



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

**Jenni Ratamo**

**Ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutus IT-alan osaajien rekrytointiin**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

|                          |                                                                       |                   |    |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|----|
| <b>Tekijä:</b>           | Jenni Ratamo                                                          |                   |    |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutus IT-alan osaajien rekrytointiin |                   |    |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppatieteiden maisteri                                              |                   |    |
| <b>Oppiaine:</b>         | Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma                                  |                   |    |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Maria Järnlström                                                      |                   |    |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2021                                                                  | <b>Sivumäärä:</b> | 99 |

---

**TIIVISTELMÄ:**

Kilpailu parhaista osaajista informaatioteknologia (IT)-alalla on kiristynyt, ja onnistuneista rekrytoinneista on tullut työnantajille strategisesti entistä tärkeämpiä. Pärjätäkseen kilpailussa parhaista osaajista, työnantajan tulee erottua kilpailijoistaan kehittämällä positiivinen ulkoinen työnantajamielikuva. Jotta ulkoinen työnantajamielikuva lisää yrityksen houkuttelevuutta juuri IT-alan osaajien mielestä, työnantajan tulee tietää, mitä IT-alan osaajat arvostavat työnantajassa, ja kehittää ulkoista työnantajamielikuvaa sen mukaan. Tässä tutkimuksessa tutkittiin, mitä IT-alan osaajat arvostavat työnantajassa ja miten ulkoista työnantajamielikuvaa voi kehittää IT-alan osaajien rekrytointien edistämiseksi. Tutkimusta varten haastateltiin IT-alan osaajia, kohdeyrityksen sisäisiä IT-alan osaajia ja IT-alan rekrytoijia. Tutkimuksen viitekehys perustuu Dabirianin ja muiden (2019) tutkimukseen IT-alan työnantajien houkuttelevuuteen vaikuttavista arvoista. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan IT-alan osaajat kokivat houkutteleviksi työnantajat, joiden työnantajamielikuvassa korostuivat työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn soveltuvuusarvo sekä työn kiinnostavuus- ja kehitysarvo. Lisäksi IT-alan työnantajan tulee markkinoida itseään persoonallisella ja mieleenpainuvalla tavalla. Tutkimuksen mukaan IT-alan osaajat kokivat positiivista ulkoista mielikuvaa edistäväksi markkinoinnin, joka korostaa työn sosiaalista arvoa ja johtajuusarvoa. Aktiivisen markkinoinnin lisäksi työnantajan kannattaa käyttää rekrytointissaan suorahakua tavoittaakseen parhaimmat IT-alan osaajat. Houkutteleva työnantajamielikuva ja asiantunteva sekä hyvin verkostoitunut rekrytointikumppani auttavat suorahaun onnistumisessa. Positiivinen ulkoinen työnantajamielikuva edistää siis merkittävästi IT-alan osaajien rekrytointeja, mutta on tärkeää, että se perustuu totuuteen ja on linjassa sisäisen työnantajamielikuvan kanssa. Työnantajan tulee todistaa tämä työnhakijoille lunastamalla markkinoinnissa annetut lupaukset jo rekrytointiprosessin aikana. Tutkimuksen mukaan näillä keinoilla IT-alan työnantaja voi kehittää ulkoista työnantajamielikuvaansa ja edistää IT-alan osaajien rekrytointia. Työnantajamielikuvan kehittäminen on kuitenkin pitkäjänteistä työtä, ja houkuttelevan ulkoisen työnantajamielikuvan säilyttäminen vaatii jatkuvaa kehitystä ja seurantaa, sekä kohderyhmän toiveiden kuuntelua.

---

**AVAINSANAT:** Työnantajamielikuva, ulkoinen työnantajamielikuva, IT-ala, työnantajamielikuvan markkinointi, työnantajan houkuttelevuus, rekrytointi

## Sisälllys

|       |                                                                      |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Johdanto                                                             | 6  |
| 1.1   | Tutkimuksen taustaa                                                  | 7  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys                               | 8  |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne                                                  | 9  |
| 2     | Ulkoisen työnantajamielikuvan                                        | 11 |
| 2.1   | Työnantajamielikuvan käsitteen määrittely                            | 11 |
| 2.2   | Työnantajamielikuvatutkimuksen taustaa                               | 12 |
| 2.3   | Ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan suhde                      | 14 |
| 2.4   | Työnantajamielikuvan muodostuminen                                   | 16 |
| 2.5   | Ulkoisen työnantajamielikuvan kehittäminen                           | 18 |
| 2.6   | Ulkoisen työnantajamielikuvan markkinointi modernissa mediassa       | 22 |
| 3     | Ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen | 27 |
| 3.1   | Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät                    | 27 |
| 3.2   | Ulkoisen työnantajamielikuvan ja rekrytointi                         | 29 |
| 3.3   | IT-alan osaajien rekrytointiin haasteet                              | 32 |
| 3.4   | Ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutus IT-alan rekrytointeihin       | 35 |
| 4     | Tutkimuksen metodologia                                              | 40 |
| 4.1   | Laadullinen tutkimus                                                 | 40 |
| 4.2   | Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä                           | 41 |
| 4.3   | Kohdeorganisaation kuvailu                                           | 43 |
| 4.4   | Haastattelu ja vastaajajoukon kuvailu                                | 44 |
| 4.5   | Aineiston analysointi                                                | 46 |
| 5     | Tutkimuksen tulokset                                                 | 49 |
| 5.1   | Kiinnostavuusarvo                                                    | 49 |
| 5.2   | Sosiaalinen arvo                                                     | 50 |
| 5.3   | Taloudellinen arvo                                                   | 51 |
| 5.4   | Kehitysarvo                                                          | 54 |
| 5.5   | Soveltuvuusarvo                                                      | 55 |
| 5.6   | Johtajuusarvo                                                        | 57 |
| 5.7   | Työn ja vapaa-ajan tasapaino                                         | 58 |
| 5.8   | Työnantajamielikuvan                                                 | 62 |
| 5.8.1 | Työnantajamielikuvan markkinointi                                    | 63 |
| 5.8.2 | Rekrytointiprosessin vaikutus työnantajamielikuvaan                  | 69 |
| 6     | Johtopäätökset                                                       | 74 |
| 6.1   | Tutkimuksen keskeiset löydökset                                      | 74 |
| 6.2   | Tutkimuksen käytännön kontribuutio                                   | 78 |
| 6.3   | Tutkimuksen laadun arviointi                                         | 80 |
| 6.4   | Jatkotutkimusehdotukset                                              | 82 |
| 7     | Lähteet                                                              | 84 |
| 8     | Liitteet                                                             | 96 |

|     |                                                                         |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 8.1 | Haastattelukysymykset, ryhmä 1. IT-alan osaajat                         | 96 |
| 8.2 | Haastattelukysymykset, ryhmä 2. kohdeyrityksen sisäiset IT-alan osaajat | 97 |
| 8.3 | Haastattelukysymykset, ryhmä 3. IT-alan rekrytoijat                     | 98 |

**Kuvat**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Kuva 1. Työnantajamielikuvan kahdeksan arvoa | 38 |
|----------------------------------------------|----|

**Kuviot**

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät | 28 |
| Kuvio 2. Rekrytoinnin tuottavuuspyramidi                   | 31 |
| Kuvio 3. Analyysin polveileva eteneminen                   | 48 |

# 1 Johdanto

*“Suomessa teknologiateollisuuden ala tulee tarvitsemaan 130 000 uutta osaajaa seuraavan 10 vuoden aikana” (Mtvuutiset.fi, 2021).*

Informaatioteknologia (IT) -alalla ei ole tarpeeksi työntekijöitä vastaamaan yhä kasvavaan kysyntään (Hancock, 2007, s.1). Yllä oleva MTV uutisten otsikko syksyltä 2021 osoittaa tilanteen haastavuuden esimerkiksi Suomen työmarkkinoilla. Jos työmarkkinan tarpeet jaetaan tasaisesti, uusia IT-alan työntekijöitä pitäisi saada rekrytoitua yli tuhat joka kuukausi (Mtvuutiset.fi, 2021). Työntekijöiden rajatun tarjonnan vuoksi alan parhaimpien osaajien rekrytoiminen on merkittävä haaste IT-alan työnantajille (Ewing ja muut, 2002). Thatcher ja muut varoittivatkin tutkimuksessaan vuonna 2012, että IT-alan työnantajat voivat valmistautua investoimaan yhä enemmän aikaa ja vaivaa IT-alan osaajien rekrytoimiseen (2012, s.2). Heidän ennustuksensa on osunut oikeaan, sillä IT-alan osaajien rekrytoinnit aiheuttavat työnantajille entistä enemmän haasteita. Korkeasti koulutettujen työnhakijoiden rajallinen tarjonta yhdistettynä korkeaan työvoiman vaihtuvuuteen aiheuttaa yrityksille huomattavia palkkaus-, koulutus- ja kehityskuluja. Siksi IT-alan työnantajat etsivät jatkuvasti tehokkaita strategioita uusien osaajien houkuttelemiseksi, rekrytoimiseksi ja sitouttamiseksi (Dabirian ja muut, 2019).

Positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan on huomattu selvästi edistävän työnantajan houkuttelevuutta (Cable & Turban, 2003, s. 745–748), ja siksi myös IT-alan työnantajat ovat kiinnostuneet entistä enemmän työnantajamielikuvan kehittamisestä. Houkutelakseen tiettyä kohderyhmää, työnantajamielikuvan tulee kuitenkin vastata kyseisen kohderyhmän preferenssejä (Kalinska-Kula & Staniec, 2021, s. 584; Kucherov ja Zamulin, 2016, s. 178). Työnantajien tulee siis selvittää, millaista työnantajaa IT-alan osaajat arvostavat, ja kehittää työnantajamielikuvaansa sen mukaan. Aiheesta on tehty joitakin tutkimuksia aiemmin, mutta työmarkkinoiden muutosten takia preferenssit työnantajan suhteen saattavat muuttua nopeastikin. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, millaista työnantajaa IT-alan osaajat arvostavat, ja miten ulkoista työnantajamielikuvaa voi kehittää

heidän rekrytointiensa edistämiseksi. Oikeanlaisen työnantajamielikuvan avulla työnantajan on mahdollista saavuttaa merkittäviä säästöjä rekrytointikuluissa, sekä saada strategista kilpailuetua rekrytoimalla ja sitouttamalla IT-alan parhaat osaajat omaan organisaatioonsa.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

IT-alan rekrytointien haasteet johtuvat osaajapulasta. Työnantajat saattavat kärsiä siitä, vaikka paikalliset työttömyysluvut olisivatkin korkealla. Osaajapula ja työvoimapula ovat siis kaksi eri asiaa. Työvoimapula johtuu yleensä työnhakijoiden volyyymista, mutta osaajapula johtuu työnantajien vaatimusten muuttumisesta. Vaatimukset elävät nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen ja työmarkkinoiden kehityksen mukana (Techam, 2016), ja niiden muuttuessa myös työntekijäryhmien asemat työmarkkinoilla voivat muuttua huomattavasti (Lönngqvist & Salorinne, 2020).

Yksi toimintaympäristöön ja työmarkkinoihin voimakkaasti vaikuttava tekijä on digitalisaatio. Sen yhteydessä puhutaan usein neljännessä teollisesta vallankumouksesta tai tuotantovallankumouksesta. Vaikka digitalisaation aiheuttamat työmarkkinoiden muutokset eivät olisi vallankumouksellisen äkillisiä tai radikaaleja, tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että digitalisaatio muuttaa työmarkkinoita ja työprosesseja monin eri tavoin. (Brynjolfsson & McAfee, 2016.) Digitalisaatio ja tietotekniikan kehitys mahdollistavat monilla aloilla työn automatisoimisen (Koskinen, 2016). Uudet teknologiat, erityisesti tekoälyyn ja robotiikkaan perustuvat ratkaisut, vaikuttavat keskeisesti työelämän muutokseen. Robotiikkaratkaisujen suorituskyky mekaanisissa rutiinitehtävissä ylittää moninkertaisesti ihmisen kapasiteetin, ja tekoälypohjaiset ratkaisut laskevat tuotannon kustannuksia. Tämä vapauttaa ihmistyövoimaa vähemmän mekaanisiin ja luoviin tehtäviin, joissa automatisointia ja robotiikkaa ei vielä voida yhtä hyvin hyödyntää. (Lönngqvist & Salorinne, 2020.)

Digitalisaation työmarkkinavaikutusten yhteydessä puhutaan myös osaamisvinoumasta. Tällä viitataan teknologian kehityksen taipumukseen suosia korkean osaamisen työtehtäviä. Osaamisvinouma uudistaa työmarkkinoita, sillä korkeaa osaamista vaativien tehtävien osuus työmarkkinoilla onkin kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana merkittävästi. (Lönngqvist & Salorinne, 2020.) Työmarkkinoiden voimakkaan uudistumisen uskotaan jatkuvan. Esimerkiksi Techam (2016) arvioi tutkimuksessaan, että seuraavan 15 vuoden aikana yli puolet nykyisistä työtehtävistä tulisi katoamaan. Yhtä katoavaa työtehtävää kohden uskottiin kuitenkin syntyvän yli kaksi täysin uutta tehtävää. (Techam, 2016.)

Digitalisaation ansiosta IT-ala kehittyy nopeasti, ja kysyntä alan työntekijöistä on kasvanut. IT-alan työnantajien tulee ottaa entistä kovempi kilpailu huomioon rekrytointistrategiassaan. Rekrytointikonsultit ja sosiaalinen media helpottavat sopivien kandidaattien löytämistä, mutta muista työnantajista erottuminen ja hakijoiden houkutteleminen ovat kovan kilpailun vuoksi muuttuneet entistä haastavammaksi. Siksi ulkoisella työnantajamielikuvalla on entistä suurempi vaikutus IT-alan rekrytointien onnistumiseen. (Techam, 2016.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista työnantajaa IT-alan osaajat arvostavat, ja miten ulkoista työnantajamielikuvaa voi kehittää IT-alan osaajien rekrytointien edistämiseksi. Tutkimuksen teoriaosassa pyritään ymmärtämään työnantajamielikuvaa käsitteenä, sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan suhdetta, työnantajamielikuvan muodostumista, ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen ja rekrytointeihin, sekä IT-alan rekrytointien erityispiirteitä. Teorian lisäksi tutkimuksessa perehdytään haastatteluilla kerättyyn aineistoon. Haastattelujen tarkoituksena on selvittää millaista työnantajaa IT-alan osaajat arvostavat, sekä millainen työnantajamielikuvan markkinointi ja rekrytointi heihin vetoaa. Työn empirisen osan tavoitteena on saatujen tulosten pohjalta muodostaa toimintaohjeita, joita työnantajat voivat



hyödyntää ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämisessä, työnantajamielikuvan markkinoinnissa sekä IT-alan rekrytoinneissa tullakseen houkuttelevaksi IT-alan työnantajaksi.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

*Millaista työnantajaa IT-alan osaajat arvostavat, ja miten ulkoista työnantajamielikuvaa voi kehittää IT-alan osaajien rekrytointien edistämiseksi?*

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus on jaettu rakenteeltaan kuuteen lukuun: johdantoon, teoriaosan ensimmäiseen ja toiseen lukuun, tutkimuksen metodologiaan, tutkimuksen tuloksiin, sekä johdopäätöksiin. Seuraavaksi esitellään lyhyesti näiden pääkappaleiden sisällöt.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa, johdannossa, tutustutaan tutkimuksen aiheeseen ja perustellaan kyseisen aiheen valintaa sekä sen ajankohtaisuutta. Johdannossa esitellään myös aiheen taustalla vaikuttaneita ilmiöitä, sekä sen vaikutuksia työmarkkinoihin. Lopuksi määritellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys sekä esitellään lyhyesti tutkimuksen rakenne.

Toisessa ja kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen teoria. Toisessa luvussa määritellään työnantajamielikuvan käsite, esitellään työnantajamielikuvan teorian taustaa ja aiempia tutkimuksia aiheesta. Sitten määritellään sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva ja niiden vuorovaikutuksellinen suhde. Sen jälkeen käydään läpi vielä työnantajamielikuvan muodostumisen ja työnantajamielikuvan kehittämisen tutkimuksia. Lopuksi keskitytään ulkoisen työnantajamielikuvan markkinointiin ja markkinointikanavien valintaan. Kolmannessa luvussa tutkitaan työnantajamielikuvan vaikutuksia työnantajan houkuttelevuuteen ja rekrytointiprosesseihin, keskittyen erityisesti IT-alan rekrytointeihin. Lopuksi esitellään tutkimuksen viitekehys ja teorialähtöisen analyysin perusta.

Tutkimuksen neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiaa ja perustellaan metodologisia valintoja. Ensin määritellään metodologian ja tutkimusmetodin käsitteet, jonka jälkeen siirrytään esittelemään tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvussa esitellään lisäksi tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä sekä kuvaillaan tutkimuksen kohdeorganisaatiota, haastatteluun osallistuneita vastaajajoukkoja ja haastattelujen toteutusta. Lopuksi käydään läpi aineiston käsittely ja sisällön analyysi.

Viidennessä luvussa esitellään toteutetun tutkimuksen tulokset teorialähtöisen analyysin avulla, peilaten saatuja vastauksia Dabirianin ja muiden (2019) tutkimuksessa esiteltyihin työnantajamielikuvan kahdeksaan arvoon. IT-alan työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavien arvojen lisäksi tutkimuksen tuloksissa käsitellään myös, miten ulkoista työnantajamielikuvaa kannattaa markkinoida ja miten rekrytointiprosessit tulisi toteuttaa IT-alan osaajien rekrytointien edistämiseksi.

Tutkimuksen kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät löydökset, osoitetaan yhteyksiä aiempiin henkilöstöjohtamisen tutkimuksiin ja arvioidaan niiden uutuusarvoa. Luvussa esitellään myös tutkimuksen teorian ja tutkimustulosten käytännön kontribuutio ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämiseksi, markkinoinnille ja rekrytointiprosessin tehostamiselle IT-alan osaajien houkuttelemiseksi. Lopuksi esitellään vielä perusteluja tutkimuksen laadun arvioinnille, sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Ulkoinen työnantajamielikuva

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen teoriaa, aiempia tutkimuksia aiheesta sekä henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin kirjallisuutta työnantajamielikuvaan liittyen. Tämä tutkimus toteutetaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, joten teoriaosassa pyritään korostamaan organisaation johdon kannalta olennaista tietoa ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämistä varten. Ensin esitellään ulkoisen työnantajamielikuvan määritelmiä ja sen rinnakkaisia termejä. Sen jälkeen kuvaillaan ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan vuorovaikutuksellista suhdetta. Luvussa selitetään myös ulkoisen työnantajamielikuvan muodostumista aiempien tutkimusten ja teorioiden kautta, sekä ulkoisen työnantajamielikuvan johtamisen ja kehittämisen prosesseja. Lopuksi käydään läpi myös työnantajamielikuvan markkinointia ja viestintää, keskittyen erityisesti modernin markkinoinnin kanaviin.

### 2.1 Työnantajamielikuvan käsitteen määrittely

Työnantajamielikuva on laaja kokonaisuus, jolle löytyy monia erilaisia määritelmiä. Ensimmäisenä työnantajamielikuvan termin ovat määritelleet Ambler ja Barrow (1996). Heidän mukaansa työnantajamielikuva muodostuu henkilön ja organisaation välisessä suhteessa, johon työnantaja tuo omat persoonallisuuden piirteensä. Siihen kuuluvat positiiviset sekä negatiiviset tunteet ja asiat, jotka yhdistetään organisaatioon. Heidän käsityksensä mukaan jokaisella organisaatiolla on työnantajamielikuva, oli sitä tietoisesti tavoiteltu tai ei. Työnantajamielikuvan antamia etuja työntekijälle voidaan verrata yrityksen brändin tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin kuluttajalle. Edut voivat olla aineettomia tai aineellisia hyötyjä, tai kehittäviä ja hyödyllisiä ominaisuuksia ja tunteita kuten tarkoitus, suunta tai yhteenkuuluvuus. (Ambler & Barrow, 1996, s. 185–187.) Vaikka jokaisella organisaatiolla on työnantajamielikuva, Edwards (2009) toteaa, että vain hyvin hoidettuna työnantajamielikuva luo arvoa ja vaikuttavuutta organisaatiolle. Hänen mukaansa työnantajamielikuva muodostuu työntekijäkokemuksesta, josta organisaatio

omilla toimillaan tekee jokaiselle yksilöllisen. Suunnitelmallinen ja johdettu työntekijäkokemus edistää positiivista työnantajamielikuvaa. (Edwards, 2009, s. 6.) Työnantajamielikuvan on nähty myös tarkoittavan niitä määreitä ja arvoja työnantajassa, jotka vaikuttavat sen houkuttelevuuteen valitussa työmarkkinoiden kohderyhmässä, ja joita voidaan hyödyntää pitkällä aikavälillä houkuttelemaan, hyödyntämään ja sitouttamaan osaajia (Kucherov & Zamulin, 2016, s.180).

Työnantajamielikuvan määritelmiä on monia, mutta lisäksi lähes samaa tarkoittavia, rinnakkaisia käsitteitä on paljon. Amblerin ja Barrown (1996) mukaan työnantajamielikuvalla on kolme läheistä käsitettä, jotka ovat organisaatiokulttuuri, sisäinen markkinointi ja organisaation maine. Lisäksi työnantajamielikuvaa tai työnantajabrändiä käsitellään usein kutakuinkin samaa tarkoittavilla työnantajamaineen ja työnantajaimagon käsitteillä (Vuorinen, 2013, s. 189). Dury (2016) korostaa tutkimuksessaan käsitteiden eroja ja toteaa, että vaikka organisaatio olisikin tunnettu, se ei saa aikaan samoja vaikutuksia kuin positiivinen työnantajamielikuva. Positiivinen työnantajamielikuva herättää mielenkiinnon organisaatiota kohtaan, luo myönteisiä ajatuksia sekä tunteita yritykseen liittyen, erottaa sen kilpailijoista ja luo lisäarvoa. (Dury, 2016, s. 30.) Tunnettu työnantaja puolestaan saattaa olla tunnettu pelkästään negatiivisen julkisuuden vuoksi, jolloin tunnettavuus ei tuota samoja hyötyjä kuin positiivinen työnantajamielikuva.

## **2.2 Työnantajamielikuvatutkimuksen taustaa**

Edellisessä kappaleessa esitellyt työnantajamielikuvan erilaiset määritelmät ja sen monet rinnakkaiset käsitteet ovat syntyneet, sillä työnantajamielikuva on suosittu tutkimuksien aihe (Edwards, 2009, s. 5). Tässä kappaleessa käymme läpi työnantajamielikuvatutkimuksen taustaa. Miksi kyseistä aihetta alettiin alun perin tutkia, ja miten siitä tuli suosittu tutkimusaihe?

Employer branding eli työnantajamielikuvan kehittäminen nousi ensimmäisen kerran esille 1990-luvulla (Vuorinen, 2013, s. 189). Siihen asti suurin osa ihmisistä liitti brändisanan pelkästään tuotteisiin ja palveluihin. Työnantajamielikuva ajattelun alkuperäisenä

fokuksena olikin soveltaa samoja käsitteitä organisaation suhteessa sen työntekijöihin, kuin suhteessa sen asiakkaisiin (Kalinska-Kula & Staniec, 2021, s. 587.) Nykyään brändi-termiä käytetään paljon laajemmin kuvailemaan oikeastaan mitä tahansa, jolla on jonkinlainen identiteetti tai maine (Barrow & Mosley, 2005, s. 58). Niin kuin työnantajamielikuvan määritelmistäkin on nähtävissä, tutkimus työnantajamielikuvan ympärillä on pohjautunut vahvasti markkinoinnin teorioihin ja erityisesti bränditutkimuksista on saatu paljon vaikutteita. Työnantajamielikuvatutkimus onkin yhdistelmä henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin alaa. (Edwards, 2009, s. 5.) Joidenkin tutkijoiden mielestä työnantajamielikuvan ja brändin käsitteiden sekoittuminen on tehnyt tutkimuksesta aiheen ympärillä sekavaa. Esimerkiksi Baruk ja Wesolowski kritisoivat työnantajamielikuvan identifioimista identiteettiin tai brändiin, ja heistä sen vuoksi termin ympärillä vallitsee tällä hetkellä käsitteellinen kaaos. (Baruk & Wesolowski 2021, s.3.)

Työnantajamielikuvatutkimus ja työnantajamielikuvan kehittäminen nousivat suuren yleisön kiinnostuksen kohteiksi, kun positiivisen työnantajamielikuvan yhteys liiketoiminnalliseen menestykseen havaittiin. Organisaation suorituskykyä mitataan usein niin sanotuilla perinteisillä, taloudellirationaalisilla ja suorilla tehokkuuden mittareilla, joita ovat esimerkiksi sijoitetun pääoman- ja kokonaispääoman tuotto. Näiden sijasta työnantajamielikuvan kehittäminen vaikuttaa enemmän sosiaalirationaaliin ja epäsuoriin tehokkuuden mittareihin. (Aula & Heinonen 2011, s. 24–25.) Siksi työnantajamielikuvan kehittäminen saatetaan lyhyellä aikavälillä nähdä kuluna, mutta pitkällä aikavälillä se on merkittävä investointi vakaan maineen ja niin työnantajaa, kuin työntekijöitä hyödyttävän suhteen rakentamiseksi (Kucherov & Zamulin, 2016, s. 178). Positiivinen työnantajamielikuva vaikuttaa esimerkiksi yrityksen markkina-arvoon, joka edustaa sijoittajien näkemystä organisaation tulevaisuudennäkymistä, eikä niinkään mennyttä tai tämänhetkistä taloudellisen suorituskyvyn tehokkuutta. Lisäksi sen avulla yritys saa käyttöönsä parempia resursseja alhaisemmilla kustannuksilla. Esimerkiksi korkealuokkaisempaa ja taitavampaa työvoimaa, tai lainaa alhaisemmalla korolla paremman luottoluokituksen kautta, (Aula & Heinonen 2011, s. 24–25) mikä edesauttaa organisaation toiminnallisen

tason nostoa. Lisäksi positiivinen työnantajamielikuva auttaa sidosryhmäsuhteiden hoidossa, sekä tuottaa suojaavan puskurivaikutuksen mahdollisille kielteisille julkisuustapauksille. Yhteenvetona voidaan todeta, että työnantajamielikuva on ratkaiseva elementti yrityksen menestysperustan rakentamiselle. (Rope, 2005, s.180.)

### **2.3 Ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan suhde**

Työnantajamielikuvatutkimuksissa on myös vakiintunut käsite työnantajanmielikuvan jakamisesta sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Ulkoista työnantajamielikuvaa kehittäessä tulee pohtia kysymyksiä kuten millaisia osaajia tarvitsemme, mikä heitä motivoi ja miten erotumme muista työnantajista. Ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämisen tarkoituksena on tehdä organisaatiosta haluttu työnantaja potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Sisäinen työnantajamielikuva puolestaan vaikuttaa nykyisten työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työpaikassa pysymiseen. (Vuorinen, 2013, s. 190.) Vaikka tämä tutkimus keskittyy ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämiseen, sisäistä työnantajamielikuvaa ei voi olla huomioimatta, sillä vaikka työnantajamielikuvasta voidaan erottaa kaksi puolta, ne ovat keskenään vahvasti vuorovaikutteisia (Dutton ja muut, 1994, s. 33–37). Sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan yhteys voidaan havaita helposti esimerkiksi median kautta leviävissä kriisitilanteissa. Jos organisaation maine tahriintuu jonkin negatiivisen uutisen vuoksi, se vaikuttaa varmasti niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin työnantajamielikuvaan. (Dutton ja muut, 1994, s. 33–37.) Myös positiivisen työnantajamielikuvan kehittämisen strategiat ovat sisäisesti ja ulkoisesti orientoituneita, sillä positiivista työnantajamielikuvaa halutaan edistää sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Aldousari ja muut, 2017, s. 155.)

Organisaation työntekijät muodostavat sisäisen työnantajamielikuvan perustuen heidän omiin tietoihinsa ja kokemuksiinsa, sekä horisontaalisten (työntekijöiden välillä sama organisaatiotaso) että vertikaalisten (alaiset ja esimiehet) ihmissuhteiden kautta. Positiiviset suhteet näiden ryhmien välillä edesauttavat positiivisen sisäisen työnantajamielikuvan muodostumista ja työntekijöiden mielipiteet kantautuvat myös ulkoisille, potenti-

aalisille työntekijöille. (Baruk & Wesolowski, 2021, s.4.). Positiivisen sisäisen työnantajamielikuvan ansiosta työntekijöille syntyy organisaatioidentiteetti, joka luo organisaatiosta myönteistä kuvaa myös ulospäin. Kehittämällä sisäistä työnantajamielikuvaa voidaan siis lisätä positiivista kiinnostusta organisaatiota kohtaan myös potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. (Dutton ja muut, 1994, s. 33–37.)

Ulkoisen työnantajamielikuva puolestaan vaikuttaa siihen, miten korkealle työntekijät arvostavat itsensä ja edustamansa organisaation arvon ja miten voimakasta sitoutumista he tuntevat organisaatioon (Dutton ja muut, 1994, s. 33–37). Myös Baruk ja Wesolowski (2021) uskovat, että tehokas markkinointiviestintä, joka vaikuttaa työnantajan tunnettavuuteen ja työnantajamielikuvaan, saattaa olla yksi niistä tekijöistä, joka vaikuttaa nykyisten työntekijöiden käyttäytymiseen, sitoutumisen tasoon, suoriutumiseen työssä ja heidän asenteisiinsa työnantajaa kohtaan. Joissakin tutkimuksissa on havaittu ulkoisen työnantajamielikuvan ja arvostuksen vaikuttavan sisäiseen työnantajamielikuvaan jopa enemmän kuin yrityksen tarjoamien konkreettisten etujen (Lievens, 2007, s. 54–57).

Myös Kalinska-Kula ja Staniec ovat huomanneet tutkimuksessaan ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan yhteyden. Heidän mukaansa ulkoisen työnantajamielikuvan markkinointi kuten oppilaitosyhteistyö, sponsorointi, urapalvelut ja organisaation lähettämät lisäävät työnantajan houkuttelevuutta työnhakijoiden silmissä merkittävästi. Sisäisen työnantajamielikuvan kehittämiseen panostaminen kuten hyvä tiimihenki, sisäinen kommunikaatio, kyselyt, koulutus, kehitys, mentorointi ja henkilökohtaiset palautteet parantavat sisäistä työnantajamielikuvaa, sekä lisäksi parantavat merkittävästi työnantajan ulkoista työnantajamielikuvaa ja houkuttelevuutta. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittavat, että sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan voimakkaan vuorovaikutuksen takia ulkoista työnantajamielikuvaa on vaikeaa kehittää panostamatta myös sisäisen työnantajamielikuvan kehittämiseen. (2021, s. 597.)

## 2.4 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Tässä kappaleessa selitetään, miten yksilö muodostaa organisaatiolle työnantajamielikuvan. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat käytännössä kaikki organisaation toiminta kuten markkinointi, rekrytointiviestintä, asiakaspalvelu, uutiset, yrityksen henkilöstö, toimiala, rakennukset, sekä tuotteet ja palvelut (Vuorinen, 2013, s. 191). Niin kuin jo työnantajamielikuvan määrittelyssä todettiin, työnantajamielikuva on olemassa, oli sitä tavoiteltu tietoisesti tai ei (Ambler & Barrow, 1996, s. 185–187). Rope (2005 s. 180–182) käsittelee tutkimuksessaan työnantajamielikuvan rakentumista yleisesti mielikuvan muodostumisena. Muodostuminen etenee kommunikaatitasoittain syvenevän psykologisen mielikuvan kanssa. Mielikuvan syvenemisvaiheiden sisältöä voidaan kuvata seuraavasti:

1. *Tietoisuusvaihe*, tarkoittaa vaihetta, jossa organisaatio tunnetaan vain nimeltä.
2. *Tuntemisvaihe* muodostuu, kun henkilö tiedostaa kohtaavansa tietämänsä organisaation mainontaa, tapaa jonkun organisaation henkilöstöstä, tai tutustuu sen tuotteeseen tai palveluun.

Tietoisuusvaihe syvenee tuntemiseksi, kun henkilölle syntyy käsitys, mitä organisaatio tekee, tai minkälainen organisaatio tai sen tuote on. Tähän mennessä ei ole kuitenkaan vielä muodostunut arvolatautunutta mielipidettä organisaatiosta.

3. *Asennevaihe* sisältää jo negatiivisia, neutraaleja tai positiivisia arvolatauksia.
4. *Suosittumusvaihe* merkitsee sitä, että positiivisista asenteista on kyetty rakentamaan myönteiset odotukset organisaation toimintaa kohtaan.
5. *Kokemusvaihe* määrittelee, miten hyvin yrityksen toiminta on vastannut niitä odotuksia, joiden perusteella henkilö on asettanut organisaation kilpailijoita suosittumaksi. (Rope, 2005, s. 180–182.)



Vuorisen (2013, s.191) mukaan työnantajamielikuvan kehittymiseen vaikuttavat vahvimmin juuri omat ja tuttavien kokemukset organisaatiosta, joko työntekijänä, asiakkaana tai yhteistyökumppanina. Myös Kalinska-Kula ja Staniec korostavat kokemuksen merkitystä ja uskovat, että positiivisen työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset, jotka sisältävät työkokemuksen lisäksi kokemuksen kehittymisestä, integroitumisesta ja oppimisesta (2021, s. 597). Kokemusvaiheessa pysyvä mielikuva kypsyy sisäiseksi totuudeksi, jonka muuttaminen on henkilön kokemusperäisestä vakuuttuneisuudesta johtuen pysyvää mielikuvaa vaikeampaa (Rope, 2005, s. 180–182).

Jotta kokemukset antaisivat perustan suhteen syvenemiselle, organisaation sisäisen toiminnan tuottama ja ulkoisen viestinnän luoma mielikuva on oltava yhtenäinen, (Rope, 2005, s. 180–182.) Jos viestinnän luoma ulkoinen työnantajamielikuva ei vastaa sisäistä työnantajamielikuvaa, tuloksena on todennäköisesti kognitiivinen dissonanssi työntekijöiden ja työnantajan välillä (Henkel ja muut, 2007). Myös Vuorinen (2013) painottaa, että on tärkeää, että työnantajamielikuvaa luovat signaalit ovat aitoja. Hänen mukaansa työnantajamielikuvan kehittämisen tarkoitus ei ole luoda katteettomia odotuksia. Jos totuus ja luotu mielikuva ovat liian kaukana toisistaan, ero niiden välillä paljastuu työntekijöille varmasti ennemmin tai myöhemmin (Vuorinen, 2013, s. 190.) Lioitellun positiivisella ulkoisella työnantajamielikuvalla on mahdollista saavuttaa suurta kiinnostusta työmarkkinoilla ja saada paljon hakemuksia rekrytointiprosessin aikana. Jos nykyinen henkilöstö kuitenkin pitää varsinaista todellisuutta markkinoitua kokemusta heikompana, on lopputuloksena pettymys, joka näkyy negatiivisesti työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. (Backhaus, 2016.) Liian positiivisen kuvan viestiminen, joka ei todellisuudessa vastaa työntekijöiden kokemuksia, johtaa todennäköisesti myös epärealistisiin odotuksiin ja kasvattaa riskiä uusien työntekijöiden lähtemiselle. (Edwards, 2009.) Vaikeasti ymmärrettävät, ristiriitaiset tai epäuskottavat, signaalit työnantajamielikuvasta todennäköisesti vähentävät työnantajan houkuttelevuutta (Wilden ja muut, 2010, s. 61). Kokemuksen tulisi olla siis vähintään luvutulla tasolla, ja mielellään jopa ylittää odotukset (Backhaus, 2016).

Monet organisaatiot ovat käyttäneet työnantajamielikuvan kehittämisessä integroidumpaa lähestymistapaa, joka mukauttaa ulkoiset rekrytointilupaukset sisäisten työntekijäkokemusten kanssa ja työnantajamielikuvan organisaatio- ja asiakasbrändin kanssa (Barrow & Mosley, 2005, s. 58). Työmarkkinatutkimukset ja selkeä strategia työnantajamielikuvan kehittämiselle madaltavat riskiä työnantajan houkuttelevuutta laskevan ristiriidan muodostumiselle (Wilden ja muut, 2010, s. 61). Sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan välinen tasapaino on erittäin tärkeää, sillä markkinoidun työnantajamielikuvan yhteensopivuus työntekijöiden kokemusten ja organisaation kulttuurin sekä arvojen kanssa määräävät työnantajamielikuvan arvon työvoimamarkkinoilla (Dabirian, 2017, s. 2.)

## **2.5 Ulkoisen työnantajamielikuvan kehittäminen**

Edellisessä kappaleessa käytiin läpi, miten yksilö muodostaa organisaatiolle työnantajamielikuvan, ja tässä kappaleessa työnantajamielikuvaa käsitellään organisaation näkökulmasta. Työnantajat, joilla on positiivinen työnantajamielikuva, saavat kilpailuetua työmarkkinoilla houkuttelemalla parhaita osajia ja sitouttamalla heidät organisaatioon (Cascio, 2014). Positiivisesta työnantajamielikuvasta on organisaatiolle lukuisia hyötyjä ja siksi menestystä tavoittelevan organisaation on syytä johtaa työnantajamielikuvansa kehittämistä strategisesti. Seuraavaksi käydään läpi, millainen on tyypillisesti positiivisen työnantajamielikuvan omaava organisaatio, miten ulkoista työnantajamielikuvaa voi kehittää ja miten kehittämisprosessia tulisi johtaa.

Vaikka positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan hyödyt on todettu monissa tutkimuksissa, ja jokaisella organisaatiolla on mahdollisuus kehittää työnantajamielikuvansa, vain osa organisaatioista tekee konkreettisia toimenpiteitä erottuakseen kilpailijoistaan työnantajana (Backhaus, 2016, s. 193). Kuchero ja Zavyalova (2012) ovat määritelleet kuusi perusominaisuutta organisaatioille, joilla on positiivinen työnantajamielikuva. Kohderyhmällä tarkoitetaan heidän tutkimuksensa yhteydessä mahdollisia työntekijöitä ja nykyisiä työntekijöitä.

1. Positiivinen kuva työmarkkinoilla
2. Työntekijöille annettujen lupauksen pitäminen
3. Kohderyhmille arvokkaiden aineellisten ja ei-aineellisten ominaisuuksien ainutlaatuinen yhdistelmä
4. Organisaation korkea tunnettavuus työnantajana kohderyhmissä
5. Organisaation tarkka erottaminen muista kohderyhmän kilpailevista työnantajista
6. Vakaa politiikka ja toiminta organisaation asemoimiseksi työnantajamarkkinoilla (Kuchero ja Zavyalova, 2012.)

Kucheron ja Zavyalovan kuvailema organisaatio ei synny sattumalta, vaan merkityksellisten ja strategisten aloitteiden kautta (Dabirian ja muut, 2017, s. 2). Vaihtuvien väestörakenteiden ja taloudellisten olosuhteiden vuoksi työnantajamielikuvan kehittäminen vaatii jatkuvaa strategista työtä (Kalinska-Kula & Staniec, 2021, s. 584), jolla tulee olla selkeä päämäärä. Työnantajamielikuvan kehittämisen voi määritellä prosessiksi, jonka keskeinen tavoite on kilpailijoista, eli muista työnantajista erottuminen. Työnantajan tarjoamat yksilölliset edut työsuhteeseen ja työympäristöön liittyen auttavat sitä erottumaan kilpailijoista ja määrittelevät työnantajamielikuvaa muihin työnantajiin nähden. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502–503.) Tanwar ja Prasad puolestaan näkevät työnantajamielikuvan kehittämisen pitkän aikavälin strategiana, jonka tarkoituksena on pitää nykyiset työntekijät ja motivoida heitä, sekä houkuttaa organisaatioon uusia osajia (2017, s. 187–188.)

Kenellä organisaatiossa tulisi olla vastuu työnantajamielikuvan kehittämisestä? Yleisesti HR-osaston odotetaan ottavan päärooli työnantajamielikuvan kehittämisprosessissa yhdessä markkinoinnin eksperttien kanssa (Chimhanzi & Morgan, 2005). Aldousarin ja muiden tutkimuksen mukaan, organisaation ylimmän johdon tulee kuitenkin olla mukana työnantajamielikuvan kehittämisprosessissa, ja prosessi onnistuu parhaiten, kun se implementoidaan keskijohdon ja ylemmän johdon kautta (2017, s. 164.) Myös Kunerth ja

Mosley (2011, s. 19–20) sanovat, että ylimmän johdon mukana olo on tärkeää, sillä työnantajamielikuvan kehittämisen täytyy olla linjassa organisaation strategian kanssa.

Miten organisaation johdon tulisi aloittaa strateginen ulkoisen työnantajamielikuvan kehittäminen? Vuorinen (2013, s.191–194) esittelee viisivaiheisen prosessin työnantajamielikuvan kehittämisen johtamista varten, joka sisältää keskeiset kysymykset, johon organisaation on etsittävä vastaukset työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Alla olevat vaiheet perustuvat Vuorisen teoriaan, ja niihin on yhdistelty muita tutkimuksia aiheesta teorian vahvistamiseksi.

1. *Mitä meistä ajatellaan työnantajana?* Ensimmäisen kysymyksen kohdalla yrityksen tulee arvioida nykytilaansa. (Vuorinen, 2013, s. 191.) Arviointi on tärkeää työnantajamielikuvan realistisen nykytilan sekä vision eron hahmottamiseksi. Tämän eron kaventaminen on yksi yleisimmistä työnantajamielikuvan kehittämisen haasteista. Oikea työnantajamielikuvan nykytila ei löydy strategiasta, vaan ihmisten jokapäiväisistä kokemuksista ja ajatuksista työnantajaan liittyen. (Barrow & Mosley, 2005, s. 64.) Nykytilaa kannattaa lähteä selvittämään sisäisen työnantajamielikuvatutkimuksen avulla (Barrow & Mosley, 2005, s. 65). Sen jälkeen HR-johto ja markkinoinnin ekspertit voivat alkaa rakentaa ulkoista työnantajamielikuvaa, joka perustuu sisäiseen työnantajamielikuvaan (Tavassoli, 2008), jolloin niiden välinen haitallinen ristiriita voidaan välttää.
2. *Millaisia ovat tulevaisuuden henkilöstötarpeemme?* Tulevaisuuden henkilöstötarpeiden analysoinnin on perustuttava strategiaan, ja olennaista on miettiä, mitä ristiriitoja työnantajamielikuvan nykytilan ja henkilöstötarpeiden väliltä löytyy. (Vuorinen, 2013, s. 191.)
3. *Millaisia työntekijöitä tavoittelemme?* Työnantajamielikuvan kannalta olennaista on miettiä erityisesti, mitä haluttu kohderyhmä työnantajassa arvostaa.

Tämä käsitys suhteessa nykytilaan antaa tavoitteet työnantajamielikuvan kehitystyölle. Kohderyhmän houkuttelemiseksi ja sitouttamiseksi työnantajamielikuvan muokkaamisen lisäksi tulee muokata myös organisaatiokulttuuria (Vuorinen, 2013, s. 191–192), sillä kuten edellä todettiin, totuus ja luotu mielikuva eivät saa olla liian kaukana toisistaan. Barrow ja Mosley muistuttavat, että on tärkeää tehdä muutoksia työnantajamielikuvaan harkiten. Liian suuri muutos saa työnantajamielikuvan menettämään fokuksen, ja liian pieni muutos ei ole merkityksellinen. (Barrow & Mosley, 2005, s.65).

4. *Mikä on viestimme työnantajana?* Työnantajamielikuvan markkinoinnissa tärkeintä on olla erottuva ja puhutella erityisesti haluttua rekrytoinnin kohderyhmää. (Vuorinen, 2013, s. 192–193.) Lisäksi Barrow ja Mosley painottavat työnantajamielikuvan selkeyden, johdonmukaisuuden ja jatkuvuuden säilyttämistä viestimisessä (2005, s. 65). Työnantajamielikuvan markkinointi voidaan nähdä kaksisuuntaisena. Sen tulee selventää, mitä ulkoiset työnhakijat, sekä sisäiset työntekijät voivat odottaa organisaatiolta rationaalisten ja tunteellisten etujen suhteen. Toisaalta sen tulee myös määritellä, mitä työntekijöiltä odotetaan vastineeksi. (Mosley, 2007.)
  
5. *Miten viemme viestimme tehokkaasti perille?* Tehokkaimpia keinoja työnantajamielikuvasta viestimiseen ovat esimerkiksi tunteisiin vetoaminen, vahvat mielikuvat, mielenkiintoiset tarinat, erottuvat sloganit ja näkyvät henkilöt. Median kautta markkinoimisen lisäksi vaikuttavimmat viestit tulevat yleensä yrityksen työntekijöiden kautta, sillä niin kuin aiemmin jo todettiin, myös muiden ihmisten kokemukset organisaatiosta vaikuttavat voimakkaasti muodostuvaan työnantajamielikuvaan. (Vuorinen, 2013, s. 193–194.)

## 2.6 Ulkoisen työnantajamielikuvan markkinointi modernissa mediassa

Edellisessä kappaleessa esiteltyt Vuorisen mallin kohdat 4 ja 5 ovat ulkoisen työnantajamielikuvan markkinointia. Kuten mallista kävi ilmi, suuri osa työnantajamielikuvan johtamista on sen markkinointi (Aldousari ja muut, 2017, 164). Tässä kappaleessa käydään läpi työnantajamielikuvan markkinointia, markkinointiviestintää ja sen kanavia, keskittyen erityisesti moderneihin markkinointiviestinnän kanaviin.

Markkinointiviestintä tarkoittaa koordinoituja kaupallisia, tai myynninedistämistarkoituksessa lähetettyjä viestejä, joiden tarkoituksena on kommunikoida markkinoiden kanssa. Markkinointiviestejä voi toimittaa monien eri kanavien kautta, jollaisia ovat esimerkiksi digitaalinen media, painettu lehti, radio, televisio, suoramainonta ja henkilökohtainen myynti. (American Marketing Association, 2021.) Batra ja Keller esittelivät tutkimuksessaan (2016) integroidun lähestymistavan markkinointiviestintään (IMC). Se tarkoittaa koordinoituja jatkuvia toimia, joiden avulla organisaation on tarkoitus informoida, rohkaista, vakuuttaa ja muistuttaa kohderyhmää suoraan tai epäsuorasti tuotteista tai brändistä, jota he myyvät (Batra & Keller, 2016). Integroitu markkinointiviestintä sisältää seuraavia elementtejä: mainonta, suoramarkkinointi, myynninedistäminen, suhdetoiminta, henkilökohtainen myynti ja digitaalinen/internet markkinointi (Key & Czaplewski, 2017). Integroitu markkinointiviestintä on ulkoisen työnantajamielikuvan kannalta tärkeää, sillä Baruk ja Wesolowski (2021) toteavat, että näitä kaikkia elementtejä voidaan käyttää myös henkilöstöön ja tulevaisuuden potentiaalisiin työntekijöihin vaikuttamiseen (2021, s.2).

Organisaatioiden, jotka yrittävät tietoisesti muokata työnantajamielikuvaansa, tulisikin kiinnittää erityistä huomiota tapaan, jolla he kommunikoivat ulkoisten työnhakijoiden sekä muiden sidosryhmien kanssa (Baruk & Wesolowski, 2021, s.3). Niin kuin tutkimuksessa todettiin aiemmin, työnantajamielikuvan kehittymiseen vaikuttavat merkittävästi omat ja tuttavien kokemukset organisaatiosta joko työntekijänä, asiakkaana tai yhteistyökumppanina (Vuorinen, 2013, s. 191). Organisaatio ei pysty hallitsemaan näitä vies-

tejä, mutta se voi vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien saamiin viesteihin sekä työnantajamielikuvan muodostumiseen markkinointiviestintänsä kautta. Työnantajamielikuvaa pystytään muokkaamaan tarkoituksellisesti niin perinteisten, kuin myös modernien (esimerkiksi sosiaalinen media) markkinointiviestintäkanavien avulla (Baruk & Wesolowski, 2021, s. 4).

Informaatioteknologian kehittyminen on monilta osin korvannut analogiset viestintäta-  
vat ja uudistanut ihmisten välistä vuorovaikutusta (Dabirian, 2017, s.2), ja sitä kautta myös markkinointiviestintää. Myös Danaher ja Rossiter (2011) ennustivat, että perinteiset markkinointiviestinnän kanavat kuten radio, televisio ja lehdet tulevat menettämään merkitystään modernin median myötä. Hennig-Thurau ja muut (2010) määrittelevät modernin median koostuvan nettisivuista ja muista digitaalisen viestinnän ja tiedostuskanavien muodoista, joissa aktiiviset kuluttajat ovat mukana. Winerin (2009) mukaan kaksi merkittävää luonteenpiirrettä; digitaalisuus ja interaktiivisuus, erottavat modernin median perinteisestä mediasta. Moderni media on muuttanut markkinointiviestintää paljon, sillä esimerkiksi Internetin ja sosiaalisen median kehittymisen ansioista, organisaatioiden on mahdollista kohdentaa markkinointiaan valtaville määrille ihmisiä samanaikaisesti, ja heillä on mahdollisuus saada siitä välitöntä palautetta (Iankova ja muut 2019). Modernia mediaa kannattaa käyttää markkinointiviestintään myös siksi, että se luo organisaatiosta dynaamisemman kuvan, ja edistää positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan muodostumista (Heilmann, 2010, s. 137).

Parhaiten tunnetut ja käytetyimmät modernin median kanavat ovat Facebook, Twitter, YouTube, Instagram ja rekrytointiin sekä työelämään erikoistuneet LinkedIn ja GoldenLine (Baruk & Wesolowski, 2021, s. 6). 2010-luvulta lähtien organisaatioiden markkinointiviestinnästä vastuussa olevat henkilöt ovat olleet todellisen haasteen edessä. Heillä on käytettävissään useita erilaisia markkinointiviestinnän kanavia, mutta heidän on osattava taitavasti koordinoida eri kanavia ja jatkuvasti seurata niiden vaikuttavuutta ja sopivuutta organisaation markkinointiviestinnän kannalta. (Baruk & Wesolowski, 2021, s.5.)

Työnantajamielikuvan markkinoiminen kannattaa aloittaa organisaation omilta nettisivuilta, sillä siellä organisaatio voi aktiivisesti kontrolloida ja ohjata jaettua informaatiota, ja siten toivotun työnantajamielikuvan muodostumista (Theurer ja muut, 2021, s. 2). Nettisivut ovat tehokas väylä työnhakijoille muodostuvaan työnantajamielikuvaan vaikuttamiseen, sillä Banksin ja muiden tutkimuksen mukaan 98,2 % tutkimukseen vastaajista käyttivät organisaatioiden nettisivuja työnhaun tukena, ja nettisivut olivat yleisin paikka, josta työnhakijat etsivät tietoa organisaatiosta. (Banks ja muut, 2019, s. 480.) Nettisivut eivät tarjoa ainoastaan tietoa liittyen organisaatiossa tarjolla oleviin työtehtäviin, vaan myös ensikosketuksen sen kulttuuriin (Theurer ja muut, 2021, s. 2). Nettisivut auttavat työnhakijaa selvittämään, millaista olisi olla kyseisen organisaation jäsen ja ketkä tällä hetkellä organisaatiossa työskentelevät (Banks ja muut, 2019, s. 480). Nettisivujen tulisi kuvailla työnhakijalle, millaista kyseisessä organisaatiossa on työskennellä, ja jakaa nykyisten työntekijöiden tarinoita, mieluiten videoiden tai muiden multimedia-esitelmien kautta. Jotta nettisivut edistävät positiivista ulkoista työnantajamielikuvaa ja työnantajan houkuttelevuutta, niitä kannattaa päivittää usein, antaa mahdollisuuksia kahdenväliseen virtuaaliseen keskusteluun ja tarjota tarkkaa urakeskeistä tietoa esimerkiksi työsuhde-eduista (Heilmann, 2010, s. 137).

Nettisivujen lisäksi sosiaalisesta mediasta on tullut merkittävä alusta ulkoisen työnantajamielikuvan markkinoinnille. O'Connorin ja muiden (2016) tutkimuksen mukaan 86 %:lla työntekijöistä on työkavereita kontakteinaan sosiaalisessa mediassa, 77 % käyttää sosiaalista mediaa työskennellessään ja 44 % jakaa työhönsä ja työelämäänsä liittyvää sisältöä sosiaalisessa mediassa. Lisäksi kun kiinnostus sosiaalista mediaa, sen sovelluksia ja jatkuvaa yhteydenpitoa kohtaan on kasvanut, ihmiset ovat alkaneet käyttää sosiaalista mediaa tietokoneiden lisäksi myös mobiililaitteillaan (Yadav ja muut, 2015). Niiden käytön myötä ihmiset vastaanottavat organisaatioiden markkinointiviestintää ajasta ja paikasta riippumatta (Baruk & Wesolowski, 2021, s. 7), joka tehostaa markkinointiviestinnän vaikuttavuutta entisestään.



Vaikka modernit markkinointiviestintäkanavat kasvattavat jatkuvasti suosiotaan, Cornellin muistuttaa, että sosiaalista mediaa on perinteiseen mediaan verrattuna paljon hankalampi johtaa ja hallita (2011). Ennen modernia mediaa työntekijät pystyivät ilmaisemaan mielipiteensä ja jakamaan kokemuksensa työnantajasta pääasiassa sen itsensä luomassa ja kontrolloimassa sisäisessä viestintäjärjestelmässä (Miles & Mangold 2014). Vielä 1990-luvulla nettisivut olivat pääosin staattisia ja yritysten omassa hallussa, joten ne pystyivät yksipuolisesti markkinoimaan haluttua työnantajamielikuvaa (Dabirian, 2017, s.3). Mahdollisuus vapaaseen mielipiteen ilmaisuun oli siis käytännössä rajoitettu (Baruk & Wesolowski, 2021, s. 5). XML:n kehittymisen myötä, uusi interaktiivisempi internet kehittyi, jossa ihmiset saattoivat helposti luoda omaa sisältöään. Nykyään sosiaalista mediaa kuvaa avoimuus, nopea tiedon siirto ja korkea käyttäjien osallistaminen (Baruk & Wesolowski, 2021, s. 6). Nämä ominaisuudet luovat virtuaalisen ympäristön, jossa kuka tahansa voi ilmaista ja vaihtaa mielipiteitä sekä jakaa kokemuksia missä ja milloin tahansa (Kietzman ja muut, 2011). Lisäksi sosiaalisen median tarjoaman anonymiteetin takia työntekijöillä ei välttämättä ole enää tarvetta pitää asioita omana tietonaan, ja heidän jakamaansa tietoon pääsee käsiksi kuka tahansa (Dabirian ja muut, 2017, s. 2). Sosiaalinen media mahdollistaa kanssakäymisen jopa sellaisten ihmisten välille, jotka eivät välttämättä muuten olisi milloinkaan yhteydessä (Jucaityté & Maščinskiené, 2011). Tästä johtuen henkilökohtaiset kokemukset leviävät suuremmalle joukolle ihmisiä ja paljon nopeammin kuin ennen.

Vaikka julkisesti saatavilla oleva tieto saattaa hyödyntää työnhakijoita, jotka haluavat etsiä tietoa potentiaalisesta työnantajastaan, riskinä on, että työnhakijat saavat liioiteltua tai valheellista negatiivista tietoa, joka muuttaa kyseisen organisaation työnantajamielikuvan negatiiviseksi (Dabirian ja muut, 2017, s. 2). Moderni media sisältää siis organisaation kannalta myös uhkia, sillä rajaton määrä yrityksen mihin tahansa sidosryhmiin kuuluvia henkilöitä pystyy ilmaisemaan mielipiteensä organisaatiosta, myös ne, joiden mielipide organisaatiosta on negatiivinen (Szwajca, 2017). Tällä saattaa olla merkittävää haitallista vaikutusta työnantajamielikuvalle, niin potentiaalisten työntekijöiden, kuin muidenkin sidosryhmien joukossa (Mangold & Miles, 2007).

Modernin median käytössä on myös muita heikkouksia markkinointiviestinnän kannalta. Kaikki yrityksen kohderyhmään kuuluvat, esimerkiksi usein iäkkäämmät henkilöt, eivät välttämättä käytä moderneja markkinointikanavia kuten sosiaalista mediaa, jolloin organisaation markkinointi modernissa mediassa ei saavuta heitä (Dessler, 2017, s. 175). Modernin median käyttö markkinointiviestinnässä ei myöskään poista työnantajamielikuvan markkinointiin liittyvää klassista uhkaa: työnantajamielikuvan vision ja todellisen tilan liian suurta eroa. Theurer ja muut (2021, s.14) varoittavat, että organisaatioiden nettisivuilla luotu kontrolloitu työnantajamielikuva ei välttämättä ole todenmukainen. Kun työnantaja pystyy itse kontrolloimaan nettisivujen kautta luotua kuvaa, on houkutteksena luoda siitä mahdollisimman hyvä ja ihanteellinen. Esimerkiksi Kangin ja muiden (2016, s. 496) tutkimuksessa selvisi, että vaikka jotkin työnantajat olivat kirjoittaneet nettisivuillaan vaalivansa monimuotoisuutta, heidän työntekijänsä kohtasivat syrjintää työpaikalla aivan yhtä todennäköisesti, kuin muidenkin työnantajien työntekijät. Tämä on valitettavaa, ja kuten aiemmin on jo todettu, työnantajamielikuvalla erittäin haitallista, sillä markkinoitu työnantajamielikuva ja todellinen tilanne eivät saisi olla liian kaukana toisistaan (Vuorinen, 2005, s. 190; Barrow & Mosley, 2005, s. 58 & Edwards, 2009).

Tutkimuksessaan Baruk ja Wesolowski toteavat, että tietoinen työnantajamielikuvan kehittäminen modernien medioiden avulla on avainasemassa organisaation markkinapotentiaalin parantamisessa. Aiemmat tutkimukset osoittavat kuitenkin selvän kognitiivisen- ja tutkimuskuilun työnantajamielikuvan kehittämisessä modernin median avulla, eli aiheesta ei ole vielä tehty kovin paljon tutkimusta. (Baruk & Wesolowski, 2021, s.3–7.) Markkinointi modernissa mediassa, digimarkkinointi ja mobiilimarkkinointi ovat kuitenkin jo hieman kasvattaneet suosiotaan tutkimusaiheina (Felix ja muut, 2017). Jotkin tutkimukset ovat viitanneet moderneihin markkinointikanaviin, mutta silloinkin, niiden merkitys on noteerattu lähinnä rekrytointiprosessissa (Cretu & Brodie, 2007).

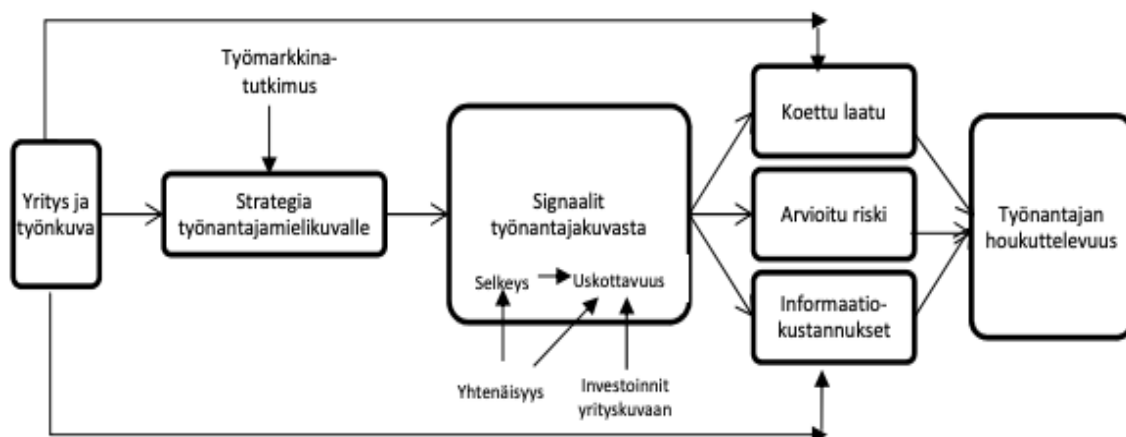
### **3 Ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen**

Ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin laajasti työnantajamielikuvan ja ulkoisen työnantajamielikuvan määrittelyä, muodostumista, kehittämistä ja markkinointia. Tässä teorialuvussa positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen käsitellään erilaisten teoreettisten mallien avulla, jonka jälkeen tutkitaan positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan konkreettista vaikutuksia rekrytointiprosessiin. Aiheita käsitellään erityisesti tutkimuksen kohderyhmän eli IT-alan osaajien näkökulmasta. Luvussa käydään läpi kyseisen työmarkkinan suurimpia haasteita rekrytointien kannalta ja sitä, millainen ulkoinen työnantajamielikuva lisäisi organisaation houkuttelevuutta työnantajana juuri kyseisen kohderyhmän mielestä.

#### **3.1 Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät**

Tässä kappaleessa käydään läpi teorioita, jotka osoittavat positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan yhteyden työnantajan houkuttelevuuteen. Positiivinen ulkoinen työnantajamielikuva edesauttaa voimakkaasti työnhakijoiden aikomuksia hakea yritykseen töihin, sillä he huomioivat sen tehdessään päätelmiä työn ominaisuuksista, sekä odottavat positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan lisäävän ylpeyttä organisaatiossa työskentelestä. (Cable & Turban, 2003, s. 745–748.) Selventääkseen tätä työnantajamielikuvan ja työnantajan houkuttelevuuden välistä yhteyttä, sekä markkinoinnin tuottamien signaalien vaikutusta työnantajamielikuvaan, Wilden ja muut (2010, s.61) ovat kehittäneet seuraavan kaavion pohjautuen Erdemin ja Swaitin (1998, s. 136) brändipääoman käsitteelliseen kehysmalliin. Kaavion mukaan potentiaalinen työnhakija havainnoi saamiensa signaalien avulla millainen työnantaja organisaatio on, ja sen pohjalta arvioi mahdollisen työsuhteen laatua, riskiä sekä informaatiokustannuksia. Informaatiokustannukset tarkoittavat tekijöitä, joita hän ei potentiaalisena työnhakijana voi vielä tietää, mutta jotka

todennäköisesti vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen. Vähentämällä informaatiokustannuksia, eli olemalla avoimempi ja markkinoimalla aktiivisesti työnantajamielikuvaansa organisaatio voi lisätä houkuttelevuuttaan työnantajana. Strategian mukaisella markkinointiviestinnällä organisaatio voi taata sen, että työnantajamielikuvaa rakentavat signaalit ovat uskottavia, selkeitä ja yhtenäisiä. (Wilden ja muut, 2010, s. 61.)



**Kuvio 1.** Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät (Wilden ja muut, 2010, s. 61, Erden & Swait, 1998, s. 136 pohjalta)

Organisaatioiden näkökulmasta erityisen mielenkiintoista on se, mitkä ovat ne yksittäiset tekijät, jotka luovat positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan ja tekevät työnantajasta houkuttelevan työnantajan. Työntekijän kiinnostukseen yrityksestä vaikuttavat monet tekijät kuten organisaatiokulttuuri, ympäristö, henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen, uramahdollisuudet sekä oppiminen koulutusten ja työpajojen kautta (Bai ja muut, 2017). Lisäksi rekrytointien tutkijat osoittavat, että ulkoisen työnantajamielikuvan kehittäminen ja siihen liittyvät aktiviteetit kuten organisaation markkinointi, organisaation lähettiläät, uramessut, sponsoroinnit ja urapalvelut vaikuttavat todennäköisesti työntekijän mielikuvaan organisaatiosta positiivisesti (Collins & Han, 2004). Organisaatiot, jotka panostavat kyseisiin aktiviteetteihin saavat kilpailuetua taisteluun parhaista osaajista (Love & Sindh, 2011).

Lievens ja Highhouse käsittelevät työnantajamielikuvaan vaikuttavia monia eri tekijöitä ja työnantajan houkuttelevuutta perinteisellä markkinoinnista johdetulla instrumentaalisen ja symbolisen ulottuvuuden näkökulmalla. Instrumentaalisilla tekijöillä tarkoitetaan konkreettisia, objektiivisia ja tosiasiallisia tekijöitä, joita organisaatiossa joko on tai ei ole. Ne toimivat ”houkuttimina” organisaatiossa työskentelyyn. Tällaisia voivat olla esimerkiksi palkka, työsuhte-edut, liukuva työaika tai työpaikan sijainti. Instrumentaalisten tekijöitten lisäksi myös symbolisilla tekijöillä, kuten subjektiivisilla ja aineettomilla seikoilla, jotka organisaatioon yhdistetään, on suuri vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen. Symbolisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi positiivinen työnantajamielikuva ja innovatiivisuus, jotka (henkilöstä riippuen) tekevät organisaatiosta houkuttelevan työnantajan. (Lievens & Highhouse, 2003, s. 80–81, 95.) Joidenkin tutkimusten mukaan positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan merkitys on jopa suurempi kuin työnantajan tarjoamien konkreettisten etujen. Ihmiset kaipaavat sosiaalista hyväksyntää ja haluavat työskennellä organisaatioissa, jotka koetaan yleisesti houkutteleviksi työnantajiksi, sillä he ajattelevat sen nostavan myös heidän henkilökohtaista statustaan muiden silmissä. (Lievens 2007, s. 54–57.)

### **3.2 Ulkoinen työnantajamielikuva ja rekrytointi**

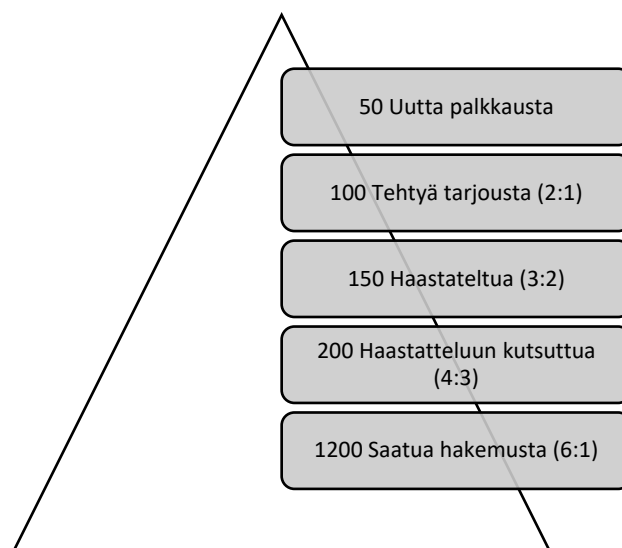
Edellisessä kappaleessa osoitettiin, miten positiivinen ulkoinen työnantajamielikuva vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen työnantajana. Tässä kappaleessa keskitytään työnantajan houkuttelevuuden konkreettisiin hyötyihin, eli siihen, miten positiivinen työnantajamielikuva helpottaa rekrytointia. Markkinoiden globalisoituminen, kustannusten aleneminen, laadun ja tuottavuuden paraneminen sekä jatkuvat tutkimukset ja innovaatiot ovat lisänneet organisaatioiden välistä kilpailua. Kehittääkseen tai ylläpitääkseen markkina-asemaansa, nykyaikaisten yritysten on jatkuvasti etsittävä pitkäaikaisen kilpailuedun lähteitä (Rybczewska, 2017, s. 61–81). Kilpailuedun kannalta ratkaisevia ovat erityisesti resurssit, jotka ovat harvinaisia, arvokkaita, korvaamattomia tai vaikeita kopioida (Dabirian ja muut, 2019, s. 83). Yrityksen inhimillinen pääoma on tällainen resurssi, ja siksi rekrytointien onnistuminen on yrityksen menestymisen kannalta hyvin

tärkeää. Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan inhimillinen pääoma tuo lisäarvoa organisaatiolle ja siihen panostamalla on mahdollista parantaa organisaation suorituskykyä. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Kilpailijat voivat kopioida kaiken muun, mutta eivät organisaation ainutlaatuisista henkilöstöpääomaa (Biswas & Suar, 2016). Siksi siitä on tullut olennainen osa yritysten strategiaa (Veloso ja muut, 2021, s. 1036).

Kilpailu parhaista työntekijöistä on organisaatioille lähes yhtä tärkeää kuin kilpailu asiakkaista (Alniaçık ja muut, 2014, 336–344). Kehittyneillä markkinoilla kilpailu ammattitaitoisista ja kilpailukykyisistä työntekijöistä onkin lisääntynyt rajusti (Aslam ja muut 2015), vaikka samalla tarjonta heistä vähenee. 2000-luvulla OECD-maissa kymmentä työssä käyvää kohti oli noin 4 eläkeläistä. 2050-luvulle tultaessa suhteen on arvioitu muuttuvan niin, että kymmentä työssä käyvää kohti on jo 7 eläkeläistä. (Aldousari ja muut, 2017, s. 154.) Näissä olosuhteissa strateginen investointi osaavien ja taitavien työntekijöiden houkuttelemiseen ja sitouttamiseen on välttämätöntä (Kalinska-Kula & Staniec, 2021, s. 584), ja rekrytoinneissa onnistuminen organisaation menestymiselle yhä tärkeämpää.

Rekrytoinnit perustuvat organisaation visioon, strategiaan, henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön suunnitteluun (Heilmann, 2010, s. 2). Beardwell ja Claydon ovat tiivistäneet rekrytointiprosessin määritelmän organisaation näkökulmasta: avoimen paikan määrittelyksi, hakijoiden houkuttelemiseksi, ehdokkaiden arvioinniksi ja lopullisen päätöksen tekemiseksi (2007, s. 199). Barber (1998) puolestaan näkee rekrytoinnin kolme vaiheisena prosessina, joka ottaa huomion niin työnantajan, kuin työnhakijankin näkökulman. Ensimmäisessä vaiheessa työnantajat ja työnhakijat etsivät laajasti tietoa työmarkkinoista. Prosessin edetessä heidän etsintänsä kapenee intensiiviseen kohderyhmän tutkimukseen. Lopulta, prosessi päättyy työpaikan valintaan tai uuden työntekijän palkkaukseen. (Barber, 1998.) Aina rekrytointiprosessi ei kuitenkaan suju näin yksinkertaisesti. Silloinkin, kun työttömyysluvut ovat korkealla, monilla työnantajilla on vaikeuksia löytää rekrytointeihinsa tarpeeksi paljon päteviä hakijoita. Vaikka paikkoja olisi täytettävänä vain kourallinen, rekrytointiprosessin tulisi kyetä tavoittamaan kymmeniä, tai

jopa satoja hakijoita. Desslerin rekrytoinnin tuottavuuspyramidi kuvaa saatujen hakemusten, palkattujen työntekijöiden ja muiden rekrytoinnin välivaiheiden suhdetta. (Dessler, 2017, s.171–172).



**Kuvio 2.** Rekrytoinnin tuottavuuspyramidi (Dessler, 2017, s.172).

Yritykset joutuvat käyttämään rekrytointiin paljon resursseja, mutta positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan avulla organisaatio pystyy laskemaan kustannuksia, jotka aiheutuvat uusien työntekijöiden hankinnasta (Barrow & Mosley, 2005, s. 12). Myös LinkedInin (2011) tekemän tutkimuksen mukaan on runsaasti todisteita siitä, että positiivinen työnantajamielikuva helpottaa rekrytointia ja vaikuttaa liiketoimintaan myös muilla tavoilla. Positiivisen työnantajamielikuvan omaavilla yrityksillä vaihtuvuus työntekijöissä laskee 28 %, rekrytoinnin kustannukset laskevat 50 %, hakijat ovat 50 % pätevämpiä ja rekrytointiprosessi etenee 1–2 kertaa nopeammin. (LinkedIn, 2011.) Myös Lievens ja muut (2007) huomasivat tutkimuksessaan positiivisen työnantajamielikuvan lisäävän korkeatasoisia hakijoita rekrytoinnissa, sekä ylipäätään kasvattavan hakijamääriä (2007, s. 48).

Työpaikkailmoitusten kirjoittaminen ja julkaisu, hakemusten läpi käyminen, haastattelu, palkkaus sekä uusien työntekijöiden perehdytys ja koulutus ovat merkittäviä rahan, väkivallan ja ajan investointeja. (Dabirian ja muut, 2017, s. 8.) Säästöt rekrytointikustannuksissa ovat merkittäviä, sillä työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvat kokonaiskustannukset ovat 90–200 % työntekijän vuosipalkasta (Allen, 2008, s.3). Positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämiseen kannattaa siis panostaa, sillä useimmille yrityksille nämä luvut voivat tarkoittaa miljoonien dollarien säästöjä, sekä huomattavasti lyhyempää rekrytointiaikaa (LinkedIn, 2011). Myös työntekijöiden sitoutuminen yritykseen luo merkittäviä säästöjä. Markkinoinnin teoriassa on todettu, että on paljon kalliimpaa hankkia uusi asiakas, kuin pitää vanha asiakas (Blattberg & Deighton, 1996). Sama logiikka pätee henkilöstöjohtamiseen: on halvempaa pitää nykyinen työntekijä, kuin korvata hänet uudella. Vaihtuvuus vaikuttaa lisäksi negatiivisesti työntekijöiden yhteistyöhön ja moraaliin, sekä työn sujuvuuteen (Shaw, 2017, s. 8).

### **3.3 IT-alan osaajien rekrytoinnin haasteet**

Edeltävässä kappaleessa käytiin läpi, miten positiivinen ulkoinen työnantajamielikuva helpottaa rekrytointia. Tämän tutkimuksen kohderyhmä on IT-alan osaajat, jonka vuoksi tässä kappaleessa keskitymme pohtimaan kyseisen työmarkkinan rekrytointien erityishaasteita. Tutkimuksen johdannossa kerrottiin IT-alan kärsivän vakavasta osaajapulasta, joten jos organisaatioon halutaan IT-alan parhaimmat osaajat, heidän rekrytointiinsa on kiinnitettävä erityistä huomiota (Chyna, 2002, s. 54). Chyna (2002) on tutkinut erityisesti IT-alan rekrytointien haasteita ja Huxtable (2021) rekrytointia nykyajan kilpailullisessa ympäristössä. Alla esitellään mm. heidän tutkimuksiensa perusteella koottu listaus asioista, joihin työnantajan kannattaa kiinnittää huomiota nykyajan haasteellisissa IT-alan rekrytoinneissa.

*Sopiva markkinointikanava.* Rekrytointiprosessin aluksi tulee määritellä uuden position sisältö, ja optimaalinen hakija. Sopiva markkinointikanava tulisi valita optimaalisten hakijoiden mukaan, ja julkaista työpaikkailmoitus sellaisella alustalla, jota he seuraavat.



Teknologia-orientoituneet ihmiset ovat taipuvaisia etsimään työpaikkoja pääasiassa internetistä, ja siksi IT-alan työpaikkailmoitusten julkaisemiseen on hyvä käyttää modernia mediaa. Monet rekrytoijat eivät enää edes vaivaudu julkaisemaan IT-alan työpaikkailmoituksia perinteisessä printtimediassa. Sopivan julkaisualustan valinta auttaa työpaikkailmoitusta tavoittamaan oikeanlaisen yleisön. (Chyna, 2002, s. 54.)

*Päivitetyt hakustrategiat.* Perinteiset hakustrategiat ovat yleensä reaktiivisia ja hitaita. Vanhat palkkausmenetelmät tulee syrjäyttää pitkälle ennakoiduilla ja tarkoituksenmukaisilla rekrytointiratkaisuilla. IT-ala kärsii tällä hetkellä ennennäkemättömistä rekrytointihaasteista, joihin tulee sopeutua luovasti ja aggressiivisesti, jotta voi säilyttää kilpailukykyä taistelussa parhaista osaajista. Rekrytointiprosessia tulee nopeuttaa, jos hakijoista tunnistetaan huippuosaaja. Mitä pidempään huippuosaaja joutuu odottelemaan prosessin etenemistä, sitä suuremmaksi kasvaa riski menettää hakija kilpailevalle rekrytoinnille. (Huxtable, 2021, s. 1–2.)

*Vaatimukset.* Mitä tiukemmat tekniset vaatimukset tehtävässä on, sitä epätodennäköisempää on löytää joku, joka menestyy erilaisten ja jatkuvasti kasvavien haasteiden keskellä. IT-ala kehittyy nopeasti, joten tärkeämpää on korostaa kykyä kehittyä ja sopeutua uusiin haasteisiin. (Huxtable, 2021, s. 2.)

*Palkka.* Työnantajien tulisi seurata säännöllisesti dataa IT-alan palkoista ja korjata palkkoja tarvittaessa sen mukaan. (Chyna, 2002, s. 54.) Huxtable toteaa, että usein työnantajat haluavat työmarkkinoiden parhaimmiston kuuluvaa osaamista, mutta eivät ole valmiit maksamaan parhaimmalle tasolle kuuluvia korvauksia. Ylimmän johdon tehtävänä on asettaa palkkataso, joka on kilpailulle IT-alalle sopivalla tasolla. (2021, s.1.) Monilla pienillä organisaatioilla ei ole mahdollisuutta kilpailla IT-alan kovien palkkojen kanssa, mutta yhä useammat yritykset koittavat kompensoida tätä tarjoamalla korkean palkan sijaan vaihtoehtoisia kannustimia, kuten koulutusmahdollisuuksia tai olosuhteita, joissa työ- ja vapaa-ajan tasapaino otetaan tavallista paremmin huomioon (Mer-

rick, 2002, s.58). Vaihtoehtoisesti saatetaan tarjota myös tiheämpää suorituksen arviointia ja sitä kautta luoda lisää mahdollisuuksia palkankorotuksille ja ylennyksille parhaiten menestyville työntekijöille (Chyna, 2002, s. 54). Tarjottu palkka ja organisaation menestys vaikuttavat myös organisaation työnantajamielikuvaan. Organisaation kannattavuuden on todettu vaikuttavan myönteisesti ulkoiseen työnantajamielikuvaan, erityisesti korkeasti koulutettujen työntekijöiden, kuten esimerkiksi IT-alan työntekijöiden, rekrytoinneissa (Aldousari ja muut, 2017, s. 164). Toisaalta vahvan positiivisen työnantajamielikuvan omaavat organisaatiot pystyvät usein tarjoamaan vähemmän kompensoitua työntekijöille samoilla pätevyyksillä ja taidoilla, kuin heikomman työnantajamielikuvan omaavat organisaatiot (Aldousari ja muut, 2017, s. 155).

*Joustavat työjärjestelyt.* Teknologia on tehnyt maantieteestä ja sijainnista toissijaisen asian (Hancock, 2007. s.1). Käytäntö olla toimistolla 5 päivää viikossa ei nykyään enää ole markkinoiden normi. Toimistolla saatetaan käydä esimerkiksi kolmesta neljään päivää viikossa tai kolme viikkoa kuukaudessa. (Huxtable, 2021, s. 1.) Jotkin IT-työtehtävät usein voi, ja olisi hyväkin tehdä tavallisimpien toimistotuntien ulkopuolella, jotta vältetään järjestelmäkatkoja kriittisten työtuntien aikana. Tämän vuoksi monet IT-alan tehtävät vaativat joustavaa työaika, ja tehtävien luonne on saanut alan työntekijät tottumaan joustaviin työskentelyolosuhteisiin. Työn joustavuus voi olla tärkeää tehtävien luonteen lisäksi myös työntekijöiden henkilökohtaisista syistä. Joustava työaika helpottaa merkittävästi esimerkiksi perheellisten työntekijöiden arkea. (Chyna, 2002, s. 54.)

*Haastava työ.* IT-alan osaajat ovat teknisesti orientoituneita, mutta monilla heistä on myös vahva luova puoli ja he pitävät uusista haasteista (Chyna, 2002, s. 54). Jo varhaiset tutkimukset osoittavat, että IT-työntekijät etsivät töitä, jotka tarjoavat luovia ja haastavia tehtäviä sekä mahdollisuuksia kehittyä (Smits ja muut, 1993). Rutiininomainen IT-alan työ voi nopeasti tulla tylsäksi työntekijöille, jotka haluavat kehittyä ja testata kykyjään, joten työnantajan tulee varmistaa, että tavalliset työtehtävät ovat tasapainossa luovien mahdollisuuksien kanssa. (Chyna, 2002, s. 54.)

*Koulutus.* IT-ala kehittyy nopeasti, joten on tärkeää, että IT-alan työntekijät saavat mahdollisuuksia päivittää taitojaan. Jotkin työnantajat näkevät tällaiset koulutukset vaarana työntekijöiden pysyvyydelle, sillä työntekijät, joilla on uusia taitoja saattavat kiinnostaa myös muita työnantajia. Työnantaja voi kuitenkin säilyttää nämä yksilöt organisaatiossa antamalla heille uusia vastuita, joissa he voivat hyödyntää opittuja taitoja. Jotkin työnantajat ovat lisänneet sitoutumista organisaatioon kiinnittämällä palkankorotukset, ylennykset ja muut kannustimet osittain jatkuviin koulutuksiin. (Chyna, 2002, s. 54.)

### **3.4 Ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutus IT-alan rekrytointeihin**

Edellisessä kappaleessa kuvattiin IT-alan rekrytointien erityishaasteita. Kuten tutkimuksessa aiemmin on kerrottu, näiden haasteiden selvittämisen lisäksi työnantajan pitäisi onnistua myös erottumaan kilpailevista työnantajista, jonka vuoksi työnantajamielikuvasta ja sen kehittamisestä on tullut strategisesti entistä tärkeämpää. Esimerkiksi LinkedInin (2011) tekemän tutkimuksen mukaan 59 % rekrytointien johtajista investoi entistä enemmän työnantajamielikuvan kehittämiseen. Tässä kappaleessa pohditaan, miten organisaatio voi kehittää työnantajamielikuvaansa siten, että se edistäisi juuri IT-alan osaajien rekrytointeja. Houkutellessaan päteviä ja motivoituneita osaajia, IT-työnantajien tulee todistaa olevansa hyvä työpaikka ja vakuuttaa potentiaaliset työntekijät houkuttelevuudellaan, arvoillaan ja ainutkertaisuudellaan. (Kucherov & Zamuli, 2016, s. 178).

Kalinka-Kulan ja Staniecin mukaan, ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämisen kannalta on kriittistä tunnistaa ne tekijät, jotka johtavat kilpailuetuun tietyllä työmarkkinalla (Kalinska-Kula & Staniec, 2021, s. 584). Myös Kucherov ja Zamulin korostavat, että sisäisen tai ulkoisen työmarkkinatutkimuksen kautta segmentoitu kohderyhmä ja sen tarpeet ja arvot määrittelevät työnantajamielikuvan kehittämisen suunnan (2016, s. 178). Henkilöstöjohtamisen tutkimusten mukaan, löytääkseen parhaat keinot IT-alan rekrytointien toteuttamiseen, organisaation tulee siis tunnistaa IT-alan työnhakijoiden preferenssejä. Preferenssit viittaavat heidän toiveisiinsa työn ominaisuuksista, kuten autonomia, turvallisuus, mahdollisuus kasvuun, sekä organisaation ominaisuuksista kuten sen

koko, työnantajamielikuva ja toimiala. (Thatcher ja muut, 2012, s. 3.) Organisaation tulisi siis tietää millaista työnantajaa kohderyhmän työnhakijat arvostavat, ja kehittää työnantajamielikuvaansa sen mukaan.

Dabirian ja muut (2019) ovat tutkineet työnantajamielikuvaan ja työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia arvoja IT-alalla, ja tutkimuksessaan he ovat määritelleet työnantajamielikuvalla kahdeksan eri arvoa. Arvot perustuvat työnantajamielikuvan ensimmäisenä määritelleiden Amblerin ja Barrown (1996, s. 185–187) tutkimuksiin, jossa työnantajamielikuva koostuu työnantajan tarjoamista toiminnallisista, taloudellisista ja psykologisista eduista. Noin vuosikymmen myöhemmin, Berthon ja muut (2005) loivat oman näkemyksensä teoriasta. Heidän mukaansa työnantajamielikuva muodostui taloudellisesta ja sosiaalisesta arvosta, sekä soveltuvuus-, kehitys- ja kiinnostavuusarvosta. Myöhemmin mukaan lisättiin vielä johtajuusarvo sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon arvo. (Berthon ja muut, 2005.) Tutkimuksessaan työnantajamielikuvan vaikutuksista IT-alan työmarkkinoilla Dabirian ja muut lisäsivät mukaan vielä kahdeksannen arvon: työnantajan brändin. Tutkimuksen mukaan työnantajamielikuva koostuu siis kiinnostavuusarvosta, sosiaalisesta arvosta, taloudellisesta arvosta, kehitysarvosta, soveltuvuusarvosta, työn ja vapaa-ajan tasapainosta ja työnantajan brändistä. (Dabirian ja muut, 2019, s.86.) Seuraavaksi esitellään lyhyesti eri arvojen merkitykset IT-alalla.

*Kiinnostavuusarvo.* Työnantajan houkuttelevuutta voidaan mitata kiinnostusarvolla, eli miten houkuttelevaksi potentiaalinen työntekijä kokee työympäristönsä ja työpaikan tarjoamat mahdollisuudet hyödyntää luovuutta ja innovoida. (Berthon ja muut, 2005.) IT-alan työntekijät arvioivat työnsä kiinnostavuusarvoa perustuen siihen, kuinka haastavia ja saavutettavia heidän työtehtäviensä tavoitteet olivat. Työn kiinnostavuuteen vaikuttaa myös se, vaatiko työ innovatiivista lähestymistapaa ongelmanratkaisuun ja ollaanko työpaikalla avoimia uusille ideoille. (Dabirian ja muut, 2019, s.85.)

*Sosiaalinen arvo.* Sosiaalisella arvolla arvioidaan sitä, millainen työskentelyilmapiiri ja organisaatiokulttuuri työpaikalla on. Esimerkiksi millainen tiimi työpaikalla toimii, onko

siellä työskentely hakijalle mieluista ja millaisia ovat kollegojen väliset suhteet. (Berthon ja muut, 2005.) IT-alan työntekijät näkevät sosiaalisen arvon tyydytyksenä, jota he saavat yhteistyössä muiden kanssa toimimisesta. IT-alan työntekijät arvostavat organisatiokulttuuria, joka keskittyy ihmisiin, lahjakkaisiin kollegoihin sekä tiimin ongelmanratkaisun tapoihin. (Dabirian ja muut, 2019, s.85.)

*Taloudellinen arvo.* Taloudellisella arvolla mitataan työnantajan tarjoamaa palkkaa, työn muita etuja, ylennysmahdollisuuksia ja työpaikan pysyvyyttä (Berthon ja muut, 2005). IT-alan työntekijöistä työn taloudelliseen arvoon vaikuttavat eniten palkka ja muut työnantajan tarjoamat edut kuten terveydenhuolto, hammashuolto ja lomat. (Dabirian ja muut, 2019, s.86).

*Kehitysarvo.* Kehitysarvo mittaa kehityksestä annettua tunnustusta, urakehitystä sekä itsevarmuutta oman työn tekemiseen (Berthon ja muut, 2005). IT-alan työntekijöille erityisen tärkeitä ovat lateraalinen ja vertikaalinen eteneminen uralla ja mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen (Dabirian ja muut, 2019, s.86).

*Soveltuvuusarvo.* Soveltuvuusarvo kuvaa työntekijän mahdollisuuksia soveltaa aiemmin oppimaansa sekä opettaa muita (Berthon ja muut 2005). IT-alan työntekijöille on tärkeää, että heidän tietotaitoaan käytetään merkityksellisesti. He haluavat vaikuttaa siihen, että heidän työnantajansa pystyy tarjoamaan asiakkailleen korkealaatuisia ja innovatiivisia tuotteita sekä palveluita. (Dabirian ja muut, 2019, s.86.)

*Johtajuusarvo.* Johtajuusarvo kuvaa sitä, millainen suhde työntekijällä on esihenkilöönsä. Hyvä tai huono suhde esihenkilöön vaikuttaa merkittävästi työntekijälle muodostuvaan työnantajamielikuvaan. Todella myönteiset tai kielteiset kokemukset vaikuttavat yleensä myös työntekijän vapaa-aikaan ja heidän perhe- ja ystävyys-suhteisiinsa. (Berthon ja muut 2005). Myös IT-alan työntekijät arvioivat työnantajaansa esihenkilönsä johtamiskykyjen perusteella. Tärkeimpiä ominaisuuksia olivat esihenkilön pätevyys, vahva visio, sekä kyky motivoida ja inspiroida muita. (Dabirian ja muut, 2019, s.86.)

*Työn ja vapaa-ajan tasapaino.* Työn ja vapaa-ajan tasapainon arvo saa työntekijän tuntemaan olevansa organisaatiolle enemmän kuin pelkkä työntekijä. Hyvä työn ja vapaa-ajan tasa-arvo mahdollistaa työntekijäidentiteetin vaatimien tehtävien suorittamisen harmoniassa muiden identiteettien (kuten vanhempi, ystävä, matkailija tai urheilija) vaatimusten kanssa, ilman konflikteja tai stressiä. (Berthon ja muut 2005.) Myös IT-alan työntekijöille työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää, ja he korostavat miten joustava työaika auttaa tasapainon saavuttamisessa (Dabirian ja muut, 2019, s.86).

*Työnantaja brändi.* Työnantaja brändi on Dabirianin ja muiden tutkimuksessa havaittu arvo, joka vaikutti IT-alan työnantajien houkuttelevuuteen. Työnantaja brändi kertoo, millaisena työnantajana työntekijät näkevät yrityksen. IT-alan työntekijät toivoivat työskentelevänsä ”jännittävälle”, ”siistille” tai ”nykyaikaiselle” työnantajalle, joka sijaitsee heille ideaalilla sijainnilla. (Dabirian ja muut, 2019, s.86.)

### TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KAHDEKSAN ARVOA

| Kiinnostavuus-arvo                                                                  | Sosiaalinen arvo                                                                    | Taloudellinen arvo                                                                  | Kehitysarvo                                                                         | Soveltuvuus-arvo                                                                    | Johtajuusarvo                                                                                                       | Työn ja vapaa-ajan tasapaino                                                                      | Työnantaja brändi                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |                                 |              |      |
| Onko työpaikka kiinnostava, jossa on haastavat, mutta saavutettavat tavoitteet?     | Onko työpaikka hauska, jossa on osaavia ihmisiä ja hyvä organisaatio-kulttuuri?     | Ovatko palkka ja työsuhteet sopivalla tasolla?                                      | Onko työntekijöillä mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä ammatillisesti?              | Onko työ merkityksellistä ja saako siinä soveltaa tietoa ja taitoja?                | Ovatko johtajat hyviä ja rehellisiä johtajia, jotka inspiroivat, luottavat, tukevat ja kunnioittavat työntekijöitä? | Ovatko työjärjestelyt tarpeeksi joustavat, jotta ne mahdollistavat työn ja vapaa-ajan tasapainon? | Miten työntekijät näkevät työnantajan brändin? Pidetäänkö sitä hyvänä ja innovatiivisena? |

**Kuva 1.** Työnantajamielikuvan kahdeksan arvoa (mukaillen Dabirian ja muut, 2019, s. 86).

Vaikka kaikki kahdeksan arvoa olivat tutkimuksen mukaan merkityksellisiä IT-alan työnantajan houkuttelevuuden kannalta, niiden suhteellinen merkitys vaihteli. Tutkimuksessa tunnistettiin lisäksi arvoja, jotka vetävät puoleensa IT-alan osaajia, sekä arvoja, joiden toteutumatta jääminen on saanut IT-alan työntekijät vaihtamaan työpaikkaansa. Sosiaalinen ja ekonominen arvo olivat tutkimuksen mukaan selkeästi vetovoimatekijöitä, kun taas esimerkiksi kiinnostavuusarvo koettiin tärkeäksi vetovoimatekijänä, sekä työntekijöiden sitouttajana. Johtajuusarvoon ja työnantajan brändiin liittyvät ongelmat olivat tutkimuksen mukaan usein syynä työpaikan vaihtamiseen. Työnantajan brändin kohdalla tämän uskottiin tarkoittavan sitä, että työntekijän odotukset eivät täyttyneet, eli markkinoitu työnantajamielikuva poikkesi liikaa todellisuudesta. Kuten monet muutkin tutkimukset, myös Dabirian ja muut neuvoivat IT-alan työnantajia kiinnittämään erityistä huomiota sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan yhtenäisyyteen. Tutkimuksen mukaan IT-alan työntekijät eivät antaneet yhtä suurta painoarvoa soveltavuusarvolle, työn ja vapaa-ajan tasapainolle sekä kehitysarvolle arvioidessaan työnantajan houkuttelevuutta. (Dabirian ja muut, 2019, s. 87–88.)

Voiko työnantaja tulla houkuttelevaksi työnantajaksi IT-alan osaajien mielestä korostamalla näitä vetovoimatekijöitä työnantajamielikuvassaan, vai ovatko preferenssit työnantajan ominaisuuksien suhteen IT-alalla muuttuneet? Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Dabirianin ja muiden (2019) toteuttamaan tutkimukseen IT-alan työnantajien houkuttelevuuteen vaikuttavista arvoista. Tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena on selvittää, millaista työnantajaa IT-alan osaajat arvostavat, analysoimalla vastauksia teorialähtöisesti Dabirianin ja muiden (2019) tutkimuksen kahdeksan työnantajamielikuvan arvon avulla, sekä vertailemalla tutkimusten tuloksia. Lisäksi empiirisessä osassa selvitetään miten työnantajamielikuvaa tulisi markkinoida positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan luomiseksi, sekä miten työnantajan kannattaa rekrytoinnissa ottaa huomioon IT-alan kilpaillun työmarkkinan erityispiirteet. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksen metodologisia valintoja, tutkimuksen toteutusta sekä tulosten analyysiä.

## 4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen teoriaosassa esiteltiin tutkimusaiheeseen liittyvää teoriaa ja aiempia tutkimuksia, sekä niihin perustuvaa tälle tutkimukselle valittua viitekehystä. Tässä luvussa siirrytään konkreettisesti käsittelemään toteutetun tutkimuksen metodologiaa ja sitä, miten tutkimus on suunniteltu ja toteutettu. Aluksi määritellään kuitenkin metodologian ja tutkimusmetodin käsitteet.

Metodologialla tarkoitetaan sitä yleistä tutkimustapaa, jolla tutkija aikoo lähestyä tutkimusaihettaan. Metodologian tulee palvella käytännön tutkimusta ja metodologisia valintoja ohjaa tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Kun tutkimuksen metodologinen valinta on tehty, voidaan valita tutkimusmenetelmät, jotka tukevat valittua metodologiaa. (Metsämuuronen, 2000, s.9.) Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimustekniikkaa, joka koostuu käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja. Tutkimusmenetelmän avulla aineistossa olevat havainnot erotetaan tutkimuksen tuloksista. (Metsämuuronen, 2000, s. 10; Alasuutari, 1994, s. 82.) Seuraavissa kappaleissa esitellään tämän tutkimuksen metodologia ja tutkimusmenetelmät, sekä kuvaillaan tutkimuksen käytännön toteutusta, kohdeyritystä, haastattelujen vastaajajoukkoja ja aineiston analysointia.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Monet johtamisen alaan liittyvät ilmiöt edellyttävät laadullista tutkimusta, sillä niihin liittyy ihmisten toimintaa ja erilaisia sosiaalisia prosesseja (Koskinen ja muut 2005, s. 15). Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa lukuisat eri tapahtumat voivat muokata toinen toisiaan, ja näin ollen asioita voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää, tulkita ja paljastaa ennalta-arvaamattomia seikkoja sekä valita tutkimuksen kohdejoukko siten, että



se palvelee tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen tavoitteita. Tutkimustapaukset ovat ainutkertaisia, joka on otettava laadullisen tutkimuksen tulkinnassa huomioon. (Hirsijärvi ja muut, 2009, s. 160–161, 164.) Laadullisen tutkimuksen avulla pyrittiin tässä tutkimuksessa löytämään uusia tosiasioita ja näkemyksiä IT-alan osaajien arvostamista piirteistä työnantajassa, sekä ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutuksista IT-alan osaajien rekrytointeihin.

Tutkimuksessa sovellettiin myös laadulliselle tutkimukselle tyypillistä fakthanäkökulmaa. Fakthanäkökulmassa analyysin kohteena on tietty yhteisö ja heidän kokemuksensa ja tulkintansa tietystä aiheesta. Aineistoa tarkastellaan tällöin siitä näkökulmasta, mitä haastateltavat kertovat tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Fakthanäkökulmaa sovellettaessa oletetaan, että haastateltavat puhuvat rehellisesti ja avoimesti tuntemuksistaan, sillä epärehellinen tai väärä tieto vie myös aineistolta kaiken arvon. (Koskinen ja muut, 2005 s. 63–64, 71.) Fakthanäkökulmassa aineisto voidaan nähdä linssinä, jonka läpi tutkija arvioi todellisuutta. (Koskinen ja muut, 2005 s. 63–64, 71.)

## **4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Edellisessä kappaleessa perusteltiin tämän tutkimuksen toteuttamista laadullisena tutkimuksena, ja tässä kappaleessa kerrotaan valituista tutkimusmetodeista. Tiettyyn tutkimusmetodologiaan sopii tietyt tutkimusmenetelmät (Metsämuuronen, 2000, s. 14). Laadullisessa tutkimuksessa suositaan tutkimusmenetelmiä, joissa tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät hyvin esille. Aineiston hankinnassa hyödynnetään yleensä todellisia tilanteita ja painotetaan ihmisen asemaa tiedon lähteenä. (Hirsijärvi ja muut, 2009, s. 160–161, 164.) Laadullisen tutkimuksen tärkeimmät menetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi (Metsämuuronen, 2000, s. 14).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75) ja laadullisen tutkimuksen suosituin aineistonkeruumenetelmä (Koskinen ja muut, s.104–105). Tee-

mahaastattelun tarkoituksena on tuottaa tietoa, jota myöhemmin käsitellään ja peilataan koottua teoriaosuutta vasten. (Koskinen ja muut, 2005, s.108–109.) Sitä käytetään usein tilanteissa, joissa haastateltavat ovat kokeneet jonkin tilanteen tai ilmiön, ja haastattelu halutaan suunnata subjektiivisiin kokemuksiin, joita tutkittaville henkilöille on tilanteesta syntynyt. Teemahaastattelussa korostuvat haastateltavien omat tulkinnat sekä heidän asioille antamansa merkitys. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75.)

Teemahaastattelun vahvuutena nähdään tutkijan vapaus ohjata haastattelun kulkua, ja sitä pidetään erinomaisen tehokkaana tutkimusdatan keräysmenetelmänä (Koskinen ja muut, 2005, s. 105). Menetelmä tarjoaa liikkumavaraa sekä haastattelijalle että haastateltavalle (Koskinen ja muut, s.104–105). Teemahaastattelulle on ominaista asettaa jokin näkökohta, mutta tilaa annetaan myös uusien muodostumiselle. Menetelmän etuna on se, että haastatteliija voi helposti esittää tarkentavia kysymyksiä ja pyytää lisäselitystä epäselviin kohtiin. (Koskinen ja muut, 2005, s.108–109.) Teemahaastattelun avulla tutkittavaan aiheeseen päästään paneutumaan syvällisesti ja haastateltavien on mahdollista kuvailla ajatuksiaan omin sanoin ilman kyselylomakkeen rajoittavaa vaikutusta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Teemahaastattelun käyttö tutkimuksessa ei vaadi tutkimuskohteelta suuria ponnisteluja, tai kuluta merkittävästi kummankaan osapuolen resursseja. Parhaimmillaan tutkimus voi olla haastateltavalle motivoiva ja antoisa kokemus. (Koskinen ja muut, s.104–105.) Onnistuneella teemahaastattelulla voidaan tuottaa arvokasta tietoa asioista, jotka eivät ole päivittäin keskustelun aiheena, kuten arvot, kokemukset ja aikomukset (Kylmä & Juvakka 2007: 79–80).

Aineistonkeruumenetelmää valittaessa on hyvä perustella, miksi juuri kyseinen menetelmä on tutkimukseen sopiva, sillä tutkimusmetodin valinta on olennainen osa koko tutkimusta. Aineistonkeruumenetelmän valintaa voidaan perustella esimerkiksi käytännön syillä; jotkin menetelmät, kuten havainnointitutkimus, ovat hyvin aikaa vieviä prosesseja ja saman tiedon voi mahdollisesti saada myös toista metodia, kuten haastattelua käyttämällä. Haastattelua pidetään jopa ainoana keinona hankkia aineistoa, kun on kyse ihmisten asioille antamista tulkinnoista ja merkityksistä. (Koskinen ja muut, 2005, s.106.)

Myös Kylmä ja Juvakka (2007, s. 79–80) toteavat, että tutkimuksen kohteen ollessa ihmisten kokemuksiin ja näkemyksiin perustuvaa, on haastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä suositeltavaa. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä valittu tutkimuksen aihe vaatii haastateltujen kokemuksiin ja näkemyksiin perustuvia mielipiteitä. Myös käytännön syyt kuten tehokkuus ja sopivuus etätoteutukseen tukivat kyseisen aineistokeruumenetelmän valintaa.

### **4.3 Kohdeorganisaation kuvailu**

Monien muiden yritysten tavoin myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on digitalisaation, osaamisvinouman ja osaajapulan aiheuttamien haasteiden edessä. Organisaation profiili on muuttunut digitalisaation myötä, ja sen tulevaisuuden suunta on määritelty uusilla, sähköisiin ratkaisuihin panostavilla, strategialla ja visiolla. Organisaatio näkee näillä uusilla toimialoilla parhaimmat mahdollisuudet tulevaisuuden kasvulle, ja siksi digitaaliset ja ketterät ratkaisut ovat tulossa suureksi osaksi sen tuoteportfoliota ja ajattelutapaa. Muutos tuo mukanaan tarpeen uudelleen osaamiselle, johon voidaan vastata osittain sisäisellä kouluttamisella, mutta lisäksi tarvitaan paljon uusia rekrytointeja. Uusien tuotteiden suunnittelun ja kehitystyön myötä kohdeorganisaatiolle on syntynyt tarve kokeneiden, senioritason IT-alan osaajien rekrytoimiselle. Kaikkiin funktioihin, erityisesti tuotekehitykseen, tarvitaan jatkossa teknologia- ja softwareosaamista. Mekaanikkasuunnittelu ja muu hardwareosaaminen on yhä tärkeää, mutta sillä alalla kohdeorganisaation tunnettavuus työnantajana on huomattavasti paremmalla tasolla, kuin IT-alalla. Kohdeorganisaatiota pidetään perinteikkäänä ja tunnettuna suomalaisena yhtiönä, jolla on hyvä ja luotettava maine, ja sen ulkoinen työnantajamielikuva on tähän saakka perustunut vahvasti yrityksen liiketoiminnan mekaaniseen puoleen. Kohdeorganisaation tavoitteena on kehittää ulkoista työnantajamielikuvaansa niin, että se edistää haastavaksi koettuja IT-alan osaajien rekrytointeja.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää huomioida, miten tutkimuksen julkaisu vaikuttaa kohdeorganisaation kilpailijoihin, tai millaisen reaktion jaettu tieto aiheuttaa julki-

sella sektorilla. (Koskinen ja muut, 2005, s. 278–279.) Ei toivottujen reaktioiden välttämiseksi kohdeorganisaatio voi ennen julkaisua tarkistaa tutkijan raportit ja johtopäätökset. Tutkittava organisaatio haluaa yleensä muutenkin suojata etunsa, ja siksi organisaatiotutkimuksissa ennen varsinaisen aineistonkeruun tai tutkimustyön toteuttamista, tutkijan tulisi neuvotella sekä itsensä, että tutkittavan yrityksen oikeuksien ja velvollisuuksien määrittelemisestä. Tutkimuksen tekemisestä on hyvä solmia tutkimussopimus, joka määrittelee esimerkiksi sen, kenelle omistus tutkimuksessa kerättävästä aineistosta kuuluu ja miten sitä on käytettävä ja säilytettävä. (Koskinen ja muut, 2005, s.290–291.) Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation asema, haavoittuvuus ja salainen tieto huomiointiin jättämällä kohdeorganisaatio tutkimuksessa kokonaan esittelemättä. Tutkimuksen toteuttamisesta solmittiin myös tutkimussopimus, ja haastattelukysymykset sekä tutkimuksen tulokset esiteltiin kohdeorganisaatiolle ennen tutkimuksen julkaisua.

#### **4.4 Haastattelu ja vastaajajoukon kuvailu**

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä teemahaastatteluun kuuluu, että tutkija on jo etukäteen suunnitellut haastattelurungon, ja vastaaja saa hyvinkin vapaamuotoisesti muotoilla vastauksensa (Koskinen ja muut, s.104–105). Haastattelurungon tarkoitus on toimia tutkimusinstrumenttina, joka tarjoaa hahmotelman siitä kokonaisuudesta, mitä tutkimus käsittelee, ja samalla auttaa haastattelijaa seuraamaan, onko kaikki olennaiset asiat tullut käsitellyksi. Se ohjaa haastattelun etenemistä ja helpottaa aiheeseen palaamisessa, sillä haastateltavien yleensä vapaamuotoiset ja tarinanomaiset vastaukset saattavat vaikeuttaa suunnitelmassa pysymistä. Lisäksi tutkija voi haastattelurungon avulla arvioida, mihin aiheisiin tulee käytettävissä olevassa ajassa paneutua. Haastattelukysymyksiä ei tule poimia suoraan tutkimuksen teoriaosuudesta, koska tällöin vaarana ovat liian suppeat vastaukset aineiston analyysin kannalta. Niitä ei myöskään tarvitse esittää teoriaosuuden määrittämässä järjestyksessä.

Tämän tutkimuksen haastattelurungon suunnittelun tukena käytettiin tutkimuksen teoriaosaa, eli aiheesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia ja teemoja alan kirjallisuudesta. Materiaalista muodostettiin tähän tutkimukseen soveltuva haastattelurunko, jonka

avulla koitettiin kerätä mahdollisimman paljon materiaalia, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Haastattelurungon suunnittelussa huomioitiin haastateltavien rajalliset resurssit kuten aika, jonka vuoksi haastatteluiden kesto määriteltiin rajoittumaan maksimissaan yhteen tuntiin. Siksi haastattelurunko pyrittiin pitämään mahdollisimman tiiviinä ja mahdollistamaan myös lisäkysymykset tarpeen tullen.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea eri kohderyhmää; kokeneita, yli kolme vuotta alalla työskennelleitä IT-alan osaajia, kohdeyrityksen sisäisiä IT-alan osaajia, jotka ovat aloittaneet yrityksessä viimeisen vuoden aikana, sekä IT-alan rekrytoijia. Ryhmiin viitataan myöhemmin tulososan lainauksissa lyhentein R1= IT-alan osaajat, R2 = kohdeyrityksen sisäiset IT-alan osaajat ja R3= IT-alan rekrytoijat. Haastatteleamalla eri kohderyhmiä haluttiin tuoda keskusteluun erilaisia näkökulmia ja saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva siitä, millaista työnantajaa IT-alan osaajat arvostavat, sekä miten ulkoinen työnantajamielikuva vaikuttaa IT-alan rekrytointeihin. Haastattelurunko on eri kohderyhmillä samankaltainen, mutta kysymyksiä on sopeutettu heidän näkökulmaansa tutkimusaiheesta. Haastattelurunko jakaantuu kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin haastateltavan suhdetta kohdeyritykseen ja heidän mielikuvaansa yrityksestä työnantajana. Toisessa osiossa tutkittiin, mitä asioita IT-alan osaajat arvostavat työnantajassa. Kolmannessa osiossa käsiteltiin työnantajamielikuvan markkinointia, eri markkinointikanavia sekä IT-alan rekrytointien haasteita. Haastattelurungon eri versiot löytyvät tutkimuksen liitteistä (Liite 1, 2 ja 3).

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt valitaan yleensä joko satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Satunnaista otantaa pidetään tutkimuksellisesti luotettavampana, koska tällöin tutkija ei voi tarkoituksellisesti valita koehenkilöitään. Joskus ei-satunnainen otanta on kuitenkin perusteltua. Ei-satunnaista otantaa saatetaan käyttää joko hyvän saatavuuden vuoksi tai siksi, että se on tutkijan mielenkiinnon kohteen tai tutkimuskysymyksen kannalta olennaista. (Metsämuuronen, 2006, s. 45.) Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt on valittu ei-satunnaisella otannalla. Ei-satunnaisen otannan käyttäminen oli tutki-

muksen kannalta perusteltua, sillä tutkimuksen tarkoitus on perehtyä tutkittavaan ilmiöön eri näkökulmista. Sen vuoksi tutkimuksen otanta koostuu kolmesta määrätystä kohderyhmästä, joilla on kaikilla erilainen suhde tutkittavaan ilmiöön. Tutkimukseen osallistujat on siis pyritty valitsemaan niin, että haastattelujen avulla saadaan kerättyä mahdollisimman paljon tutkimukselle olennaista tietoa.

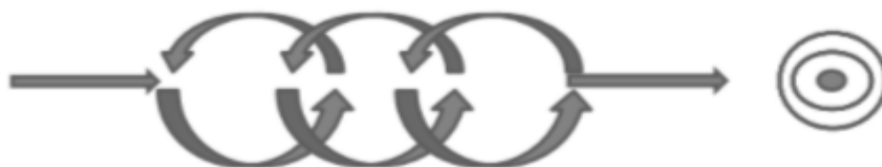
Tutkimuksen potentiaalsiin osallistujiin oltiin yhteydessä syyskuussa 2021. Ryhmien 1 ja 3 potentiaalisia osallistujia lähestyttiin sähköpostitse ja LinkedInin kautta. Kohdeyrityksen yhteyshenkilöt suosittelivat sopivia osallistujia ryhmään 2, joita lähestyttiin myös sähköpostitse. Yhteydenoton lisäksi kuvailtiin lyhyesti toteutettavaa tutkimusta ja sitä, miksi heitä pyydettiin osallistumaan tutkimukseen. Haastattelukutsu lähetettiin lopulta yhteensä 11 henkilölle, joista 7 antoi luvan haastatteluun. Haastatteluun osallistui 2 IT-alan työntekijää, 2 kohdeyrityksen sisäistä IT-alan työntekijää sekä 3 IT-alan rekrytoijaa. Tutkimukseen osallistujista 4 oli naisia ja 3 miehiä. Itse aineisto hankittiin lokakuussa 2021, kahdenkeskeisinä videohaastatteluina. Videohaastatteluihin pyydettiin varaan aikaa noin tunti, ja ennen haastattelua käytiin läpi tulevan haastattelun kulku. Haastattelujen pituus vaihteli paljon haastateltavasta riippuen. Lyhin haastattelu kesti vain 18 minuuttia ja pisin 49 minuuttia. Keskimäärin haastattelut kestivät 38 minuuttia. Haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla, ja litteroitiin sanatarkasti. Sanatarkkaa litterointia suositellaan haastattelututkimuksissa, jotta kaikki tarvittavat havainnot aineistosta löytyvät litteroituna, ja tuloksien esittelyssä voidaan hyödyntää sitaatteja sekä lisätä aineiston elävyyttä suorien lainauksien avulla (Koskinen ja muut, 2005, s.330–331).

#### **4.5 Aineiston analysointi**

Tässä kappaleessa käydään läpi erilaisia aineiston analyysitekniikoita, ja kuvaillaan, miten tämän tutkimuksen haastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin. Aineiston analyysi on yksi tutkimuksen tärkeimmistä osioista (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 223–224). Analyysin tarkoituksena on muuttaa pureskelematon raaka data ymmärrettävään ja merkityk-

selliseen muotoon, sekä pyrkiä esittämään vastauksia tutkimuskysymykseen ja tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin tekemättä kuitenkaan virtaviivaisia yleistyksiä tai yksinkertaistuksia moniulotteisista ilmiöistä. (O’Leary, 2004, s. 200.) Aineiston avulla tehdään johtopäätöksiä tutkimusaiheesta ja sen analyysin avulla pyritään tiivistämään aineisto ja kuvaamaan tutkimusaihetta pelkistetysti yleisessä muodossa. (Kylmä & Juvakka, 2007, s.66; Alasuutari, 2011, s. 82.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi on prosessi, jonka tavoitteena on hakea ymmärrystä erittelemällä, paljastamalla ja purkamalla aineistossa esiintyviä tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia seikkoja (O’Leary, 2004, s.195). Haastattelujen kautta kerättyä laadullista aineistoa pyritään tarkastelemaan tutkimuksessa mahdollisimman avoimesti. Laadullisen tutkimuksen analyysia voidaan usein kuvata spiraalimaisena kehänä, ei lineaarisena jatkumona, sillä analyysia tehdään jatkuvasti tutkimuksen edetessä – ei ainoastaan tietyssä tutkimusprosessin vaiheessa. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 223–224.) Analyysin kytkennät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen tulee olla havaittavissa, jotta aineistosta esiin nousseille havainnoille voidaan hakea tukea aiemmin käsitellystä teoriasta. (Koskinen ja muut, 2005, s. 32–33).



**Kuvio 3.** Analyysin polveileva eteneminen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224)

Jotta kerätystä aineistosta voidaan saada havainnot mahdollisimman selkeästi esille, tarvitaan tutkimusmetodia aineiston analysointiin (Kylmä & Juvakka, 2007, s.66; Alasuutari, 2011, s. 82). Aineistoa voidaan analysoida eri tavoin. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa hyödynnetään yleensä tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtä-

miseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään puolestaan laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. On tärkeää huomioida aineiston analyysitavan yhteensopivuus muiden tutkimuksen metodologisten valintojen kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009: 224.) Tämän tutkimuksen analyysissa on sovellettu ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, joka sopii tutkimuksen muihin metodologisiin valintoihin, kuten laadulliseen tutkimuksen lähestymistapaan ja teemahaastattelulla kerätyn aineiston analysointiin.

Ymmärtämiseen pyrkivän lähestymistavan lisäksi tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla (Metsämuuronen, 2005, s. 213–214). Kyseessä on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen menetelmä ja se tarkoittaa nimensä mukaisesti aineiston sisällön jäsentelyä ja havaintojen tekoa siitä (Koskinen ja muut, 2005, s.321). Sisällönanalyysissä kerätystä datasta etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, arvioidaan syy- ja seurasuhteita, sekä peilataan dataa käsiteltyyn teoriaan (O’Leary, 2004, s.200).

Aineiston analyysissä tulee lähteä liikkeelle aineiston huolellisesta läpikäynnistä ja selvittää, mitkä teemat toistuvat aineistossa usein ja mitkä taas huomattavasti vähemmän. Perusteellinen aineistoon tutustuminen on välttämätöntä analyysin onnistumisen kannalta. Tutustumisvaiheen jälkeen tulee analyttisempi vaihe, jossa keskeisimmät teemat käydään syvällisesti läpi. Tämän jälkeen aineistosta voidaan erotella keskeinen aineisto vähemmän merkityksellisestä aineistosta. (Koskinen ja muut, 2005, s. 231–233.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä edettiin Koskisen ja muiden (2005) yllä kuvaileman prosessin mukaan. Sisällönanalyysi aloitettiin käymällä huolellisesti läpi kaikkien haastattelujen litteroinnit. Jokaisesta litteroinnista kerättiin ydinasioita ja saatuja haastatteluaineistoja vertailtiin keskenään. Haastatteluista etsittiin toistuvia teemoja ja aineistojen avulla pyrittiin ensin tarkastelemaan kyseistä aihealuetta kokonaisuudessaan ja havainnoimaan minkälaisen käsityksen tutkittavasta aiheesta aineiston perusteella saa. Toistuvia teemoja ryhmiteltiin kokonaisuuksiksi, joiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen. Lopuksi saatua aineistoa peilattiin tutkimuksen viitekehykseen ja havainnoille haettiin tukea aiemmin käsitellystä teoriasta.



## 5 Tutkimuksen tulokset

Edellisessä luvussa kuvailtiin tämän tutkimuksen toteuttamista ja perusteltiin sen metodologisia valintoja. Tässä luvussa käydään läpi toteutetun tutkimuksen tulokset. Luvussa analysoidaan tehtyjen haastattelujen aineistoja ja pyritään niiden avulla selvittämään vastausta asetettuun tutkimuskysymykseen: millaista työnantajaa IT-alan osaajat arvostavat ja miten ulkoista työnantajamielikuvaa voi kehittää IT-alan osaajien rekrytointien edistämiseksi? Tuloksien esittelyn tueksi on poimittu suoria lainauksia haastatteluaineistosta, jotka kiteyttävät hyvin käytyjen keskustelujen sisällön ja tukevat analyysiä. Teorialähtöinen analyysi perustuu tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti Dabirianin ja muiden (2019) määrittelemiin työnantajamielikuvan kahdeksaan arvoon; kiinnostusarvo, sosiaalinen arvo, taloudellinen arvo, kehitysarvo, soveltuvuusarvo, johtajuusarvo, työn ja vapaa ajan tasapaino sekä työnantajan brändi. Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin osoitettu, työnantajan brändi ja työnantajamielikuva ovat keskenään läheisiä termejä (Vuorinen, 2013, s. 189), ja niillä on samankaltaisia vaikutuksia työnantajan houkuttelevuuteen. Tutkimuksen johdonmukaisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään työnantajamielikuva- termiä Dabirianin ja muiden (2019) käyttämän työnantajan brändin sijaan. Haastatteluissa käsiteltiin erikseen myös ulkoisen työnantajamielikuvan markkinointia, IT-alan rekrytointien erityispiirteitä, sekä sitä, miten lunastaa markkinoinnissa annetut lupaukset rekrytointiprosessin aikana.

### 5.1 Kiinnostavuusarvo

Aikaisempien tutkimuksien tapaan, haastatteluun osallistuneet IT-alan osaajat kokivat tärkeäksi, että työnantaja tarjoaa haastavia ja mielenkiintoisia työtehtäviä. (Chyna, 2002, s. 54; Dabirian ja muut, 2019). Mahdollisuudet työskennellä erilaisten tehtävien ja projektien parissa, motivoivat IT-alan osaajia.

*”Arvostan ainakin mielenkiintoisia työtehtäviä. Jos projekti on tosi tylsä, niin motivaatio on aika huono. Työn tarvitsee olla itselleen mielekästä.” R1*

Vaikka tarjolla olisi vaihtelevia tehtäviä, on tärkeää, että IT-alan osaajalla on mahdollisuus valita niistä omien mielenkiinnon kohteiden ja vahvuuksien mukaan. Tutkimukseen osallistunut IT-alan osaaja oli tyytymätön siihen, miten työnantajat eivät usein ymmärrä tarjoamiensa tehtävien sisältöä. Hänen mukaansa työnantajat saattavat pyytää esimerkiksi koodaukseen liittyviä tehtäviä henkilöltä, jolla ei ole siihen sopivaa taustaa tai koulutusta, saati mielenkiintoa. Työnantajat eivät vaikuta ymmärtävän, että jos työntekijä on palkattu tiettyyn tehtävään, hänen ei voi odottaa suoriutuvan mistä tahansa IT-alan työtehtävistä.

*”Tässä projektissa moni niinku odottaa multa koodari hommia, ja mä en ole koodari, tai kiinnostunut koodaamisesta. Mä olen sanonut sen pomolle ja silti se on vähän silleen, että nyt laitetaan sut tähän silti. Ei yksi IT-alan työntekijä voi hallita kaikkia IT-alan osa-alueita, ei todellakaan. Se käy niinku tosi hyvin ilmi täälläkin, että joku voi tietää paljon jostain, muttei välttämättä mitään jostain toisesta asiasta, että se tieto on niinku hajautettua. Ja eri työtehtävien järjestelmät vaatii erilaista tietoa. Välillä työntekijöiden työtehtävät paperilla ja itse työnteko ei ole niinku mitenkään verrattavissa.” R1*

## 5.2 Sosiaalinen arvo

Tutkimuksen mukaan työnantajan sosiaaliseen arvoon IT-alalla vaikuttavat eniten työpaikan yhteishenki ja organisaatiokulttuuri. Hyvällä yhteishengellä, sitoutuneella henkilöstöllä ja pienellä työvoiman vaihtuvuudella onkin kiistattomia positiivisia vaikutuksia liiketoiminnalliseen menestykseen. Kuten myöhemmin tulemme toteamaan, lähivuosina rajusti lisääntyneellä etätyöskentelyllä on paljon hyviä puolia, mutta haastatellut myöntävät sen aiheuttavan haasteita tiimin yhteishengen ylläpitämiseen ja työyhteisöön sitoutumiseen. Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija sanoi huomanneensa, että IT-alalla kynnys työpaikan vaihtamiseen on jatkuvan etätyöskentelyn takia laskenut, ja liikkuvuus työpaikkojen välillä lisääntynyt. Siksi erityisesti etätyöskentelyssä työnan-

tajan olisi tärkeää pitää huolta tiimin yhteishengestä järjestämällä säännöllisesti tapauksia ja pitämällä tiimin kasvot toisilleen tuttuina. Myös etätyöskentelyn aikana työntekijät haluavat tuntea olevansa osa tiimiä, ja että heillä on mahdollisuus saada tukea työtehtäviensä tekemiseen. Monet työntekijät kaipaavat tiimiltä lisäksi sosiaalista kanssakäymistä ja haluavat nähdä kollegojaan välillä myös kasvotusten. Yksi etätyön suurimmista haasteista onkin löytää omaan organisaation sopiva tapa toteuttaa etätyötä ja työn joustavuutta niin, että tiimin yhteishenki ja yhteenkuuluvuuden tunne ei kuitenkaan kärsi.

*“Olen havainnut itsekin, että kyllä se yhteisöllisyys on tietenkin etänä vielä tärkeämpää. Siitä yhteisöllisyydestä olisi oikeasti hyvä huolehtia, ja sen on huomannut monessa työssä, että liikkuvuus on nyt musta lisääntynyt, koska on paljon helpompi lopettaa työ ja vaihtaa uuteen, kun ei näe kollegoita juuri ollenkaan. Mutta ylipäänsä varmasti mitä ihminen yleensä tarvitsee, on sitä huomioimista. Ja semmoista, että tietää, että saa sitä supporttia ja saa sitä tukea ja on tavallaan sitä yhteisöä ympärillä, on ne sitten eri kaupungissa tai ei. Kaikki haluaa kuitenkin jonkinlaisen yhteisön ympärille, että meilläkin on esimerkiksi paljon harrastekerhoja, jotka tapaa etänä, niin sitä kautta oikeasti tavataan kollegoita aktiivisesti.” R3*

*“On ne mulle tärkeitä kyllä, kaikki tällaiset niinku live-näkemiset ja vaikka niinku työntekijöiden yhteiset tilaisuudet. Se on mun mielestä tosi tärkeitä, että pysyy se yhteishenki ja tiimin naamat tuttuina.” R2*

### 5.3 Taloudellinen arvo

Työnantajan taloudelliseen arvoon vaikuttavat työstä maksettava palkka, sekä muut työedut. Kova kysyntä IT-alan osaajista on saanut alan palkat nousemaan nopeasti verrattuna muihin työmarkkinoihin. Palkan tärkeys on nostettu esiin myös aiemmissa tutkimuksissa, ja varsinkin IT-alalla palkkauksen taso tulisi tarkistaa usein (Chyna, 2002, s. 54; Huxtable, 2021, s.1). Kun rekrytointien kohderyhmänä on IT-alan osaajat, on erityi-

sen tärkeää, että palkkaus vastaa osaamisen ja kokemuksen tasoa. Myös tähän tutkimukseen osallistuneet IT-alan osaajat tietävät osaamisensa arvon, ja siksi he odottavat työnantajan tarjoavan oikein mitoitettua palkkaa. Tutkimukseen osallistuneen IT-alan rekrytoijan mukaan IT-alan työntekijöiden palkkapyynnöt ovat kuitenkin alan kysyntään nähden yleensä hyvin realistisia ja kohtuullisia.

*“Palkalla on väliä ehdottomasti. Mitä seniorimpaan mennään, niin sitä tärkeämpää se on, että se palkkaus vastaa sitä senioriteettiä tasoa. Itse kyllä näkisin, että aika hyvin IT-puolen työntekijöillä on niinku realiteetit hallussa siitä, että mikä se heidän osaamisen taso on ja mikä on realistinen palkkatoive.” R3*

Haastatteluun osallistuneet IT-alan rekrytoijat olivat havainneet, että palkan lisäksi IT-alan osaajat arvostavat myös muita työsuhte-etuja, jotka vaikuttavat arjen hyvinvointiin sekä työhyvinvointiin. Myös aiemmissa tutkimuksissa IT-alan työntekijät ovat arvostaneet samankaltaisia etuja kuten terveydenhuoltoa, hammashuoltoa ja vapaa-aikaan, ruokailuihin ja lomiin vaikuttavia etuja (Dabirian ja muut, 2019, s.86).

*“Eduista jotain poikkeavia, mitä on hyvin paljon arvostettu, on vaikka hammashoitoa tai sitten mökkejä ympäri Suomen. Henkilökunnalle on yleensä tärkeitä kaikki ihan arjen hyvinvointiin liittyvät asiat.” R3*

*“Yksi mikä nousee nykyään tosi paljon esiin, on erinäköiset työsuhte-edut: lounas- ja virike-edut, salit, ja kaikki tällaiset, jotka ylläpitää sitä työhyvinvointia jollain tapaa, niin ne on aika tärkeinä näkynyt.” R3*

Aiempien tutkimuksien mukaan työn taloudellinen arvo on yleisesti hyvin merkittävä työn arvo, ja tämä pätee tutkimuksen mukaan myös IT-alan osaajien joukossa. Työstä maksettavan palkan suuruudella ja muilla työsuhte-eduilla on ehdottomasti merkitystä työnantajan valinnassa. Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija uskoi, että jos muut tekijät pysyisivät ennallaan, IT-alan työntekijät olisivat valmiita vaihtamaan työnantajansa kuitenkin vain huomattavan palkankorotuksen vuoksi. Varsinkin IT-alan osaajilla

palkkataso on jo lähtökohtaisesti hyvä, ja siksi he eivät yleensä ole valmiita vaihtamaan työnantajaansa paremman palkan vuoksi, ellei korotus ole huomattava. Tietyn palkkatason jälkeen taloudellisen arvon sijaan muut työnantajamielikuvan arvot vaikuttavat enemmän työnantajan houkuttelevuuteen.

*“Palkkatoiveet on tosi korkeat alalla ja usein se vaatii niinku todella ison korotuksen, että he lähtee siirtymään, mutta jos sen on valmis antamaan niin kyllä sitten varsinkin niinku vähän nuoremmilla, leveleillä 3-4 vuotta, niin se vaikuttaa vielä vähän enemmän kuin senioreilla.” R3*

*“Ihmisten palkkataso on erilainen, ja se on osa kilpailua, mutta meidän täytyisi jotenkin taas muistaa se niinku työntekijän maailma ja kohdata se ihminen. Saatkosä 300 € enemmän vai vähemmän, on tosi merkityksellinen asia, mutta kun sen tietyn kynnyksen ohi on menty, niin sillä ei ole enää kilpailullisesti eroa. Sen sijaan tarvitsee miettiä, mitä muuta etua me tarjotaan.” R2*

Kaikkien työnantajien ei ole mahdollista kilpailla korkeiden palkkojen kanssa, mutta työnantajan valintaan vaikuttavat monet tekijät. Vaikka palkalla on suuri merkitys työnantajan valintaan, erottamalla positiivisesti työnantajien massasta, työnantaja voi kompensoida maksamansa palkan suuruutta. Myös Aldousarin ja muiden tutkimuksen mukaan positiivinen työnantajamielikuva mahdollistaa pienemmän kompensaaion maksamisen saman tasoisille työntekijöille (2017, s. 155). Tutkimukseen osallistuneen IT-alan rekrytoijan mukaan IT-alan työnantaja voi erottua positiivisesti työnantajana, esimerkiksi palkka-avoimuuden kautta. Informaatiokustannusten vähentäminen, eli avoimempi viestintä auttaa tutkitusti luomaan työnantajasta positiivisemmän mielikuvan (Wilden ja muut, 2010, s. 61), myös palkka-asioissa.

*“Itse myöskin liputan palkka-avoimuuden puolesta. Jos jo tehtävää haettaessa tuodaan esiin ja ilmoitetaan, mikä se palkkataso on, niin se herättää tunteita ja luo tietynlaista mielikuvaa jo, että palkka sanotaan suoraan, niinku sen sijaan, että*

*ilmaistaan, että tarjoamme kilpailukykyisen palkan. Kun laitetaan siihen ilmoitukseen se palkkahaarukka, tai jos on tiedossa tarkka palkka niin se, niin luulen, että se jo itsessään on tässä kohtaa vielä 2021 Suomessa semmoinen teko, että sillä saa jo erottuvuutta.” R3*

## 5.4 Kehitysarvo

Tutkimuksen mukaan työnantajan kehitysarvo on IT-alan osaajille tärkeä ja he arvostavat mahdollisuuksia kehittää itseään ja päivittää omaa osaamistaan. Nopean teknologisen kehityksen vuoksi jatkuva oppiminen on tärkeää varsinkin IT-alalla. Erityisesti IT-alan osaajat arvostavat kehittymismahdollisuuksia, sillä heidän aktiivisista opiskeluvuosiensa on jo kulunut aikaa, ja ilman päivittävää koulutusta opittu ydinosaaminen on vaarassa vanhentua. Sen vuoksi he toivovat työnantajan pitävän huolta heidän osaamisensa päivittämisestä, tarjoamalla vaihtelevia työtehtäviä tai vähintään mahdollistamalla osallistumisen tarpeellisiin koulutuksiin.

*”No oon ihan tutkimuksiakin seurannut aiheesta, niin niissä meinaa tulla hyvin usein juuri tämä työtehtävien sisältö. Arvostetaan mielekkäitä mahdollisuuksia kehittyä ja jatkuvaa oppimista työssä.” R3*

*”Joo kyllä tulee paljon toivetta siitä, että saa haastavia työtehtäviä ja seniorit nauttii siitä, että saa kehittää sitä osaamistaan esimerkiksi sillä, että vähän vaihtelee työtehtäviä, tai että yritys tarjoaa jonkinlaisia kursseja. Tämmöisiä online-kursseja, mitä voi vaikka omalla työajalla tehdä työnantajan piikkiin. Se on kyllä nähty tosi tärkeenä.” R3*

Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija muistutti, että moninaisten tehtävien ja kehitymissuuntien sijasta jotkut IT-alan osaajat ovat nimenomaan kiinnostuneita tietyistä aihepiireistä ja toivovan mahdollisuutta syventyä niihin. Kehittymismahdollisuudet saattavat tarkoittaa henkilöstä riippuen syventymistä omalla ydinosaamisalueellaan, osaamisen laajentamista syventymisellä muille osa-alueille tai esimerkiksi asiakaspuolen

osaamisen syventämistä. Siksi työnantajan on tärkeää kuunnella omien työntekijöiden ja työnhakijoidensa toiveita.

*”Ja se mitä kehitysmahdollisuus tarkoittaa, vaihtelee tosi paljon. Se riippuu tosi paljon sitten taas persoonasta, että tarkoittaako se syventämistä omalla osa-alueellaan, syventämistä muille osa-alueille vai asiakaspuolen osaamisen syventämistä.” R3*

Haastatteluun osallistunut IT-alan osaaja muistutti, että työntekijä motivoituu työnantajan panostaessa kehitysmahdollisuuksiin. Organisaatioon sitoutunut työntekijä sijoittaa omia resurssejaan yritykseen, ja odottaa myös samaa takaisin, joten koulutusmahdollisuuksista säästäminen haittaa usein eniten lopulta yritystä itseään. Hänen kokemuksensa mukaan Suomessa ei panosteta työntekijöiden koulutukseen yhtä paljon kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa.

*”Se on kustannus kautta sijoitus kysymys aina. Mä oon itse asunut Amerikassa 11 vuotta ja ollut 10 vuotta siellä töissä ja siellä oli mun mielestä semmoinen kulttuuri, että koulutuksen sijoitetaan, eli on mahdollista käydä konferensseissa ja tälleen. Ja koko tämän nyt viimeisen 10 vuoden aikana, kun minä olen ollut täällä Suomessa töissä, niin mä oon käynyt yhdessä konferenssissa ja musta se on aika sääliä, että sitä rahaa ei löydy sille. Se on semmoinen niinku motivaattori, että kun firma sijoittaa sinuun niin sinä sijoitat firmaan.” R1*

## **5.5 Soveltuvuusarvo**

Tämän tutkimuksen mukaan soveltuvuusarvon tärkeimmäksi tekijäksi koettiin työn merkityksellisyys, joka on nouseva trendi muuallakin työelämässä. Työn merkityksellisyys tarkoittaa sitä, että työllä on jokin suurempi yhteiskunnallinen missio, tarkoitus tai päämäärä, jonka työntekijä kokee arvokkaaksi. IT-alan työntekijät arvostavat entistä enemmän työn eettisyyttä, vastuullisuutta ja merkityksellisyyttä, jotka ilmenevät alalla monin

eri tavoin. Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija kuvaili vastuullisuuden näkyvän IT-alalla esimerkiksi kansainvälisinä rekrytointeinä ja naisten sekä eri-ikäisten työnhakijoiden palkkausten kasvaneessa määrässä. Kuten edeltävässä kappaleessa mainittiin, tutkimuksen mukaan monet IT-alan osaajat näkevät houkuttelevana työnantajat, jotka tarjoavat kehittymismahdollisuuksia. Tämä liittyy myös soveltuvuusarvoon, sillä yhteiskunnallisesti vastuullisen työnantajan katsotaan arvostavan työntekijöitään ja pitävän huolta heidän ammattitaidostaan ja osaamisen kehittymisestä tarjoamalla koulutusta ja vaihtelevia työtehtäviä. Tutkimuksen mukaan soveltuvuusarvo on työnantajan houkuttelevuuden kannalta erittäin merkittävä, sillä IT-alan osaajat ovat valmiita vaihtamaan työnantajaansa löytäessään muualta merkitykselliseksi kokemaansa työtä.

*“Mun mielestä työllä pitää olla joku merkitys, joka näkyy ihan konkreettisesti ja jonka kautta pystyy selittämään, minkä takia sitä tehdään.” R1*

*“Mä uskon, että IT-alallakin on paljon noussut eettisyys ja se, että tehdään oikeasti merkityksellistä työtä. Se nousee myös keskusteluissa tosi usein, että työnantajaa oltaisiin valmis vaihtamaan, jos joku tosi merkityksellinen työ tulisi vastaan. Ja siten vastuullisuus esimerkiksi on nyt isosti ollut IT-alalla esillä tämä naisten roolien lisäämisen alueella. Sitten myös ihan kansainväliset rekrytoinnit Suomen sisällä. Ja myös tämä, että nuoria rekryttäisiin enemmän.” R3*

*“Näkökulma merkityksellisyydestä ja vastuullisuudessa voi tulla esimerkiksi sitä kautta, että monella seniori osaajalla on se huoli, että jumauttaa vanhoihin teknologioihin ja projekteihin, ja sehän ei ole yhteiskunnallisesti vastuullista työnantajalta. Halutaan, ettei osaaminen vanhene, niin sitten tullaan töihin niille firmoille, jossa oikeasti osaaminen kehittyy ja se on kymmenenkin vuoden päästä arvokasta, ja siten ne pystyy takaamaan työntekijöille sen vastuullisuuden.” R3*



## 5.6 Johtajuusarvo

Johtajuusarvolla on merkittävä vaikutus työntekijälle muodostuvaan työnantajamielikuvaan, ja sitä kautta myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan. IT-alan osaajat odottavat työnantajaltaan työntekijöiden arvostamista, heidän toiveidensa kuuntelua, ihmislähtöistä ja vakaata johtamista, sekä organisaatiokulttuuria ja arvoja, johon heidän on helppo sitoutua. Mieluiten työnantajan arvojen tulisi olla täysin linjassa työntekijän omien arvojen kanssa.

*“Mä arvostan työnantajassa sitä, kuinka ne pitää huolta työntekijöistä. Vähän viittaten siihen mikä siinä yrityksessä on se ihmiskäsitys, jolle johtaminen ja kaikkien perustuu, niin sen pitäisi jotenkin niinku puhutella minua. Mieluiten niin, että se olisi täysin linjassa mun arvojen ja mun ihmiskäsityksen kanssa. Sit mä arvostan sitä, et kohdataan ihmiset yksilöinä ja oikeasti niin kuin halutaan välittää ihmisistä.” R2*

*“Semmoista yleistä vakautta ja hyvää johtamista. Johtaminen lähtee alaisten kuuntelemisesta ja työntekijöiden kuuntelemisesta ja pitää pystyä tekemään oikeita ratkaisuja sitä kautta. Ja sitä, että työntekijöitä arvostetaan ja niinku niistä pidetään huolta.” R1*

Yksi johtajuusarvoon ja työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä on työnantajan vakaus ja työpaikan varmuus. Kuten varmasti kaikki työntekijät, myös IT-alan osaajat arvostavat työnantajassaan ja esihenkilössään luotettavuutta ja ennustettavuutta. Jos työntekijä kokee, että työnantajan johtamiskulttuuri on rationaalista ja hän luottaa yrityksen johtoon sekä esihenkilöönsä, johtajuusarvolla on yhteys myös työn taloudelliseen arvoon. Työnantajan vakaus tuo työntekijälle ja hänen lähipiirilleen, kuten esimerkiksi perheelle, taloudellista varmuutta omien henkilökohtaisten valintojen tekemiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. Mielikuva vakaasta työnantajasta syntyy varman, järkevän ja harkitsevan johtamisen kautta.

*“Ei siitä ainakaan haittaakaan ole, jos muutkin pitää sitä työnantajaa semmoisena hyvänä ja luotettavana firmana, jossa asioita tehdään hyvin ja on sitä jatkuvuutta ja semmoista pitkänäköisyyttä. Kyllä se tuo varmaan sen mielikuvan siitä turvasta työpaikasta ja ansiosta, mitkä siihen lähipiirillekin on sitten merkityksellisiä.”*

R2

*“Mä arvostan semmoista vakautta, viisautta, datalla johtamista ja harkitsevuutta, että me ei olla ihan täysin niinku markkinan vietävissä.”* R2

## 5.7 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Työn ja vapaa-ajan tasapaino on tutkimuksen mukaan IT-alan osaajille erittäin tärkeää. Joustavuutta odotettiin työtehtävien ja työtapojen valinnassa, mutta myös työskentelyajan ja -paikan suhteen. Työn joustavuutta kaivataan sovittamaan työ henkilökohtaisen elämän tilanteisiin ja tarpeisiin. Muutkin tutkimukset ovat suositelleet mahdollisimman joustavien työjärjestelyjen tarjoamista työnhakijoiden houkuttelemiseksi IT-alalla (Huxtable, 2021, s. 1; Chyna, 2002, s. 54), ja etätyö on yleistynyt alalla huomattavasti.

*“Se mikä it-alan hauissa tulee tosi usein esiin, on joustavuus. Eli se työajan, työpaikan ja myöskin työtehtävien joustavuus. Elikkä arvostetaan mahdollisuutta työkennellä hybridisti, tai kokoaikaisesti etätyössä. Toki jotkut haluavat olla toimistolla, mutta on se selkeästi kasvava trendi, että tykätään tehdä oman kodin rauhasta. Myöskin työajan suhteen siinä, että on liukumat ja sen pystyy helposti sovittamaan vapaa-aikaan. Olen huomannut rekrytoijana, että nuoremmat devaajat haluaa usein nukkua myöhempään ja sitten taas vanhemmat devaajat haluaa päästä hakemaan lapsia päiväkodista. Elikkä siinä tavallaan niinku molemmin puolin kaivataan sitä joustoa vähän niinku elämän eri vaiheissa.”* R3

Tämän tutkimuksen toteuttamisen aikaan joustavuus ja varsinkin etätyö on ollut erittäin ajankohtainen aihe, sillä maailmanlaajuinen koronapandemia pakotti lähes kaikki tietötyöläiset siirtymään etätyöskentelyyn määrittelemättömäksi ajaksi vuonna 2020. Pitkä

ja yllättäen alkanut etätyöjakso muutti työarkea, ja useat tutkimukseen osallistujat olivat jo tottuneet etätyöhön ja toivovat sen jatkuvan ainakin osittain myös pandemian jälkeen. JLL:n (Jones Land LaSalle) selvitys ennustaa Suomen etätyön määrän yli kaksinkertaistuvan ennen koronakriisiä valinneesta 0,9 päivästä pandemian jälkeiseen peräti 2,5 päivään viikossa (Raeste, 2021). Osa haastatelluista odotti jo osittaista työpaikalle paluuta, mutta selkeästi kasvava trendi on, että töitä halutaan tehdä kotona enemmän kuin aiemmin. Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija arvioi, että harva IT-alan osaaja haluaa palata enää täysipäiväisesti toimistolle.

*“Ehdottomasti kyllä, jotkut haluavat selvästi palata toimistolle, mutta että harva haluaa ihan täysipäiväisesti sinne kuitenkaan. R3*

Tutkimuksessa todettiin etätyön parhaita puolia olevan mahdollisuus valita asuinpaikkansa työpaikasta riippumatta ja muuttaa esimerkiksi kauemmas keskustasta isompaan asuntoon. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet IT-alan osaajat kokivat pystyvänsä hyödyntämään työajan tehokkaammin työskennellessään etänä, kuin työskennellessään toimistolla. Rauhallinen työympäristö ja keskittymisen mahdollisuus ovat erityisesti IT-alalla merkittäviä etuja, sillä IT-alan osaajat kuvasivat työtehtäviään syventymistä vaativiksi ja itsenäisiksi.

*“Tiedän monia, jotka on muuttanut vaikka maaseudulle nyt ja ostaneet sieltä paremmat talot. Heille se on hyvin iso kilpailutekijä, pystyykö tekemään jatkossa täysin etänä.” R3*

*“Varsinkin IT-alalla pitää pystyä rauhoittua ja keskittyä. Nyt kun mä oon käynyt muutaman kerran toimistolla, niin se oikein yllättää, että miten ihmiset täällä tämänlaisessa hälinässä ja semmoisessa avotoimistossa on pystynyt edes aikaisemmin mitään tekemään. Kun tuntuu et sieltä kuuluisi koko ajan taustalta jonkun toisen palaveri ja semmoinen hälinä. Ja sit on nähty se, että kotona sä pystyt tekee vaikka*

*4 tuntiakin putkeen silleen keskittyneesti ja syventyen töitä. Mut sit toimistolla vähän väliä joku on niinku nykimässä hihasta.” R2*

Tutkimukseen osallistunut IT-alan työntekijä toivoo, että pandemian jälkeistä toimistolle paluuta harkitaan tehtävä- ja yksilökohtaisesti. Jotkin työtehtävät hyötyvät siitä, että tiimi kokoontuu toimistolla, mutta IT-alalla useimmat työtehtävät eivät välttämättä vaadi fyysistä läsnäoloa. Sen vuoksi hän toivoo, että etätyöstä ei määrätä yrityksen laajuisesti esimerkiksi niin, että koko henkilöstön on tultava toimistolle vähintään 2 kertaa viikossa, vaan hän toivoo työnantajan pystyvän luottamaan työntekijöiden omaan arviointikykyyn siitä, milloin toimistolla työskentely on kannattavaa. Tutkimukseen osallistuneet IT-alan osaajat ovat sitä mieltä, että tiimeille ja työntekijöille on hyvä antaa paikallisesti mahdollisimman paljon valtaa järjestää työnsä siten, kuin heille parhaiten sopii. He uskovat, että etätyöjärjestelyillä ja joustavuudella on suuri vaikutus siihen, miten houkuttelevana alan parhaat osaajat näkevät työnantajan.

*“Etätyö on just semmoinen niinku ihan avainasia siihen, jos haluaa saada mahdollisimman kattavasti niitä parhaita osaajia houkuteltua. Etätyötä, tietysti työtehtävistä riippuen, koska eihän mitään linjasto työtä voi tehdä etänä, mutta sitä ei missään nimessä voi vaan ajatella silleen, että muutkin käy, niin kyllä kaikkien pitää käydä vaikka 2 päivää viikossa työpaikalla. Semmoisessa en nykypäivänä nää mitään järkeä. Mä ajattelen, että se pitää aina tehtäväkohtaisesti ja työntekijäkohtaisesti ottaa huomioon se asia. Että jos vaikka on semmoinen tilanne, että sun paras työntekijä jossakin teknisessä asiassa haluaa tehdä kokonaan etänä, niin et-hän sä semmoiselle voi sanoa, että ei kun sun pitää mennä 2 kertaa viikossa tuonne toimistolle tekemään. Se johtaa vaan sitten siihen, että et saa niitä parhaita osaajia ja niitä parhaita tekijöitä, jos sitä niinku tuommoisella mekaanisella ajattelulla alkaa rajaamaan pois.” R2*

*“Annetaan mahdollisimman paljon sille paikalliselle tiimille ja niiden työntekijöille mahdollisuuksia järjestää heidän työ sillä lailla kuin heille se parhaiten sopii.” R1*

Etätyöskentely ei välttämättä sovi kaikille, mutta toiset taas pitävät etätyöskentelystä ja sen suomista eduista niin paljon, että olisivat valmiita työskentelemään etänä kokoikäisesti. Tutkimuksen mukaan myös osa IT-alan osaajista on halukkaita jatkamaan kokoikäistä etätyöskentelyä, ja he olisivat valmiita harkitsemaan työnantajan vaihtoa tällaisen tarjouksen sattuessa. Heitä kiinnostivat työnantajat, jotka tukevat etätyöskentelyä ja mahdollistavat työnteon esimerkiksi ulkomailta, tai kokonaan sijainnista riippumatta. Etätyöskentelyn suosio voidaan nähdä esimerkiksi kokonaan etänä työskentelevien konttorittomien työnantajien lisääntymisenä. Etätyöskentelyn huomautettiin muuttaneen muutenkin IT-alan työmarkkinoita. Nyt kun työskentely on enemmän sijainnista riippumatonta, tarjonta työnantajista ei rajaudu vain omaan lähiseutuun.

*“Jos joku toinen firma tarjoisi niinku mielenkiintoista hommaa, vaikka vähän parempaa palkkaa ja sitten siellä oltaisiin silleen niinku todella positiivisia etätyönsuhteen, että siihen saisi jopa jotain tukeakin, vaikka sitten niinku esimerkiksi työpisteen rakentamiseen tai tämmöiseen, niin se ois kyllä semmoinen minkä vuoksi olisin valmis vaihtamaan. Ja jos olis myös mahdollisuuksia niinku ulkomaillakin asumiseen tai tämmöisen. Semmoisetkin voisi hyvin tulevaisuudessa olla todella mielenkiintoisia etuja, sillä nyt juuri mietitään sitä, että mistä näitä päteviä osaajia jatkossa saadaan?” R2*

*“Meitä on moneksi, ja semmoiset firmat, jotka perustuu ihan puhtaaseen sataprosenttiseen etätyöhön ja ei ole konttoria, ei ole tarkoitus houkutellakaan kaikkia, vaan houkuttaa juuri niitä, jotka viihtyy etätöissä, tai sanotaan jotka tykkäävät asua esimerkiksi jossakin erämaassa, tai missä tahansa ulkomailla ja reissata, tai muuten vaan haluavat tehdä sitä työtä siten, ettei tarvitse nähdä kollegoja.” R3*

*“Nyt varmaan niinku ehkä viimeisen vuoden aikana voisin kuvitella, että tietynlaiset fyysiset rajat monissa it-alan firmoissa on poistuneet, eli osaajilla on paljon enemmän tarjontaa ja mahdollisuuksia mieltä, että missä se heidän tuleva työnantaja fyysisesti sijaitsee.” R3*

## 5.8 Työnantajamielikuva

Nykyajan kilpailuilla markkinoilla ei riitä, vaikka työnantajamielikuvan eteen olisi tehty paljon töitä organisaation sisällä. Tullakseen houkuttelevaksi työnantajaksi, työnantajan pitää myös aktiivisesti markkinoida itseään työmarkkinoilla (Aldousari ja muut, 2017, 164). Markkinointiviestintä sekä työnhakijoiden tai heidän tuttujensa kokemukset vaikuttavat merkittävästi organisaation ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Tutkimuksien mukaan myös organisaation tunnettavuus on olennainen osa positiivisen työnantajamielikuvan muodostumista (Cable & Turban, 2003, s. 745–748; Lievens 2007, s. 54–57). Kun mahdollisimman moni työnhakija näkee yrityksen houkuttelevana työnantajana, rekrytointien hakijamäärät, sekä erityisesti hyvien hakijoiden määrä kasvaa. Tämän takia työnantajamielikuvan aktiivinen markkinointi ja sitä kautta tunnettavuuden edistäminen ovat tärkeä osa ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämistyötä. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten yritys voi markkinoida työnantajamielikuvaansa houkutellessaan juuri IT-alan osaajia.

Yksi työnantajamielikuvan markkinoinnin tärkeimmistä seikoista on ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan vastaavuus. Jos markkinoitu työnantajamielikuva ei vastaa todellisuutta, rekrytoitujen henkilöiden odotukset eivät täyty. Tästä aiheutunut ristiriita ja pettymys ovat usein syynä työntekijöiden irtisanoutumiseen myös IT-alalla. (Dabirian ja muut, 2019.) Tämän tutkimuksen mukaan työnantajan täytyy lunastaa markkinoinnissa annetut lupaukset työnantajamielikuvasta jo rekrytointiprosessin aikana, ettei haitallista ristiriitaa pääse syntymään. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, miten positiivinen työnantajamielikuva helpottaa IT-alan osaajien rekrytointia, miten IT-alan työnantajan tulisi ottaa rekrytoinneissaan huomioon kova kilpailu alan osaajista, ja mitkä ovat parhaita keinoja heidän rekrytoimiseensa.

### 5.8.1 Työnantajamielikuvan markkinointi

Tässä kappaleessa käydään läpi, millainen työnantajamielikuvan markkinointi lisää työnantajan houkuttelevuutta IT-alan osaajien mielestä. Markkinointia voi tehdä hyvin monilla eri tavoilla, mutta resurssien tehokkaan käytön takia on osattava valita omiin tavoitteisiin ja omaan kohderyhmään parhaiten sopivat markkinointikanavat. Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija korosti, että on erittäin tärkeää pitää haluttu kohderyhmä mielessä markkinoinnin suunnittelun jokaisessa vaiheessa, sillä jollei toivottua kohderyhmää tavoiteta, markkinointiin käytetyt resurssit menevät hukkaan.

*“Se on niinku erittäin erittäin tärkeätä, koska ne on hukkaan heitettyjä resursseja, jos ei mietitä sitä kohdeyleisöä, että ne kanavat ja formaatti ja muotoilu, kaikki pitää miettiä sen kohdeyleisön silmin.” R3*

Tutkimukseen osallistuneet IT-alan rekrytoijat totesivat suurimman osan hyvistä kandidateista löytyvän IT-alalla suorahauulla, josta kerrotaan tarkemmin myöhemmin. Myös perinteisillä hakukanavilla, kuten työpaikkailmoituksilla, uskottiin kuitenkin olevan merkitystä työnantajamielikuvan kehittämisessä. Näkyvyyden eri kanavilla todettiin vain tehostavan markkinointia ja kasvattavan työnantajan tunnettavuutta. Heidän mielestään perinteinen rekrytointimarkkinointi, suoramarkkinointi sekä työnantajan aktiivisuus sosiaalisessa mediassa tukevat toisiaan. Eräs tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija huomautti, että vaikka suoramarkkinointia käytettäisiin rekrytoinnissa, työpaikkailmoitukset on aina hyvä julkaista, sillä piilotyöpaikat eivät edistä lainkaan työnantajamielikuvan markkinointia tai yrityksen tunnettavuutta.

*“Joo siis toki kai aina kannattaa julkaista, ja sehän nostaa työnantajamielikuvaa-kin, koska piilotyöpaikat ei ole hyvä juttu. Ja silti, vaikka suorahakua siinä rinnalla tekeekin.” R3*

*“Eri markkinointikanavat ei ole koskaan toisiaan poissulkevia vaan täydentäviä, että samaa maalia kohti siinä mennään. Mutta eri metodein, samalla lailla niinku tv- ja radiomainonta.” R3*

Tutkimuksen mukaan IT-alan osaajat ovat tavoitettavissa modernien markkinointimedioiden kautta. Myös Chyna korosti tutkimuksessaan, että IT-alalla työskentelee teknologiaorientoituneita ihmisiä, joten tälle kohderyhmälle markkinoinnissa kannattaa käyttää moderneja medioita (2002, s. 54). IT-alan osaajien todettiin seuraavan internetissä avoimia työpaikkoja ja kiinnostavien työnantajien sosiaalisen median profiileja. Heidän uskottiin seuraavan työpaikkoja ylivoimaisesti eniten sosiaalisen median kanava LinkedInin kautta, mutta pelkästään työnhakuun tarkoitettujen kanavien kuten Monsterin, Duunitorin ja Oikotien uskottiin saavuttavan IT-alan osaajat myös melko hyvin. Tutkimukseen osallistuneen IT-alan rekrytoijan mielestä LinkedInissä tavoittaa erityisen hyvin juuri kokeneita työntekijöitä. Mielenkiintoisia työnantajia ja yritysten virallisia profiileja seurattiin eniten LinkedInissä, mutta myös perinteisissä sosiaalisen median kanavissa, kuten Instagramissa ja Twitterissä.

*“LinkedIn on tosi hyvä paikka julkaista. Sieltä tavoittaa ehkä noin kolmestakymmenestä ikävuodesta jonnekin viiteenkymmeneen ikävuoteen, erityisesti juuri sellaisia, joilla on ehkä jonkin verran jo sitä uraa takana. Sen lisäksi monster, oikotie ja duunitori eli kaikki nuo isoimmat. ” R3*

*“Työnantajia seuraan joo Twitterissä, Instagramissa ja LinkedInissä.” R2*

Perinteisen markkinointiviestinnän lisäksi työnantajamielikuvan kehittämistyötä uskottiin tukevan aktiivisuus kohderyhmän asiantuntijaverkostoissa. Se tarkoittaa esimerkiksi aktiivista osallistumista kohderyhmää kiinnostavilla kanavilla, kuten blogeissa, podcasteissa, seminaareissa, tutkimuksissa tai missä tahansa, jossa alan osaajia voi tavoittaa. Asiantuntijaverkostoissa esillä olo helpottaa keskusteluyhteyden avaamista työnantajan ja potentiaalisen työntekijän välille. Eräs tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija



mainitsi oppilasyhteistyön esimerkkinä aktiivisuudesta asiantuntijaverkostoissa. Hän painotti työnantajamielikuvan kehittämisen olevan pitkäjänteistä työtä, joten oppilaitosyhteistyö on hyödyllistä, vaikka rekrytointien kohderyhmänä olisivatkin alan kokeenemmat osaajat. Markkinoimalla itseään kohderyhmän alan opiskelijoille, työnantaja voi tavoittaa suuren määrän alan tulevia asiantuntijoita kerralla, ja luoda alumniyhteisön, jotka todennäköisesti muistavat yrityksen myös muutaman vuoden päästä siirtyessään työelämässä senioritason tehtäviin.

*”Mutta sitten toki just nää asiantuntijaverkostot, siellä kannattaa ruveta tuomaan sitä näkyvyyttä, että hei täällä tehdään oikeasti niin kuin asiantuntijoita joidenkin asioiden suhteen. Se markkinointi myös oikealle kohderyhmälle aktiivisesti on sitä, että mennään niihin kanaviin ja että oikeasti ollaan siellä missä ne kehittäjätkin on. Missä sitten liikkuu niitä ihmisiä, ketä haluttaisiin myös rekrytoida, ja siellä tuntuu, että kyllä se keskustelukin syntyy aina matalalla kynnyksellä. Rekrytoija voi olla siellä ja vastailla kysymyksiin, eikä minkään pitkän hakuprosessin kautta.” R3*

*”Sitä pohjaa pitäisi rakentaa sieltä ihan juniori tasosta ja koulusta asti, jos halutaan että yhtiö on oikeasti semmoinen, mikä vuosien päästä muistetaan ja minne halutaan oikeasti töihin? Toi on tosi pitkäaikaista työtä. Se on ehkä huono ajattelumalli, että halutaan hyötyä heti, vaan sä saatat saada vasta vuosien päästä sen hyödyn. Se pohja pitää rakentaa kunnolla, että vaikka ei voitaisi junioreita ottaa, niin olisi se kuitenkin kiva, että sitten 5 vuoden päästä kun he on senioreita, niin se mielikuva on jäänyt sinne kaivelemaan ja he muistaa.” R3*

Vaikka työnantajamielikuvan markkinointia varten löydettäisiin oikeat kanavat, joilla IT-alan osaajat voi saavuttaa, niillä on todennäköisesti runsaasti sisältöä myös kilpailevien työnantajien toimesta. Siksi on tärkeää luoda markkinointisisältöä, joka erottuu kilpailijoista, herättää halutun kohderyhmän huomion ja saa heidät kiinnostumaan yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuvaa kehittääkseen, yrityksen tulee markkinointiviestinässään korostaa niitä asioita, joilla se uskoo houkuttelevansa juuri halutun kohderyh-

män työnhakijoita, mutta todennäköisesti sen kilpailijat pyrkivät korostamaan hyvin samankaltaisia, samaa kohderyhmää houkuttelevia asioita. Tämän tutkimuksen mukaan erottuakseen kilpailijoista työnantajamielikuvan markkinoinnin pitää olla persoonallista. Samaan tulokseen tuli myös Vuorinen, jonka mukaan työnantajamielikuvan markkinoinnissa tärkeintä on olla erottuva ja puhutella erityisesti haluttua rekrytoinnin kohderyhmää. (2013, s. 192–193). Markkinoinnin sisältöjä laaditaan yleensä yrityksissä määrättyillä standardeilla, sillä halutaan ylläpitää tiettyä laadukasta tasoa ja ammattimaista sävyä. Tämä on tietysti lähtökohtaisesti hyvä ajatus, mutta toisinaan sisällöstä saattaa sentäkiä tulla melko mitäänsanomatonta, jolloin se ei erotu kilpailijoista, tai herätä kohdeyleisössä tarpeeksi tunteita tai mielenkiintoa. Tutkimuksessa todettiin, että persoonallisuuden olisi hyvä näkyä myös markkinoinnissa käytetyissä kuvissa, sillä elämme hyvin visuaalista aikakautta. Tutkimukseen osallistunut IT-alan osaaja kommentoi, että tilannekuvat yrityksen työntekijöistä oikeiden työtehtävien parissa luovat työnantajamielikuvasta aidomman, kuin selkeästi lavastetut ja markkinointitarkoitukseen tuotetut kuvat.

*”Jotenkin hirveän niinku kirkasotsainen, tyylikäs, vähän jopa liiankin siloteltu markkinointikuva kaikista tuotteista, palveluista ja muista, kyllä näin sen pitääkin olla. Mutta sitten kun me tullaan tähän ihmisten bisnekseen, että meidän pitäisi saada ne ihmiset kiinnostumaan meistä, niin siinä pitäisi olla asteen verran rehellisempi.” R2*

*”No mä luulen, että nyt ollaan aika silleen visuaalisella aikakaudella, eli se on tosi tärkeätä, että miltä ne sisällöt näyttää. Musta tuntuu, että kuvat on tosi tärkeitä ja markkinointi niinku niitten kautta.” R3*

*”Ja no sitten se, kun ne kuitenkin laittaa siihen semmoisen niinku stock-valokuvan, jossa on semmoisia anonyymejä henkilöitä kokouksessa tai juttelemassa, niin semmoiset pois. Minä laittaisin tällöisiä Matti Meikäläisiä siinä työssä ja tekisin niistä sen kuvan, että se olisi semmoinen niinku persoonallinen eikä semmoinen hr-osaston tekemä.” R1*

Tutkimuksessa kuvailtiin onnistuneita, positiivista työnantajamielikuvaa edistäviä markkinointikampanjoita sellaisiksi, joissa kuvataan erityisesti yrityksen henkilöstöä ja tarinoita heidän arjestaan. Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija kuvaili, että jotta työnantaja nähdään houkuttelevana, on tärkeää, että työnhakija näkee yrityksen lämminhenkisenä ja haluaa nähdä itsensä osana työyhteisöä ja sen kulttuuria. Tällä tavalla voidaan markkinoinnin avulla korostaa työnantajan sosiaalista arvoa (Dabirian, 2019). Tutkimukseen osallistujat sanoivat kuulevansa myös mielellään nykyisen henkilöstön kokemuksia työnantajasta, vahvistaakseen työnantajamielikuvaansa yrityksestä. Myös Vuorisen mukaan vahvat mielikuvat, mielenkiintoiset tarinat, näkyvät henkilöt ja muiden ihmisten kokemukset työnantajasta vaikuttavat merkittävästi yksilölle muodostuvaan työnantajamielikuvaan (2013, s.191). Niin kuin tutkimuksessa aiemmin on jo mainittu, on tärkeää, että yrityksen markkinoima ulkoinen työnantajamielikuva on linjassa sen henkilöstön kokemusten kanssa, sillä niiden ristiriitaisuus herättää hakijassa epäluottamusta yritystä kohtaan (Wilden ja muut, 2010, s. 61; Edwards, 2009). Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija tiivistä asian sanomalla, että yrityksen omat työntekijät ovat sen parhaita työnantajamielikuvan markkinoijia. Jotta ulkoisesta työnantajamielikuvan markkinoinnista saadaan mahdollisimman aitoa, työntekijät on hyvä ottaa mukaan työnantajamielikuvan markkinointistrategian luomiseen.

*“Se, että työnhakija saa sen tunteen, että hei, tossa on tosi kivan näköinen yhteisö, johon mä haluaisin kuulua, ja että se on jotenkin lämminhenkistä. Tässä on tolla sisäisellä EB:llä (employer branding) kyllä iso merkitys. Sisäinen verkostohan on se suurin, että mainostaako sun työntekijät tätä yritystä? Ja ehkä tuohon EB:n rakentamiseen se, että osallistaa sen henkilöstön, että se ei ole joku markkinointitoimisto, joka ne arvot ja muut luo, vaan siinä aidosti oikeasti on työntekijät sitten mukana sitä rakentamassa.” R3*

*“Nehän on ne ihmiset, jotka kiinnostaa. Tai jotakin niinku siellä tekemisen taustalla. Tai ehkä semmoisia asioita, mitä ei muuten saa selville. Tarinat kiinnostaa.”*

R2

Kuten edellä todettiin, yrityksen henkilöstöllä on merkittävä rooli työnantajamielikuvan ja työnantaja brändin luomisessa, sillä heidän kokemuksiinsa perustuen työnhakijat saavat aidon kuvan yrityksessä työskentelystä, mutta myös aidon kuvan mahdollisista tulevista työkavereistaan ja organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata markkinoinnissa monin erilaisin keinoin. Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija painotti tiimin esihenkilön merkittävää roolia työyhteisön ja työilmapiirin rakentajana. Hänen mukaansa työpaikkailmoitukset, joissa oli kuvattu esihenkilön ajatuksia johtamiseen ja tiimiin liittyen, herättivät hakijoissa tunteita, ja auttoivat löytämään tiimiin organisaatio- ja johtamiskulttuuriin hyvin sopivia tekijöitä. Työn johtajuusarvon korostamisen koettiin lisäävän työnantajamielikuvan markkinoinnin tehokkuutta. (Dabirian ja muut, 2017, s.4).

*“Itse on huomattu toimivaksi semmoinen asia, että kun on pienempi firma, tai firma, joka ei ole välttämättä niin tunnettu, ja halutaan löytää tekijöitä työpaikkailmoituksen avulla, niin siinä ollaan huomattu toimivaksi ja paljon niinku ajatuksia ja myös tunteita herättäväksi se, kun on kuvattu johtamista. Vaikka esihenkilön ajatuksia johtamiseen ja tiimiin liittyen. Eli silloin sä saat sen niinku tavallaan hirveen lähelle sitä, mitä se oikeasti olisi. Tiimiläiset ja varsinkin yksikön johtaja, tai kuka esihenkilö siinä onkaan, pitäisi saada kuvaamaan niinku heidän työskentelyä johtajana tai tiimiläisenä ja kertomaan minkälaista heillä on, tai miten heillä johdetaan.” R3*

Tutkimuksen mukaan markkinoinnin tulee olla persoonallista ja mieleenpainuvaa, sillä kilpailulla IT-alalla työnantajan on syytä erottua muista työnantajista houkutelukseen työnhakijoita. Markkinoinnilla on siis suuri merkitys juuri mielenkiinnon herättäjänä ja ulkoisen työnantajamielikuvan luojana. Markkinoinnissa annetun kuvan tulee kuitenkin vastata todellisuutta, kuten tutkimuksessa on jo aiemmin todettu. (Rope, 2005, s. 180–182; Henkel ja muut, 2007; Vuorinen, 2013, s. 190; Wilden ja muut, 2010, s. 61; Edwards, 2009 ja Backhaus, 2016.) Monen työnhakijan ensimmäinen kokemus yrityksestä syntyy

rekrytointiprosessin aikana. Siksi on tärkeää, että työnantaja lunastaa ulkoisen työnantajamielikuvan ja markkinoinnin avulla luodut odotukset jo rekrytointiprosessin aikana.

### 5.8.2 Rekrytointiprosessin vaikutus työnantajamielikuvaan

Tutkimukseen osallistuneet IT-alan rekrytoijat painottivat, miten paljon kokemus rekrytointiprosessista vaikuttaa ulkoisen työnantajamielikuvan muodostumiseen. Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa esiin nousseita IT-alan rekrytointien erityispiirteitä, sekä asioita, jotka vaikuttavat rekrytointiprosessissa hakijalle muodostuvaan työnantajamielikuvaan. Tutkimuksen mukaan työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi markkinoinnissa annettujen lupauksen lunastaminen, kandidaattien kohtelu ja heille viestintä rekrytointiprosessin aikana, rekrytointiprosessin kaksisuuntaisuus sekä suoramarkkinointi. Rekrytointiprosessi on työnantajan konkreettinen mahdollisuus osoittaa markkinoinnissa annetut lupaukset todeksi. Kuten aiemmissa kappaleissa mainittiin, työntekijät ja työnhakijat jakavat kokemuksiaan työnantajista, mikä vaikuttaa yritysten ulkoisen työnantajamielikuvan muodostumiseen (Vuorinen, 2013, s.191). Siksi on tärkeää, että kaikille rekrytointiprosessiin osallistujille jäisi työnantajasta positiivinen työnantajamielikuva. Työnhakijalle jäänyt mielikuva saattaa kertaantua hänen verkostoissaan, ja pahimmassa tapauksessa luoda negatiivisen työnantajamielikuvan yrityksestä sen kohderyhmän asiantuntijaverkostossa.

*“Työnantajamielikuvaan vaikuttaa tosi paljon myöskin rekrytointiprosessi. Se nousee tosi paljon esiin, kun puhutaan rekrytointikokemuksista, että jääkö sulla hyvä maku, vaikka sä et ehkä saiskaan sitä työpaikkaa. Sitten sä puhut sun verkostoille ja ystäville, vaikka siinä nykyisessä työpaikassa, ja kerrot, että joo hain tänne, mutta kokemus oli huono ja en vielääkään tiedä, että tulenko saamaan sieltä yhtään mitään vastausta. Se on tosi tärkeä osa sitä työnantajamielikuvaa, että mitä yritys tuottaa ulos eri kanavista, mutta myös se, että miten niitä potentiaalisia kandidaatteja kohtelee. Toi vesittää niin paljon sitä, että kun puhutaan paljon arvoista ja miten me halutaan kohdella meidän työntekijöitä, ja toi on niinku osa sitä*

*työnantajamarkkinointia, niin sitten jos ne ei realisoidu niin sehän kaikki vaikuttaa niin kuin todella feikiltä siinä kohtaa. Että jos se vaikuttaa vaan markkinointikalta, niin sitten se on täysin turhaa työtä siinä kohtaa kaikki tämän hakijan ja hänen verkostojensa osalta.”*

Tutkimuksen mukaan jo pelkästään selkeä viestintä kandidaateille rekrytointiprosessin aikana auttaa hyvän työnantajamielikuvan muodostumisessa. Nopeasti ja sujuvasti etenevä prosessi, sekä selkeä viestintä tekevät työnhakuprosessista hakijalle miellyttävän. Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija painotti, että työnhakija haluaa aina olla tietoinen, missä kohtaa rekrytointiprosessia tällä hetkellä mennään, mitä on luvassa seuraavaksi ja kuinka kauan tulosten saaminen kestää. Kaikkein tärkeintä on ilmoittaa jokaiselle hakijalle selkeästi rekrytointiprosessin lopputulos niin pian kuin mahdollista, ja antaa esimerkiksi viimeiseen vaiheeseen päässeille, mutta ilman paikkaa jääneille hakijoille asiallista palautetta ja perusteluja valinnalle. Varsinkin osaajapulasta kärsivällä IT-alalla on tärkeää pitää yhteys potentiaalsiin kandidaatteihin aktiivisena ja avoimena mahdollisten seuraavien rekrytointien varalta.

*”Rekrytointiprosessi vaikuttaa työnantajamielikuvaan ihan valtavasti, eli hakijat toivoo, että viestintä pelaa, eli pidetään kärryillä siitä miten hommat etenee. Annetaan palautetta prosessista, ja jos jää kakkoseksi jossain haussa, niin aidosti pidetään mielessä, vaikka seuraavia avautuvia tehtäviä varten. Ja ettei jätetä mitään niin kuin lankoja päättelemättä, vaan hoidetaan kaikki viestintä kunnialla loppuun ja kandi on koko ajan kärryillä siitä, että missä kohtaa prosessia hän menee, mitä on vielä tulossa ja missä kohtaa saa lisätietoa.” R3*

Tutkimukseen osallistujat painottivat rekrytointiprosessin olevan kaksisuuntainen, jossa työnantaja etsii työntekijää, mutta myös työnhakija etsii itselleen sopivaa työnantajaa. Siksi myös yrityksen on syytä valmistautua rekrytointiin. On hyvä tietää, millaista työnantajaa työnhakija on itselleen etsimässä. Tutkimukseen osallistunut IT-alan rekrytoija suositteli työnantajia käyttämään työhaastatteluissa jonkin verran aikaa myös yrityksen esittelyyn, vahvistaakseen positiivista ulkoista työnantajamielikuvaa. Tällä tavalla

työnantaja voi varmistaa vastaavansa työnhakijan odotuksia, pitkäaikaisempien ja sitoutuneempien työntekijöiden löytämiseksi.

*“Rekrytoinnissa ei keskustella pelkästään siitä, että haluaako yritys työntekijän, vaan myös haluaako työntekijä sen yrityksen. Elikkä se on sellainen molemmin suuntainen vaihtokauppa.” R2*

*“Haastattelutilanteita pitäisi myös hyödyntää siinä mielessä, että siinä samalla tehdään yrityksestä esittely. Vaikka se ei johtaisi mihinkään, niin siinä nostettaisiin niitä ydinasioita, että mitkä tulee olemaan ne avainsanat mitä halutaan, että yrityksestä tulee vaikka 10 vuoden päästä mieleen.” R3*

Ylivoimaisesti merkittävin piirre IT-alan rekrytointimarkkinan erityislaatuudessa on tämän tutkimuksen mukaan suoramarkkinoinnin suosio. Kilpaillun työmarkkinan vuoksi perinteiset rekrytointimarkkinoinnin keinot eivät riitä takaamaan, että sopivia kandidaatteja löydetään, ja siksi suoramarkkinoinnin käyttö on IT-alan työmarkkinoilla suositua. Monet IT-alan parhaimmat osaajat eivät ole missään kohtaan työttömiä työnhakijoita, joten he eivät välttämättä aktiivisesti seuraa esimerkiksi uusia työpaikkailmoituksia. Suoramarkkinoinnin avulla varmistetaan, että sopivaksi työnhakijaksi todettu henkilö varmasti kuulee avoimesta paikasta ottamalla yhteyttä sopiviin kandidaatteihin jo ennen kuin he itse hakevat työpaikkaa. Tavoitteena on ikään kuin myydä työnantaja sopivalle kandidaatille, jotta hän kiinnostuisi hakemaan avoinna olevaa tehtävää. Tutkimukseen osallistuneen IT-alan rekrytoijan mukaan suoramarkkinointi on se keino, jolla potentiaalisia hakijoita oletetaan saavan, ja perinteiset työpaikkailmoitukset nähdään IT-alalla ennemminkin brändityönä.

*“Me tehdään kaikki suorahakuna, eli me ei käytetä julkista ilmoittelua, niinku mitään kampanjoita tai LinkedIn mainontaa kaikissa rooleissa. Mutta kun sitä käytetään, niin sitä ilmoittelua ei käytetä sen takia, että oletetaan saavamme hakijoita*

*sitä kanavaa pitkin, vaan sitä käytetään sen takia, että koitetaan tavoittaa tieteen laajempaa kohderyhmää ja saadaan näkyvyyttä, eli tehdään sitä brändityötä sitä kautta.” R3*

Kun rekrytoinnissa käytetään apuna suoramarkkinointia, on tyypillistä palkata avuksi ulkoinen rekrytointifirma. Tutkimukseen osallistuneet IT-alan rekrytoijat painottivat, että varsinkin IT-alan suoramarkkinoinnissa erityisen tärkeässä asemassa on verkostot, joiden kautta sopivia kandidaatteja etsitään. Heidän mukaansa tämä kannattaa ottaa huomioon ulkoisen rekrytointikumppanin valinnassa, ja tehdä yhteistyötä jonkun sellaisen rekrytointiyrityksen kanssa, joka on erikoistunut IT-alan rekrytointeihin. Tällaisilla rekrytointiyrityksillä on todennäköisesti kohderyhmässä laajat verkostot, ja jo valmiiksi hyviä kandidaatteja, jolloin todennäköisyys rekrytoinnin onnistumiselle on suurempi.

*“Ehdottomasti kannattaa harkita rekrytointikumppanin valintaa tosi pitkälle. Eli mikä on se heidän erityisosaamisalue, ja mitä he tuo pöytään verrattuna muihin rekrytointiyrityksiin.” R3*

Suorahaku ei kuitenkaan aina takaa onnistunutta rekrytointia, sillä varsinkin parhaimmat IT-alan osaajat saattavat saada useita suorahaku yhteydenottoja päivittäin. Myös suorahaun tulee erottautua kilpailijoistaan, ja parhaimpia suorahakukokemuksia tutkimukseen osallistuneet IT-alan osaajat kuvailivat henkilökohtaisiksi ja hyvin kohdennetuiksi. Siksi suoramarkkinoinnin tulee olla tarkkaan harkittua, ja kohdentua sellaisille henkilöille, joiden ammattitaito ja mielenkiinnon kohteet aidosti sopivat kyseiseen tehtävään. IT-alan rekrytoijat nostivat erityisen tärkeäksi rekrytoijan ammattitaidon ja ymmärryksen tehtävän sisällöstä. Rekrytoijan tulee osata myydä työnantaja suoramarkkinoinnin kohteelle, jotta hän aidosti kiinnostuu avoimesta tehtävästä. Positiivinen työnantajamielikuva ja kilpailevista työnantajista erottautuminen helpottavat rekrytointia, lisäämällä korkeatasoisia hakijoita rekrytoinnissa, sekä ylipäättään kasvattamalla hakija-



määriä (Lievens ja muut, 2007, s. 48). Positiivinen ulkoinen työnantajamielikuva helpottaa myös suoramarkkinointia tekevän rekrytoijan työtä, sillä se auttaa suoramarkkinointitarjousta erottumaan kilpailevista tarjouksista.

*”Suorahaku tuottaa tuloksia varsinkin, jos rekrytoija tietää, että mitä on hakemassa. Eli IT-alan osaajia haetaan suorahauulla tosi paljon, mutta ongelma on ehkä se, että se rekrytoija ei välttämättä tiedä, että mitä hän on hakemassa, jolloin se on sellaista vähän niinku hakuammuntaa. Eli tärkeätä on se, että rekrytoija ymmärtää sen tehtävän tosi kokonaisvaltaisesti, koska silloin hän pystyy markkinoimaan ja houkuttelemaan niitä IT-alan työntekijöitä. Se on niinku ihan ykkösjuttu. Jos lähdetään räiskimään ja lähetetään kaikille sellainen geneerinen viesti, että profiilisi kiinnostaa, niin se ei tule tuottamaan ihan hirveästi tuloksia.” R3*

*”Ja se haaste varmaan on siinä, että varsinkin jos puhutaan jostakin koodareista, jotka on hyvin tavoiteltuja, niin kyllä yrityksillä tarvii olla se erottuvuus tekijä. Joku tuommoinen millä lailla he erottuu siitä massasta. Jotkut henkilöt voi saada vaikka 10 eri yhteydenottoa päivässä. He saa kilpailevilta firmoilta, rekrytointikonsulteilta, vanhoilta työkavereilta tai tutuilta ja sitten kaikkia muita puheluita. Varsinkin jos tavoittelet omien verkostojen ulkopuolelta tekijöitä, niin tietyllä lailla se tunnesiteen hakeminen ja muodostaminen ja erottuvuustekijät, niin jos niitä ei ole, niin kyllä se saldo varmaan aika ohueksi jää.” R3*

Tutkimukseen osallistujat kokivat näiden asioiden vaikuttavan rekrytointiprosessin onnistumiseen ja edistävän positiivista ulkoista työnantajamielikuvaa. Tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa yleisesti työnantajamielikuvan kehittämiseen ja IT-alan osaajien rekrytointien edistämiseen. Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksiin perustuvat johtopäätökset.

## 6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia millaista työnantajaa IT-alan osaajat arvostavat, ja miten ulkoista työnantajamielikuvaa voi kehittää heidän rekrytointiensa edistämiseksi. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksiin perustuvat keskeiset löydökset. Löydöksen asettumista suhteessa muihin henkilöstöjohtamisen teorioihin havainnollistetaan osoittamalla yhteyksiä esimerkiksi psykologisen sopimuksen teoriaan ja sosiaaliseen vaihtosuhdeteoriaan. Löydöksen esittelyn jälkeen niitä peilataan tutkimuksen viitekehykseen, ja pohditaan niiden merkitystä ja uutuusarvoa. Sen jälkeen esitellään tutkimuksen keskeisimpien löydösten käytännön kontribuutio työnantajille, jotka haluavat kehittää ulkoista työnantajamielikuvaansa ja edistää IT-alan osaajien rekrytointeja. Lopuksi arvioidaan vielä toteutetun tutkimuksen laatua ja esitellään jatkotutkimusehdotuksia tutkimuksen aiheeseen liittyen.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset löydökset

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan IT-alan osaajat arvostavat työnantajia, jotka pystyvät tarjoamaan työtä, jossa korostuu työn ja vapaa-ajan tasapaino, soveltuvuusarvo sekä kiinnostavuus- ja kehitysarvo. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon koettiin vaikuttavan erityisesti joustavien työolosuhteiden ja etätyön mahdollistaminen, ja soveltuvuusarvoon puolestaan merkityksellisen työn tarjoaminen. Lisäksi työn taloudellisen arvon tulee olla kilpailulle IT-alalle riittävällä tasolla. IT-alan osaajat kokivat positiivista työnantajamielikuvaa edistäväksi persoonallisen markkinoinnin, jossa korostui työn sosiaalinen arvo ja johtajuusarvo. Työnantajamielikuvan arvo koettiin myös merkittäväksi, erityisesti sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan tasapaino. Tutkimuksen mukaan työnantajamielikuvan markkinoinnissa annetut lupaukset on tärkeä lunastaa jo rekrytointiprosessin aikana hakijoiden kiinnostuksen sekä positiivisen ulkoisen työnantajamielikuvan säilyttämiseksi. Seuraavaksi perustellaan, miksi nämä arvot ovat IT-alan osaajille tärkeitä, ja miten tutkimuksen tulokset sopivat aiempiin henkilöstöjohtamisen tutkimuksiin ja teorioihin.

*Työn ja vapaa-ajan tasapaino.* Tutkimukseen osallistujat olivat suomalaisia, ja Suomessa työn ja vapaa-ajan tasapaino koetaan yleisesti tärkeäksi arvoksi. Siihen liittyviä oikeuksia on määrätty paljon jopa laissa. Niitä ovat esimerkiksi oikeus päivähoidon, palkallinen äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaa, opintovapaa, vuorotteluvapaa ja monet muut työn joustavuutta edistävät järjestelyt. Kyseiset järjestelyt mahdollistavat esimerkiksi sen, että myös naiset pystyvät osallistumaan työelämään ja luomaan uraa perheen perustamisesta huolimatta. (Mauno ja muut, 2005.) Työn ja vapaa-ajan tasapainon vaalimisen ansiosta Suomen työmarkkinat ovatkin tasa-arvoisemmat kuin monissa muissa maissa. Kuitenkin vain muutaman vuoden aikana työn ja vapaa-ajan tasapainosta on tullut IT-alan osaajille huomattavasti tärkeämpää kuin aiemmin. Tähän vaikuttaa todennäköisesti vuonna 2020 puhjennut koronapandemia. Pandemia pakotti lähes kaikki tietotyöalat, mukaan lukien IT-alan, siirtymään kokoaikaiseen etätyöskentelyyn pitkäksi ajaksi. Monet IT-alan osaajat pääsivät kokeilemaan kokoaikaista etätyöskentelyä ensimmäistä kertaa pandemian aikana, ja etätyöskentelyn huomattiin sopivan alan työnkuvaan hyvin. Siksi suomalaiset IT-alan työntekijät haluaisivat pitää jatkossakin kiinni työn joustavuuden ja erityisesti etätyön mahdollistamista eduista.

*Sovelttuvuusarvo.* Tutkimuksen mukaan IT-alan osaajat arvostavat työn merkityksellisyyttä paljon, ja ovat valmiita myös vaihtamaan työnantajaansa saadakseen tehdä itse merkitykselliseksi kokemaansa työtä. Tutkimustulos noudattaa työmarkkinoiden yleistä trendiä, sillä työn merkityksellisyyttä arvostetaan entistä enemmän toimialasta riippumatta. Joissain tutkimuksissa merkityksellinen työ nähdään jopa perustavanlaatuisena inhimillisenä tarpeena, joka liittyy ihmisten tarpeeseen kokea vapautta, autonomiaa ja ihmisarvoa. Jos yksilö ei koe työtään merkitykselliseksi, se vaikuttaa hänen motivaatioonsa ja sitä kautta myös työnantajan menestykseen. Työntekijöitä ei voi motivoida täysin ulkoisilla hyödykkeillä, sillä he motivoituvat myös tarpeista, jotka ylittävät ihmisten fyysiset selviytymistarpeet. Sosiaaliset rakenteet voivat estää tai tukea merkityksen muodostumista ja siksi ulkoinen työnantajamielikuva, joka korostaa työn merkityksellisyyttä edistää yksilön kokemusta merkityksellisestä työstä. (Yeoman, 2014.) Merkityksellisen työn tarjoamisella on huomattava vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen, sillä

IT-alalla motivaatioon vaikuttavat ulkoiset hyödykkeet, kuten esimerkiksi palkkaus, ovat kovan kilpailun takia jo yleisesti korkealla tasolla. Siksi IT-alan työnantaja voi erottua kilpailijoistaan positiivisesti korostamalla työnantajamielikuvassaan soveltuvuusarvoa ja erityisesti sisäistä motivaatiota edistäviä arvoja, kuten työn merkityksellisyyttä ja vastuullisuutta.

*Kiinnostavuusarvo ja kehitysarvo.* Työtehtävien konkreettisella sisällöllä oli IT-alan osajille suuri merkitys. He kokivat kiinnostavina erityisesti vaihtelevat työtehtävät, joissa on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Jatkuva oppiminen varmistaa osaamisen säännöllisen päivittämisen, mikä on tärkeää nopeasti kehittyvällä ja muuttuvalla IT-alalla. Kehitysmahdollisuuksien tarjoamisen on todettu myös edistävän psykologisen sopimuksen syntymistä työntekijän ja työnantajan välille. Psykologinen sopimus perustuu uskomukseen siitä, että työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee molemminpuolinen velvoite (Rousseau, 1989). Psykologisen sopimuksen solmineet työntekijät uskovat, että kun organisaatio tarjoaa heille ura- ja kehitysmahdollisuuksia, he ovat velvollisia vastaamaan niihin ja hylkäämään kilpailevien työnantajien tarjoukset (Soares & Mosquera, 2019, s. 469). Jos psykologista sopimusta ei synny, työntekijät eivät tunne itseään omistautuneiksi, energisiksi tai uppoutuneiksi työhönsä. Psykologisella sopimuksella on siis suora yhteys työhön sitoutumiseen. (Rayton & Yalabik, 2014.) Aiemmin psykologisen sopimuksen nähtiin perustuvan arvoihin kuten vakaus ja työn pysyvyys, sillä pitkät työsopimukset ja urat saman työnantajan palveluksessa olivat tyypillisiä. Nykyään työntekijät eivät odota saavansa elinikäistä työpaikkaa, ja siksi myös psykologisen sopimuksen perusarvot ovat muuttuneet. Psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat nykyään enemmän koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet, jotka edistävät työntekijän mahdollisuutta työllistyä myös jatkossa. (Pate ja muut, 2000.) Tarjoamalla kiinnostavia työtehtäviä ja kehitysmahdollisuuksia työnantaja voi luoda IT-alan osaajia houkuttelevan työnantajamielikuvan, ja lisäksi sitouttaa heidät organisaatioon edistämällä psykologisen sopimuksen syntymistä.

*Taloudellinen arvo.* IT-alan osaajat arvioivat olevansa valmiita vaihtamaan työnantajaa vasta huomattavan palkankorotuksen myötä. Kova kilpailu IT-alan työntekijöistä on nostanut alan palkkatasoa, ja siksi se on alalla lähtökohtaisesti korkea. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan taloudellisesta arvosta on muodostunut IT-alan osaajille hygieniehtekijä. Hygieniehtekijä ei luo pitkän aikavälin tyydytystä, mutta sen puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä (Herzberg, 1987). IT-alan osaajat tietävät osaamisensa arvon ja odottavat myös sen mukaista palkkaa. Jos heidän palkkavaatimuksensa ei täyty, työnantajan houkuttelevuus laskee merkittävästi, mutta kun palkka on ylittänyt vaaditun rajan, sen pitää nousta huomattavasti, jotta se lisäisi työnantajan houkuttelevuutta.

*Sosiaalinen arvo ja johtajuusarvo.* IT-alan osaajat haluavat saada ulkoisen työnantajamielikuvan markkinoinnin kautta mahdollisimman aidon kuvan yrityksen henkilöstöstä sekä organisaatio- ja johtamiskulttuurista. Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi työpaikan viihtyvyyteen, ja siksi niistä halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa jo ennen työsuhteen solmimista. Esimerkiksi sosiaalisen vaihtosuhteeteorian mukaan yksilö punnitsee mahdollisen sosiaalisen suhteen hyötyjä ja riskitekijöitä. Työntekijä rakentaa suhteen organisaatioon, esihenkilöön ja kollegoihinsa perustuen luottamukseen ja sitoutumiseen. Hän voi myös päättää sosiaalisen suhteen, jos sen kustannukset tuntuvat suuremmalta kuin havaitut edut. (Tsai & Cheng, 2012, s. 1077.) Siksi organisaation tulee tarjota mahdollisuus luoda sosiaalisia suhteita luottamuksellisesti kuvaamalla markkinoinnissaan työyhteisöä ja organisaatiokulttuuria mahdollisimman todenmukaisesti.

*Työnantajamielikuvan arvo.* Jotta hakijalle ei muodostu negatiivista työnantajamielikuvaa, rekrytointiprosessin pitää olla ammattimainen ja hyvin suunniteltu. Rekrytointiviestinnän sekä kandidaattien kohtelun tulee vastata yrityksen markkinoimaa työnantajamielikuvaa. Kun hakija kokee ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan vastaavan toisiaan, hänelle syntyy mielikuvaa vahvistava positiivinen kokemus. Rekrytointiprosessiin panostaminen on tärkeää myös aiemmin mainitun psykologisen sopimuksen muodostumisen kannalta, sillä psykologisen sopimuksen muodostuminen alkaa jo rekrytointiprosessin aikaisessa vaiheessa (Soares & Mosquera, 2019, s. 471).

Dabirian ja muut (2019) määrittivät tutkimuksessaan IT-työnantajan tärkeimmiksi vetovoimatekijöiksi ekonomisen arvon, sosiaalisen arvon ja kiinnostusarvon. Rekrytointien kannalta ei niin merkittäviä arvoja olivat soveltuvuusarvo, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä kehitysarvo. Loput työnantajamielikuvan arvot sijoittuivat merkittävyydeltään näiden kahden ryhmän väliin. Tämän tutkimuksen viitekehys ja aineiston teorialähtöinen analyysi perustuivat Dabirianin ja muiden (2019) tutkimukseen, ja tutkimusten tuloksissa voidaan havaita merkittäviä eroja. Todennäköisesti eroja selittää osittain tutkimusten erilaiset toteutustavat ja vastaajajoukot, sillä tämä tutkimus keskittyi suomalaisten IT-alan osaajien preferensseihin, ja Dabirianin ja muiden (2019) tutkimus käsitteli IT-alaa laajemmin. Tutkimukset käsittelevät kuitenkin saman toimialan työntekijöitä ja niiden toteuttamisen välillä on kulunut vain 2 vuotta, johon nähden eroavaisuudet olivat huomattavia.

Tutkimuksen tulokset ovat uutuusarvoltaan merkittäviä IT-alan työnantajien kannalta, sillä tulosten teorialähtöisen analyysin perusteella IT-alan osaajien preferenssit ovat muuttuneet paljon melko lyhyessä ajassa. Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä myös siksi, että kilpailu IT-alan osaajista lisääntyy jatkuvasti, ja tutkimuksen mukaan positiivinen ulkoinen työnantajamielikuva edistää IT-alan osaajien rekrytointeja. Pysyäkseen siis mukana kilpailussa parhaista osaajista, IT-alan työnantajan on syytä alkaa kiinnittää huomiota ulkoiseen työnantajamielikuvaansa ja sen kehittämiseen.

## **6.2 Tutkimuksen käytännön kontribuutio**

Tämän tutkimuksen mukaan ulkoisella työnantajamielikuvalla on merkittävä vaikutus IT-alan osaajien rekrytointien onnistumiseen, sillä jotta työnantaja voi kehittää ulkoista työnantajamielikuvaansa oikeaan suuntaan ja edistää IT-alan osaajien rekrytointeja, sen täytyy tuntea kohderyhmänsä preferenssien viimeisimmät muutokset. Tässä kappaleessa kerrotaan lyhyesti käytännössä, miten IT-alan työnantaja voi hyödyntää tutkimuksen keskeisiä löydöksiä IT-alan osaajien rekrytointien edistämiseksi.

Tullakseen IT-alan osaajien mielestä houkuttelevaksi työnantajaksi, IT-alan työnantajan tulee korostaa ulkoisessa työnantajamielikuvassaan heille tärkeitä arvoja, ja määritellä visio tavoitellusta ulkoisesta työnantajamielikuvasta niiden mukaan. Ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämisprosessi tulee aloittaa sisäisen työnantajamielikuvan tutkimuksella ja työnantajamielikuvan nykytilan selvittämisellä. Kun sisäisen työnantajamielikuvan nykytila on selvitetty, työnantaja voi verrata saatuja tuloksia tavoiteltuun ulkoisen työnantajamielikuvan visioon ja tehdä strategian tarvittavien muutosten toteuttamiseksi. Ulkoisen työnantajamielikuvan tulee vastata sisäistä työnantajamielikuvaa, joten ulkoista työnantajamielikuvaa muuttaakseen työnantajan tulee tehdä konkreettisia muutoksia organisaatiossa, jotka muuttavat myös sisäistä työnantajamielikuvaa.

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan IT-alan osaajat kokevat houkuttelevina organisaatiot, joissa korostuu työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn soveltuvuusarvo sekä työn kiinnostavuus- ja kehitysarvo. Houkutellakseen IT-alan osaajia työnantajan kannattaa siis järjestää työntekijöilleen mahdollisimman joustavat työjärjestelyt, tarjota merkityksellistä ja vastuullista työtä sekä kiinnostavia työtehtäviä, jotka mahdollistavat kehittymisen, organisaatiossa etenemisen sekä jatkuvan oppimisen. IT-alan osaajien houkuttelemiseksi työnantajan tulee tarkistaa myös tarjoamansa palkka. Palkan tulee olla kilpailulle IT-alalle sopivalla tasolla, ja vastata tavoiteltujen potentiaalisten työntekijöiden osaamisen ja kokemuksen tasoa.

Kun tehdyt muutokset alkavat viedä organisaation sisäistä työnantajamielikuvaa lähemmäs ulkoisen työnantajamielikuvan visiota, työnantajamielikuvaa täytyy alkaa aktiivisesti markkinoida. Kilpailu IT-alan työntekijöistä on kovaa, jonka vuoksi työnantajan tulee pyrkiä erottumaan muista alan työnantajista. Markkinoinnin keinot ja kanavat tulee valita tavoitellun kohderyhmän mukaan, jotta varmistetaan, että markkinointi tavoittaa halutun kohderyhmän. IT-alan osaajat kokivat vetovoimaisimmaksi persoonallisen markkinoinnin, jossa korostettiin työyhteisön sosiaalista-arvoa ja johtajuusarvoa. Työnantajan tulee markkinoinnin avulla pyrkiä välittämään mahdollisimman aito kuva orga-

nisaatiosta ja siellä työskentelevistä ihmisistä. Kun markkinoinnissa kuvataan tarkasti organisaatiokulttuuria, työyhteisöä ja sen johtamistapaa, työnhakija voi muodostaa kuvan siitä, millaista organisaatiossa työskentely olisi.

Vaikka ulkoinen työnantajamielikuva olisi positiivinen ja sitä markkinoitaisiin aktiivisesti, IT-alan osaajia ei välttämättä silti ilmaannu hakemaan töitä kyseisestä yrityksestä. Kova kysyntä alan parhaista osaajista takaa sen, että he eivät juuri milloinkaan ole työttömänä, tai välttämättä hae itse aktiivisesti töitä. IT-alan rekrytointien onnistumiseksi työnantajan tulee lähestyä potentiaalisia työntekijöitä suoraan käyttämällä. Suorahaussa kannattaa käyttää IT-alaan erikoistunutta ja ammattitaitoista rekrytoijaa, jolla on laajat verkostot tavoitellussa kohderyhmässä. Positiivinen ulkoinen työnantajamielikuva auttaa työnantajaa erottumaan kilpailijoista, jolloin IT-alan osaaja todennäköisemmin kiinnostuu suorahaun tarjouksesta. Jos hän päättää hakea paikkaa, työnantajan tulee pitää huolta siitä, että ulkoisen työnantajamielikuvan markkinoinnissa annetut lupaukset lunastetaan rekrytointiprosessin aikana. Jos työnhakijan rekrytointiprosessissa saama kuva organisaatiosta ei vastaa sen ulkoisen työnantajamielikuvan markkinointia, työnhakija saattaa kokea markkinoinnin harhaanjohtavaksi, eikä hän koe organisaatiota enää houkuttelevaksi työnantajaksi.

Ulkoisen työnantajamielikuvan kehittäminen on jatkuva prosessi, ja jotta se edistäisi tavoitellun kohderyhmän rekrytointeja, tulee kohderyhmän preferenssejä seurata aktiivisesti. Preferenssien muuttuessa, ulkoista työnantajamielikuvaa tulee päivittää, kehittämällä sitä sisäisen työnantajamielikuvan kautta ja tekemällä konkreettisia muutoksia organisaatioon. Tämän tutkimuksen mukaan, näillä keinoilla työnantaja voi kehittää ulkoista työnantajamielikuvaansa sellaiseksi, joka edistää IT-alan osaajien rekrytointeja.

### **6.3 Tutkimuksen laadun arviointi**

Tässä kappaleessa arvioidaan toteutetun tutkimuksen luotettavuutta ja laatua, sillä jotta tutkimuksen voidaan olettaa tuottavan uutta tietoa, sitä on pidettävä tieteellisesti uskottavana. Tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat monet eri tekijät. Yksi



niistä on esimerkiksi objektiivisuus, joka on tieteellisen tutkimuksen peruseriaatteita. Tutkijan on huolehdittava siitä jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että havaituista ilmiöistä johdettuihin johtopäätöksiin ei ole vaikuttanut tutkijan omat ennako-oletukset, emootiot tai muut henkilökohtaiset näkemykset. Tutkijan tulee siis kiinnittää huomiota omaan kriittisyyteensä tutkimustaan, sekä siinä käytettyjä lähteitä kohtaan. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös läpinäkyvyys, jolla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksesta on käytävä ilmi tutkijan asemoituminen tutkimukseen nähden, mikä on tutkielman tarkoitus ja mitä tavoitteita sillä on. (O'Leary, 2004, s.57–59.) Myös tutkimuskysymykselle sopivan teoreettisen viitekehyksen valinta osoittaa tutkijan ymmärrystä aiheesta, ja sitä kautta lisää tutkimuksen uskottavuutta. (O'Leary, 2004, s.56–57.)

Tutkimuksen tulee olla järjestelmällisesti ja täsmällisesti toteutettu. Oikeanlainen toteutus tukee tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja kiinnittyvyyttä. Luotettavuuden arviointiin liittyy läheisesti kiinnittyvyyden indikaattori, jolla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus toteutettu systemaattisesti, loogisesti ja asianmukaisesti dokumentoiden. Pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksessa suoritettujen mittausten ja saatujen tulosten paikansa pitävyyttä. Se kertoo, voidaanko tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset havaita aineistosta, ja onko niiden välillä kelvollinen yhteys. Hyvän pätevyyden merkki on se, että tutkimustuloksia voidaan tarkastella myös tutkimuksessa käytetyssä teoreettisessa viitekehyksessä. (O'Leary, 2004, s. 59–61.) Hyvä tutkimus edellyttää lisäksi eettisten näkökohtien huomioimista. Minkäänlainen epärehellisyys ei kuulu eettisesti hyvään tutkimukseen ja haastateltavien osallistumisen tutkimukseen tulee olla aina vapaaehtoista. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 23–27.)

Tämän tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on noudatettu yllä esiteltyjä hyvän tutkimuksen indikaattoreita. Tutkimus on pyritty toteuttamaan mahdollisimman järjestelmällisesti ja täsmällisesti, sekä lähestymään tuloksia objektiivisesti ja kriittisesti. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ja lähteissä on pyritty käyttämään mahdollisimman paljon tuoreita tutkimuksia aiheesta, mikä on erityisen tärkeää tutkimuksen laadun

kannalta, kun tutkimuksen kohteena on nopeasti kehittyvä ja muuttuva IT-ala. Kaikki tutkimuksessa haastatellut henkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heidän esittämänsä kommentit ovat heidän subjektiivisia mielipiteitään, jotka perustuvat heidän omiin kokemuksiinsa. Tutkimuksen laatua olisi parantanut entisestään haastattelujen suurempi otanta, mutta se ei ollut mahdollista tutkimuksen rajattujen resurssien takia. Mahdollisimman luotettavien tuloksien saamiseksi haastateltujen määrää pyrittiin kompensoimaan haastatteleamalla ryhmiä, joiden näkökulmat tutkittavaan ilmiöön olivat erilaisia.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutusta rekrytointiin IT-alalla. IT-ala kärsii tällä hetkellä osaajapulasta, jonka vuoksi työnantajat haluavat selvittää, miten he voivat houkutella omaan yritykseensä alan parhaimmat osaajat. IT-alan lisäksi myös monet muut alat kärsivät osaaja- tai työvoimapulasta. Samankaltainen tutkimus voitaisiin toteuttaa myös esimerkiksi ravintola- tai hoitoalalla. Eri alojen työntekijöiden preferenssejä tutkimalla voitaisiin tarjota myös muiden alojen työnantajille keinoja edistää tietyn kohderyhmän rekrytointeja muokkaamalla ulkoista työnantajamielikuvaansa.

Työnantajamielikuvan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, joten vaihtoehtoisesti samankaltainen tutkimus voitaisiin toteuttaa myös IT-alan junioritason työntekijöille, tai alan opiskelijoille. Tutkimalla tämän hetken junioritason osaajia ja opiskelijoita, voitaisiin yrittää ennustaa, mitä tulevaisuuden IT-alan osaajat työnantajassa arvostavat. Tällainen pitkäjänteinen työ on työnantajamielikuvan kehittämisen kannalta järkevää, mutta kuten tässäkin tutkimuksessa huomattiin, nopeasti muuttuvalla ja kehittyvällä IT-alalla on mahdollista, että preferenssit työnantajan ominaisuuksiin liittyen saattavat muuttua nopeastikin. Vuosien kuluessa myös IT-alan osaajien henkilökohtaisen elämän muutokset saattavat vaikuttaa preferensseihin työnantajasta. Tämän vuoksi tutkimustyön tulee olla jatkuvaa, ja parhaimman tiedon saamiseksi tutkimus kannattaisi toteuttaa säännöllisin väliajoin seurantatutkimuksena.

Ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi ei ole yksinkertainen, joten organisaatiokulttuurin, markkinoinnin ja rekrytoinnin strategisten muutosten vaikutusta työnantajamielikuvaan kannattaa seurata jatkotutkimusten avulla. Tällä tavoin voidaan seurata, vievätkö tehdyt toimenpiteet yrityksen ulkoista työnantajamielikuvaa toivottuun suuntaan, ja ovatko muutokset työnantajamielikuvassa edistäneet rekrytointeja halutussa kohderyhmässä. Ulkoista työnantajamielikuvaa kehittävien yritysten on myös hyvä tarkistaa sisäisen työnantajamielikuvan tila säännöllisesti havainnoimalla, tai haastatteleamalla omia työntekijöitään, jotta markkinoidun ulkoisen työnantajamielikuvan ja sisäisen työnantajamielikuvan välille ei muodostu ristiriitaa. Tässä tutkimuksessa annettujen toimintaehdotusten pohjalta työnantaja voi alkaa kehittää ulkoista työnantajamielikuvaansa sellaiseksi, joka houkuttelee IT-alan osaajia, mutta houkuttelevan ulkoisen työnantajamielikuvan säilyttäminen vaatii jatkuvaa kehitystä ja seuranta, sekä kohderyhmän toiveiden kuuntelua.

## 7 Lähteet

Alasuutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus (2. uud. p.). Vastapaino.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

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>

Allen, V. (2008). Recruitment versus retention: Why working to keep good employees is worth the effort. *The Journal of medical practice management*, 24(1), 19-21.

Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S. & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia, social and behavioral sciences*, 150, 336-344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>

American Marketing Association (2021). Marketing Communications. Saatavissa Internetistä: <https://www.ama.org/topics/marcom/>

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The journal of brand management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Aslam, S., Mason, C., Zakria, A. & Farid, M. (2016). Gender Perceptions: Employer Branding Through Attractiveness, Job Characteristics and Organizational Attributes. *American Journal of Trade and Policy*, 3(2), 47-52. <https://doi.org/10.18034/ajtp.v3i2.400>

Aula, P. & Heinonen, J. (2011). M2: Maineen uusi aalto. Talentum.

- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.  
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization management journal*, 13(4), 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Bai, Y., Yuan, J. & Pan, J. (2017). Why SMEs in emerging economies are reluctant to provide employee training: Evidence from China. *International small business journal*, 35(6), 751-766. <https://doi.org/10.1177/0266242616682360>
- Banks, G. C., Woznyj, H. M., Wesslen, R. S., Frear, K. A., Berka, G., Heggstad, E. D. & Gordon, H. L. (2019). Strategic Recruitment Across Borders: An Investigation of Multinational Enterprises. *Journal of management*, 45(2), 476-509.  
<https://doi.org/10.1177/0149206318764295>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. SAGE Publications, Inc.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M. & Taylor, M. S. (1999). A Tale of Two Job Markets: Organizational Size And Its Effects on Hiring Practices and Job Search Behaviour. *Personnel psychology*, 52(4), 841-868.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00182.x>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Wiley.
- Baruk, A. I. & Wesołowski, G. (2021). The Effect of Using Social Media in the Modern Marketing Communication on the Shaping an External Employer's Image. *Energies (Basel)*, 14(4177), 4177. <https://doi.org/10.3390/en14144177>

- Batra, R. & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of marketing*, 80(6), 122-145.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2007). *Human resource management: A contemporary approach* (5th ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. K. & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of business ethics*, 136(1), 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Blattberg, R. C. & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard business review*, 74(4), 136-144.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human resource development international*, 17(2), 121-128.  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Chimhanzi, J. & Morgan, R. E. (2005). Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of business research*, 58(6), 787-796.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.003>
- Chyna, J. T. (2002). IT recruitment and retention. *Healthcare executive*, 17(6), 54.

- Collins, C. J. & Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel psychology*, 57(3), 685-717. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x>
- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings*. Houghton Mifflin.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cretu, A. E. & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial marketing management*, 36(2), 230-240. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013>
- Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business horizons*, 60(2), 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Dabirian, A., Paschen, J. & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT professional*, 21(1), 82-89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Danaher, P. J. & Rossiter, J. R. (2011). Comparing perceptions of marketing communication channels. *European journal of marketing*, 45(1/2), 6-42. <https://doi.org/10.1108/030905611111095586>
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (Fifteenth edition. Global edition.). Pearson.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263.  
<https://doi.org/10.2307/2393235>
- 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>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Erdem, T. & Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of consumer psychology*, 7(2), 131-157.  
[https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02)
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M. & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International journal of advertising*, 21(1), 3-22.  
<https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Felix, R., Rauschnabel, P. A. & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of business research*, 70, 118-126.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.001>
- Goles, T., Hawk, S. & Kaiser, K. M. (2008). Information technology workforce skills: The software and IT services provider perspective. *Information systems frontiers*, 10(2), 179-194. <https://doi.org/10.1007/s10796-008-9072-9>
- Hancock, J. (2007). Luring IT workers. *Des Moines Business Record*, 25(21), 3.
- Heilmann, P. A. (2010). Employer brand image in a health care organization. *Management research review*, 33(2), 134-144.  
<https://doi.org/10.1108/01409171011015829>



- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M. & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: Relevance and managerial control of behavioural branding. *The journal of product & brand management*, 16(5), 310-320.  
<https://doi.org/10.1108/10610420710779609>
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research : JSR*, 13(3), 311-330.  
<https://doi.org/10.1177/1094670510375460>
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard business review*, 65(5), 109.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Huxtable, R. (2021). Recruitment challenges. *Smart Business Cleveland*, 32(12), 9.
- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B. & Yau, A. (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial marketing management*, 81, 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001>
- Jucaitytė, I. & Maščinskienė, J. (2014). Peculiarities of Social Media Integration into Marketing Communication. *Procedia, social and behavioral sciences*, 156, 490-495. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.227>
- Kalinska-Kula, M. & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies*, 24(1), 583.

- Kang, S. K., DeCelles, K. A., Tilcsik, A. & Jun, S. (2016). Whitened Résumés: Race and Self-Presentation in the Labor Market. *Administrative science quarterly*, 61(3), 469-502. <https://doi.org/10.1177/0001839216639577>
- Key, T. M. & Czaplewski, A. J. (2017). Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach. *Business horizons*, 60(3), 325-333. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.006>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Koskinen, M. (2016). Työelämän murros haastaa vanhoja rakenteita. *Uralehti.fi*. <https://uralehti.fi/tyokyky/tyoelaman-murros-haastaa-vanhoja-rakenteita/>
- Kunerth, B. & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR review*, 10(3), 19-26. <https://doi.org/10.1108/14754391111121874>
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European journal of training and development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kucherov, D. & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human resource development international*, 19(2), 178-188. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Edita.

- 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. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British journal of management*, 18(s1), S45-S59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- LinkedIn, Talent Solutions. (2011). The Ultimate List of Employer Brand Statistics For Hiring Managers, HR Professionals and Recruiters Small to Mid-sized Business Edition. Available on the Internet: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf)
- Love, L. F. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of business and psychology*, 26(2), 175-181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Lönnqvist, H. & Salorinne, M. (2020). Työn murros ja digitalisaatio – mitä muutoksia on luvassa pääkaupunkiseudun työmarkkinoille? *Kvartti, kaupunkitiedon verkkolehti*. <https://www.kvartti.fi/fi/artikkelit/tyon-murros-ja-digitalisaatio-mita-muutoksia-luvassa-paakaupunkiseudun-tyomarkkinoille>
- Mangold, W. G. & Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business horizons*, 50(5), 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.001>

- Mauno, S., Kinnunen, U. & Piitulainen, S. (2005). WORK-FAMILY CULTURE IN FOUR ORGANIZATIONS IN FINLAND: Examining antecedents and outcomes. *Community, work & family*, 8(2), 115-140. <https://doi.org/10.1080/13668800500049563>
- Merrick, N. (2002). To have and to hold. *Director (London, England : 1983)*, 56(4), 58.
- Metsämuuronen, J. (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (3. laitos.). International Methelp.
- Miles, S. J. & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business horizons*, 57(3), 401-411.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.011>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *The journal of brand management*, 15(2), 123-134.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Mtv Uutiset. (2021). Teknologiateollisuus kaipaa 130 000 uutta osaajaa 10 vuodessa: "Fakta on se, että Suomi tarvitsee kansainvälisiä osaajia". *Mtvuutiset.fi*.  
<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/teknologiateollisuus-kaipaa-apua-osaajapulaan-ulkomailta-ammattikorkeakoulut-ulkomaisille-opiskelijoille-on-vaikessaada-harjoittelupaikkoja/8241660#gs.bxogf1>
- O'Connor, K. W., Schmidt, G. B. & Drouin, M. (2016). Helping workers understand and follow social media policies. *Business horizons*, 59(2), 205-211.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.11.005>
- O'Leary, Z. (2004). *The essential guide to doing research*. SAGE.

- Pate, J., Martin, G. & Staines, H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: A process model and case study evidence. *Strategic change*, 9(8), 481-493. [https://doi.org/10.1002/1099-1697\(200012\)9:8<481::AID-JSC513>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1099-1697(200012)9:8<481::AID-JSC513>3.0.CO;2-G)
- Raeste, Juha-Pekka (2021). Suomessa halutaan pysyä etätöissä selvästi muita maita enemmän - Toimistotyö voi vähentyä ennakoitua enemmän, kysely kertoo. *Helsingin sanomat*. <https://www.hs.fi/talous/art-2000008202933.html>
- Rayton, B. A. & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *International journal of human resource management*, 25(17), 2382-2400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Rope, Timo (2005). Suuri markkinointikirja. Talentum Oyj. 2. painos. 2005.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rybczewska, M. (2017). Employer Image of the Company from the Perspective of Its Customers. *International Journal of Contemporary Management*, 16(1), 61-81. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.003.7047>
- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187-213. <https://doi.org/10.1177/2041386610382152>
- Smits, S. J., McLean, E. R. & Tanner, J. R. (1993). Managing High-Achieving Information Systems Professionals. *Journal of management information systems*, 9(4), 103-120. <https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11517981>

- Soares, M. E. & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of business research*, 101, 469-476.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Szwajca, D. (2017). The Role of Social Media in Corporate Reputation Management – The Results of the Polish Enterprises. *Foundations of management*, 9(1), 161-174. <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0013>
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel review*, 46(2), 389-409.  
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tavassoli, N. (2008). Branding from the inside out. *Business strategy review*, 19(2), 94-95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00542.x>
- Techam, M. (2016). Kun työpaikkailmoittelu ei riitä. *Manpower Group*.  
<https://blogi.manpower.fi/kun-tyopaikkailmoittelu-ei-riita-passiiviset-hakijat>
- Theurer, C., Schäpers, P., Tumasjan, A., Welpel, I. & Lievens, F. (2021). What you see is what you get? Measuring companies' projected employer image attributes via companies' employment webpages. *Human Resource Management*, 1-19. DOI: 10.1002/hrm.22085
- Tsai, M. & Cheng, N. (2012). Understanding knowledge sharing between IT professionals - an integration of social cognitive and social exchange theory. *Behaviour & information technology*, 31(11), 1069-1080.  
<https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.550320>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Tammi.

- Turban, D. B. & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of organizational behavior*, 24(6), 733-751.  
<https://doi.org/10.1002/job.215>
- Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M. & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: Application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of organizational change management, ahead-of-print*(ahead-of-print), .  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
- Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum.
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W. & Ganesan, S. (2015). The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of retailing*, 91(4), 546-568. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of marketing management*, 26(1-2), 56-73.  
<https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Winer, R. S. (2009). New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions. *Journal of interactive marketing*, 23(2), 108-117.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.02.004>
- Yadav, M., Joshi, Y. & Rahman, Z. (2015). Mobile Social Media: The New Hybrid Element of Digital Marketing Communications. *Procedia, social and behavioral sciences*, 189, 335-343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.229>
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of business ethics*, 125(2), 235-251.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>

## 8 Liitteet

### 8.1 Haastattelukysymykset, ryhmä 1. IT-alan osaajat

#### Osio 1. Kohdeorganisaatio

1. Kerro lyhyesti, mitä tiedät kohdeorganisaatiosta?
2. Millainen on mielikuvasi kohdeorganisaatiosta työnantajana?
3. Osaatko sanoa, mitä kautta olet viimeksi kuullut kohdeorganisaatiosta?
4. Tiesitkö, että kohdeorganisaatio työllistää monia IT-alan osaajia ja rekrytoi niitä tälläkin hetkellä?

#### Osio 2. Mitä asioita arvostat työnantajassa

5. Mitä asioita arvostat työnantajassa?
6. Mikä sai sinut hakemaan töihin nykyiselle työnantajallesi?
7. Pystytkö antamaan esimerkin sellaisesta tekijästä tai edusta, jonka vuoksi voisit olla valmis vaihtamaan työnantajaasi?
8. Koetko merkittäväksi, mitä muut (esimerkiksi perheesi ja ystäväsi) ajattelevat työnantajastasi?

#### Osio 3. Työnantajamielikuvan markkinointi

9. Pystytkö antamaan esimerkin organisaatiosta, jolla on mielestäsi positiivinen työnantajamielikuva. Osaatko kertoa, miten positiivinen työnantajamielikuva on muodostunut?
10. Seuraatko alasi mielenkiintoisia työnantajia sosiaalisessa mediassa? Jos seuraat, millä kanavilla?
11. Millainen sisältö sosiaalisessa mediassa edistää mielestäsi positiivista työnantajamielikuvaa. Osaatko antaa esimerkin tällaisesta organisaatiosta?



12. Seuraatko IT-alan avoimia työpaikkoja? Jos seuraat, mitä kautta? Jos et, mistä lähtisit avoimia työpaikkoja ensimmäisenä etsimään?

## **8.2 Haastattelukysymykset, ryhmä 2. kohdeyrityksen sisäiset IT-alan osaajat**

### Osio 1. Kohdeorganisaatio

1. Kerro lyhyesti, mitä tiesit kohdeorganisaatiosta ennen organisaatioon töihin tuloa?
2. Millainen oli mielikuvasi kohdeorganisaatiosta työnantajana ennen organisaatioon töihin tuloa?
3. Millainen on työnantajamielikuvasi kohdeorganisaatiosta nyt?
4. Oliko saamasi työnantajamielikuva ristiriidassa sen kanssa, mitä ajattelet kohdeorganisaatiosta nyt?

### Osio 2. Mitä asioita arvostat työnantajassa

1. Mitä asioita arvostat työnantajassa?
2. Mikä sai sinut hakemaan töihin kohdeorganisaatioon?
3. Pystytkö antamaan esimerkin sellaisesta tekijästä tai edusta, jonka vuoksi voisit olla valmis vaihtamaan työnantajaasi?
4. Koetko merkittäväksi, mitä muut (esimerkiksi perheesi ja ystäväsi) ajattelevat työnantajastasi?

### Osio 3. Työnantajamielikuvan markkinointi

5. Pystytkö antamaan esimerkin organisaatiosta, jolla on mielestäsi positiivinen työnantajamielikuva. Osaatko kertoa, miten positiivinen työnantajamielikuva on muodostunut?

6. Seuraatko alasi mielenkiintoisia työnantajia sosiaalisessa mediassa? Jos seuraat, millä kanavilla?
7. Millainen sisältö sosiaalisessa mediassa edistää mielestäsi positiivista työnantajamielikuvaa. Osaatko antaa esimerkin tällaisesta organisaatiosta?
8. Seuraatko IT-alan avoimia työpaikkoja? Jos seuraat, mitä kautta? Jos et, mistä lähtisit avoimia työpaikkoja ensimmäisenä etsimään?

### **8.3 Haastattelukysymykset, ryhmä 3. IT-alan rekrytoijat**

#### Osio 1. Kohdeorganisaatio

1. Kerro lyhyesti, mitä tiedät kohdeorganisaatiosta?
2. Millainen on mielikuvasi kohdeorganisaatiosta työnantajana?
3. Osaatko sanoa, mitä kautta olet viimeksi kuullut kohdeorganisaatiosta?
4. Tiesitkö, että kohdeorganisaatio työllistää monia IT-alan osaajia ja rekrytoi niitä tälläkin hetkellä?

#### Osio 2. Mitä asioita IT-alan osaajat arvostavat työnantajassa

5. Mitä asioita uskot IT-alan osaajien arvostavan työnantajassa?
6. Mikä on haastavinta IT-alan osaajien rekrytoinnissa?
7. Pystytkö antamaan esimerkin sellaisesta tekijästä tai edusta, jonka vuoksi uskot IT-alan osaajien olevan valmiita vaihtamaan työnantajaansa?
8. Uskotko IT-alan osaajien kokevan merkittäväksi, mitä muut (esimerkiksi perhe ja ystävät) ajattelevat heidän työnantajastaan?

#### Osio 3. Työnantajamielikuvan markkinointi

9. Pystytkö antamaan esimerkin organisaatiosta, jolla on mielestäsi positiivinen työnantajamielikuva. Osaatko kertoa, miten positiivinen työnantajamielikuva on muodostunut?

10. Seuraatko mielenkiintoisia työnantajia sosiaalisessa mediassa? Jos seuraat, millä kanavilla?
11. Millainen sisältö sosiaalisessa mediassa edistää mielestäsi positiivista työnantajamielikuvaa. Osaatko antaa esimerkin tällaisesta organisaatiosta?
12. Millä kanavilla IT-alan työpaikkoja julkaistaan eniten? Millä markkinointikanavilla IT-alan työntekijöitä tavoittaa mielestäsi parhaiten?