Sonja Rautkoski

Työnantajabrändäys – kahden maailman välissä

HR-asiantuntijoiden ja työnhakijoiden käsityksiä ulkoisesta työnantajabrändäyksestä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Sonja Rautkoski
Tutkielman nimi: Työnantajabrändäys – kahden maailman välissä : HR-asiantuntijoiden ja työnhakijoiden käsityksiä ulkoisesta työnantajabrändäyksestä
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtaminen
Työn ohjaaja: Riitta Viitala
Valmistumisvuosi: 2023 **Sivumäärä:** 95

TIIVISTELMÄ:
Henkilöstökäytänteet ovat muuttuneet työelämän murroksen mukana ja yritysten kilpailukykyisyys perustuu yhä useammin henkilöstön osaamiseen. Tämä luo kuitenkin haasteita yrityksille, joiden tulisi erottautua kilpailijoistaan tarvittavan osaamisen houkuttelemiseksi. Tästä syystä modernissa rekrytoinnissa korostetaan osaamistarpeen syvällistä tarkastelua, jonka avuksi on 1990-luvun puolivälistä lähtien käytetty työnantajabrändäystä, eli toimintaa, jolla työnantaja viestii työnantajaidentiteetistään työnhakijoille ja työntekijöille.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ulkoiseen työnantajabrändäykseen liitettyjä käsityksiä siihen osallistuvien molempien osapuolten, HR-asiantuntijoiden sekä työnhakijoiden, näkökulmasta. Tarkoituksena on rikastuttaa ymmärrystä siitä, millaisia käsityksiä ja merkityksiä tutkimusryhmät ilmiölle antavat, kuinka ne vastaavat toisiaan sekä, mihin ulkoinen työnantajabrändäys perustuu. Kokonaisvaltainen tarkastelu perustelee tutkimuksen rajausta ulkoiseen näkökulmaan, jolla on suorempi yhteys työnhakijoihin.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus koostuu aihepiirin aiemmista tutkimuksista, jotka painottuvat etenkin ilmiön tarkoitukseen, siitä saataviin hyötyihin, sekä sen yhteyteen rekrytoinnissa. Kirjallisuudessa on havaittavissa tutkimusaukko ilmiön perusteisiin liittyen, joka perustelee myös tämän tutkimuksen tarvetta. Empiirinen tutkimus on toteutettu laadullisena, fenomenologisena, tutkimuksena, jossa tarkoituksena on tutkimuskohteiden ilmiölle antamien tulkintojen ja merkitysten ymmärtäminen. Tutkimus on toteutettu puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimusryhmien aineistot on analysoitu erikseen sisällönanalyysilla.

Tutkimus osoittaa, että HR-asiantuntijoiden ja työnhakijoiden käsitykset ilmiöstä vastaavat toisiaan sen tarkoituksen, hyötyjen ja perusteiden näkökulmasta. Ulkoisen työnantajabrändin nähdään perustuvan sisäiseen näkökulmaan, joskin sisäisten elementtien painotukset vaihtelevat hieman työkulttuurin ja arvojen välillä. Lisäksi tutkimusryhmät ovat samaa mieltä työnantajabrändäykseen liittyvästä odotusten ja todellisuuden välisestä riskistä. Toisaalta HR-asiantuntijat tarkastelevat ilmiötä syvällisemmältä, sisäiseen näkökulmaan pohjautuvalta, kehittämisen tasolta, kun taas työnhakijoiden käsitykset ovat kapeampia ja keskittyvät lopputuotteeseen, ulkoiseen työnantajabrändiin. Lisäksi työnhakijoiden tutkimusryhmä ei antanut työnantajabrändille niin suurta merkitystä työnhaussa, kuin HR-asiantuntijat. Sen sijaan työnhakijat painottavat työpaikkailmoitusten roolia työnantajabrändäyksen kanavana enemmän kuin HR-asiantuntijat. Tutkimustulokset tukevat muilta osin pitkälti aihepiirin aiempaa kirjallisuutta, mutta ilmiön perusteisiin sekä siihen liittyviin riskeihin ei aiemmassa kirjallisuudessa ole juurikaan otettu kantaa.

AVAINSANAT: Ulkoinen työnantajabrändäys, työnantajabrändäys, työnantajabrändi, ulkoinen työnantajabrändi, työnantajakuva, rekrytointi, työelämä

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 Tutkimuksen tausta 6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset 8
1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely 9
1.4 Tutkimuksen rakenne 11
2 Työnantajabrändäys (Employer Branding) 13
2.1 Työnantajabrändäyksestä yleisesti 13
2.1.1 Ulkoinen työnantajabrändi 15
2.1.2 Hakijakokemus 17
2.1.3 Työnantajalupauksen merkitys työnhakijoille 17
2.2 Työnantajabrändin kehittäminen 19
2.3 Työnantajabrändäyksen hyödyt 21
2.4 Työnantajabrändäyksen merkitys ulkoisessa rekrytoinnissa 23
2.4.1 Ulkoinen rekrytointi 24
2.4.2 Työnantajan houkuttavuus 29
2.4.3 Työnantajabrändi kilpailuetuna rekrytoinnissa 31
2.5 Empiirisen tutkimuksen tarve 33
3 Empiirisen tutkimuksen toteutus 35
3.1 Tutkimusstrategia 35
3.2 Tutkimusaineiston kerääminen 36
3.3 Tutkimusaineiston analysointimenetelmä 41
4 Tutkimuksen tulokset 44
4.1 HR-asiantuntijoiden aineiston analysointi 44
4.1.1 Sisäinen työnantajabrändi perustana ulkoiselle työnantajabrändäykselle 45
4.1.2 Työnantajabrändäyksen haasteet ja riskit 50
4.1.3 Työnantajabrändäys on jatkuvaa tekemistä ja yhteistyötä 52
4.1.4 Työnantajabrändäyksen hyödyt 54
4.2 Työnhakijoiden aineiston analysointi 57

4.2.1 Työnantajabrändin tunnettuus ja merkitys työnhaussa 58
4.2.2 Työnantajan houkuttavuus perustuu arvoihin 63
4.2.3 Odotukset vastaan todellisuus 65
4.3 Aineistojen peilaus toisiinsa 68
4.3.1 Tulkintojen samankaltaisuus 69
4.3.2 Tulkintojen eriäänisyys 71
5 Johtopäätökset 74
5.1 Tutkimustulokset aiemman kirjallisuuden valossa 74
5.2 Käytännön suositukset 80
5.3 Tutkimuksen laadun arviointi 82
5.4 Jatkotutkimusehdotukset 84
Lähteet 86
Liitteet 94
Liite 1. Kysymysrunko 1 – HR-asiantuntijat 94
Liite 2. Kysymysrunko 2 – työnhakijat 95

Kuviot

Kuvio 1. Työnantajabrändäyksen, - brändin, - kuvan ja -mielikuvan erot 10
Kuvio 2. HR-aineiston teemoittelu. 45
Kuvio 3. Työnhakijoiden aineiston teemoittelu. 58
Kuvio 4. Aineistojen peilaus toisiinsa. 69

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien tausta sekä haastattelujen toteutus. 40

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Työelämässä tapahtuva murros on vaikuttanut henkilöstökäytäntöihin voimakkaasti (Mäkilä, 2018). Osaamista arvostetaan yhä enemmän, ja Mäkilän (2018) mukaan osaajapula voi vaikuttaa kriittisesti yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Yrityksille luo haasteita aiheesta kirjoitettujen oppikirjojen (Turner ja Kalman, 2014, s. 166; Dessler, 2017, s. 171) mukaan joukosta erottautuminen ja näin ollen Itamin, Misran ja Anjumin (2020) tutkimuksen mukaan oikeanlaisen osaamisen löytäminen, houkutteleminen ja sitouttaminen organisaatioon.

Työnantajamarkkinoilla erottautumiseen, osaamisen houkutteluun ja sitouttamiseen vaikuttaa merkittävästi työelämän arvojen muutoksen ymmärtäminen (Miller & Yar, 2019; PwC, 2013; Workforce Institute, 2019). Erityisesti milleniaalien ja z-sukupolven siirtyminen työelämään on muuttanut työelämän arvoja. Länsimaissa työelämässä arvostetaan yhä enemmän työn ja vapaa-ajan suhteen kunnioittamista, joustavuutta, kannustavaa ja tiimityötä korostavaa työympäristöä sekä työn tuunaamista sellaiseksi, joka sopii juuri yksilön päivittäisiin tarpeisiin. PwC:n (2013) teettämän tutkimuksen mukaan kyseisten arvojen huomioiminen voi muodostaa tunnesiteen työntekijän tai -hakijan ja työnantajan välille, joka puolestaan luo yhteyden ajankohtaiseen ilmiöön, työnantajabrändäykseen.

Tämän päivän HR-työ on muuttunut viimeisten parinkymmenen vuoden aikana ja lähentynyt huomattavasti markkinoinnista tuttujen toimintatapojen kanssa (Ambler & Barrow, 1996). 1990-luvun puolivälissä ensimmäiset työnantajabrändäyksen tutkijat Ambler ja Barrow (1996) nostivat esiin mahdollisuuden hyödyntää markkinoinnin toimintoja osana HR-työtä. Tätä ajatusta lisää tutkineiden Urbancován ja Hudákován (2017) mukaan nykyään HR-työssä keskitytäänkin yhä enemmän markkinoimaan yritystä houkuttelevana työnantajana. Tällöin organisaation hyviä ominaisuuksia, vahvuuksia ja erilaisuutta korostetaan, jotta henkilöstönhankinnassa olisi mahdollista vakuuttaa parhaimmat osaajat

yritykseen. Tämän lisäksi työnantajat ovat viime vuosina kokeneet uusia haasteita esimerkiksi hybrideityön lisääntyessä ja digisukupolven astuessa vähitellen työelämään. Kilpailu uudenlaisesta tarvittavasta osaamisesta on koventunut entisestään. Työnantajabrändäyksellä voidaankin korostaa myös niitä arvoja, joita tulevaisuuden sukupolvi työelämässä arvostaa, ja nostaa yritys esiin juuri kyseisiä arvoja kunnioittavana ja strategisissa valinnoissaan huomioivana organisaationa (Miller & Yar, 2019). Näin ollen voidaan houkutella parhaimmat osaajat osaksi organisaatiota ja saavuttaa korvaamatonta kilpailuetua yrityksen inhimillisellä pääomalla.

Inhimillisen pääoman, eli organisaation henkilöstöön sitoutuneen aineettoman pääoman, avulla rakennettu kilpailuetu on trendin tavoin esillä nykyajan liiketoiminnassa ja sen suosio kilpailukyvyn hankinnassa lisääntyy voimakkaasti (Dessler, 2017, s. 50–51; Larjovuori, Manka & Nuutinen, 2015; Williams, 2017, s. 221). Inhimillinen pääoma voi synnyttää kilpailuetua henkilöstönsä osaamisen, tietojen, taitojen, koulutuksen ja pätevyyden avulla. Jotta yritys voi menestyä ja olla kilpailukykyinen, tulee sen löytää oikeat henkilöt toiminnan mahdollistamiseksi (Williams, 2017, s. 221). Osaava henkilöstö on kirjallisuuden perusteella merkittävä kilpailuedun mahdollistaja ja resurssi (Ahmad ja muut, 2020; Dessler, 2017, s. 50–51; Fernandez-Lores, Gavilan, Avello & Blasco, 2016; Larjovuori ja muut, 2015; Williams, 2017, s. 221).

Jotta kilpailuetua on kuitenkin mahdollista saavuttaa, on yrityksen saatava houkuteltua oikeat ihmiset oikeanlaisen osaamisen kanssa yritykseen (Johnson & Roberts, 2006; Rajakallio, 2021; Urbancová & Hudáková, 2017). Sen vuoksi yrityksille on ehdottoman tärkeää näyttäytyä ulkopuolisille vetovoimaisena organisaationa, jolla on enemmän annettavaa työntekijöilleen kuin kilpailijoillaan. Rajakallion (2021) mukaan vetovoimaisuuden luominen on mahdollista saavuttaa työnantajabrändäyksellä, joka synnyttää mielikuvia kohdeyleisössään, eli potentiaalisissa työnhakijoissa nykyisten työntekijöiden lisäksi. Työnantajabrändäyksen kuvastaessa organisaation sisäistä kulttuuria aidosti voidaan sen avulla osoittaa ulkopuolisille, millainen yritys olisi työnantajana ja toisaalta lisätä vetovoimaisuutta kiinnostuneiden osaajien joukossa.

Aihepiiristä tehdyt aiemmat tutkimukset keskittyvät pääasiassa siihen, millainen työnantajabrändi tekee organisaatiosta houkuttavan työnantajan (Urbancová & Hudáková, 2017). On kuitenkin huomion arvoista, että työnantajabrändi voi rikkoutua hyvin herkästi, mikäli yritys brändää itsensä epärealistisesti, ja näin ollen työnhakijoille luodut mielikuvat eivät vastaakaan todellisuutta. Grahamin ja Cascion (2018) mukaan vahvalla työnantajabrändillä voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia mainekriisejä, mutta tutkimuksia siitä, kun organisaatio kohtaa kriisin ja mainehaitan, ei Changin, Wengin ja Wun (2023) mukaan ole juurikaan tehty työnhakijoiden ja näin ollen ulkoisen työnantajabrändin näkökulmasta. Sen sijaan mainehaitan vaikutuksiin liittyvät tutkimukset keskittyvät pääasiassa asiakasnäkökulmaan sekä tuotebrändiin (Seeger & Ulmer, 2001). Kuitenkin mainehaitta työnantajabrändäyksen yhteydessä nousi esiin Changin ja muiden (2023) tutkimuksen lisäksi myös tämän tutkimuksen tuloksissa, joka vahvistaa kirjallisuudessa olevaa tutkimusaukkoa.

Koska yhä useammat yritykset tiedostavat osaamisen merkityksen, korostuu työnantajabrändäyksen merkitys erityisesti rekrytointitilanteessa (Mäkilä, 2018; Rantanen, 2019c). Jotta pätevät osaajat on mahdollista houkutella yritykseen, on työnantajabrändäyksestä ja työnantajamielikuvien luomisesta tultava merkittävä osa ulkoista rekrytointiprosessia, mutta sen lisäksi työnantajabrändäys on kannattavaa aloittaa jo ennen varsinaista rekrytointitarvetta. Tällöin yrityksen maine ja sen haluamat mielikuvat on mahdollista saada levitettyä yrityksen määrittelemälle kohdeyleisölle hyvissä ajoin, jolloin työnantajabrändäyksen vastavuoroisuus alkaa näkymään myös vastaanottajassa, jolle syntyy mielikuvia ja myös emootioita yrityksen toimintaa kohtaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä siitä, *mihin ulkoinen työnantajabrändäys perustetaan*. Tätä tutkitaan tarkemmin tarkastelemalla sitä, *millaisia käsityksiä työnantajabrändääjillä ja työnhakijoilla on ulkoisesta työnantajabrändäyksestä*. Tutkimuksen tavoitetta lähestytään ensin ulkoisesta työnantajabrändäyksestä sekä

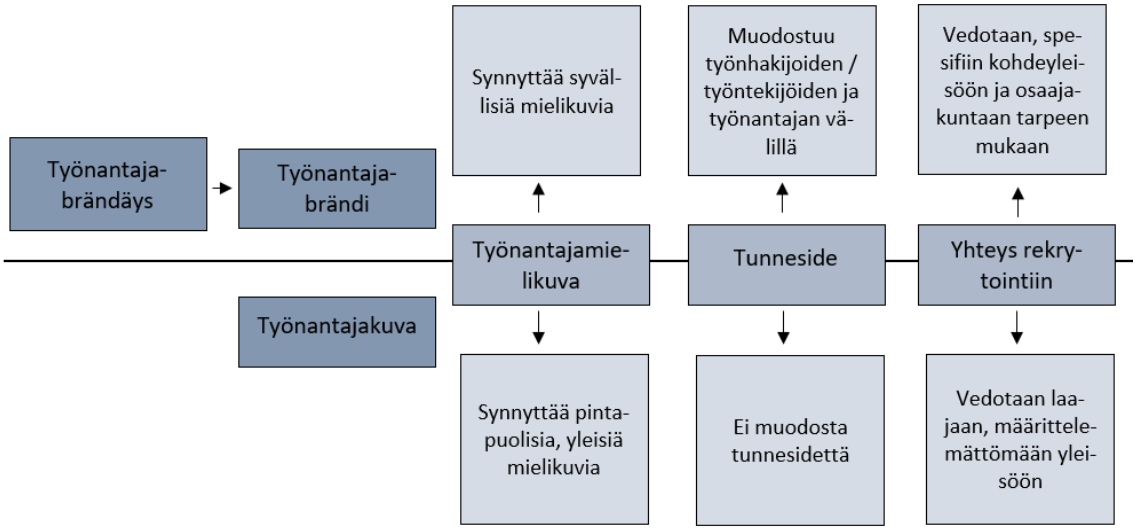
rekrytoinnista kirjoitetun kirjallisuuden näkökulmasta, joilla pyritään luomaan kokonaisvaltainen ymmärrys työnantajabrändäyksen ilmiöstä, sen kehittämisestä ja hyödyistä yritysten menestyksessä. Tutkimus on rajattu ulkoiseen näkökulmaan sen takia, että ulkoinen työnantajabrändi koskettaa ja näyttäytyy työnhakijoille selkeämmin kuin sisäinen työnantajabrändi ja näin ollen ilmiöön osallistuvien molempien osapuolien tutkiminen on perustellumpaa. Tutkielman empiriaosuus toteutetaan laadullisena, fenomenologisena tutkimuksena, jossa tarkoituksena on tutkimuskohteiden ilmiölle antamien käsitysten ymmärtäminen. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla, joissa tutkimuskohteina ovat sekä HR-asiantuntijat (työnantajabrändääjät) että työnhakijat.

Tutkimusongelmaa tutkitaan ymmärtämällä työnantajabrändäyksen ilmiötä mahdollisimman syvällisesti niin kirjallisuuskatsauksessa kuin empiriaosuudessakin, ja siksi tutkimusta ohjaa muutama tarkentava alakysymys:

1. Mitä ulkoisella työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan ja mihin se perustuu?
2. Millaisia käsityksiä HR-asiantuntijoilla on ulkoisesta työnantajabrändäyksestä?
3. Millaisia käsityksiä työnhakijoilla on ulkoisesta työnantajabrändäyksestä?

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Yksilö kohdistaa organisaatiota kohtaan useita mielikuvia esimerkiksi yrityksen taloudellista asemaa, valmistavaa tuotetta tai työnantajabrändiä kohtaan (Lievens & Slaughter, 2016). Tässä luvussa määritellään tutkielman kannalta keskeiset käsitteet (ks. kuvio 1), työnantajabrändäys ja -brändi, ja myös niihin läheisesti liittyvät käsitteet työnantajakuva ja -mielikuva luettavuuden helpottamiseksi ja selkeyttämiseksi. Kyseiset käsitteet mielletään usein samaa tarkoittavaksi asiaksi ja näin ollen käsitteitä käytetäänkin sekaisin toistensa synonyymeinä (Rantanen, 2019a). Yhteistä näillä käsitteillä on yhteys työnantajan merkittävyyteen nykyajan työelämässä, mutta muuten käsitteiden määritelmät eroavat toisistaan olennaisesti, sillä ne lähestyvät ja syventävät työnantajakäsitystä eri tavoin.



Kuvio 1. Työnantajabrändäyksen, - brändin, - kuvan ja -mielikuvan erot (Mukaillen Lievens & Slaughter, 2016; Rantanen, 2018a, 2019a, 2019b, 2020).

Työnantajabrändäys on systemaattista ja suunnitelmallista työtä, jonka avulla yritys pyrkii luomaan ja viestimään tietynlaisia mielikuvia työnantajasta ja saavuttamaan tiettyä asemaa ihmisten mielissä (Rajakallio, 2021; Rantanen, 2019a). Työnantajabrändäys siis synnyttää esimerkiksi yrityksen johtamistyyliin, arvoihin, missioon tai henkilöstön osaamiseen kohdistuvia *työnantajamielikuvia* kohdeyleisölleen (Rantanen, 2020). Rantanen (2018a) vielä täsmentää, että työnantajabrändäys tarkoittaa brändin rakentamisen prosessia ja siihen upotettua työtä, kun taas työnantajabrändi kuvastaa tämän prosessin lopputulosta.

Amblerin ja Barrowin (1996) mukaan *työnantajabrändin* määritelmä on rinnastettavissa ja parhaiten ymmärrettävissä perinteisen tuotebrändin määritelmän avulla. Tuotebrändi, tai yrityksen nimi, herättää vastaanottajassa mielikuvia ja tietynlaisia ajatuksia tuotteeseen liittyen, jotka voivat vaikuttaa olennaisesti kuluttajan ostopäätökseen. Työnantajabrändi herättää ajatuksia sen sijaan työnhakijassa tai nykyisessä työntekijässä, jonka arvio työnantajasta perustuu siihen, millaisia mielikuvia työnantaja hakijassa herättää. Olennaisin ero työnantajabrändin ja työnantajakuvan välillä on tunneside, jonka brändäys luo työnantajan ja työnhakijan välille (Rantanen, 2019a). Työnantajabrändiin muodostuva tunneside vaikuttaa esimerkiksi siihen, että potentiaalinen työnhakija seuraa,

tarkkailee ja on kiinnostunut yrityksestä ja sen toiminnasta tulevaisuuden työnantajana, vaikka tällä hetkellä työllistyminen ei olisi ajankohtaista. Rantanen (2019a) vielä lisää, että tunnesiteen ansiosta henkilö suosittelee yritystä muille ja valitsee juuri sen yrityksen kilpailijoiden joukosta.

Yksilön näkökulmasta *työnantajakuva* on pinnallisempi käsitys työnantajasta, sillä siihen ei sisälly syvällistä tunnesidettä työnhakijan ja työnantajan välillä (Rantanen, 2019a). Työnantajakuva on yrityksen nimestä tai logosta syntyvä yksilön subjektiivinen ja pintapuolinen mielikuva ja tiedollisessa havaitsemisprosessissa syntyvä havainto siitä, että yritys on olemassa mahdollisena työnantajana (Lievens & Slaughter, 2016; Rantanen, 2019a). Rantasen (2019a) mukaan yksilö osaa mahdollisesti liittää yrityksen esimerkiksi sen toimialalle tai Lievensin ja Slaughterin (2016) mukaan johonkin muuhun tiettyyn asiaan, mutta yrityksen tuntemus on pintapuolisempaa verrattuna työnantajabrändiin. Heidän mukaansa työnantajakuva voi muuttua ajan myötä ja kehittyä syvemmäksi työnantajabrändäyksen synnyttämäksi mielikuvaksi.

Työnantajabrändin ja -kuvan määritelmien laajuuserot vaikuttavat siihen, kumpi ilmiöistä on hyödyllisempi kumppani ulkoiselle rekrytoinnille (Rantanen, 2019b; Turner & Kalman, 2014, s. 181). Ulkoisen rekrytoinnin näkökulmasta on työnantajakuvan avulla mahdollista saavuttaa laajempi hakijakunta, mutta mikäli yritys haluaa vaikuttaa spesifimpään kohdeyleisöönsä ja saavuttaa tarkempaa osaajakuntaa sekä potentiaalisempaa osaamista juuri heidän tarpeisiinsa, on työnantajabrändin kehittäminen toimivampi ratkaisu. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa korostetaan työnantajabrändäystä ja prosessin lopputulosta, eli työnantajabrändiä sekä näiden yhteyttä ulkoiseen rekrytointiin.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnantajabrändäyksen käsityksiä HR-asiantuntijoiden ja työnhakijoiden näkökulmista. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen näkemys työnantajabrändäyksestä, sekä tarkastella sen valossa sitä, mihin

työnantajabrändäys perustuu. Tarkastelu aloitetaan kirjallisuuskatsauksella luvussa kaksi. Ilmiön teoreettinen viitekehys muodostuu työnantajabrändäyksen tarkastelusta yleisesti, ulkoisesta työnantajabrändistä, työnantajabrändin kehittämisestä, siitä saatavista hyödyistä sekä sen merkityksestä ulkoisessa rekrytoinnissa. Tämän lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan ulkoista rekrytointia, hakijakokemusta, työnantajan houkuttavuutta sekä työnantajabrändin yhteyttä rekrytointiin. Teorialuku päättyy perusteluihin siitä, miksi tämä tutkimus on tarpeellinen. Tämän jälkeen luvussa kolme selitetään tutkimuksen toteutus. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen tulokset, jossa HR-aineisto ja työnhakijoiden aineistot käsitellään erikseen. Lopuksi johtopäätöksissä tarkastellaan tutkimuksen tuloksia suhteessa kirjallisuuskatsaukseen, pohditaan käytännön implementointia ja päätetään luku jatkotutkimusehdotuksiin.

2 Työnantajabrändäys (Employer Branding)

Tässä luvussa tarkastellaan työnantajabrändäykseen liittyvää kirjallisuutta. Tarkastelu aloitetaan yleisestä näkökulmasta, jonka jälkeen tarkastelua syvennetään aihepiiri kerrallaan aloittaen ulkoisesta työnantajabrändistä sekä työnantajalupauksista. Tämän jälkeen tarkastellaan työnantajabrändin kehittämistä sekä siitä saatavia hyötyjä, jotka kulminoituvat pitkälti ulkoisen rekrytoinnin edistämiseen. Tämän perusteella on olennaista tarkastella myös ulkoista rekrytointia luvussa 2.4. sekä siihen linkittyviä teemoja, kuten hakijakokemusta ja työnantajan houkuttavuutta sekä lopulta työnantajabrändin roolia rekrytoinnilla saavutetun kilpailuedun yhteydessä. Lopuksi teoreettiseen viitekehykseen nojaten perustellaan tämän tutkimuksen tarve luvussa 2.5.

2.1 Työnantajabrändäyksestä yleisesti

Työnantajabrändäys on ilmiönä melko uusi, sillä ensimmäiset tutkimukset tehtiin vasta 1990-luvun keskivaiheilla (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). Tällöin havaittiin, että markkinointi- ja HR-käytäntöjä yhdistämällä on mahdollista luoda lisäarvoa yritykselle. Perinteisen brändimarkkinoinnin ajatuksia ja malleja alettiin hyödyntämään henkilöstöosastolla, jolloin huomio siirtyi tuotteen tai palvelun brändimarkkinoinnista työnantajaan ja työnantajan merkitykseen työmarkkinoilla. Ambler ja Barrow (1996) korostavat määritelmässään erityisesti mainonnan näkökulmaa, jossa työnantajabrändi syntyy ulkoisen ja sisäisen työn seurauksena. Backhaus ja Tikoo (2004) sen sijaan korostavat määritelmässään prosessia, jossa työnantajabrändi syntyy työnantajaidentiteetin kautta.

Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät artikkelissaan työnantajabrändin kokonaisuudeksi, joka koostuu taloudellisesta, toiminnallisesta ja psykologisesta näkökulmasta. Tämä määritelmä korostuu aiheen kirjallisuudessa huomattavasti (Backhaus & Tikoo, 2004; Backhaus, 2016; Łącka-Badura, 2015, s. 17). Ambler ja Barrow (1996) täsmentävät, että nämä kolme näkökulmaa muodostuvat työsuhteen osapuolten (työnantaja ja

työntekijä) välille, ja luovat työnhakijalle tietoa ja mielikuvia siitä, millainen työnantaja on. Taloudellinen näkökulma tarkoittaa sitä, millaisia taloudellisia etuja ja palkkioita työntekijä tai työnhakija odottaa saavansa. Toiminnallinen näkökulma puolestaan sitä, millaiset kehittymis- ja vaikuttamismahdollisuudet hänellä tulee olemaan. Psykologinen näkökulma edustaa yksilön ajatuksia siitä, tunteeko työntekijä oloaan merkitykselliseksi, sopivaksi ja hyödylliseksi työyhteisön jäsenenä.

Drury (2016) sen sijaan jakaa edelleen edellä mainitut työnantajabrändin kolme näkökulmaa kahteen; symboliseen ja toiminnalliseen näkökulmaan, joka vastaa Lievensin ja Highhousen (2003) tekemää instrumentaalissymbolista viitekehystä työnantajabrändistä. Toiminnallinen (Drury, 2016), tai instrumentaalinen (Lievens & Highhouse, 2003) näkökulma sisältää taloudellisen palkkion, työsuhde-edut sekä työterveyden. Symbolinen näkökulma sisältää puolestaan työilmapiirin, kehittymismahdollisuudet ja organisaatiokulttuurin. Erityisesti toiminnallinen näkökulma on helposti havaittavissa, sillä työnhakija saa tietoonsa esimerkiksi työn palkan, mutta sen sijaan symboliset tekijät, kuten organisaatiokulttuuri on vaikeammin havaittavissa. Tällöin työnhakijalle muodostuu, esimerkiksi aiempien kokemusten tai kuulopuheiden perusteella, omia mielikuvia, jotka voivat kuvastaa organisaatiota virheellisesti. Organisaatio voi kuitenkin vaikuttaa näiden virheellisten mielikuvien syntymiseen kertomalla toiminnastaan avoimesti työnantajabrändäyksen avulla, jolloin sen työnantajabrändi kuvastaa työnhakijoille yrityksen todellista organisaatiokulttuuria tai muita vaikeasti havaittuja osa-alueita organisaatiosta.

Työnantajabrändäyksen arvo Amblerin ja Barrowin (1994) mukaan muodostuu sen perusteella, kuinka erilaiseksi, ainutlaatuiseksi ja vaikeasti korvattavaksi työnhakija työnantajan kilpailijoidensa rinnalla kokee. Backhaus ja Tikoo (2004) korostavat artikkelissaan myös ainutlaatuisuutta ja erilaisuutta työnantajabrändäyksen arvonluonnissa, mutta lisäävät työnantajabrändäyksen tärkeäksi tehtäväksi myös yrityksen työnantajalupauksen täyttämisen sekä työnantajaidentiteetin rakentumisen. Collinsin ja Stevensin (2002) mukaan työnantajabrändäyksen tehtävänä on antaa potentiaalisille työnhakijoille sellaista tietoa yrityksestä, joka olisi muuten vaikeasti havaittavissa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi

Druryn (2016) määrittelemää symbolista näkökulmaa, eli tietoa yrityksen organisaatiokulttuurista, työilmapiiristä ja kehittymismahdollisuuksista. Tämän lisäksi Backhaus ja Tikoo (2004) sekä Khalid ja Tariq (2015) nostavat esiin, että työnantajabrändäyksen tehtävä rekrytoinnin näkökulmasta liittyy yrityksen houkuttavuuden rakentamiseen, jolla yrityksen on mahdollista erottautua työnantajana kilpailijoistaan. Myös Rantanen (2019a) toteaa, että yrityksen asemointi tietynlaisena työnantajana vakuuttaa ja puhuttelee kohdeyleisöään ja voi näin ollen luoda yritykselle korvaamatonta kilpailuetua ainutlaatuisuutensa avulla.

2.1.1 Ulkoinen työnantajabrändi

Perinteinen brändimarkkinointi sisältää pääasiassa ulkoisen brändäyksen, jossa markkinointi kohdistetaan asiakkaisiin ja kuluttajiin (Backhaus & Tikoo, 2004). Backhausin ja Tikoon (2004) esittämän näkemyksen mukaan työnantajabrändäys eroaa tästä toiminnasta olennaisesti, sillä se kohdistuu ulkoisen työnantajabrändäyksen lisäksi myös yrityksen sisälle. Työnantajabrändäyksen kokonaisuus muodostuu siten sekä sisäisestä että ulkoisesta työnantajabrändistä. Näiden lisäksi työnantajalupauksella (Employer Value Proposition eli EVP) kehitetään ja vaikutetaan työnantajabrändin kokonaisuuteen, jota Mosley ja Schmidt (2017) puolestaan korostavat teoksessaan. Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen rajauksen mukaisesti pääasiassa ulkoiseen työnantajabrändiin sekä työnantajalupaukseen työnhakijoiden näkökulmasta.

Ulkoisen työnantajabrändin avulla pyritään etenkin houkuttelemaan uusia osaajia organisaatioon (Mosley & Schmidt, 2017, s. 42). Tämän vuoksi ulkoisen työnantajabrändin kohdalla strategisissa valinnoissa korostetaan työnantajan maineen merkitystä, joka rakennetaan sisäisen työnantajabrändin ja työnantajalupauksen pohjalta. Sisäisen työnantajabrändiin kuuluva työntekijäkokemus vaikuttaa Mosleyn ja Schmidtin (2017, s. 42) mukaan vahvasti siihen, miltä organisaatio näyttää ulkopuolisen silmin ja millaiseksi yrityksen maine muodostuu. Ulkoisen työnantajabrändin yhteydessä puhutaankin usein hakijakokemuksesta (Miles & McCamey, 2018). Reiners (2020) lisää, että ulkoista

työnantajabrändiä kehitetään sisäisen työnantajabrändin pohjalta ja erityisesti rekrytoinnissa. Tästä syystä sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändi ovatkin merkittävässä yhteydessä toisiinsa.

Ulkoisen työnantajabrändin kehitys aloitetaan sisäisen työnantajabrändin tarkastelulla ja esimerkiksi pysyvyysasteen, sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden mittaamisella (Monster, 2018; PwC, 2013; Reiners, 2020). Tarkastelussa ja mittaustuloksissa selvitetään, perustuuko ulkoinen työnantajabrändi eli yrityksen maine työnantajalupaukseen, vai poikkeavatko ne toisistaan. Mikäli lupaus ja todellisuus poikkeavat toisistaan, pystytään ulkoista työnantajabrändiä kehittämään löydettyjen kehityskohtien avulla. Tavoitteena on, että maine vastaisi niitä asioita, joita yritys työnantajana pyrkii antamaan työntekijöilleen vastikkeeksi työpanoksestaan.

Reinersin (2020) mukaan ulkoista työnantajabrändiä voidaan kehittää työntekijälähettiläillä, jotka kertovat esimerkiksi urasivuilla työkokemuksistaan ja ajatuksistaan. Työntekijälähettiläiden avulla saadaan kuvastettua yrityksen todellista organisaatiokulttuuria ja sisäistä työnantajabrändiä ulkopuolisille henkilöille. Tämän lisäksi ulkoista työnantajabrändiä voidaan kehittää panostamalla aitouteen ja kiinnostavuuteen yrityksen sosiaalisessa mediassa, sekä informatiivisilla työnhakuilmoituksilla. Työnhakuilmoituksissa kerrotaan yrityksen työnantajabrändäyksestä sekä määritellään tarkasti, millaista henkilöä tehtävään etsitään.

Ulkoisen työnantajabrändin tavoitteena on tukea koulutusyhteistyötä sekä parantaa rekrytointia (Heilmann ja muut, 2013). Ahmadin, Khanin ja Haquen (2020), Backhausin ja Tikoon (2004) sekä Sutherlandin, Torricellin ja Kargin (2002) artikkeleissa todetaan, että ulkoisen työnantajabrändin avulla yrityksestä voidaan luoda sellainen, jonka työnhakijat valitsevat muiden joukosta. Tämän avulla hankitaan parhaimmat työntekijät yritykseen. Toisaalta myös työnhakijoiden kiinnostus yritystä kohtaan synnyttää heille mielikuvia työsuhteeseen liittyen, jotka vaikuttavat myös ulkoisen työnantajabrändin syntymiseen.

Työnhakijoiden mielikuvilla vaikutetaan Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan myös yrityksen arvoihin, jotka edesauttavat rekrytoinnin kehittämistä.

2.1.2 Hakijakokemus

Kun tarkastellaan työnhakijoihin kohdistuvaa ulkoista työnantajabrändiä, on syytä tutkia hakijakokemusta sekä sen merkitystä yrityksen työnantajabrändille (Miles & McCamey, 2018; Monster, 2018; Ruuska, 2020). Milesin ja McCameyn (2018) mukaan se koostuu sekä rekrytoijasta että rekrytointiprosessista, joten hakijakokemukseen vaikuttavat kaikki käytännöt, toiminnot ja ihmiset, joita työnhakija rekrytointiprosessinsa aikana kohtaa. Onnistuneella rekrytointiprosessilla vaikutetaan hakijakokemuksen laatuun. Hakijakokemusta mitataan useilla mittareilla, kuten hakemusten määrällä, hakijoiden reaktioilla vuorovaikutuksen aikana sekä työtehtävän täyttämiseen kuluneella ajalla.

Hakijakokemus määrittelee sen, haluaako työnhakija edetä yritykseen työnhaussa, joten Milesin ja McCameyn (2018) mukaan se on ratkaisevassa asemassa oikean osaamisen houkuttelussa. Sekä Milesin ja McCameyn (2018) että Ruuskan (2020) mukaan positiivinen hakijakokemus vahvistaa työnantajabrändiä, kun taas negatiivisella hakijakokemuksella voi olla kohtalokkaat seuraukset, erityisesti sosiaalisessa mediassa, jossa huonot kokemukset leviävät voimakkaasti. Hakijakokemusta voidaan edistää esimerkiksi avoimella kommunikaatiolla rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa, kertomalla keneen hakija voi olla yhteydessä mahdollisissa epäselvyyksissä sekä ilmoittamalla selkeästi valintaperusteista (Miles & McCamey, 2018). Se edellyttää tarkkaan harkittua suunnitelmaa sekä huolehtimista työnantajabrändäystä tukevista toimintatavoista.

2.1.3 Työnantajalupauksen merkitys työnhakijoille

Kun tutkitaan työnantajabrändin kokonaisuutta, on merkittävää pohtia myös työnantajalupausta (Mosley & Schmidt, 2017; Turner & Kalman, 2014, s. 173–176). Sen avulla

voidaan kehittää työnantajabrändiä, niin sen sisäistä kuin ulkoistakin näkökulmaa, sillä työnantajalupaus kohdistuu sekä nykyisiin työntekijöihin että potentiaalisiin työnhakijoihin. Työnantajalupauksen päätehtävänä on saada yritys erottumaan kilpailijoidensa joukosta, jolloin voidaan houkutella ja sitouttaa oikeat osaajat yritykseen.

Mosleyn ja Schmidtin (2017, s. 63) sekä Turnerin ja Kalmanin (2014, s. 173) mukaan työnantajalupaus tarkoittaa sellaisia ominaisuuksia, vahvuuksia ja näkemyksiä, joita työnantaja haluaa korostaa ja jotka todennäköisimmin mielletään juuri kyseiseen työnantajaan. Se sisältää nimensä mukaisesti lupauksen siitä, mitä työntekijät tulevat saamaan työnantajalta työskennellessään yrityksessä ja myös vastavuoroisesti, mitä työntekijöiltä odotetaan saavan. Tätä määritelmää tukee myös Rantasen (2018b) näkemys, jossa työnantajalupaus on työntekijälle annettava vastike hänen työpanoksestaan. Myös Barrow ja Mosley (2005, s. 125) määrittelevät työnantajalupauksen sellaiseksi lupaukseksi, jossa määritellään ne tekijät, joita työnantajalla olisi tarjottavana työntekijöille muita enemmän.

Työnantajalupauksen vaikutukset ulottuvat sekä nykyisiin että tuleviin työntekijöihin, ja ne antavat heille perusteet sille, miksi heidän kannattaisi valita, tulla ja sitoutua juuri siihen yritykseen (Mosley & Schmidt, 2017, s. 63; Turner & Kalman, 2014, s. 173–176). Tämän vuoksi työnantajalupaus on merkittävä houkutin saada ja sitouttaa tarvittavia osaajia. Rantanen (2018b) lisää, että työnantajalupauksen tarkoituksena on kiteyttää se, miksi työnantaja on muita parempi vaihtoehto ja sen vuoksi lupauksen odotetaan kuvastavan organisaatiota aidosti työnantajana. Tämän lisäksi Rantanen (2018b) lisää, että työnantajalupauksen tulisi olla ainutlaatuinen, vetovoimainen ja erottua joukosta.

Mosley ja Schmidt (2017, s. 64) toteavat, että työnantajalupaus muodostuu yhdestä pääelementistä ja ominaisuudesta, jota lupauksessa halutaan korostaa työntekijöille ja -hakijoille. Valitun pääominaisuuden tulisi olla sellainen, jonka avulla työnantaja haluaa erottua joukosta ja jonka hän toivoisi työntekijöidenkin liittävän mielikuvissaan työnantajaan. Pääominaisuuden lisäksi työnantajalupaus koostuu muista (3–5 kpl)

ominaisuuksista, jotka tukevat ja määrittelevät yrityksen työnantajabrändiä. Lisäominaisuuksilla täydennetään haluttua päätekijää, jotta työnantajalupauksesta syntyisi mahdollisimman vetoava, ainutlaatuinen ja aito.

2.2 Työnantajabrändin kehittäminen

Vahvan työnantajabrändin rakentaminen on johdonmukaista ja pitkäjänteistä strategista työtä, joka vaatii koko organisaation osallistumista sen kehittämiseen, ja tästä työnantajabrändäyksen vastuuhenkilön on huolehdittava (Mosley & Schmidt, 2017, s. 9). Rantanen (2020) huomauttaa että, jos yritys ei tietoisesti tee työnantajabrändäystä, jää mielikuvien luonti yksilön omaksi työksi, jolloin mielikuvat voivat poiketa siitä, mitä yritys itse toivoisi synnyttävän. Johdonmukainen työnantajabrändin kehittäminen vaatii huolehtimista siitä, että työnantajabrändäysstrategia on samassa linjassa organisaation liiketoimintastrategian, HR- ja osaamisstrategian sekä markkinointistrategian kanssa (Mosley & Schmidt, 2017, s. 9). Tämän lisäksi sen tulisi täydentää myös yritys- sekä kuluttajabrändiä.

Työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttavat yrityksen toimintaa ohjaavat etukäteen määritellyt arvot (Monster, 2018; Salli & Takatalo, 2014, s. 48). Niiden pohjalta luodaan organisaatiotarina, joka on merkittävä elementti työnantajabrändin kehittämisessä. Se ohjaa brändäystä ja luo raamit työnantajabrändille. Tästä syystä Sallin ja Takatalon (2014, s. 44) mukaan tarinan on kuvastettava organisaatiota aidosti, rehellisesti ja avoimesti. Sekä toiminnan arvot että organisaatiotarina puhuttelevat kohdeyleisöään ja auttavat tunnesiteen rakentumisessa. Tämän lisäksi työntekijälähettiläät ovat merkittävässä roolissa brändäystyössä, sillä he edustavat yritystä niin sen sisällä kuin ulkopuolellakin. Työntekijälähettiläät edustavat työnantajaansa ja parhaimmassa tapauksessa edistävät myönteistä työnantajabrändiä toiminnassaan sekä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, joka onkin Sallin ja Takatalon (2014, s. 43) mukaan merkittävässä asemassa työnantajabrändin kehittämisessä tänä päivänä.

Backhaus ja Tikoo (2004) määrittelevät työnantajabrändäyksen kolmiportaiseksi työnantajalupaukseen perustuvaksi prosessiksi, jota hyödyntämällä siitä voidaan kehittää menestyksekäs. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan työnantajalupaus, jossa määritellään sellaisia tekijöitä, joita työnantaja lupaa antaa työntekijöilleen vastikkeeksi työpanoksesta ja joilla työnantaja erottuu kilpailijoistaan. Seuraavassa vaiheessa työnantajalupaus markkinoidaan ulkopuolisille eli ennalta määritellyille potentiaalisille työnhakijoille sekä muille sidosryhmille. Viimeisessä vaiheessa Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan keskitytään työnantajalupauksen sisäiseen markkinointiin, jolloin Toivolan (2019) mukaan työnantajalupaus liitetään osaksi organisaatiokulttuuria ja jonka tarkoituksena pyritään sitouttamaan nykyisiä osaajia yritykseen.

Samankaltaista käsitystä ja työnantajalupausnäkökulmaa täydentävää kehittämistä käsitellään aiheeseen keskittyvässä Mosleyn ja Schmidtin (2017, s. 9) oppikirjassa. Heidän mukaansa työnantajabrändin kehittäminen aloitetaan pohtimalla, mitä erityistä organisaatiolla on antaa, jota kilpailijoilla ei ole. Pohdinnan lopputuloksena tulisi havaita tekijöitä, jotka erottavat yrityksen muista, joiden avulla yritys voi luoda kilpailuetuaan ja joiden päälle yrityksessä voidaan rakentaa vahva ja menestynyt työnantajabrändi. Mosley ja Schmidt (2017, s. 9) kirjoittavat, että työnantajabrändäyksen prosessi koostuu karkeasti jaettuna kahdesta osiosta: organisaatiosta tehdään hyvä paikka työskennellä ja varmistetaan, että ulkopuolisetkin tietävät sen.

Mosleyn ja Schmidtin (2017, s. 9) näkemystä työnantajabrändäyksen prosessin kahtiajaosta täydennetään konkreettisin keinoin esimerkiksi Rajakallion (2021) kirjoituksessa. Brändäys koostuu erityisesti yrityksen sisällä tapahtuvista teoista, joista heijastuu mielikuvia yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Esimerkiksi yrityksen johtamiskulttuuri, palkitsemiskeinot, kehittymismahdollisuudet, rekrytointi ja henkilöstön osallistaminen ovat Rajakallion (2021) mukaan konkreettisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvien syntymiseen ja työnantajabrändäyksen kehittämiseen. Näiden kehittäminen tapahtuu esimerkiksi viestinnän avulla, kuten pohtimalla ja tarkkaan harkitsemalla yrityksen slogania, verkkosivujen kuvia, mainontaa ja markkinointia.

Sisäinen toiminta työnantajabrändäyksen kehittämisessä korostuu alan kirjallisuudessa ja sosiaalisen median kirjoituksissa, sillä sen pohjalta yrityksen ulkopuoliset mielikuvat pääasiassa rakennetaan (Monster, 2018; PwC, 2013; Reiners, 2020). Myös Urbancován ja Hudákován (2017) artikkelissa käsitellään nykyisten työntekijöiden roolia myönteisen työnantajabrändin kehittämisessä. Se luo esimerkkiä työnhakijoille siitä, millaista toiminta yrityksessä aidosti on. Urbancován ja Hudákován (2017) artikkelin mukaan työnantajabrändäyksen luominen ja kehittäminen ovat avainasemassa sen hyötyjen maksimointiin ja toimintaan. Heidän mukaansa työnantajabrändäystä voidaan kehittää nykyisiin työntekijöihin panostamalla ja heitä sitouttamalla, muuttuvan toimintaympäristön mukana kehittymisellä ja henkilöstön arvokkaimman osaamisen ja tiedon vaalimisella.

2.3 Työnantajabrändäyksen hyödyt

Amblerin ja Barrowin (1996) sekä Urbancován ja Hudákován (2017) mukaan työnantajabrändäyksen avulla voidaan luoda lisäarvoa yritykselle, mikäli työnhakija ymmärtää, millä tavalla yritys erottautuu kilpailijoistaan ja mitä ainutlaatuista sillä on tarjota. Barrow ja Mosley (2005, s. 69) lisäävät, että työnantajabrändäyksen hyödyt ulottuvat niin potentiaalisiin tuleviin työnhakijoihin kuin nykyisiin työntekijöihinkin. Työnantajabrändäyksellä voidaan luoda monenlaisia hyötyjä yritykselle, kuten työvoimakustannusten madaltuminen, tuloksellisuuden parantuminen ja lopulta edistyneempi rekrytointi (Barrow ja Mosley, 2005, s. 69–83, Collins ja Stevens, 2002).

Työnantajabrändäyksen avulla yritys voi madaltaa työvoimakustannuksiaan ja rekrytointikustannuksiaan (Barrow & Mosley, 2005, s. 69–83). Työvoimakustannusten madaltuminen tapahtuu olennaisesti esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisen seurauksena, joita työnantajabrändäykseen panostavilla yrityksillä on huomattavasti vähemmän kuin muilla. Sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyysmaksuista kertyy yrityksille huomattavan suuria kuluja. Esimerkiksi tekemättömän työn vuosikatsauksen (2019) mukaan sairauspoissaoloista, työkyvyttömyysmaksuista, tapaturmavakuutusmaksuista ja työterveyden

kuluista syntyvän tekemättömän työn kustannukset olivat koko Suomen yrityssektori suhteutettuna noin 3,6 miljardia euroa vuodessa.

Barrowin ja Mosleyn (2005, s. 69–83) mukaan sairauspoissaolokustannusten lisäksi kustannusten pieneneminen kohdistuu rekrytointiin, sillä virherekrytoinnit voivat osoittautua erittäin kalliiksi yrityksille. Rekrytointiin panostamalla on mahdollista löytää parhaimmat osaajat yritykseen, jolloin Urbancován ja Hudákován (2017) mukaan yksi työnantajabrändäyksen olennaisimmista hyödyistä on henkilöstön pysyvyysasteen parantaminen. Tällöin yrityksen vaihtuvuus voi olla pienempää kuin kilpailijoilla, joka takaa tärkeiden kompetenssien pysymisen organisaatiossa. Toisaalta Barrow ja Mosley (2005, s. 69–83) lisäävät, että uusien työntekijöiden rekrytointiin kuluu huomattavan paljon kuluja, jolloin matalalla vaihtuvuusasteella yritys voi saavuttaa myös huomattavaa taloudellista kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden.

Barrowin ja Mosleyn (2005, s. 69–83) mukaan työnantajabrändäyksen avulla on mahdollista luoda työpaikasta sellainen, jossa on merkityksellistä ja motivoivaa työskennellä. Collinsin ja Stevensin (2002) mukaan työnantajabrändäyksen hyödyt vaikuttavat loppujen lopuksi rekrytointiin, vaikka ne kohdistuvat suoranaisesti myös muihin tekijöihin. Tämä ilmenee siinä, että hyödyt, eli kasvanut potentiaalisten työntekijöiden määrä ja taloudellinen resurssien käyttö, mahdollistaa yritykselle edistyneempää rekrytointia. Sen vuoksi työnantajabrändillä ja tuloksellisuudella on merkittävä yhteys toisiinsa sekä rekrytointiprosessiin.

Tässä luvussa on tarkasteltu työnantajabrändäystä, yrityksen toimintaa, jonka vaikutukset ja hyödyt kohdistuvat pääasiassa rekrytoinnin edistämiseen. Merkityksellistä on ymmärtää, kuinka työnantajabrändäystä voidaan kehittää organisaatioissa, jotta siitä saataisiin täysi hyöty. Hyötynäkökulma puolestaan on syventänyt työnantajabrändäyksen merkitystä ulkoisen rekrytoinnin yhteydessä ja yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tämän lisäksi on tutkittu brändäystyön lopputulosta, eli työnantajabrändiä, ulkoisesta näkökulmasta sekä siihen selvästi linkittyvän työnantajalupauksen kautta. Molemmilla

osatekijällä on eri lähtökohdista lähestyvä rooli vakuuttavan ulkoisen työnantajabrändin luomisessa, jonka vuoksi elementtejä ei voida täysin erottaa toisistaan perustellun kokonaiskuvan luomiseksi. Seuraavassa luvussa tutkitaan ulkoista rekrytointia, jotta tutkielman lopussa voidaan muodostaa käsitys siitä, miten työnantajabrändäys voi tukea yrityksen ulkoista rekrytointia ja tuoda lisäarvoa yritykselle.

2.4 Työnantajabrändäyksen merkitys ulkoisessa rekrytoinnissa

Tässä luvussa tarkastellaan, kuinka työnantajabrändäys linkittyy ulkoisen rekrytoinnin onnistumiseen, rekrytointiprosessin vaiheisiin sekä työnantajan houkuttavuutta kasvattaviin tekijöihin. Sen jälkeen tutkitaan, onko ilmiöiden yhteydellä mahdollista kasvattaa yrityksen kilpailukykyä osaamista korostavilla työmarkkinoilla. Rakenne etenee rekrytoinnin yleisemmästä tarkastelusta ja tiivistyy syvempiin ulkoisen rekrytoinnin tarkasteluihin, joissa pyritään linkittämään työnantajabrändäyksen näkökulmaa osana rekrytoinnin onnistumista eri ulkoisen rekrytoinnin vaiheissa.

Myrdenin ja Kellowayn (2015) tutkimuksen mukaan työnantajabrändillä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka houkutteleva tai haluttu työnantaja työnhakijoiden mielestä on. Drury (2016) täydentää, että houkuttelevat työnantajat saavat työhakemuksia jopa kaksi kertaa enemmän kuin kilpailijansa. Työnantajabrändin kehittäminen ja siihen investoiminen vaikuttavat merkittävästi hakemusten määrään. Myrdenin ja Kellowayn (2015) tutkimuksen mukaan työnantajabrändi ja bränditietoisuus vahvistaa työnhakijan käsitystä yrityksestä, parantaa yrityksen positiota ja mielikuvia työnhakijan mielessä ja mahdollistaa vahvan tunnesiteen rakentumista. Nämä Myrdenin ja Kellowayn (2015) tutkimuksessa esitellyt tekijät voivat siten osaltaan tukea potentiaalisten osaajien päätymistä yrityksen työnhakijoiksi etenkin nuorten keskuudessa ja Druryn (2016) mukaan vaikuttaa edelleen myönteisesti onnistuneeseen rekrytointiprosessiin.

2.4.1 Ulkoinen rekrytointi

Rekrytointi voi kohdistua niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin näkökulmaan (Gupta & Jain, 2014; Koivisto, 2004, s. 49–51; Williams, 2017, s. 223). Sisäisessä rekrytoinnissa pyritään löytämään yrityksen olemassa olevista työntekijöistä henkilö, joka siirretään uuteen työtehtävään. Tässä tutkielmassa keskitytään ulkoiseen rekrytointiin, jossa henkilöstöhankinta kohdistuu yrityksen ulkopuolisiin henkilöihin. Ulkoiseen rekrytointiin päädytään silloin, kun organisaation työntekijöistä ei löydy soveltuvaa osaamista, tietoa ja taitoa täyttää tulevaisuuden osaamistarpeita tai jos yrityksen työvoiman tarve lisääntyy (Koivisto, 2004, s. 51). Koska ulkoisella rekrytoinnilla hankitaan työvoimaa yrityksen ulkopuolelta, on sillä selvä yhteys ulkoiseen työnantajabrändiin. Työnhakijoille näyttäytyvät rekrytoinnin vaiheet, kuten työpaikkailmoitus sekä työhaastattelu ovat tärkeitä hetkiä työnantajabrändin ilmentämiselle. Työpaikkailmoituksessa työnhakijalle annetaan ensimmäistä kertaa tietoa yrityksestä työnantajana, jolloin hakijalle muodostuu mielikuvia ja odotuksia yritystä kohtaan. Haastattelu on puolestaan totuuden hetki hakijalle. Odotukset usein realisoituvat siinä hetkessä todeksi, tai päinvastoin epätodeksi, jolloin negatiiviset mielikuvat voivat johtaa kiinnostuksen lopahtamiseen ja rekrytointiprosessista vetäytymiseen. Tässä luvussa tarkastellaan syvemmin ulkoista rekrytointia, sekä sen yhteydessä ulkoista työnantajabrändiä.

Kuten luvussa 2.3 käsitellään, myös työnantajabrändäyksen hyödyt kohdistuvat lopulta edistyneempään rekrytointiin (Collins & Stevens, 2002; Kaijala, 2016, s. 25–66; Miles & McCamey, 2018). Sen vuoksi rekrytointiprosessin rakentamisessa on syytä huolehtia siitä, että rekrytointiprosessin ja työnantajabrändäyksen yhteys saavuttaisi täyden potentiaalin ja näin ollen parhaimman lopputuleman. Miles ja McCamey (2018) lisäävät näkemykseen myös hakijakokemuksen merkityksen, joka luodaan ulkoisessa rekrytointiprosessissa ja jonka avulla vaikutetaan työnantajabrändiin. Nämä kolme tekijää muodostavat rekrytointiprosessin kulmakivet, joiden avulla ulkoista rekrytointiprosessia käsitellään.

Desslerin (2017, s. 164) mukaan rekrytointiprosessi aloitetaan työvoiman ennustamisella ja suunnitellulla, jonka myös Kaijala (2016, s. 49–51) sekä Miles ja McCamey (2018)

liittävät osaksi rekrytointiprosessia, joskin vasta tarve- ja osaamismäärittelyn jälkeisessä vaiheessa. Rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheeseen sisältyy muun muassa aikajänne, budjetti, hankintaan tarvittavien työkalujen ja käytettävien arviointien suunnittelu sekä päätös, ketkä osallistuvat rekrytointiprosessiin. Pitkän aikavälin suunnittelu auttaa selviämään nopeitakin päätöksiä vaativista tilanteista (Kaijala, 2016, s. 49–51). Esimerkiksi sairaspoissaoloissa on syytä varmistaa, että työvoima saadaan nopeasti hoidettua, esimerkiksi vuokratyöntekijöillä. Virhesuunnitelmat voivat kostautua esimerkiksi yhteistoimintamenettelyllä, jolloin yrityksestä voi syntyä huonoja työnantajamielikuvia yrityksen ulkopuolisille.

Milesin ja McCameyn (2018) mukaan rekrytointiprosessi aloitetaan, kun yrityksessä ilmenee lisätyövoiman tarve, kun taas Rantanen (2019c) toteaa rekrytointiprosessin ja potentiaalisen kykyjoukon määrittelyn ja luomisen alkavan jo ennen akuuttia rekrytointitarvetta. Dessler (2017) määrittelee rekrytointiprosessin alkavan edellä käsitellyn työvoiman tarpeen ennustamisella ja suunnittelulla, kun puolestaan Kaijalan (2016, s. 25–48), Milesin ja McCameyn (2018) sekä Sallin ja Takatalon (2014, s. 15) mukaan ulkoinen rekrytointiprosessi lähtee tarpeiden ja osaamisen määrittelyllä. Tarve- ja osaamismäärittelyä pidetään rekrytointiprosessin tärkeimpänä, mutta myös haastavimpana vaiheena.

Miles & McCamey (2018) toteavat, että yritys määrittelee tarvittavat tarpeet ja vaatimukset strategisten tarpeiden perusteella, mutta Dessler (2017, s. 164), Rantanen (2019c), Kaijala (2016, s. 25-48) sekä Salli ja Takatalo (2014, s. 21) lisäävät, että on tärkeää huomioida myös tulevaisuuden työmarkkinat ja osaamistarpeet, sillä tämänhetkinen tarve ei välttämättä päde enää tulevaisuudessa. Dessler (2017, s. 164) sekä Miles ja McCamey (2018) toteavat tarve- ja osaamismäärittelyn koostuvan potentiaalisten kykyjen määrittelystä ja kykyjoukon rakentamisesta. Kykyjoukko muodostuu henkilöistä, jotka soveltuvat avoimeen tehtävään tietojensa, taitojensa, kykyjensä ja muiden vaadittavien ominaisuuksien perusteella. Kaijala (2016, s. 30) lisääkin, että tarve- ja osaamismäärittelyssä voidaan hyödyntää esimerkiksi kykyjohtamista, joka koostuu muun muassa kykyjen tunnistamisesta, houkuttelusta, kehittämisestä ja sitouttamisesta.

Yritys pyrkii vaikuttamaan kykyjoukkoonsa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuillaan ja houkuttelemaan mahdollisimman potentiaalisia talentteja kiinnostumaan yrityksestä ja avoimesta työpaikasta (Dessler, 2017, s. 164; Miles & McCamey, 2018; Roberts, 1997). Ulkoisen rekrytoinnin tärkeimpiä tehtäviä Robertsin (1997) mukaan onkin yrityksen ulkopuolella olevien potentiaalisten osaajien houkuttelu. Houkutteluun vaikuttavia tekijöitä käsitellään tarkemmin luvussa 3.2. Kun yritys on määritellyt tarvittavan osaamisen ja ilmoittanut julkisesti avoimesta työpaikasta, muodostuu työpaikkaa hakeneista henkilöistä hakijajoukko. Hakijajoukon muodostuttua yrityksessä tehdään esikarsintaa, jossa arvioidaan hakijoiden kyvykkyyksiä sekä soveltuvuutta työtehtävään (Miles & McCamey, 2018). Soveltuvat henkilöt kutsutaan haastatteluun ja esimerkiksi soveltuvuusarviointiin (Dessler, 2017, s. 164; Miles & McCamey, 2018; Williams, 2017, s. 228).

Työhaastattelu on yleinen valintamenettely, jossa yrityksen edustaja, eli haastattelija, kysyy työnhakijalta tarkkaan harkittuja kysymyksiä, joiden tarkoituksena on oppia tuntemaan hakijaa, ymmärtämään hänen kykyjään ja arvioimaan hänen soveltuvuuttaan ja potentiaaliaan avoimeen työtehtävään (Koivisto, 2004, s. 55, 60–61; Messmer, 1995; Williams, 2017, s. 230). Kysymykset kohdistetaan työhön, kuten aiempaan työkokemukseen, vahvuuksiin ja kehityskohteisiin sekä erinäisiin kykyihin, kuten päätöksentekoon tai ongelmanratkaisuun. Salli ja Takatalo (2014, s. 66) määrittelevät teoksessaan työhaastattelun vaiheet, jotka etenevät organisaation esittelystä, työnhakijan ansioluettelon ja urapolun tutkimiseen, motivaation, kompetenssien ja nykyisen elämäntilanteen tarkasteluun sekä lopulta rekrytointiprosessin jatkon informointiin sekä hakijan kysymyksiin.

Milesin ja McCameyn (2018) sekä Desslerin (2017, s. 164) mukaan hakijoiden haastatteluiden sekä arviointien jälkeen tehdään rekrytointipäätös eli valitaan soveltuvuudeltaan pätevin henkilö, jolle annetaan työtarjous ja muille hakijoille ilmoitetaan rekrytointiprosessin päättyvän heidän osaltaan. Työtarjouksen laatu vaikuttaa osaltaan hakijakokemukseen, sillä se kertoo hakijalle muun muassa sen, arvostetaanko häntä ja hänen osaamistaan organisaatiossa. Kun valittu henkilö hyväksyy työtarjouksen ja työsuhteen ehdot,

hänet Kaijalan (2016, s. 66) mukaan perehdytetään, jotta hän pääsisi mahdollisimman nopeasti osaksi organisaation kulttuuria ja toimintatapoja sekä näin ollen myös tehokasta suoriutumista. Tässä vaiheessa varmistetaan, että uusi työntekijä on sisäistänyt roolinsa, merkityksensä ja strategiset tavoitteensa ja että hän on sitoutunut.

Kaijala (2016, s. 98–99), Kauhanen (2012, s. 74) ja Rantanen (2019c) käsittelevät rekrytointiprosessin viimeisenä vaiheena rekrytoinnin onnistumisen arviointia sekä mittaamista. Duunitorin teettämän kansallisen rekrytointitutkimuksen (2020) mukaan rekrytointionnistumisen parhaimpia mittareita ovat työsuoriutuminen 6kk – 12kk päästä rekrytoinnista, laadukkaiden hakemusten määrä sekä esimies- tai asiakastyytyväisyys rekrytoijaa, rekrytointiprosessia tai ehdokkaita kohtaan. Rantanen (2019c) korostaa, että jokaisen rekrytointiprosessin on tärkeää tuottaa arvoa seuraavalle rekrytointiprosessille. Tällöin onnistumisen arvioinnilla ja mittaustuloksia hyödyntämällä voidaan kehittää rekrytointiprosessia tehokkaammaksi.

Onnistuneen rekrytoinnin mahdollistaa Rantasen (2019c) mukaan työnantajabrändäykseen panostaminen ja sen kehittäminen. Työnantajabrändiä rakentavan yrityksen kohdeyleisö tuntee mitä todennäköisimmin yrityksen arvot ja mission, sillä heidän tunnesiteensä yritykseen lisää yrityksen toiminnan seuraamista. Tämä houkuttelee potentiaalisia osaajia yrityksen kohdeyleisöön. Yritys voi työnantajabrändäyksellään parantaa sitoutumista kohdeyleisön kanssa, jolloin rekrytointitarpeen syntyessä, sillä on valmis, kiinnostunut ja sitoutunut kohdeyleisö valmiina. Näin ollen hakijajoukko muodostuu varmemmin tarvittavasta osaamisesta, sillä hakijat tietävät jo, millaista osaamista yritykseen tarvitaan. Toisaalta myös tieto auttaa karsimaan henkilöt, jotka tietävät, että yritys ei puolestaan sovellu heidän tarpeisiinsa, jolloin rekrytointiurakka pienenee.

Onnistuneessa ulkoisessa rekrytoinnissa korostetaan työnantajabrändäyksen roolia (Rantanen, 2019c), koska se tukee työnantajabrändäyksen hyötynäkökulmaa, kuten kustannusten madaltumista sekä hakijakokemuksen merkitystä (Urbancová ja Hudáková, 2017). Se on pätevä työkalu rekrytoinnin onnistumisessa myös potentiaalisen

kykyjoukon rakentamisen näkökulmasta. Toisaalta, jotta työnantajabrändäystä voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, on ymmärrettävä sen rooli työnantajan houkuttavuuteen vaikuttavien tekijöiden yhteydessä. Tekijät, kuten organisaatiokulttuuri, työympäristö tai ylivertaiset kannustimet, rakentuvat työnantajabrändäyksen pohjalta (Waghamare, Shivashankar, Sheshrao ja Reshma, 2013), jolloin sen avulla voidaan joko tukea yrityksen houkuttavuutta tai päinvastoin karkottaa tarvittavia talentteja.

Työnhakijan näkökulmasta onnistunut rekrytointi liittyy ulkoisen työnantajabrändin sisältämään hakijakokemukseen, jolla voi olla niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia yrityksen maineeseen ja työnantajabrändiin (Carpenter, 2013; Miles & McCamey, 2018; Rantanen, 2019c; Trost, 2014, s. 109–113). Organisaation rooli korostuu etenkin siinä, kokeeko työnhakija saaneensa investoimalleen ajalle vastinetta ja arvoa rekrytointiprosessista. Carpenter (2013) ja Rantanen (2019c) toteavat, että muun muassa kommunikaatio rekrytointiprosessin tilasta ja palautteenanto voivat parantaa hakijakokemusta. Rantanen (2019c) vielä lisää, että yrityksen kannalta on olennaista pohtia, suosittelisiko työnhakija yritystä verkostolleen, vaikka ei saisikaan työpaikkaa. Mikäli henkilö on tyytymätön hakijakokemukseensa, yritystä ei suositella, joka luo negatiivista mainetta yrityksestä sekä synnyttää huonoja mielikuvia. Huono hakijakokemus tarkoittaa työntekijän näkökulmasta epäonnistunutta rekrytointia (Miles & McCamey, 2018; Rantanen, 2019c).

Tutkimuksen mukaan rekrytointiprosessissa ja työnantajabrändäyksessä hyödynnetyt pelillistämiskäytänteet vaikuttivat positiivisesti hakijakokemukseen, etenkin pandemian jälkeisenä etä- ja hybridiaikana (Kashive, Khanna, Kashive & Barve, 2022). Tämä perustuu siihen, että työnantajabrändäyksessä käytetyt sopivan haastavat ja koukuttavat pelitilanteet auttavat saavuttamaan voimakkaampia kognitiivisia reaktioita, tunnereaktioita, brändiä kohtaan.

2.4.2 Työnantajan houkuttavuus

Työnantajabrändäykseen ja rekrytointiin pohjautuvassa kirjallisuudessa nostetaan esille erilaisia työnantajan houkuttavuuteen vaikuttavia tekijöitä, joita hyödyntämällä yrityksen on mahdollista houkutella parhaimpia osaajia juuri heille töihin (Kaijala, 2016, s. 97; LinkedIn, 2012; Sokro, 2012; Valkenburg, 2011; Wilska, 2014). Houkuttavuutta lisäävät tekijät voidaan liittää Backhausin ja Tikoon (2004) sekä Sutherlandin ja muiden (2002) näkemyksiin siitä, että yrityksen on asemoitava itsensä työnantajana, joka valitaan muiden joukosta saadakseen parhaimmat talentit yritykseen. Vaikka houkuttavuus on Boxallin ja Purcellin (2016, s. 116) mukaan subjektiivinen kokemus, voidaan Sokron (2012), Turnerin ja Kalmanin (2014, s. 162), Valkenburgin (2011) ja Wilskan (2014) mukaan tekijät pääasiassa jakaa organisaatioon liittyviin, työkohtaisiin ja työnantajabrändäykseen liittyviin tekijöihin. Lievens ja Highhouse (2003) jakavat työnantajan houkuttavuuteen vaikuttavat tekijät melko vastaavasti instrumentaalissymbolisen viitekehyksen mukaan, jota on käsitelty tarkemmin luvussa 2.1.

Organisaatioon liittyviä ja houkuttavuutta lisääviä tekijöitä ovat muun muassa annetun yrityksen ydin arvot, eettinen toiminta, yrityksen maine sekä organisaatiokulttuuri (Sokro, 2012; Valkenburg, 2011). Mosley (2014, s. 87) lisää, että tutkimuksen mukaan etenkin milleniaalit arvostavat turvallisuuden ja vakauden tunnetta organisaatiossaan sekä työn ja vapaa-ajan suhteen kunnioittamista. Näiden lisäksi Wilska (2014) lisää, että organisaation sijainti vaikuttaa siihen, kuinka houkuttavalta yritys ja työnantaja hakijan mielestä vaikuttaa.

Työnantajan houkuttavuuteen vaikuttavia, työhön kohdistuvia tekijöitä ovat esimerkiksi urakehitysmahdollisuuksiin, palkan nousuun, työympäristöön, työehtoihin ja palkitsemisperiaatteisiin ja -tapoihin liittyvät tekijät (Mosley, 2014, s. 90; Sokro, 2012; Sutherland ja muut, 2002; Turner & Kalman, 2014, s. 168; Valkenburg, 2011). Myös annetun informaation luotettavuus ja tuotteiden sekä palvelujen laatu vaikuttavat houkuttavuuteen. Boxall ja Purcell (2016, s. 116) lisäävät, että työhön kohdistuvia tekijöitä ovat myös

ammatillinen kiinnostus, mahdollisuus hyödyntää omia kykyjä sekä henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus.

Tutkimusten mukaan työnantajan houkuttavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös työnantajabrändi (Drury, 2016; LinkedIn, 2012). Tutkimuksista selviää, että yritykset, jotka panostavat työnantajabrändäykseensä voivat saada noin kaksi kertaa enemmän potentiaalisia osaajia ja tarvittavia talentteja kuin yleisempään brändäykseen keskittyvät yritykset. Vahva työnantajabrändi erottaa yrityksen kilpailijoistaan, jonka avulla työnhakija tietää, kiinnostaako yritys häntä työnantajana vai ei (Turner & Kalman, 2014, s. 164–183). Vahvan työnantajabrändin lisäksi erottautuminen tapahtuu esimerkiksi työnantajalupauksella, joiden olisi syytä tukea organisaation arvoja ja kulttuuria toimiakseen parhaiten. Turner ja Kalman (2014, s. 181) toteavat, että työnantajabrändillä on tarkoitus vakuuttaa juuri se osaajayleisö, jota yritys tarvitsee ja tavoittelee saavansa, jonka vuoksi houkuttelu kohdistuukin juuri sellaisiin tekijöihin, joita kohdeyleisö työnantajissa arvostaa.

Waghamare ja muut (2013) määrittelevät työnantajabrändin vaikutuksen työnantajan houkuttavuuteen ilmenevän hieman eri tavoin kuin edellä käsitellyt tekijät, vaikka se Turnerin ja Kalmanin (2014, s. 162) mukaan ilmeneekin molempien tasojen sisältämien tekijöiden kohdalla. Heidän mukaansa työnantajabrändin kokonaisuus luo ja mahdollistaa kyseisiä organisaatioon ja työhön liittyviä tekijöitä, sillä ulkoisen työnantajabrändin avulla luodaan esimerkiksi yrityksen mainetta haluttujen mielikuvien avulla. Mosley (2014, s. 95) lisää, että myös työnantajalupauksen avulla voidaan parantaa houkuttavuutta analysoimalla, millaista organisaatiota ja toimintaa kohdeyleisö arvostaa, ja kehittämällä näin ollen organisaatiota ja työnantajalupausta sen mukaisesti.

Tätä näkökulmaa on havaittavissa myös muissa ajankohtaisissa tutkimuksissa, joissa työnantajabrändäyksen ja pelillistämisen yhteys nousee keskiöön digisukupolven astuessa työelämään (Küpper ja muut, 2021; Kashive ja muut, 2022). Työnantajabrändäyksen pelillistäminen on keino vakuuttaa digisukupolvi, saada näkyvyyttä yrityksen

työnantajabrändille ja positioida yritys modernina työnantajana. Tämä tarkoittaa käytännössä työnantajabrändäyksen tekemistä fasilitoivien pelien, kuten työpajojen, avulla. Tutkimuksessa kuitenkin nostetaan esille, että työnantajabrändäyksen pelillistäminen voi luoda vääränlaisia mielikuvia yrityksen työkulttuurin arjesta, mikäli mielikuvat jäävät pintapuolisiksi ja turhan kevyiksi, jolloin yrityksen toimintaa ei oteta tarpeeksi tosissaan.

2.4.3 Työnantajabrändi kilpailuetuna rekrytoinnissa

Mäkilän (2018) mukaan työnantajabrändin avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua etenkin rekrytoinnissa, sillä Monsterin (2018) teettämän Työnantajamielikuvatutkimuksen mukaan 97 prosenttia vastaajista uskoo, että työnantajabrändäyksen synnyttämät työnantajamielikuvat vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen. Myös Khalid ja Tariq (2015) käsittelevät työnantajabrändin ja rekrytoinnin yhteyttä tutkimuksessaan, jonka mukaan työnantajabrändin luomisella ja sitä kehittämällä on merkittävä vaikutus rekrytointiprosessin onnistumiseen ja näin ollen kilpailukyvyn parantamiseen. Prosessissa rakentuu tutkimuksen mukaan mielikuvia sekä yrityksen maine, jonka avulla houkutellaan työ ja siihen pätevä osaaja yhteen. Tämän vuoksi sen avulla on mahdollista ratkaista osaajapulaa, sillä yritys erottuu vetovoimaisen työnantajabrändin, sekä sen luoman mielikuvan, vuoksi muista kilpailijoista.

Edellisessä luvussa käsitellyt houkuttavuutta lisäävät tekijät nivoutuvat Kryscynskin, Coffin ja Campbellin (2021) mukaan kilpailuedun yhteyteen. Heidän mukaansa inhimillisestä pääomasta syntyvää kilpailuetua saadaan yrityskohtaisten kannustimien avulla, jotka tarjoavat työntekijöilleen kilpailijoiden kannustimia enemmän. Kannustimia voivat olla esimerkiksi edut, palkkiot, kehitysmahdollisuudet tai muut houkuttavuutta lisäävät ja valintaan motivoivat tekijät. Toisin sanoen kannustimet tarkoittavat juuri niitä vahvuuksia ja ominaisuuksia, joilla yritys erottautuu muista työnantajista (Urbancová & Hudáková, 2017). Näiden avulla yrityksen tarvitsemat osaajat voidaan houkutella yritykseen sekä motivoida ja sitouttaa osaksi organisaatiota – ja näin ollen saavuttaa inhimillistä kilpailuetua henkilöstön osaamisen avulla (Kryscynski ja muut, 2021).

Kirjallisuudesta voidaan havaita, että yritys saavuttaa työnantajabrändäyksensä avulla inhimillisestä pääomasta syntyvää kilpailuetua siis etenkin sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändin tarkoitusten ja tehtävien avulla (Aldousari, Robertson, Yajid & Ahmed, 2017; Kryscynski ja muut, 2021; Urbancová & Hudáková, 2017). Ulkoinen työnantajabrändi pyrkii myönteisen hakijakokemuksen luomiseen ja osaamisen houkutteluun eli auttaa yritystä saamaan osaajat yritykseen. Sisäinen työnantajabrändi, joka pyrkii sitouttamaan saanutta osaamistaan, mahdollistaa kilpailuedun kestävyyden. Kestävää kilpailuedusta syntyy silloin, kun yritys onnistuu sitouttamaan osaamisen yritykseen ja voi nauttia osaamisen synnyttämästä kilpailukyvystä sekä tuloksellisuudesta.

Työnantajabrändäyksellä voidaan hankkia myös taloudellista kilpailukykyä, koska tutkimuksen mukaan sillä on vaikutusta tuloksellisuuteen ja näin ollen yrityksen kannattavuuteen (Aldousari ja muut, 2017). Työnantajabrändäykseen perustuva tuloksellisuus perustuu siihen, että vahva työnantajabrändi korreloi positiivisesti miellyttävän ja motivoivan työympäristön kanssa, jossa nykyiset työntekijät viihtyvät ja todennäköisesti sitoutuvat organisaatioon. Sitoutunut henkilöstö palkitsee yrityksen lojaaliudellaan, tehokkaalla työskentelyllään ja parantuneella työnlaadullaan ja asiakaspalvelullaan. Tieto parantuneesta työn- ja asiakaspalvelunlaadusta heijastuu myös yrityksen ulkopuolelle ja potentiaalisille työnhakijoille. Tilanne synnyttää työnhakijoissa positiivisia työnantajamielikuvia yritystä kohtaan ja näin ollen parantaa yrityksen positiota potentiaalisten hakijoiden mielissä mahdollisena työnantajana.

Tässä luvussa on tutkittu ulkoiseen rekrytointiin painottuvaa kirjallisuutta, sekä sen yhteyttä työnantajabrändäykseen. Aluksi rekrytointia on lähestytty yleisemmästä näkökulmasta, jotta voidaan luoda kokonaiskäsitys osaajien hankinnan merkityksestä nykyajan organisaatioissa. Ilmiöiden yhteys ilmenee etenkin rekrytointiprosessin vaiheissa, joissa työnantajabrändäyksellä saadut hyödyt edistävät onnistuneen rekrytointiprosessin luomista. Työnantajabrändäyksen yhteys ilmenee myös työnantajan houkuttavuuteen vaikuttavien tekijöiden tutkimuksissa, joissa voidaan havaita, että vahvalla

työnantajabrändillä on voimakas vaikutus talenttien houkuttelussa ja näin ollen rekrytoinnin onnistumisessa. Ilmiöiden välinen yhteys tiivistyy kilpailukyvyn kasvattamiseen, jota työnantajabrändäyksen ja ulkoisen rekrytoinnin linkittymisellä on mahdollista organisaatiolle saavuttaa.

2.5 Empiirisen tutkimuksen tarve

Tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa on tutkittu työnantajabrändäystä ja sen merkitystä ulkoisen rekrytoinnin yhteydessä. Työnantajabrändäyksestä kertovan teorialuvun tarkoituksena on ollut antaa syvällinen pohjustus ennen kaikkea siitä, millä kaikilla tavoilla työnantajabrändäys tai -brändi vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen. Ymmärrys siitä, kuinka työnantajabrändäystä voidaan kehittää, tehostaa sen hyödyntämistä rekrytoinnin apuna koko rekrytointiprosessin ajan. Ennen rekrytointiprosessin alkua korostuu nimenomaan työnantajalupauksen merkitys sekä ulkoisen työnantajabrändin merkitys talenttien houkuttelussa ja yrityksen vetovoimaisuuden parantamisessa sekä hakijakokemuksen luomisessa, joka voidaan havaita myös Milesin ja McCameyn (2018) sekä Robertsin (1997) näkemyksistä.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella työnantajabrändäystä voidaan pitää prosessin syynä ja rekrytoinnin onnistumista ja saavutettua kilpailuetua lähinnä seurauksina. Työnantajabrändäys on ajankohtainen työkalu, joka perustuu työelämässä tapahtuviin muutoksiin muun muassa työarvojen ja kilpailukyvyn parantamiseen liittyen, jotka ilmenevät esimerkiksi PwC:n (2013) teettämästä tutkimuksesta tai Millerin ja Yarin (2019) artikkelista. Työnantajabrändäyksen tehtävä rekrytoinnin näkökulmasta on osaajapulan ratkaiseminen, joka tapahtuu joukosta erottautumisella ja näin ollen vetovoimaisuuden luomisella ja talenttien houkuttelulla yrityksen tärkeimmäksi inhimilliseksi voimavaraksi ja resurssiksi. Tätä näkemystä tukevat myös työnantajabrändäyksen ensimmäiset tutkijat Ambler ja Barrow (1996) artikkelissaan, jota sittemmin on tutkinut lisää muun muassa Backhaus ja Tikoo (2004), Turner ja Kalman (2014, s. 164–183) ja Urbancová ja Hudáková (2017).

Työnantajabrändäystä on tutkittu laajasti, ja tutkimustulokset selittävät sen tarkoitusta ja hyötyjä melko kattavasti. Esimerkiksi Urbancován ja Hudákován (2017) tšekkiläisissä yrityksissä toteutettu tutkimus antoi kattavan käsityksen niistä hyödyistä, joita työnantajabrändäyksellä voidaan saavuttaa yritysten HR-henkilöiden mukaan. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, ja aineisto kerättiin sekä toissijaisena datana tieteellisiä tutkimuksia tarkastelemalla että ensisijaisena datana kyselylomakkeella. Kyselyyn vastasi 492 henkilöstöjohtamisesta vastuussa olevaa henkilöä, joista yli puolet työskentelevät yli 50 henkilön yrityksissä. Aineiston analysointiin käytettiin määrällisiä tunnuslukuja ja muun muassa faktorianalyysia. Tulosten mukaan on selvästi havaittavissa suora kausaliteettisuhde vahvan työantajabrändin ja yrityksen kilpailuedun välillä. Työnantajabrändäyksen hyödyt kulminoituvat osaamisen hankintaan ja tulokset kuvastivat hyötyjä lähinnä työnantajabrändääjien näkökulmasta. Tutkimuksessa jäi kuitenkin täysin ulkopuolelle työnhakijoiden käsitykset ilmiöstä sekä se, mihin työnantajabrändäys perustetaan, jotta tulosten mukaiset hyödyt voidaan saavuttaa.

Näin ollen aiheen kirjallisuudesta voidaan havaita tutkimusaukko. Kirjallisuudessa on selvästi havaittavissa työnantajabrändäyksestä syntynyt prosessi, jossa vahva työnantajabrändi mahdollistaa tarvittavan osaamisen hankinnan, täten onnistuneen rekrytoinnin ja edelleen inhimillisen pääoman avulla saavutetun kilpailuedun (Khalid & Tariq, 2015; Urbancová & Hudáková, 2017; Kryscynski ja muut, 2021). Aiemmissa tutkimuksissa ja aiheen kirjallisuudessa taka-alalle on jääneet ne syyt, teot ja merkitykset, minkä pohjalta työnantajabrändäystä tehdään. Mihin työnantajabrändäys ja edelleen vahva työnantajabrändi perustetaan? Tähän kysymykseen tässä pro gradu -tutkielmassa pyritään keräämään erilaisia näkökulmia tutkimalla työnantajabrändääjien ja työnhakijoiden antamia käsityksiä kyseiselle ilmiölle. Tutkimuksen avulla toivotaan löytyvän ja ymmärtävän monipuolisesti molempien osapuolten käsityksiä, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin työnantajabrändäyksen perusteita ja toisaalta sen merkityksiä molemmille osapuolille ja edelleen sen hyötyä yrityksille.

3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteuttamiseen valittuja metodologisia valintoja. Tutkimuksen toteuttamiseksi tutkijan täytyy tehdä erilaisia aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyviä valintoja. Ensimmäisessä alaluvussa 3.1. esitellään tutkimusstrategia, jossa kerrotaan tarkemmin, millä menetelmillä tämä tutkimus on toteutettu. Sen lisäksi esitellään tarkemmin tutkimusstrategian sisältämät elementit eli tutkimuskohteet, aineistonkeruumenetelmä, sekä sisällönanalyysi, joka on valittu tämän tutkimuksen analysointimenetelmäksi.

3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia kattaa tutkimuksen toteuttamiseen valitut tutkimus- ja analysointimenetelmät. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, aineistonkeruutavaksi on valittu teemahaastattelut ja aineiston analysointimenetelmäksi sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimusilmiön ymmärtäminen, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa pyritään ennen kaikkea selittämään ilmiöitä ja löytämään kausaliteettisuhteita (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 4–5; Tuomi & Saraniemi 2018). Toisin sanoen laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin.

Tutkimus on toteutettu teemahaastattelulla, jota ohjaa tieteenfilosofinen tutkimusparadigma, fenomenologia, sillä haastatteluilla pyritään ennen kaikkea selvittämään haastateltavien omia merkityksiä työnantajabrändäyksen ilmiöön liittyen. Fenomenologisessa näkemyksessä korostuvat tutkimuskohteen kokemukset ja merkitykset (Tuomi & Saraniemi, 2018; Puusa, Juuti & Aaltio, 2020). Tuomen ja Saraniemen (2018) mukaan fenomenologiassa kokemuksen tutkiminen nähdään intentionaalisena, ja koska työnantajabrändäyksen ilmiö merkitsee tutkimuskohteille jotakin, muotoutuu kokemus ilmiölle

annettujen merkitysten mukaisesti. Puusa, Juuti ja Aaltio (2020) täydentävät, että fenomenologisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on ihmisten kokemusten kuvaaminen sellaisena kuin he ilmiön aidosti kokevat. Fenomenologiaa hyödynnetään nykyään usein johtamisen sekä viestinnän tutkimuksissa, joten ulkoisen työnantajabrändäyksen tutkiminen soveltuu myös aihepiiriltään fenomenologisen tutkimuksen kohteeksi.

Näin ollen fenomenologia soveltuu tähän laadulliseen tutkimukseen, sillä tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman rikas kokonaiskuva työnantajabrändäyksen ilmiöstä. Fenomenologia on Tuomen ja Saraniemen (2018) mukaan tulkintaperusteinen paradigma, ja koska eri tutkijat ja haastateltavat voivat käsittää ilmiön hyvinkin eri tavoin, voidaan ilmiöön saada moniakin erilaisia näkökulmia ja ajatuksia. Haastatteluissa voi siten nousta esiin hyvin rikkaasti erilaisia merkityksiä, joita työnantajabrändäys tarkoittaa eri henkilöille. Aineiston analysoinnissa saadaan siten luotua rikas kokonaiskuva työnantajabrändäyksestä, jota pystytään soveltamaan johtopäätöksissä niin työnantajabrändäyksen perusteisiin sekä työnantajabrändääjien ja työnhakijoiden tulkintojen samankaltaisuuksiin ja toisaalta eriäänisyyksiin.

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kerätä ensisijaista tai toissijaista dataa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 82). Ensisijainen data tarkoittaa sellaista dataa, jota tutkija on omalla työllään luonut. Tätä syntyy esimerkiksi haastatteluilla, joissa kerätään vastauksia ennalta määriteltyihin teemoihin liittyen, ja aineiston analysoinnissa tuotetaan jäsentynyt kokonaisuus ilmiöstä. Toissijainen data sen sijaan tarkoittaa sellaista dataa, joka on jo olemassa ilman tutkijan työtä. Tästä käytetään myös nimitystä luonnollinen aineisto. Se voi tarkoittaa esimerkiksi tekstiaineistoa, kuten blogikirjoituksia, lehtiartikkeleita, chatviestejä, yritysten raportteja ja verkkosivuja. Toisaalta se voi olla myös visuaalista aineistoa, kuten videoita tai kuvia.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään ensisijaista dataa. Ensisijaisen datan lisäksi tutkijan käsitystä on rikastettu toissijaisella datalla eli perehtymällä tutkimuskohteiden organisaatioiden verkkosivuihin. Toissijainen data on kuitenkin rajattu pois analyysiosasta, jotta tutkimuskohteiden antamille merkityksille annetaan riittävästi tilaa ja täysi painoarvo. Aineistonkeruutapana käytetään teemahaastatteluja, jossa Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 93) mukaan hankitaan etukäteen määriteltyjen teemojen ja haastattelukysymysten avulla vastauksia työnantajabrändäyksen ilmiöön liittyen. Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu valittiin aineistonkeruutavaksi siksi, koska etukäteen suunnitellut kysymykset ja aihepiirit auttavat aloittelevaa haastattelijaa onnistuneen haastattelun pitämisessä. Lisäksi teemahaastattelut antavat keskustelulle raamit, mutta mahdollistavat keskustelun niistä teemoista aihepiirin sisällä, jotka haastateltava kokee merkityksellisiksi. Toisaalta on myös hyvä, että teemahaastattelussa on mahdollista antaa tarkentavia kysymyksiä, koska työnantajabrändäyksen termi usein sekoitetaan esimerkiksi työnantajakuvaan tai -mielikuvaan. Koska tässä tutkimuksessa halutaan nimenomaan aineistoa ulkoiseen työnantajabrändäykseen liittyen, on hyvä tarvittaessa täsmentää kysymyksiä.

Tutkimuskohteiden valinta ja kuvaus

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman rikas ymmärrys tutkimusilmiöstä, jonka vuoksi tutkimuskohteiksi valikoitiin työnantajabrändäyksen molemmat osapuolet, työnantajabrändääjät sekä kohderyhmäksi työnhakijat. Tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita näkemysten samankaltaisuuksista sekä mahdollisista eroavaisuuksista ja edelleen tutkimusryhmien välisistä jännitteistä. Kiinnostavaa on etenkin se, pitävätkö molemmat tutkimusryhmät ilmiötä yhtä merkityksellisenä tekijänä työnhaun yhteydessä sekä vastaako työnantajabrändääjien tekemä työ työnhakijoiden käsityksiä työnantajabrändistä ja toisaalta saako brändäykseen upotettu työ toivotunlaista tunnustusta työnhakijoilta. Haastateltavat jaoteltiin kahteen tutkimusryhmään, HR-asiantuntijoihin sekä työnhakijoihin. Haastateltavia on yhteensä kymmenen, viisi kummastakin ryhmästä.

HR-asiantuntijoista kolme työskentelee samassa vakuutusalan yhtiössä ja kaksi muuta työskentelee eri organisaatioissa IT- ja ohjelmistoalalla. Haastateltavat tavoitettiin haastatteluun verkostojen tai LinkedInin kautta. Kaikki HR-asiantuntijat ovat naisia. Haastateltavat työskentelevät työnantajabrändäyksen parissa ja ovat tehneet vaikuttavaa edelläkävijyyttä työnantajabrändäyksen saralla. Haastateltaviksi haluttiin valita edelläkävijäyritysten edustajia, jotta käsitykset tutkimusilmiöstä antaisivat viitekehystä vaikuttavan työnantajabrändin rakentamiseen.

Työnantajabrändäyksen kohderyhmäksi valittiin työnhakijat. Tutkimuskohteet ovat kaikki alle 30-vuotiaita, joille työnhaku oli haastatteluhetkellä ajankohtaista. Heistä kolme on sukupuoleltaan naisia ja kaksi miestä. Heidät tavoitettiin haastatteluun verkostojen avulla. Kaikilla viidellä haastateltavalla on kaupallinen koulutus. Neljä haastateltavaa opiskelee tällä hetkellä ylempää korkeakoulututkintoa pääaineenaan joko markkinointi tai rahoitus ja yksi haastateltava on koulutustaustaltaan merkonomi.

Aineistonkeruun toteutus

Fenomenologian vaikuttaessa tutkimuksen taustalla on haastattelukysymykset rakennettu sitä tukevaksi niin, että vastauksista saadaan selville aitoja kokemuksia, tunteita ja ajatuksia, joita haastateltavat liittävät työnantajabrändäykseen ilmiöön. Fenomenologian mukaisesti haastattelujen tavoitteena on sellaisten henkilöiden kokemusten, tulkintojen sekä ilmiölle annetun merkityksen ymmärtäminen, joihin tutkimusilmiö vaikuttaa (Tuomi & Saraniemi, 2018). Näkemyksessä korostuu siten erilaisten merkitysten ymmärtäminen, joka mahdollistaa tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaisen tutkimisen.

Molemmille tutkimusryhmälle on tehty omat kysymysrungot (liite 1 ja liite 2), jotka lähestyvät työnantajabrändäystä eri näkökulmista. HR-asiantuntijoiden kysymysrunko koostuu kolmesta pääteemasta, työnantajabrändäyksen ilmiöstä yleisesti, työnantajabrändäysprosessista sekä siitä saatavista hyödyistä. Jokainen pääteema sisältää 2–4

tarkentavaa kysymystä. Työnhakijoiden haastattelukysymykset on myös lajiteltu kolmeen pääteemaan, yleisiin käsityksiin työnantajabrändäyksestä, työnantajaan kohdistuviin odotuksiin sekä työnantajan houkuttavuuteen. Myös nämä pääteemat sisältävät 2–4 tarkentavaa kysymystä per teema. Kysymysrungot lähetettiin kaikille haastateltaville viimeistään kolme päivää ennen haastattelua.

Haastattelut pidettiin joko Zoomin tai Microsoft Teamsin välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, joka mahdollisti tutkijan täyden läsnäolon haastatteluun ja keskusteluun. Haastatteluiden litteroinnissa hyödynnettiin Teamsin transkriptiotyökalua. Työkalun avulla haastatteluista saatiin karkeat litteraatit, mutta tämän lisäksi tutkija kuunteli tallenteet läpi, muokkasi ja varmisti litteraattien oikeellisuuden. Nauhoitettua puhetta kertyi noin viisi tuntia. Kaikista haastatteluista kertyi aineistoa noin 90 sivua, joista noin 50 sivua tuli HR-asiantuntijoiden haastatteluista ja loput noin 40 sivua työnhakijoiden haastatteluista. Seuraavalla sivulla esitetyssä taulukossa 1 on eritelty haastateltavien tausta sekä haastattelujen toteutus tarkemmin työkalun, ajankohdan ja keston avulla. Anonymiteettisuojan ylläpitämiseksi haastateltavat on koodattu HR-1-5 sekä TH-1-5, jossa HR (HR-asiantuntijat) ja TH (työnhakijat) kuvastavat tutkimusryhmiä ja luvut 1–5 kyseisen tutkimusryhmän haastateltavaa. Samaa koodausta käytetään myös aineiston analysoinnissa luvussa 4.

Taulukko 1. Haastateltavien tausta sekä haastattelujen toteutus.

	Haastateltavan positio / koulutustausta	Haastattelun toteutus	Ajankohta	Kesto (min)
HR-1	HR-partneri	Teams	21.11.2022	39:43
HR-2	HR-partneri	Teams	22.11.2022	40:50
HR-3	Head of Talent & EB	Teams	27.1.2023	30:11
HR-4	People Partner	Teams	2.2.2023	28:13
HR-5	HR-partneri	Teams	10.3.2023	34:59
TH-1	Markkinoinnin opiskelija (ylempi korkeakoulututkinto)	Zoom	12.12.2022	56:53
TH-2	Rahoituksen opiskelija (ylempi korkeakoulututkinto)	Zoom	2.2.2023	15:50
TH-3	Markkinoinnin opiskelija (ylempi korkeakoulututkinto)	Zoom	9.2.2023	19:06
TH-4	Merkonomi	Teams	23.2.2023	38:34
TH-5	Markkinoinnin opiskelija (ylempi korkeakoulututkinto)	Zoom	25.2.2023	18:36

Haastatteluissa katettiin kaikki haastattelurunkojen kysymykset, mutta kysymysten järjestys vaihteli haastattelusta toiseen. Haastateltavilla oli selkeitä näkemyksiä aiheesta, eikä kysymykset aiheuttaneet suurempia haasteita. Ainoastaan työnhakijoiden haastattelurungon kahdeksas kysymys aiheutti hieman haasteita, jonka vuoksi kysymykseen ei vastattu kaikissa työnhakijoiden haastatteluissa. Työnhakijoiden haastatteluissa kysyttiin myös työnantajalupauksista (9. kysymys), joka ei ollut kaikille haastateltaville tuttu termi. Tutkija selitti lyhyesti, mitä termillä tarkoitettiin tässä yhteydessä, jonka jälkeen haastateltavat tunnistivat aiheen, vaikkeivat yhdistäneet sitä kyseiseen termiin. Haastattelut keskittyivät pitkälti tutkimusilmiöön, eikä ilmiön kannalta irrelevantteihin teemoihin.

3.3 Tutkimusaineiston analysointimenetelmä

Laadullisin menetelmin toteutetussa tutkimuksessa voidaan hyödyntää monenlaisia analysointitapoja, kuten kielen merkityksiä korostavaa diskurssianalyysia tai teoriaohjattua 'grounded theorya' (Tuomi & Saraniemi, 2018). Tässä tutkimuksessa aineiston analysointitavaksi on valittu sisällönanalyysi, joka on perusanalyysimenetelmä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 120–121; Tuomi & Saraniemi, 2018). Tutkimuksen analysointitavaksi valikoitui sisällönanalyysi sen takia, että se soveltuu haastatteluaineiston käsittelyyn jäsentyneen kokonaisuuden luomiseksi. Se on tehokas tapa käydä kerätty aineisto läpi ja kerätä tärkeimmät pääkohdat esille. Sisällönanalyysin avulla pystyy myös luomaan hyvin laajan kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä jaottelemalla aineistojen ydinpointit ja esiin nousevat asiat teemoihin. Tämä palvelee siten tämän tutkimuksen tarkoitusta, eli työnantajabrändäyksen mahdollisimman rikasta ymmärtämistä ja edelleen käsitysten vastaavuutta.

Haastatteluaineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe on haastatteluaineiston litterointi helpommin tutkittavaan tekstimuotoon (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 122–123; Tuomi & Saraniemi, 2018). Tämän jälkeen aineisto luetaan ensin kokonaan läpi ja sitten tehdään muistiinpanoja aineistossa nousevista asioista. Läpikäynnin aikana merkitään ylös asioita, jotka toistuvat eli toisin sanoen koodataan ydinpointit, esimerkiksi eri värein. Kun on saatu luotua kattava lista erilaisista tekijöistä, ne yhdistellään järkeviksi teemoiksi, joissa painottuu etenkin asiat, joista kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Saraniemi, 2018). Tämä vaihe on nimeltään teemoittelu. Nämä voidaan jaotella edelleen alaluokkiin, jotka ovat pääteemoja yksityiskohtaisempia sisällöltään. Tällöin aineistoista nousevia seikkoja pystyy helpoiten yhdistelemään tai vertailemaan. Kun teemoittelu on tehty ja samankaltaiset esiin nousevat tekijät on koodattu, voidaan tutkia, kuinka paljon ne vastaavat haastatteluaineiston sisältöä.

Teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla huomataan, millaisia merkityksiä haastateltavat kertovat ja mitkä asiat haastatteluaineistossa korostuvat, ja näin ollen niiden avulla pystytään jäsentämään työnantajabrändäyksen kokonaisuutta. Tuomen ja Saraniemen

(2018) mukaan sisällönanalyysi tukee myös fenomenologista näkökulmaa, sillä tätä analyysimuotoa ei ohjaa mikään tietty teoria, vaan siihen voidaan soveltaa monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Lisäksi teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla pystytään havaitsemaan sitä, millaisia merkityksiä työnantajabrändäyksestä aineistossa nostetaan esille. Tämä voi tuottaa hyvin erilaisia tulkintoja ilmiöstä ja auttaa ymmärtämään sen moninaisuutta.

Sisällönanalyysiä voi tehdä kolmella eri tavalla: teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Saraniemi, 2018). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysia tehdään teorian pohjalta, eli aineistosta pyritään etsimään teorian kannalta olennaisia asioita. Tämän vastakohtana on aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa aineistosta poimitaan sen tärkeimmät asiat riippumatta siitä, onko niistä löydettävissä yhteyksiä teoriaan. Teoriaohjaava sisällönanalyysi on ikään kuin näiden kahden yhdistelmä, sillä siinä analyysissä nostetaan esiin aineistossa toistuvia asioita, mutta tutkijan ajattelua ohjaa myös teoria. Tässä tutkimuksessa on teoriaohjaavan sisällönanalyysin piirteitä siinä mielessä, että aihepiiriä koskeva aiempi kirjallisuus ohjasi haastatteluja ja aineiston analyysia. Empiirinen tutkimus ei kuitenkaan nojaa tiettyihin yksittäisiin teorioihin.

Tässä tutkimuksessa HR- ja työnhakijoiden aineistot käsiteltiin erikseen, mutta kuitenkin samaa analysointitapaa noudattaen. Aineiston analyysi aloitettiin HR-aineistosta. Ensimmäisellä lukukerralla aineisto luettiin kokonaan läpi ja samalla eri haastateltavien vastaukset värikoodattiin. Seuraavalla lukukerralla värikoodatut vastaukset lajiteltiin kysymyksittäin. Koska teemahaastattelussa ei noudateta tarkasti kysymysrunkoa, ja haastattelusta riippuen henkilöiltä kysyttiin erilaisia tarkentavia kysymyksiä, lajiteltiin vastaukset lähinnä kysymysrungon teemojen mukaisesti. Tämä auttoi tutkijaa tarkastelemaan kysymyksittäin eri haastateltavien vastauksia. Kolmannen lukukerran yhteydessä erilliseen dokumenttiin kirjattiin aiheita, jotka nousivat keskusteluissa esille. HR-aineistossa tällaisia aiheita tunnistettiin 15 kappaletta. Tässä vaiheessa esiin nousseiden aiheiden evidenssiksi merkattiin myös sitaatteja, jotka on esitetty seuraavassa luvussa havaintojen tukena. Tämän jälkeen tutkija lajitteli esiin nousseet aiheet laajempien pääteemojen alle,

joita lopulta muodostui neljä. Työnhakijoiden aineisto analysoitiin samalla tavalla. Työnhakijoiden aineistossa nousi sen kymmenen erilaista aihetta, jotka lajiteltiin kolmen pääteeman alle. Molemmissa aineistossa ilmenneet pää- ja alateemat ovat esitelty seuraavissa luvuissa sekä tiivistetysti kuvioissa 2 (s. 44) ja 3 (s. 57).

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisestä aineistosta esiin nousevia käsityksiä ja havaintoja työnantajabrändäyksen ilmiöstä. HR-asiantuntijoiden ja työnhakijoiden aineistot on analysoitu erikseen selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden luomiseksi. Lisäksi tämä mahdollistaa tämän luvun lopussa tehtävän aineistoista esiin nousevien teemojen vertailun. Tulokset on molempien aineistojen kohdalla lajiteltu pääteemojen alle. Teemojen alla on suoria lainauksia aineistoista, joka mahdollistaa haastatteluissa esiin nousseiden yhtäläisyyksien ja näkemyserojen tarkemman käsittelyn.

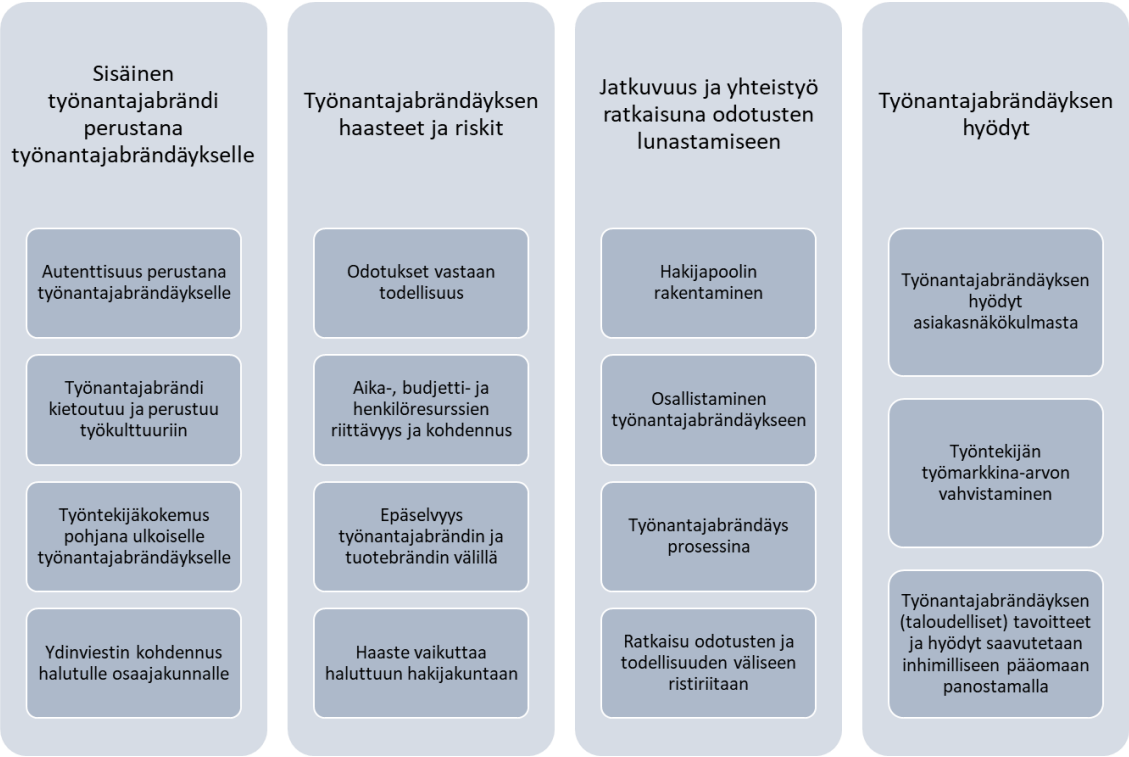
Molemmille haastatteluryhmille tehtiin erilliset kysymysrungot, joiden teemat käsittelivät työnantajabrändäystä mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti. Haastattelut noudattivat kysymysrunkoa, mutta haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa käsityksistään ja ajatuksistaan vapaasti sekä keskittyä niihin teemoihin, jotka hän kokee ilmiön näkökulmasta merkityksellisinä itselleen.

4.1 HR-asiantuntijoiden aineiston analysointi

Tässä luvussa esitellään HR-haastatteluissa ilmenneitä näkemyksiä ja tulkintoja työnantajabrändäyksen ilmiöstä. Keskustelua ohjasi kymmenen kysymyksen kysymysrunko (liite 1), mutta haastateltavalle annettiin mahdollisuus kertoa ilmiöstä vapaasti ja korostaa niitä teemoja, jotka hän kokee merkityksellisiksi kokonaisvaltaisen käsityksen luomiseksi. Tutkimukseen osallistui viisi HR-asiantuntijaa, jotka työskentelevät työnantajabrändäyksen parissa. Havaintojen tueksi alaluvuissa esitetään suoria lainauksia, jotka haastateltavat on koodattu lyhentein HR-1-5, jossa HR kuvastaa tutkimusryhmää ja luvut 1–5 haastateltavaa.

Kuviossa 2 on esitetty HR-haastatteluissa esille nousseet neljä pääteemaa sekä näiden alle lajitellut yksityiskohtaisemmat alateemat. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että ulkoinen työnantajabrändäys pohjautuu ja ilmenee sisäisen työnantajabrändin ja

sisäisen tekemisen kautta. Keskusteluissa korostui se, että sisäinen perusta tulee ensin saada rakennettua vahvaksi, ja se heijastuu lopulta myös ulkopuolelle. Tämän lisäksi haastatteluissa nousi esiin työnantajabrändäykseen liittyvät haasteet ja jopa riskit siitä, että viestinnällä luodut odotukset eivät vastaakaan organisaation todellisuutta. Tätä haastetta selvästi pyritään ratkomaan pitkäjänteisellä ja jatkuvalla tekemisellä, joka tukee organisaatiokulttuurin aitoa ilmentämistä. Lisäksi haastatteluista ilmeni käsitykset siitä, että työnantajabrändäyksen hyödyt ja tavoitteet kohdistuvat taloudelliseen näkökulmaan, mutta tämä saavutetaan ennen kaikkea inhimilliseen pääomaan panostamalla.



Kuvio 2. HR-aineiston teemoittelu.

4.1.1 Sisäinen työnantajabrändi perustana ulkoiselle työnantajabrändäykselle

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa rajattiin tarkastelu ulkoiseen työnantajabrändiin, millä on selkeämpi kosketuspiste työnhakijoiden kanssa. Siten ilmiön tutkiminen myös työnhakijoiden näkökulmasta on perusteltua. Sisäinen näkökulma näin ollen

rajattiin tarkastelun ulkopuolelle. Kuitenkin kysyttäessä, mitä HR-asiantuntijoille tulee työnantajabrändäyksestä mieleen, vastaukset painottuivat pitkälti sisäiseen näkökulmaan ja organisaation työkulttuuriin. Keskeisinä teemoina nähtiin **työntekijäkokemus** ja **työkulttuuri**. Työnantajabrändäystä lähdetään tarkastelemaan sisäisen näkökulman kautta, sillä ensin kehitetään työntekijäkokemus halutun vision mukaiseksi ja vasta sitten pohditaan sen viestimistä ulkopuolelle. Tämä lisäksi useassa HR-haastattelussa nousi esiin käsitys siitä, että organisaation **brändi on paljon laajempi ilmiö kuin työnantajabrändi**, joka puolestaan kietoutuu vahvasti työkulttuuriin.

> *”Minulla tulee työnantajabrändäyksestä mieleen se, että yritys on miettinyt sitä, että minkälainen työpaikka ja työnantaja se haluaa olla sillä on jotain arvoja ja periaatteita mitä se haluaa kertoa niin sisäisesti kuin ulos ja sitten se kehittää sitä työntekijäkokemusta tavallaan sen suuntaisesti. Ehkä lähtisin siitä, että ensin se sisäinen näkemys pitää olla aika selvää, että minkälainen työpaikka me ollaan ja minkälaiseksi me halutaan tulla ja sitten tavallaan kehittää sitä olemassa oleva henkilöstön kokemusta sellaiseksi. Ja sitten kun se on riittävällä tasolla, niin ikään kuin lähteä hakemaan sitä, että miten sitä voidaan hyödyntää ja miten sitä voidaan kertoa sitä samansuuntaista tarinaa ulospäin niin että sitten ne potentiaaliset ihmiset ja hyvät tekijät löytää ja innostuu työpaikasta ” (HR-1)*

> *”Mä jotenkin liitän sen vahvasti organisaation työkulttuuriin. Se on tavallaan eka yhtymäkohta, mikä mulla tulee mieleen. Brändi on jotain niin paljon laajempaa kuin työnantajabrändi, jossa mun mielestä lähtökohta on aina se niinku yrityksen kulttuuri ja se että työnantajabrändin pitäisi kuvastaa sitä yrityksen työkulttuuria ja olla sillä tavalla aitoa jotta ei käy sellaista että siinä työnantajabrändissä luvataan jotakin, mikä ei toteudu. Usein ajatellaan, että kaikki lähtee yrityksen arvoista ja näin, mutta ehkä mä vielä miellän sen työkulttuuriin. Se on se pohja, mistä sen pitäisi ponnistaa ja lähteä, että totta kai niin kun arvot on perusta, mutta että sitten jotenkin arvot jää kuitenkin ehkä niin ylätasoisiksi ja välillä vaikeaksi. Ehkä työkulttuuri on konkreettisempaa ja siten mun mielestä siinä on tartuttavampaa pintaa.” (HR-2)*

> *”Helposti pelkkiä sanoja, helposti pelkkiä kamppiksia, mitä se niinku ei ole.” (HR-3)*

Toisaalta yhden haastattelun mukaan työnantajabrändäyksen nähdään myös muuttuneen. Aiemmin päätettiin, millaisia mielikuvia ulkopuolisille halutaan luoda, ja niitä viestittiin tarkastelematta sitä, onko mielikuvat totta. Nyt painopiste on siirtynyt mielikuvien luomisesta sisäiseen tekemiseen, työntekijäkokemukseen ja -lupauksiin.

Huolimatta siitä, että sisäinen näkökulma nousi pääasiassa haastatteluissa esille, ulkoisten mielikuvien luominen ja työkulttuurin heijastaminen organisaation ulkopuolelle tunnistetaan yhä tärkeänä työnantajabrändäyksen elementtinä. Ero aiempaan on kuitenkin se, että mielikuvien luominen perustetaan faktaan ja organisaation todelliseen kulttuuriin. Haastatteluissa olikin havaittavissa se, että ulkoista työnantajabrändiä pidetään lähinnä ilmiön seurauksena, kun taas sisäinen työnantajabrändi toimii lähtökohtana ja perusteena työnantajabrändäykselle.

> *”Ensinhän se on ollut semmoista tavallaan mielikuvien luomista, että kerrotaan niistä mielikuvista ja niillä ei välttämättä ole ollut edes pohjaa sillä, mitä se niinku sitten todellisuudessa on, mutta nyt mun mielestä se on enemmän mennyt siihen, että tehdään lupauksia työntekijöille.” (HR-5)*

> *”No käytännössä, millainen fiilis siitä [työnantajasta] tulee niin kun ulkopuoliselle. Mutta kyllä mä luulen että myös sisäiselle henkilöstölle. Varsinkin työnhakijoille että millainen fiilis heille tulee niin kun siitä yrityksestä, jos vaikka vaan näkee jonkun logon tai kuule firmasta tai ihan mitä ikinä niin millainen fiilis siitä herää henkilölle niin se ehkä kiteyttää sen mitä olen siitä mieltä. ” (HR-4)*

Työnantajalupaukset nähdään tärkeänä työnantajabrändäyksen työkaluna, jotka konkretisoivat työkulttuuria aidosti. Niitä pidetään ennen kaikkea lupauksina siitä, mihin työnantajana luvataan panostaa, millaisiin asioihin on sitouduttu ja mikä työnantajuuden tavoitetila organisaatiossa on. Yhden haastattelun mukaan ne ovat etenkin lupaus tulevaisuudesta, vaikka asiat eivät vielä täysin toteudukaan.

> *”Ne konkretisoi sitä työkulttuuria myöskin sellaisiksi, ikään kuin miten se käytännössä näyttäytyy” (HR-2)*

> *”Minusta ne niinku parhaimmillaan voisi olla semmoisia, että ne viestii sitä, että mihin ollaan sitouduttu vaikka ne ei olisikaan semmoisia että kaikki vielä toteutuu sataprosenttisesti, niin ehkä viesti sitä, että nää on ne jutut mihin me työnantajana satsataan ja halutaan satsata ja voisi myös kertoa, että tässä asiassa emme ole vielä maalissa, mutta tämä on meille tärkeä juttu. ” (HR-1)*

Myös kysyttäessä mihin haastateltavan mielestä työnantajabrändäys perustuu, vastaukset painottuivat yhä työkulttuurin, sisäisen tekemisen **autenttisuuden** ja työntekijäkokemuksen ympärille.

> *”Minusta se perustuu tosi paljon siihen meidän työkulttuuriin. Mikä, suhteessa vaikka alan muihin toimijoihin, meissä on omaleimaista koska sitä tarvitsee olla, että erottuu.” (HR-1)*

> *”Työnantajabrändäyksen kehittäminen kuitenkin lähtee siitä, että me niin kun rakennetaan sitä asiaa meidän työkulttuurin ympärille ja ikään kuin samalla kun me kehitetään työkulttuuria sisäisesti ja mietitään, että millaisia asioita siinä on, niin me aina mietitään myöskin, että miten me viestitään tästä ulospäin. Miten me kerrotaan ja rakennetaan tätä tarinaa myös ulospäin ja viestitään siitä.” (HR-2)*

> *”Luotetaan siihen, että kun me tehdään oikeita asioita täällä sisäisesti meidän ihmisille ja tarjotaan heille semmoinen hyvä kehittymisen ja kasvun paikka ja semmoinen yhteisöllisyyden paikka, ja sitten viestitään ulospäin niin se on parasta. Mutta me ei viedä ulospäin ensin, vaan tehdään täällä sisäisesti asioita ja sitten vasta kerrotaan.” (HR-3)*

> *”Se perustuu parhaimmissa organisaatioissa nimenomaan sisäiseen näkökulmaan.” (HR-5)*

Keskustelu painottui voimakkaasti sisäiseen näkökulmaan, jonka vuoksi tutkimuskohteille esitettiin tarkentavia kysymyksiä tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti ulkoiseen työnantajabrändäykseen liittyen. Haastateltavat painottivat yhä sisäisen näkökulman merkitystä ulkoisessa työnantajabrändäyksessä, sillä ulkoisen näkökulman tunnistetaan rakentuvan sisäisen näkökulman perusteella. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kun työkulttuuri on vahva ja innostava, se heijastuu ulkopuolelle. Useammassa keskustelussa korostui myös etenkin se, että **työnantajabrändäyksen ydinviestin on oltava sama, niin organisaation sisällä kuin ulkona**.

> *”Kaikki se mitä niinku me tehdään täällä sisällä niin sehän on sitten sitä mistä me lähdetään puhumaan ulospäin, mutta että se täytyy olla tunnistettava täällä meillä sisäisesti. Se mitä me puhutaan ulospäin ja mitä sisällä koetaan, niiden täytyy mätsätä.” (HR-3)*

”Molempien pitää mätsätä sillä tavalla, että ei kerrota ihan eri tarinaa niin kun sisäinen versus ulkoinen, mutta mun mielestä se työnantajabrändi lähtee ja periaatteessa kumpuaa sieltä sisältä.” (HR-4)

Vaikka koetaan tärkeänä, että ydinviesti on organisaation sisällä ja sen ulkopuolella sama, ulkoiseen näkökulmaan liittyvissä keskusteluissa korostui kuitenkin näkemys siitä, että **ydinviestiä tulee muokata ja kohdentaa halutulle osaajakunnalle sopivaksi**. Ydinviestiin ja työnantajabrändin tarinaan tulee löytää sellainen kulma osana rekrytointia, joka puhuttelee ja vakuuttaa juuri organisaation kannalta halutun osaajakunnan. Työnantajabrändäyksen tarkoituksena on vedota ja luoda tunnesidettä organisaatiossa määritellyn osaajapoolin kanssa, kun taas työnantajakuvan avulla voidaan vedota pintapuolisemmin laajempaan yleisöön. Selvästi HR-asiantuntijoiden haastatteluissa tunnistetaan tämä työnantajabrändäyksen ydin, joka pidetään tekemisen keskiössä.

”Sama punainen lanka kulkee siellä meidän viestissä, mutta eri kohderyhmille niinku puhutaan sillä lailla, että sieltä löytyy heitä kiinnostava kulma. ” (HR-3)

”Tietysti yleisesti kerrotaan sitä, että tää on kiva työpaikka. Ihana työyhteisö. Meillä on hyvää johtamista. Meillä pääsee kehittämään omaa osaamista, mutta sitten että mitä ne muut tekijät voi olla, mikä just sitä kohderyhmää saattaisi puhutella, että vähän ei niinku kaikkea kaikille vaan poimii sieltä ne asiat mitkä sitten vaikuttaa vaikka johonkin henkilöihin enemmän.” (HR-5)

”Ydinviesti on sama, mutta sitten totta kai pitää muokata ja modifioida sitä sitten, että se sopii kyseiselle kohderyhmälle itselleen mikä niin kun houkuttelee, mutta silleen että just se niinku punainen lanka löytyisi riippumatta siitä viestitäänkö tai yritetäänkö tätä yritystä eläkeläisille tai teineille, että se viesti olisi sama.” (HR-4)

Kysyttäessä, millaisia näkemyksiä haastateltavilla on työnantajabrändin merkityksestä ulkoisessa rekrytoinnissa, tunnistetaan asia hyvin työnhakijalähtöisesti. Asiaa tarkastellaan työnhakijan näkökulmasta, ja siksi tunnistetaan visuaalisen ilmeen ja työnhakuilmoitusten merkitys. Merkitys vaihtelee kuitenkin haastatteluittain.

”Rekrytointi-ilmoitukset on tärkein kanava ilmentää meidän työnantajabrändiä.” (HR-2)

”Ne [työnhakuilmoitukset] kertoo tavallaan ne perusasiat siitä työstä --. Mutta ne on niinku yksi osa sitä koko meidän niinku ulkoista viestintää ja rekrystrategiaakin, ne on osa niinku isoa kokonaisuutta. -- hyvin harvoin riittää se että laitetaan paikka ulos että kyllä monenlaista muuta työtä pyörii siinä sitten ympärillä.” (HR-3)

4.1.2 Työnantajabrändäyksen haasteet ja riskit

Ulkoiseen työnantajabrändäykseen kohdistuvissa keskusteluissa käsitykset sisälsivät huolenaiheita, haasteita ja riskejä, jotka erosivat haastatteluittain jonkun verran. Nämä liittyvät etenkin siihen, että organisaation sisäinen tekeminen saadaan viestittyä ulkopuolelle aidosti ja houkuttelevasti. **Odotusten ja todellisuuden väliset riskit** koetaan yhtenä työnantajabrändäyksen suurimmista haasteista. Keskusteluissa pohdittiin myös sitä, kuinka tähän haasteeseen voitaisiin varautua ja kuinka se voitaisiin selättää. Tätä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 4.1.3.

”Onko viesti sama sisäisesti ja ulkoisesti. Vastaako odotukset todellisuutta? Se on tosi iso sudenkuoppa monessa firmassa. -- Sen tarinan täytyy vastata sitä mikä se firman sisäinen tilanne on että sitten taas se on niin sitä odotusten hallintaa, että jos siinä vaikka kerrotaan ihan maasta taivaaseen miten hyvin asiat on ja sitten se todellisuus ei olekaan sitä.” (HR-4)

”-- tosi herkästi menettää sen hyvän brändin ja maineen. Äkkiä sitten jää tietynlaiset mielikuvat helposti päälle.” (HR-2)

Myös **resurssien riittävyys ja kohdennus** havaittiin yhtenä haasteena. Tärkeänä koettiin se, että omistajuus on määritelty ja, että siihen panostetaan resursseja, kuten muuhunkin organisaation tekemiseen. Muutaman haastateltavan kokemuksen perusteella työnantajabrändäykseen ei varata riittävästi aikaa, rahaa tai ihmisiä. Sen kehittämistä ei priorisoida ja siksi se väistyy usein muun tekemisen tieltä. Kaikkia ideoita ei välttämättä pystytä toteuttamaan myöskään sen vuoksi, että budjetista ei ole varattu työnantajabrändäykselle riittävästi rahaa.

”Välillä se ikävä kyllä jää lapsipuolen asemaan siinä mielessä, että se on jotain mitä totta kai niin kun nähdään tärkeänä ja siihen satsataan ja sitä rakennetaan, vaikka

tosi tiiviisti yhteistyössä viestinnän kanssa ja miettien muuta kokonaisuutta yrityksen muun muassa brändin rakentamista. Mutta kuitenkin se on sitten sellainen asia, jonka ohi ajaa usein muita asioita. Ja sitten se riippuu aina siitä, että millainen mahdollisuus siihen on satsata budjetin näkökulmasta, että miten paljon siihen voidaan ostaa asioita. Vaikka tehdään hyvää sisältöä siihen ympärille, niin paljon on kiinni siitä, että paljon sulla on mahdollista satsata euroja siihen näkyvyyteen." (HR-2)

"Budjettihaaste usein että se vaatii sen, että sulla on oikeasti varaa tehdä asioita ja sitten myös se aikahaaste. Voi olla että siihen ei ole sitten niinku varattu resurssia siihen kehittämiseen. Se on iso ongelma monesti, että pitäisi tehdä kaikkea, mutta sitten ei ole aikaa tehdä." (HR-4)

"Mutta just se omistajuus on jollain, että sitten se ei ainakaan jää niinku sellaiselle alueelle, jossa kukaan ei sitä hoida." (HR-4)

Yhdessä haastattelussa tunnistettiin eräänä haasteena myös se, että **työnantajabrändin ja tuotebrändin ero** ei välttämättä ole kaikille selvä. Ihmiset, kuten työnhakijatkin, katsovat organisaatioita usein kokonaisvaltaisesti kuluttajina, jolloin organisaation houkuttavuuteen vaikuttaa kaikki siellä tapahtuvat asiat.

"Ihmiset miettii asioita tosi varmaan niinku kokonaisvaltaisesti ihan niinku kuluttajina ja tavallaan tuotteiden näkökulmasta." (HR-1)

Myös yhtenä haasteena havaittiin se, kuinka työnantajabrändäyksellä pystytään vaikuttamaan juuri **haluttuun hakijakuntaan**, jota käsiteltiin myös aiemmassa luvussa. Tämän lisäksi yhdessä haastattelussa tunnistettiin haasteena myös **erottautuminen** kilpailijoista. Vaikka työnantajabrändi muotoutuu organisaation sisäisen perustan mukaisesti, on se pystyttävä viestimään haluttuun osaajakuntaan vedoten sekä eritavoin kuin kilpailijat. Tämä vaatii paljon työtä, ideointia ja pohdintaa, jotta ydin pysyy aitona, mutta lopputulos ilmentää organisaatiota mielenkiintoisesta kulmasta.

"Varmaan mitattavuus on yksi haaste, että kun puhutaan työntekijäkokemuksista, että ketä me ihan oikeasti sitten tavoitellaan. Onko meillä esimerkiksi tarvetta niinku sen laajan yleisön silmissä näyttää tulevana työnantajana? Onko se enemmän niin, että meidän pitäisi tavallaan niinku paikallistaa tarkemmin sitä kohderyhmää." (HR-1)

”Viestintä just tavallaan se, että viesti puhuttelee niitä yleisöjä joita me halutaan, mutta ei taas sitten kaikkia. Monesti ehkä niinku ajatellaankin sitä, että tämän pitäisi toimia kaikille tän viestin, mutta eihän me haluta kaikkia tänne vaan että meillä on selkeästi määritelty, että me halutaan tietyllä osaamisella olevia ihmisiä ja kaikki ihmiset ei ole niitä.” (HR-3)

”Viestintähän on niin hankala laji, että siinähän voi mennä niinku niin pieleen ja se taas vaikuttaa niin nopeasti siihen, millainen kuva sitä brändistä vaikka tulee --” (HR-4)

”-- Mitäs tässä nyt tehdänä mitä muut ei ole tehnyt. Millä tavalla me erottaudutaan niin onhan se siinä semmoinen niinku kiinnostava kulma. ” (HR-3)

4.1.3 Työnantajabrändäys on jatkuvaa tekemistä ja yhteistyötä

Kuten edellä olevassa luvussa esitettiin, on HR-asiantuntijoiden tulkinnoissa havaittavissa selvä huoli odotusten ja todellisuuden välisestä haasteesta. Keskusteluissa ei suoranaisesti annettu näkemyksiä siihen, kuinka haasteeseen voisi varautua, mutta keskusteluista on havaittavissa yksimielinen näkemys haasteen selättämiseksi. **Jatkuva ja systemaattinen työ** sisäisen toimintaympäristön esiintuomiseksi luo läpinäkyvää työnantajabrändiä, joka auttaa myös potentiaalisen hakijapoolin luomisessa. Haastatteluissa nousi oppilaitosyhteistyön rooli tärkeänä työnantajabrändäyksellisenä kanavana, jossa organisaation asemaa vahvistetaan jo opintovaiheessa potentiaalisen osaajakunnan mielissä. Lisäksi vuosia jatkunut yhdensuuntainen työ ja selkeästi määritelty tavoitetaso tukevat työnantajabrändin todenmukaisuutta. Jatkuvuus toimii ikään kuin todisteena sille, että ulkopuolelle viestityt mielikuvat ovat totta myös organisaation sisällä.

”Se rakentuu pitkässä juoksussa, eli meidän täytyy jo opintovaiheessa olla opiskelijoille kiinnostava ja rakentaa sitä sillä tavalla niinku pidemmässä juoksussa, että vaikka he ei olisi tällä hetkellä meille tärkeä kiinnostava ryhmä siis siinä mielessä, että eivät nyt ole hakemassa meille, niin mielikuvaa täytyy rakentaa pitkäjänteisesti niin just sieltä asti rakentaa sitä kykyjoukkoa.” (HR-2)

Yhtenä näkemyksenä ja osin ratkaisuna odotusten ja todellisuuden väliseen haasteeseen nähtiin **henkilöstön sekä lähtevien työntekijöiden osallistaminen** työnantajabrändäykseen. Kun työnantajabrändäykseen ja sen ilmentämiseen osallistuu työntekijöitä, mahdollisia tulevia kollegoja, on mielikuvat uskottavampia. Yhdessä haastattelussa nostettiin esiin myös lähtevien työntekijöiden rooli työnantajabrändin rakentamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että lähtökeskusteluissa annetaan mahdollisuus lähtevälle työntekijälle kertoa avoimesti hänen kokemuksistaan työnantajan palveluksessa. Tämä on yksi keino varmistaa läpinäkyvän ja uskottavan työnantajabrändin rakentamista.

> *”-- liiketoiminnot, jotka kamppailee [osaajista] ja ne haluaa niitä tietynlaisia osaajia niin kyllä tavallaan sitä omistajuutta pitää tulla myös sieltä.” (HR-2)*

> *”Tehdään mahdollisimman paljon just tuon liiketoiminnan kanssa yhteistyötä, että he saa sen äänensä kuuluviin.” (HR-3)*

> *”-- voisi osallistaa siihen suunnitteluvaiheeseenkin ja ainakin hakee sieltä [henkilöstöltä] sitä tietoa. Mutta että sitten tekovaiheessa, kun lähdetään sitten viestimään, niin kyllä työntekijälähettilääät on iso ryhmä millä saadaan sitten paljonkin aikaiseksi.” (HR-5)*

> *”-- annetaan myös mahdollisuus lähteville työntekijöille avoimesti kertoa, että millainen firma me ollaan.” (HR-4)*

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään **työnantajabrändäysprosessiin**. Kaikkien haastateltavien yhteisenä lähtökohtana nostettiin esiin, että ilmiö ylipäätään tunnistetaan tavoitteeksi. Tämän lisäksi osan näkemyksissä työnantajabrändäys nähdään samankaltaisena projektina kuin mikä tahansa muu tekeminen. Siihen tehdään vuosisuunnitelma ja sitä edistetään projektinomaisesti rekrytoinnin sekä liiketoiminnan kiertojen yhteydessä. Osassa haastatteluja ilmiötä ei ajatella prosessimaisena tekemisenä, jolla olisi alku- ja loppupiste. Yhteistä kaikille haastateltaville oli näkemys siitä, että prosessimaisuuden sijaan jatkuvuus, vuosia kestävä työtä ja pitkäjänteisyys nähdään tärkeämpänä lähestymistapana ja ajatusmallina. Toisaalta kuitenkin, vaikka työnantajabrändäys on jatkuvaa tekemistä, on sen perusteet haastattelujen mukaan organisaation arvoissa,

strategiassa, ja työkulttuurissa. Näin ollen perusta koetaan jokseenkin muuttumattomana, jonka päälle rakennetaan kohderyhmäviestinnän mukaisesti erilaisia kulmia ulkoiseen viestintään. Lisäksi siinä nähdään olevan vielä ylempi, arkipäiväinen taso, jota HR:ssä tehdään päivittäin, kuten hakijaviestintä.

> *”Se ei ehkä niinku näyttäydy mun silmiin niin prosessimaisena ja se muotoutuu ja ja muovautuu siinä ajassa ja siinä ei ole tavallaan semmoista selkeätä lähtöpistettä.” (HR-2)*

> *”Oikeasti jos puhutaan työnantajakuvan kehittämisestä, niin sehän vie niinku aikaa, että tiedostetaan se, että se on pitkä prosessi. ” (HR-5)*

> *”-- meillä on samat arvot edelleen [yli 20 vuoden ajan] ja niitten niitten niinku pohjalta rakennetaan tätä koko meidän liiketoimintaa edelleenkin. -- sen päälle tehdään semmoisia niin kun painopistealueiden siirtoja. ” (HR-3)*

> *”Viestinä nämä teemat usein kestää niinku jonkun aikaa ja kuvat ja kaikki, että tavallaan sitä ydinviestiä ei tarvitse olla ihan koko ajan muuttamassa eikä sitä kannatakaan tehdä koska sitten ei jää mieleen, jos koko ajan vaihtuu se pääviesti. -- osittain se on ihan päivittäistä työtä mun mielestä niinku HR:ssä, esim. miten ne [hakijat] vielä paremmin saisi sen vastauksen ja palautteen.” (HR-1)*

4.1.4 Työnantajabrändäyksen hyödyt

HR-haastatteluista on havaittavissa **inhimillisen pääoman merkitys** työnantajabrändäyksen yhteydessä. Tämä ilmenee HR-asiantuntijoiden tulkinnoista, etenkin keskusteltaessa työnantajabrändäyksen tavoitteista ja siitä saaduista hyödyistä. Vaikka aiemmissa luvuissa ilmiön on todettu perustuvan hyvin pitkälti sisäiseen näkökulmaan, sen tavoitteet ja hyödyt konkretisoituvat nimenomaan ulkoisessa näkökulmassa ja lopulta kulminoituvat organisaation strategiaan ja taloudelliseen tuottoon. Työnantajabrändäyksellä tavoitellaan haluttua osaajakuntaa, halutaan päästä näiden ihmisten tietoisuuteen ja asemoitua houkuttavana työnantajana suhteessa kilpailijoihin.

> *”No ei kai se [tavoite] ole muuta kuin löytää parhaat talentit taloon tietyllä lailla. Kai se siihen kulminoituu. Toki se luo ylpeyttä olemassa olevalle henkilöstölle ja*

heille mahdollisesti lisää motivaatiota, kun talolla on hyvä brändi ulospäin. Mutta sitten varmaan se niinku brändäyksessä, jos ihan miettii sitä, että miksi me vaikka tehdään tämmöistä työnantajakuvakampanjointia, niin kyllähän se tähtää siihen, että kun käydään kisaa hyvistä ihmisistä niin että tavallaan me sitten pärjätään siellä." (HR-1)

"Mun mielestä se tavoite kulminoituu siihen, että tavallaan me ollaan houkutteleva kiinnostava ja jollain tavalla tunnettu työnantajana, ja että tavallaan niiden potentiaalisten työnhakijoiden, ketä halutaan tavoitella, että niiden silmissä näyttäydytään niinkun kiinnostavana työpaikkana." (HR-2)

"Tuottaa voittoa yritykselle. Se tapahtuu sillä tavalla, että saadaan lisää työntekijöitä taloon, ollaan houkutteleva työnantaja ja että työnhakijoiden imu olisi mahdollisimman suuri. Mä luulen että se on niinku se sellainen suurin tavoite." (HR-4)

Kysyttäessä, millaisia hyötyjä työnantajabrändäyksen avulla on saatu, painottuu vastaukset tarvittavien osaajien hankinnan avulla saavutettuun liiketoiminnan menestykseen ja taloudelliseen tuottoon. Haastateltavat tunnistavat sen, että tuotto saavutetaan ennen kaikkea siten, että nykyinen henkilöstö voi hyvin, viihtyy ja pystyy suoriutumaan tehokkaasti ja toisaalta, että tarvittavalla osaamisella varustetut hakijat saadaan palkattua.

"-- ei tarvitse niinku yhtään silleen myydä niinku perinteisessä mielessä tavallaan että voit puhua vaan niinku mikä on sun arkikokemus. " (HR-1)

"Voimatekijöistä jos puhutaan, niin se että vaihtuvuus on pientä, ettei meidän tarvitse koko ajan rekrytoida vaan se liittyy myös nykyisiin henkilöihin, että ylläpidetään heidän halukkuuttaan olla sitoutuneita organisaatioon ja työyhteisöön. Ne [hyödyt] ei kohdistu pelkästään ulospäin." (HR-5)

"Meidän liiketoiminta. Ihan niin kuin siis suoraan se, että ei se ei se toimisi ilman tätä. -- me ollaan hyvän kumppanin maineessa. " (HR-3)

Inhimillisen pääoman merkitys ilmenee myös siten, että työnantajabrändäyksen keinot ovat hyvin arvostavia ja inhimillisiä, joilla halutaan työntekijän, asiakkaan ja hakijan parasta. Työnantajabrändäys mahdollistaa nykyisen henkilöstön osaamisen ja **työmarkkina-arvon** nousua työnhakijamarkkinoilla. Toisaalta myös organisaatiota pidetään

luotettavana **kumppanina asiakastyössä**, jonka avulla saadaan myös liiketoiminnallista tuottoa.

> *”Siitä tulee tosi voimakas noste myös omalle henkilöstölle ja motivaatio, jos ne asiat [lupaukset] oikeasti toteutuu ja sitten niistä vielä kerrotaan ulospäin niin sehän vaan niinku lisää sitä boostia että tää on hyvä paikka.” (HR-1)*

> *”Se on ihmisistä huolehtimista sillä lailla, että kuitenkin niinku halutaan näyttää se, että mitä positiivista meissä on. Ja minkä takia meille meille kannattaisi tulla? Miksi meillä viihdytään.” (HR-3)*

> *”Työntekijä voi kokea olevansa semmoisessa arvojensa mukaisessa työpaikassa. Voi pitää kiinni työmarkkina-arvostaan, että olemalla tässä työpaikassa niin mä oon itse asiassa haluttu asiantuntija, koska mä teen sellaisia töitä ja pääsen kehittymään siinä asiantuntijan roolissa ja tehtävässä niin että tavallaan mä pidän huolta omasta markkina-arvostani ja kun mun CV:ssä näkyy, että mä oon ollut täällä töissä niin se on hyvä merkki.” (HR-2)*

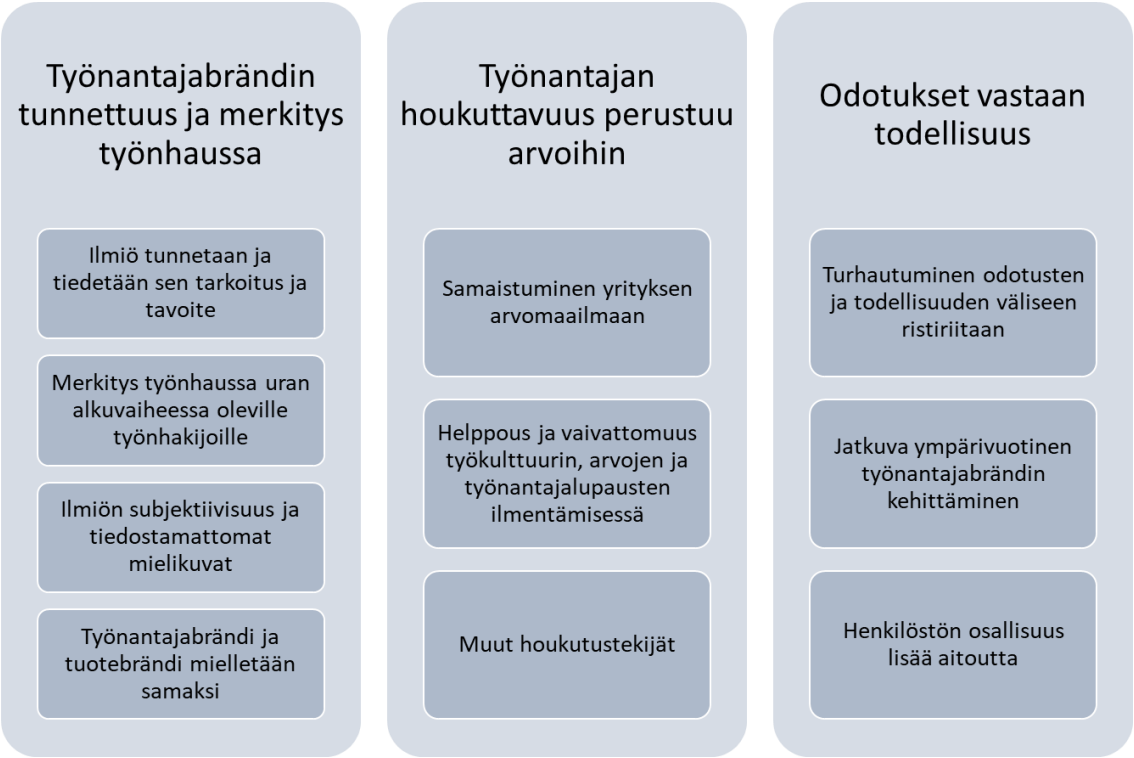
> *”Sillä on merkitystä myös siihen, miten meidän asiakkaat näkee meidät, että se ei ole mitenkään ikään kuin vain sille työnhakijoille suunnattua. -- Halutaanko meitä benchmarkata ja haluaako asiakkaat kuulla meidän käytännöistä ja tekemisistä --.” (HR-2)*

Tässä luvussa on tarkasteltu HR-asiantuntijahaastatteluissa ilmenneitä näkemyksiä ja tulkintoja työnantajabrändäyksestä. Havaintojen tueksi on esitetty suoria lainauksia haastatteluista elävöittämään ja perustelemaan näkemyksiä tarkemmin. HR-aineistossa on havaittavissa neljä selkeää pääteemaa, sisäinen perusta, haasteet ja riskit, jatkuva tekeminen sekä siitä saatavat hyödyt. Näiden pääteemojen alle on linkitettävissä useita, osin päällekkäisiäkin yksityiskohtaisia teemoja, jotka kuvastavat HR-asiantuntijoiden näkemyksiä ja antavat viitekehystä työnantajabrändäyksen ilmiölle sen perusteiden, kehittämisen, tavoitteiden ja hyötyjen näkökulmasta. Seuraavassa luvussa tarkastellaan vastaavasti työnhakijoiden haastatteluista nousseita käsityksiä työnantajabrändäyksen kohderyhmän näkökulmasta.

4.2 Työnhakijoiden aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen toisena tutkimusjoukkona haastateltiin työnhakijoita, jotta työnantajabrändäyksen ilmiötä voidaan tutkia myös toisesta näkökulmasta. Työnhakijoiden haastattelujen tavoitteena on löytää niitä merkityksiä, joita työnhakijat antavat mahdolliselle työnantajalleen työnhaun yhteydessä ja tarkastella, kuinka merkittävässä roolissa hakijat pitävät työnantajabrändiä. Lisäksi työnhakijoiden tulkinta ilmiöstä antaa ymmärrystä siitä, kuinka HR:n tekemä työ vaikuttavan työnantajabrändin rakentamiseksi vetoaa ja vastaa työnhakijoiden tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia. Ilmiön molempien osapuolien haastatteleminen mahdollistaa ilmiön kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen, jonka vuoksi työnhakijoiden panos tutkimusongelman näkökulmasta on perusteltu. Myös työnhakijoille oli luotu kymmenen kysymyksen runko (liite 2), joka ohjasi keskustelujen teemoja, mutta haastateltavan annettiin johdattaa keskustelua hänen näkemystensä mukaisesti merkityksellisiin asioihin.

Myös työnhakijoiden aineistosta nousevien havaintojen tueksi nostetaan suoria lainauksia haastatteluista. Sitaatit on koodattu HR-aineiston kaltaisesti koodein TH-1-5, jossa lyhenne TH tarkoittaa työnhakijoiden tutkimusryhmää ja luvut 1–5 haastateltavia. Haastatteluista nousi esiin muutamia selviä pääteemoja, työnantajabrändin tunnettuus ja merkitys työnhaussa, työnantajan pääasiassa arvopohjainen houkuttavuus sekä turhautuminen odotusten ja todellisuuden väliseen ristiriitaan. Näiden alle on lajiteltu kymmenen yksityiskohtaisempaa alateemaa, joita avataan aineistonanalyysissa haastatteluista otetuilla havainnollistavilla sitaateilla. Työnhakijoiden aineiston teemoittelu on esitetty alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Työnhakijoiden aineiston teemoittelu.

4.2.1 Työnantajabrändin tunnettuus ja merkitys työnhaussa

Työnantajabrändäyksen käsite on yleisesti ottaen tuttu haastatteluun osallistuneille työnhakijoille. Siitä on kuultu ja tiedetään, mitä sillä tarkoitetaan ja etenkin mitä sen avulla halutaan saavuttaa. Ilmiöön liitetään vahvasti yrityksen ainutlaatuisuus, siten työnantajan erottautuminen kilpailijoistaan ja edelleen tarvittavan osaamisen hankinta. Työnhakijoiden tulkinnat työnantajabrändäyksestä kohdistuivat nimenomaan ulkoiseen työnantajabrändiin, ja työnhakijat arvioivatkin työnantajabrändiä HR-asiantuntijoihin verrattuna täysin vastakkaisesta näkökulmasta. Läpinäkyvä työnantajabrändäys mielletään positiivisena ja työnantajan houkuttavuutta edistävänä asiana. Panostus työnantajabrändin kehittämiseen kertoo yrityksestä sen, että siellä välitetään työntekijöistä ja siksi paikka assosioidaan hyväksi työnantajaksi.

> *”Minkälaisena työnantaja haluaa näyttäytyä työnhakijalle ja millaista mielikuvaa se pyrkii luomaan kaikessa yksinkertaisuudessa. -- Jos yritys niinku läpinäkyvästi*

kehittää sitä työnantajakuvaa niin se kertoo mulle hyvää siitä yrityksestä --. Se on semmoinen viesti, että se ei ole sellainen hällä väliä asia niille ” (TH-3)

”Mulle tulee mieleen, että sillä se työnantaja tai se yritys niinku erottautuu toisista yrityksistä, että jotain semmoista, mikä on niille uniikkia ja mitä ne sitten tuo esille ja rakentaa semmoista niinku omaa brändiä, että sitten ne olisi erityisen kiinnostavia työnhakijoiden mielestä.” (TH-2)

”Musta se tarkoittaa kaikkea sitä, joilla yritys yrittää erottautua työnantajana ja vakuuttaa parhaat tekijät hakemaan sinne.” (TH-5)

”Miten yritys pystyy työnantajana erottumaan muista, miten rakennetaan joku semmoinen vähän niinku ”oma muoti tai tyyli” tehdä asioita tai näyttäytyä niinku ulkomaailmalle” (TH-4)

Yhdessä haastattelussa ilmeni myös näkemys siitä, että työnantajabrändi koetaan hyvin **subjektiivisena asiana**. Lisäksi haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että työnantajabrändäystä tapahtuu jokaisessa kosketuspisteessä, jossa he ovat organisaation kanssa. Täten mielikuvat organisaatiosta voivat muuttua helposti jo työnhakuprosessin aikana. Tärkeimpänä työnantajabrändin kosketuspisteenä haastatteluissa koettiin työpaikkailmoitukset sekä työhaastattelut. Työnantajabrändiä voi ilmentää näiden lisäksi myös ihan päivittäisessä toiminnassa, josta esimerkkinä tunnistettiin asiakaskohtaamiset yhdessä haastattelussa. Tästä voi havaita sen, että työnhakijat arvioivat yritystä työnantajana monenlaisissa kohtaamisissa ja kanavissa.

”-- ne samat asiat pystyy kokea hyvin eri tavalla. Se on niinku vastaanottajasta riippuvaista sitten että minkälaiseksi koetaan se työnantajabrändi.” (TH-1)

”-- esimerkiksi jos sä menet vaikka johonkin vaateliikkeeseen, niin ne työntekijät jotka on siellä tiskin takana niin edustaa sitä yritystä jollain tasolla aina, että niitten pitäisi tavallaan sitten niinku pysyä sen yrityksen arvojen takana, että ehkä se työnantajabrändäys niinku voisi just tarkoittaa tälleen työnhakijalle eniten sitä, että millainen firma yksinkertaisesti on kokonaisuudessaan kyseessä. ” (TH-4)

”Työnantajabrändäyksen mielikuva saattaa muuttua esimerkiksi sen työnhakuprosessin aikana, että jos huomaa että siellä on vaikka tosi epäorganisaatiomaista tai jos tulee heti sellainen käsitys, että siellä ei kukaan

oikein vaikka tiedä kunnolla että miten asiat tehdään ja näin, niin se saattaa vaikuttaa aika paljon siihen fiilikseen." (TH-4)

"Ne [työpaikkailmoitukset] on ehkä sellaisia missä niin kun aktiivisesti yritys pyrkii viestimään itsestään, että minkälainen paikka se olisi työskennellä. " (TH-5)

Kysyttäessä, hakevatko haastateltavat joihinkin tiettyihin yrityksiin, esimerkiksi avoimella hakemuksella, vai selailevatko he mieluummin avoimia tehtäviä, kertovat he hyödyntävän molempia tapoja. Kaikilla haastateltavilla on mielessään muutamia tiettyjä yrityksiä, tai vähintään toimiala, joihin he haluaisivat työllistyä. Tämä kertoo siitä, että yritykset ovat onnistuneet houkuttelemaan työnhakijat osaksi heidän potentiaalista kykyjoukkoaan ja ylläpidettyä heidän kiinnostuksensa. Kun työnhaku lopulta on hakijoille ajankohtaista, he ovat jo valmiiksi kiinnostuneita yrityksestä ja haluavat hakea sinne. Vaikka osalla haastateltavista on tiettyjä yrityksiä mielessä, on näkemyksistä kuitenkin havaittavissa selvästi se, että työnhakupäätökseen vaikuttaa ensisijaisesti yrityksen sijainti sekä se, onko tehtävä omaa opiskelualaa vastaava.

"Ensin mulla on tietysti ne yritykset, joihin mä niinku haen. Pari sellaista yleensä että mä tiedän jonku yrityksen, joka on sopivasti sellaisella toimialalla mihin mä haluan tai mä tiedän siitä yrityksestä paljon hyvää ja sitten mä tietoisesti haen siihen, mutta myös tietysti selaan Oikotietä ja Duunitoria ja katson tuleeko jotain mielenkiintoista vastaan." (TH-3)

"Avoimia tehtäviä. Mä katselen oikeastaan enemmän sen alueen mukaan, että mitä täällä alueella on tarjolla." (TH-1)

"Ne [yritykset] on kyllä houkuttaneet enemmänkin sen perusteella, että mikä se ala on. Ensisijaisesti ne opinnot ja sitten sen jälkeen niistä vaihtoehdoista mitä on niin ehkä sitten rupeaa vaikuttamaan se, että minkälainen enemmän se työnantaja on." (TH-2)

"Selaan avoimia tehtäviä, mutta kyllä sieltä joukosta huomio kiinnittyy kiinnostaviin yrityksiin. Ehkä se [työnantajabrändi] ei vaikuta nyt vielä niin paljoa, kunhan saisi vaan jostain oman alan töitä." (TH-5)

Haastattelujen perusteella työnantajabrändi ymmärretään ja sillä on vaikutusta hakijoille sen suhteen, millaisia mielikuvia yrityksestä tulee. Kysyttäessä kuinka merkittävä **vaikutus työnantajabrändillä on hakijalle työnhaussa**, näkemykset eroavat jonkin verran toisistaan. Haastateltavat ovat samaa mieltä siitä, että heistä on tärkeää, että yrityksellä on hyvä maine ja jo työnhaun aikana he saavat käsityksen yrityksen sisäisestä työkulttuurista. Osalla haastateltavista työnantajabrändi vaikuttaakin työnhakupäätökseen merkittävästi.

> *”Alueen jälkeen katson sitä yritystä ja myös yrityksen brändiä. Minkälainen se mun mielestä on? Onko se yritys luotettava? Voisiko se olla hyvä työnantaja? ” (TH-1)*

> *”Pitää kyllä olla aika epätoivoinen tilanne, että mä hakisin johonkin sellaiseen yritykseen mistä mä oon kuullut huonoa tai josta mulle tuli huono kuva.” (TH-3)*

Osalla sen sijaan sillä ei ole niin ratkaisevaa merkitystä työnhaussa, eikä yritysten toimintaa seurata niin tarkasti. Tätä perustellaan muun muassa siten, että **työuran alkuvaiheessa annetaan enemmän painoarvoa muille tekijöille**, kuten oman alan työpaikan saamiselle ja työkokemuksen kartuttamiselle. Haastateltavat kertovat kuitenkin, että asia voisi olla toisin myöhemmin, kun työkokemusta on enemmän.

> *”Tässä vaiheessa on niinku näin [että työnantajabrändillä ei ole ratkaisevaa merkitystä], varmaan sitten kun on vähän enemmän työkokemusta niin sitten voi tulla merkityksellisempää.” (TH-2)*

> *”-- Kuitenkin nyt enemmän kiinnostaa saada vain työkokemusta, oli yritys sitten mikä tahansa. Huono maineisiin yrityksiin en kyllä edes halua hakea.” (TH-5)*

Useissa haastatteluissa ilmenee kuitenkin se, että vaikka työnantajabrändillä on merkitystä hakijalle, **ei sen tutkimiseen ja selvittämiseen käytetä aikaa** tai panosta työnhaussa. Osa kertoi, että he eivät katso esimerkiksi sosiaalisesta mediasta lainkaan yrityksen toimintaa, joka kuitenkin on puolestaan työnantajille tärkeä työnantajabrändäyksen kanava. Osa puolestaan kertoi, että sosiaalisesta mediasta tulee seurattua yritysten kiinnostavia päivityksiä, mutta niitä ei tarkastella työnhaun näkökulmasta. Tämä näkemys

ilmeni muutamassa haastattelussa, mutta yksi haastateltava kertoi, että kaikki julkaisut luovat hänen mielestään vastaanottajalle jonkinlaisia, joko positiivisia tai negatiivisia, mielikuvia yrityksistä. Hänen mukaansa yritykset synnyttävät **tiedostamattomia mielikuvia** vastaanottajalle, joten kaikki julkaisut vaikuttavat työnhakijoihin jollain tapaa.

Toisaalta, tiedostamattomat mielikuvat vaikuttavat työnhakijoihin myös hieman eri näkökulmasta. Tämä on havaittavissa esimerkiksi siinä, että työnantajabrändi vaikuttaa varsin selvästi työnantajan valintaan, vaikka sitä ei tietoisesti tarkasteltaisikaan tai sen tutkimiseen ei aikaa käytettäisikään. Kuitenkin, jos haastateltavalla on huono mielikuva yrityksestä, ei hän todennäköisesti halua hakea siihen, kun taas positiivinen mielikuva todennäköisesti vahvistaa hakupäätöstä.

> *”-- mä oon jotenkin huono siinä. Mulla ei ole, vaan tiedätkö koskaan tullut silleen mieleen. Se olisi varmaan hyvä tapa. Siellä saattaisi saada jotain ajankohtaista tietoa, mut ei vaan oo ollut tapana.” (TH-3)*

> *”Aika vähän, että ehkä LinkedInissä joitain, mutta ehkä se on enemmän ei niinkään niinku työnhakua ajatellen vaan sitten muuten, että niillä on kiinnostavia päivityksiä.” (TH-2)*

> *”En mä silleen niinku erityisen paljon ole kyllä katsellut, eli enemmän silleen niinku huvin vuoksi eikä silleen työnhakua ajatellen.” (TH-4)*

> *”-- se niinku voi olla myös tiedostamatonta. Tavallaan ne ei niin kun välttämättä halua antaa jotain tiettyä kuvaa mutta ne vaan antaa sen kuvan silti” (TH-1)*

Osassa haastatteluja oli havaittavissa se, että **työnantajabrändi ja tuotebrändi** mielletään osin samoiksi asioiksi. Työnhakijat tarkastelevat yritystä usein kokonaisuutena, joka oli tunnistettu haasteeksi myös HR-haastatteluissa. Tällöin työnhakijat tarkastelevat yritystä mahdollisena työnantajana myös sen tuottaman tuotteen tai palvelun kautta. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että usein kuitenkin arvomaailmat vastaavat sekä tuote- että työnantajabrändin kohdalla toisiaan, jolloin kokonaisuuden tarkastelu ei ole ongelma. Tämä voi kuitenkin vaikuttaa haluun hakea töihin yritykseen, mikäli työnhakijan oma arvomaailma on vastoin yrityksen perustehtävää.

”Jos mulla on asiakkaana mielikuva, että tuote on hyvälaatuinen. Se on mun arvojen mukainen niin kyllä se myös vaikuttaa siihen, että mä uskon myös ehkä siihen työnantajaan. -- ja jos tuote on huonolaatuinen, niin jotenkin se antaa sellaisen kuvan, että siellä yrityksessä ei oikein välitetä.” (TH-1)

”Jos puhutaan niinku yleisesti niistä yrityksen arvoista, niin ihan sama millaiset arvot ne on, niin yleensä ne on niin kokonaisvaltaisia tavallaan asioita, että ne heijastuu kyllä sekä sinne työpaikan kulttuuriin että niihin palveluihin. ” (TH-4)

”Kyllä mä katson yritystä silleen kokonaisuutena, eli tarkoitan, että kyllä tuote tai palvelu vaikuttaa mun mielikuvaan siitä, millanen se yritys olisi työnantajana. Jos esim. tuote on tosi vastuullinen, niin heti ajattelen, että okei, toi yritys kantaa työnantajanakin vastuunsa. Mutta ei se varmaan näin mustavalkoista aina ole.” (TH-5)

4.2.2 Työnantajan houkuttavuus perustuu arvoihin

Kaikki työnhakijahaastattelut keskittyivät pitkälti tekijöihin, jotka haastateltava kokee tärkeinä, odotuksina tai jopa vaatimuksina työnantajalleen. Edellisessä luvussa käsiteltyjen työpaikan sijainnin ja koulutustaustaa vastaavan tehtävän lisäksi kaikissa haastatteluissa korostui yrityksen arvot sekä henkilön oman arvomaailman vastaavuus yrityksen arvoihin. **Samaistuminen yrityksen arvomaailmaan** koettiin ratkaisevina tekijöinä työpaikkaa valitessa, joka edustaa varsin perinteistä näkökulmaa työnhaussa.

”-- pystyy olemaan samaa mieltä asioista ja varsinkin nyt kun mun alasta puhutaan niin oikeasti kun siihen liittyy niin tiukasti justiin eettisyys ja arvot ja muut. Niin mun olisi tosi vaikea ainakin markkinoida yritystä, jonka kanssa mulla ei omat arvot kohtaa.” (TH-1)

”-- firman arvojen pitää esimerkiksi olla ainakin jollain tasolla yhtenevät mun omien arvojen kanssa että en pystyisi itse menee töihin esimerkiksi sellaiseen yritykseen minkä toiminta olisi omasta mielestä eettisesti vaikka huonoa tai vähän väärällä pohjalla.” (TH-4)

”-- jos on ihan täysin arvojen vastainen niin en mä varmaan kyllä menisi. Mutta tietysti sitten käytännössähän sen näkee, että miten ne arvot näkyy, että ne voi olla hyvin erilaisia kuin miten on sanottu.” (TH-2)

Lisäksi hakijat tarkastelevat yritystä kokonaisuudessaan ennen hakupäätöstä, mutta haastateltavat olivat varsin samaa mieltä siitä, että työnantajabrändin tutkimiseen ei jakseta käyttää aikaa. Tämän vuoksi haastatteluissa ilmenee se, että yrityksen arvot, työnantajalupaukset ja kuvaus yrityksen työkulttuurista tulisi olla jo **työnhakuilmoituksessa** sekä yleisesti mahdollisimman helposti ja selkeästi nähtävillä. Kysyttäessä, millä yrityksellä on haastateltavan mielestä paras työnantajabrändi ja miksi, voidaan havaita, että haastateltavat mainitsevat sellaisia yrityksiä, jotka ovat viestineet arvonsa jo työnhakuilmoituksessa.

”En mä niitä jaksa etsiä silleen, ne pitäisi olla tosi selkeästi ja tavallaan vähän apteekin hyllyltä tulla silleen nenän eteen. Näkisin, että ne pitää olla jo siinä hakuilmoituksessa.” (TH-1)

”Ne on viestinyt selkeesti, mitkä niiden arvot on ja mitä ne myös olettaa sitten työntekijöiltä niin siinä mielessä mun mielestä niillä on ollut paras [työnantajabrändi] ja jotenkin ehkä vähän niinku erottuvampi ja yksityiskohtaisempi. -- tykkäisin että heti siinä jo hakuilmoituksessa olisi yrityksen arvot. Kokisin että sitten jotenkin olisi helpompi miettiä että vastaako ne omia ja onko se semmoinen mihin haluaa hakea. ” (TH-2)

”-- haen töitä sen työnhakuilmoituksen perusteella, niin sen täytyy olla melko kattava ja tavallaan sellainen, voiko sanoa arvostava. Mutta silleen, että siinä on niinku tarpeeksi listattu kaikkeen, että siitä saa kaiken tarvittavan tiedon.” (TH-3)

Arvojen lisäksi työnantajan **houkuttavuutta lisäävinä tekijöitä** haastatteluissa korostui esimerkiksi etätyömahdollisuus, mukautuminen yhteiskunnalliseen muutokseen, huolenpito henkilöstöstä, viihtyvyys ja joustavuus. Palkan merkitys jakoi mielipiteitä, mutta suurin osa haastateltavista kokee sen hyvin tärkeänä houkuttavuustekijänä.

”-- hyvä fiilis siellä työpaikalla ja on joustavuutta ja saa tukea esihenkilöltä, jos haluaa. Sitten tietty palkka on hyvä kakkonen.” (TH-3)

”-- arvot on nykyaikaiset. -- yritys pyrkii kehittymään ja mukautumaan myös sen mukaan, miten yhteiskunta ja maailma muuttuu --. Se mukautuvaisuus on myös hyvin tärkeätä ja sitten mä varmaan ajattelisin, että semmoinen niinku työntekijän näkökulmasta myös semmoinen hyvä yhteishenki, että ihmisistä on kiva olla siinä yrityksessä töissä. -- palkka ei ole mulle todellakaan niinku tärkein ominaisuus työpaikan suhteen” (TH-4)

Kysyttäessä, mitä haastateltavat ajattelevat **työnantajalupauksista**, olivat vastaukset hyvin samansuuntaisia työnantajabrändin merkityksen kanssa, eli varsin epäileviä. Työnantajalupauksia ei jakseta etsiä verkkosivuilta, ja jos ne jossain tulevat vastaan, ei niihin välttämättä uskota. Työnantajalupauksen käsite ei ollut tuttu kaikille haastateltaville, mutta tutkijan selityksen jälkeen termi tunnistettiin, ja tämän jälkeen yhden haastattelun kohdalla se koettiin tärkeäksi houkutustekijäksi.

”Mä oon jotenkin jo luopunut toivosta, että niistä [työnantajalupauksista] saisi jotain irti niin en mä varsinaisesti hae niitä enkä tee ratkaisuja niiden perusteella.” (TH-3)

”-- jos sä haluat avata vähän, että mitä sä tarkoitat sillä tän kysymyksen yhteydessä (TH-4). -- Se tarkoittaa sitä, että mitä se työnantaja lupaa, että työntekijät tulee saamaan tavallaan vastineeksi siitä omasta työpanoksestaan (tutkija). -- No kyllä siis mä ajattelisin ehkä, että jos puhutaan tuollaisista vähän niinku asioista mitkä lisää motivaatiota hakea sinne paikkaan niin kyllä ne on ainakin mulle sellaisia asioita mitkä vähän väistämättä vaikuttaa (TH-4). ”

”Mä en tätä käsitettä tiennyt, että en sitä ainakaan tuolla lailla hae, mutta tota tietysti kun mä luen niitä sivuja niin mä oletan että kyllä mä oon varmaan jotkut lukenut, mutta ehkä ne ei ole mulle niin tärkeitä” (TH-2)

4.2.3 Odotukset vastaan todellisuus

Myös työnhakijoiden haastatteluissa jokainen keskustelu ohjautui siihen, vastaako työnantajabrändäyksen odotukset oikeasti yrityksen todellisuutta. Työnantajabrändäys aiheuttaa helposti **huolta ja turhautumista** työnhakijoissa, sillä sen yhteydessä viestittyjen arvojen tai työnantajalupausten aitoudesta ei aina olla varmoja. Huoli korostui etenkin silloin, jos hakijalla on pettymyksen kokemuksia aiemmalta työuraltaan.

”Yleensä harmillisesti mulle ne [todelliset arvot] paljastuu vasta sitten kun mä oon jo siellä töissä, että millaista siellä on. On olennaista työtä hakiessa, että pystytäänkö niitä viestimään niin selkeästi, että ne olisi voinut vaikuttaa ratkaisuihin. Niillä [aiemmassa työpaikassa] oli tosi erilaiset toimintatavat ja arvot minkä takana mä en niinku voinut seistä niin sitten siinä tuli suora vaikutus silleen työpanokseen ja työssä viihtymiseen ja en voisi sanoa että olisin menossa sinne uudestaan töihin että on sillä ihan suora vaikutus” (TH-3)

”Aina ne [arvot] on kyllä sen verran tärkeät, että jos ihan täysin omien arvojen vastainen niin en mä varmaan kyllä menisi. Mutta tietysti sitten käytännössähän sen näkee, että mitkä ne arvot on, että ne voi olla hyvin erilaisia kuin miten siinä [työpaikkailmoituksessa] sanotaan.” (TH-1)

Jo yhden haastattelun alussa, kysyttäessä mitä haastateltavalle tulee mieleen työnantajabrändäyksestä, turhautuminen ja huoli oli havaittavissa käytetyssä sanavalinnassa. Haastateltava kertoi, että hänelle tulee työnantajabrändäyksestä mieleen se, mitä yritys *esittää* olevansa ulospäin. Esittää-sana assosioituu selvästi ajatukseen, että yrityksellä on tietty visio, millaisia mielikuvia siitä halutaan synnyttää, huolimatta siitä onko mielikuvat totta. Tämä konkretisoi useammassa haastattelussa ilmenneen huolen ja pettymyksen siitä, että työnantajabrändi ei aina hakijoiden mielestä ole aitoa. Kyseisessä haastattelussa oli myös muiden kysymysten yhteydessä havaittavissa turhautumista ja epäuskoa, joka vahvistaa esittää-sanan negatiivista konnotaatiota.

”Minkälainen työnantaja esittää olevansa ulospäin ja se niinku näkyy monessa eri asiassa, se näkyy työpaikkailmoituksessa, se näkyy siinä, että miten ne esittää itsensä esimerkiksi omilla verkkosivuillaan, miten ne viestii ulospäin.” (TH-1)

”-- täytyy tähän välillä myös sanoa, että mä en välttämättä aina ihan luota siihen, että millä lailla se työnantaja viestii siitä omasta brändistä. Halutaan totta kai aina tuoda niitä hyviä puolia esiin siitä omasta yrityksestä ja siitä kuinka viihtyy, mutta ei se todellisuus välttämättä ole sitten aina ihan sitä ja kun se on kuitenkin myös sitten niin yksilöllistä, että miten sitten lopulta kokee sen” (TH-1)

HR-haastattelujen kaltaisesti **jatkuva ympärivuotinen tekeminen** nähdään yhtenä ratkaisuna siihen, että odotukset vastaisivat yrityksen toimintaa aidosti eikä pettymyksiä tulisi. Osa haastateltavista kertoi, että usein yritykset kertovat työkulttuuristaan vaan

tiettynä aikana vuodesta, esimerkiksi kesätyöhaun yhteydessä. Tämä aiheuttaa hakijoissa epäilyksiä siitä, onko viestintä todenmukaista vai keksitty käynnissä olevan kampanjan tai lisääntyneen rekrytointitarpeen vuoksi. Työnhakijat arvostavat sitä, että yritys viestii organisaatiokulttuuristaan ja kehittävää työnantajabrändiään läpi vuoden.

> *”Välillä tuntuu, että kaikkien yritysten työkulttuureista kerrotaan samankaltaisia asioita, mutta omien kokemusten mukaan nämä ei aina kyllä pidä paikkaansa sitten kun sinne yritykseen pääsee sisälle. Eniten tätä viestintää on tullut vastaan keväällä, kun oon etsinyt kesätöitä.” (TH-5)*

> *”Niin että kun vaan just pysyy työnhakijoiden mielessä eli semmoista jatkuvaa ja näkyvää tekemistä tavallaan. Se juuri, että se ei ole sellainen yksi sysäys siellä tammi-toukokuulla ja sitten tuota ei puhuta työntekijöistä yhtään mitään.” (TH-1)*

Yhdessä haastattelussa keskusteltiin **henkilöstön urapolkuesittelyistä**, joita usein on löydettävissä yrityksen verkkosivuilla. Haastateltava kokee ne varsin hyödyllisinä työnantajabrändin ilmentyminä, sillä tarinoista pääsee tutustumaan mahdollisiin tuleviin kollegoihin, kuulee tehtävästä todellisuudessa ja toisaalta jo se viestii siitä, että henkilöstölle annetaan tilaa tulla esiin ja heitä arvostetaan. Haastattelusta on havaittavissa, että uratarinat ovat yksi ratkaisu odotusten ja todellisuuden väliseen haasteeseen.

> *”Ensinnäkin niiden olemassaolo kertoo tosi paljon, niinku henkilöstöön panostetaan. Tiedostan kyllä sen, että ne on yleensä tosi sellaisia ruusuisia kuvia mitä siellä kirjoitetaan, että niitä ei voi ihan silleen liian tosissaan ottaa. Mutta kyllä se heijastaa sitä kulttuuria mikä siellä on ja sitten siitä vähän näkee enemmän, että mitä johonkin työtehtäviin kuuluu tai että minkälaista arki on ihan niillä työntekijöillä.” (TH-3)*

Työnhakijoiden tulkinnat liittyivät vahvasti työnhakuilmoituksiin, jota voidaan pitää myös yhtenä odotusten ja todellisuuden välisen ristiriidan ratkaisuna. Hakijoiden käsityksissä on korostunut helppous ja vaivattomuus yrityskulttuuriin tutustumisessa sekä arvomaailman esittelyssä. Haastateltavat ovat hyvin yhdenmielisiä sen suhteen, että työnhakuilmoitukset ovat yksi tärkeimpiä kohtaamispisteitä hakijan ja työnantajabrändin välillä, ja sen vuoksi sen sisältöön on syytä panostaa.

> *”No onhan sillä merkitystä, että varsinkin jos se on tosi lyhyt, niin sitten ehkä vähän jää kysymyksiä. Ja muutenkin jos se on tosi semmoinen yleispiirteinen, että mun mielestä on hyvä, että siinä kerrotaan yrityksestä, mutta sitten jos siinä ei oikeastaan ole mitään muuta kuin että kerrotaan yrityksestä ja sitten siitä tehtävästä ja muista asioista ei mitään, niin sitten se on mun mielestä aika puutteellinen.” (TH-3)*

Tässä luvussa on tarkasteltu työnhakijoiden haastatteluista nousseita teemoja, joista voidaan tunnistaa kolme suurempaa pääteemaa: työnantajabrändin tunnettuus ja merkitys työnhaussa, työnantajan houkuttavuuteen liittyvät tekijät sekä turhautuminen odotusten ja todellisuuden välisestä ristiriidasta. Näiden pääteemojen alle on lajiteltu useampia yksityiskohtaisia alateemoja, joista eniten korostui haastateltavien tarve samaistua työnantajan arvomaailmaan sekä vaivattomuus työnantajabrändin, arvojen ja työnantajalupausten saamiseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työnhakijoille on tärkeää, että yrityksellä on hyvä maine sekä avoin ja vetoava työnantajabrändi. He tarkastelevat työnantajaa ulkopuolisen silmin ja sen vuoksi tulkinnat kulminoituivat nimenomaisesti ulkoiseen näkökulmaan, verrattuna HR-asiantuntijoiden tulkintoihin sisäisestä työnantajabrändistä. Selvää on myös se, että vaikka työnantajabrändi vaikuttaa tiedostetusti tai tiedostamatta hakupäätökseen, ei työnhakijat käytä sen tutkimiseen niin paljoa aikaa ja vaivaa, kuin työnantajabrändääjät saattavat odottaa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan molempien aineistojen yhteneväisyyksiä sekä tulkintojen eriäväisyyksiä.

4.3 Aineistojen peilaus toisiinsa

Edellisessä luvussa tarkasteltiin molemmista aineistoista nousevia teemoja erikseen. Tässä luvussa vedetään havainnot molemmista aineistoista yhteen sekä tarkastellaan sitä, millä tavoin näkemykset ja tulkinnat vastaavat toisiaan ja millä tavoin tulkinnoissa on havaittavissa eriäänisyyttä. HR-asiantuntijoiden ja työnhakijoiden käsitykset ovat hyvin samankaltaisia ulkoisen työnantajabrändäyksen tarkoituksen, hyötyjen sekä sisäisen työnantajabrändin perusteen suhteen. Lisäksi molempien ryhmien tulkinnoissa korostui huoli

ja turhautuminen odotusten ja todellisuuden väliseen ristiriitaan. Käsitykset eroavat sen sijaan muun muassa ilmiön tarkastelutason suhteen sekä merkityksen kokemuksessa, joka organisaation työnantajabrändille annetaan työnhaussa. Tulkintoja peilataan toisiinsa alla olevassa kuviossa 4.

Kuvio 4. Aineistojen peilaus toisiinsa.

4.3.1 Tulkintojen samankaltaisuus

Molempien tutkimusryhmien tulkinnat työnantajabrändäyksestä vastasivat pitkälti toisiaan, vaikka tutkimusryhmät tarkastelevat ilmiötä täysin vastakkaisista näkökulmista. On havaittavissa, että HR:n ja työnhakijoiden tulkintojen vastaavuus toteutuu etenkin tärkeiden teemojen osalta, sillä ilmiö on tunnettu, ja käsitykset sen tarkoituksesta ja hyödyistä ovat molemmilla tutkimusryhmillä samankaltaiset. HR-asiantuntijat ovat varsin

yksimielisiä siitä, että työnantajabrändäyksellä voidaan erottautua kilpailijoista työnantajamarkkinoilla ja näin ollen houkutella tarvittavaa osaamista organisaatioon. Vastaavasti työnhakijat ymmärtävät sen, että työnantajabrändiä pyritään kehittämään mahdollisimman houkuttavaksi sekä erilaiseksi muihin työnantajiin verrattuna, ja näin ollen houkuttelemaan työnhakijaa hakemaan, tai kiinnostumaan, yrityksestä työnantajana. Siten molemmat osapuolet käsittävät työnantajabrändäyksen hyötyjen lopulta kulminoituvat rekrytoinnin edistämiseen.

Lisäksi molemmat osapuolet arvostavat työnantajabrändin aitoutta, läpinäkyvyyttä ja työkulttuurin heijastumista. Molempien tulkinnat sisälsivät ajatuksia siitä, että työnantajabrändin tulee perustua yrityksen työkulttuuriin tai arvoihin, eli sisäinen näkökulma tuli molemmissa tulkinnoissa esille, jokseenkin hieman eri tavoin. HR-asiantuntijat korostivat sisäistä näkökulmaa suoremmin ja selkeämmin, kun taas työnhakijoilla sisäisen näkökulman merkitys oli havaittavissa lähinnä rivien välistä, esimerkiksi arvoista sekä aitoudesta puhuttaessa.

HR-asiantuntijoiden käsityksissä korostui sisäinen näkökulma ja etenkin työkulttuurin merkitys siinä, mihin työnantajabrändäyksen pitäisi perustua. HR-haastattelussa ilmeni se, että ilmiön tulisi pohjautua työkulttuuriin mieluummin kuin arvoihin, koska sen avulla voidaan viestiä aidommin ja läpinäkyvämmin yrityksestä työnantajana. Työkulttuuria pidetään konkreettisempana asiana, johon työnantajabrändäys on selkeämmin kytkettävissä ja jonka pohjalta se on selkeämmin rakennettavissa. Hakijoilla sen sijaan korostui etenkin arvojen merkitys. Hakijat toivovat, että työnantajabrändi kiteyttää organisaation arvot, jotta yksilön on helpompaa verrata, pystyykö hän samaistumaan organisaation arvoihin ja edelleen arvioida sen pohjalta yrityksen houkuttavuutta työnantajana.

Lisäksi on varsin kiinnostavaa, että molempien tutkimusryhmien haastatteluissa tulkinnat työnantajabrändäyksen riskeistä nousivat suureen rooliin. HR-haastatteluissa tunnistettiin vahvasti se, että työnantajabrändin tulee olla autenttinen, jotta se kuvastaa organisaation sisäistä näkökulmaa aidosti. Siitä halutaan tehdä mahdollisimman erottuva ja

omalaatuinen, jolloin riskinä HR-asiantuntijoiden mukaan on se, että se ei ole nykyisen henkilöstön mielestä samaistuttava ja näin ollen se voi synnyttää vääränlaisia mielikuvia työnhakijoille. Työnhakijoilla odotusten ja todellisuuden välinen ristiriita sen sijaan aiheuttaa turhautumista sekä luo epäuskoa työnantajabrändin aitouteen. Tämä on mielenkiintoinen tilanne, jossa selvästi työnantajabrändääjät tunnistavat riskin, ja pyrkivät minimoimaan sen realisoitumisen, ja vastaavasti työnhakijat tarkastelevat työnantajabrändiä hyvin kriittisesti, jolloin työnantajabrändääjien tekemä työ ei välttämättä saa toivotunlaista tunnustusta.

4.3.2 Tulkintojen eriäänisyys

Tutkimusryhmien tulkinnat työnantajabrändäyksestä vastaavat selvästi toisiaan, etenkin työnantajabrändin tarkoituksen ja hyötyjen suhteen. Eriäänisyyttä osapuolten välillä on kuitenkin havaittavissa ilmiön merkityksen syvyydessä ja tulkinnoissa sen vaikuttavuudesta työnhaussa. HR-asiantuntijat tarkastelevat ilmiötä syvällisemmästä näkökulmasta, joka on hyvin loogista ja ymmärrettävää, kun pohditaan ilmiön omistajuutta. HR mielletään usein työnantajabrändäyksen omistajaksi, ja siksi sen vastuulle jää ilmiön syvempi taso eli suunnitteleminen, kehittäminen ja ilmentäminen. Siksi on luonnollista, että HR-asiantuntijoiden tulkinnat ilmiöstä ovat syvemmällä, kehittämisen tasolla, ja keskittyvät etenkin siihen, miten siitä saadaan kehitettyä nykyiselle henkilöstölle samaistuttava ja ulkoiselle työnhakijalle kiinnostava. Tämä konkretisoi myös tästä tutkimuksesta saatavat hyödyt, sillä jotta HR-asiantuntijat pystyvät toteuttamaan tämän työnantajabrändin tavoitetilan, on ulkoisen kohderyhmän eli työnhakijoiden tulkintojen ja merkitysten ymmärrys ensiarvoisen tärkeässä roolissa. Kun työnantajabrändääjät tietävät, mitä työnhakijat työnantajabrändiltä vaativat, on se helpommin rakennettavissa houkuttelevaksi.

Tulkintojen eriäänisyys näyttäytyi myös siinä, että HR-asiantuntijat painottivat haastatteluissa selvästi enemmän sisäistä näkökulmaa, kun heiltä kysyttiin työnantajabrändäyksen käsityksistä yleisellä tasolla, tai tarkemmin sen kehittämiseen liittyen. Sen sijaan työnhakijoilla käsitykset painottuivat selvästi ulkoiseen työnantajabrändiin, joka näyttäytyy

ymmärrettävästi selvemmin työnhakijoille. Tämä on toisaalta hyvin ymmärrettävä tulkinnallinen eroavaisuus, sillä, kuten edellisessä kappaleessa tarkasteltiin, työnantajabrändääjien tuleekin tarkastella ilmiötä kehittämisen näkökulmasta, kun taas vastaanottajalle riittää tarkastella ja arvioida ilmiön lopputulosta, eli ulkoista työnantajabrändiä.

Työnhakijoiden haastatteluista onkin havaittavissa, että he näkevät usein vain työnantajabrändin lopputuloksen, ja siksi kaikki brändäystyöhön liitännäiset asiat eivät ulotu heidän tietoonsa. Tämä tulkinta on suppeampaa ja kapeampaa kuin HR-asiantuntijoilla. Sen vuoksi työnhakijat pääasiassa arvioivatkin työnantajaa vain työnantajabrändäyksen lopputuleman perusteella. Työnantajabrändi joko on houkuttava, tai sitten ei. Kuitenkin, jos tarkastellaan tutkimusryhmien roolia tutkimusilmiöön liittyen, on tulkintojen syvyys oikeutettu. Työnantajabrändin tarkoituksena on nimenomaan houkutella ja vedota työnhakijoihin. Työnantajabrändääjien tehtävänä on luoda ja kehittää sellaista työnantajabrändiä, joka vetoaa juuri haluttuun kohderyhmään, jolloin työnhakijat näyttäytyvät kohderyhmänä ja lopputuloksen arvioijana. Täten työnhakijoiden tehtävänä onkin tarkastella työnantajabrändiä oman roolinsa mukaisesti lopputuloksen perusteella ja nimenomaan ulkoisesta näkökulmasta.

Kuitenkin, kun tarkastellaan tulkintojen eriäänisyyttä osapuolen välillä vielä tarkemmin, näyttäytyi tulkintojen syvyyserot myös käsityksissä työpaikkailmoitusten roolista. Kiinnostavana erona onkin se, että työnhakijoiden haastattelujen mukaan työnantajabrändille ei anneta niin syvällistä merkitystä työnhaussa kuin HR saattaa olettaa. Tutkimusjoukon perusteella työnhakijat jaksavat hyvin harvoin nähdä vaivaa työnantajan seuraamiseen sosiaalisessa mediassa, organisaatioon verkostoitumiseen tai työnantajasivujen tutkimiseen. Sen sijaan työnhakijat toivovat, lähes vaativat, helpompaa saatavuutta ja yksinkertaisempia brändäystapoja. Työnantajabrändin on ilmennyttävä riittävällä tasolla jo työpaikkailmoituksissa, jotka työnhakijat mieltävät itselleen merkittävimmäksi kosketuspisteeksi työnantajaan sekä tärkeimmäksi kanavaksi työnantajaan tutustumisessa. Muut työnantajabrändin ilmentämiskanavat ja toimet ovat positiivista lisää ja saavat kuitenkin arvostusta työnhakijoilta.

Kuitenkin kokemus siitä, ilmentyykö työnantajabrändi riittävästi tällä hetkellä työnhakuilmoituksissa, vaihtelee yrityksittäin. Haastateltavat kokevat, että ilmentyminen suurimmassa osassa yrityksiä, heidän työnhakukokemuksensa perusteella, ei ole riittävällä tasolla. Heidän mukaansa työpaikkailmoitukset sisältävät usein vain kuvauksen tehtävästä ja siinä vaadittavasta osaamisesta. Organisaation arvot sekä työnantajalupaukset eivät välity heidän mukaansa riittävästi, jotta mielikuvat työnantajasta synnyttäisi tunnesidettä yritykseen. Työnhakijat antavat työpaikkailmoituksille siis varsin suuren roolin työnantajabrändin ilmentymisessä. Sen sijaan HR-haastatteluissa työnhakuilmoitusten rooli työnantajabrändin yhteydessä tuli vastaan ohimennen, lähinnä suoraan kysyttäessä, mutta sen roolia ei tunnistettu yhtä merkittäväksi kuin työnhakijoiden aineistossa. Sen sijaan HR-asiantuntijat näkevät muun työnantajabrändäykseen upotetun työn merkittävämmäksi, kuten sosiaalisen median ja tapahtumat.

Nämä tulkintojen eriäänisyydet herättävät vääjäämättä kysymyksen siitä, saako HR:n tekemät ponnistukset vaikuttavan työnantajabrändin luomiseksi haluttua ja odotettua tunnustusta työnhakijoilta. Toisaalta on olennaista tarkastella myös sitä, tehdäänkö työnantajabrändäyksestä turhan monimutkainen ja vaikea asia, vaikka työnhakijoille itse asiassa riittäisi yksinkertaisempikin. Tämän tutkimuksen työnhakijahaastattelujen perusteella hyvin tehdyt yksinkertaiset työnhakuilmoitukset, jossa kerrotaan arvot ja työnantajalupaukset, riittävät työnantajan houkuttavuuden lisäämiseksi sekä työnantajabrändäyksen ytimen, eli tunnesiteen luomiseksi.

Tässä luvussa on esitetty tutkimustulokset erikseen HR- ja työnhakijahaastatteluiden mukaan. Luvussa on esitetty aineistoista sisällönanalyysilla löydetyt pääteemat, sekä niiden alle sisältyvät alateemat havainnollistavien lainausten kera. Luvun lopussa pohdittiin tulkintojen samankaltaisuuksia ja eriäänisyyksiä. Tutkimusryhmien tulkinnat vastaavat toisiaan ilmiön tarkoituksen ja hyötyjen suhteen. Eriäänisyyttä on havaittavissa kuitenkin käsityksissä siitä, miltä tasolta ilmiötä tarkastellaan sekä, missä sitä vaikuttavimmin ilmennetään. Seuraavassa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

5 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on tutkittu ulkoisen työnantajabrändäyksen ilmiötä molempien ilmiön kokijoiden näkökulmista, HR:n sekä työnhakijoiden. Tässä luvussa käsitellään aluksi tutkimustuloksia luvussa kaksi esitellyn kirjallisuuden valossa. Tämän jälkeen tutkimustuloksia pohditaan käytännön suositusten näkökulmasta. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen laatua sekä annetaan jatkotutkimusehdotuksia tutkimustulosten pohjalta.

5.1 Tutkimustulokset aiemman kirjallisuuden valossa

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu ulkoiseen työnantajabrändäykseen liittyviä käsityksiä sekä työnantajabrändääjien, eli HR-asiantuntijoiden, kuin työnantajabrändin vastaanottajan, eli työnhakijoiden, näkökulmasta. Tutkimus on rajattu kirjallisuuskatsauksessa vain ulkoiseen näkökulmaan, jonka vuoksi sisäinen työnantajabrändi rajattiin teoreettisessa viitekehyksessä tutkimuksen ulkopuolelle. Mosleyn ja Schmidtin (2017, s. 42) teoksen mukaan ulkoisen työnantajabrändin tarkoituksena on houkutella uusia osaajia organisaatioon. Toiminta kohdistuu siis nimenomaan organisaation ulkopuolelle, ja kohderyhmänä on potentiaaliset työnhakijat. Tämän perusteella työnhakijoiden näkökulmasta ulkoinen työnantajabrändi on heille näkyvämpi ja näin ollen todennäköisesti myös merkityksellisempi, joka toimii perusteena myös tämän tutkimuksen rajaukselle.

Ilmiöön osallistuvien molempien osapuolien osallistuminen tutkimukseen ja tulkintojen ymmärtäminen auttoi luomaan kokonaisvaltaisen käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään paremmin sitä, millaisia tulkintoja ja käsityksiä ilmiöön oikeastaan liitetään sekä näiden pohjalta ymmärtämään syvemmin sitä, mihin työnantajabrändäys perustetaan. Tutkimusta on ohjannut kolme tarkempaa tutkimuskysymystä, joiden kautta on loogista tarkastella myös tutkimuksen johtopäätöksiä.

1. Mitä ulkoisella työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan ja mihin se perustuu?
2. Millaisia käsityksiä HR-asiantuntijoilla on ulkoisesta työnantajabrändäyksestä?

3. Millaisia käsityksiä työnhakijoilla on ulkoisesta työnantajabrändäyksestä?

Tutkimus on antanut varsin rikkaan käsityksen siitä, *mitä ulkoisella työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan*. Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät työnantajabrändäyksen hyvin markkinointilähtöiseksi, jossa markkinoinnin keinoja, kuten mainontaa, alettiin hyödyntämään työnantajan eduksi työmarkkinoilla. Tämä alkoi vasta 1990-luvun keskivaiheilla, jolloin havaittiin, että yritykset voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua henkilöstönsä osaamisen avulla. Oivalluksen yleistyttyä yritykset kokivat tarvittavan osaamisen hankinnan entistä haastavammaksi, jolloin avainasemaan nousi työnantajan kyky erottautua joukosta ja houkutella osaajat kiinnostumaan ja hakemaan yritykseen (Backhaus & Tikoo, 2004). Ulkoisella työnantajabrändäyksellä pyritään siis ennen kaikkea rakentaa yrityksestä houkuttava, jonka vuoksi sen hyödyt konkretisoituvat etenkin edistyneemmässä rekrytoinnissa (Khalid & Tariq, 2015; Rantanen, 2019a).

Tutkimustulokset tukevat hyvin vahvasti aiempaa kirjallisuutta ulkoisesta työnantajabrändäyksestä ja -brändistä. Kuitenkin tutkimustuloksissa korostui hyvin vahvasti sisäinen työnantajabrändi sekä sen kehittäminen, joka tietoisesti rajattiin pois teorialuvusta. Tarkoituksena oli keskustella haastateltavien kanssa ulkoisesta työnantajabrändistä, mutta etenkin HR-haastattelut kääntyivät hyvin voimakkaasti sisäiseen näkökulmaan, joka osoittaa sen, että työnantajabrändin kokonaisuutta ei oikeastaan voi tarkastella erikseen. Sisäinen ja ulkoinen näkökulma ovat tiiviissä yhteydessä toistensa kanssa, jonka vuoksi niiden tarkastelu erikseen ei anna riittävän rikasta kuvaa ilmiöstä. Myös tämä tukee aiempia tutkimuksia, sillä samasta havainnosta on kirjoittanut myös Backhaus ja Tikoo (2004), Mosley ja Schmidt (2017) sekä Miles & McCamey (2018).

Kun pohditaan ensimmäisen tutkimuskysymyksen toista osaa, *mihin ulkoinen työnantajabrändäys perustuu,* tukevat tutkimustulokset osin toisiaan ja osin painottavat eri asioita. Tutkimustuloksia ei voida täysin suoranaisesti tulkita suhteessa aiempaan kirjallisuuteen, sillä tutkimukset painottuvat lähinnä työnantajabrändäyksen tarkoitukseen sekä siitä saataviin hyötyihin. Kuitenkin esimerkiksi Monsterin (2018), PwC:n (2013) ja

Reinersin (2020) tutkimusten mukaan ulkoisen työnantajabrändin kehittäminen aloitetaan sisäisen työnantajabrändin tarkastelulla, joka tulee tämän tutkimuksen tuloksia.

Toisaalta kirjallisuudessa korostuu työnantajalupausten rooli yhtenä työnantajabrändin osa-alueena (Mosley & Schmidt, 2017; Turner & Kalman, 2014, s. 173–176). Työnantajalupausten avulla voidaan kirjallisuuden perusteella kehittää ulkoista työnantajabrändiä. On havaittavissa, että työnantajabrändäys kulminoituu kirjallisuudessa työnantajalupauksiin, joilla tiivistetään organisaation työkulttuuri ja arvot ja joilla viestitään niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellekin työnantajan ainutlaatuisuudesta. Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajalupausten määrittely on työnantajabrändäyksen ensimmäinen vaihe, jonka päälle ulkoista työnantajabrändiä rakennetaan. Tutkimustuloksissa tulkinnat työnantajalupauksista saivat ristiriitaisen merkityksen. HR-asiantuntijat mieltävät työnantajalupaukset työnantajabrändin ilmentämisen työkaluna, ja tämä tukee jokseenkin kirjallisuuden näkökulmaa. Sen sijaan työnhakijat eivät koe työnantajalupauksia niin merkityksellisinä kuin muita tekijöitä, jonka perusteella työnhakupäätös tehtäisiin. Työnantajalupausten voidaan todeta toimivan ikään kuin välineenä työnantajabrändin ilmentämiseen, mutta pohjimmaisena perusteena sitä ei kirjallisuuden tai tutkimustulosten mukaan voida pitää.

Tutkimustuloksissa korostui se, että ulkoinen työnantajabrändi perustuu autenttisuuteen, joka tarkoittaa edelleen sisäistä toimintaa. HR-asiantuntijoiden haastatteluissa ulkoinen työnantajabrändi nähdään perustuvan sisäiseen työnantajabrändiin, joka puolestaan nähdään perustuvan työkulttuuriin. Työnhakijat sen sijaan kokevat ulkoisen työnantajabrändin aitouden pohjautuvan yrityksen arvomaailmaan. Molemmat tutkimustulokset siis painottuvat sisäiseen näkökulmaan, jota tukee myös kirjallisuudessa esiintyneet havainnot. Esimerkiksi Monsterin (2018) teettämän tutkimuksen sekä Sallin ja Takatalon (2018, s. 48) teoksen mukaan työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttaa arvot. Arvojen pohjalta luodaan organisaatiotarina, joka puolestaan on tärkeä elementti työnantajabrändin kehittämisessä.

Tutkimustuloksissa ja kirjallisuudessa nähdään korostuvan ulkoisen työnantajabrändäyksen merkitys erottautumisessa ja houkuttelussa. Tarkoitus siis tunnistetaan samankaltaisena, mutta perusta sen ilmentämiseksi vaihtelee hieman lähinnä HR:n painottaman työkulttuurin, työnhakijoiden painottamien arvojen sekä kirjallisuudessa korostuneen työnantajalupausten välillä. Vaikka nämä ovatkin eri elementtejä, ja lähestyvät työnantajabrändin rakentamista eri näkökulmista, ovat ne kaikki liitettävissä yrityksen sisäiseen työnantajabrändiin sekä vahvasti sidoksissa toisiinsa. Kiinnostavana huomiona voidaankin todeta, että tutkimustulosten ja kirjallisuuden valossa ulkoinen työantajabrändäys voidaan ymmärtää perustuvan sisäiseen työnantajabrändiin.

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa sisäinen työnantajabrändi on jätetty rajauksen ulkopuolelle, mutta esimerkiksi Mosleyn ja Schmidtin (2017, s. 42) mukaan se liitetään vahvasti samanarvoiseksi ja samalla tasolla olevaksi osa-alueeksi ulkoisen työnantajabrändin kanssa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että sisäinen työnantajabrändi koetaan ennemminkin olevan perusta ulkoiselle työnantajabrändille, kuin samantasoinen elementti. Ulkoinen työnantajabrändi nähdään rakentuvan arvojen, työkulttuurin ja työnantajalupausten päälle, jotka kaikki ovat liitännäisiä nimenomaan organisaation sisäiseen työnantajabrändiin. Vaikka kirjallisuuden valossa on havaittavissa, että sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändi ovat rinnakkaisia elementtejä, voidaan tämän tutkimuksen perusteella niiden nähdä sijoittuvan enemmän päällekkäin kuin rinnakkain. Sisäinen työnantajabrändi on perustana, ja ulkoinen työnantajabrändi rakentuu sen päälle.

Toisena tutkimuskysymyksenä tutkimusta ohjasi se, *millaisia käsityksiä HR-asiantuntijat antavat ulkoiselle työnantajabrändäykselle*. Kuten todettu jo ylempänä, keskittyivät HR-asiantuntijoiden käsitykset hyvin vahvasti työkulttuuriin ja sisäisen työnantajabrändiin, vaikka tutkimuksen rajauksen ja kysymysrungon mukaisesti kysymykset liittyivät ulkoiseen näkökulmaan. Fenomenologisen tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin ennen kaikkea tarkastella ja ymmärtää kokijoiden omia tulkintoja ja merkityksiä, joten on hyvin kiinnostava havainto, että sisäinen näkökulma korostui niin vahvasti.

Lisäksi yksi kiinnostava ristiriita HR-asiantuntijoiden ja kirjallisuuden välillä oli työnantajabrändäykseen liittyvän terminologian käyttö verrattuna toimintaan. Haastatteluissa puhuttiin yleisesti työnantajakuvasta sekä sen kehittämisestä, joka tarkoittaa pintapuolisten mielikuvien synnyttämistä laajalle yleisölle. Haastattelujen edetessä ilmeni kuitenkin, että teot ja toiminta sen kehittämiseksi, eli työnantajabrändäys, oli kuitenkin hyvin paljon syvällisempää, sillä teoilla pyrittiin tavoittelemaan tietynlaista osaamista. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että esimerkiksi oppilaitosyhteistyö on vaikuttava keino työnantajabrändin kehittämisessä, sillä siinä rakennetaan kykypoolia ja pyritään verkostoitumaan potentiaalisten hakijoiden kanssa jo ennen työnhaun ajankohtaisuutta. Tällöin kyse on työnantajabrändin luomisesta.

HR-asiantuntijoiden käsitykset vastasivat pitkälti aiempaa kirjallisuutta myös ulkoisen työnantajabrändin kehittämisen suhteen. Sekä HR-haastatteluissa että kirjallisuudessa työnantajabrändäys nähdään yhteistyötä vaativana, jatkuvana ja pitkäjänteisenä työnä (Mosley & Schmidt, 2017, s. 9). Se vaatii aikaa ja resursseja, jotta työnantajabrändistä saadaan rakennettua aito ja vaikuttava. Tämä nähdään tässä tutkimuksessa yhtenä tärkeimpänä oivalluksena siihen, kuinka työnantajabrändistä saadaan aito ja kuinka edelleen työnhakijoille luodut mielikuvat ovat todenmukaisia. Vahvan työnantajabrändin voidaan ajatella myös suojelevan yritystä mahdollisen mainehaitan osalta, joka tunnistettiin HR-haastatteluissa ja on havaittavissa myös muun muassa Milesin ja McCameyn (2018) tutkimuksesta. Voidaankin havaita, että vaikka virheellinen työnantajabrändi aiheuttaa mainehaitan, niin tärkein tekijä, jolla siltä voidaan suojautua, on niin ikään vahva, sisäiseen näkökulmaan perustuva, työnantajabrändi.

Myös *työnhakijoiden käsitykset ulkoisesta työnantajabrändäyksestä* vastaavat pitkälti kirjallisuudessa nousseita teemoja ja edustavat melko perinteisiä käsityksiä etenkin työnantajan houkuttavuustekijöiden osalta. Erityisesti tutkimustulokset tukivat muun muassa Turnerin ja Kalmanin (2014, s. 162), Valkenburgin (2011) sekä Wilskan (2014) tutkimia työnantajan houkuttavuutta lisääviä tekijöitä. Samat tekijät, kuten arvot, eettinen

toiminta, työkulttuuri sekä palkka mainittiin myös työnhakijoiden haastatteluissa työnantajan houkuttavuutta lisäävinä tekijöinä. Lisäksi työnantajabrändiin panostavat yritykset koettiin myös tässä tutkimuksessa houkuttavampina työnantajina kuin ne yritykset, joissa työnantajabrändiin ei panosteta. Kiinnostavana havaintona on myös se, että työnhakijoiden käsitykset vastaavat varsin pitkälti aihepiirin kirjallisuutta, vaikka aiemmat tutkimukset on tehty erityisesti organisaatioiden ja työnantajien näkökulmista. Vain työnantajan houkuttavuuteen liittyvät tutkimukset on suoraan ymmärrettävissä työnhakijoiden näkökulmasta.

Sen sijaan kirjallisuutta enemmän tämän tutkimuksen tutkimustuloksissa käsiteltiin enemmän kohtaamispisteitä, joissa työnantajabrändi ilmentyy työnhakijoille. Työnhakijat olivat varsin yksimielisiä siitä, että yritysten tulee panostaa työpaikkailmoituksiin, kertoa jo niissä yrityksen arvoista, työkulttuurista ja ilmentää työnantajabrändiään mahdollisimman elävästi, sillä työnhakijat tekevät ilmoituksen perusteella hakupäätöksen. Kirjallisuudessa sen sijaan on vahvemmin painotettu ulkoisen rekrytoinnin vaiheista hakijakokemusta ja työhaastattelua (Rantanen, 2019c; Carpenter, 2013; Miles & McCamey, 2018; Ruuska, 2020), vaikka ensikosketus yritykseen tapahtuu hakijoille usein työpaikkailmoitusta lukiessa.

Yleisesti tutkimustulokset vastaavat aihepiirin kirjallisuutta myös työnantajabrändäyksestä saatavien hyötyjen näkökulmasta. Sekä HR-asiantuntijat, että työnhakijat kokevat työnantajabrändin tärkeänä rekrytointia edistävänä asiana, johon myös Collins ja Stevens (2002), Barrow ja Mosley (2005, s. 69–83 ja Urbancová ja Hudáková (2017) näkevät työnantajabrändäyksen hyötyjen lopulta kulminoituvan.

Vaikka tutkimustulokset ja kirjallisuus vastaavat hyvin pitkälti toisiaan monella osa-alueilla, pieniä näkökulma- ja termieroja lukuun ottamatta, on tutkimustuloksista ja aiemmasta kirjallisuudesta löydettävissä yksi varsin olennainen aukko ja ristiriita. Tutkimustuloksissa nousi yhtenä suurimmista pääteemoista molempien aineistojen kohdalla esiin huoli siitä, vastaako työnantajabrändi todellisuutta. HR-asiantuntijat kokevat tämän

yhtenä ulkoiseen työnantajabrändäykseen liittyvänä haasteena, joka aiheuttaa huolta ja vaatii jatkuvaa ja systemaattista työtä. Työnhakijat sen sijaan, omiin kokemuksiinsa nojaten, ovat jopa turhautuneita siihen, että yritykset luovat odotuksia, jotka hyvin usein eivät vastaa yrityksen todellisuutta. Kuitenkaan tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen perusteella tästä haasteesta ei juurikaan ole löydettävissä tutkimuksia, joka vahvistaa myös Changin ja muiden (2023) tutkimusta.

5.2 Käytännön suositukset

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu työnantajabrändäystä siihen osallistuvien molempien kohderyhmien näkökulmista, joka on mahdollistanut kokonaisvaltaisen tutkimisen ja käsitysten ymmärtämisen. Tutkimus antaa työnhakijoille, työnantajabrändäyksen kohderyhmälle, mahdollisuuden saada heidän äänensä ja mielipiteensä kuuluville. Työnhakijoiden näkemys on olennainen osa työnantajabrändin rakentamista ja kehittämistä ilmiön omistajille, joka tässä tutkimuksessa on rajattu HR-asiantuntijoihin. HR voi hyödyntää ja viedä työnhakijoiden sanomaa eteenpäin organisaation päättäville tahoille siitä, millaista työnantajabrändäysstrategiaa organisaation itseasiassa kannattaisi rakentaa ja millaisia asioita heidän kannattaa pitää mielessä tietynlaisten osaajien hankinnassa. Koska työnantajabrändäyksen hyödyt jo ymmärretään organisaatioissa, erottuu joukosta etenkin he, jotka onnistuvat tekemään sitä vaikuttavimmin ja kestävimmin. Kokonaisvaltainen käsitys tutkimusilmiöstä antaa HR:lle mahdollisuuden rakentaa vaikuttavaa työnantajabrändiä työnhakijoiden käsitykset huomioiden. Ymmärrys siitä, mihin ilmiön molemmat osapuolet perustavat työnantajabrändäyksensä, auttaa tekemään oikeat ulkoiseen työnantajabrändiin liittyvät valinnat juuri sen organisaation tarpeiden mukaisesti.

Toisaalta tutkimuksella on hyötyä myös työnhakijoille merkittävän valinnan, työnhaun, tueksi. Tutkimus antaa työnhakijoille syvempää näkemystä ja tietoa siitä, millaista työnantajabrändin rakentaminen oikeastaan onkaan. Tutkimus tuo esille ilmiöön liittyviä haasteita, riskejä, huolia ja toisaalta mahdollisuuksia ja hyötyjä, joita ei välttämättä tule ajatelleeksi, kun hakija pohtii yritystä mahdollisena työnantajana. Lisäksi tutkimuksen

kysymysrunko antaa työnhakijalle viitekehyksen oman osaamisen arviointiin ja työmarkkina-arvon määrittelemiseen. Aiheen pohtiminen auttaa oivalluttamaan hakijaa omien arvojen, osaamisen ja työnantajalle asettamiensa vaatimusten määrittelyssä, joka voi antaa ohjausta omalle työuralle sekä seuraavien ura-askelten ottamiseen.

Ulkoinen työnantajabrändi on etenkin hakijan näkökulmasta kriittisen tärkeässä asemassa oman työuran suunnan arvioinnissa, sillä ihminen kuluttaa suuren osan ajastaan töitä tekemällä. Parhaimmillaan työnantajabrändi on läpinäkyvä leikkaus yhtiön arkeen ja työkulttuuriin, joka houkuttelee niin hakijan kuin työnantajan näkökulmasta täydellisen parin yhteen ja edelleen luo arvoa niin hakijalle kuin työnantajallekin. Tämä on tämän tutkimuksen näkökulmasta yksi työnantajabrändäyksen merkittävimmistä tavoitteista, jonka mahdollisti tutkimuksen tarkastelu molempien osapuolien näkökulmasta.

Kun tarkastellaan HR-asiantuntijoiden ja työnhakijoiden käsityksiä työnantajabrändistä, ja etenkin sen sisimmästä olemuksesta, ovat näkemykset ymmärrettävästi eri tasoilla. HR tarkastelee ilmiötä luonnollisesti paljon syvemmältä tasolta. Tämä on hyvin ymmärrettävää, sillä työnantajabrändin rakentamiseen ja kehittämiseen liittyy hyvin monia erilaisia tasoja ja vaiheita. Lisäksi rakentaminen on jatkuvaa ja pitkäjänteistä työtä, johon tarvitaan niin aikaa, rahaa kuin ihmisiäkin. Työnhakijoiden haastatteluista sen sijaan välittyi käsitys, että ilmiöllä on kyllä merkitystä siihen, haluaako haastateltava hakea organisaatioon vai ei. Kuitenkin näkökulma on selvästi pinnallisempi ja tarkastelu yksinkertaisempaa. Hakijoiden näkemyksissä korostui työpaikkailmoitusten rooli työnantajabrändin tärkeimpänä ilmentämiskanavana. He haluavat saada ymmärryksen työnantajasta, työkulttuurista, arvoista ja tehtävän sisällöstä vaivattomasti ja nopeasti, heti työpaikkailmoituksessa. HR-asiantuntijoiden haastatteluissa työpaikkailmoitusten rooli ei noussut niin merkittävästi esiin kuin työnhakijoiden. Tämä luokin mielenkiintoisen jännitteen sille, onko työnantajabrändäyksen ilmiö muovautunut turhan moninaiseksi, vaikeaksi ja vaivalloiseksi ilmiöksi? Riittäisikö itseasiassa yksinkertaisemmat keinot tarvittavien osaajien hankinnassa, kunhan se tehdään hyvin ja kohderyhmä mielessä pitäen.

Kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirisestä tutkimuksesta voidaan ymmärtää aihepiirin merkitys yrityksille. Lopputuloksista voidaankin todeta, että työnantajabrändäyksen avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi ulkoisen rekrytoinnin onnistumiseen ja näin ollen hyötyä siihen panostamisesta merkittävästi. Oivallus on merkittävä työkalu ja voimavara yrityksille, rekrytoijille ja työnantajabrändäyksestä vastuussa oleville henkilöille. Tuloksina voidaan havaita, että työnantajabrändäys on nimenomaan rekrytoinnin sisällä tapahtuvaa strategista työtä, jonka avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa korvaamatonta ja harvinaista kilpailuetua henkilöstönsä osaamisen avulla. Työnantajabrändäyksen ja ulkoisen rekrytoinnin onnistuminen pohjautuu yrityksen sisäisen kulttuurin aitoon tarkasteluun. Yrityksen onkin luotettava siihen, mitä se aidosti on ja mitä tarjottavaa heillä todellisuudessa on muita enemmän tai tarvittaessa kehitettävä toimintaansa tarkastelujen pohjalta. Näin ollen yrityksen on mahdollista parantaa kilpailukykyään näyttämällä, millainen yritys aidosti on ja huolehtimalla, että ulkopuolisetkin tietävät sen.

5.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Tässä luvussa arvioidaan tämän tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole yksiselitteistä tapaa, mutta sitä voidaan arvioida muun muassa uskottavuuden *(credibility)*, siirrettävyyden *(transferability)* sekä luotettavuuden *(dependability)* kautta. Arvioinnissa on hyvä tarkastella tutkimuksen tarkoitusta, aineiston keruu- sekä analysointitapaa sekä tutkijan sitoutuneisuutta.

Tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sitä, kuinka tutkijan tekemät käsitteellistämiset ja tulkinnat vastaavat tutkimuskohteiden tulkintoja. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta tukee haastatteluiden nauhoittaminen, joka mahdollisti koneellisen litteroinnin. Lisäksi tutkija tarkasti litteraatit, joka tukee edelleen aineiston uskottavuutta sekä tutkijan sitoutuneisuutta. Tutkimusryhmien aineistot analysoitiin erikseen, joka mahdollisti tulkintojen käsitteellistämisen tutkimusryhmittäin. Tulkinnat olivat hyvin samankaltaisia tutkimusryhmien sisällä, joka tukee tutkijan teemoittelun

vastaavuutta tutkimuskohteiden tulkintojen kanssa sekä siten tutkimuksen uskottavuutta. Tärkeänä uskottavuutta tukevana tekijänä on myös aineiston analysoinnin tukena esitetyt suorat lainaukset aineistosta, jotka vahvistavat aineiston totuudenmukaisuutta sekä tutkijan tekemien tulkintojen vastaavuutta tutkimuskohteiden kanssa.

Siirrettävyys tarkoittaa sitä, missä määrin tutkimustulokset on siirrettävissä toiseen kontekstiin ja kuinka muut tutkimukset tukevat tutkimuksen tuloksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteiksi valittiin työnantajabrändäyksen saralla menestyneitä edelläkävijäorganisaatioiden HR-asiantuntijoita. Lisäksi työnhakijat olivat iältään alle 30-vuotiaita ja täten työuransa alkuvaiheessa. Tutkimusryhmien välillä voidaan havaita suuri kontrasti, joka voi horjuttaa tutkimustulosten siirrettävyyttä. Kuitenkin tutkimustuloksia peilattiin luvussa 4 aiempiin tutkimuksiin, ja on havaittavissa, että tutkimustulokset noudattavat pitkälti aiheen kirjallisuutta ja vahvistavat aiemmin saatuja tutkimustuloksia.

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että joku ulkopuolinen henkilö on tarkastanut tutkimusprosessin toteutumisen ja tutkimuksessa on huomioitu ennustamattomasti vaikuttavat tekijät (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksen toteuttamisessa on tehty tiivistä yhteistyötä tutkimuksen ohjaajan kanssa, ja tutkimusstrategia on valittu tarkasti tutkimusongelman näkökulmasta. Koska tarkoituksena on ollut tutkia ilmiötä tarkasti sekä ymmärtää sille annettuja käsityksiä, on tutkimusstrategian valinnassa priorisoitu sellaiset menetelmät, jotka mahdollistavat kokemusten ja tulkintojen tarkastelun. Tutkimusstrategia on lisäksi ollut johdonmukainen koko tutkimuksen ajan, ja punainen lanka on pysynyt ilmiön kokijoiden antamissa merkityksissä ja tulkinnoissa. Tämä on ilmennyt muun muassa haastatteluissa, joissa haastateltaville annettiin mahdollisuus keskittyä hänen käsitystensä mukaisiin teemoihin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia ulkoisen työnantajabrändäyksen ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ilmiöön osallistuvien molempien osapuolten näkökulmista. Tämän avulla pyritään ymmärtämään sitä, millaisia käsityksiä

tutkimuskohteet ilmiölle antavat ja lisäksi, mihin ulkoinen työnantajabrändäys perustetaan. Tutkimuksen aineisto on kerätty sekä analysoitu molempien osapuolten osalta huolellisesti. Aineisto antaa korvaamatonta tietoa tutkimuksen tarkoituksen tueksi. Tutkimustulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia siitä, että ulkoinen työnantajabrändäys on sidoksissa sisäiseen työnantajabrändiin. Lisäksi tutkimustulokset antavat uuta tietoa siitä, että ulkoinen työnantajabrändäys koetaan haasteellisena ja jopa riskinä organisaation työnantajamielikuvien laadulle. Tutkimustuloksissa onkin havaittavissa käsityksiä siitä, että ulkoinen työnantajabrändäys perustuu työkulttuuriin, arvoihin sekä aitouteen. Täten tutkimus antaa lisää ymmärrystä tutkimusongelman tueksi ja näin ollen voidaan todeta sen onnistuneen tarkoituksessaan.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen yhtenä tärkeimpänä tutkimustuloksena voidaan todeta olevan käsitykset siitä, että ulkoinen työnantajabrändi koetaan herkästi olevan ristiriidassa organisaation todellisuuden kanssa. Tämä aiheuttaa herkästi yritykselle mainehaitan, joka vaikuttaa olennaisesti työnantajabrändäyksen tavoitteiden toteutumiseen. Mielenkiintoista onkin se, että tämä huoli ja haaste ei juurikaan noussut tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa eikä täten aiemmissa tutkimuksissa esille, vaikka aihe on kriittisen tärkeä onnistuneelle ja vaikuttavalle työnantajabrändäykselle. Tätä näkemystä tukee myös Changin ja muiden (2023) tutkimus, jonka jatkotutkimusehdotuksissa nostetaan vastaava teema esille. Näin ollen Changin ja muiden (2023) tutkimukseen nojaten ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella kirjallisuudessa on havaittavissa tutkimusaukko, jota tulevaisuudessa on syytä tutkia tarkemmin.

Lisäksi, kuten aiemmissa luvuissa on todettu, oli tutkimuskohteiden välillä varsin suuri kontrasti, sillä työnantajabrändääjät olivat kaikki menestyneet työnantajabrändäyksen saralla ja toisaalta työnhakijat olivat kaikki varsin nuoria ja uransa alkuvaiheessa. Myös aineistossa sekä tutkimustuloksissa oli havaittavissa, että iällä ja vähäisellä työkokemuksella koettiin olevan merkitystä siinä, kuinka merkityksellisenä työnantajabrändi koetaan

työnhaussa. Lisäksi on havaittavissa, että merkitys voi muuttua, kun työkokemusta on karttunut enemmän ja kun muut houkutustekijät, kuten ensimmäinen oman alan työpaikka, ei enää ole ajankohtainen. Tästä syystä ja vielä syvemmän käsityksen saamiseksi olisi hyödyllistä tutkia enemmän työkokemusta kartuttaneiden käsityksiä ja merkityksiä ulkoisesta työnantajabrändäyksestä. Tämä tulee antamaan arvokasta tietoa organisaatioille sekä työnantajabrändääjille etenkin siitä, millaiseksi eri työuranvaiheessa olevat kokevat työnantajabrändin roolin työnhaussa. Tämä tukee edelleen työnantajabrändäyksen kehittämistä sekä ulkoisen työnantajabrändin kohdentamista halutulle kykyjoukolle.

Lähteet

Ahmad, A., Khan, M. & Haque, M. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38. https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231

Aldousari, A.A., Robertson, A., Yajid, M.S.A. & Ahmed, Z.U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management,* 22(3), 153–170. https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125

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. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128

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*. Hoboken, NJ: Wiley.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3. painos). Palgrave Macmillan.

Carpenter, L. (2013). Improving the candidate experience. *Strategic HR Review*, 12(4), 203–208. https://doi.org/10.1108/SHR-03-2013-0017

Chang, W., Weng, L., & Wu, S. (2023). CSR and Organizational Attractiveness: The Impacts of Crisis and Crisis Response. *Sustainability (Basel, Switzerland), 15*(4), 3753. https://doi.org/10.3390/su15043753

Collins, C. & Stevens, C. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand

Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133. https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.6.1121

Dessler, G. (2017). *Human resource management* (Fifteenth edition: Global edition). Pearson.

Drury, P. (2016). Employer Branding: Your Not-So-Secret Weapon in the Competition for Young Workers. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29–31. https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015

Duunitori. (2020). *Kansallinen rekrytointitutkimus*. Noudettu 20.01.2023 osoitteesta https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus#research-download

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.

Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40–54. https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001

Graham, B. Z., & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management research (Armonk, N.Y.), 16*(4), 363-379. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2017-0779

Gupta, R. & Jain, T. (2014). Role of Recruitment & Selection policies in Central Co-operative Banks. *Abhinav-International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology*, 3, 74–79.

Heilmann, P., Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283–302. https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2012-0003

Itam, U., Misra, S. & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6), 675–694. https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072

Johnson, M. & Roberts, P. (2006). Rules of Attraction. *Marketing Health Services*, 26(1), 38–40.

Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön*? Alma Talent.

Kashive, N., Khanna, V. T., Kashive, K., & Barve, A. (2022). Gamifying Employer Branding: Attracting Critical Talent in Crisis Situations like COVID-19. *Journal of promotion management, 28*(4), 487-514. https://doi.org/10.1080/10496491.2021.2008575

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10. – 11. painos). Talentum.

Khalid, S. & Tariq, S. (2015). Impact of Employer Brand on Selection and Recruitment Process. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 355–356. http://pu.edu.pk/images/journal/pesr/PDF-FILES/10 KHALID Impact of_V53_NO2_15.pdf

Koivisto, K. (2004). *Valitse oikein*. Yrityskirjat.

Kryscynski, D., Coff, R. & Campbell, B. (2021). Charting a path between firm-spesific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(2), 386–412. https://doi.org/10.1002/smj.3226

Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (2021). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human resource management review, 31*(1), 100686. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.002

Larjovuori, R.-L., Manka, M.-L. & Nuutinen, S. (2015). *Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5.* Noudettu 26.01.2023 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Łącka-Badura, J. (2015). *Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A Linguistic Perspective*. Cambridge Scholars Publishing.

Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

LinkedIn (2012). *Why Your Employer Brand Matters: The impact of company brand and employer brand on job consideration*. Noudettu 23.02.2023 osoitteesta https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/site/pdf/datasheets/linkedin-why-your-employer-brand-matters-en-us.pdf

Messmer, M. (1995). The Art and Acience of Conducting a Job Interview. *Business Credit*, 97(2), 35.

Miles, S. J. & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business horizons*, 61(5), 755–764. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007

Miller, C. C. & Yar, S. (2019, 17. syyskuuta). *Young People Are Going to Save Us All From Office Life.* The New York Times. Noudettu 27.01.2023 osoitteesta https://www.nytimes.com/2019/09/17/style/generation-z-millennials-work-life-balance.html/

Monster. (2018). *Työnantajamielikuva 2018 -kyselytutkimuksen tulokset*. Noudettu 06.12.2023 osoitteesta https://www.monstercafe.fi/lataa-tyonantajamielikuva-2018-tutkimuksen-tulokset/

Mosley, R. (2014). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers.*

Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for dummies*. John Wiley & Sons.

Myrden, S. E. & Kelloway, K. (2015). Young Worker's Perception of Brand Image: Main and Moderating Effects. *Journal of Organizational Effectiviness*, 2(3), 267–281. https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2014-0055

Mäkilä, P. (2018, 19. helmikuuta). *Työnantajabrändi hukassa? Työnantajamielikuvalla on valtava merkitys*. Alma Media. Noudettu 11.02.2023 osoitteesta https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/19-02-2018-tyonantajabrandi-hukassa-tyonantajamielikuvalla-on-valtava-merkitys

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

PwC. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study – Evolving talent strategy to match the new workforce reality*. Noudettu 27.03.2023 osoitteesta https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/assets/pwc-nextgen.pdf

Rajakallio, P. (2021, 8. tammikuuta). *Työnantajakuvaan liittyvät termistöt, argh mikä suo! Let's demystify*! Wise consulting. Noudettu 09.12.2023 osoitteesta https://www.wiseconsulting.fi/opi-ja-inspiroidu/tyonantajakuvaan-liittyvat-termistot/

Rantanen, S. (2018a, 15. tammikuuta). *Mitä "employer branding" oikeastaan on? - Podcast jakso 31.* Emine. Noudettu 16.12.2023 osoitteesta https://emine.fi/podcast31/

Rantanen, S. (2018b, 26. marraskuuta). *Mikä on Employee Value Proposition, EVP ja mihin niitä tarvitaan? – Podcast #69.* Emine. Noudettu 01.12.2023 osoitteesta https://emine.fi/employee-value-proposition/

Rantanen, S. (2019c, 18.maaliskuuta). *Miltä rekrytoinnin onnistuminen näyttää? – Podcast jakso #85.* Emine. Noudettu 16.12.2023 osoitteesta https://emine.fi/milta-rekrytoinnin-onnistuminen-nayttaa/

Rantanen, S. (2019b, 8. huhtikuuta). *6 syytä, miksi työnantajakuva ei riitä kasvuyrityksille*

- *Podcast jakso 88*. Emine. Noudettu 09.12.2023 osoitteesta https://emine.fi/miksi-tyonantajakuva-ei-riita-kasvuyrityksille/

Rantanen, S. (2019a, 26. huhtikuuta). *Näin työnantajakuva ja työnantajabrändi eroavat toisistaan*. Emine. Noudettu 05.12.2023 osoitteesta https://emine.fi/nain-tyonantajakuva-ja-tyonantajabrandi-eroavat-toisistaan/

Rantanen, S. (2020, 27. tammikuuta). *Mitä "employer branding" oikeastaan tarkoittaa*? Kauppalehti. Noudettu 17.02.2023 osoitteesta https://www.kauppalehti.fi/uutiset/mita-employer-branding-oikeastaan-tarkoittaa/e914eb28-6a34-4ff8-970f-39530d94dbd7

Reiners, B. (2020, 2. tammikuuta). *What is External Employer Branding*. Builtin. Noudettu 02.11.2023 osoitteesta https://builtin.com/employer-branding/external-employer-branding

Roberts, G. (1997). *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. Charted Institute of Personnel and Development.

Ruuska, T. (2020, 5. helmikuuta). *Mitä on hyvä hakijakokemus ja miksi se on tärkeää*? InHunt Group. Noudettu 05.12.2023 osoitteesta https://inhunt.fi/2020/02/mita-on-hyva-hakijakokemus-ja-miksi-se-on-tarkeaa/

Salli, M. & Takatalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä*. Kauppakamari.

Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2001). Virtuous Responses to Organizational Crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole. *Journal of business ethics, 31*(4), 369-376. https://doi.org/10.1023/A:1010759319845

Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.

Sutherland, M.M., Torricelli, D.G. & Karg, R.F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13–20. https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707

Tekemättömän työn vuosikatsaus (2019). Noudettu 10.02.2023 osoitteesta https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%c3%a4tt%c3%b6m%c3%a4n%20ty%c3%b6n%20vuosikatsauksen%20tulosraportti.pdf

Toivola, J. (2019, 17. toukokuuta). *Mitä ihmettä on sisäinen työnantajamielikuvatyö*? Noudettu 23.02.2023 osoitteesta https://www.juhotoivola.fi/mita-ihmetta-on-sisainen-tyonantajamielikuvatyo/

Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-54557-3

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turner, P. & Kalman, D. (2014). *Make Your People Before You Make Your Products: Using Talent Management to Achieve Competitive Advantage in Global Organizations*. Wiley.

Urbancová, H. & Hudáková, M. (2017). Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends. *Economics and Sociology*, 10(4), 41–50. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/4

Valkenburg, J. (2011, 17. lokakuuta). *2011 Global Employer Branding Study Results [incl infographic].* Noudettu 23.03.2023 osoitteesta https://www.globalrecruitingroundtable.com/2011/10/17/2011-global-employer-branding-study-results-incl-infographic/

Waghamare, S., Shivashankar, S., Sheshrao, M. & Reshma, S. (2013). Employer Branding: A Strategic Tool to Attract and Retain Talents in a Competitive Environment. *Indian Streams Research Journal*, 2(12). http://oldisrj.lbp.world/UploadedData/1923.pdf

Williams, C. (2017). *MGMT9: Principles of Management* (9. painos). Cengage Learning.

Wilska, E. (2014). Employer Branding as an Effective Tool in Acquiring Talents. *Journal of*

Positive Management, 5(3), 46–54. https://doi.org/10.12775/JPM.2014.019

Workforce Institute. (2019). *Meet Gen Z – The next generation is here: Hopeful, anxious, hardworking, and searching for inspiration*. The Workforce Institute at UKG (Ultimate Kronos Group*)*. Noudettu 18.01.2023 osoitteesta https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/2019/05/Meet-Gen-Z-Hopeful-Anxious-Hard-working-and-Searching-for-Inspiration.pdf

Liitteet

Liite 1. Kysymysrunko 1 – HR-asiantuntijat

Käsitykset työnantajabrändäyksen ilmiöstä

1. Mitä sinulle tulee mieleen työnantajabrändäyksestä? Mitä se mielestäsi tarkoittaa?
2. Mikä sinun mielestäsi on työnantajabrändäyksen tavoite?
3. Mihin työnantajabrändäys ja siihen liittyvät päätökset sinun mielestäsi perustuu? Mihin työpaikassasi perustetaan brändäyspäätökset? *(esim. yrityksen arvot, strategia, työnantajalupaukset)*
4. Mitä työnantajabrändäyksessä on mielestäsi tärkeää ottaa huomioon? *(esim. yrityksen arvot, strategia, työnantajalupaukset)*

Työnantajabrändäysprosessi

5. Voisitko kertoa työnantajabrändäysprosessistanne mahdollisimman tarkasti? Mistä kaikki lähtee? Millaisia vaiheita se sisältää?
6. Kenen vastuulla EB mielestäsi on ja ketä muita siihen osallistuu? Teettekö itse vai onko teillä ulkoista kumppania tukena? Miksi olette päätyneet tähän ratkaisuun?
7. Millaisia haasteita mielestäsi liittyy työnantajabrändäykseen tällä hetkellä? Kuinka pyritte ratkomaan nämä haasteet?
8. Kuinka kehitätte työnantajabrändäystä? Kuinka usein päivitätte sitä?

Hyödyt

9. Millaisia hyötyjä työnantajabrändäys antaa yrityksellenne? Voisitko nimetä joitain konkreettisia asioita, joita olette saavuttaneet EB:n avulla?
10. Miten työnantajabrändäys näkyy teillä ulkoisessa rekrytoinnissa?

11. Jotain muuta, mitä haluaisit nostaa esille aiheeseen liittyen?

Liite 2. Kysymysrunko 2 – työnhakijat

Käsitykset työnantajabrändäyksen ilmiöstä

1. Mitä työnantajabrändäys sinun mielestäsi tarkoittaa tai mitä sinulle tulee mieleen siitä?
2. Kun mietit työnhakua, onko sinulla mielessäsi tiettyjä yrityksiä, joihin haluat hakea vai selaatko avoimia työpaikkoja työnhakukanavista? Miksi juuri tämä / nämä yritykset tulivat mieleesi?
3. Voisitko kertoa jonkun yrityksen, jolla on mielestäsi hyvä työnantajabrändi tai joka olisi mielestäsi houkuttava työnantaja? Miksi se on mielestäsi hyvä?
4. Kuinka paljon yrityksen työnantajabrändi merkitsee sinulle työnhaussa?

Odotukset ja toiveet työnantajasta

5. Kertoisitko, mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä työnantajassa? Mihin kiinnität huomiota työnantajan valinnassa?
6. Millaisia odotuksia sinulla on työnantajallesi? Entä toiveita? Mikä toiveiden tärkeysjärjestys on esimerkiksi seuraavien tekijöiden suhteen: palkkaus, palkitseminen ja palkkiot, urakehitysmahdollisuudet, hyvä fiilis työpaikalla, esihenkilötyö ja tuki, työsuhteen joustavuus
7. Mitä kaikkea selvität työnantajasta, ennen kuin haet työtehtävää?
8. Entä millaiset asiat eivät kiinnosta sinua työnantajan valinnassa?

Arvot ja työnantajan houkuttavuus

9. Millä tavalla työnantajalupaukset vaikuttavat päätökseesi hakea töitä yrityksestä? *Työnantajalupaus tarkoittaa lupausta siitä, mitä työntekijät tulevat saamaan työnantajaltaan vastineeksi työpanoksestaan.*
10. Onko yrityksen ja sinun arvojesi vastaavuudella merkitystä työnantajan houkuttavuutta ajatellen? Haluatko samaistua yritykseen tai sen arvomaailmaan, johon haet? Voisitko perustella vastaustasi?

11. Jotain muuta, mitä haluaisit nostaa esille aiheeseen liittyen?