



Emili Palojärvi

TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN YHTEYS YRITYKSEN TYÖNANTAJABRÄNDIIN

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Huhtikuu 2022

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
	1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle	4
	1.2 Tutkimuskysymys ja tavoitteet	6
	1.3 Tutkimuksen rakenne.....	7
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	8
	2.1 Tutkimusmetodologia	8
	2.2 Aineiston hankinta ja arviointi.....	8
3	TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN HISTORIA	10
	3.1 Työnantajabrändäys ilmiönä – Taustat.....	10
	3.2 Käsitteen määritelmä.....	12
4	TYÖNANTAJABRÄNDÄYS	14
	4.1 Tarkastelukulmat työnantajabrändiin	14
	4.2 Vahvan työnantajabrändin hyödyt	15
5	TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN YHTEYS TYÖNANTAJABRÄNDIIN ..	17
	5.1 Työntekijäkokemus.....	17
	5.2 Työntekijäymmärrys	19
	5.3 Työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin yhteys	19
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	22
	6.1 Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	22
	6.2 Teoreettinen kontribuutio	25
	6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	26
	6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi	26
	6.5 Jatkotutkimusehdotukset	27
	LÄHTEET	29

KUVIOT

Kuvio 1. Yritysbrändin brändiulottuvuudet (mukailen Mosley & Schmidt, 2017).	11
Kuvio 2. Employee journey (mukailen Plaskoff, 2017).	18
Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen yhteys työnantajabrändiin (mukailen Huhta & Myllyntaus, 2021).....	21

1 JOHDANTO

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee työntekijäkokemuksen ja yrityksen työnantajabrändin yhteyttä. Tutkielmassa on tarkoituksena perehtyä työnantajabrändin ja työnantajabrändäyksen sekä työntekijäkokemuksen käsitteisiin. Tarkoituksena on myös tutkia mikä on työntekijäkokemuksen yhteys ja merkitys yrityksen työnantajabrändiin.

Tässä luvussa lukija johdatetaan tutkimuksen aiheeseen sekä perustellaan aihevalintaa sekä sen ajankohtaisuutta. Lisäksi luvussa esitetään tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet. Lopuksi käydään läpi tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Suomessa vallitsee usealla eri alalla pula osaavista työntekijöistä. Maailmanlaajuisen pandemian seurauksena erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sekä matkailu- ja ravintolaaloilla työntekijäpula on suurta (Näveri, 2021; Vesannummi, 2022; MARA, 2021). Myös demografiset tekijät, kuten väestön ikääntyminen luo pulaa työntekijöistä (Franca & Pahor, 2012; Wilden ym., 2010). Tilanne on johtanut siihen, että työnantajilla ei ole enää välttämättä mahdollisuutta valita työntekijöitään suurten hakijamäärien joukosta. Sen sijaan työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia valita työnantajansa. Tällaisessa tilanteessa nousee entistä tärkeämmäksi työnantajan erottautuminen.

Vahva brändi luo lisäarvoa ja sellaisen omaavat yritykset pystyvät erottautumaan edukseen työntekijälle. Useat tutkijat ovat osoittaneet, että brändi ja työntekijät ovat organisaation tärkein resurssi (Wilden ym., 2010; Mičik & Mičudová, 2018; Mölk, 2018; Piehler ym., 2016). Täten aihe on ajankohtainen ja tärkeä myös liikkeenjohdollisesta näkökulmasta, sillä yritysten ja organisaatioiden on pystyttävä erottautumaan työmarkkinoilla kilpailijoistaan. Erottautuminen voi tapahtua brändäyksen avulla, sillä brändien perustavanlaatuisen funktio on erottautuminen kilpailijoista (Murphy, 1992). Myös työnantajabrändi pyrkii tähän erottautumiseen.

Se, millainen brändi työnantajayrityksellä on, vaikuttaa vahvasti potentiaalisen työntekijän päätöksen hakeeko hän yrityksestä töitä (Franca & Pahor, 2012). Henkilöresurssit ja inhimilliseen pääomaan investoinnit ovat erittäin kriittinen osa yrityksen kilpailuedun saavuttamisessa sekä arvon luonnissa (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäys voi onnistuessaan olla merkittävä strateginen kilpailuetu (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 11).

Kuten aiemmin tuli ilmi, osaavista työntekijöistä on suuri pula usealla eri alalla, joka voidaan nähdä osasyynä aiheen viimeaikaiseen suosioon. Työntekijät ovat erittäin tärkeässä asemassa yritysten tavoitteiden saavuttamisessa. Vahva työnantajabrändi voi olla avaintekijä erottautumisessa nykyisillä työmarkkinoilla (Kucherov & Zavyalova, 2012). Lisäksi vanhat ja perinteiset rekrytoinnin keinot, jotka keskittyvät funktionaalisiin hyötyihin, eivät ole nykyisessä ympäristössä tehokkaita. Nykyään työntekijät arvostavat enenevässä määrin myös aineettomia ja emotionaalisia hyötyjä. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi tunnustus hyvin tehdystä työstä tai mahdollisuus joustavampiin työaikoihin sekä uralla eteneminen. (Mičik & Mičudová, 2018; Doyle, 2019.)

Kokemusta on tutkittu markkinoinnissa useasta eri näkökulmasta jo useiden vuosikymmenten ajan. Tieteellistä tutkimusta on niin asiakaskokemuksesta (Gentile ym., 2007; Wong & Wei, 2018; Lemon & Verhoef, 2016), palvelukokemuksesta (Tynan ym., 2014; Scherer ym., n.d.) kuin monesta muustakin näkökulmasta. Kiinnostus asiakaskokemusta kohtaan on ollut pinnalla jo useita vuosikymmeniä. Työntekijäkokemuksen tutkimus on tuoreempaa. Kiinnostus työntekijäkokemusta kohtaan alkoi nousta vasta 2010-luvun aikana. Täten tieteellistä tutkimusta työntekijäkokemuksesta on melko vähän. Työntekijäkokemuksen tutkimisessa voidaan kuitenkin hyödyntää tietyissä määrin asiakaskokemuksen tutkimustuloksia, sillä kohderyhmä on vain eri.

1.2 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen käsitteistä. Tavoitteena on luoda jo olemassa olevien tutkimustulosten avulla laaja kokonaiskuva työntekijäkokemuksen yhteydestä ja yrityksen työnantajabrändiin.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä on:

Mikä yhteys työntekijäkokemuksella on yrityksen työnantajabrändiin?

Alatutkimuskysymykset ovat:

Mitä on työnantajabrändäys?

Mitkä ovat vahvan ja erottautuvan brändin hyödyt?

Mitä tarkoitetaan työntekijäkokemuksella

Perehtymällä edellä mainittuihin alatutkimuskysymyksiin pyritään yleisesti kuvaamaan työnantajabrändäystä sekä luomaan yleiskuva siitä, jotta olisi helpompaa vastata päätutkimuskysymykseen. Ensimmäinen alatutkimuskysymys käsittelee yleisesti sitä, mitä työnantajabrändäys on. Sen tarkoituksena on luoda yleiskuva käsiteltävästä aiheesta. Toinen alatutkimuskysymys käsittelee vahvan ja erottautuvan brändin hyötyjä. Sen tarkoituksena on ymmärtää tarkemmin sitä mikä merkitys vahvalla brändillä on työntekijöitä houkuteltaessa.

Kolmas alatutkimuskysymys käsittelee puolestaan sitä mitä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan. Tämän tutkimuskysymyksen tarkoituksena on pohjustaa toista tutkimuksessa käsiteltävää ilmiötä, jotta tutkimuskokonaisuuden hahmottaminen olisi helpompaa ja sujuvampaa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman johdantoluvussa esitellään tutkielman aihe sekä määritellään sen tavoite ja tutkimuskysymykset. Lisäksi johdantoluvussa motivoidaan aihetta, perustelemalla miksi se on ajankohtainen ja tärkeä. Luvussa kaksi esitellään tutkimusmenetelmä, jota tutkimuksessa käytetään. Luvussa kerrotaan myös tarkemmin tutkimukseen liittyvästä tiedonhakuprosessista. Luvun tarkoituksena on havainnollistaa tarkemmin tutkimuksen tiedonhankintaprosessia.

Tutkielman kolmannessa luvussa käsitellään työnantajabrändäykseen liittyvää aiempaa tutkimushistoriaa sekä käsitettä ja sen muodostumista. Luvun tarkoituksena on pohjustaa ilmiötä ja tätä tutkielmaa sekä saada parempi käsitys tämän tutkielman toisesta tutkittavasta ilmiöstä eli työnantajabrändäyksestä. Tutkielman neljännessä luvussa perehdytään syvemmin työnantajabrändäykseen. Lisäksi luvussa pohditaan vahvan ja erottautuvan työnantajabrändin hyötyjä yritykselle.

Tutkielman viidennessä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen toista ilmiötä, työntekijäkokemusta. Luvussa perehdytään työntekijäkokemukseen sekä siihen liittyvään käsitteistöön. Luvun tarkoituksena on ymmärtää paremmin toista tutkimuksessa käsiteltävää ilmiötä sekä sen jälkeen luoda käsitys siitä, mikä on työntekijäkokemuksen yhteys yrityksen työnantajabrändiin.

Tutkielman viimeisessä luvussa muodostetaan yhteenveto tutkielmasta ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa esitellään tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä. Luvussa esitellään myös käytetyt tietokannat. Lisäksi luvussa kuvataan tarkemmin tutkielman tiedonhakuprosessia sekä itse tutkimusprosessia.

2.1 Tutkimusmetodologia

Tutkielman lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimusmetodina käytetään kuvailevaa narratiivista kirjallisuuskatsausta, joka antaa laajan kuvan tutkittavasta aiheesta. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tehdä tutkimusta aiempien tutkimuksien pohjalta eli tiivistää aiempia tutkimuksia. Valittu tutkimusmetodi koostaa tutkimustietoa, mutta ei tuota analyyttisintä tulosta. (Salminen, 2011.)

Tutkielman tavoitteena on luoda laaja käsitys ja ymmärtää mikä yhteys on työntekijäkokemuksella yrityksen työnantajabrändiin. Tämä tapahtuu tekemällä synteisiä aiempien aiheesta tehtyjen tutkimuksien pohjalta. Tämän vuoksi narratiivinen kirjallisuuskatsaus on perusteltu tutkimusmetodi tähän tutkimukseen.

2.2 Aineiston hankinta ja arviointi

Käytettävä aineisto on hankittu suurilta osin ProQuest, Scopus- ja EBSCO-tietokantojen avulla. Aineiston keruu tapahtui pääasissa englanninkielisin hakutermein, sillä suurin osa aiheeseen liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta on kirjoitettu englanniksi. Hakutermeinä käytettiin muun muassa seuraavia termejä sekä niiden yhdistelmiä:

brand, employer brand, employer branding, brand identity, brand image, employer image, employee experience, employer brand equity, employer of choice.

Lisäksi aineiston hankinnassa hyödynnettiin muiden relevanttien tieteellisten artikkeleiden lähdeluetteloita. Työnantajabrändäystä tehdään käytännössä yrityksissä

jo melko laajalti, mutta tieteellistä tutkimusta aiheesta on saatavilla varsin rajoitetusti (Kucherov & Zavyalova, 2012).

Tieteellisten julkaisujen rajaamisessa sekä arvioinnissa käytettiin apuna julkaisufoorumin JUFO-portaalia sekä käytettyjen tietokantojen vertaisarvioitujen (eng. *peer reviewed*) julkaisujen rajausta. Suurin osa tutkielmassa käytettyjen tieteellisten artikkelien julkaisualustat ovat saaneet vähintään luokituksen yksi JUFO-portaalissa. Tällä tavoin varmistetaan se, että lähdemateriaali on mahdollisimman laadukasta tutkielman tekoa varten.

Tutkimusartikkeleiden hakutuloksia pyrittiin rajaamaan mahdollisuuksien mukaan julkaisuvuoden mukaan. Uudempia tutkimusartikkeleita pyrittiin käyttämään, mikäli niitä löytyi ja ne olivat relevantteja tutkittavan aiheen kannalta. Tutkittava ilmiö on kuitenkin verrattain tuore, joten uusia artikkeleita oli saatavilla varsin rajoitetusti. Uudempien tieteellisten artikkeleiden julkaisuvuodet olivat väliltä 2012–2022. Vanhempia julkaisuja on hyödynnetty etenkin vakiintuneiden käsitteiden ja määritelmien selittämiseen. Vanhempien tieteellisten artikkeleiden julkaisuvuodet olivat 1990-luvulta alkaen.

3 TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN HISTORIA

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin työnantajabrändäyksen taustoihin ja tutkimushistoriaan sekä aiempaan kirjallisuuteen. Tarkoituksena on ymmärtää tarkemmin mistä työnantajabrändäys on peräisin. Lisäksi luvussa tarkastellaan erilaisia näkemyksiä työnantajabrändäyksen käsitteeseen ja miten sen määritelmä on muotoutunut historian saatossa.

3.1 Työnantajabrändäys ilmiönä – Taustat

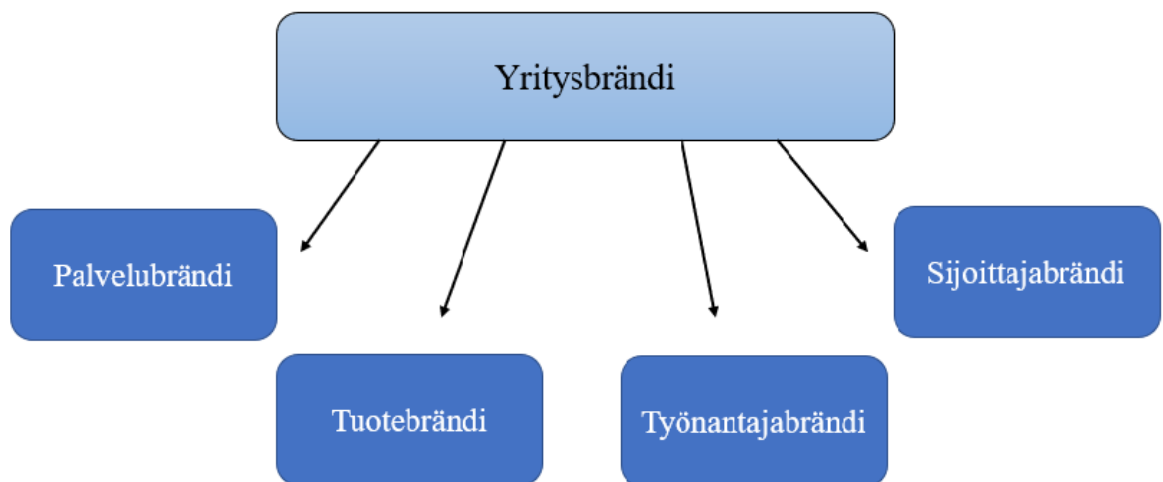
Työnantajabrändäyksen taustat tulevat markkinoinnista, jossa brändäyksellä tarkoitetaan prosessia, jonka avulla pyritään erilaistumaan (eng. *differentiation*) kilpailijoista (Franca & Pahor, 2012). Työnantajabrändäyksessä on varsin paljon samoja piirteitä kuin tyyppillisessä perinteikkäämmässä tuotteiden tai palveluiden brändäyksessä. Lisäksi ilmiöön on otettu vaikutteita myös HR-markkinoinnista (eng. *human resources marketing*). (Backhaus & Tikoo, 2004.) Näiden avulla pystytään luomaan merkittäviä etuja yrityksen kannalta. Tehtävä on sama kuin brändeillä ja brändäyksellä yleisestikin eli kohderyhmän huomion ja kiinnostuksen herättäminen. Työnantajabrändäyksessä kohderyhmänä on vain työntekijät ja potentiaaliset tulevat työntekijät (Moroko & Uncles, 2008).

Aiemmin brändäys yhdistettiin lähinnä kulutushyödykkeisiin ja brändäyksen tarkoituksena oli ja on edelleen myynnin lisääminen. Nykyään kuitenkin käsitteen käyttöympäristö on huomattavasti laajempi kuin aiemmin (Kucherov & Zavyalova, 2012). Tänä päivänä lähestulkoon kaikella on voi olla brändi. On olemassa lukuisia yritysbrändejä, tuotebrändejä, sekä viime vuosina suosiossa olleita henkilöbrändejä. Täten myös lähestulkoon kaikki ovat brändejä.

Yritys- ja organisaatiobrändistä on puhuttu jo 1920-luvulta saakka. Jo tuohon aikaan on todettu, että onnistunut yritys- tai organisaatiobrändi on erittäin merkittävä strateginen resurssi yrityksille. Työnantajabrändin voidaankin katsoa olevan yritysbrändiin pohjautuva tarkastelun kohde, jossa keskipisteessä on yritys työnantajana. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 54–56.) Yhtenä merkittävänä syynä aiheen suosioon ja siihen kohdistuvaan mielenkiintoon voidaan nähdä olevan

ammattitaitoisten työntekijöiden kova kysyntä. Lisäksi syynä voidaan katsoa olevan se seikka, jonka mukaan juuri työntekijät ovat merkittävässä roolissa yrityksen menestyksessä sekä tavoitteiden saavuttamisessa. (Kucherov & Zavyalova, 2012.)

Työnantajabrändiajattelun alkuperäinen tavoite oli se, että varmistetaan sama johdonmukaisuus ja selkeys kuin asiakasbrändilupauksissa (Mosley, 2007). On kuitenkin syytä huomata, että yritysbrändiä ja työnantajabrändiä ei voida rakentaa tai tarkastella toisistaan irrallisina kokonaisuuksina. Yritysten eri brändiulottuvuuksia ja käsitteiden yhteyttä havainnollistamassa Mosleyn & Schmidtin brändipuuta mukaillen kuvio 1. (Mosley, 2007.) Kuvio 1 Mosleyn (2007) mallin mukaan nähdään, että työnantajabrändi ja yrityksen yleinen yritysbrändi täydentävät toisiaan. Työnantajabrändi on alisteiden yrityksen brändille (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 54–57). Yritysbrändin voidaan katsoa olevan usean eri brändin summa (Ruokolainen, 2020, s. 18).



Kuvio 1. Yritysbrändin brändiulottuvuudet (mukaillen Mosley & Schmidt, 2017).

3.2 Käsitteen määritelmä

Historian saatossa työnantajabrändi on saanut osakseen monenlaisia määritelmiä, joissa näkökulmat sekä lähtökohdat ovat poikenneet hivenen toisistaan. Tim Ambler ja Simon Barrow toivat käsitteet työnantajabrändi (eng. *employer brand*) ja työnantajabrändäys (eng. *employer branding*) yleiseen tietoisuuteen. Ambler ja Barrow (1996) määrittivät työnantajabrändin olevan mielikuva työnantajan tarjoamista taloudellisista ja psykologisista eduista, jotka yhdistetään tiettyyn yritykseen työnantajana. Koska työntekijä nähdään ikään kuin asiakkaana, kuluttajamarkkinoinnin konsepteja ja teorioita pystytään hyödyntämään joltain osin myös työnantajabrändäyksessä.

Edellisen määritelmän lisäksi on olemassa myös useita muita määritelmiä käsitteeseen liittyen. Työnantajabrändi voidaan määritellä myös potentiaalisen työntekijän käsityksiksi työstä sekä yrityksestä (Agrawal & Swaroop, 2009). Toisaalta työnantajabrändi voidaan nähdä asioina, jotka potentiaalinen työntekijä yhdistää yritykseen työnantajana (Knox & Freeman, 2006). Käsite voidaan määritellä edellisten lisäksi myös siten, että otetaan huomioon potentiaaliset työntekijät, että yrityksen nykyiset työntekijät. Tällöin työnantajabrändi nähdään yrityksen brändiassosiaatioina, joita siihen sekä potentiaaliset työntekijät että yrityksen nykyiset työntekijät yhdistävät (Kimpakorn & Tocquer, 2009). Kucherovin ja Zavyalovan (2012) määritelmän mukaan työnantajabrändi on yrityksen ominaisuuksia, jotka houkuttelevat haluttua kohdeyleisöä, olipa kohdeyleisö sitten nykyiset työntekijät, potentiaaliset tulevat työntekijät tai molemmat. Bachaus ja Tikoo (2004) puolestaan esittävät, että työnantajabrändäys on yrityksen sisäisiä että ulkoisia toimenpiteitä, joilla pyritään antamaan vaikutelma työnantajayrityksen ainutlaatuisuudesta.

Ilmiö on jo laajalti tunnettu, mutta tieteellistä tutkimusta ei ole silti ehtinyt kertymään paljoa, sillä ilmiö on kuitenkin verrattain melko uusi (Franca & Pahor, 2012; Kucherov & Zavyalova, 2012). Työnantajabrändi käsitteen määritelmät ovat joissain määrin saman suuntaisia, mutta yhtä tiettyä ja oikeaa määritelmää ei ole olemassa. Yhteistä edellä mainituille määrittelytavoille on kuitenkin se, että työntekijän nähdään olevan erityisen tärkeä osa yritysten ja organisaatioiden menestystä. Peruseriaate on sama

kuin brändeillä yleensäkin. Tehtävänä on erottautua positiivisella tavalla muista sekä kertoa millainen yritys on työnantajana.

Työnantajabrändäyksen kohderyhmänä ovat sekä yrityksen nykyiset että potentiaaliset tulevat työntekijät. Tämä sen vuoksi, että yrityksen tulee pystyä pitämään myös nykyiset työntekijät palkkalistoillaan. Työnantajabrändäyksellä voidaan luoda lisäarvoa, joita muiden yritysten on vaikea sellaisenaan kopioida (Backhaus & Tikoo, 2004). Yrityksen on siis pystyttävä luomaan jonkinlaista lisäarvoa, jotta nykyiset työntekijät eivät poistu palveluksesta. Kyseistä näkemystä tukee myös Barrown ja Mosleyn (2005, s. 62–63) määritelmä, jonka mukaan työnantajabrändin tulisi kertoa selkeästi miksi yritys on parempi kuin muut potentiaaliset työnantajavaihtoehdot.

4 TYÖNANTAJABRÄNDÄYS

Luvussa syvennyttään hieman tarkemmin työnantajabrändiin ja työnantajabrändäykseen. Tässä luvussa kuvaillaan työnantajabrändiä sekä sen ominaisuuksia hieman syvällisemmin. Luvussa tuodaan ilmi näkökulmia työnantajabrändiin. Pääpaino luvussa on vahvan työnantajabrändin hyötyjen tarkastelemisessa yritykselle.

4.1 Tarkastelukulmat työnantajabrändiin

Työnantajabrändille on useita eri määritelmiä ja näkemyksiä. Samoin on myös sen ominaisuuksien suhteen, eli yhtä oikeaa sisältöä ei ole olemassa. Lähtökohtaisesti yleensä brändiä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: brändi-identiteetin (eng. *brand identity*) ja brändi-imagon (eng. *brand image*) näkökulmasta. Brändi-identiteetillä tarkoitetaan sitä, mitä brändi on yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Tässä yhteydessä käytetään usein myös termiä sisäinen brändi. Tämän tutkielman näkökulman tapauksessa brändi-identiteetillä tarkoitetaan sitä, mitä yritys työnantajana haluaa edustaa ja olla. Yrityksen on tunnettava brändi-identiteetti, jotta työnantajabrändiä voidaan kehittää, sillä brändi-identiteetin taustalla ovat usein esimerkiksi arvot ja toimintatavat, jotka ovat suhteellisen pysyviä sekä pitkäaikaisia elementtejä yrityksen toiminnan taustalla. (Esquivel Elizondo ym., 2016; Srivastava, 2011.)

Brändi-imago sen sijaan on ulkoinen näkemys brändistä (Törmälä & Saraniemi, 2018) eli esimerkiksi, miten yrityksen asiakkaat ja muu sidosryhmä näkee yrityksen. Tämän tutkielman tapauksessa, brändi-imagolla tarkoitetaan sitä, miltä työnantajayritys näyttää halutulle kohderyhmälle eli nykyisille työntekijöille, potentiaalisille työntekijöille tai ehkä molemmille. Tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan työnantajabrändiä ja -brändäystä brändi-imagon näkökulmasta.

4.2 Vahvan työnantajabrändin hyödyt

Työnantajabrändäyksen perimmäisenä tarkoituksena on siis työpaikan vetovoiman lisääminen. Tämä käsittää nykyisten työntekijöiden pitämisen, mutta myös uusien potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisen. Tutkimukset (Davies ym., 2018; Urbancová & Hudáková, 2017) ovat osoittaneet, että vahvalla työnantajabrändillä on useita positiivisia vaikutuksia ja hyötyjä yritykselle niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin:

- Pienemmät rekrytointikustannukset
- Rekrytoinnin helpottuminen
- Suurempi kiinnostus yritystä kohtaan
- Työntekijöiden sitoutuminen
- Sidosryhmätuen vahvistuminen

Ambler ja Barrow (1996) kertovat artikkelissaan, että on halvempaa ja helpompaa pitää olemassa oleva asiakas kuin hankkia uusia. Tätä samaa ajattelutapaa voidaan käyttää myös työntekijöiden rekrytoinnissa. Vahvalla brändillä pystytään vähentämään rekrytointiin liittyviä kustannuksia ja pitämään nykyiset työntekijät listoilla. Rekrytointikustannukset vähenevät sen johdosta, että jo pelkästään vahva brändi vetää potentiaalisia työntekijöitä puoleensa, jolloin vastaavasti rekrytointi helpottuu. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työnhakijat suosivat tunnettua työnantajaa tuntemattoman sijaan (Minchington, 2016 via Urbancová & Hudáková, 2017). (Kucherov & Zavyalova, 2012; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 40–42.)

Vahva työnantajabrändi luo lisäarvoa työntekijöille sekä mahdollisesti edesauttaa työntekijöiden brändisitoutumista ja työntekijöiden sitoutumista yritykseen (eng. *employee engagement*) positiivisella tavalla (Yousf & Khurshid, 2021). Brändisitoutumisella (eng. *brand engagement*) tarkoitetaan psykologista kiintymystä, jota ihmiset brändiä kohtaan tuntevat (Burmamann & Zeplin, 2005 via Piehler ym., 2016). Samoin kuin brändisitoutuminen ja lojaalius brändiä kohtaan on tavoiteltavaa tuotteiden ja palveluiden brändäyksessä, on se tavoiteltavaa myös työnantajabrändäyksessä (Kimpakorn & Tocquer, 2010). Työnantajabrändipääomalla

(eng. *employer brand equity*) tarkoitetaan aineetonta lisäarvotekijää, joka muodostuu kohderyhmän mieliin (Ambler & Barrow, 1996). Työnantajabrändipääoma on siis se tekijä, joka erottaa työnantajayrityksen mahdollisista kilpailijoista ja saa potentiaaliset työntekijät hakeutumaan yritykseen, mutta myös lisää nykyisten työntekijöiden sitoutumista ja näin ollen heidän pitämistensä yrityksessä töissä (Backhaus & Tikoo, 2004).

Vahvalla brändillä on positiivisia vaikutuksia myös yrityksen sidosryhmätukeen sekä yritysbrändiin (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 40–42). Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa sekä yrityksen sidosryhmien tuki auttaa yritystä saamaan kilpailuetua (Brodie ym., 2006; Lusch ym., 2007 via Robson & Farquhar, 2021). Vahva sidosryhmätuki auttaa yritystä myös selviämään mahdollisista vastoinkäymisistä (Robson & Farquhar, 2021).

5 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN YHTEYS TYÖNANTAJABRÄNDIIN

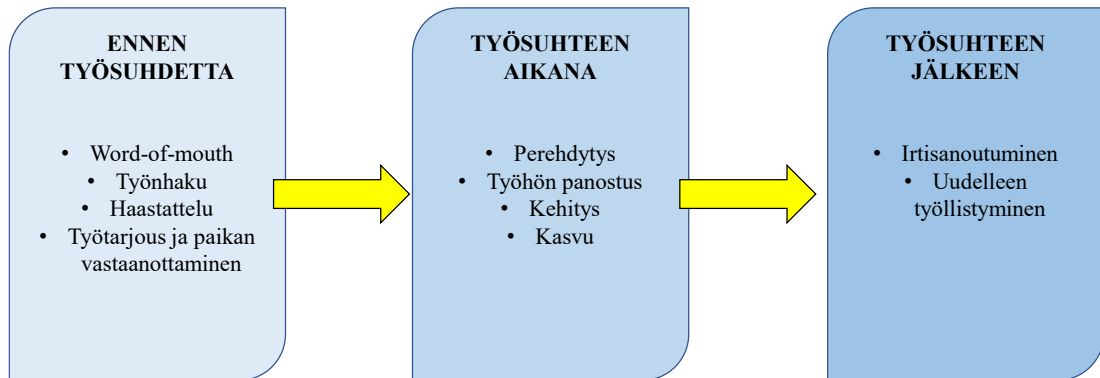
Tässä luvussa käsitellään työntekijäkokemusta ja työntekijäymmärrystä sekä näiden yhteyttä työnantajabrändiin. Luvussa määritellään mitä käsitteillä työntekijäkokemus ja työntekijäymmärrys tarkoitetaan. Tämän jälkeen tarkoituksena on ymmärtää paremmin näiden käsitteiden yhteyttä, merkitystä ja vaikutusta yrityksen työnantajabrändiin.

5.1 Työntekijäkokemus

Kokemusta on tutkittu markkinoinnissa jo pitkään. Tutkimusnäkökulmia on ollut useita. Jo pitkään on tutkittu esimerkiksi asiakaskokemusta sekä palvelukokemusta. 2010-luvulla asiakaskokemus kasvoi merkittäväksi tekijäksi yritysten menestymisessä. Työntekijäkokemus on sen sijaan jäänyt vähän asiakaskokemuksen jalkoihin. Työntekijäkokemuksesta kiinnostuttiin vasta myöhemmin 2010-luvun aikana ja se onkin ollut viime vuosien aikana muodissa. Sen sijaan työntekijäkokemukseen liittyvät osa-alueet, kuten johtaminen ja organisaatiokulttuuri, ovat olleet tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo pitkään. Kuitenkin asiakaskokemuksen tutkimisesta saatuja oppeja voidaan hyödyntää hyvin paljon myös työntekijäkokemukseen. Samoin kuin jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä he asioivat vastaisuudessa muualla, pätee myös työntekijöihin. Jos työntekijäkokemus ei ole hyvä, voivat he vastaisuudessa työskennellä jossain muualla. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 49–54.)

Työntekijäkokemus (eng. *employee experience*) voidaan määritellä työntekijän kokonaisvaltaiseksi käsitykseksi suhteesta työllistävään yritykseen tai organisaatioon. Kokemukset muodostuvat kaikista työntekijän kosketuspisteistä (eng. *touchpoints*) yritykseen. Kuvio 3 havainnollistaa erilaisia kosketuspisteitä työntekijäpolun (eng. *employee journey*) aikana. Kuviosta nähdään, että työntekijäkokemus alkaa muotoutua jo hyvin varhaisessa vaiheessa töitä haettaessa. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat paljon myös muiden kokemukset yrityksestä Word-of-mouth markkinoinnin kautta. (Plaskoff, 2017.)

TYÖNTEKIJÄPOLKU (EMPLOYEE JOURNEY)



Kuvio 2. Työntekijäpolku (mukaillen Plaskoff, 2017).

Yrityksen tärkeimpänä tavoitteena voidaan katsoa olevan asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen eli siis positiivisen asiakaskokemuksen saavuttaminen (Ruokolainen, 2020, s. 60–64). Hyvä asiakaskokemus mahdollistaa sen, että asiakas todennäköisesti kertoo yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta myös muille. Asiaa pohdittaessa työntekijäkokemuksen näkökulmasta, työntekijät kertovat niin hyvät kuin huonotkin asiat työnantajayrityksestä. Tällaista word-of-mouth markkinointia (WOM-markkinointi) olisi yritysten syytä käyttää hyväksi. Pekka Ruokolainen (2020, s. 49) esittääkin, että ”yrityksen työntekijät ovat parhaita brändilähettiläitä”. Myös muut tieteelliset tutkimukset tukevat Ruokolaisen näkemystä (Edwards & Edwards, 2013 via Urbancová & Hudáková, 2017). Tutkimukset (Nielsen, 2015 via Lisjak ym., 2021; (Celen ym., 2010) osoittavat, että kuluttajat käyttävät aikaa tuotearvostelujen lukemiseen ennen ostopäätöstä, ja 54–70 prosenttisesti suositukset vaikuttavat kuluttajien ostopäätöksiin. Myös työnhakijat käyttävät aikaa potentiaaliseen työnantajaan tutustumiseen ja suosivat varsin usein tunnettua työnantajaa (Franca & Pahor, 2012). Kokemukset sekä potentiaalisen työnantajayrityksen brändi-imago vaikuttavat lopulta siihen hakevatko he töitä yrityksestä vaiko ei.

Mosley (2007) nostaa esiin tutkimusartikkelissaan sen, että tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät pystyvät tarjoamaan todennäköisemmin positiivisen palvelukokemuksen asiakkaille. Myös Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 124) toteavat, että työntekijäkokemuksella on vaikutuksia myös yrityksen suoriutumiseen isommalla mittakaavalla. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että tyytyväiset työntekijät pystyvät sekä

haluavat palvella myös asiakkaita paremmin ja näin ollen työntekijäkokemus vaikuttaa koko yrityksen suoriutumiseen. Työntekijäkokemus ei suinkaan ole staattinen tila, sillä esimerkiksi työntekijöiden tarpeet muuttuvat. Nykyään varsin paljon työntekijät arvostavat joustavaa työaikaa sekä etätyömahdollisuutta. Muutama vuosi sitten tilanne on saattanut olla toisin. Sen sijaan työntekijäkokemus muotoutuu ja muuttuu jatkuvasti, samoin kuin työnantajabrändikin.

5.2 Työntekijäymmärrys

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on yksi liiketoiminnan lähtökohdista (Ruola, 2021, s. 38–43). Aivan kuten kuluttaja- ja B2B- markkinoinnissa, myös työnantajamarkkinoinnissa on ymmärrettävä valittua kohderyhmää. Jotta yritys pystyy voittamaan työntekijät itselleen rekrytointimarkkinoilla, on ymmärrettävä mitä potentiaaliset työntekijät haluavat. Vastaavasti, jotta pystytään pitämään nykyiset työntekijät palkkalistoilla, on ymmärrettävä myös heidän intressejään sekä halujaan. Täten hyvä työntekijäymmärrys on äärimmäisen tärkeää.

Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan siis sitä, että ymmärretään mitä työntekijät, niin nykyiset kuin potentiaalisetkin, arvostavat ja mikä on heille merkityksellistä työssä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 70–75). Yritysten on ymmärrettävä paremmin ja syvemmin työntekijöiden tarpeita, toiveita ja tunteita (Plaskoff, 2017). Työntekijäymmärryksen yhteys työntekijäkokemukseen on se, että työntekijäkokemukseen pystytään vaikuttamaan jo siten, että ymmärretään työntekijöitä (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 70–61).

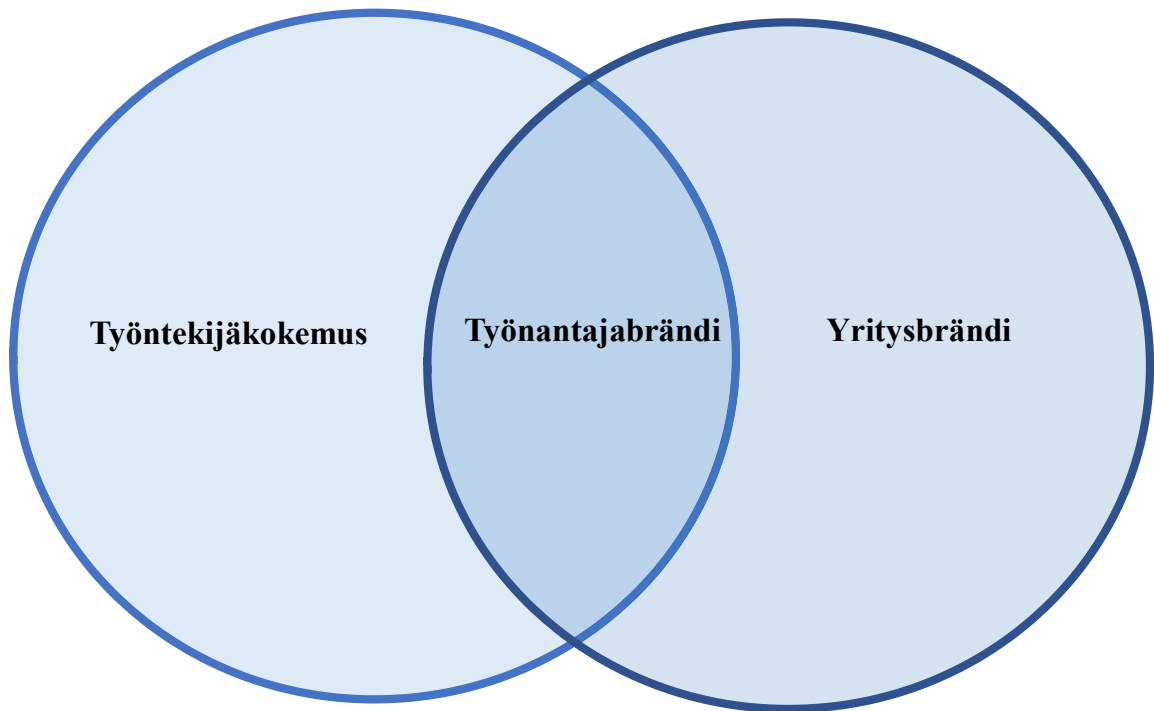
5.3 Työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin yhteys

Huhta ja Myllyntaus (2021) käsittelevät työnantajabrändiä ja työntekijäkokemuksen yhteyttä siten, että työnantajabrändi lupaa ja työntekijäkokemus lunastaa annetut lupaukset. Tällä tarkoitetaan lähtökohtaisesti sitä, että työntekijäkokemus rakentaa uskottavaa pohjaa työnantajabrändille. Mitä vahvempi ja parempi työntekijäkokemus on, sitä helpompaa on työntekijöiden kertoa yrityksestä työnantajana ja toimia siten yrityksen brändilähteläinä potentiaalisille työntekijöille sekä muille sidosryhmille. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 15–20; Ruokolainen, 2020, s. 48–54.)

Eka Ruola (2021, s. 50-52) puolestaan nostaa teoksessaan *Markkinoinnin uudet 4P:tä* asiakaskokemuksen äärimmäisen tärkeäksi ja määrittelee brändin siten että brändi = asiakaskokemus. Brändi on yhtä vahva ja hyvä, kuin sen asiakkaat sen määrittelee olevan. Tätä samaa ajatusta voidaan soveltaa myös työnantajabrändiin, jolloin työnantajabrändi = työntekijäkokemus. Yritys voi tehdä mitä tahansa strategisia toimenpiteitä työnantajabrändin rakentamiseksi ja vahvistamiseksi, mutta jos työntekijäkokemusta ei oteta huomioon, tai se ei ole hyvä ja positiivinen, ovat nämä strategisten toimenpiteiden hyötysuhde melko olematon. Toki strategisilla päätöksillä voidaan luoda yrityksen ulkopuolelle kuvaa siitä, että työnantaja on ilmiömäinen ja vetovoimainen. Totuus kaiken taustalla saattaa kuitenkin olla täysin toisenlainen.

Vahvan ja vetovoimaisen työnantajabrändin hyvinä puolina olivat muun muassa rekrytointikustannusten pieneneminen (Davies ym., 2018; Urbancová & Hudáková, 2017; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 40–42). Tilanteessa, jossa työntekijäkokemus jätetään huomiotta, rekrytointikustannukset tuskin alenevat ja ovet paukkuvat molempiin suuntiin, työnantajabrändisitoutumisen ollessa lähes olematonta. Työntekijäkokemuksella on suora vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, sekä viime kädessä koko yrityksen suoriutumiseen (Plaskoff, 2017). Täten onkin syytä panostaa työntekijäkokemukseen, jos yritys haluaa saavuttaa vahvan, vetovoimaisen ja houkuttelevan työnantajabrändin. Työnantajabrändityön tarkoituksena on kuvata sitä, millainen yritys on työnantajana. Mitä vahvempi yrityksen työntekijöiden työntekijäkokemus on, sitä helpompaa heidän on kertoa yrityksestä työnantajana. Työntekijäkokemus antaa vahvan sekä uskottavan pohjan työnantajabrändille (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 41).

Yhteenvetäen työnantajabrändillä tarkoitetaan kaikkia niitä mielikuvia, kokemuksia, tunteita, jotka vaikuttavat työnantajabrändiin eri työntekijäpolun vaiheissa (ennen työsuhdetta, sen aikana, työsuhteen jälkeen), kuten kuviosta 2 nähtiin. Työnantajabrändiin voidaan pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi työntekijäkokemuksen kautta. Pystyäkseen saamaan vahvan työnantajabrändin hyödyt on työntekijöiden kokemuksen oltava hyvä. Kuvio 3 havainnollistamassa vielä tarkemmin työntekijäkokemuksen yhteyttä yrityksen työnantajabrändiin. Kuviossa nähdään myös työnantajabrändin yhteys yrityksen brändiin.

Vetovoima (Employer attractiveness)

Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen yhteys työnantajabrändiin (mukaillen Huhta & Myllyntaus, 2021).

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman viimeisessä luvussa esitellään merkittävimmät tutkimustulokset sekä tehdään yhteenveto tutkimuksesta. Aluksi muodostetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen lopulliset johtopäätökset sekä liikkeenjohdollisesta että teoreettisesta näkökulmasta. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä työntekijäkokemuksen sekä työnantajabrändin yhteydestä. Tutkimusaiheen hahmottamista tukemaan ja tutkielman päätutkimuskysymykseen vastaamista helpottamaan esitettiin seuraavat alatutkimuskysymykset:

Mitä on työnantajabrändäys?

Tämän alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada yleiskuva siitä, mitä työnantajabrändäys on. Tutkimuksessa käsiteltiin käsitteen määrittelyn muodostumista ja erilaisia määritelmiä sille. Tutkimuksessa selvisi, että työnantajabrändi käsitteelle on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Tunnetuimpana määritelmänä pidetään Tim Amblerin ja Simon Barrown (1996) määritelmää, jonka mukaan työnantajabrändi on mielikuva työnantajan tarjoamista eduista, joita yhdistetään tiettyyn yritykseen työnantajana. Osa määritelmistä keskittyy potentiaalsiin työntekijöihin sekä heidän näkemyksiinsä potentiaalisesta työnantajayrityksestä (Agrawal & Swaroop, 2009; Knox & Freeman, 2006). Osa määritelmistä sen sijaan huomioi sekä nykyiset että potentiaaliset tulevat työntekijät (Kimpakorn & Tocquer, 2009). Mikään määritelmistä ei ole yksi ja ainut oikea. Riippuu hyvin pitkälti tarkasteltavasta näkökulmasta mikä määritelmä sopii tilanteeseen parhaiten. Yhteistä kaikille määritelmille oli kuitenkin se, että työntekijät nähdään erittäin tärkeänä strategisena resurssina ja tärkeänä osana yritysten menestystä.

Mitkä ovat vahvan ja erottautuvan brändin hyödyt?

Tämän alatutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus ymmärtää paremmin, mikä merkitys vahvalla ja erottautuvalla brändillä on työntekijöitä houkuteltaessa. Tutkimuksen myötä kävi ilmi, että vahvalla työnantajabrändillä on useita etuja ja hyötyjä yritykselle. Rekrytointikustannukset mahdollisesti pienenevät, kun tunnettu ja vahva brändi herättää työnhakijoissa kiinnostusta yrityksen vetäessä työnhakijoita puoleensa (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 40–42; Davies ym., 2018; Urbancová & Hudáková, 2017). Brändisitoutuminen lisääntyy ja vahva brändi pitää yrityksen nykyiset työntekijät mukana luoden heille lisäarvoa ja merkityksellisyyttä (Backhaus & Tikoo, 2004; Ambler & Barrow, 1996).

Työnantajabrändiprosessin eli työnantajabrändäyksen tuloksena syntyy työnantajabrändipääomaa. Työnantajabrändipääoma erottaa työnantajayrityksen muista mahdollisista kilpailevista yrityksistä ja on se lisäarvotekijä, joka saa potentiaaliset työntekijät hakeutumaan yrityksen töihin, mutta toisaalta myös pitämään nykyiset työntekijät. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Mitä tarkoitetaan työntekijäkokemuksella?

Viimeisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli pohjustaa toista tutkimuksessa käsiteltävää ilmiötä eli työntekijäkokemusta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijäkokemus on työntekijän kokonaisvaltainen käsitys yrityksestä työnantajana. Työntekijöiden kokemukset muodostuvat kaikista kohtaamispeisteistä työnantajayritykseen. Työntekijäkokemus alkaa muotoutua hyvin varhaisessa vaiheessa, jo työtä hakiessa sekä myös muiden kokemuksista. (Plaskoff, 2017.)

Samoin kuin asiakaskokemuksen suhteen tavoitellaan asiakastyytyväisyyttä, myös työntekijäkokemuksen suhteen hyvä ja positiivinen työntekijäkokemus on yrityksen kannalta suotavaa. Työntekijöiden tyytyväisyys on merkittävässä roolissa, sillä työntekijäkokemuksella on suora vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen sekä isommassa mittakaavassa myös koko yrityksen suoriutumiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 124 ; Ruokolainen, 2020, s. 16–18 ; Mosley, 2007.)

Alatutkimuskysymykset pohjustivat itse päätutkimuskysymystä ja niiden myötä päätutkimuskysymykseen vastaaminen helpottui. Päätutkimuskysymyksenä oli:

Mikä yhteys työntekijäkokemuksella on yrityksen työnantajabrändiin?

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin yhteys on olemassa. Työntekijäkokemuksella on merkittävä vaikutus yrityksen työnantajabrändiin. Työntekijäkokemuksen ollessa positiivinen ja hyvä, toimivat yrityksen nykyiset työntekijät oivallisina brändilähteläinä (Ruokolainen, 2020, s. 48–54). Kuluttajien ostopäätösprosessissa muiden suositukset ja kokemukset ostettavasta tuotteesta tai palvelusta ovat isossa roolissa (Celen ym., 2010; Nielsen, 2015). Myös työnhakija käyttää aikaa tutustuessaan potentiaaliseen työnantajaan ja etsii sekä kuuntelee muiden kokemuksia muodostaen itselleen kuvaa yrityksestä työnantajana. Usein työnhakijat suosivat tunnettua työnantajaa (Franca & Pahor, 2012; Urbancová & Hudáková, 2017), vahva ja positiivisesti erottautuva työnantajabrändi voi tällöin olla merkittävä kilpailuetu.

Yritys voi tehdä strategisia toimenpiteitä työnantajabrändin rakentamiseksi tai vahvistamiseksi. Kuitenkin, mikäli työntekijäkokemusta ei oteta huomioon tai se sivuutetaan täysin, on toimenpiteiden hyötysuhde melko olematon. Asiakkaat muodostavat brändin omilla kokemuksillaan, jolloin brändi = asiakaskokemus (Ruola, 2021, s.50–52). Tämän taustalla on ajatus siitä, että asiakkaat ovat keskiössä ja määrittelevät sen millainen brändi todellisuudessa on ja kuinka vahva brändi on. Samaa ajattelutapaa voidaan soveltaa myös työnantajabrändiin, jolloin työnantajabrändin vahvuuden määrittelee työntekijäkokemus. Aivan samoin kuin jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä saamaansa palveluun, he tuskin tulevat asioimaan yrityksessä uudelleen. Vastaavasti, jos työntekijäkokemus ei ole hyvä, työntekijät tuskin viihtyvät työpaikallaan ja eivät ole sitoutuneita eli brändisitoutumista ei tapahdu. Lopputuloksena saattaa olla, että työntekijät menevät muualle töihin ja heidän tilalleen joudutaan rekrytoimaan uusia työntekijöitä. Kun työnantajabrändäyksen hyötyinä olivat muun muassa rekrytointikustannusten pieneneminen sekä henkilöstön sitoutuminen (ks. esim. Davies ym., 2018; Urbancová & Hudáková, 2017; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 40–42), on tilanteessa, jossa

rekrytointiprosessia joudutaan ylläpitämään jatkuvasti, työnantajabrändäyksen hyötysuhde melko vähäinen.

Työntekijäkokemuksella on iso ja merkittävä vaikutus yrityksen työnantajabrändiin. Työntekijäkokemus luo uskottavaa pohjaa työnantajabrändille (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 15–20). Työntekijäkokemuksen ollessa huono ja työntekijät eivät ole tyytyväisiä, ei työntekijäkokemus ja työnantajabrändi ole silloin kovin linjassa toistensa kanssa. Tällöin myöskään brändi ei ole uskottava. Sen sijaan, kun työntekijäkokemus on hyvä, on työntekijöiden myös helppo kertoa kokemuksiaan muille ja tällä tavoin työntekijäkokemuksin on linjassa työnantajabrändin kanssa. Työnantajabrändi on niin hyvä kuin sen kohderyhmä sen arvottaa olevan.

6.2 Teoreettinen kontribuutio

Tutkielma toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, joten sen tavoitteena ei ollut luoda uutta analyttistä tutkimustietoa. Sen sijaan tavoitteena oli luoda synteesi jo olemassa olevasta ja saatavilla olevasta tutkimuskirjallisuudesta sekä tutkimusartikkeleista. (Salminen, 2011).

Saadut tulokset tukevat aikaisempia aiheeseen liittyviä tutkimustuloksia. Kuten aiemmat tutkimustulokset ovat osittaneet työnantajabrändillä yritys voi erottautua positiivisesti työnhakijoille sekä edesauttaa työntekijöiden sitoutumista (ks. esim. Yousf & Khurshid, 2021). Vahvalla työnantajabrändillä voidaan edistää myös työntekijöiden sitoutumista sekä luoda heille lisäarvoa ja merkityksellisyyttä (Backhaus & Tikoo, 2004; Ambler & Barrow, 1996).

Huomioitavaa on, että tutkimuksessa käsitellyt ilmiöt, työnantajabrändäys ja työntekijäkokemus, ovat molemmat melko tuoreita ja erittäin ajankohtaisia aiheita. Aiheen tuoreuden sekä tutkimustiedon saatavuuden johdosta, aihe on murroksessa. Aikaisempien tieteellisten tutkimustulosten koostaminen selkeäksi kokonaisuudeksi oli tarpeellista, koska sillä voidaan edistää aiheeseen liittyviä jatkotutkimuksia. Toisaalta tutkielmassa käsitellyt aiheet ovat dynaamisia, ja joihin vaikuttaa vahvasti ympäristö sekä ympäröivä yhteiskunta. Siksi on tärkeää, että aiheeseen liittyvä tutkimustieto on myös ajantasaista.

6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksen arvioinnin jälkeen voidaan todeta, että vahva työnantajabrändi on merkittävä strateginen resurssi yrityksille. Vahvalla ja positiivisia mielikuvia herättävällä työnantajabrändillä saadaan potentiaaliset työntekijät hakeutumaan yritykseen, mutta myös nykyiset työntekijät saadaan pidettyä mukana. Vahvan brändin myötä kilpailukyky kasvaa ja rekrytointikustannukset vastaavasti pienenevät.

Usean eri alan työvoimapulaa helpottamaan työnantajabrändäys saattaa olla ratkaisu. Pulaa työntekijöistä aiheuttavat niin demografiset tekijät, kuten väestön ikääntyminen (Franca & Pahor, 2012; Wilden ym., 2010), mutta myöskin muut tekijät, kuten viime aikoina esimerkiksi maailmanlaajuinen pandemia ja sen jälkeinen palautuminen normaalimpaan arkeen (MaRa, 2021; Vesannummi, 2022).

Erottautuminen on tärkeää, sillä nykyään tilanne usein saattaa työvoimapulan johdosta olla se, että työntekijöillä on varaa valita työnantajansa, kun ennen tilanne on ollut päinvastainen, jolloin työnantajat ovat voineet valita työntekijänsä suurten massojen joukosta. (Franca & Pahor, 2012). Työntekijöitä motivoivat tekijät ovat myöskin muuttuneet. Nykyään työn tulee olla merkityksellistä, sekä työhön tulee olla työn imu (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 120–123).

6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi

Osana tieteellistä tutkimusta, on arvioitava myös tutkimuksen rajoitteita sekä luotettavuutta. Rajoitteita ja luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla mitataan tulkinnan loogisuutta ja ristiriidattomuutta. (Koskinen ym., 2005, s. 252–254).

Validiteettia tutkimuksessa voidaan pitää varsin hyvänä. Tutkimuskysymykset on asetettu tarkkaan ja tutkimuksessa löydettiin vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten tutkimus mittaa sitä mitä sen oli tarkoituskin mitata. Ilmiötä on tutkittu eri näkökulmista laadukkaita lähdemateriaaleja apuna käyttäen ja tutkimus etenee johdonmukaisesti ja selkeästi.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan tutkimuksen toistettavuutta sekä luotettavuutta (Hiltunen, 2009). Kirjallisuuskatsaus etenee johdonmukaisesti, ja ilmiötä on tarkasteltu laajasti eri näkökulmista käyttäen laadukkaita lähdemateriaaleja, joiden luotettavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Laadukkaiden lähdemateriaalien varmistamisessa on ollut apuna JUFO-portaali. Tiedonhakuprosessi on esitetty selkeästi erillisessä luvussa. Viittaukset tutkimuskirjallisuuteen on tehty selkeästi sekä johdonmukaisesti. Tutkimuksen reliabiliteetin eli toistettavuuden voidaan katsoa olevan melko hyvä edellä mainittujen seikkojen johdosta. Samaa tutkimusmetodia ja aineistoa käyttävä toinen tutkija päätyisi suurin todennäköisyyksin samoihin lopputuloksiin.

Tutkielman rajoitteena voidaan pitää sitä, että sekä työnantajabrändäys ja työntekijäkokemus ilmiöinä ovat melko tuoreita, joten tieteellisiä artikkeleita ei ole vielä ehtinyt kertymään paljon. Uudet myöhemmin julkaistavat tutkimustulokset tuovat mahdollisesti esille asioita sekä näkökulmia, joita tässä tutkimuksessa ei ole pystytty ottamaan huomioon tämänhetkiseen tutkimustietoon pohjautuen.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Työnantajabrändiin vaikuttaa vahvasti ympäristö, jossa toimitaan. Ympäristö muuttuu jatkuvasti, täten myös työnantajabrändin on oltava mukautuva sekä dynaaminen. Se mitä työntekijät arvostavat nyt, ei ole tulevaisuudessa välttämättä sama. Työnantajabrändäys tulee jatkamaan kasvuaan ja suosiotaan myös tulevaisuudessa. Pulaa osaavista työntekijöistä tulee olemaan myös tulevaisuudessa, joten työnantajien erottautuminen on edelleen tärkeää (Helle & Varamäki, 2021). Työvoimapulaan liittyen myös työntekijöiden pitovoimaan sekä työntekijäkokemukseen tulee panostaa. Alati muuttuvan ympäristön ja muuttuvien työelämäntarpeiden vuoksi, myös aiheeseen liittyvän tutkimuksen on oltava ajantasaista. Ajatus siitä, että työntekijäbrändi perustuu lähtökohtaisesti työntekijäkokemukseen näyttää olevan vahvasti esillä myös tulevaisuudessa (Duunitori, 2022). Täten työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin yhteyttä ja merkitystä toisiinsa tulisi tutkia vielä syvällisemmin. Tämä siksi, että tähän tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä ei varsinaisesti tarjoa kaikkein analyttisintä tietoa (Salminen, 2011).

Työnantajabrändäys ja työntekijäkokemus ovat ilmiöinä melko tuoreita, joten tutkimusta tarvitaan lisää eri osa-alueilta. Tarkempana tutkimuksen kiinnostuksen kohteena voisi esimerkiksi olla se, onko pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työnantajabrändäys merkityksellisempää ja työntekijäkokemus isommassa roolissa kuin isoissa, ehkä jopa monikansallisissa yrityksissä. Kuitenkin suurin osa suomalaisista yrityksistä on juuri pieniä ja keskisuuria yrityksiä (SVT, 2021).

LÄHTEET

- Agrawal, R. K., & Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision (09722629)*, 13(3), 41–49.
<http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=47155299&site=ehost-live&scope=site>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley.
- Brodie, R., Glynn, G., & Little, V. (2006). The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory*, 6(3), 363–379.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300.
<https://doi.org/https://doi.org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Celen, B., Kariv, S., & Schotter, A. (2010). An experimental test of advice and social learning. *Management Science*, 56(10), 1687–1701.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1228>
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Doyle, M. (2019). Here's why millennials & gen Z feel the least satisfied with their work-life balance. Haettu osoitteesta <https://www.bustle.com/p/millennials-gen-z-feel-the-least-satisfied-with-their-work-life-balance-than-other-generations-a-new-survey-says-17010062>
- Duunitori. (2022). Kansallinen rekrytointitutkimus 2022. Haettu osoitteesta www.rekrytointitutkimus.fi
- Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, 52(1), 27–54. <https://doi.org/https://doi.org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/hrm.21519>

- Esquivel Elizondo, D., Bouchard, C., & Favart, C. (2016). Defining brand identity through a kansei-experience approach, the creation of the experience framework boards (EFB). *Journal of Integrated Design and Process Science*, 20(2), 101–112. <https://doi.org/10.3233/jid-2016-0018>
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An Overview of experience components that Co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Helle, P., & Varamäki, A. (2021). Työelämän Trendit 2022. Haettu osoitteesta <https://static1.squarespace.com/static/5a23e3c59f07f525344aad7a/t/61de825f36f857659c33d964/1641972333582/Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88n+trendit+raportti+2022.pdf>
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnatajabrändi ja työntekijäkokemus*. Helsinki: AlmaTalent.
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378–388. <https://doi.org/10.1108/08876041011060486>
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- 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 and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lisjak, M., Bonezzi, A., & Rucker, D. D. (2021). How Marketing Perks Influence Word of Mouth. *Journal of Marketing*, 85(5), 128–144. <https://doi.org/10.1177/0022242921991798>

- Lusch, R., Vargo, S., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. <https://doi.org/https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa. (10.8.2021). *Matkailu- ja ravintola-ala edelleen hyvin syvällä - työvoimapula myynnin kasvun suurin este*. Haettu osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/suhdannebarometri-matkailu-ja-ravintola-ala-edelleen-hyvin-syvalla-tyovoimapula-myyntin-kasvun-suurin-este.html>
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Sociological Research Economics & Sociology*, 11(3). <https://doi.org/10.14254/2071>
- Minchington, B. (2016). *People Management Forum*.
- Mölk, A. (2018). Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 34(4), 326–334. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.10.003>
- 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>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Murphy, J. M. (1992). What Is Branding? In J. M. Murphy (Ed.), *Branding: A Key Marketing Tool*. Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-12628-6_1
- Näveri, A. (27.9.2021). *Työvoimapula vaivaa, ja eniten tarvittaisiin hoitajia ja lääkäreitä – media- ja painoalalla sen sijaan on ylitarjontaa*. STT. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12116480>
- Nielsen. (28.9.2015). *Global Trust in Advertising: Winning Strategies for an Evolving Media Landscape*. Haettu osoitteesta <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2015/global-trust-in-advertising-2015/>
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9–10), 1575–1601. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0725>

- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>
- Robson, J., & Farquhar, J. D. (2021). Recovering the corporate brand: lessons from an industry crisis. *European Journal of Marketing*, 55(7), 1954–1978. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2019-0698>
- Ruokolainen, P. (2020). *Brändikäsikirja*. Helsingin Seudun Kauppakamari.
- Ruola, E. (2021). *Markkinoinnin uudet 4P:tä*. Helsinki: AlmaTalent.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteen sovelluksiin*. Vaasan Yliopisto.
- Scherer, A., Wunderlich, N. v., & von Wangenheim, F. (2015). The Value of self-service: Long-term effects of technology-based self-service usage on customer retention. *Mis Quarterly*, 39(1), 177–200.
- Srivastava, R. K. (2011). Understanding brand identity confusion. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(4), 340–352. <https://doi.org/10.1108/02634501111138527>
- Suomen virallinen tilasto (SVT. (2021). *Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto [verkkójulkaisu]*. Haettu osoitteesta <https://www.stat.fi/til/yrti/>
- Törmälä, M., & Saraniemi, S. (2018). The roles of business partners in corporate brand image co-creation. *Journal of Product and Brand Management*, 27(1), 29–40. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1089>
- Tynan, C., McKechnie, S., & Hartley, S. (2014). Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. *Journal of Marketing Management*, 30(9–10), 1058–1081. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934269>
- Urbancová, H., & Hudáková, M. (2017). Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics & Sociology*, 10(4). <https://doi.org/10.14254/2071>
- Vesanummi, M. (12.04.2022). *Ensin myydään makkaraa jäähallilla ja sitten kaljaa baarissa – moni ravintola-alan ammattilainen tekee pitkää päivää paikatakseen työvoimapulaa*. STT. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12399944>
- 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>
- Wong, E., & Wei, Y. (2018). Customer online shopping experience data analytics: Integrated customer segmentation and customised services prediction model. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(4), 406–420. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2017-0130>

Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). Impact of employer branding on employee commitment: Employee engagement as a mediator. *Vision*.
<https://doi.org/10.1177/09722629211013608>