



Julia Kemppainen

**ORGANISATORISEN TUEN JA TYÖNANTAJABRÄNDIN ROOLI HENKILÖSTÖN
SITOUTUMISESSA**

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteiden kandidaatin koulutusohjelma

Helmikuu 2022

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle	4
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimusmetodologia ja aineiston hankinta	7
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	TYÖNANTAJABRÄNDI	11
2.1	Työnantajabrändin ominaisuudet	11
2.2	Työnantajabrändäys.....	13
3	KOETUN ORGANISATORISEN TUEN TEORIA	16
3.1	Koettu organisatorinen tuki ilmiönä	16
3.2	Sitoutuminen.....	18
3.3	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	19
3.4	Organisatorinen identifioituminen	21
4	TYÖNANTAJABRÄNDIN ROOLI HENKILÖSTÖN SITOUTUMISESSA	24
4.1	Työnantajabrändin ja sitoutumisen suhde organisatorisen tuen teoriassa.....	24
4.2	Koetun organisatorisen tuen vaikutukset	28
4.3	Sitoutuneen henkilöstön merkitys organisaatiolle	30
5	YHTEENVETO	32
5.1	Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	32
5.2	Teoreettinen kontribuutio	35
5.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	36
5.4	Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset	37

5.5	Jatkotutkimusehdotukset	38
	LÄHTEET	40

KUVIOT

Kuvio 1.	Organisatoriseen identifioitumiseen vaikuttavat tekijät ja sen seuraukset (mukaillen Maxwell & Knox, 2009)	23
Kuvio 2.	Työnantajabrändin yhteys koettuun organisatoriseen tukeen ja sen vaikutukset.....	24
Kuvio 3.	Ainutlaatuinen ja houkutteleva työnantajabrändi.....	25
Kuvio 4.	Tulkinta organisaation johtamisen ympäristöstä	26
Kuvio 5.	Koettu organisatorinen tuki.....	27

1 JOHDANTO

Tämä kandidaatintutkielmassa käsittelee työnantajabrändiä ja sen vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen pohjautuen olemassa olevaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä siitä, miten työnantajabrändi lisää henkilöstön halukkuutta pysyä ja toimia organisaatiossa, ja millä keinoin henkilöstön sitoutuneisuutta voidaan lisätä. Näitä ilmiöitä tutkitaan pohjautuen koetun organisatorisen tuen teoriaan. Lisäksi pyritään tunnistamaan sitoutuneen henkilöstön vaikutuksia organisaation toimintaan.

Koska tutkielma käsittelee työnantajabrändiä ja työntekijöiden sitoutumista, on perusteltua, että tutkielma painottuu organisaation nykyisiin työntekijöihin, ja niihin työsuhteen piirteisiin, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Tutkielmassa käsitellään sitoutumista työntekijälähtöisenä tapahtumana, mutta pohditaan myös, onko yrityksellä mahdollista toimia sitoutumista edistävasti.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Kasvava ymmärrys inhimillisen pääoman, eli työntekijöiden taitojen, osaamisen ja kokemuksen, merkityksestä yrityksen arvonnäkökulmalla, on luonut paineen hyödyntää strategioita, joilla houkutellessa ja säilytetään työntekijöitä (Moroko & Uncles, 2008). Pätevät työntekijät ovat nousseet tärkeimmäksi kilpailukykyyn mahdollistajaksi, minkä vuoksi organisaatioilla on kasvava tarve houkuttaa ja säilyttää osaava henkilöstö (Arasanmi & Krishna, 2019; Biswas & Suar, 2016; Tanwar & Prasad, 2016). Pätevien työntekijöiden houkuttelu, rekrytointi ja säilyttäminen ovat aina olleet haasteita organisaatioille, ja kasvava ymmärrys työntekijöiden merkityksestä luo työllisyysympäristöön yhä enemmän kilpailua. Kasvava puute työntekijöistä sekä nopea työntekijöiden vaihtuvuus pakottavat organisaatiot pohtimaan ratkaisuja näihin ongelmiin, jotta tulevaisuudessa välttyttäisiin työntekijäpuutalta. Työnantajabrändäys nähdään yhtenä olennaisena ratkaisuna näihin haasteisiin. (Arasanmi & Krishna, 2019; Tanwar & Prasad, 2016.)

Myös demografiset muutokset, kuten väestön ikääntyminen kasvattavat kilpailua työntekijöistä, kun tarjolla olevan työvoiman määrä laskee (Kucherov & Zavyalova,

2012; Moroko & Uncles, 2008; Wilden, Gudergan & Lings, 2010) ja hakijoita on yhä vähemmän avointa työpaikkaa kohti (Wilden ym., 2010). Työvoiman tarjonnan pienentyessä on yhä tärkeämpää houkutella uusia työntekijöitä ja säilyttää nykyiset arvoa tuottavat työntekijät (Arasanmi & Krishna, 2019). Nykyajan teknologiapainotteisessa nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä suurimpana yritysten haasteena on vastata kasvavaan työntekijöiden tarpeeseen (Chhabra & Sharma, 2014). Myös uusien teollisuusalojen, kuten bioteknologian kasvu lisäävät osaavien ja arvoa luovien työntekijöiden kysyntää (Moroko & Uncles, 2008). Yritysten täytyy pysyä kehityksen mukana, ja työntekijöiden säilyttäminen on tässä olennaista, sillä työntekijöiden tieto ja taidot ovat keskeisiä yrityksen taloudellisen kilpailukyvyn mahdollistajia (Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert, 2009). Organisaatioiden tulisi pohtia ratkaisuja, kuten työnantajabrändäystä, pitääkseen organisaation houkuttelevana (Kucherov & Zavyalova, 2012).

Toisaalta vahva työnantajabrändi ei ole vain positiivinen asia, vaan voi aiheuttaa organisaatiolle myös haitallisia seurauksia. Samalla kun vahva brändi luo arvoa organisaatiolle, luo se myös arvoa yksilölle itselleen työmarkkinoilla. Työntekijä voi hyötyä organisaation brändistä, koska hyvän brändin alla työskentely viestii työntekijän kompetenssista, ja näin tekee työntekijästä halutummalla työntekijämarkkinoilla. Vahva työnantajabrändi kasvattaa organisaation houkuttelevuutta uusien hakijoiden silmissä, mutta lisää myös nykyisten työntekijöiden houkuttelevuutta muille työnantajille. (Kärreman & Rylander, 2008.) Koska vahva työnantajabrändi ei pelkästään riitä hyvien työntekijöiden säilyttämisessä, vaan se voi jopa olla edesauttaa työpaikan vaihdossa, on sitoutumisen merkityksen tarkasteleminen yhä tärkeämpää. Sitoutumisen on todettu olevan merkittävä tekijä henkilöstön vaihtuvuudessa (Blau & Boal, 1987), minkä vuoksi huomiota tulee kiinnittää niihin tekijöihin, jotka lisäävät työntekijöiden halukkuutta pysyä organisaatiossa, eli lisäävät sitoutumista.

Sen lisäksi, että hyvä työnantajabrändi houkuttelee uusia työntekijöitä ja edesauttaa nykyisten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, on työnantajabrändillä myös merkittävä rooli kuluttajabrändin tukemisessa (Barrow & Mosley, 2005; Burman & Zeplin, 2005). Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö toimii brändin rakentajana ja toteuttaa brändilupausta (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Sitoutuneet

ja tyytyväiset työntekijät luovat todennäköisemmin yhtenäisen ja positiivisen palvelukokemuksen asiakkaalle (Mosley, 2007). Esimerkiksi kahvilaketju Starbucks on onnistuneesti päätenyt ratkaisuun käyttää hyvin vähän resursseja perinteiseen mainontaan, mutta sen sijaan se kouluttaa ja kannustaa työntekijöitä toimimaan brändin mukaisella tavalla, ja odottaa työntekijöiden luovan asiakkaalle erityisen kokemuksen (Burmam & Zeplin, 2005). Näin brändilupauksen toteuttaminen tapahtuu työntekijälähtöisesti.

COVID-19-pandemia muutti työskentelyä ja työskentelyolosuhteita, kun työntekijät siirtyivät etätyöskentelyyn. Uudenlaiset psykologiset, sosiaaliset ja työhön liittyvät vaatimukset muuttivat työntekijöiden suhteutumista työhön (Mihalache & Mihalache, 2021). Vaikka osa pandemian aiheuttamista stressitekijöistä, kuten lisääntyneet terveyshuolet ja lasten etäkoulu, ovat työn ulkopuolisia tekijöitä, vaikuttavat ne silti työntekijän kokemukseen työstä, etenkin vapaa-ajan ja työn rajan hämärtymisen ja henkisen kapasiteetin kuormituksen vuoksi (Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke, & Zimmermann, 2020). Organisaatiot reagoivat kriisiin eri tavoin, mikä aiheuttaa merkittäviä eroja siinä, miten työntekijät kokevat pandemiatilanteen. Organisaation toimet kriisitilanteessa voivat vaikuttaa paljon työntekijän kokemukseen suhteesta organisaatioon, ja näin joko vahvistaa tai heikentää sitoutumista (Mihalache & Mihalache, 2021.)

Brändäystä on tutkittu paljon kuluttajanäkökulmasta ja viime aikoina myös tutkimus työnantajabrändäyksestä on lisääntynyt. Suuri osa työnantajabränditutkimuksista on keskittynyt uusien työntekijöiden houkutteluun, ja työnantajabrändin vaikutusta nykyisiin työntekijöihin on vielä tutkittu suhteellisen vähän. (Bareket-Bojmel & Shuv-Ami, 2019; Wilden ym., 2010.) Kuten yllä perusteltiin, on yhä tärkeämpää, että organisaatiot ymmärtävät henkilöstön sitouttamisen merkityksen sekä löytävät keinoja sen edistämiseen. Näyttää siltä, että tässä on olemassa tutkimusaukko, johon tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä työnantajabrändin roolista henkilöstön sitoutumisessa, ja mitä hyötyjä sitoutunut henkilöstö voi luoda organisaatiolle. Tutkimusongelmaa tarkastellaan tutkimalla ja erittelemällä työnantajabrändin osa-alueita ja organisatorisen tuen komponentteja sekä pohtimalla yksilön odotusten muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, sitoutumista edesauttavia toimia ja sitoutuneisuuden merkitystä organisaatiolle. Tutkielman päätutkimuskysymykseksi muodostuu seuraavaa:

Mikä on työnantajabrändin rooli henkilöstön sitoutumisessa?

Aihetta tukevat alatutkimuskysymykset, joiden avulla pyritään kuvaamaan tutkimusaihetta ja siihen liittyvän tiedon merkitystä:

Mitä työnantajabrändi viestii työntekijöille?

Miten organisatorinen tuki on yhteydessä sitoutumiseen?

Mikä merkitys sitoutuneella henkilöstöllä on organisaatiolle?

1.3 Tutkimusmetodologia ja aineiston hankinta

Tutkimusmetodina tässä tutkielmassa toimii narratiivinen, eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Snyder (2019) jakaa kirjallisuuskatsauksen kolmeen tyyppiin, joita ovat systemaattinen, puoli-systemaattinen eli narratiivinen tarkastelu ja integroiva kirjallisuuskatsaus. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on perusteltu tutkimustapa silloin, kun tarkoituksena on tarjota yleiskatsaus tutkimusongelmasta, ja tutkia, miten aihe on kehittynyt ajan saatossa (Salminen, 2011; Snyder, 2019). Tutkimusmetodologian tarkoituksena ei ole kattaa kaikkia aiheesta kertovia lähteitä, vaan tunnistaa ja ymmärtää aiheen kannalta relevantit lähteet (Snyder, 2019). Narratiivisen yleiskatsauksen tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia (Salminen, 2011). Tämän tutkielman tavoitteena on jo olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta hyödyntäen muodostaa selkeä ja laaja ymmärrys

työnantajabrändin ja sitoutumisen käsitteistä sekä niiden välisestä yhteydestä, minkä vuoksi juuri tämän tutkimusmetodin valinta on perusteltua.

Puoli-systemaattisessa eli narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää, että tutkimusprosessi on läpinäkyvää ja tutkimusstrategia mahdollistaa lukijan oman arvioinnin väitteiden perusteellisuudesta metodologisesta ja käsiteltävän aiheen näkökulmasta (Snyder, 2019). Jotta tämä toteutuisi, tutkielmassa on pyritty esittelemään tiedonhakuprosessi mahdollisimman tarkasti ja lähdeviittaukset on tehty huolellisesti. Tutkielman aineiston hankkimisessa käytettiin pääosin kansainvälisiä tietokantoja, joista käytetyimmiksi muodostui Ebsco- ja Scopus – tietokannat sekä Google Scholar. Koska tutkimusaiheesta ei löytynyt riittävästi suomenkielisiä aineistoa, käytetyt hakutermit olivat lähtökohtaisesti englanninkielisiä. Aineiston hankinnassa käytettyjä ensisijaisia hakutermejä olivat: *Commitment*, *Employee commitment*, *Employer brand*, *Employer branding*, *Employee retention*, *Turnover*, *Perceived organizational support* ja *POS*. Hakusanoista johdettuja yhdistelmiä olivat esimerkiksi: “*Employer Brand*” AND “*commitment*”, “*Employer brand*” AND “*Perceived Organizational Support*” OR “*POS*”, “*Perceived Organizational Support*” AND “*Commitment*”. Aineiston hankinnassa hyödynnettiin myös aiemmin hankittujen lähteiden viittauksia. Tutkielmaan valikoitui vertaisarvioituja (peer reviewed) lähteitä vuosilta 1987–2021. Julkaisujen tieteellisyyden arvioinnissa käytettiin vertaisarvointirajausta sekä Julkaisufoorumin JUFO-portaalia. Tieteellisyyden arvioinnilla pyrittiin varmistamaan, että tutkielmassa käytetty lähdemateriaali olisi mahdollisimman laadukasta.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, joita ovat *työnantajabrändi*, *koetun organisatorisen tuen teoria* ja *sitoutuminen*. Nämä käsitteet esitellään tarkemmin pääluvuissa kaksi ja kolme.

Työnantajabrändi [employer brand] voidaan määritellä tekijäksi, joka erottaa organisaation muista sekä saa työntekijät hakemaan ja pysymään organisaatiossa (Backhaus & Tikoo, 2004). Se koostuu työsuhteessa syntyvistä käytännöllisistä, taloudellisista, psykologisista (Arasanmi & Krishna, 2019) ja organisatorisista

ominaisuuksista (Kutcherov & Zavyalova 2012), jotka organisaatio tunnistaa, ja kommunikoi niistä sidosryhmilleen (Moroko & Uncles, 2008). Tässä tutkielmassa keskitytään etenkin työnantajabrändin psykologisiin hyötyihin sitoutumisen näkökulmasta.

Koetun organisatorisen tuen teoria [Perceived Organizational Support Theory] esittää kokemuspohjaisen käsityksen siitä, kuinka organisaation hyvän- tai pahantahtoiset menettelytavat, normit, käytännöt sekä toiminnot vaikuttavat työntekijään. Koettu organisatorinen tuki vastaa työntekijän sosioemotionaalisiin tarpeisiin, indikoi organisaation valmiutta kompensoida tehtyjä panoksia sekä vakuuttaa, että apua on saatavilla tarvittaessa. (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel & Lynch, 2001.) Koetulla organisatorisella tuella on positiivinen yhteys työntekijän sitoutumiseen ja tyytyväisyydentunteeseen (Allen, Shore & Griffeth, 2003).

Sitoutumiselle [commitment] on useita määritelmiä. Yhteistä määritelmille on, että ne näkevät sitoutumisen psykologisena kiintymyksen asteena ja yhteenkuuluvuuden tunteena, joka määrittelee työntekijän suhteen organisaatioon sekä vaikuttaa päätökseen pysyä siinä (King & Grace, 2012). Sitoutumista voidaan kuvata Meyerin ja Allenin (1997) kolmijakoisella sitoutumisen mallilla, jonka mukaan työntekijän sitoutumisen kokemukseen vaikuttaa kolme komponenttia: emootio, jatkuvuus ja normatiivisuus. Työntekijä, jolla on vahva tunteen komponentti, haluaa pysyä organisaatiossa, koska se itsessään tuottaa tyytyväisyyttä. Jatkuvuuden näkökulmasta työntekijä pysyy organisaatiossa kustannussyistä, esimerkiksi välttämällä lähtemisestä aiheutuvan rahallisen tai ajallisen menetyksen. Kun normatiivinen sitoutuminen on vahvaa, työntekijä pysyy organisaatiossa velvollisuudentunnosta. Työntekijän suhde organisaatioon voi reflektoida vahvasti kaikkia komponentteja, ja komponenttien välinen suhde voi vaihdella. (Meyer & Allen, 1991; 1997.) Tässä tutkielmassa perehdytään erityisesti sitoutumisen emotionaaliseen ulottuvuuteen.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osio on johdatus aiheeseen, jossa käsitellään perusteet aiheen valinnalle, määritellään tutkimuskysymykset, kuvataan käytetty tutkimusmetodologia ja esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset

käsitteet. Toisessa osiossa perehdytään työnantajabrändiin. Lukija tutustuu työnantajabrändin ominaisuuksiin ja työnantajabrändäyksen vaiheisiin. Kolmannessa pääluvussa esitellään koetun organisatorisen tuen teoria, pohditaan henkilöstön sitoutumista käsitteenä, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä organisatorista identifioitumista. Neljännessä osiossa yhdistetään työnantajabrändin ja sitouttamisen ilmiöt hyödyntäen organisatorisen tuen teoriaa ja eritellään mahdollisia organisatorisen tuen seurauksia. Osiossa pohditaan myös sitoutuneen henkilöstön merkitystä organisaatiolle. Viidennessä pääluvussa kuvataan tutkielman vastaukset tutkimuskysymyksiin, esitellään tulokset teoreettisesta ja liikkeenjohdollisesta näkökulmasta, arvioidaan tutkimuksen onnistuneisuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 TYÖNANTAJABRÄNDI

Tässä luvussa määritellään työnantajabrändin käsite. Luvussa myös perehdytään työnantajabrändäyksen prosessiin sekä pohditaan, mitä työnantajabrändillä voidaan viestiä työntekijöille. Tavoitteena on, että luvun myötä lukijalle muodostuu ymmärrys työnantajabrändistä tutkielman päätutkimuskysymyksen tarkastelua ajatellen.

2.1 Työnantajabrändin ominaisuudet

Kysyntä pätevistä työntekijöistä, ja ymmärrys niiden merkityksestä on herättänyt kasvavaa kiinnostusta työnantajabrändäystä kohtaan (Arasanmi & Krishna, 2019). Osaavien työntekijöiden houkuttelun ja säilyttämisen noustua yrityksen tärkeimmäksi prioriteetiksi, työllisyyskokemuksen brändäyksestä on tullut välttämätön osa organisaation toimintaa (Biswas & Suar, 2016) ja se nähdään pitkäaikaisratkaisuna työvoimapulan ratkaisuun (Tanwar & Prasad, 2016). Nykyajan erittäin kilpaillussa ympäristössä, työnantajabrändäyksestä on tullut nopeasti kasvava strateginen henkilöstöhallinnon keino pätevän työvoiman houkuttelussa ja säilyttämisessä. Työnantajabrändin kolmena päähyötynä voidaankin nähdä 1) parempi rekrytointi, 2) työntekijöiden pysyminen ja 3) työntekijöiden suurempi sitoutuminen. (Barrow & Mosley, 2005.)

Sekä työnantajabrändin määritelmässä että siihen liittyvissä ominaisuuksissa on esitetty eri näkemyksiä, mutta yleisesti se nähdään tekijänä, joka erottaa organisaation muista sekä saa työntekijät hakemaan ja pysymään organisaatiossa (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäys nähdään keinona pitää organisaatio houkuttelevana (Kucherov & Zavyalova, 2012). Mitä houkuttelevampana työntekijät kokevat organisaation, sitä vahvempi työnantajabrändi on. Kun työnantajabrändi on vahva, työntekijöiden poistuma on matalampi. Näin ollen työntekijöiden houkuttelu ja säilyttäminen on olennainen osa työnantajabrändiä. (Biswas & Suar, 2016.) Useat tutkimukset ovat korostaneet työnantajabrändäyksen merkittävää roolia työntekijöiden säilyttämisessä, motivoimisessa ja tuottavuuden kasvun saavuttamisessa. Biswasin ja Suarin tutkimus (2016) vahvistaa väitettä, että vahva työnantajabrändi laskee rekrytointikustannuksia, houkuttelee osaavampia työntekijöitä ja laskee työntekijöiden vaihtuvuutta. Myös LinkedInin (2016) teettämän tutkimuksen mukaan

hyvä työnantajabrändi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta 28 %, houkuttelee 50 % enemmän päteviä hakijoita ja laskee rekrytointikustannuksia ja -kestoa. Lisäksi työnantajabrändäys auttaa luomaan uskollisia työntekijöitä ja kasvattaa tuottavuutta (Tanwar & Prasad, 2016).

Kutcherovin ja Zavyalovan (2012) mukaan työnantajabrändi koostuu neljästä ominaisuudesta: taloudellinen, psykologinen, käytännöllinen ja organisatorinen, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen. Taloudellisiksi ominaisuuksiksi voidaan lukea esimerkiksi palkka ja bonusjärjestelmät. Organisaatiokulttuuri ja ihmisten väliset suhteet ovat psykologisia ominaisuuksia. Käytännöllisiä ominaisuuksia on erityisesti työn sisältöön liittyvät seikat, mutta myös esimerkiksi kehitysmahdollisuudet ja työn luonne. Nämä kolme ominaisuutta ovat työnantajabrändin sisäisiä ominaisuuksia. Organisatoriset ominaisuudet, kuten yrityksen historia, maine ja johtamistyyli ovat ulkoisia. Organisatoriset ominaisuudet näkyvät vahvasti ulkoisille sidosryhmille, mutta heijastuvat myös organisaation jäsenten työhön ja arkeen. (Kutcherov & Zavyalova, 2012.)

Organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan työntekijöiden ajatuksiin ja tuntemuksiin työpaikkaa kohtaan, sekä luomaan kokemuksia saavuttaakseen vahvan työnantajabrändin, joka edistää henkilöstön positiivista asennetta organisaatiota kohtaan (Bareket-Bojmel & Shuv-Ami, 2019). Työntekijän käsitys työnantajabrändistä vaikuttaa ensin työntekijän asenteeseen ja sen jälkeen käytökseen (Tkalac Verčič, 2021). Työnantajabrändin tulisi olla yhtenäinen organisaation realiteettien kanssa, erottaa organisaatio sen kilpailijoista ja sen tulisi olla kiinnostava kohdeyleisön, eli työntekijöiden mielestä (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). Pätevät työntekijät valitsevat kelle he haluavat työskennellä, ja valinnassa vaikuttaa organisaation nimen vahvuus, tuotteet, maine ja emotiot, joita se herättää (Bareket-Bojmel & Shuv-Ami, 2019). Työnantajabrändi myös auttaa rekrytoimaan organisaatioon sopivia työntekijöitä, koska työntekijät joita työnantajabrändi ei houkuta, poistuvat jo rekrytointivaiheessa (Backhaus & Tikoo 2004). Koska työnantajabrändi osaltaan luo työntekijälle käsityksiä organisaation tarjoamasta työllisyyskokemuksesta, ja nämä käsitykset vaikuttavat työntekijän haluun työskennellä organisaatiossa, työnantajabrändiin on tärkeää kiinnittää huomiota.

Työnantajabrändi ei ole irrallinen yrityksen muista brändeistä. Työnantajabrändiin vaikuttavat organisaation muut brändit, kuten kuluttajabrändi ja yritysbrändi, ja vastaavasti myös työnantajabrändin hyväksi tehty työ näkyy organisaation muissa brändeissä. Esimerkiksi osaavan työvoiman houkuttelemisen voi olla haastavampaa yritykselle, jolla on heikko kuluttajabrändi, koska potentiaaliset työnhakijat eivät ole tietoisia yrityksestä. Myös negatiiviset käsitykset tuotebrändistä vähentävät halukkuutta hakeutua yritykseen töihin. (Wilden ym., 2010.) Sen lisäksi, että työnantajabrändi tuo arvoa yritykselle, luo se arvoa myös työntekijälle työmarkkinoilla, koska vahvan brändin alla työskentely viestii työntekijän kompetenssista, ja voi näin tehdä työntekijästä halutun työmarkkinoilla (Kärreman & Rylander, 2008).

2.2 Työnantajabrändäys

Työnantajabrändäys on prosessi, jossa kehitetään työnantajabrändiä ja siitä viestitään sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille, ja pyritään luomaan selkeä kuva yrityksen ainutlaatuisuudesta työnantajana (Arasanmi & Krishna, 2019; Backhaus & Tikoo, 2004). Kohderyhmänä työnantajabrändäyksessä on nykyiset ja potentiaaliset työntekijät (Edwards, 2010). Koska työnantajabrändäys on viestinnällinen keino kertoa sidosryhmille organisaatiosta, se nähdään yhä enemmän kuuluvan yritysviestinnän osa-alueeseen (Tkalac Verčič, 2021).

Työnantajabrändäyksessä brändättävänä kohteena on ainutlaatuinen ja erityinen kokemus työllisyydestä, jonka organisaatio vakuuttaa tarjoavansa työntekijöillensä. (Backhaus & Tikoo, 2004) Työnantajabrändäyksen tavoitteena on esittää organisaatiosta sellainen puoli, joka vetoaa sen kohderyhmään eli usein työntekijöihin (Edwards, 2010). Osana työnantajabrändäystä, organisaation tulee määritellä työntekijöille tarjoamansa aineelliset ja aineettomat ominaisuudet, koska ne ovat olennaisessa osassa luomassa työllisyyskokemusta. Avainasemassa on identifioida organisaation piirteet, kuten sen keskeiset arvot (Edwards, 2010) ja vakuuttaa, että työntekijöiden tarpeet ja toiveet pyritään täyttämään (Foster ym., 2010). Työnantajabrändillä viestitään mielikuvaa organisaatiossa työskentelystä, mikä luo odotuksia työsuhteeseen. Organisaation tulisi aktiivisesti pyrkiä vastaamaan työntekijöiden odotuksiin vahvistaakseen henkilöstön sitoutuneisuutta ja pysyvyyttä

(Arasanmi & Krishna, 2019; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Toimivalla työnantajabrändäyksen toimintatavoilla organisaatio voi houkutella, sitouttaa ja säilyttää työvoimaa (Arasanmi & Krishna, 2019). Työnantajabrändäys on organisaation keino markkinoida organisaatiossa työskentelyn arvolupausta, tavoitteena parantaa rekrytointia, henkilöstön säilyttämistä ja kasvattaa henkilöstöpääomaa (Backhaus & Tikoo, 2004). Backhaus ja Tikoo (2004) kuvaavat työnantajabrändäystä kolmivaiheisena prosessina, jonka vaiheet ovat työnantajabrändin arvolupaus, ulkoinen markkinointi ja sisäinen markkinointi.

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan työnantajabrändin arvolupaus, jonka tulisi antaa realistinen kuva organisaatiosta ja sen kulttuurista, sekä erottaa organisaatio muista kilpailijoista. Hyvin suunniteltu, realistinen kuva organisaatiosta vahvistaa työnantajabrändiä. (Biswas & Suar, 2016.) Mikäli luotu kuva organisaatiosta ei ole selkeä tai todenmukainen, vaarana on, että työntekijän odotukset poikkeavat todellisuudesta, ja pettynyt työntekijä jättää organisaation (Backhaus & Tikoo 2004; Biswas & Suar, 2016). Työnantajabrändin arvolupaus luodaan organisaation kulttuurin ja identiteetin pohjalta. Myös työnantajabrändi muokkaa organisaation kulttuuria ja identiteettiä (Backhaus & Tikoo, 2004). On usein haastavaa esittää organisaation kulttuuri ja identiteetti selkeällä tavalla, mutta niiden sivuuttaminen perusarvojen luonnissa on riskialtista, koska ne ovat niitä tekijöitä, jotka auttavat luomaan erottautumisen keinoja (Barrow & Mosley, 2005). Työnantajabrändiarvolupauksen [employer brand proposition] tulisi viestiä, mitä rationaalisia ja tunnepohjaisia hyötyjä nykyiset ja tulevat työntekijät voivat odottaa organisaatiolta, ja mitä työntekijältä odotetaan vastineeksi (Mosley, 2007; Tanwar & Prasad, 2016) sekä sen tulisi esittää organisaation arvot ja ominaispiirteet (Edwards, 2010). Työnantajabrändäys on siis merkittävä tekijä siinä, mitä odotuksia työntekijä asettaa organisaatiolle.

Kun arvolupaus on luotu, valitaan viestintäkanavat arvolupauksen sisäiseen ja ulkoiseen markkinointiin (Chhabra & Sharma, 2014). Ulkoisessa markkinoinnissa organisaatio käyttää arvolupausta uusien työntekijöiden houkutteluun (Tanwar & Prasad, 2016) eli markkinoi työnantajabrändiä potentiaalisille työntekijöille (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010.) Arvolupausta markkinoidaan myös sisäisesti nykyisille työntekijöille (Chhabra & Sharma, 2014; Edwards, 2010).

Työnantajabrändin sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda organisaation tavoitteisiin sitoutuneita työntekijöitä (Tanwar & Prasad, 2016). Arvolupauksen markkinointi lisää työnantajan houkuttelevuutta sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden silmissä (Chhabra & Sharma, 2014). Täyttääkseen työntekijöiden odotukset, ja näin edistääkseen työntekijöiden sitoutumista, organisaation tulee pyrkiä toteuttamaan hakijoille viestittyä arvolupausta.

Johtajilla on merkittävä rooli työnantajabrändin kehittämisessä ja ylimmän johdon johtajuuden voidaankin väittää olevan työnantajabrändäyksen tärkein ennustaja. Työntantajabrändistrategian kehittäminen on pitkälti henkilöstöhallinnon toiminasta riippuvaista, mutta usein työnantajabrändistrategiaa ei voi realisoida ilman johtajien suostumusta ja proaktiivista kannustusta. Työntekijät identifioituvat johtajiin enemmän kuin virallisiin organisaation viesteihin, ja mikäli johtajat eivät itse elä brändin mukaisesti, on todennäköistä, että työntekijätkään eivät sitoudu brändiin. (Biswas & Suar, 2016.)

On olennaista ymmärtää, mitä työnantajabrändäys pitää sisällään, jotta voidaan ymmärtää työntekijän odotusten muodostumista. Työnantajabrändäyksen avulla työntekijöille viestitään arvolupauksesta, joka luo työntekijälle käsityksiä siitä, mitä organisaatiossa työskentelemiseltä voi odottaa. Johtajilla on merkittävä rooli tämän arvolupauksen toteuttamisessa. Kuten aiemmin mainittu, arvolupaus antaa ohjeen siitä, mitä rationaalisia ja tunnepohjaisia hyötyjä organisaatiolta voi odottaa, ja mitä työntekijältä odotetaan vastineeksi.

3 KOETUN ORGANISATORISEN TUEN TEORIA

Tässä pääluvussa perehdytään koetun organisatorisen tuen teoriaan ja sitoutumisen käsitteeseen. Luvun tarkoituksena on muodostaa kattava käsitteellinen pohja tutkimuksessa käsiteltävän ilmiön tarkastelun tueksi, ja auttaa lukijaa hahmottamaan, miten koetun organisatorisen tuen käsite liittyy sitoutumiseen.

3.1 Koettu organisatorinen tuki ilmiönä

Koetun organisatorisen tuen [Perceived organizational support] teorian mukaan työntekijät muodostavat uskomuksia siitä, miten organisaatio välittää henkilöstön hyvinvoinnista ja arvostaa heidän panostaan. Näiden arvioiden pohjalta muodostuu käsitys siitä, kuinka organisaatio vastaa sosioemotionaalisiin tarpeisiin ja palkitsee vaivannäöstä. (Allen ym., 2003; Eisenberger ym., 2001; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001.) Organisatorinen tuki koskee organisaation hyvän- tai pahantahtoisia menettelytapoja, normeja, käytäntöjä ja toimintoja, ja sitä miten ne vaikuttavat työntekijöihin (Eisenberger ym., 2001).

Koetun organisatorisen tuen teorian avulla voidaan ymmärtää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Rhoades ym., 2001). Sen lisäksi, että koettu organisatorinen tuki vahvistaa työntekijän emotionaalista sitoutumista organisaatioon, sillä on positiivinen vaikutus roolissa suoriutumiseen. Vastavuoroisuuden normin vuoksi työntekijän kokemana organisatorinen tuki johtaa velvollisuudentunteeseen auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa sekä edistää sen hyvinvointia. Velvollisuudentunne on työntekijää ohjaileva uskomus siitä, mitä hänen pitäisi tehdä organisaation eteen. (Eisenberger ym., 2001.) Jos työntekijä kokee saavansa organisaatiolta tukea ja hyötyä, haluaa hän antaa panostaan takaisin samassa suhteessa (Rhoades ym., 2001). Tämä voi näkyä resurssien, vaivan, kiintymyksen, identiteetin tai sitoutumisen investoimisena (Arasanmi & Krishna, 2019). Koettu organisatorinen tuki vaikuttaa vahvasti työntekijän haluun osallistua organisaation toimintaan (Rhoades ym., 2001), mikä perustuu vastavuoroisuuden normiin (Eisenberger ym., 2001).

Vastavuoroisuuden normin vaikutus on riippuvainen siitä, miten työntekijä kokee ja soveltaa vaihtoideologiaa suhteessa organisaatioon. Vaihtoideologian mukaan on hyödyllistä pohjata organisaation hyväksi tehtävä panos sen perusteella, millaista kohtelua organisaatiolta itse saadaan. Työntekijän kokemus vaihtoideologiasta ja vastavuoroisuuden arvosta pohjautuu yksilön henkilökohtaiseen kokemushistoriaan, havaintoihin sekä muiden ihmisten suositteluihin. Työntekijät, joilla vaihtoideologia on vahva, osoittavat vahvempaa positiivista suhdetta koetun organisatorisen tuen ja velvollisuudentunteen välillä kuin ne työntekijät, joilla ideologia on heikompi. (Eisenberger ym., 2001.) Vaihtoideologia tarjoaa teoreettisen perustan sille, miksi työntekijät ovat enemmän tai vähemmän sitoutuneita työhönsä ja organisaatioon (Edwards, 2009; Saks, 2006).

Eroja yksilöiden kokemassa organisatorisessa tuessa voidaan selittää myös yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, jotka määrittävät yksilön tulkintaa organisatorisen tuen laadusta, määrästä ja tarpeesta (Mihalache & Mihalache, 2021). Yksilöiden reaktiot esimerkiksi stressiin, ahdistukseen ja epävarmuuteen voivat erota toisistaan, jolloin myös tuen tarpeet voivat olla erilaisia (Caligiuri ym., 2020; Mihalache & Mihalache, 2021). COVID-19-pandemia myös osoitti, että työntekijät voivat kokea saman verran epävarmuutta, mutta reagoivat epävarmuuteen eri tavoin (Caligiuri ym., 2020). Tarjotakseen toimivaa organisatorista tukea tulee organisaation huomioida mahdolliset erot yksilöiden ja tuen tarpeiden välillä.

Kannustavat henkilöstöhallinnon (HR) käytännöt, kuten osallistaminen päätöksentekoon, kehitysmahdollisuudet sekä palkintojen ja tunnustuksien reiluus vaikuttavat positiivisesti tulkintoihin organisatorisesta tuesta. Kannustavana koetut käytännöt lisäävät työntekijän kokemaa organisatorista tukea, mikä johtaa emotionaalisen kiintymyksen kasvuun organisaatiota kohtaan, koska työntekijät tulkitsevat nämä käytännöt merkinä organisaation kannustuksesta ja välittämisestä. (Allen ym., 2003.) Organisatorisen tuen tulee olla pitkäaikaista, jotta se tuo positiivisia seurauksia. Organisatorinen tuki ei esimerkiksi riitä, jos sitä on vain työsuhteen alussa. Jos organisaatio toimii tavalla, joka ilmentää, että pitkäaikaista ja vastavuoroista tukea ei ole tarjolla, työntekijän kiintymys organisaatioon muuttuu hataraksi, ja emotionaalista sitoutumista on hankalaa tavoitella. (Morrow, 2011.)

Allenin ja kollegoiden tutkimuksessa (2003) havaittiin, että työntekijöiden havainnot kehitysmahdollisuuksista sekä palkintojen ja tunnustuksien reiluudesta korreloivat negatiivisesti työntekijöiden vaihtoaikomuksien kanssa, mutta yhteys päätöksentekoon osallistamisen kanssa ei ollut yhtä selvä. Myös Tilastokeskuksen tutkimuksen (2014) mukaan suomalaiset etsivät uutta työtä todennäköisemmin, jos esimiesten tuki koetaan riittämättömänä tai vaikutusmahdollisuuksiin ei olla tyytyväisiä. Toisaalta johtajien on ymmärrettävä, että HR-käytännöillä ei välttämättä ole suoraa vaikutusta vaihtuvuuteen, tai vaikutus voi tulla viiveellä (Allen ym., 2003). Voidaan kuitenkin tulkita, että johtamisen ja henkilöstöhallinnon käytännöillä on yhteys työntekijän kokemukseen saatavasta organisatorisesta tuesta, joka sitoutumisen kautta vaikuttaa aikomuksiin pysyä tai poistua organisaatiosta.

Sen lisäksi, että koettu organisatorinen tuki muokkaa henkilöstön asenteita ja käyttäytymistä, koettu organisatorinen tuki myös vahvistaa tai heikentää työnantajabrändiä. Työnantajabrändi vahvistuu, kun henkilöstö kokee saavansa riittävästi tukea organisaatiolta (Biswas & Suar, 2016). Organisatorisen tuen tarjoaminen on välttämätöntä, koska työntekijät ovat kiinnostuneita omasta hyvinvoinnistaan ja kokevat houkuttelevana sellaiset organisaatiot, jotka kohtaavat ja ylittävät uraan ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvät odotukset. Työntekijät arvostavat hyvää työympäristöä, ja organisatorinen tuki on osoituksena työntekijöille tästä. (Arasanmi & Krishna, 2019.)

3.2 Sitoutuminen

Henkilöstö on organisaatiolle tärkeä menestystekijä, koska kaikki muu on kopioitavissa paitsi organisaation ainutlaatuinen henkilöstöpääoma (Biswas & Suar, 2016). Sitoutumisen on todettu olevan merkittävä tekijä henkilöstön vaihtuvuudessa (Blau & Boal, 1987). Emotionaalisesti sitoutuneet työntekijät kokevat kuulumis-tunnetta ja identifioituvat organisaatioon, mikä lisää halua tavoitella organisaation tavoitteita ja pysyä organisaatiossa (Castro, Armario & Del Río, 2005; Meyer & Allen, 1991). Tämän vuoksi huomiota tulee kiinnittää niihin tekijöihin, jotka lisäävät työntekijöiden halukkuutta pysyä organisaatiossa, eli lisäävät sitoutumista.

Sitoutumista kuvataan englanniksi kahdella eri termillä ”engagement” ja ”commitment,” ja vaikka termeillä on eroavaisuuksia, niitä käytetään välillä sekaisin. Barrow ja Mosley (2005) havainnollistavat termien eroa sanaparilla sää ja ilmasto, missä nopeammin vaihtuva ja hetkestä riippuvainen sää kuvaa termiä engagement, ja pysyvämpi ilmasto kuvaa termiä commitment. Saks (2006) kuvaa termiä commitment asenteena ja kiintymyksenä organisaatiota kohtaan. Termin engagement Saks määrittelee kuvaavan tarkkaavaisuutta ja syventymistä roolissa suoriutumista kohtaan. Tässä tutkielmassa sitoutumisella [commitment] tarkoitetaan pysyvämpää organisaatiota kohtaan olevaa asennetta ja kiintymyksen tilaa, joka ei ole esimerkiksi päivästä riippuvainen. Sitoutumisella nähdään olevan kolme komponenttia: emootio, jatkuvuus ja normatiivisuus. Nämä komponentit heijastavat työntekijän motivaatiota eli sitä, mikä motivoi työntekijää sitoutumaan organisaatioon. (Botella-Carrubi, Gil-Gomez, Oltra-Badenes & Jabaloyes-Vivas, 2020.)

Rhoades ym. (2001) painottavat sitoutumisen emotionaalista ominaisuutta ratkaisevana tekijänä työntekijän omistautumiselle ja uskollisuudelle. Sitoutuminen merkitsee vahvaa emotionaalista sidettä organisaatioon, identifioitumista ja määrätietoisuutta ylläpitää pitkäaikainen työsuhde organisaatioon (Arasanmi & Krishna, 2019). Organisatorisella sitoutumisella [organizational commitment] viitataan työntekijän asenteeseen ja kiintymykseen organisaatiota kohtaan, ei niinkään tarkkaavaisuutta työroolissa suoriutumista kohtaan (Saks, 2006).

3.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Työntekijän kokemus suhteesta organisaatioon on verrannollinen työntekijän haluun ylläpitää tätä suhdetta. Toisin sanoen, kun kokemus suhteesta organisaatioon on positiivinen ja ylläpitämisen arvoinen, työntekijän sitoutumisaste on korkeampi. (King & Grace, 2012.) Työntekijät suosivat työskentelyä ympäristöissä, joissa on vahvat sosiaaliset resurssit ja tuki. Vahva organisatorinen tuki ja suotuista työympäristö näyttävät vaikuttavan positiivisesti työntekijän sitoutuneisuuden muodostumiseen. (Arasanmi & Krishna, 2019.)

Meyer ja Allen (1991) jakavat työn ja emotionaalisen sitoutumisen vaikuttavat tekijät kahteen kategoriaan: muuttujiin, jotka lisäävät työntekijän mukavuutta organisaatiossa

sekä fyysisesti että psyykkisesti; ja muuttujiin, jotka lisäävät työntekijän pätevyyden tunnetta organisaatiossa. Mukavuutta lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi organisatorinen tuki, organisaation luotettavuus ja oikeudenmukaiset palkkiojärjestelmät. Pätevyyttä lisää esimerkiksi työn haasteet, itsenäisyys, ja osallistuminen päätöksentekoon. Normatiivista sitoutumista syntyy, kun organisaatio tarjoaa ennenaikaisia palkkioita tai tarjoaa koulutusta. Vastavuoroisuuden normin vuoksi, työntekijälle voi syntyä velan tunne ja tunne takaisinmaksun tarpeesta, joka sitouttaa työntekijän normatiivisesti organisaatioon siihen saakka kuin velka on hoidettu. (Botella-Carrubi ym. 2020.) Organisaation tarjotessa työntekijälle sopivaa taloudellista ja psykologista tukea, henkilöstölle syntyy halu antaa tukeaan takaisin organisaatiolle (Saks, 2006). Organisaation palkkiot, oikeudenmukaiset menettelytavat ja esimiehen tuki vaikuttavat koettuun organisatoriseen tukeen ja sitä kautta koettuun emotionaaliseen sitoutumiseen (Rhoades ym. 2001). Stressi voi olla vastavoimana sitoutumiselle (Barrow & Mosley, 2005), minkä vuoksi organisaation tulisi reagoida ja pyrkiä helpottamaan työntekijän tilannetta – eli tarjota organisatorista tukea. Emotionaalisesta sitoutumisesta johtuva poissaolojen vähentyminen ja suoriutumisen paraneminen voi kasvattaa koettua organisatorista tukea, mikäli organisaatio palkitsee vähemmistä poissaoloista ja suoriutumisen paranemisesta (Rhoades ym. 2001).

Johtajuudella on tärkeä merkitys työntekijöiden sitoutumisen muodostumisessa. Barrow ja Mosleyn teettämän tutkimuksen (2005) mukaan 90 % työntekijöistä, jotka osoittivat korkeaa sitoutumista organisaatioon, kokivat korkeaa luottamusta johtotiimiin. Vastaavasti työntekijät, joiden sitoutumisen aste oli matala, kokivat vähäistä luottamusta organisaation johtoon. Koska esimiehet ovat organisaation edustajia, alaiset assosioivat esimiesten asenteet mittarina organisaatiolta saatavalle tuelle (Arasanmi & Krishna, 2019) eli työntekijän tulkinta tarjolla olevasta organisatorisesta tuesta on vahvasti sidoksissa esimiesten asenteisiin. Säännöllisellä työntekijätutkimuksella organisaatio voi auttaa luomaan käsityksen siitä, miten työntekijät kokevat organisaation ja näin auttaa hahmottamaan sitoutumisen tasoa. Työntekijöiden sitoutumisen laskun vaikutukset näkyvät suoriutumiskyvyssä toisinaan vasta jälkeenpäin, jolloin ongelmat ovat ehtineet jo juurtua ja niiden korjaaminen on haastavampaa. (Barrow & Mosley, 2005.)

Morrow (2011) tutki työntekijän kokemuksen ja odotusten roolia työsuhteen alussa. Aloittaessaan uuden työsuhteen, työntekijät etsivät mieluisia työkokemuksia, ja näiden kokemusten ja odotusten toteutuminen muokkaa emotionaalisen sitoutumisen tasoa. Työn alkuvaiheen kokemuksia ovat roolin selkeys, työn haastavuus ja sosiaalinen integroituminen organisaatioon. Etenkin työntekijöiden sosialisoituminen on tärkeää nykyajan taloudessa, jossa muutokset työtehtävissä ovat yleisiä. Olennaista sitoutumisen kannalta on myös se, miten tämä kiintymys kehittyy työsuhteen aikana. Tutkimuksessa huomattiin myös että, koska nykyaikana työntekijät työskentelevät useissa eri organisaatioissa työuransa aikana, työntekijät saattavat edellisten työkokemusten vuoksi varoa sitoutumista organisaatioon ikään kuin suojatakseen itseään. Etenkin lyhytaikaiset määräaikaiset työsuhteet aiheuttavat organisaatioille haasteen pohtia keinoja sitoutumisen edistämiseen. (Morrow, 2010.)

Koetulla organisatorisella tuella on positiivinen yhteys työntekijän sitoutumiseen ja tyytyväisyydentunteeseen. Näillä puolestaan on negatiivinen yhteys haluun vaihtaa pois organisaatiosta, joka indikoi vahvasti toteutunutta vaihtuvuutta. (Allen ym., 2003.) Voidaan tulkita, että mikäli työntekijä kokee saavansa tukea organisaatiolta, lisää se työntekijän sitoutumista, ja mitä korkeampaa sitoutuminen on, sitä epätodennäköisemmin työntekijä haluaa vapaaehtoisesti jättää organisaation. Vähäiset aikomukset vaihtaa pois organisaatiosta, ovat johtavat matalaan vaihtuvuuteen. Koska koettu organisatorinen tuki korreloi vahvasti sitoutumisen kanssa, tulisi sen rooli huomioida aina työntekijöiden vaihtuvuutta tutkiessa (Rhoades ym., 2001).

3.4 Organisatorinen identifioituminen

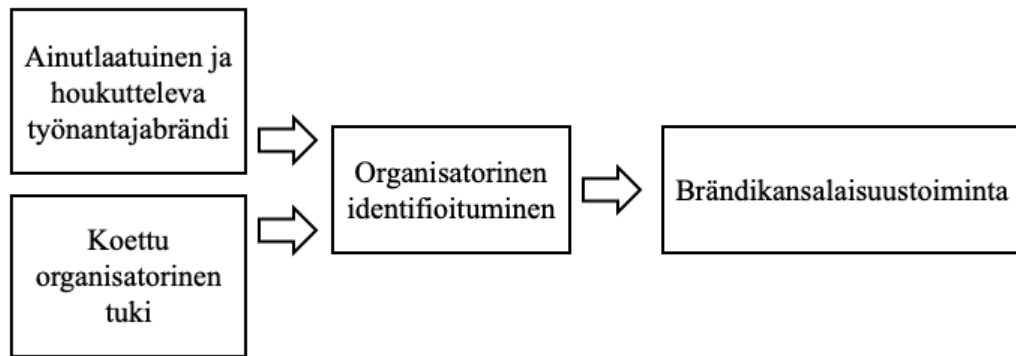
Kuten aiemmin mainittiin, työnantajabrändin avulla viestitään organisaation arvoista ja ominaispiirteistä, jotka ilmentävät organisaation identiteettiä. Mitä vahvempi työnantajabrändi on, sitä vahvempi organisaation identiteetti on (Kärreman & Rylander, 2008). Työnantajabrändäyksen tavoitteena on edesauttaa henkilöstön identifioitumista organisaatioon ja tätä pyritään toteuttamaan esittämällä työnantajabrändistä sellainen puoli, joka on puoleensavetävä, mikä luo yhteenkuuluvuudentunnetta (Edwards, 2010). Identifioitumisen prosessia tukee sekä työnantajabrändi (Kärreman & Rylander, 2008) että johtamisen käytännöt (Edwards, 2010). Luvun lopussa oleva kuvio 1 havainnollistaa identifioitumisen prosessia.

Organisaation identiteetti, ja sen piirteet ovat olennaisia selittäviä tekijöitä siinä, millaisen suhteen työntekijä muodostaa organisaatioon. Ihmisillä on luontainen halu linkittää itsensä sosiaalisiin ryhmiin, ja näistä ryhmistä tulee osa yksilön identiteettiä. Mikäli työntekijä samaistuu organisaation identiteettiin, yksilön ja organisaation välille voi muodostua psykologinen yhteys, jota kutsutaan organisatoriseksi identifikaatioksi [Organisational identification]. (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2009; 2010.) Työnantajabrändäyksessä viestittävien organisaation piirteiden lisäksi myös johtamisen ympäristöllä ja HR-käytännöillä on merkittävä rooli työntekijän organisatorisessa identifioitumisessa. Organisatorinen tuki on yleensä tärkein välitön tekijä, joka vaikuttaa yksilön identifioitumisen tasoon organisaation kanssa. (Edwards, 2009; 2010).

Työntekijä, joka osoittaa korkeaa organisatorista identifioitumista, suhtautuu organisaatioon hyvin ja käyttäytyy organisaatiolle hyödyllisellä tavalla. Mikäli työntekijät ovat vahvasti identifioituneita, he jakavat organisaation pääasialliset tavoitteet ja arvot, ja kokevat korkeampaa yhteenkuuluvuudentunnetta, ja tämä hyödyttää organisaatiota. Kun organisaatio koetaan työntekijöitä kannustavana, organisaatioidentifikaatiotaso nousee. Näin ollen kannustava ja reilu kohtelu osoittaa työntekijöille, että organisaatio arvostaa heidän panostaan ja kunnioittaa heitä, mikä kasvattaa työntekijöiden itsearvostusta. Vastapalveluksena työntekijät sitoutuvat todennäköisemmin psykologisesti organisaatioon. (Edwards, 2009; 2010.) Koetun organisatorisen tuen vaikutusta työntekijöiden identifikaatioon voidaan siis selittää kahdella tavalla: vastavuoroisuuden normilla ja itsetunnolla.

Sitoutumiseen ja organisatoriseen identifioitumiseen liitetään myös käsite brändikansalaisuustoiminta [brand citizenship behaviour], jonka mukaan käyttäytyvä työntekijä suorittaa vapaaehtoisesti, ilman erillisiä palkkioita, toimintoja, jotka ovat varsinaisen työnkuvan ulkopuolella, mutta kuitenkin linjassa organisaation arvojen kanssa ja tuo positiivisia tuloksia organisaatiolle (Castro ym., 2005; Edwards, 2009). Tällaista käyttäytymistä ilmenee silloin, kun työntekijä kokee sitoutuneensa brändin arvoihin (Burmam & Zeplin, 2005; King & Grace, 2012) eli on identifioitunut organisaatioon (Edwards, 2009). Sitoutunut työntekijä käyttäytyy pro-sosiaalisesti, eli brändikansalaisuutta edistävästi ilman ylimääräisiä palkintoja, mikä parantaa organisaation suoriutumista. Organisatorinen identifioituminen (Edwards, 2009) ja

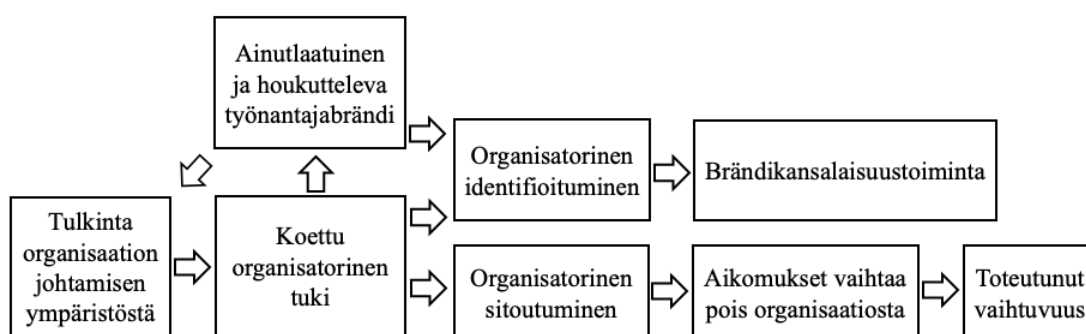
myös brändisitoutuminen nähdään avaintekijänä brändikansalaisuudessa, mutta jotta brändikansalaisuustoimintaa tapahtuisi, työntekijällä on oltava tarvittava tietotaito ja resurssit toimia brändin mukaisesti. Työntekijällä tulee myös olla valtuudet tehdä brändiin liittyviä päätöksiä ja riittävästi organisaation kannustusta. (Burmamann & Zeplin, 2005.)



Kuvio 1. Organisatoriseen identifioitumiseen vaikuttavat tekijät ja sen seuraukset (mukaillen Maxwell & Knox, 2009)

4 TYÖNANTAJABRÄNDIN ROOLI HENKILÖSTÖN SITOUTUMISESSA

Työnantajabrändillä on todettu olevan vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen, ja koetun organisatorisen tuen teoria on yksi tapa selittää tätä yhteyttä. Tässä pääluvussa perehdytään siihen, millainen yhteys työnantajabrändillä on sitoutumiseen, ja miten organisatorisen tuen rooli on siihen yhteydessä. Tämän jälkeen luvussa pohditaan sitoutuneen henkilöstön merkitystä organisaation kannalta. Tutkielman merkittävimpiä löydöksiä ja asioiden yhteyksiä havainnollistetaan alla olevassa kuviossa 2. Alaluvuissa 4.1. ja 4.2. käsitellään tarkemmin kuvion eri vaiheet.



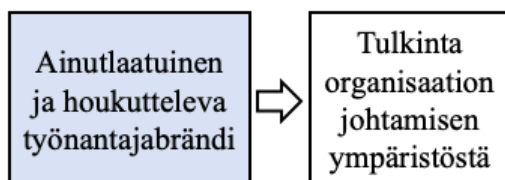
Kuvio 2. Työnantajabrändin yhteys koettuun organisatoriseen tukeen ja sen vaikutukset

4.1 Työnantajabrändin ja sitoutumisen suhde organisatorisen tuen teoriassa

Kasvava tarve pätevän henkilöstön säilyttämiselle ja ymmärrys työntekijöiden merkityksestä arvонуonnissa on luonut organisaatioille paineen pohtia ratkaisuja, jotta vältyttäisiin työntekijäpulalta ja kasvatettaisiin kilpailukykyä (Arasanmi & Krishna; Biswas & Suar, 2016; Tanwar & Prasad, 2016). Koska henkilöstön vaihtuvuuden ennustamisessa sitoutuminen on olennainen tekijä, (Allen ym., 2003; Blau & Boal, 1987; Meyer & Allen, 1991) on tarkoituksenmukaista pohtia keinoja, joilla henkilöstön sitoutumista voidaan edistää. Työnantajabränditutkimus on viime aikoina lisääntynyt, mutta työnantajabrändin vaikutuksia organisaation nykyisiin työntekijöihin on vielä tutkittu suhteellisen vähän (Bareket-Bojmel & Shuv-Ami, 2019; Wilden ym., 2010). Työnantajabrändin ja henkilöstön sitoutumisen yhteys on kuitenkin tunnustettu jo useassa tutkimuksessa, ja yleinen käsitys näyttää olevan tällä hetkellä se, että työnantajabrändillä voidaan edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (ks. esim. Arasanmi & Krishna, 2019; Edwards, 2010; Tanwar &

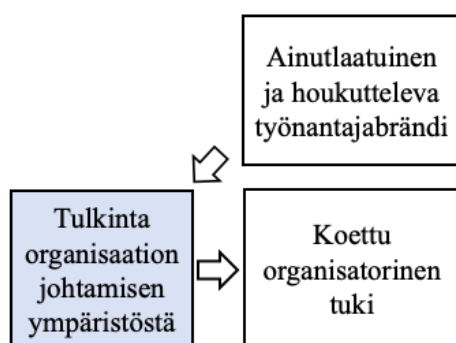
Prasad, 2016). Organisaatiot, jotka panostavat työnantajabrändiin, ovat yleensä hyvin johdettuja, työntekijät motivoituneita ja jatkuvasti kehittyviä (Biswas & Suar, 2016).

Tutkielmassa on aiemmin todettu työnantajabrändin rooli työntekijöiden käsitysten, odotusten ja asenteiden muodostumisessa, jota alla oleva kuvio 3 pyrkii havainnollistamaan. Organisaatio pyrkii esittämään **ainutlaatuisen ja houkuttelevan työnantajabrändin**, jolla viestitään, millainen organisaatio on, millaisen työkokemuksen se tarjoaa (Arasanmi & Krishna, 2019; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010), mitä hyötyjä työntekijä voi organisaatiolta odottaa ja mitä työntekijältä odotetaan vastineeksi (Moroko & Uncles, 2008; Mosley, 2007; Tanwar & Prasad, 2016). Työnantajabrändäyksessä organisaatio pyrkii muokkaamaan työntekijöiden ajatuksia ja tuntemuksia organisaatiota kohtaan (Bareket-Bojmel & Shuv-Ami, 2019), esittämällä työnantajabrändistä sellaisen puolen, joka vetoaa työntekijöihin (Edwards, 2010). Työnantajabrändi vaikuttaa työntekijän haluun kuulua organisaatioon (Edwards, 2009; 2010; Kärreman & Rylander, 2008), koska se kertoo työntekijälle, millainen organisaatio on. Arvolupauksella vakuutetaan työntekijöille, millainen yritys on työnantajana ja se kuvaa organisaation luonnetta (Kärreman & Rylander, 2008). Arvolupauksessa esitetään tehokkaasti organisaation keskeisemmät, kestävä ja erottavat piirteet ja organisaation identiteetti (Edwards, 2010). Koska työnantajabrändi luo työntekijälle odotuksia, on tärkeää, että kuvaus on todenmukainen. Työnantajabrändissä esitetty epärealistinen kuva organisaatiosta luo työntekijöille odotuksia, jotka poikkeavat todellisuudesta (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Epärealistiset odotukset eivät usein toteudu, mikä vaikuttaa negatiivisesti asenteisiin ja toimintaan (Backhaus & Tikoo, 2004). Lisäksi työnantajabrändistrategiavalinnat vaikuttavat osaltaan organisaation käytäntöihin ja johtamisen ympäristöön (Biswas & Suar, 2016).



Kuvio 3. Ainutlaatuinen ja houkutteleva työnantajabrändi

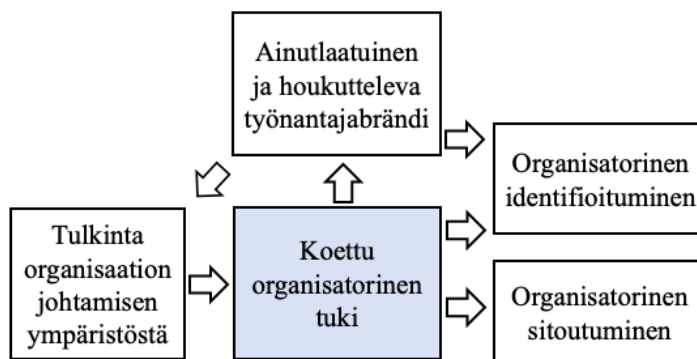
Työnantajabrändin vihjeiden pohjalta, **yksilö tekee tulkintoja organisaation johtamisen ympäristöstä**, kuten tulkintoja johtamis- ja hr-käytännöistä (kuvio 4). Työnantajabrändin viestinnän pohjalta syntyneet tulkinnat kattavat esimerkiksi, millaisen työllisyyskokemuksen organisaatio tarjoaa, mitä organisaation arvot ovat ja mitä hyötyjä organisaatiolta voi saada. Yksilöllä voi olla odotuksia esimerkiksi organisaation johtamisen ja henkilöstöhallinnon käytäntöihin liittyen, kuten päätöksentekoon osallistumisen, palkintojen reiluuden, kehitysmahdollisuuksien (Allen ym., 2003) ja avoimen kommunikaation osalta (Edwards, 2009). Tulkinnat organisaation johtamisen ympäristöstä kattavat siis yksilön käsityksen siitä, millaisia käytäntöjä organisaatiossa on ja miten johtajat ilmentävät niitä.



Kuvio 4. Tulkinta organisaation johtamisen ympäristöstä

Yksilön tulkinta organisaation johtamisen ympäristöstä vaikuttaa siihen, miten **työntekijä kokee organisaatiolta saatavan tuen** eli onko se riittävää ja oikeanlaista (kuvio 5). Koska esimiehet ovat organisaation edustajia, työntekijöiden kokemus organisaatiolta saatavasta tuesta on vahvasti sidoksissa esimiesten asenteisiin (Arasanmi & Krishna, 2019) ja toimintaan. Yksilö, joka on muodostanut odotuksia organisaatiota kohtaan, arvioi, miten organisaatio vastaa näihin odotuksiin. Työntekijät siis muodostavat tulkintoja siitä, miten organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan ja arvostaa heidän panostaan – eli millaista tukea he organisaatiolta saavat. Näiden arvioiden pohjalta muodostuu käsitys siitä, kuinka organisaatio vastaa sosioemotionaalisiin tarpeisiin ja palkitsee vaivannäöstä. (Arasanmi & Krishna, 2019; Eisenberger ym., 2001; Rhoades ym., 2001.) Yksilöiden välillä on eroja organisatorisen tuen kokemuksessa, mikä selittyy henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, jotka määrittävät yksilön tulkintaa organisatorisen tuen laadusta ja tarpeesta

(Mihalache & Mihalache, 2021). Työntekijän positiivinen tai negatiivinen kokemus organisatorisen tuen keinoista määrittää yksilön subjektiivisen tunnetilan organisaatiossa. Mikäli kokemus tuesta on positiivinen, vastavuoroisuuden normin vuoksi työntekijä on motivoitunut kompensoimaan hyvää kohtelua organisaation arvostamalla tavalla. (Arasanmi & Krishna, 2019.) Koettu organisatorinen tuki vahvistaa työntekijöiden emotionaalista sitoutumista ja emotionaalista yhteyttä organisaatioon (Rhoades ym., 2001). Siispä, organisatorinen tuki voi johtaa organisatoriseen sitoutumiseen ja identifioitumiseen (Edwards, 2009). Tutkielmassa havaittiin myös, että kun työntekijät kokevat saavansa organisaatiolta tukea, työnantajabrändi vahvistuu (Biswas & Suar, 2016), eli korrelaatiota on myös toisinpäin.



Kuvio 5. Koettu organisatorinen tuki

Organisatorinen sitoutuminen (ks. kuvio 5) määritellään työntekijän psykologisena kiintymyksen asteena ja yhteenkuuluvuuden tunteena, joka määrittää suhteen organisaatioon sekä vaikuttaa päätökseen pysyä siinä. Jos työntekijä kokee suhteen organisaation kanssa positiiviseksi ja pitämisen arvoiseksi, työntekijällä on korkea sitoutumisen aste organisaatiota kohtaan. (King & Grace, 2012.) **Organisatorinen identifioituminen** (ks. kuvio 5) tarkoittaa työntekijän ja organisaation välille muodostunutta emotionaalista yhteyttä ja yhteenkuuluvuudentunnetta, mikä vaikuttaa työntekijän haluun toimia organisaation hyväksi. Työntekijän identifioitumiseen vaikuttaa sekä työnantajabrändi (Edwards, 2010; Kärreman & Rylander, 2008) että koettu organisatorinen tuki. Kun organisaatio koetaan työntekijöitä kannustavana ja houkutteleva työnantajabrändi luo yhteenkuuluvuudentunnetta työntekijän ja organisaation välille, organisaatioidentifikaatio nousee. (Edwards, 2009.)

Saksin (2006) mukaan koettu organisatorinen tuki on merkittävä ennustaja työntekijän käyttäytymisaikomuksissa. Myös tämä tutkielma vahvistaa väitettä, mutta näkee yhteyden välillisenä, joka tapahtuu organisatorisen sitoutumisen ja identifioitumisen kautta. Kun työntekijä kokee saavansa organisaatiolta tukea ja hyötyä, haluaa hän antaa panostaan takaisin samassa suhteessa (Eisenberger ym., 2001; Rhoades ym., 2001), mikä voi tarkoittaa resurssien, vaivan, kiintymyksen, identiteetin tai sitoutumisen investoimista (Arasanmi & Krishna, 2019). Tämä seuraus nähdään johtuvan vastavuoroisuuden normista, joka on työntekijää ohjaileva uskomus siitä, mitä hänen tulisi tehdä organisaation eteen (Eisenberger ym., 2001). Työntekijän sitoutumisen ja identifioitumisen taso vaikuttaa siihen, miten ja kuinka paljon työntekijä toimii organisaation hyväksi.

4.2 Koetun organisatorisen tuen vaikutukset

Koetulla organisatorisella tuella nähdään olevan sekä emotionaalisia eli tunneperäisiä vaikutuksia että behavioraalisia eli käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia. Kuten aiemmin todettiin, työntekijät tekevät tulkintoja siitä, mitä hyötyjä he saavat organisaatiolta ja tämä arvio vaikuttaa siihen, kuinka paljon he ovat valmiita antamaan omaa panostaan. Vaikutus näkyy ensin työntekijöiden asenteissa ja sen jälkeen käyttäytymisessä. Organisatorisen tuen asenteellisiksi vaikutuksiksi voidaan luokitella organisatorinen sitoutuminen ja organisatorinen identifioituminen, joilla on behavioraalisia vaikutuksia. Sitoutuminen on yhteydessä **työntekijän haluun pysyä organisaatiossa** (Arasanmi & Krishna, 2019; Blau & Boal 1987). Identifioitumisella on puolestaan yhteys **brändikansalaisuustoimintaan** (Edwards, 2009).

Kuten tässäkin tutkielmassa, useat tutkijat toteavat koetun organisatorisen tuen roolin työntekijöiden pysyvyyden ennustamisessa olevan merkittävä (esim. Arasanmi & Krishna, 2019; Kundu & Lata, 2017), koska organisatorisella tuella on positiivinen yhteys sitoutumisen ja tyytyväisyyden kanssa, ja näillä puolestaan on negatiivinen yhteys työntekijöiden haluun vaihtaa pois organisaatiosta. Kasvattaakseen emotionaalista sitoutumista, organisaation tulisi tehdä aloite tuen tarjoamisessa työntekijöille täyttääkseen työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet (Morrow, 2011). Useissa tutkimuksissa on havaittu, että työntekijät vastaavat organisaatiolta saatuun tukeen, kannatukseen ja apuun vahvemmallalla sitoutumisella ja parantuneella organisatorisella

suoriutumisella (Arasanmi & Krishna, 2019). Organisatorisen tuen tekijät, kuten asianmukaiset palkkiot, oikeudenmukaiset menettelytavat ja esimiehen tuki lisäävät sitoutumista (Rhoades ym., 2001). On todennäköistä, että työntekijä, joka kokee saavansa riittävästi tukea organisaatiolta, ei halua jättää organisaatiota vapaaehtoisesti (Allen ym., 2003). Voidaan siis tehdä tulkinta, että organisaatioissa, joiden strategiset toimintatavat ovat työntekijöitä kannustavia, henkilöstö on sitoutunutta ja työntekijät pysyvät organisaatiossa pidempään.

Organisatorisella identifioitumisella on vahva yhteys työntekijän brändikansalaisuustoimintaan, jossa työntekijä suorittaa vapaaehtoisesti toimintoja, jotka ovat varsinaisen työnkuvan ulkopuolella, mutta kuitenkin linjassa organisaation arvojen kanssa ja tuo positiivisia tuloksia organisaatiolle (Burmamann & Zeplin, 2005; King & Grace, 2012). Houkuttelevan työnantajabrändin luoma yhteenkuuluvuudentunne ja organisatorinen tuki lisäävät työntekijän organisatorista identifioitumista. Organisaatiolta saatava kannustava ja reilu kohtelu osoittaa työntekijöille, että heitä kunnioitetaan ja organisaatio arvostaa heidän panostaan, mikä kasvattaa työntekijöiden itsearvostusta. Kun työntekijä jakaa organisaation arvot ja tavoitteet, sitoutuu hän psykologisesti organisaatioon ja käyttäytyy organisaatiota edistävällä tavalla. (Edwards, 2009.)

Useissa tutkimuksissa on todettu työntekijän kokeman organisatorisen tuen vaikutus asenteisiin ja käytökseen ja tämä korrelaatio todettiin myös tässä tutkielmassa. Mikäli työntekijä kokee saavansa paljon tukea organisaatiolta, antaa hän vastapalveluksena paljon panostaan organisaatiolle. Vastaavasti, kun kokemukset saadusta tuesta ovat heikot, organisaatio saa vähemmän panosta työntekijältä. Toisaalta on huomioitava, että organisatorisen tuen vaikutuksessa voi olla yksilökohtaisia eroja. Työntekijät voivat kokea tukemisen toimet eri tavoin, ja tuen tarpeet voivat olla erilaisia (Mihalache & Mihalache, 2021.) Reaktiot esimerkiksi stressiin, ahdistukseen ja epävarmuuteen voivat erota toisistaan. COVID-19-pandemian aikana työntekijät saattoivat kokea saman verran epävarmuutta, mutta reagoivat epävarmuuteen eri tavoin. (Caligiuri ym., 2020.) Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä päätelmä, että yksilön kokemus organisatorisesta tuesta, sen määrästä ja tarpeesta määrittyy myös yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla.

4.3 Sitoutuneen henkilöstön merkitys organisaatiolle

Sitoutuminen voidaan nähdä organisatorisen menestyksen avaintekijänä (Biswas & Suar, 2016; Tanwar & Prasad, 2016), koska se saa työntekijät tekemään huomattavia pyrkimyksiä organisaation eteen (Castro ym., 2005). Tutkimuksen perusteella työntekijän kokemus yhteenkuuluvuudesta ja vastavuoroisuudesta vaikuttaa pyrkimisiin organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkimukset osoittavat, että vahva työnantajabrändi voi myötävaikuttaa organisaation kokonaisvaltaiseen suoriutumiseen (Barrow & Mosley, 2005). Myös Biswas ja Suar (2016) vahvistavat väitteen, mitä vahvempi työnantajabrändi, sitä parempaa organisaation suoriutuminen on sekä taloudellisilla että ei-taloudellisilla mittareilla. Tämä tutkielma selittää yhteyttä henkilöstön sitoutumisella. Työnantajabrändin kehittämiseen investoiminen voi auttaa organisaatiota vähentämään kustannuksia (Biswas & Suar, 2016). Toisaalta työnantajabrändäykseen panostavalla yrityksellä voi olla korkeammat HR-kustannukset (Kucherov & Zacyalova, 2012). Organisatorinen sitoutuminen on erittäin hyödyllinen asenne, joka usein vaikuttaa organisaation suoriutumiseen. Organisaation investoinnit henkilöstön kehittämiseen, voimaannuttamiseen, koulutukseen ja muihin tukitoimiin nostaa työntekijöiden sitoutumista ja näin parantaa yrityksen suoriutumista. (Arasanmi & Krishna, 2019.) Mitä sitoutuneempia työntekijät ovat, sitä vahvempaa on osallistuminen, ja näin ollen esimerkiksi kasvattaa tuottoa työntekijää kohti [*profit per employee*] sekä vahvistaa sijoitetun pääoman tuottoa [RoI] (Biswas & Suar, 2016). Kucherovin ja Zacyalovan (2012) mukaan hyvän työnantajabrändin yritys voi säästää myös palkkakustannuksissa, koska työntekijät olivat valmiita tulemaan töihin pienemmällä palkalla, jos he kokevat organisaation tarjoavan muita hyötyjä, kuten organisatorista tukea.

Sitoutuneen henkilöstön merkitys organisaatiolle näkyy vähempinä poissaoloina ja työntekijöiden matalampana haluna poistua organisaatiosta (Allen ym., 2003; Biswas & Suar, 2016; Rhoades ym., 2001) ja johtaa pidempiin työsuhteisiin (Arasanmi & Krishna, 2019). Jos henkilöstö on sitoutunutta, organisaatio pystyy säilyttämään matalan henkilöstön kiertonopeuden. Työntekijöiden menettäminen kilpailijoille voi aiheuttaa organisaatiolle vakavia seurauksia, kuten lannistaa nykyistä työvoimaa ja

laskee tuottavuutta (Tanwar & Prasad, 2016.) Myös koulutuksen ja rekrytoinnin alkuinvestoinnit ovat kannattavampia, kun työntekijät eivät poistu organisaatiosta nopeasti. Koulutuksesta ja vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia voi myös vähentää totuudenmukaisella työnantajabrändillä, kun työntekijät, joita organisaation brändi ei houkuta, poistuvat jo rekrytointivaiheessa (Backhaus & Tikoo 2004).

Korkean sitoutumisen tavoittelu on myös hyödyllistä, mikäli organisaatio haluaa lisätä sellaista työntekijöiden käyttäytymistä, joka on toivottavaa, mutta sitä ei voi vaatia työntekijältä (Morrow, 2011), eli brändikansalaisuustoimintaa, jolloin työntekijä toimii organisaatiota hyödyttävällä tavalla ilman palkkioita (Edwards, 2010; King & Grace, 2012). Työntekijän sitoutuminen voi näyttäytyä positiivisesti myös asiakaskohtaamisissa, joissa työntekijä toimii organisaation edustajana, ja luo tiedostamattomasti positiivista kuvaa brändistä (Burmamann & Zeplin, 2005). Työntekijän sitoutumisaste on siis ratkaisevassa asemassa, kun pyritään toteuttamaan brändilupausta asiakkaalle (King & Grace, 2012). Motiivi sitoutumisen kasvattamiselle voi myös olla osana strategiaa, jossa organisaation mainetta pyritään parantamaan, jotta organisaatio nähtäisiin ensisijaisena työnantajana [employer of choice], mikä auttaa pätevien työntekijöiden houkuttelussa ja säilyttämisessä (Morrow, 2011).

Pohtiessa sitoutumisen vaikutuksia organisaatiolle, on huomioitava myös sitoutumisen mahdolliset negatiiviset vaikutukset. Yleisesti voidaan tulkita, että mitä korkeampaa henkilöstön sitoutuminen on, sitä suurempia hyödyt ovat. Toisaalta liian korkea sitoutuminen olla negatiivista esimerkiksi, jos se alkaa vaikuttamaan työntekijän terveyteen liiallisena työntekona tai loppuunpalamisena [burnout] tai jos työntekijä ei enää kykene tunnistamaan organisaation epäeettistä toimintaa. Vahvasti sitoutunut työntekijä voi myös kärsiä lomautustilanteessa. Ongelmia korkeasta emotionaalisesta sitoutumisesta voi esiintyä myös, jos huonosti suoriutuva työntekijä ei halua lähteä organisaatiosta. Matala sitoutumisen taso ei myöskään ole yksiselitteisesti huono asia. Matala sitoutuminen aste voi olla perusteltua esimerkiksi silloin, kun työnantajalla on tarve erittäin joustavalle työvoimalle. Tällöin organisaatio voi hyväksyä matalan sitoutumisen asteen ikään kuin vaihtokauppana siitä, että työntekijälle ei tarjota turvaa ja varmuutta työstä, ja työntekijälle tämä sopimus mahdollistaa muiden päämäärien tavoittelemisen, kuten opiskelun. (Morrow, 2011.)

5 YHTEENVETO

Tässä pääluvussa esitellään yhteenvetona tutkimuksen merkittävimmät tutkimustulokset. Luvun alussa vastataan aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin, ja kuvataan johtopäätökset teoreettisesta ja liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja luotettavuutta sekä esitellään tutkimuksen aikana ilmi tulleet jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Jotta ymmärrettäisiin paremmin työnantajan roolia henkilöstön sitoutumisessa, tutkielman päätutkimuskysymykseksi on nimetty: *Mikä on työnantajabrändin rooli henkilöstön sitoutumisessa?* Päätutkimuskysymyksen tueksi on asetettu kolme alatutkimuskysymystä, joiden tarkoitus on tarkentaa tutkittavaa ilmiötä ja auttaa ilmiöön liittyvien tekijöiden analysoinnissa, ja tällä tavoin tukea päätutkimuskysymykseen vastaamista.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen ”*Mitä työnantajabrändi viestii työntekijöille?*” avulla pyritään kuvaamaan työnantajabrändiä ja mitä työnantajabrändi viestii organisaation kohderyhmälle. Tutkimuksessa selvisi, että työnantajabrändäys toimii organisaation keinona viestiä potentiaalisille tai nykyisille työntekijöille, millainen organisaatio on ja mitä se tarjoaa työntekijälleen, ja tällä tavoin muokkaa kohderyhmän käsitystä organisaatiosta. Työnantajabrändäyksen arvolupaus pohjautuu organisaation piirteisiin ja keskeisiin arvoihin. (Arasanmi & Krishna, 2019; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010.) Työnantajabrändäyksen avulla organisaatiot pyrkivät muokkaamaan henkilöstön ajatuksia ja tuntemuksia organisaatiota kohtaan (Bareket-Bojmel & Shuv-Ami, 2019), viestimällä millaisen työllisyyskokemuksen organisaatio tarjoaa, mitä rationaalisia ja tunnepohjaisia hyötyjä organisaatiolta voi odottaa, ja mitä työntekijältä odotetaan vastineeksi (Mosley, 2007; Tanwar & Prasad, 2016). Työnantajabrändillä organisaatio pyrkii lisäämään sitoutumista ja luomaan yhteenkuuluvuudentunnetta organisaation ja työntekijän välille. Työnantajabrändin arvolupaus luo työntekijälle odotuksia organisaatiota kohtaan, ja näiden odotusten muodostumisessa olennaista on se, millainen viestitty työnantajabrändin arvolupaus on. Työnantajabrändäys on viestintää organisaatiolta työntekijälle, ja riittävä ja

todenmukainen viestintä voi lisätä työntekijän kokemusta organisaation tarjoamasta tuesta, koska avoin kommunikaatio voi esimerkiksi auttaa suoriutumaan työtehtävistä ja vähentää työntekijän kokemaa epävarmuutta (Tkalac Verčić, 2021).

Tutkimukselle asetettu toinen apukysymys oli ”*Miten organisatorinen tuki on yhteydessä sitoutumiseen?*” Kysymyksen tarkoituksena oli tutkia syvällisemmin organisatorisen tuen ja sitoutumisen suhdetta ja sitä, miten työntekijöiden tulkinnat organisaation johtamisen käytännöistä vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin. Tutkimuksen myötä kävi ilmi, että organisatorinen tuki on olennainen sitoutumiseen vaikuttava tekijä (Arasanmi & Krishna, 2019; Rhoades ym., 2001), ja yksilön kokemus organisaatiolta saatavasta tuesta joko nostaa tai laskee sitoutumista. Työntekijät tekevät tulkintoja siitä, mitä hyötyjä he saavat organisaatiolta ja tämä arvio vaikuttaa siihen, kuinka paljon he ovat valmiita antamaan omaa panostaan. Organisatorisen tuen tekijät, kuten asianmukaiset palkkiot, oikeudenmukaiset menettelytavat ja esimiehen tuki lisäävät sitoutumista, mikäli työntekijä kokee saavansa tarpeeksi tätä tukea organisaatiolta (Rhoades ym., 2001). Toisaalta, organisatorisen tuen vaikutus sitoutumiseen ei ole yhtä vahva kaikilla työntekijöillä, vaan siinä on yksilökohtaisia eroja. Työntekijät voivat kokea tukemisen toimet eri tavoin, ja tuen tarve voi olla erilainen. (Mihalache & Mihalache, 2021.) Työnantajien tulisi pyrkiä täyttämään henkilöstön toiveet ja odotukset edesauttaakseen emotionaalista sitoutumista (Arasanmi & Krishna, 2019) ja organisatorinen tuki on yksi keino tähän (Morrow, 2011). Työntekijät suosivat työskentelyä ympäristöissä, joissa on vahvat sosiaaliset resurssit ja tuki. Vahva organisatorinen tuki ja suotuisa työympäristö näyttävät vaikuttavan positiivisesti työntekijän sitoutuneisuuden muodostumiseen.

Kolmannen apututkimuskysymyksen ”*Mikä merkitys sitoutuneella henkilöstöllä on organisaatiolle?*” avulla pohdittiin sitoutuneen henkilöstön hyötyjä, ja sitä miten sitoutuminen on yhteydessä henkilöstön toimintaan. Sitoutunut henkilöstö on organisaatiolle arvokas ja keskeinen omaisuus ja voidaan sanoa, että kaikki muu on kopioitavissa paitsi organisaation ainutlaatuinen henkilöstöpääoma (Biswas & Suar, 2016). Omistautuneet työntekijät parantavat työn tuottavuutta, ja näin ollen luovat kilpailuetua organisaatiolle (Arasanmi & Krishna, 2019; Biswas & Suar, 2016; Tanwar & Prasad, 2016). Sitoutuneella henkilöstöllä on sekä taloudellisia että eitaloudellisia hyötyjä organisaatiolle.

Emotionaalisesti sitoutuneet työntekijät kokevat kuuluvuudentunnetta ja identifioituvat organisaatioon, mikä lisää halua tavoitella organisaation tavoitteita ja pysyä organisaatiossa (Meyer & Allen, 1991). Kuten useissa muissa tutkimuksissa, myös tässä tutkielmassa havaittiin, että sitoutumisen aste indikoi työntekijän halua pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutumisen ollessa korkeaa, työntekijän halu poistua organisaatiosta on matala. (Allen ym., 2003; Eisenberger ym., 2001), mikä johtaa pidempiin työsuhteisiin (Arasanmi & Krishna, 2019). Sitoutunut henkilöstö vähentää poissaoloja, (Rhoades ym., 2001) laskee vaihtuvuutta, rekrytointikustannuksia ja koulutuksesta aiheutuvat kustannukset ovat kannattavampia (Backhaus & Tikoo 2004). Sitoutunut työntekijä käyttäytyy myös brändikansalaisuutta edistävästi ilman ylimääräisiä palkintoja, mikä parantaa organisaation suoriutumista (Edwards, 2010; King & Grace, 2012; Morrow, 2011; Rhoades ym., 2001). Sitoutunut työntekijä kasvattaa organisaation mainetta työnantajana (Morrow, 2011), toteuttaa asiakkaille brändin arvolupaus (Burmamann & Zeplin, 2005; King & Grace, 2012). Sitoutuneet työntekijät osoittavat vahvempaa suoriutumista, mikä parantaa taloudellisia lukuja. Sitoutunut työntekijä voi työskennellä pienemmällä palkalla (Ambler & Barrow, 2016; Kucherov ja Zacyalova, 2012), koska hän kokee saavansa organisaatiolta muita hyötyjä.

Alatutkimuskysymysten myötä itse päätutkimuskysymykseen ”*Mikä on työnantajabrändin rooli henkilöstön sitoutumisessa?*” vastaaminen helpottui. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työnantajabrändin roolia henkilöstön sitoutumisessa voidaan selittää koetun organisatorisen tuen teorian kautta. Tutkielmassa tätä perustellaan sillä, että työnantajabrändin arvolupaus luo työntekijälle odotuksia organisaatiota kohtaan ja näitä odotuksia voidaan täyttää organisatorisella tuella. Työntekijän kokemalla organisatorisella tuella puolestaan on vahva positiivinen yhteys sitoutumisen kanssa.

Työnantajabrändin roolia työntekijöiden odotusten luoja perusteltiin ensimmäisen alatutkimuskysymyksen yhteydessä. Työnantajabrändillä organisaatio viestii työntekijälle tarjoamastaan työllisyyskokemuksesta ja hyödyistä sekä työntekijältä odotettavasta panoksesta. Työntekijä olettaa tämän arvolupauksen toteutuvan. Sillä, missä määrin arvolupaus toteutuu, on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Siispä työnantajien tulee pyrkiä täyttämään henkilöstön toiveet ja odotukset

edesauttaakseen emotionaalista sitoutumista (Arasanmi & Krishna, 2019), ja organisatorinen tuki nähdään yhtenä keinona vastata näihin odotuksiin (Morrow, 2011). Tämän tutkimuksen ohella useat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation käytännöillä, jotka tähtäävät henkilöstön tukemiseen on positiivinen vaikutus työntekijän kokemaan organisatoriseen tukeen (Allen ym. 2003) ja ne parantavat sitoutumisen eri ulottuvuuksia (Arasanmi & Krishna, 2019).

Yhteenvetona päätutkimuskysymyksen kannalta voidaan tutkimustulosten perusteella todeta, että työnantajabrändi on yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen koetun organisatorisen tuen kautta. Työnantajabrändillä viestitään työntekijälle organisaatiosta, kuten organisaation tarjoamasta työllisyyskokemuksesta ja organisaation identiteetistä. Työnantajabrändiviestinnän pohjalta työntekijälle muodostuu odotuksia organisaatiota kohtaan. Mitä realistisempaa ja selvempää organisaation viestintä on, sitä todenmukaisempia ja toteutettavissa olevampia työntekijän odotukset ovat. Työntekijä tulkitsee, miten organisaatio vastaa hänen tarpeisiinsa. Työntekijän kokemus organisatorisen tuen riittävydestä vaikuttaa työntekijän haluun antaa panostaan organisaatiolle, ja tämä näyttäytyy organisatorisena sitoutumisena ja identifioitumisena eli emotionaalisen yhteyden muodostamisena organisaation kanssa. Sitoutumisen ja identifioitumisen aste määrittää työntekijän toteuttaman organisaation hyväksi tapahtuvan toiminnan. Sitoutuminen on yhteydessä etenkin työntekijän haluun pysyä organisaation jäsenenä. Identifioituminen on vahvasti yhteydessä työntekijän brändikansalaisuustoimintaan, eli vapaaehtoiseen organisaatiota hyödyttävään toimintaan. Myös sitoutuminen lisää brändiä hyödyttävää toimintaa. Tutkielmassa havaittiin myös, että työntekijöiden kokema organisatorinen tuki heikentää tai vahvistaa työnantajabrändiä eli korrelaatiota on myös toisinpäin.

5.2 Teoreettinen kontribuutio

Tutkielma toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, minkä vuoksi tavoitteena ei ollut luoda uutta analyyttistä tietoa vaan luoda ajantasainen synteesi jo olemassa olevasta tutkimuskirjallisuudesta (Salminen, 2011). Tutkielman ensisijaisena tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työnantajabrändin merkityksestä henkilöstön sitoutumisessa. Ilmiötä tutkiessa havaittiin yhteyden selittämisessä koetun

organisatorisen tuen osallisuus, jonka huomioiminen on useissa tutkimuksissa jäänyt taka-alalle.

Tutkielman tulokset tukevat aiemmin tehtyjä tutkimuksia, joiden mukaan työnantajabrändillä voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen, ja että tätä yhteyttä voidaan selittää organisatorisen tuen teorian avulla (esim. Arasanmi & Krishna, 2019). Tutkielman tulokset korostavat organisatorisen tuen roolia organisaation henkilöstön asenteeseen ja käyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä. Huomioiden organisatorisen tuen merkittävän välillisen vaikutuksen organisaation suoriutumiseen ja kilpailukykyyn, oli ilmiöstä aiheellista tehdä tutkimusta. Tämän tutkielman merkittävä kontribuutio teoreettisesta näkökulmasta on se, että tutkielma ei vain perehdy työnantajabrändin, sitoutumisen ja koetun organisatorisen tuen käsitteiden välisiä yhteyksiin, vaan tarjoaa myös kuvauksen ilmiön seurauksista, joilla on vaikutusta organisaation suoriutumiseen. Tutkielmassa pohditaan organisatorisen tuen sekä emotionaalisia että behavioraalisia seurauksia. Tutkielma tuo lisäarvoa tieteenalalle yhdistelemällä aiemmin usein erillään käsiteltyjä ilmiöön liittyviä osia yhtenäiseksi tutkielmaksi ja luo näin kokonaisvaltaisen yhteenvedon ilmiöstä.

5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksesta kävi ilmi, että työnantajabrändillä voidaan edistää henkilöstön sitoutumista, mutta organisatorinen tuki on merkittävässä roolissa sen toteutumisessa. Liikkeenjohdon tulisi pyrkiä edesauttamaan henkilöstön sitoutumista, mutta mahdollistaakseen sen, tulee työnantajabrändin olla selkeästi viestitty, houkutteleva ja todenmukainen ja organisaation tulee tarjota tukea työntekijöilleen. Mikäli työnantajabrändi ei ole onnistunut tai organisatorinen tuki on riittämätöntä, on sitoutumisen tavoittelu haastavaa.

Työnantajabrändistrategiaa kehittäessä liikkeenjohdon tulisi tunnistaa organisaation piirteet ja viestiä niistä kohderyhmälle todenmukaisesti. Tämä on olennaista, koska työnantajabrändillä voidaan muokata työntekijän käsityksiä organisaatiosta, ja tätä kautta organisaatioon kohdistuvia odotuksia. Todenmukaisella työnantajabrändillä voidaan lisätä varmuutta siitä, että organisaatio ei omalla toiminnallaan luo työntekijöille epätodenmukaisia odotuksia. Tutkielman tuloksiin nojaten on

perusteltua väittää, että liikkeenjohdon tulisi myös huomioida johtajien olennainen rooli työnantajabrändistrategian realisoinnissa, koska mikäli johtajat eivät elä brändin mukaisesti, on todennäköistä, että työntekijätkään eivät sitoudu brändiin (Biswas & Suar, 2016).

Edesauttaakseen sitoutumista liikkeenjohdon tulisi pyrkiä siihen, että organisaatio kohtaa ja ylittää työntekijöiden uraan ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvät odotukset, koska työntekijät kokevat sellaiset organisaatiot houkuttelevana. Organisatorisen tuen keinoihin tulisi kiinnittää huomiota, koska ne ovat keinoja täyttää näitä odotuksia. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamisen ja henkilöstöhallinnon käytännöillä, jotka tähtäävät henkilöstön tukemiseen, on positiivinen vaikutus työntekijän kokemaan organisatoriseen tukeen (Allen ym., 2003) ja ne parantavat sitoutumisen eri ulottuvuuksia (Arasanmi & Krishna, 2019). Organisaation tulisi toimia tavalla, joka ilmentää, että pitkäaikaista ja vastavuoroista tukea on tarjolla, jotta työntekijän kiintymys organisaatioon pysyy korkeana ja sitoutuminen vahvistuu (Morrow, 2011). Liikkeenjohdon tulisi toteuttaa työntekijätutkimusta, koska se auttaa luomaan kuvaa siitä, miten työntekijät reagoivat erilaisiin tapahtumiin, ja säännöllisesti toteutettuna tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään. Näin työntekijöiden sitoutumisen lasku voidaan havaita ennen kuin sen vaikutus näkyy suoriutumiskyvyssä ja ongelmat havaitaan ennen kuin ne ovat ehtineet juurtua. (Barrow & Mosley, 2005.)

5.4 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Tutkimuksen rajoitteita ja luotettavuutta arvioidaan käyttäen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetti viittaa siihen, kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä mittaa tutkimuksessa esiintyvää ilmiötä (Hiltunen, 2009) eli onko tutkimus pätevä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkimuksen pätevyyttä voidaan perustella tutkimuksessa hyödynnetyllä huolellisesti valitulla ja monipuolisella vertaisarvioidulla aineistolla. Aineistoa on pyritty tarkastelemaan objektiivisesti eri näkökulmista. Tutkielmassa päätelmät on toteutettu narratiivisen kirjallisuuskatsauksen metodologian mukaisesti käytettyyn tieteelliseen aineistoon viitaten. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen, eli siihen, päädytäänkö samaan tulokseen, jos tutkimus toistetaan samoissa olosuhteissa

(Hiltunen, 2009). Reliabiliteetin parantamiseksi tutkielmassa on pyritty huolelliseen ja läpinäkyvään tiedonhakuun ja aineiston analysointiin. Lisäksi tutkimuksen viittaukset on tehty johdonmukaisesti ja tarkasti, eikä tutkimuksessa ole käytetty lainkaan sekundäärilähteitä. Samaa tutkimusmetodia ja aineistoa käyttävä tutkija päätyisi todennäköisesti samoihin tuloksiin, joita tässä tutkielmassa on esitetty.

Tutkimuksen rajoitteeksi voidaan esittää kandidaatintutkielmalle määritelty laajuus, joka luo rajoitteen ilmiön kattavalle tutkimiselle. Tutkielmassa tarkastellaan työntantajabrändin ja sitoutumisen ilmiöitä koetun organisatorisen tuen teorian kautta. On huomioitavaa, että työntantajabrändi on käsitteenä laajempi kuin mitä sen tarkastelunäkökulma tässä tutkielmassa kattaa. Myös sitoutumiseen vaikuttaa useita eri tekijöitä tutkielmassa käsiteltävän organisatorisen tuen teorian lisäksi. Tutkielmaan valittu koetun organisatorisen tuen teorian näkökulma luo ilmiöstä rajatun käsityksen. Lisäksi tutkielma pyrkii osoittamaan syuseuraussuhteita tekijöiden välillä, mikä antaa ilmiöstä yksinkertaistetun kuvan, sillä kaikkia vaikuttavia tekijöitä ei olisi tarkoituksenmukaista huomioida ottaen huomioon tutkielman laajuuden ja valitun tutkimusmetodologian.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman aikana tehdyssä tiedonhakuprosessissa havaittiin, että työntantajabrändistä on tehty useita tutkimuksia, mutta suuri osa tutkimuksista painottuu uusien työntekijöiden houkuttelemiseen. Aineistoa tutkittaessa huomattiin, että nykyisten työntekijöiden säilyttämisestä ja työntantajabrändin ja sitoutumisen yhteydestä on vielä tehty tutkimuksia suhteellisen vähän. Tämä voi selittyä sillä, että henkilöstön säilyttämisen merkitys on kasvattanut suosiotaan vasta viime vuosikymmenen aikana, vaikka henkilöstön merkittävä rooli on tunnistettu jo useiden vuosikymmenten ajan. Kuten tässäkin tutkielmassa todettiin, sitoutunut henkilöstö tuo organisaatiolle huomattavia hyötyjä, ja tämän vuoksi olisi aiheellista tutkia sitoutumiseen liittyviä tekijöitä lisää.

Tässä tutkimuksessa painotettiin johtajien ja esimiesten roolia organisatorisen tuen toteuttamisessa. Mielenkiintoinen ehdotus jatkotutkimukselle olisi tutkia organisatorisen tuen näkökulmasta muiden työyhteisön jäsenten tarjoaman tuen

vaikutusta työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen, huomioiden enemmän yksilöiden väliset erot organisatorisen tuen kokemuksessa. Myös COVID-19-pandemian aiheuttamat muutokset työympäristössä osoittavat tarpeen tutkimuksille, jotka käsittelevät etätyöympäristön vaikutusta koetun organisatorisen tuen ja sitoutumisen väliseen yhteyteen.

LÄHTEET

- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arasanmi, C. N. & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – The mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501-517. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bareket-Bojmel, L., & Shuv-Ami, A. (2019). The brand is my workplace. *International Journal of Manpower*, 40(5), 818-833. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0176>
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Biswas, M & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4307844>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes R., & Jabaloyes-Vivas, J.M. (2020) Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, 1-15. <https://doi-org-pc124152.oulu.fi:9443/10.1080/1331677x.2020.1851280>
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12 (4), 279-300. <https://doi-org-pc.124152.oulu.fi:9443/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies* (2020) 51, 697–713. <https://doi-org-pc.124152.oulu.fi:9443/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Del Río, M. E. S (2005).Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 646-575. <https://doi.org/10.1108/03090560510590755>

- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organizational support and organizational identification: an analysis after organizational formation. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 91-115. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00083.x>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- 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. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Haettu 15.2.2021 osoitteesta: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3), 469-488. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211202567>
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kundu, S. C. & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. & Moeyaert, B., (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215. <https://doi-org.pc.124152.oulu.fi.9443/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Kärreman, D. & Rylander, A. (2008). Managing meaning through branding - The case of a consulting firm. *Organization Studies*, 29(01), 103-125. <https://doi.org/10.1177/0170840607084573>
- LinkedIn. (2016) The ultimate list of employer brand statistics. Haettu 3.1.2022. osoitteesta https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf

- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1362/026725709X479282>
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2021). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, 1. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/hrm.22082>
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35 <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006.) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 15.2.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteen sovelluksiin. Vaasan yliopisto.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tilastokeskus. (2014). Työolojen muutokset 1977-2013. Luettu 18.2.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf

- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*. 17(3_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>