



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Riina Malpakka

## **Organisaation rekrytointiviestintä työnantajabrändin rakentamisen välineenä**

Tarkastelussa vuoden työnantajabrändi 2023

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma  
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Riina Malpakka		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Organisaation rekrytointiviestintä työnantajabrändin rakentamisen välineenä : Vuoden työnantajabrändi 2023		
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Viestinnän monialainen maisteriohjelma: Organisaatioiden viestintä		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Heidi Hirsto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	60

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työmarkkinat kokevat muutosta, jossa työntekijöiden rooli vahvistuu vuosi vuodelta. Työkäisen väestön määrän väheneminen sekä työn merkityksellisyys kasvava painoarvo ovat tuoneet esiin työnantajien tarpeen vastata yhä paremmin työnhakijoiden odotuksiin. Erityisesti Z-sukupolvi – 1990- ja 2000-luvulla syntyneet – arvostaa vastuullisuutta, läpinäkyvyyttä sekä organisaation arvojen ja henkilökohtaisten tavoitteiden välistä yhteensopivuutta. Työelämään liittyviä valintoja tehdään entistä tietoisemmin, mikä haastaa organisaatiot kehittämään työnantajabrändiään ja selkeyttämään rekrytointiviestintäänsä kilpailuedun saavuttamiseksi.

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee, miten organisaatio voi rakentaa vetovoimaista työnantajabrändiä viestinnän avulla työpaikkailmoituksissaan. Tutkielma keskittyy syventämään ymmärrystä työnantajabrändin sekä viestinnän vuorovaikutuksesta ja sen tavoitteena on selvittää, miten vetovoimaista työnantajabrändiä rakennetaan organisaation työpaikkailmoituksissa tapahtuvan viestinnän kautta.

Tutkimusaineistona käytän OP Ryhmän työpaikkailmoituksia, joissa kuvataan muun muassa organisaation työkulttuuria, OP Ryhmää työpaikkana, avoimien työpaikkojen vaatimuksia sekä odotuksia tulevalta työntekijältä. Aineiston analysoinnissa sovellan retorista analyysiä, joka auttaa tunnistamaan viestinnän keinoja ja vaikutusstrategioita tutkielman viitekehyksen eetoksen, päätöksen ja logoksen sekä uudelle retoriikalle ominaisen yleisösuhteen kautta. Näiden lisäksi teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajabrändin käsitteeseen. Työnantajabrändi on kokonaisvaltainen mielikuva organisaatiosta työnantajana, ja se rakentuu kahden eri hyötykategorian, toiminnallisten sekä symbolisten etujen pohjalta. Työnantajabrändin teoreettinen viitekehys yhdistää muun muassa Backhausin ja Tikoon sekä Mosleyn näkemyksiä brändin merkityksestä organisaation kilpailuetuna työmarkkinoilla.

Tutkielman tulokset osoittavat, että OP Ryhmä hyödyntää työpaikkailmoituksissaan monipuolisesti retorisia keinoja sekä rakentaa vahvaa yleisösuhdetta potentiaaliin työnhakijoihin. Eetoksen avulla OP Ryhmä luo itsestään uskottavan ja luotettavan kuvan, päätöksellä se herättää tunteita ja korostaa yhteisöllisiä arvoja, kun taas logoksen avulla se viestii rationaalisesti uramahdollisuuksista ja konkreettisista eduista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että rekrytointiviestinnän retoriset keinot toimivat tehokkaina elementteinä työnantajabrändin rakentamisessa. Ne eivät ainoastaan houkuttele oikeanlaisia hakijoita, vaan myös vahvistavat organisaation mainetta vastuullisena ja houkuttelevana työnantajana.

---

**AVAINSANAT:** työnantajabrändi, rekrytointiviestintä, retoriikka, retorinen analyysi, vetovoimaisuus, yleisösuhte

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tavoite	7
1.2	Aineisto	8
1.3	Menetelmä	12
1.4	OP Ryhmä	14
2	Työnantajabrändi	15
2.1	Työnantajabrändin rakentuminen	16
2.1.1	Arvolupauksen määrittäminen	17
2.1.2	Markkinointi arvolupauksen pohjalta	18
2.1.3	Työnantajabrändin sisäinen markkinointi	18
2.2	Työntekijäkokemus	19
2.3	Vetovoimaisen työnantajabrändin rooli ja merkitys	21
2.4	Rekrytointiviestintä	22
2.4.1	OP Ryhmän rekrytointiviestintä ja uramahdollisuudet	24
2.4.2	OP Ryhmä työnantajana	24
3	Organisaatioiden viestinnän retoriikka	27
3.1	Retorinen konteksti ja yleisösuhte	27
3.2	Retorinen vaikuttamisstrategia	29
3.2.1	Eetos	31
3.2.2	Paatos	31
3.2.3	Logos	33
4	Analyysi	34
4.1	OP Ryhmän työpaikkailmoitusten retorinen konteksti ja retoriset valinnat	34
4.1.1	Eetos OP Ryhmän työpaikkailmoituksissa	35
4.1.2	Paatos OP Ryhmän työpaikkailmoituksissa	37
4.1.3	Logos OP Ryhmän työpaikkailmoituksissa	41
4.2	OP Ryhmän työpaikkailmoitusten yleisösuhte	43
4.3	OP Ryhmän työnantajabrändin rakentuminen	47

5	Päätäntö	51
	Lähteet	54
	Aineistoluettelo	58

# 1 Johdanto

Maailma sekä työmarkkinat muuttuvat jatkuvasti, kovalla vauhdilla. Väestö ikääntyy, ja tämän myötä työikäisen väestön määrä vähenee vuosi vuodelta enemmän. Tilastokeskuksen (2021) mukaan työikäisten määrä on vähentynyt 136 000 henkilöllä vuosien 2010–2020 aikana. Ennusteiden mukaan vuoteen 2060 mennessä työikäisten väestön määrän odotetaan vähenevän edelleen peräti 310 000 henkilöllä. Tällainen kehitys aiheuttaa työnantajille lisääntyvää kilpailua työntekijöiden huomiosta. Kilpailun kiristyessä työnantajabrändin merkitys korostuu erityisesti nuorempien sukupolvien siirtyessä työmarkkinoille.

Työnantajabrändin tutkiminen ja sen merkityksen ymmärtäminen on tärkeässä roolissa yhteiskunnan kehityksen kannalta, kun työikäinen väestö on entistä vaativampia työpaikan suhteen (Huhta & Myllyntaus, 2021) sekä toisaalta tietoisempia oman ammattitaitonsa sekä työpanoksensa merkityksestä. Lisäksi työn merkityksellisyys koetaan yhä tärkeämpänä arvona nykyajan työelämässä. Väestön ikääntyessä ja syntyvyyden laskiessa työikäisten määrä vähenee, jolloin työmarkkinat muovaantuvat kohti tilannetta, jossa työpaikkoja on suhteessa enemmän työntekijöihin verrattuna. Korkeasti koulutetut asiantuntijat eivät enää päädy työpaikkoihin ainoastaan sen perusteella, mistä töitä on mahdollista saada, vaan valintoja ohjaavat myös organisaatioiden tarjoamat kilpailutekijät kuten palkkaus, edut, organisaation vetovoimaisuus sekä muut tekijät. Näin ollen yksi merkittävistä ja määrittävistä tekijöistä organisaatioiden kilpailukeinona ja erottautumistekijänä on työnantajabrändi sekä toisaalta siihen tiiviisti sidoksissa oleva työntekijäkokemus (Huhta & Myllyntaus, 2021). Vetovoimainen ja houkutteleva työnantajabrändi voi parhaimmillaan innoittaa potentiaalisia työntekijöitä työelämään nopeammin, hakeutumaan opiskelemaan tiettyä alaa sekä motivoimaan opiskelemaan tehokkaasti ja näin vaikuttaa työikäisten työllistymisasteeseen yhteiskunnallisella tasolla.

Backhausin ja Tikoon (2004, s. 502) mukaan työnantajabrändi kuvastaa organisaation tunnistettavaa ja ainutlaatuista työnantajaidentiteettiä, joka erottaa organisaation

kilpailijoistaan. He näkevät työnantajabrändin koko organisaation läpileikkaavana prosessina ja toimintona. Työnantajabrändi toisin sanoen ilmentää sitä, millaisena organisaatio nähdään työpaikkana sekä millaisia odotuksia ja kokemuksia työntekijöillä on organisaatiossa työskentelystä. Samaan tapaan työnantajabrändi ilmentää potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvaa organisaatiosta ja siitä, millaista siellä työskentely potentiaalisesti voisi olla. Työnantajabrändin määritelmä on laaja ja monitulkintainen, mutta käytännössä se kuvastaa koko ajatusten ja tunteiden kirjoa, joita ihmiset yhdistävät kyseiseen organisaatioon tai yritykseen (Mosley, 2014, s. 4). Työnantajabrändiä muokkaavan viestinnän perustana voi olla positiivinen tai negatiivinen kokemus tai se voi perustua selkeään sekä toisaalta tulkinnanvaraiseen kokemukseen (Mosley, 2014, s. 4). Näin ollen työnantajabrändi muodostuu sekä suunnitellun että tahattoman viestinnän kautta. Samaan tapaan kuin tuotteen brändiä ei voi määrittää suoraan, myös työnantajabrändin muodostumiseen vaikuttaa paljon yksilön oma kokemus, arvot sekä tulkinta. Työnantajabrändityöllä pyritään rakentamaan mielikuvia organisaatiosta, ja tässä myös työntekijäkokemuksen rooli on merkittävä tekijä brändin muovaantumisessa (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1.1.). Toisin sanoen työnantajabrändi väistämättä myös muodostuu organisaatiossa, haluttiin sitä tai ei.

Viestintä on olennainen tekijä työnantajabrändin rakentumisessa, sillä työnantajabrändi suunnitellaan ja ilmennetään sekä puhutun että kirjoitetun viestinnän kautta. Viestintänä tässä kontekstissa tarkastellaan organisaation ulkoista viestintää, mutta lisäksi viestintää on esimerkiksi työntekijöiden tai työnhakijoiden ääneen puhutut kokemukset, organisaation sisäinen viestintä, mahdollinen mediahuomio sekä organisaation sosiaalinen media ja nettisivut. Koska organisaatio ei lopulta voi vaikuttaa loputtomasti muuhun kuin itse tuottamaansa viestintään, keskityn tässä tutkimuksessa niihin tekijöihin, joihin organisaatiolla itsellään on mahdollisuus vaikuttaa oman viestintänsä kautta, ja jotka toisaalta ovat julkisesti kaikkien saatavilla.

## 1.1 Tutkielman tavoite

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten vetovoimaista työnantajabrändiä rakennetaan organisaation työpaikkailmoituksissa tapahtuvan viestinnän kautta. Tutkimuksen tulokset edesauttavat kokonaisvaltaista ymmärrystä työnantajabrändin sekä viestinnän välisestä vuorovaikutussuhteesta ja auttavat kehittämään työnantajabrändityön sekä viestinnän toimintojen toteuttamista.

Työmarkkinoiden muovaantumisen myötä tulevaisuus saattaa näyttää hyvin erilaiselta kuin esimerkiksi 90-luvun lama-aikana, jolloin työttömyys lisääntyi ennätyksellisesti (Linden, 1998, s. 188), eikä työpaikkoja ollut varaa valita. Tänä päivänä ja tulevaisuudessa tilanne mahdollisesti on toinen, sillä työikäisten määrän vähenemisen lisäksi työn merkityksellisyyden kokemus kasvaa entisestään (Tekir, 2022). Erityisesti koulutettu z-sukupolvi edellyttää työnantajaltaan monitahoista vastuullisuutta, läpinäkyvyyttä ja työntekijän omaan missioon sopivia arvoja (Tekir, 2022). Z-sukupolven määritelmässä esiintyy vaihtelua, mutta esimerkiksi Järvensivu (2014, s. 35) on määritellyt Z-sukupolven edustavan vuonna 1998 syntyneitä ja sitä nuorempia. Sen sijaan Tienari ja Piekkari (2011, s. 14) ovat määritelleet Z-sukupolven vuonna 1990 ja sen jälkeen syntyneiksi. Tämän myötä tulevaisuudessa korostuu työntekijän mahdollisuus valita organisaatio, jossa työskennellä, sen sijaan että ainoastaan organisaatio valitsisi työntekijänsä hakijoiden joukosta. Ilmiö ohjaa myös organisaation toimintaa ja huomion suuntaamista uudenlaisiin asioihin, jotta organisaatiot kykenisivät löytämään osaavia ja koulutettuja työntekijöitä sekä säilyttääkseen työntekijöiden pitovoiman.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisin retorisin keinoin organisaatio rakentaa vetovoimaista työnantajabrändiä?
2. Millaisia työnantajabrändin ulottuvuuksia työpaikkailmoitusten teksteissä painotetaan?

## 1.2 Aineisto

Aineistona tutkielmassani hyödynnän finanssikonserni OP Ryhmän työpaikkailmoituksia, joissa kuvataan avoimien roolien lisäksi OP Ryhmän työkuultuuria sekä toisaalta OP Ryhmää työpaikkana. Työpaikkailmoitukset ovat keskeinen osa organisaation ulkoista viestintää ja toimivat usein ensimmäisenä kosketuspintana työnhakijoiden ja organisaation välillä. Ilmoitusten kautta työnantajabrändi rakentuu ja konkretisoituu viesteinä, jotka pyrkivät houkuttelemaan oikeanlaisia hakijoita sekä vahvistamaan organisaation mainetta houkuttelevana työnantajana. Tämän vuoksi ne ovat relevantti lähtökohta työnantajabrändin rakentumisen tutkimiseen. Valitsin tarkastelemakseni yritykseksi OP Ryhmän, sillä OP Ryhmä on valittu vuoden 2023 työnantajabrändiksi Duunitorin järjestämässä Rekrygaalassa 2. marraskuuta vuonna 2023 (Duunitori, 2024). Rekrygaala on vuonna 2018 perustettu vuosittainen tapahtuma, jossa palkitaan rekrytointialan parhaat teot ja tekijät (Rekrygaala, 2024).

Tarkastelen tutkielmassani organisaation ulkoista viestintää, sillä ulkoisen viestinnän julkiseen saatavuuteen ei liity rajoitteita. Tämä mahdollistaa monipuolisen aineiston kattavan analyysin toteuttamiseksi. Koska tavoitteeni on tarkastella työnantajabrändiä ja sen rakentumista nimenomaan suhteessa organisaation viestintään ja viestinnän keinoihin, rajaan aineiston siten, että se palvelee tutkimusta nimenomaan tätä tavoitetta ajatellen. Näin ollen olen valinnut tarkastella nimenomaan OP Ryhmän työpaikkailmoituksia. 16.4.2024 OP Ryhmällä oli nettisivuillaan avoinna yhteensä 69 hakua, jotka jakautuivat tasaisesti organisaation eri toiminta-alueille ja osastoille. Rajaan tutkimuksen aineistoksi työpaikkailmoituksista tarkasteltavaksi Uudenmaan alueella käynnissä olevat suomenkieliset haut ja niiden tekstit, joita oli aineistonkeruun hetkellä käynnissä yhteensä 34 kappaletta. Valitsin aineistoksi Uudenmaan alueen työpaikkailmoitukset, sillä OP Ryhmän pääkonttori sijaitsee Helsingissä, ja näin ollen Uudellamaalla työpaikkailmoituksissa on eniten vaihtelua. Rajasin aineiston ainoastaan suomenkielisiin teksteihin, säilyttääkseni aineiston yksikielisen tulkinnan. Analysoimalla työpaikkailmoituksia teoreettisen viitekehyksen pohjalta pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, työnantajabrändin rakentumiseen ja viestinnän rooliin liittyen.

Työpaikkailmoitusten valinta aineistoksi tukee tutkielmani tavoitteita tarjoten konkreettisen ja laajan aineistopohjan, jonka avulla on mahdollista selvittää, miten OP Ryhmä hyödyntää viestintää työnantajabrändin vahvistamisessa.

**Taulukko 1.** Aineiston työpaikkailmoitukset

<b>Tehtävä</b>	<b>Sijainti</b>	<b>Tehtäväalue</b>
Lead Developer, Peruspankkijärjestelmät	Helsinki	ICT
Asiakkuuspäällikkö, Omistaja Plus – asiakkuudet, OP Uusimaa	Helsinki	Myynti ja asiakkuuksien hoito / henkilöasiakkaat
Työharjoittelijoita pankin peruspalveluihin, OP Uusimaa	Helsinki	Myynti ja asiakkuuksien hoito / henkilöasiakkaat
Product Owner, Document and Data Processing	Helsinki	ICT
Kvantitatiivinen analyytikko	Helsinki	Riskienhallinta
Business Developer, luottopäätöksenteko	Helsinki	Myynti ja asiakkuuksien hoito / henkilöasiakkaat
Risk Analyst, Luottohallinto	Helsinki	Riskienhallinta
Senior Risk Analyst, Luottohallinto	Helsinki	Myynti ja asiakkuuksien hoito / henkilöasiakkaat
Communications specialist	Helsinki	Markkinointi ja viestintä
Product Owner, Rahastoyhtiön Back Office	Helsinki	Asset management

(Senior) Fullstack Developer, OP-Henkivakuutus	Helsinki	ICT
Työharjoittelija OP Uusimaan Lakipalveluihin	Helsinki	Lakiasiat
Risk and Compliance Lead, CRM-transformaatio (Helsinki/Oulu)	Helsinki	ICT
Cyber Security Advisor (Helsinki/Oulu)	Helsinki	ICT
Risk and Compliance Lead	Helsinki	ICT
Kiinteistönvälittäjä, OP Koti Uusimaa (useita paikkakuntia)	Helsinki	Kiinteistönvälitys ja isännöinti
Asiakkuuspäällikkö, yritysasiakkuudet, OP Uusimaa	Helsinki	Myynti ja asiakkuuksien hoito / yritys- ja instituutio
Senior Business Developer (Intelligent Automation and New Tech, Financial Crime Prevention)	Helsinki	Riskienhallinta
Data Analyst, Yritysasiakkaiden omaisuusvakuuttaminen, Pohjola Vakuutus, Helsinki	Helsinki	Tuote -ja palvelukehitys
Perintäneuvottelija	Helsinki	Lakiasiat
Security Specialist tai Security Manager	Helsinki	Riskienhallinta
Korvausneuvojia, Lakisääteiset	Helsinki	Myynti ja asiakkuuksien hoito / henkilöasiakkaat

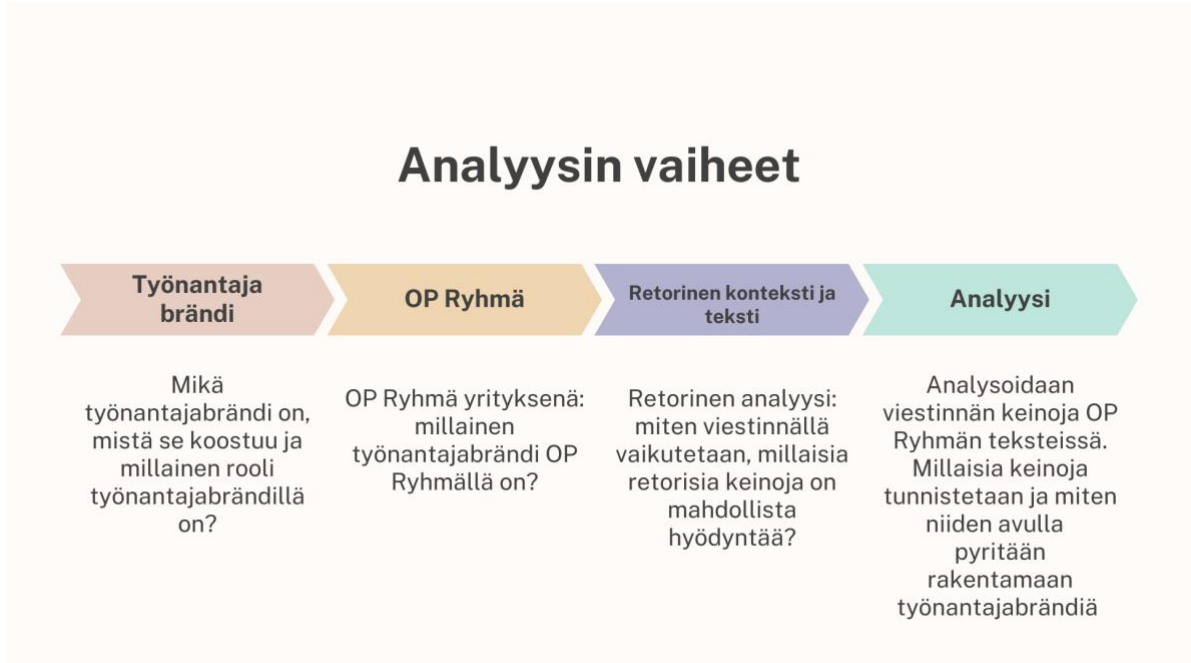
tapaturmavahingot, Eläke – ja ammattitautikäsittely, HKI/TRE/TKU		
Customer Insight Analyst	Helsinki	Tuote – ja palvelukehitys
Asiakkuusneuvoja, Helsinki/Tampere	Helsinki	Asiakaspalvelun tuki
Lead Developer, External Data	Helsinki	ICT
Tech Lead, Pohjola Vakuutus	Helsinki	ICT
Senior Product Owner, Information Management (osapuoli – ja organisaatiodata)	Helsinki	ICT
Business Developer (Business Intelligence, Financial Crime Prevention)	Helsinki	Riskienhallinta
Risk and Compliance Lead, Pohjola Vakuutus, Helsinki	Helsinki	Riskienhallinta
Muutosviestinnän asiantuntija	Helsinki	ICT
Senior Specialist, Information Security (Helsinki tai Oulu)	Helsinki	ICT
Solution Analyst, Asuntorahoitus ja asumisen palvelut	Helsinki	ICT
Risk and Compliance Specialist (Helsinki/Oulu)	Helsinki	ICT

Vuokravälittäjä, OP Koti Uusimaa	Helsinki	Kiinteistönvälitys ja isännöinti
-------------------------------------	----------	-------------------------------------

### 1.3 Menetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on selventää työnantajabrändin rakentumista viestinnän kautta. Hyödynnän retorista analyysiä tutkimuksen tutkimusmenetelmänä. Retorinen analyysi on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla tunnistan sekä erittelen erilaisia viestinnän ja vaikuttamisen keinoja aineistostani. Alasuutarin (1994, s. 30) mukaan laadullinen tutkimus pitää sisällään havaintojen pelkistämisen sekä ”arvoituksen” ratkaisemisen, joka toisaalta mahdollistaa havaintojen perinpohjaisen tarkastelun.

Tarkastelen tutkimusaineistoani kontekstin analyysin näkökulmasta sekä retorisen tekstin eli puheen ja kuvan analyysin kautta. Retoriikka on viestinnällä vaikuttamista ja retorinen analyysi puolestaan viestinnällä vaikuttamisen tutkimista, jonka myötä retorinen analyysi mahdollistaa työnantajabrändin rakentumisen tarkastelun nimenomaan viestinnällä vaikuttamisen näkökulmasta. Retorisen kontekstin analyysi haastaa tarkastelemaan muun muassa sitä, millaiseen yhteiskunnalliseen tilanteeseen teksti sijoittuu, millaisia odotuksia tilanne luo sekä millainen todellinen yleisö ja toisaalta konkreettinen puhuja on (Gill & Whedbee, 1997). Retorisen tekstin analyysi puolestaan tarkastelee sitä, millaiseksi tilanne rakennetaan tarkasteltavassa tekstissä, millaisia oletusyleisöjä tekstiin piirretään sekä millainen reettori eli puhuja tekstiin kirjoittuu (Gill & Whedbee, 1997). Retorisen analyysin avulla pyrin tunnistamaan muun muassa retoristen keinojen eetoksen, päätöksen ja logoksen ilmenemistä. Retoristen keinojen tunnistamisen lisäksi tarkastelen teksteissä esiintyviä keinoja, joilla pyritään vaikuttamaan ja puhuttelemaan yleisöä, luomaan halutunlaista kuvaa organisaatiosta sekä rakentamaan vetovoimaista työnantajabrändiä.



**Kuvio 1.** Analyysin vaiheet

Kuviossa (Kuvio 1) havainnollistetaan tutkimuksen etenemistä vaihe vaiheelta. Tutkimus aloitetaan määrittelemällä työnantajabrändi ja siihen liittyvät olennaiset seikat, jonka myötä luodaan teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Seuraavassa vaiheessa kuvataan tarkasteltavaa organisaatiota, OP Ryhmää, hahmottaaksemme ja luodaksemme kattavan kokonaiskuvan tutkimuksessa tarkasteltavasta organisaatiosta, sen teksteistä ja työnantajabrändistä. Kolmannessa vaiheessa keskitytään retoriseen analyysiin. Tarkastelen retoriikkaa erityisesti eetoksen, päätöksen, logoksen sekä yleisösuhteen näkökulmasta, laajentaen teoreettista viitekehystä analyysivaiheen toteuttamista varten. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa tarkastelen aineistoa retoristen keinojen sekä työnantajabrändin näkökulmasta, luoden kokonaiskuvaa viestinnällisistä, vaikuttamiseen pyrkivistä keinoista työnantajabrändin rakentamisessa. Tavoitteena on tunnistaa, millaisin keinoin sekä viestinnällisin valinoin OP Ryhmä rakentaa työnantajabrändiään sekä tarkastella millainen rooli viestinnällä on työnantajabrändin muodostumisessa.

## 1.4 OP Ryhmä

OP Ryhmä on vuonna 1902 perustettu, Suomen suurin finanssiryhmä, ja sen muodostaa 104 osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytäri- ja lähiyhteisöineen (OP Ryhmä, 2024). OP Ryhmän omistaa yli 2 miljoonaa omistaja-asiakasta, ja OP Ryhmän palveluksessa työskentelee noin 13 000 henkilöä. Omistaja-asiakkuus on OP Ryhmän oma asiakasetujärjestelmä, jossa omistaja-asiakas maksaa vähemmän päivittäisasioinnista, vakuutuksista sekä säästämisen ja sijoittamisen palveluista. OP Ryhmä (2024) kertoo nettisivuillaan, että organisaation perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. OP Ryhmän tavoite on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa sekä asiakkaiden, työntekijöiden että kumppaneiden näkökulmasta. Näihin tavoitteisiin OP Ryhmä kertoo pyrkivänsä tarjoamalla paitsi laadukkaita ja monipuolisia palveluita myös panostamalla digitalisaatioon ja paikalliseen läsnäoloon.

OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, jotka ovat Vähittäispankki, Yritys pankki sekä Vakuutus. Verkkosivujensa mukaan OP tarjoaa asiakkailleen maan kattavimman ja monipuolisimman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuuden sekä parhaat keskittämisedut (OP Ryhmä, 2023). Se on paikallinen toimija, jonka palvelut ovat saatavilla sekä digitaalisten kanavien että kattavan konttoriverkoston kautta.

## 2 Työnantajabrändi

Työnantajabrändi on kokonaisvaltainen mielikuva organisaatiosta työnantajana. Se ei ole pelkästään organisaation oma viesti, vaan muodostuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden, potentiaalisten työnhakijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Työnantajabrändin käsitteen kehittäneiden Amblerin ja Barrowin (1996, s. 187) mukaan työnantajabrändi on merkitystä tuottava kokonaisuus, joka yhdistää organisaation psykologiset, taloudelliset sekä käytännölliset hyödyt, jotka työntekijä voi saavuttaa työskennellessään organisaatiossa. Työnantajabrändi edustaa yrityksen tai organisaation pyrkimyksiä edistää näkemystä siitä, mikä tekee yrityksestä erilaisen ja erottuvan muista sekä toisaalta toivottavan ja tavoiteltavan työnantajan (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). Jokaisella organisaatiolla on työnantajabrändi, sillä se on jokaisen organisaation ominaisuus, ei niinkään erikseen ansaittava asia (Mosley, 2014, s. 4). Sen vahvuus voi kuitenkin vaihdella ja on jokaisella työnantajalla yksilöllinen. Työnantajabrändi on keskeinen osa 2020-luvun sekä tulevaisuuden työmarkkinoita, työikäisen väestön vähentyessä siitä huolimatta, että työpaikkojen määrä ei vähene samassa mittakaavassa.

Työnantajabrändissä ilmenee monia samankaltaisia ominaisuuksia tuote- tai yritysbrändien kanssa. Työnantajabrändiin kuitenkin liittyy kaksi avaintekijää, jotka erottavat sen perinteisemmän brändin luonteesta (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 503). Työnantajabrändi liittyy erityisesti työsuhteeseen, luonnehtien yrityksen identiteettiä työnantajana. Lisäksi työnantajabrändi on suunnattu sekä sisäiselle että ulkoiselle yleisölle, siinä missä tuote- tai yritysbrändi kohdistuu pääosin ulkoiseen yleisöön.

Työnantajabrändi koostuu kahdesta eri hyötykategoriasta, toiminnallisista sekä symbolisista eduista. Työnantajabrändin toiminnalliset edut kuvaavat objektiivisesti toivottuja elementtejä työsuhteelta, kuten palkkaa, muita etuja tai lomakorvauksia. Sen sijaan symboliset edut liittyvät erilaisiin käsityksiin organisaation arvomaailmasta sekä esimerkiksi sosiaalisesta hyväksynnästä (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505). Symbolisia etuja voivat olla esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunne ja identiteetti, joka syntyy työntekijöiden ja organisaation välisestä suhteesta. Myös hyvän työnantajamaineen

kautta saavutettu ammatillinen status voidaan nähdä symbolisena etuna. Toiminnallisia ja symbolisia etuja voidaan tarkastella myös aineettomina sekä aineellisina etuina.

Kalinska-Kulan ja Staniecin (2021, s. 584) mukaan monet työnantajat ovat viimeisen 20 vuoden aikana heränneet työnantajabrändin merkitykseen ja kiinnostuneet sen tietoisesta sekä toisaalta tiedostamattomasta rakentamisesta. Työnantajabrändin tiedostamattomalla rakentamisella tarkoitan sitä, että kuten brändinkin kohdalla, myös työnantajabrändi rakentuu osin itsestään työntekijöiden ja potentiaalisten työntekijöiden mielissä, kokemansa ja näkemänsä perusteella. Ropen ja Metherin (2001, s. 19, 21, 69–70) mukaan työnantajabrändi ei ole kaikille sama, vaan se on jokaisen subjektiivinen kokemus ja näkemys brändistä, tässä kontekstissa työnantajabrändistä. Työnantajabrändiä voi siis tietoisesti työstää ja rakentaa, mutta sitä ei voi loputtomasti hallita.

## **2.1 Työnantajabrändin rakentuminen**

Työnantajabrändin hyötyjen tarkastelu perustuu siihen, miten työntekijät ja potentiaaliset työnhakijat arvioivat organisaation kykyä tarjota heille arvoa. Tällaiset hyödyt eivät ainoastaan paranna organisaation houkuttelevuutta työnantajana, vaan myös edistävät työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Molempien hyötykategorioiden tulisi olla tasapainossa, jotta työnantajabrändi voidaan kokea uskottavana ja luotettavana (Edwards, 2010, s. 12). Henkilöstöhallinnon kirjallisuus kuvailee työnantajabrändin rakentamista kolmevaiheisena prosessina. Vaiheet ovat arvolupaus, arvolupauksen pohjalta toteutettu markkinointi sekä työnantajabrändin sisäinen markkinointi. Ensimmäisessä vaiheessa kehitetään arvolupaus, joka määrittelee, millaista arvoa organisaatio tarjoaa työntekijöilleen. Toisessa vaiheessa arvolupausa markkinoidaan ulkoisesti potentiaalisille työnhakijoille ja muille sidosryhmille. Kolmannessa vaiheessa työnantajabrändiä viestitään ja vahvistetaan organisaation

sisällä. Käsittelen näitä kolmea työnantajabrändin rakentumisen vaihetta tarkemmin seuraavissa luvuissa.

### **2.1.1 Arvolupauksen määrittäminen**

Arvolupaus on näkymätön sopimus työnantajan ja työntekijän välillä ja se on rinnastettavissa työnantajalupaukseen (Robinson ja Roseau, 1994, s. 245–246). Yritys kehittää arvolupauksen, jonka tarkoitus on ilmentää sitä, mitä työntekijät voivat odottaa organisaatiolta, tullessaan osaksi työyhteisöä (Vaisto, 2021). Arvolupaus työnantajabrändin kontekstissa on lupaus arvosta, jota organisaatio tuottaa työntekijälleen organisaatiossa työskennellessään. Arvolupauksen kohteena ovat sekä organisaation nykyiset työntekijät sekä mahdolliset työnhakijat ja uudet työntekijät, ja on tärkeää, että arvolupausta viestitään kaikille samanlaisena sekä ennen kaikkea todenmukaisena. Arvolupauksen uskottavuus on olennaista, sillä ristiriidat työntekijöiden kokemusten ja viestityn arvolupauksen välillä voivat myös heikentää työnantajan mainetta ja vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen (Moroko & Uncles, 2008, s. 149).

Hyödyntämällä tietoa organisaation kulttuurista, johtamistyylistä, nykyisten työntekijöiden ominaisuuksista ja osaamisesta, työnkuvasta tai tuotteen tai palvelun laadusta, johtajat ja työnantajabrändin parissa työskentelevät henkilöt kehittävät käsityksen siitä, mitä ainutlaatuista ja erityistä arvoa heidän yrityksensä voi tarjota työntekijöilleen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502). Tällöin arvolupaus konkretisoi organisaation kilpailuetua työnantajana (Maxwell & Knox, 2009, s. 895). Arvolupauksen tavoitteena ja tarkoituksena on olla todellinen kuvaus siitä, mitä yritys tarjoaa ja kykenee tarjoamaan työntekijöilleen, jonka myötä arvolupaus muodostaa työnantajabrändin keskeisimmän ytimen rakentaen pitkäaikaista sitoutumista, luottamusta ja tyytyväisyyttä sekä organisaation sisä – että ulkopuolella (Barrow & Mosley, 2011, s. 33).

### **2.1.2 Markkinointi arvolupauksen pohjalta**

Arvolupauksen kehittämisen jälkeen yritys markkinoi arvolupaustaan potentiaalisille työntekijöilleen, rekrytointitoimistoille, sijoitusneuvojille ja vastaaville muille sidosryhmilleen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502). Työnantajabrändin markkinointi on suunniteltu siten, että se ensisijaisesti houkuttelee kohderyhmää eli potentiaalisia työntekijöitä, mutta sen tarkoitus on tukea myös organisaation tuotteen tai palvelun brändiä. Tärkeää brändien yhteensovittamisessa on se, että työnantajabrändi ja organisaation tuotteen tai organisaation brändi ovat johdonmukaisessa suhteessa toisiinsa ja että työnantajabrändi sekä organisaation brändi yleisesti puhuvat samaa kieltä.

Ulkoisen markkinointi arvolupauksen ja työnantajabrändin pohjalta auttaa uusia työntekijöitä sisäistämään organisaation arvot ennen varsinaisen työsuhteen aloitusta (Moroko ja Uncles, 2008). Lisäksi arvolupaus on merkittävä tekijä työpaikan vetovoimaisuustekijänä, sillä organisaation vetovoimaisuudessa kyse on siitä, mitkä asiat erottavat kyseisen organisaation alan kilpailijoista (Huhta, 2016, s. 10). Erityisesti silloin, kun alat kilpailevat osaavista työntekijöistä keskenään, on tärkeää pohtia omia vetovoimaisuustekijöitä työnantajabrändin muodostamisessa. Olennaista on tunnistaa oman kohderyhmän mieltymykset, sekä se, miten organisaatio realistisesti kykenee vastaamaan näihin mieltymyksiin. Tällaisia mieltymyksiä voivat olla esimerkiksi houkuttelevat palkitsemismallit, joustavat työskentelytavat, ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet sekä organisaation arvopohjan, jonka työntekijä mahdollisesti jakaa organisaation kanssa. Näin työnantajabrändistä voidaan kehittää kilpailukykyinen ja kohderyhmää puhutteleva.

### **2.1.3 Työnantajabrändin sisäinen markkinointi**

Työnantajabrändin rakentamisen kolmas seikka on työnantajabrändin sisäinen markkinointi organisaatiossa (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 503). Sisäisestä

markkinoinnista voidaan käyttää myös sisäisen brändäyksen ilmausta. Sisäinen brändäys on tärkeää, koska se sisältää sekä annetun arvolupauksen, että toisaalta sisällyttää arvolupauksen osaksi organisaatiokulttuuria. Sisäisen brändäyksen tavoitteena on kehittää työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon, sen asettamiin arvoihin sekä tavoitteisiin (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 503). Sitouttamalla työntekijöitä organisaatioon, edistetään sekä heidän kokemustaan arvolupauksen toteutumisesta, vahvistetaan työntekijäkokemusta sekä toisaalta parannetaan tehokkuutta ja näin ollen päästään todennäköisemmin organisaation asettamiin tavoitteisiin.

Toisin sanoen työnantajabrändin sisäisen markkinoinnin voidaan nähdä kuvastavan sitä, miten työnantajabrändiä edelleen viestitään, kehitetään ja ylläpidetään organisaatiossa sisäisesti silloin, kun työntekijä on siirtynyt hakijasta organisaation työntekijäksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvin toteutettu sisäinen brändäys voi parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja jopa asiakastyytyväisyyttä, kun työntekijät kokevat arvojen ja tavoitteiden olevan linjassa omien arvojensa kanssa (King & Grace, 2010, s. 942). Lisäksi sisäisen brändäyksen onnistuminen edellyttää tehokasta viestintää, johtajuutta ja jatkuvaa koulutusta, jotta työntekijät ymmärtävät ja sisäistävät organisaation arvolupauksen osaksi omaa toimintaansa (Maxwell & Knox, 2009, s. 901).

## **2.2 Työntekijäkokemus**

Työntekijäkokemus on merkittävä tekijä työnantajabrändin rakentamisessa ja edistämisessä (Huhta & Myllyntaus, 2021). Tätä selittää pitkälti aiempi määritelmä työnantajabrändin rakentamisen luonteesta, eli siitä, että työnantajabrändi muodostuu yksilöiden subjektiivisten kokemusten ja näkemysten pohjalta. Työnantajabrändiä ei tällöin voi ainoastaan sanella ja määritellä organisaation tai työnantajan oman tahdon tai näkemyksen mukaan, vaan se rakentuu hiljalleen monien eri tekijöiden vaikutuksesta.

Morgan ja Goldsmith (2017, s. 7) määrittelevät työntekijäkokemuksen kolmen eri perspektiivin kautta. Ensimmäisenä työntekijäkokemusta voidaan tarkastella työntekijän

näkökulman kautta, toiseksi organisaation näkökulman kautta sekä kolmanneksi näiden molempien näkökulmien läpileikkauksen kautta. Kuviossa (Kuvio 2) havainnollistan työntekijäkokemuksen muodostumista.



**Kuvio 2.** Työntekijäkokemuksen muodostuminen (Morgan & Goldsmith, 2017)

Työntekijöiden näkemys työntekijäkokemuksesta on kaikessa yksinkertaisuudessaan kokemus siitä, millaista organisaatiossa on työntekijän mielestä työskennellä. Tähän vaikuttavat muun muassa mielenkiintoiset ja tarpeeksi haastavat työtehtävät sekä työpaikan kannustava ja positiivinen ilmapiiri (Alshathry ja muut, 2017, s. 423). Lisäksi työn joustavuus, vapaa-ajan ja töiden tasapaino sekä varmuus työn jatkuvuudesta vaikuttavat työntekijäkokemuksen muodostumiseen (Green, Huxley ja Whitfield, 2010, s. 379–380). Mielekkään työntekijäkokemuksen myötä työntekijän sitoutuneisuus organisaatioon kasvaa, jolloin organisaatio voi maksimoida työntekijän työpanoksen tuottamaa arvoa. Pitkäaikaiset ja tunnolliset työntekijät ovat aina organisaation kannalta tuottavimpia verrattuna työntekijöiden vaihtuvuuteen. Suunnitellun eli eksplisiittisen viestinnän lisäksi työnantajakokemus rakentuu myös implisiittisesti organisaation työarjessa organisaation toiminnan kautta (Erkmen, 2018, s. 5). Esimerkiksi johtamistyyli, palkitsemisjärjestelmät sekä tavat kanssakäydä työyhteisön jäsenien kanssa rakentavat

työnantajakokemusta. Eksplisiittisten ja implisiittisten viestien tulee olla mahdollisimman yhteneväisiä keskenään, jotta työnantajakokemus rakentuu positiiviseksi. Pahimmillaan viestien ristiriitaisuus aiheuttaa haasteita työmotivaatiossa sekä aiheuttaa kyseenalaistamista organisaation aikomuksia kohtaan (Hoogervorst ja muut, 2004, s. 301).

Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus sen sijaan on se, millaiset olosuhteet organisaatio on luonut työntekijöilleen eli käytännössä mitä organisaatio ajattelee siitä, millainen työntekijöiden todellisuus työpaikalla tulisi olla (Morgan ja Goldsmith, 2017, s. 7). Organisaation näkökulma on siitä haastava, että vaikka ajattelisi tekevänsä hyvää, voi työntekijän kokemus asiasta olla pahimmillaan päinvastainen, tai vähintään organisaation käsityksestä eroava. Sen vuoksi työntekijäkokemuksen määrittely pääsee parhaimmilleen silloin, kun asiaa tarkastellaan sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta.

### **2.3 Vetovoimaisen työnantajabrändin rooli ja merkitys**

Huhta ja Myllyntaus (2021) ovat keskittyneet tarkastelemaan työnantajabrändiä vetovoimaisen työpaikan käsitteen kautta. Kielitoimisto (2023) määrittelee vetovoiman viehätysvoimana, kiehtovuutena ja houkuttavuutena. Vetovoiman käsite on helppo sisäistää peilaten käsitettä omaan elämään, esimerkiksi siihen, mitä asioita kohti itse omassa elämässään ajautuu niiden kiehtovuuden ja houkuttelevuuden vuoksi. Vetovoimainen työpaikka voidaan näin ollen määritellä työpaikkana, joka houkuttelee ja kiehtoo potentiaalisia työntekijöitä kohti organisaatiota sekä kykenee pitämään parhaat osaajat työntekijöinä. Vetovoimainen työpaikka sitouttaa nykyisiä työntekijöitä lähemmäs organisaation tai työnantajan arvoja, strategiaa ja tavoitteita (Huhta ja Myllyntaus, 2021). Työnantajan tai organisaation vetovoimaa määrittelevät lukuiset eri tekijät, jotka vaihtelevat organisaatioittain, erityisesti aloittain. Eri alan työntekijät kokevat eri tekijät vetovoimaa tuottavina ja heidän yksilölliset taustansa sekä tilanteensa

vaikuttavat niihin tekijöihin, jotka vetävät heitä organisaation puoleen tai vastaavasti työntävät pois päin organisaatiosta.

Vetovoimainen työnantajabrändi auttaa yritystä kasvamaan ja pysymään kilpailukykyisenä pitkällä aikavälillä. Se parantaa rekrytoinnin onnistumista, työntekijöiden tyytyväisyyttä ja yrityksen kokonaismainetta, mikä kaikki osaltaan tukee organisaation strategisia tavoitteita. Barrowin ja Mosleyn (2005) mukaan menestys organisaatioissa määräytyy pitkälti nimenomaan onnistuneiden rekrytointien, työntekijöiden sitouttamisen ja työntekijäpidon mukaan. Kilpailutilanne työmarkkinoilla polarisoituu (Huhta ja Myllyntaus, 2021), ja organisaatioiden ja yritysten tulee luoda kilpailutekijöitä sekä etuja erottuakseen joukosta työnantajana sekä muiden sidosryhmien silmissä. Tämän vuoksi vetovoimaisen työnantajabrändin rooli organisaatioissa korostuu ja työnantajabrändi nähdään yhtenä merkittävänä kilpailutekijänä organisaatioiden keskuudessa. Valintatilanteessa työntekijän on luonnollista suosia organisaatiota, jonka työnantajabrändin kokee vetovoimaisempana sekä omia arvojaan ilmentävänä ja tarpeitaan palvelevana.

Koska työnantajabrändin muovaantumisessa on osin kyse siitä, miten ennalta-asetetut odotukset vastaavat todellisuutta, on tärkeää, että organisaatioissa kiinnitetään huomiota siihen, mitä luvataan ja tarjotaan ja että nämä asiat myös toteutetaan. Työnantajabrändiä muovaa vetovoimaiseksi se, että esimerkiksi organisaation arvot ja tavoitteet ovat realistisia ja rehellisiä, jolloin myös on todennäköisempää, että työntekijät jakavat samat, aidot arvot organisaation kanssa.

## **2.4 Rekrytointiviestintä**

Tässä luvussa käsittelemme ensin rekrytointiviestintää yleisesti, jonka jälkeen tarkastelen OP Ryhmän rekrytointiviestintää sekä OP Ryhmän uramahdollisuuksia ja työnantajuutta pankkialan toimijana.

Rekrytointi itsessään kuvaa toimintaa, jonka tavoitteena on hankkia organisaatioon uutta henkilöstöä (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola, 2015, s. 165). Organisaatiot toteuttavat rekrytointiprosesseja herättääkseen potentiaalisten työnhakijoiden kiinnostusta, lisätäkseen tunnettuutta työnantajabrändilleen sekä ennen kaikkea tavoittakseen osaavat työntekijät ja vaikuttaakseen heidän valintapäätöksiinsä tulevan työnantajan osalta (Ployhart, 2006, s. 869). Rekrytoinnit vaativat aina organisaatioilta merkittävästi resursseja, jonka vuoksi rekrytointien läpivienti tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. Lisäksi onnistuneella tai vastaavasti epäonnistuneella rekrytoinnilla on suora vaikutus organisaatioon menestykseen ja kilpailukykyyn (Joki, 2018, s. 87). Epäonnistunut rekrytointi ei ainoastaan aiheuta kuluja ja ylimääräistä työtä organisaatiolle, vaan pahimmillaan vaikuttaa myös työnantajabrändiin negatiivisesti työntekijän kokiessa, ettei työpaikka vastannut ennalta asetettuihin odotuksiin esimerkiksi työtehtävien, roolin, organisaatiokulttuurin tai näiden kaikkien osalta.

Rekrytoinnissa olennaista osaa kannattelee organisaation viestintä, muun muassa se, miten työpaikkailmoitus on muotoiltu, millaista kieltä siinä käytetään ja miten kerrotaan tulevasta roolista sekä organisaatiosta. Rekrytointiviestinnän avulla organisaatio pyrkii houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä kiinnostumaan sekä mahdollisesti hakemaan organisaation työntekijäksi (Breaugh ja Starke, 2000, s. 410). Rekrytointiviestinnän avulla rakennetaan työnantajabrändiä, sillä rekrytointiviestinnällä pyritään luomaan hakijalle miellyttävää ja luokseenkutsuvaa kuvaa organisaatiosta (Lloyd, 2002). Rekrytointiviestintä ulottuu laajalle organisaation viestinnässä, muun muassa työpaikkailmoituksiin, verkkosivuviestintään sekä suorakontaktointiin potentiaalisille hakijoille. Nykyään organisaatiot tuovat rekrytointiviestintää myös sosiaalisen median kanaviinsa, esimerkiksi LinkedIniin, Facebookiin, Instagramiin ja TikTokiin, tavoittaakseen laajemmin toivottua kohderyhmäänsä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan OP Ryhmän rekrytointiviestintää erityisesti organisaation verkkosivuilla julkaistujen työpaikkailmoitusten kautta.

### **2.4.1 OP Ryhmän rekryointiviestintä ja uramahdollisuudet**

OP Ryhmä toteuttaa rekryointiviestintäänsä monikanavaisesti muun muassa verkkosivuillaan, sosiaalisessa mediassa sekä työpaikkailmoituksissaan. Rekryointiviestintä rakentaa työnantajabrändiä (Łacka-Badura, 2015, s. 5), ja sen vuoksi on tärkeää toteuttaa rekryointiviestintää suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. OP Ryhmän rekryointi – ja työnantajakuvajohtaja Erja Viljan (2024) mukaan OP Ryhmällä on oma työnantajakuvatyöryhmä, joka työskentelee organisaation työnantajabrändin kanssa päivittäin.

OP Ryhmässä työskentelee osaajia monilta eri aloilta, ja OP Ryhmä kertookin tukevansa henkilöstöä henkilökohtaisen kasvun ja urakehityksen asiantuntijoina (OP Ryhmä, 2024). Tarkastelin OP Ryhmän avoimia työmahdollisuuksia heidän urasivujensa kautta, ja hakutuloksena löytyi 69 avointa työpaikkaa. Roolit jakautuivat monipuolisesti asiakaspalvelusta asiantuntijatehtäviin yrityksen eri toiminnoissa, kuten markkinoinnissa, kirjanpidossa, lakipalveluissa, henkilöstöhallinnossa, kehittämis- ja teknologiaosastolla, finanssiosastolla sekä vähittäis- ja yrityspankin puolella. Työpaikkojen määrän ja moninaisuuden lisäksi avoimia paikkoja löytyi paikallisen toimijuuden vuoksi ympäri Suomea, keskittyen kuitenkin suurimpiin kasvukeskuksiin ja kaupunkeihin.

### **2.4.2 OP Ryhmä työnantajana**

OP Ryhmä (2024) kertoo verkkosivuillaan olevansa yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta arvostava työyhteisö. He muun muassa kertovat kannustavansa kaikenlaisia henkilöitä hakemaan heille töihin ja toivottavansa tervetulleiksi kaikki sukupuoli-identiteetit, eri-ikäiset sekä kulttuuri- ja vähemmistöryhmät. OP Ryhmä kertoo olevansa vastuullinen työnantaja ja toimija, jolle vastuullisuus kuuluu kiinteäksi osaksi organisaation strategiaa (OP Ryhmä, 2024). OP Ryhmä näkee työhyvinvoinnin työntekijäkokemuksen mahdollistajana. Heidän näkemyksensä mukaan keskeisiä työhyvinvointia tukevia elementtejä OP Ryhmässä ovat varhaisen tuen toiminta,

työterveyshuollon laaja-alaiset palvelut, kuntoutus, työn joustot ja monimuotoisuuden johtaminen. OP Ryhmässä toimii myös hyvinvointilähettiläiden verkosto, joka on vakiinnuttanut paikkansa hyvinvoinnin edistäjänä työn arjessa. Lisäksi organisaatio kertoo nettisivuillaan, että työntekijöiden järjestäytymisvapaus on keskeinen hyvinvointiyhteiskunnan tunnusmerkki, ja näin ollen OP Ryhmä kunnioittaa henkilöstönsä oikeutta järjestäytyä (OP Ryhmä, 2024). Ammatillisella järjestäytymisellä tarkoitetaan työntekijöiden oikeutta liittyä ammattiliiton jäseneksi parantaakseen asemaansa työmarkkinoilla muun muassa työolojen, palkan sekä muiden työehtojen parantamiseksi (STTK, 2024).

OP Ryhmän yhtiöissä noudatetaan kahta työehtosopimusta, jotka sisältävät määräyksiä muun muassa työajasta, vuosilomista, irtisanomisajoista, työsuojeluyhteistoiminnan toteuttamisesta sekä luottamushenkilöiden ja työsuojeluvaltuutettujen asemasta ja heidän toimintaedellytystensä turvaamisesta (OP Ryhmä, 2024). Viimeisenä OP Ryhmä (2024) pyrkii ehkäisemään syrjintää kaikessa toiminnassaan. Henkilöstö voi ilmoittaa syrjintäepäilyistä tarkastustoiminnolle. Hyvän liiketavan periaatteiden noudattamatta jättämisestä voi myös keskustella henkilöstöhallinnon, lähiesimiehen tai Compliance'n kanssa. OP Ryhmässä ilmoitukset epäilyistä säännösten ja määräysten rikkomuksista on mahdollista tehdä myös nimettömänä Whistle blowing -toiminnon kautta. Ilmoitus voi myös koskea OP Ryhmän arvojen vastaista toimintaa.

Palkitsemisratkaisuista OP Ryhmä (2024) kertoo nettisivuillaan siten, että kilpailukykyisen palkan lisäksi työntekijöitä palkitaan muun muassa yhteisten sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta - ja varsinkin niiden ylittämisestä. Lisäksi OP Ryhmä tukee työntekijöidensä laadukasta vapaa-aikaa liikunta- ja kulttuuriedun sekä OP:n lomaosakkeiden edullisen hyödyntämisen kautta. OP Ryhmän työntekijät saavat myös alennuksen ryhmän pankki- ja vakuutus palveluista sekä lisävakuutusturvan työtapaturman tai ammattitaudin varalta. Lisäksi merkkipäivät muistetaan, jonka takia 50- ja 60-vuotismerkkipäivän osuessa työpäivään sen saa palkallisena vapaapäivänä.

Koska objektiivinen kuva ei synny vain muutamien kokemusten perusteella, tarkastelen OP Ryhmän työnantajana karkeasti heidän nettisivujensa perusteella ja sen perusteella, millaisena he itse näkevät itsensä työnantajana. Olennaista on huomata, että organisaation oma näkemys omasta työnantajuudestaan voi poiketa työntekijän työntekijäkokemuksesta merkittävästikin.

### 3 Organisaatioiden viestinnän retoriikka

Retoriikan määritelmä on hyvin vaihteleva, riippuen siitä mistä kontekstista retoriikkaa tarkastelee. Retoriikka ja sen merkitys on muuttanut muotoaan vuosituhansien aikana, sillä siitä on esitetty niin monenlaista näkemystä tänä aikana. Aristoteleen, Platonin ja Sokrateen aikana retoriikka nähtiin pitkälti puhetaitona, eli kielenkäytön kautta tapahtuvana suostutteluna, sillä tuolloin retoriikan avulla vedottiin kuulijan tunteisiin ja järkeen ilman pakottamista mihinkään (Kakkuri-Knuuttila, 1994, s. 48–49). Nykyään retoriikan voi nähdä moninaisempana viestintänä, jolla kuitenkin on tietty päämäärä. Viestintä ei tapahdu tyhjiössä, vaan se kytkeytyy aina tiettyyn tilanteeseen, joka määrittää viestin vastaanoton mahdollisuudet ja rajoitteet.

Nykyisessä viestintäympäristössä retoriikka on siirtynyt puhetaitoa laajemmalle, kattaen esimerkiksi visuaaliset elementit, teknologian ja monikanavaisen sekä interaktiivisen vuorovaikutuksen. Organisaatioiden viestinnässä retoriikka toimii välineenä, jolla pyritään rakentamaan suhteita sidosryhmiin sekä luomaan luottamusta ja vahvistamaan organisaation identiteettiä eri sidosryhmien silmissä. Tämä tarkoittaa, että retoriikan avulla ei pyritä ainoastaan vakuuttamaan, vaan myös rakentamaan emotionaalista yhteyttä ja edistämään kattavampaa ymmärrystä eri osapuolien välille. Esimerkiksi yritysviestinnässä kielelliset ja visuaaliset valinnat korostavat arvoja ja kulttuuria, joita halutaan viestiä asiakkaille, työntekijöille ja laajemmalle yleisölle. Taitava retorinen viestintä ottaa huomioon kohderyhmän odotukset ja kulttuuriset kontekstit, muokaten viestintää niin, että se resonoi kohdeyleisön arvojen ja tarpeiden kanssa.

#### 3.1 Retorinen konteksti ja yleisösuhte

Retorinen konteksti tarkoittaa niitä olosuhteita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat viestin suunnitteluun, muotoiluun ja esittämiseen. Käytännössä retorinen konteksti asettaa raamit sille, miten viestin vaikuttavuus voidaan maksimoida tietyssä tilanteessa. Puhujan on ymmärrettävä paitsi oman viestinsä sisältö myös yleisönsä odotukset, asenteet ja

arvojärjestelmät, jotta viesti voi olla vakuuttava. Klassisen retoriikan mukaisesti Aristoteles (Aristoteles IX, 1997, s. 11) korosti viestin tehokkuuden perustuvan kolmeen keskeiseen elementtiin: puhujan uskottavuuteen (*etos*), viestin loogiseen rakenteeseen (*logos*) ja yleisön tunteisiin vetoamiseen (*paatos*). Nämä periaatteet ohjaavat edelleen tapaa, jolla retorista kontekstia analysoidaan ja hyödynnetään viestinnässä. Tämä käsitys on edelleen keskeinen, mutta uusi retoriikka on laajentanut sen näkökulmaa ottamalla huomioon tekstin tilannekohtaisuuden sekä yleisön aktiivisen roolin (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1969, s. 24). Uusi retoriikka tuo keskiöön yleisön ja puhujan välisen vuorovaikutuksen, jossa yleisösuhte rakentuu retorisen kontekstin ymmärryksen varaan. Perelman ja Olbrechts-Tyteca (1969) painottavat, että puhujan on luotava yleisön kanssa yhteinen arvopohja, jotta argumentit saavuttavat vakuuttavuutensa. Tämä vuorovaikutus ei ole yksisuuntaista, vaan yleisö vaikuttaa viestin muotoutumiseen tulkitsemalla sitä omista lähtökohdistaan (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1969, s. 19). Yleisö ei siis ole enää pelkkä passiivinen vastaanottaja, vaan aktiivinen toimija, joka tulkitsee viestin omien arvojensa, tietojensa ja kokemustensa kautta. Digitaalinen aikakausi on entisestään korostanut retorisen kontekstin ja yleisösuhteen merkitystä, sillä yleisöllä on mahdollisuus reagoida ja osallistua viestintäprosessiin.

Yleisösuhte liittyy kiinteästi organisaatioiden työpaikkailmoitusten retorisiin keinoihin, koska tällaiset ilmoitukset on suunnattu tietyille yleisölle, eli potentiaalisille työnhakijoille, ja niiden tehtävänä on houkutella oikeat kandidaatit. Yleisösuhte vaikuttaa siihen, miten ilmoituksen kieli, rakenne ja viesti suunnitellaan ja toteutetaan. Työpaikkailmoituksen tehokkuus perustuu siihen, kuinka hyvin organisaatio tuntee kohderyhmänsä. Kohderyhmän, kuten nuorten asiantuntijoiden tai kokeneiden johtajien, odotukset ja arvot määrittävät, millaisia viestejä ilmoitukseen sisällytetään. Esimerkiksi nuoria työnhakijoita houkutellaan usein innovatiivisuutta ja joustavia työaikoja korostavilla viesteillä ja ilmaisuilla, kun taas kokeneille ammattilaisille korostetaan vakautta ja pitkäaikaisia uramahdollisuuksia (Gill, 2011, s. 35). Työpaikkailmoituksen kieli ja tyyli muotoutuvat sen mukaan, miten organisaatio pyrkii luomaan suhteen yleisöönsä. Rentoa työyhteisöä korostavat organisaatiot voivat käyttää epämuodollista kieltä ja

huumoria työpaikkailmoituksissaan, kun taas konservatiivisemmat ja jäykemmät alat sekä organisaatiot saattavat suosia virallisempaa sävyä. Esimerkiksi IT-alan startup voi käyttää työpaikkailmoituksessaan ilmaisia kuten "Etsimme koodaajaa, jolla on asennetta ja intohimoa", kun taas julkisen sektorin ilmoitus saattaa keskittyä muodollisempiin fraaseihin, kuten "Tarjoamme mahdollisuuden kehittää yhteiskunnallisesti merkittäviä palveluita". Sosiaalinen media ja digitaaliset alustat ovat lisäksi muuttaneet työpaikkailmoituksia vuorovaikutteisemmaksi. Hakijat voivat reagoida ilmoitukseen, jakaa niitä ja jopa keskustella niistä organisaation kanssa reaaliaikaisesti. Tämä korostaa uuden retoriikan ajatusta yleisöstä aktiivisena osallistujana, mikä tarkoittaa, että organisaation oltava valmis vuoropuheluun potentiaalisten työnhakijoiden kanssa (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1969, s. 21). Työpaikkailmoitusten voidaan nähdä heijastavan organisaatioiden kykyä rakentaa suhde kohdeyleisöönsä. Retoristen keinojen käyttö auttaa muokkaamaan viestiä niin, että se resonoi työnhakijoiden toiveiden ja arvojen kanssa, mikä vahvistaa suhdetta ja lisää houkuttelevuutta työnantajana.

### **3.2 Retorinen vaikuttamisstrategia**

Aristoteles tunnetaan kolmesta vakuuttamisen ja vaikuttamisen keinosta, jotka ovat eetos, paatos ja logos (Aristoteles IX, 1997, s. 11). Eetoksesta, paatoksesta ja logoksesta käytetään myös nimitystä retorinen vaikuttamisstrategia, joka on kuvattu alla olevaan kuvioon (kuvio 4).



**Kuvio 3.** Retorinen vaikuttamisstrategia (Aristoteles IX, 1997)

Kuvio 3 havainnollistaa vaikutuskeinojen ominaisuuksia kolmiosaisen jaottelun perusteella. Eetoksessa tarkastelussa on rektorin eli puhujan uskottavuus, vaikuttavuus ja luonne. Paatos sen sijaan korostaa tunteita, arvoja ja uskomuksia eli sitä, millaisia tunteita rectori onnistuu herättämään viestin vastaanottajassa. Logos puolestaan painottaa viestin asiasisältöä, vedoten viestin vastaanottajan järkeen ja logiikkaan. Eetos, paatos ja logos toimivat parhaiten toisiaan täydentäen. Eetoksen uskottavuus luo pohjan viestin vastaanottamiselle, paatoksen tunteet sitouttavat yleisön, ja logoksen perustelut varmistavat viestin rationaalisuuden. Näin ollen myös organisaatioiden näkökulmasta Aristoteleen retorinen vaikuttamisstrategia on keskeinen työkalu erityisesti työnantajabrändin kehittämisessä. Kun viestinnässä huomioidaan kaikki kolme vaikuttamisen keinoa, voidaan rakentaa työnantajabrändi, joka ei pelkästään houkuttele työnhakijoita vaan myös sitouttaa heitä emotionaalisesti ja rationaalisesti osaksi organisaation kulttuuria ja toimintaa.

### 3.2.1 Eetos

Eetos on vaikuttamiskeinoista puhujan eli reettorin persoonaan ja uskottavuuteen viittaava (Kaakkuri-Knuuttila, 2007, s. 233). Eetos tarkoittaa sitä, miten kielen ja viestinnän avulla rakennetaan uskottavuutta, luotettavuutta, auktoriteettia ja suhdetta yleisöön. Eetosta voidaan tarkastella muun muassa siitä näkökulmasta, mitä yleisö tai kuulijat tulkitsevat reettorin eleistä, ilmeistä tai olemuksesta ja kuinka reettori pyrkii tuomaan omaa osaamistaan ja itseään esiin yleisölle. Eetos viittaa siihen tyyliin ja niihin tapoihin, joilla reettori rakentaa suhdetta yleisöönsä omaa luonnettaan ja uskottavuuttaan ilmentämällä (Kaakkuri-Knuuttila, 1998, s. 223). Esimerkiksi reettorin asiantuntijuus voi olla merkittävä tekijä kuulijoiden vakuuttamisessa, sillä tällöin reettori omaa auktoriteettia ja luottamusta suhteessa yleisöönsä.

Eetos on vakuuttamisen keinona hyvin tilannesidonnainen ja vaihtelee paljon sen mukaan, mistä aiheesta puhutaan ja kenen toimesta. Puhujan persoona ja uskottavuus ovat eetoksen muodostumisen kannalta merkittäviä tekijöitä (Karlberg ja Mral, 1998, s. 31). Olennaista ei niinkään ole se onko puhuttu asia totta vaan se, miten luotettavana puhuja koetaan. Retoriikkaa tutkittaessa eetos usein ilmentää reettoria yksittäisenä henkilönä, mutta reettorin roolissa voi olla myös esimerkiksi organisaatio, yhdistys tai mikä tahansa muu taho. Luotettavaksi identifioitu yritys onnistuu vakuuttamaan yleisönsä helpommin millaisella viestillä tahansa, kun taas epäluotettavana pidetyn organisaation on vaikea vakuuttaa yleisönsä, oli viestin luotettavuus kuinka korkea tahansa.

### 3.2.2 Paatos

Paatoksella Aristoteles tarkoittaa sekä miellyttäviä että epämiellyttäviä tunteita, jotka aikaansaavat yleisössä reaktioita. Paatoksen tarkoitus on siis herättää tunteita, puhutella tai muuttaa mielentilaa sekä vaikuttaa yleisön vastaanottokykyyn. Reettori pyrkii paatoksella johdattelemaan kuulijat kohti tavoittelemaansa tunnetilaa, jotta kuulijat

herkemmin uskovat ja vakuuttuvat puheen tai tekstin todenmukaisuudesta (Haapanen, 1996, s. 31). Kaakkuri-Knuutilan (1991, s. 25) mukaan rektorin onnistuessa herättää kuulijassa innostusta tai vihaa, nämä toimivat tällöin helpommin rektorin haluamalla tavalla. Teemme päätöksiä usein vallitsevan mielentilamme mukaan, jonka vuoksi päätöksen keinoilla pyritään ohjaamaan viestin vastaanottajan mielentilaa siihen suuntaan, joka on rektorin tavoitteen mukainen.

Paatos on olennainen vaikuttamisen keino myös erityisesti markkinoinnissa, sillä tunteet usein ohjaavat päätöksiämme. Markkinoinnissa päätöstä hyödynnetään erityisesti toivon ja pelon tunteiden kautta (Karlberg ja Mral, 1998, s. 34–35). Esimerkiksi tarkasteltaessa työpaikkamarkkinoitua, on ilmoituksissa mahdollista havaita toiveikkuutta sekä mahdollisen työnantajan sekä toisaalta työnhakijan näkökulmasta. Työnantaja toivoo ilmoituksen tavoittavan potentiaaliset hakijat ja haun tuottavan tulosta, kun taas hakija mahdollisesti toivoo uutta työpaikkaa erilaisten omien ammatillisten sekä henkilökohtaisten tarpeiden täyttämisen valossa.

Siinä missä päätöksen tarkoitus on sitouttaa kuulija ja hänen huomionsa rektoriin herättämällä tunteita, päätöstä voi hyödyntää myös yleisön rauhoittamistarkoituksessa (Aristoteles, 1997, s. 86–87). Näin ollen puheen kontekstin mukaan on arvioitava, millä tavoin päätöstä kannattaa hyödyntää, jotta se palvelee mahdollisimman hyvin kyseisen rektorin silloista tarkoitusta ja toimii tehokkaana vakuuttamisen keinona. Päätöksen kohdalla on myös olennaista ymmärtää, että tunteisiin vetoava vaikuttaminen on usein vaikutukseltaan voimakkaampaa mutta vaikutuksen kesto on lyhytaikaisempaa, kuin esimerkiksi logos-keinojen vaikutus, jotka perustuvat järkeen sekä logiikkaan (Torkki, 2006, s. 215). Järkiperusteinen vaikuttaminen sen sijaan ei usein aiheuta yleisössä niin suurta reaktiota, mutta reaktio usein on pidempiaikainen ja sen myötä mahdollisesti tehokkaampi.

### 3.2.3 Logos

Kolmas vakuuttamisen keino logos, kuvastaa sitä, mikä on totta ja sen nähdäänkin olevan klassisessa retoriikassa vakuuttavan puheen syvin ydin. Aristoteleen näkemyksen mukaan puheen vakuuttavuus kasvaa silloin, kun vaikuttavana voimana toimii totuus (Leiwo, Luukka & Nikula., 1992, s. 8–9). Logoksen voidaan nähdä olevan puheen asiasisältö, eli asiat ja argumentit, joilla puhe on mahdollista osoittaa todeksi (Kaakkuri-Knuuttila 2007, s. 233). Mitä luotettavampia argumentteja reettori tuo puheessaan esille, sitä vakuuttavammaksi ja uskottavammaksi puhe ja viestin sisältö muovaantuu. Argumenttien ohella logos voi ilmentyä esimerkiksi todistamisena tai muina tapoina, joilla yleisö vakuuttuu reettorin puheen ajamasta asiasta (Rydstedt, 1993, s. 40). Lisäksi tyypillisimpiä logoksen ilmenemismuotoja ovat muun muassa rinnastukset, metaforat, lieventävät konjuktioit sekä esimerkit (Kaakkuri-Knuuttila, 2007, s. 251–253). Uskottavuutta voidaan toisaalta rakentaa myös esimerkiksi tilastojen ja lukujen avulla, korostamalla vastakkainasettelua sekä vetoamalla tilanteisiin, jotka ovat samankaltaisia (Aulanko, 1997, s. 329).

Myös logoksen kohdalla reettorin on tunnettava yleisönsä, tunnistaakseen millaiset argumentit tai todistelut luovat kuulijalle eniten arvoa ja täten vakuuttavat kuulijaa asiasta. Kohderyhmän ja yleisön tunnistaminen on keskeinen osa vakuuttamisen keinon hyödyntämisessä, jotta reettori aidosti pystyy argumentoimaan juuri kohdeyleisöään puhuttelevalla tavalla. Logoksessa kyse on pitkälti siitä, mitä valitaan kertoa ja toisaalta mitä osia informaatiosta jätetään viestin ulkopuolelle. Näin ollen reettorin on tärkeää muotoilla sanomaansa sen mukaan, kuka viestin on vastaanottamassa ja mitkä asiat heille ovat olennaisia reettorin tavoitteen kannalta (Karlberg ja Mral, 1998, s. 34). Reettorin ja vastaanottajan välinen suhde sen sijaan ei ole merkityksellinen logosta käsiteltäessä, toisin kuin eetoksen ja päätöksen kohdalla voi olla (Summa, 1995, s. 75).

## 4 Analyysi

Tässä luvussa analysoin tutkimuksen aineistoa. Selvitän tutkimuksessani, mitkä tekijät ovat olennaisia työnantajabrändin rakentumisessa ja millä viestinnällisillä keinoilla työnantajabrändiä pyritään rakentamaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten vetovoimaista työnantajabrändiä rakennetaan organisaation työpaikkailmoituksissa tapahtuvan viestinnän kautta. Tutkimuksen tavoitteen pohjalta määrittelin teoreettiseksi viitekehikseksi työnantajabrändin sekä retoriikan ja retoriset keinot viestinnässä, jonka pohjalta analysoin aineistoani seuraavaksi.

Tarkastelen tutkimuksessani vuoden työnantajabrändiksi 2023 palkittua OP Ryhmää heidän verkkosivuillaan julkaistujen työpaikkailmoitusten kautta. Ensin tarkastelen retorisen kontekstin sekä uudelle retoriikalle tärkeän yleisösuhteen ilmenemistä sekä merkitystä työpaikkailmoituksissa. Seuraavaksi tunnistan aineistossani retoristen keinojen ilmenemistä. Analyysin viimeisessä vaiheessa tarkastelen OP Ryhmän työnantajabrändin rakentumista kokonaisuudessaan.

### 4.1 OP Ryhmän työpaikkailmoitusten retorinen konteksti ja retoriset valinnat

Tässä luvussa tarkastelen OP Ryhmän työnantajabrändin rakentumista organisaation työpaikkailmoitusten kautta. 16.4.2024 OP Ryhmällä oli nettisivuillaan avoinna 69 hakua, jotka jakautuivat tasaisesti organisaation eri toiminta-alueille ja osastoille. Näistä 69 hakuilmoituksesta rajaan tarkasteltavaksi Uudenmaan alueella julkaistut suomenkieliset työpaikkailmoitukset, joita on yhteensä 34 OP Ryhmän eri toiminta-alueilta. Englannin kielellä julkaistut työpaikkailmoitukset rajasin tarkastelun ulkopuolelle, jotta tutkielma on yhdenmukainen keskittyen ainoastaan suomenkielisen aineiston tarkasteluun

Työpaikkailmoitusten sisällöissä kävi ilmi, että moni ilmoitus mukailee samaa rakennetta ja kaavaa, ja ilmoituksissa on havaittavissa samaa tyyliä, joka luo johdonmukaisuutta

sekä yhteneväisyyttä organisaation teksteihin. Jokaisessa ilmoituksessa on myös tietyt samat kuvaukset OP Ryhmästä työnantajana, rakentaen tietynlaista, brändiä mukailevaa ja selkeää kuvaa organisaatiosta. Käsittelen näitä yhteneväisyyksiä myöhemmin analyysin edetessä.

#### **4.1.1 Eetos OP Ryhmän työpaikkailmoituksissa**

Eetos on vaikuttamisen keinoista tilannesidonnaisin, ja se ilmentää sitä, mitä yleisö tai kuulijat tulkitsevat rektorin eleistä, ilmeistä tai olemuksesta sekä toisaalta kuinka rektori pyrkii tuomaan omaa osaamistaan ja itseään esiin yleisölle. Organisaation tapauksessa eetos kuvastaa sitä, millaista kuvaa organisaatio rakentaa itsestään työpaikkailmoituksissaan ja sen vuoksi eetos voidaan nähdä keskeisenä vakuuttamisen keinona työnantajabrändin muodostumisen kannalta. Eetoksessa myös yleisön ennakkoletukset rektorista, sen maine tai tutkielman kontekstissa työnantajabrändi määrittävät sitä, miten yleisö vastaanottaa rektorin viestin.

Kirjoitetuissa teksteissä ei ole mahdollista tulkita kirjoittajan ilmeitä, eleitä tai äänensävyä, jolla kirjoittaja itse lukisi tekstiä ääneen, mutta sen sijaan on mahdollista tarkastella esimerkiksi sitä, mitä asioita tekstissä tuodaan esille, millaista kuvaa puhujasta luodaan ja kuka tekstissä toimii rektorina. Eetoksen käyttö keskittyy organisaation uskottavuuden ja luotettavuuden vahvistamiseen. Teksteissä painotetaan OP Ryhmän arvoja, kuten vastuullisuutta ja monimuotoisuutta, sekä annetaan kuva avoimesta ja tervetulleesta työympäristöstä. Organisaation arvojen ja kulttuurin esittelyllä pyritään luomaan hakijalle kuva siitä, että hän voi olla osa arvostettua ja innostavaa tiimiä.

- 1) OP ryhmä on yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta arvostava työyhteisö. Kannustamme kaikenlaisia henkilöitä hakemaan meille töihin ja toivotamme tervetulleiksi kaikki sukupuoli-identiteetit, eri ikäiset sekä kulttuuri- ja vähemmistöryhmät (OP Ryhmä, 16.4.2024).

- 2) OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Olemme asiakkaidemme omistama, yksi finanssialan houkuttelevimmista työnantajista Suomessa (OP Ryhmä, 16.4.2024).

Esimerkeissä 1 ja 2 OP Ryhmä luo kuvaa itsestään empaattisena ja monimuotoisuutta edistävänä työpaikkana. Samat ilmaiset ovat sisällytetty mukaan jokaiseen organisaation julkaisemaan työpaikkailmoitukseen. Näin pyritään luomaan yhdenmukaisuutta ilmoituksiin sekä toisaalta vahvistamaan OP Ryhmän työnantajabrändiä toiston kautta. Toistamalla samat seikat jokaisessa työpaikkailmoituksessa, nousee hakijalle potentiaalisesti ajatus siitä, että nämä ovat olennaisimpia seikkoja organisaatiosta, jotka organisaatio haluaa mahdollisten työntekijöiden tiedostavan. Yksittäinen työnhakija todennäköisesti ei selaa kaikkia olemassa olevia ilmoituksia läpi, mutta tiedon voidaan tästä huolimatta katsoa tuovan symbolista tietoa organisaation arvoista hakijalle ja hakija voi täten arvioida, kohtaavatko hänen omat arvonsa mahdollisen tulevan työnantajan kanssa (Nolan ja muut, 2013, s. 308). OP Ryhmä luo teksteissä kuvaa siitä, että se edustaa useimmille, ellei kaikille sopivaa työpaikkaa. Myös organisaation koon ja houkuttelevuuden tuominen esiin vahvistaa kuvaa siitä, millainen organisaatio on kyseessä ja millainen organisaatio mahdollisesti voisi olla työnantajana.

Toisaalta eetosta voidaan tarkastella myös erilaisesta näkökulmasta. Tarkastelemassani ilmoituksessa haetaan Communications specialistia, ja ilmoituksen lopussa lisätiedoista kerrotaan seuraavaa:

- 3) Jos sinulla on mielessä kysymyksiä tehtävästä ja meillä työskentelystä, tuleva esihenkilösi Petteri Parkkisenniemi (p. 0445727570) juttelee **mielellään** kanssasi lisää puhelimitse tiistaina 16.4. klo 14-15 tai perjantaina 19.4. klo 09-10, tai kysy lisätietoja **milloin vain** LinkedInin kautta.

Esimerkissä 3 ilmaistaan esihenkilön halusta kertoa tehtävästä lisää mielellään ja annettujen tarkkojen ajankohtien lisäksi esiin tuodaan ilmaisu siitä, että yhteyshenkilöä voi lähestyä milloin tahansa aiheeseen liittyen tietyssä kanavassa. Ilmaisut luovat kuvaa helposti lähestyttävyydestä sekä siitä, että myös työpaikalla on matala kynnyks lähestyä esihenkilöä asiassa kuin asiassa. Samankaltaiset ilmaisut toistuvat myös kaikissa muissa 34 tarkastelemassani työpaikkailmoituksessa. Koska eetosretoriikassa on kyse viestin lähettäjistä, on työnantajabrändin rakentumisessa olennaista luoda mahdollisimman uskottavaa, helposti lähestyttävää ja vaikuttavaa kuvaa organisaatiosta. Viestin vastaanottajan kannalta yhteyshenkilön nimeäminen voidaan nähdä vahvistavan koko viestin uskottavuutta, verrattaen tilanteeseen, jossa yhteyshenkilöä ei olisi ilmoitukseen nimetty. Lisäksi yhteyshenkilön nimeäminen antaa kasvot organisaatiolle, joka parhaimmillaan puhuttelee mahdollista hakijaa henkilökohtaisemmin, geneerisen nimettömän ilmoituksen sijaan.

#### **4.1.2 Paatos OP Ryhmän työpaikkailmoituksissa**

Paatos liittyy pitkälti tunteisiin, joita reettori pyrkii herättämään yleisössään saadakseen heidät esimerkiksi toimimaan haluamallaan tavalla. OP Ryhmän työpaikkailmoitusten päätöksellä pyritään herättämään tunteita ja luomaan hakijassa myönteisiä miellelyhtymiä tarjottuun työhön ja organisaatioon. Päätöksen keinoin rakennetaan kuvaa siitä, millainen työilmapiiri- ja kulttuuri organisaatiossa on. Tekstin päätöksen osalta keskitytään korostamaan tarjolla olevia etuja ja työhyvinvoinnin tukemista. Työntekijälle annetaan kuva vakaasta ja vastuullisesta työympäristöstä, jossa arvostetaan yksilöä ja tarjotaan monipuolisia henkilöstöetuja. Tämä pyrkii herättämään hakijassa innostusta ja kiinnostusta tehtävää kohtaan.

- 4) Vastuullisen työn vastapainoksi pidämme huolen työhyvinvoinnistasi ja tulevaisuuteen katsovista työjärjestelyistä. Tarjoamme sinulle vakaan ympäristön, jossa vastuullisuus, ihmisläheisyys ja yhdessä menestyminen ovat keskeisiä arvoja (OP Ryhmä, 17.4.2024).

Yllä olevassa esimerkissä 4 korostetaan työntekijästä huolta pitämistä, vastuullisuutta, ihmisläheisyyttä sekä yhteisöllisyyttä, joka luo ja vahvistaa työnhakijalle kuvaa siitä, että OP Ryhmässä työntekijöistä huolehditaan ja että työpaikalla on hyvä olla. Ilmaukset vastuullisuudesta, ihmisläheisyydestä ja yhdessä menestymisestä pyrkivät luomaan positiivista kuvaa organisaation kulttuurista sekä puhuttelemaan hakijaa henkilökohtaisesti osana organisaatiota. Teksti mahdollisesti herättää hakijassa luottamusta sekä lämpöä, joka heijastelee todennäköisesti myös potentiaalisen työnhakijan toimiin sekä OP Ryhmän työnantajabrändiin. Sen sijaan esimerkissä 5 esitetty ilmaus pyrkii herättämään positiivisia tunteita ja innostusta työnhakijoissa. Innostuksen lisäksi päätöksen keinoin pyritään rakentamaan motivaatiota sekä toisaalta sitoutuneisuutta työntekijän ja työnantajan välillä.

- 5) Kuulostaako tämä sinun tulevalta rooliltasi? Jes – näin toivoimmekin! (OP Ryhmä, 17.4.2024).
- 6) Elämä on kuitenkin paljon muutakin kuin työtä. Meille on tärkeää, että työ ja vapaa-aika kulkevat rinnakkain ja työnantajana olemme valmiita joustamaan elämän eri tilanteissa (OP Ryhmä, 17.4.2024).

Esimerkki 5 ilmentää tunteisiin vetoamista sekä yhteisöllisyyden korostamista. Kysymys "Kuulostaako tämä sinun tulevalta rooliltasi?" luo hakijalle mahdollisuuden samaistua rooliin ja miettiä, kuinka se sopii heidän uratavoitteisiinsa. Tämä herättää innostusta ja antaa vaikutelman, että työnantaja todella haluaa juuri heidän potentiaalinsa käyttöön. Toisaalta ilmaisu "Jes – näin toivoimmekin!" lisää tekstiin energisyyttä ja innostusta. Näin voidaan välittää potentiaaliselle työnhakijalle työnantajan odotuksia ja toiveita positiivisella tavalla, mikä voi lisätä hakijan itseluottamusta ja motivaatiota.

Esimerkissä 6 vapaa-ajan korostaminen sekä työ ja vapaa-ajan erottaminen nousee jälleen esiin, joka mahdollisesti vahvistaa edelleen helposti lähestyttävyyttä ja luo kuvaa

organisaatiosta, jossa työntekijät voivat hyvin, heistä huolehditaan ja he kuuluvat osaksi yhteisöä. Ilmaisut luovat representaatiota, jossa työnantaja todella välittää työntekijöistään ja huomioi työntekijän yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet. Työntekijät usein arvostavat työnantajan kykyä tunnistaa mahdolliset haasteet, sekä tarvittaessa tarjottavaan ohjaukseen joko työskentelytapoihin tai työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Tämä luo yhteyden työnantajan ja potentiaalisen työntekijän arvomaailman välille, rakentaen samalla tunneyhteyttä sekä positiivista mielikuvaa organisaatiosta. Vastaavanlaisia ilmauksia esiintyy jokaisessa 34 OP Ryhmän ilmoituksessa, joita aineistossa tarkastelen.

- 7) Olet näkemyksellinen osaaja, jolla on hyvä päätöksentekokyky. Sinulla on hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ja innostat muita mukaan viestimään (OP Ryhmä, 17.4.2024).

Esimerkissä 7 ilmenevät sanavalinnat muun muassa näkemyksellisyydestä, välittää työnhakijalle arvostavan ja kannustavan sävyn lisäksi positiivisen kuvan omista kyvyistään. Näkemyksellisyys terminä välittää hakijalle kuvaa siitä, että työpaikka arvostaa uusia näkemyksiä ja innovatiivisuutta olemassa olevien vahvuuksien ja taitojen lisäksi. Tämä voi olla monille työnhakijoille innostavaa ja vahvistaa mielikuvaa yrityksen organisaatiokulttuurista sekä avoimesta ilmapiiristä, jossa jokainen saa olla omana itsenään osana organisaatiota. Myös muiden innostamisen nostaminen esiin ilmoituksessa antaa työnhakijalle tunteen siitä, että heillä on tärkeä ja vaikuttava rooli organisaatiossa. Tämä herättää työnhakijassa tunteen, että hän voi tuoda merkittävää lisäarvoa organisaatiolle ja että hänen panostaan arvostetaan tulevaisuudessa. Uudessa työpaikassa aloittaminen voi olla työntekijälle jännittävää kokemuksesta ja ammattitaidosta huolimatta. Näin ollen yhteistyön korostaminen voi luoda hakijalle tunnetta siitä, että työntekijällä on aina tukena tiimi, eikä esimerkiksi mahdollisia ongelmatilanteita tarvitse ratkoa yksin.

- 8) Ajattelutapasi on analyttinen, näkemyksellinen, ratkaisuhakuinen sekä sinulla on vahvat viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Omaat valmentavan otteen johtaa tiimin operatiivista toimintaa. Olet valmis johtamaan muutoksia ja motivoimaan ihmisiä (OP Ryhmä, 20.4.2024).

Vastaavasti myös mielikuvien rakentaminen työntekijästä voidaan myös nähdä osana paatosretoriikkaa. Esimerkissä 8 esitetään ominaisuuksia, joita tulevalta työntekijältä toivotaan sekä toisaalta odotetaan. Paatos pyrkii puhuttelemaan viestin vastaanottajaa, ja esittämällä työntekijältä toivottuja ominaisuuksia voidaan hakijassa herättää tunnetta tehtävään soveltuvuudesta, sopivan hakijan samaistuessa ilmoituksessa esitettyihin odotuksiin. Esimerkiksi roolin vastuiden esittäminen aikaansaa työntekijässä tunteen joko siitä, että soveltuu tehtävään tai vastaavasti rajaa tehtävään sopimattomia hakijoita pois hakijoiden joukosta. Mielikuvien rakentaminen työntekijän suhteen mahdollistaa työnkuvaan ja organisaatioon sopivalle työntekijälle samaistuttavuuden tunteita, ja näin ollen todennäköisesti aikaansaa työntekijän jättämään työhakemuksen kyseiseen tehtävään. Jo pelkästään ilmoituksen paatoskeinoin voidaan rakentaa työnhakijalle kuvaa yhteenkuuluvuudesta sekä siitä, että jakaa yhteisiä arvoja organisaatiossa ja voisi potentiaalisesti olla sopiva osa tulevaa työyhteisöä. Organisaation tavoite rekrytoinneissa on vastaanottaa hakemuksia profiililtaan ja arvoiltaan täsmäiviltä työntekijöiltä, ja paatosretoriikalla organisaation on mahdollista aikaansaada yleisössä toivottua reagointia muun muassa yhteenkuuluvuuden tunteen sekä organisaatioon ja yhteisöön samaistumisen kautta. Yleisesti paatosta käytetään ilmoituksissa vetoamalla hakijan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja työskentelyn kautta saatavaan kasvuun. Sanavalinnat, joita useissa ilmoituksissa on käytetty, kuten "tulevaisuuden tähtityökaveri" ja "luoda kontakteja tulevaa uraa varten", herättävät tunteen, että kyseessä on merkityksellinen ja motivoiva työ, joka voi johtaa suurempiin mahdollisuuksiin. Lisäksi viittaukset "inhimillisyyteen", "yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin" sekä "moniosaavaan ja innostuneeseen tiimiin" vetoavat hakijoiden halun kuulua yhteisöön ja kasvaa yhdessä tiimin kanssa. Vastaavanlaisia ilmauksia käytetään jokaisessa ilmoituksessa, roolin tasoa ja yksityiskohtia mukailen.

### 4.1.3 Logos OP Ryhmän työpaikkailmoituksissa

Logos puolestaan ilmentää teksteissä sitä, miten lukijaan pyritään vaikuttamaan esittäen loogisia tai totena pidettäviä perusteita teksteissä. Logos pyrkii vetoamaan järkeen ja loogiseen ajatteluun tunteisiin vetoamisen sijaan ja kyse on siitä, millaisia asioita valitaan kertoa vakuuttavuuden lisäämiseksi. OP Ryhmän työpaikkailmoituksissa logokseen vetoavan sisällön voidaan nähdä olevan muun muassa seikat, jotka perustelevat tekstiä loogisuuteen ja toteen perustuen, ja jotka lukija toisaalta pyrkii myös järkeilemään loogisesti omassa ajattelussaan tukeakseen tekstin uskottavuutta. Logoksen voidaan nähdä ilmenevän esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- 9) Tarjoamme mahdollisuuden päästä mukaan finanssialan suurimman työnantajan muutokseen. Saat ympärillesi ja tueksesi joukon osaavia ammattilaisia sekä kiinnostukseesi ja osaamiseesi pohjautuvan oman vastualueen, jossa sinulla on erinomaiset mahdollisuudet kehittää osaamistasi (OP Ryhmä, 17.4.2024).

Esimerkissä 9 on valittu tuoda esiin muun muassa se, että OP Ryhmä on maan suurin finanssialan työnantaja. Tämä luo potentiaaliselle työnhakijalle kuvaa siitä, että organisaatio on luotettava ja vakaa työnantaja, johon moni alalla työskentelevä luottaa toimeentulonsa. Näin myös uusi työntekijä voi loogisesti järkeillä työpaikan tarjoavan erinomaisen mahdollisuuden myös omalle uralleen.

Logos-retoriikkaa voidaan tunnistaa myös esimerkiksi työpaikkailmoitusten esittämistä toiveista hakijan pätevyyteen tai tehtävän vaatimusten suhteen. Jokaiseen työpaikkailmoitukseen on sisällytetty odotukset työnhakijasta ja hänen kokemuksestaan sekä toisaalta kyseisen työnkuvan kuvaus, mikä antaa selkeän käsityksen tehtävän vaatimuksista ja vastuista. Toisaalta työpaikkailmoituksen tehtävänkuvaan ei välttämättä sisällytetä kaikkea mitä roolin tehtäviin kuuluu, vaan kyse on siitä, mitkä tehtävät organisaatio kokee olennaiseksi kuvata ilmoitukseen potentiaalisten hakijoiden kiinnostuksen herättääkseen.

10) Olet tehnyt sosiaalisessa mediassa tavoitteellista viestintää ja saanut todennettavia tuloksia aikaan vastuullasi olevissa kanavissa (OP Ryhmä, 18.4.2024).

11) Datan käsittely ja analysointi on tässä tehtävässä erittäin merkittävässä roolissa. Erinomaiset yhteistyötaidot, tarkkuus ja kokonaisuuksien hallitseminen ovat tunnusmerkkejä työskentelyssäsi. Langat pysyvät käsissäsi myös paineen alla (OP Ryhmä, 18.4.2024).

Esimerkeissä 10 ja 11 hakijalle kerrotaan ominaisuuksista ja aiemmasta kokemuksesta, jota hakijalta mahdollisesti edellytetään, ja näin hakija voi järkeillä sopia hänen oma taustansa rooliin ja organisaation odotuksiin työntekijän lähtökohdista. Lisäksi tehtäväkuvaukset ilmentävät tehtävän vaatimuksia loogisilla tarpeilla ja vakuuttavat lukijaa työntekijän pätevyydestä objektiivisten tosiasioiden, konkreettisten taitojen ja rationaalisten perusteluiden avulla. Koska työnantajabrändissä keskeistä on työntekijäkokemus ja sen muodostuminen on tärkeää, että odotukset työstä ovat linjassa todellisuuden kanssa. Työntekijän näkökulmasta on olennaista ymmärtää, millaisia odotuksia ja vaatimuksia mahdollisella työnantajalla on, jolloin hän kykenee jo ennen työsuhteen alkua arvioimaan, voisiko kyseinen työpaikka tai rooli tarjota hänelle sellaisia asioita, joita työsuhteeltaan odottaa.

Logos-retoriikka voi ilmentyä OP Ryhmän työpaikkailmoituksissa myös sekä aineettomien että aineellisten etujen kuvaamisena.

12) Tarjoamme mielenkiintoisen tehtävän vetovoimaisessa työyhteisössä, sekä mahdollisuuden kehittää itseäsi yhdessä muiden asiantuntijoidemme kanssa. Meillä on tiivis ja monipuolinen ammattilaisten porukka, jossa tiimityö on isossa roolissa (OP Ryhmä, 16.4.2024).

Aineettomia etuja voivat olla muun muassa työyhteisön kuvailu sekä oman ammatillisuuden kehittämismahdollisuudet, kuten esimerkissä 12 kuvataan. Aineettomina etuina voidaan nähdä myös urakehitysmahdollisuudet, etätyömahdollisuus, liukuva työaika sekä esimerkiksi tunne työn merkityksellisyydestä. Lisäksi esimerkiksi organisaation vakavaraisuus, sekä varmuus työn jatkuvuudesta ja organisaation pysyvyydestä luo merkitystä työntekijälle, ja voidaan näin ollen nähdä aineettomana etuna. Yleisesti organisaation valmiudet huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista, jaksamisesta sekä työskentelyn joustavuudesta voidaan katsoa aineettomina etuina, joita työntekijöille tarjotaan työsuhteen aikana.

- 13) Hyvästä työstä sinua palkitsee myös mittava henkilöstöetu- ja palkitsemiskokonaisuutemme. Meillä on koko henkilöstölle muun muassa suoriutumista tukeva tulospalkkiojärjestelmä, henkilöstörahasto sekä henkilökuntaehtoiset pankki- ja, vakuutuspalvelut (OP Ryhmä, 16.4.2024).

Aineellisia etuja sen sijaan voidaan nähdä olevan palkan lisäksi muut edut, joita työntekijä työstään vastaanottaa. Esimerkissä 13 kuvataan OP Ryhmän tarjoamia aineellisia etuja kuten tulospalkkiojärjestelmä, henkilöstörahasto sekä henkilökuntaehtoiset pankki- ja, vakuutuspalvelut. Näiden lisäksi OP Ryhmä tarjoaa työntekijöilleen muun muassa työterveyshuollon sekä lounas, -liikunta- ja kulttuurietuja, joista kerrotaan jokaisessa organisaation julkaisemassa työpaikkailmoituksessa. Sekä aineettomien että aineellisten etujen kuvaaminen ilmoituksissa rakentaa työnhakijalle kuvaa työnantajasta ja vakuuttaa työnhakijaa seikoista, joiden vuoksi hän potentiaalisesti päätyy hakemaan työpaikkaa. Jokainen organisaatio määrittelee itse tarjoamansa edut, joiden perusteella työnantajabrändi rakentuu työntekijöiden silmissä.

## **4.2 OP Ryhmän työpaikkailmoitusten yleisösuhte**

Työpaikkailmoitusten retorinen konteksti muodostaa perustan sille, miten organisaatiot kommunikoivat kohdeyleisönsä kanssa ja rakentavat suhdetta potentiaaliin

työnhakijoihin. Retorisen kontekstin ohella myös yleisösuhte on keskeinen elementti rekrytointiviestinnässä, jotta kyetään viestimään strategisesti tehokkaasti vahvistaen työnantajabrändiä sidosryhmien keskuudessa. OP Ryhmän tapauksessa työpaikkailmoitusten yleisösuhte ei rajoitu pelkästään tiedon välittämiseen avoimista työpaikoista, vaan ne toimivat myös kanavana, jolla rakennetaan mielikuvaa OP Ryhmästä arvostettuna ja houkuttelevana työnantajana sekä luodaan vuorovaikutusta organisaation sekä potentiaalisten työntekijöiden välille. Digitaalisen viestinnän kehittyessä yleisösuhte ei ole enää yksisuuntainen, vaan se korostaa myös vuorovaikutuksen merkitystä. Työnhakijat voivat osallistua keskusteluun esimerkiksi sosiaalisen median kautta tai jättämällä kysymyksiä ja palautetta rekrytointialustoilla. Tämä vastaa uuden retoriikan näkemystä yleisöstä aktiivisena osallistujana, ei pelkästään viestin vastaanottajana. OP Ryhmän tapauksessa tämä tarkoittaa, että työpaikkailmoitukset eivät ole vain informaatiota välittäviä dokumentteja, vaan osa jatkuvaa vuoropuhelua potentiaalisten työntekijöiden kanssa. Analysoimalla OP Ryhmän työpaikkailmoitusten yleisösuhdetta voidaan saada syvempää ymmärrystä siitä, miten organisaatio kommunikoi arvojaan ja tavoitteitaan yleisölle, sekä siitä, miten yleisösuhteen huomioiminen vaikuttaa viestinnällisiin valintoihin sekä sitä kautta työnantajabrändin muodostumiseen. Seuraavaksi tarkastelen yleisösuhdetta ilmentäviä esimerkkejä OP Ryhmän työpaikkailmoituksista.

- 14) Kiinnostaako sinua pankkiliiketoiminnan sekä ketterän järjestelmäkehityksen maailma? Haemme nyt kahta Solution Analystia toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin Helsinkiin kehittämään Asuntorahoituksen ja asumisen palveluiden heimon järjestelmiä (OP Ryhmä, 16.4.2024).

Ensimmäisessä esimerkissä (esimerkki 14) ilmenee hyvin yleisön huomion herättäminen aktiiviseen keskusteluun, ei ainoastaan viestin vastaanottamiseen. Esimerkki oli sijoitettu ensimmäiseksi luvuksi työpaikkailmoitukseen, jolloin ilmoitus aloitettiin kysymyksellä, aktivoiden viestin vastaanottajan pohtimaan kysymystä sekä sitä, voisiko kyseinen avoin paikka olla vastaanottajalle kiinnostava. Näin OP Ryhmä kykenee

rakentamaan henkilökohtaisemman sekä vuorovaikutteisemmän suhteen potentiaaliseen työnhakijaan. Toisessa lauseessa ilmoitetaan konkreettisesti, mitä tehtävää ollaan täyttämässä. Tämä osoittaa, että työnantaja tietää tarkalleen, kenelle ilmoitus on suunnattu. Lisäksi maininta työpaikan sijainnista (Helsinki) ja tehtävän alasta (asuntorahoituksen ja asumisen palvelut) antaa hakijalle olennaista tietoa, joka luo luottamusta ja tekee viestistä relevantin sekä suhteeltaan puhuttelevamman tai vastaavasti vähemmän puhuttelevan, mikäli viestin vastaanottaja ei koe ilmoitettujen seikkojen kohtaavan omien toiveidensa kanssa. Tarkastellesani kollektiivisesti kaikkia aineistooni sisällytettyjä työpaikkailmoituksia, on mahdollista huomata, että jokaisessa ilmoituksessa on hyödynnetty kysymysmuotoista aloitusta tietyn kohderyhmän huomion herättämiseksi sekä yksilöllisemmän yleisösuhteen luomiseksi.

15) Voit käydä tutustumassa eri tekemisiimme OP:n Tech-puhetta podcastin kautta! (OP Ryhmä, 16.4.2024).

Esimerkkiin 15 poimin lauseen työpaikkailmoituksesta, jossa haettiin Solution Analystia OP:n tiimiin Helsinkiin. Esimerkki ilmentää uuden retoriikan periaatetta, jossa yleisöä rohkaistaan aktiiviseen osallistumiseen ja tiedonhakuun vuorovaikutteisilla alustoilla. Yleisölle tarjotaan mahdollisuus tutustua organisaation toimintaan modernin ja helposti lähestyttävän välineen kautta, jolloin osallistavan keinon avulla voidaan lisätä vuorovaikutusta yleisön ja organisaation välillä, korostaen uuden retoriikan käsitystä yleisöstä aktiivisena osallistujana. Viittaamalla omaan podcastiin OP Ryhmä pyrkii vahvistamaan työnantajamielikuvaansa tarjoamalla syvempää tietoa tekemisistään. Tämä luo vaikutelman läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta, mikä voi rakentaa luottamusta työnhakijoiden keskuudessa. Lisäksi podcastin käyttö viestinnän välineenä osoittaa, että OP Ryhmä ymmärtää kohderyhmänsä mieltymyksiä. Teknologia-alan ammattilaiset ja asiantuntijat seuraavat usein podcasteja ammatillisen kehittymisen ja kiinnostuksen vuoksi, jonka lisäksi podcastit ja muut sosiaalisen median alustat tavoittavat erityisesti nuorempaa sukupolvea, joille uusien viestintäalustojen hyödyntäminen ovat luontaisia.

Yleisösuhteen voidaan näin ollen nähdä vahvistuvan myös kanavavalinnan osuvuuden ansiosta.

16) Meillä OP Ryhmässä on käynnissä asiakkuudenhallinnan (CRM) transformaatio, jossa standardoimme ja modernisoimme asiakkuudenhallinnan prosessit, kyvykkyydet ja työkalut ryhmässä (OP Ryhmä, 16.4.2024).

17) Arvostamme asiantuntevuuden rinnalla ratkaisulähtöistä työskentelyotetta sekä hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja (OP Ryhmä, 16.4.2024).

Esimerkissä 16 korostuu yhteisöllisyyden korostaminen, ja sitä kautta yleisösuhteen vahvistaminen viestin lähettäjän sekä vastaanottajan välillä. Käyttämällä sanoja "meillä" ja "ryhmässä" OP Ryhmä viestii yhteisöllisyydestä ja houkuttelee hakijaa osaksi tiivistä työyhteisöä. Lähestymistavalla pyritään resonoimaan erityisesti sellaisille henkilöille, jotka arvostavat yhdessä tekemistä ja organisaation tukea. Lisäksi esimerkissä 17 korostuu erityisten taitojen ja ominaisuuksien roolin korostaminen, jolloin hakijoille pyritään välittämään tunne siitä, että heidän erityiset taitonsa ja piirteensä tunnustetaan ja niitä arvostetaan. Tämä luo tunteen, että juuri heidän osaamisensa ja piirteensä ovat merkityksellisiä eikä hakuprosessi ole pelkästään geneerinen, joka parhaimmillaan voi motivoida hakemuksen lähettämiseen ja työhön sitoutumiseen. Näin ollen yksilöllistä arvostusta korostava viesti vahvistaa työnantajamielikuvaa. Se osoittaa, että organisaatio panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja ymmärtää erilaisuuden merkityksen työyhteisön menestykselle.

Ilmoituksia tarkastellessa on siis mahdollista tunnistaa OP Ryhmän rakentavan yleisösuhdetta monin eri tavoin. Aineistossa tunnistettuja tapoja ovat muun muassa yhteisöllisyyden korostaminen, hakijan merkityksen esille tuominen organisaation kannalta, kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen sekä työelämän tasapainon ja erilaisten arvojen huomioiminen. Nämä elementit yhdistettynä selkeään ja houkuttelevaan kielenkäyttöön sekä ilmoitusten rakenteen ja tonaliteetin yhteneväisyyteen, muovaavat

ilmoituksesta puhuttelevamman, yleisösuhdetta huomioonottavan ja näin ollen myös työnantajabrändiä vahvistavan.

### **4.3 OP Ryhmän työnantajabrändin rakentuminen**

Työnantajabrändi rakentuu systemaattisesti kaikesta siitä, miten yritys näyttäytyy ja viestii potentiaalisille ja nykyisille työntekijöilleen. Se on yrityksen maine työnantajana, ja sitä voi ajatella työnantajan "persoonana," jonka avulla työnhakijat ja nykyiset työntekijät saavat käsityksen siitä, millaista yrityksessä on työskennellä (Mosley, 2014, s. 4). Aineiston analyysi osoittaa, että OP Ryhmä hyödyntää työpaikkailmoituksissaan monipuolisesti eetos-, paatos- ja logoskeinoja, jotka tukevat yhtenäisen ja houkuttelevan työnantajabrändin rakentamista. Eetos-, paatos-, ja logoskeinojen avulla organisaatio luo uskottavuutta, vetoaa tunteisiin ja tarjoaa loogisia perusteluja työnhakijoille, mikä tukee sen asemaa houkuttelevana työnantajana. Lisäksi tunnistin aineistosta viestinnällisiä elementtejä, joilla OP Ryhmä rakentaa interaktiivista yleisösuhdetta organisaation ja työpaikkailmoituksen lukijan välille. Tämä luku tarkastelee, miten nämä retoriset elementit ilmenevät OP Ryhmän työpaikkailmoituksissa ja kuinka ne yhdessä rakentavat vahvaa työnantajabrändiä.

Ensinnäkin eetos, eli puhujan tai organisaation uskottavuus, on keskeinen osa OP Ryhmän viestintää. Työpaikkailmoituksissa tämä näkyy korostamalla OP:n vahvaa asemaa Suomen suurimpana finanssiryhmänä ja sen yli satavuotista historiaa. OP Ryhmän maine vakaana ja luotettavana työnantajana heijastuu esimerkiksi viesteissä, joissa korostetaan organisaation vastuullisuutta ja yhteiskunnallista merkitystä. Organisaatio tuo esiin sitoutumisensa monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen sekä mainitsee konkreettisia tekoja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi työterveyshuolto, kuntoutuspalvelut ja joustavat työjärjestelyt, joista mainitaan selkeästi jokaisessa työpaikkailmoituksessa. Mosleyn (2014, s. 4) mukaan työnantajabrändi perustuu siihen, millaisena organisaatio nähdään työpaikkana, ja tämä näkemys sisältää sekä faktapohjaisia että emotionaalisia elementtejä. Korostamalla

vakaata asemaansa ja arvojensa kestävyyttä OP Ryhmä vahvistaa työnantajabrändiään vakuuttavana ja luotettavana toimijana, hyödyntäen eetoksellisia keinoja valinnoissaan.

Paatos, eli tunteisiin vetoaminen, ilmenee OP Ryhmän viestinnässä vahvasti erilaisten ilmaisujen ja tehtyjen viestinnällisten valintojen kautta. Työpaikkailmoituksissa korostetaan selkeästi työyhteisön inhimillisyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työn merkityksellisyyttä. Esimerkiksi ilmaukset, joissa painotetaan työn ja vapaa-ajan tasapainoa tai työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista, vetoavat työnhakijoiden arvoihin ja henkilökohtaisiin tarpeisiin. Näin OP pyrkii rakentamaan tunneyhteyttä työnhakijoihin ja luomaan mielikuvan organisaatiosta, joka todella välittää työntekijöistään. Aristoteleen mukaan paatos on olennainen osa vaikuttamista, sillä tunteet ohjaavat ihmisten päätöksiä ja asenteita (Aristoteles IX, 1997, s. 11). OP Ryhmä hyödyntää tätä ymmärrystä taitavasti viesteissään. Esimerkiksi ilmaus "Elämä on muutakin kuin työtä. Meille on tärkeää, että työ ja vapaa-aika kulkevat rinnakkain" ei ainoastaan osoita työnantajan arvoja, vaan se myös herättää hakijassa positiivisia tunteita ja luottamusta. Tämä esimerkki kuvastaa hyvin valintojen roolia viestin välittämisessä ja merkityksen luomisessa, sillä esimerkissä on valittu korostaa vapaa-aikaa esimerkiksi tarkan viikkotyötuntimäärän sijaan.

Logos, eli loogiset perustelut ja faktapohjainen viestintä, täydentää eetosta ja paatosta OP Ryhmän viestinnässä työnantajabrändiä rakennettaessa. Työpaikkailmoituksissa tuodaan esille konkreettisia tietoja työn eduista ja tehtävistä, kuten kilpailukykyinen palkka, henkilöstörahassto ja erilaiset koulutusmahdollisuudet. Näin OP Ryhmä tarjoaa hakijoille rationaalisia syitä valita juuri tämä organisaatio työnantajakseen. Samoin selkeät tehtäväkuvaukset ja työn vaatimusten listaaminen antavat hakijoille realistisen kuvan työtehtävistä, mikä parantaa viestinnän uskottavuutta. Moroko ja Uncles (2008, s. 149) korostavat, että työnantajabrändiä rakennettaessa on tärkeää pitää viestintä yhtenäisenä ja todenmukaisena, sillä ristiriidat lupauksen ja todellisuuden välillä voivat heikentää organisaation mainetta. Tällä viitataan myös organisaation luomaan arvolupaukseen ja sen toteutumiseen, jota käsittelemme aiemmin työssä työnantajabrändin

teoriaa käsittelevissä luvuissa. OP Ryhmä onnistuu logoksen keinojen avulla luomaan kuvan järjestelmällisestä ja hyvin organisoidusta työpaikasta, joka arvostaa läpinäkyvyyttä ja selkeyttä, ja jossa jokaisella työntekijällä on tasavertaiset mahdollisuudet kehittyä ja kasvaa omassa roolissaan tai vastaavasti urakehityksen myötä.

Lopuksi myös yleisösuhteen rakentaminen ja huomioiminen ilmenee keskeisenä osana OP Ryhmän työnantajabrändin rakentamista. Perelman ja Olbrechts-Tyteca (1969, s. 24) huomauttavat, että tehokas viestintä edellyttää viestin mukauttamista yleisön arvojen ja odotusten mukaiseksi. OP Ryhmä osoittaa ymmärtävänsä tämän, mikä näkyy esimerkiksi heidän tavassaan aktivoida hakijoita kysymysmuotoisilla aloituksilla, kuten "Kuulostaako tämä sinun tulevalta rooliltasi?" tai rohkaista työnhakijoita tutustumaan tarkemmin organisaation toimintaan uudenlaisten sekä nykyaikaisten alustojen, kuten podcastien kautta. Lisäksi OP Ryhmä mukauttaa viestiään kohderyhmänsä huomioiden, puhutellen kulloinkin yleisönä tai lukijana olevaa kohdetta sekä heidän tarpeitaan. Esimerkiksi nuoria työnhakijoita houkuttelee organisaatioon korostamalla urakehitysmahdollisuuksia ja joustavia työskentelytapoja, kun taas kokeneemmille hakijoille viestitään vakautta ja mahdollisuuksia vaikuttaa organisaation kehitykseen. Näistä sisällöllisistä eroavaisuuksista huolimatta työpaikkailmoitusten rakenne mukailee yhteneväistä kaavaa, jonka lisäksi visuaaliset elementit ilmoituksissa ovat tunnistettavissa OP Ryhmän brändin mukaisiksi ja esiintyvät samalla tavalla ilmoituksesta toiseen.

Kaiken kaikkiaan OP Ryhmä hyödyntää eetosta, paatosta ja logosta taitavasti rakentaakseen, vahvistaakseen sekä ylläpitääkseen organisaation työnantajabrändiä viestinnällisten valintojen avulla. Eetoksen kautta organisaatio rakentaa uskottavuutta ja luotettavuutta, paatos herättää työnhakijoissa positiivisia tunteita, ja logos tarjoaa loogisia perusteita hakeutua OP Ryhmän työntekijäksi. Näitä täydentää vahva yleisösuhde, jonka tavoitteena on varmistaa, että viestintä on kohdennettu puhuttelemaan haluttua kohderyhmää ja näin ollen mahdollisimman tehokasta. Näin OP Ryhmä onnistuu luomaan vetovoimaisen ja valtakunnallisesti tunnistettavan

työnantajabrändin, joka vetoaa monipuolisesti työnhakijoihin ja vahvistaa sen asemaa houkuttelevana ja arvostettuna työpaikkana.

## 5 Päätäntö

Tämä tutkimus tarkasteli organisaation ulkoista viestintää vetovoimaisen työnantajabrändin rakentamisen näkökulmasta, keskittyen erityisesti OP Ryhmän työpaikkailmoitusten sisältöön. Tavoitteena oli selvittää, miten retorisia eli viestinnällisiä keinoja hyödynnetään vetovoimaisen työnantajabrändin rakentamisessa ja ylläpitämisessä, sekä mitkä työnantajabrändin ulottuvuudet korostuvat viestinnässä. Tutkimus avasi myös uuden retoriikan näkökulmasta yleisösuhteen merkitystä organisaation viestinnässä sekä tarkasteli sitä, millaisin keinoin yleisösuhdetta on mahdollista rakentaa tämänkaltaisessa kontekstissa viestinnän kohderyhmä huomioiden.

Tulokset osoittivat, että OP Ryhmä hyödyntää tasapainoisesti eetoksen, päätöksen ja logoksen retorisia keinoja vahvistaakseen uskottavuuttaan, herättääkseen tunteita ja tarjotakseen loogisia perusteita työnhakijoille. Eetos ilmeni organisaation vastuullisuuden ja luotettavuuden korostamisena sekä asiantuntevan kuvan rakentamisena. Paatos keskittyi tunteisiin vetoamiseen, kuten työn merkityksellisyyden ja yhteisöllisyyden esiin tuomiseen, kun taas logos tarjosi konkreettisia perusteluja, kuten selkeitä kuvauksia työtehtävistä, eduista ja uramahdollisuuksista. Näiden keinojen yhdistelmä loi vahvan pohjan vetovoimaiselle työnantajabrändille.

Yleisösuhteen tarkastelu korosti viestinnän vuorovaikutteista luonnetta, jonka rooli on noussut entisestään digitalisoituneessa maailmassa, jossa viestintäkanavia on yhä useampia ja joita organisaatiot ovat ymmärtäneet alkaa hyödyntää monipuolisemmin ja innovatiivisemmin omassa viestinnässään. OP Ryhmän työpaikkailmoitukset osoittivat pyrkimyksen ymmärtää ja vastata kohdeyleisönsä – potentiaalisten työnhakijoiden – odotuksiin ja arvoihin. Yleisösuhteen rakentaminen näkyi esimerkiksi siinä, että työpaikkailmoitusten kieli oli suunniteltu resonoimaan kohdeyleisön kanssa, herättäen kiinnostusta sekä toivottua toimintaa työpaikan hakemisen muodossa. Erityisesti Z-sukupolvelle kohdistetussa viestinnässä korostuivat vastuullisuus, avoimuus ja työn merkityksellisyys, jotka heijastavat tämän sukupolven odotuksia työelämältä. Yleisösuhdetta vahvistivat myös organisaation pyrkimykset olla helposti lähestyttävä ja

dialogiin valmis työnantaja, jonka kanssa kommunikointi on suoraviivaista, matalan kynnyksen toimintaa.

Tutkimuksen konteksti nosti esiin myös työmarkkinoiden muutoksen, jossa työnantajat kilpailevat yhä enemmän osaavasta työvoimasta. Tässä markkinamuutoksessa työnantajabrändin merkitys korostuu, ja vetovoimaisen brändin rakentaminen vaatii strategista suunnittelua ja viestinnän toteuttamista strategisen suunnittelun perusteella. OP Ryhmä on esimerkki organisaatiosta, joka viestinnällään onnistuu luomaan yhtenäisen, luotettavan ja houkuttelevan kuvan itsestään työnantajana. Tämä saavutetaan hyödyntämällä retorisia keinoja ja rakentamalla vahva suhde potentiaaliseen yleisöön. Lisäksi keskeisessä roolissa ovat organisaation arvolupaukset, niiden markkinointi ja ennen kaikkea muodostettujen arvolupausten toteutumisen kokemus OP Ryhmän omien työntekijöiden keskuudessa. Yhtä olennaista, ellei jopa olennaisempaa on se, miten työskentely organisaatiossa vastaa työnantajabrändin perusteella luotuihin odotuksiin organisaatiossa työskentelystä. Sellaisessa tilanteessa, jossa luotu mielikuva työnantajasta ei vastaa todellisuutta organisaatiossa työskentelystä, työntekijät todennäköisesti päätyisivät epätyytyväisiksi, joka pahimmillaan johtaa sitoutuneisuuden vähentymiseen, sairauslomiin, irtisanoutumisiin tai muihin organisaatiolle epäedullisiin lopputuloksiin. Lisäksi vahva työnantajabrändi kasvattaa organisaation kokonaismainetta myös muiden sidosryhmien silmissä. Organisaatioiden maine vaikuttaa esimerkiksi asiakkaiden, sijoittajien ja yhteistyökumppaneiden mielikuviin yrityksestä. Näin työnantajabrändi voi toimia yhtenä osana kokonaisvaltaista brändistrategiaa, jossa viestinnällä luodaan yhtenäinen ja houkutteleva kuva organisaation kaikista toiminnoista.

Tulokset osoittivat, että työnantajabrändin rakentaminen ei ole pelkästään viestinnän sisältöjen tuottamista, vaan myös yleisön ymmärtämistä ja heidän tarpeisiinsa vastaamista. Yleisösuhteen merkitys korostuu erityisesti tilanteessa, jossa työnhakijat eivät ole enää vain viestinnän passiivisia vastaanottajia, vaan aktiivisia toimijoita, jotka valitsevat työpaikkansa omien arvojensa ja tavoitteidensa perusteella. OP Ryhmän tapa

hyödyntää retoriikkaa sekä vahvistaa yleisösuhdetta tarjoaa organisaatioille hyödyllisiä esimerkkejä siitä, miten vetovoimainen työnantajabrändi voidaan rakentaa viestinnän avulla.

Tämä tutkimus vahvistaa käsitystä viestinnän keskeisestä roolista työnantajabrändin rakentumisessa. Organisaatioiden on kannattavaa kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, miten ne rakentavat suhdetta kohdeyleisöönsä ja miten niiden viestintäresurssit kohdistetaan viestinnän tehokkuuden parantamiseksi. Yleisösuhteen kehittäminen ei ainoastaan vahvista työnantajabrändiä, vaan myös parantaa organisaation kykyä tavoittaa ja sitouttaa oikeanlaisia osaajia.

## Lähteet

- Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413–431. doi:10.1108/IJOA-05-2016-1025
- Aristoteles IX (1997). *Retoriikka. Runousoppi*. Kääntänyt P. Hohti, P. Myllykoski. Classica-sarja. Gaudeamus.
- Aulanko, Mari (1997). *Rohkeasti puhumaan. Luonteva esiintyminen*. WSOY.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S. & Amber, T. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-0-470-01273-4>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Gill A. M., Whedbee K. (1997). Rhetoric. In Dijk T. A. v. (Ed.) *Discourse as structure and process*, vol. 1 (s.157–184). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Gill, R. (2011). Corporate Storytelling as a Rhetorically Effective Tool. *International Journal of Business Communication*.
- Green, F., Huxley, K. & Whitfield, K. (2010) The Employee Experience of Work. Teoksessa: Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (Toim). *The SAGE handbook of human resource management* (s. 377–392). SAGE.

- Haapanen, P. (1996). *Roomalaisten korkein taito. Johdanto antiikin retoriikkaan*. Teoksessa: Pelkkää retoriikkaa. Tutkimuksen ja politiikan retoriikat, 23–30. Toim. Palonen, Kari ja Hilka Summa. Vastapaino.
- Hoogervorst, J., van Der Flier, H. & Koopman, P. (2004). Implicit communication in organisations. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 288–311. doi:10.1108/02683940410527766
- Huhta, M. (2016). Julkisen sektorin työnantajakuva. *Työn tuuli*. Noudettu 2022-01-10 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt2\\_2016.pdf#page=7](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt2_2016.pdf#page=7)
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere University Press.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Ilpo Halonen (1998). *Argumentaatioanalyysi ja hyvän argumentin ehdot*. Teoksessa: Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila (toim.) Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Gaudeamus, 60–113.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. (1991). Argumentaatiotaito Aristoteleella. *Työpapereita*. F-293. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. (1994). Puhetaito. Mitä mestaripuhujan tulee tietää. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja*. D-140. Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Kalinska-Kula, M. & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies Journal*, (1), 583–603. <https://doi.org/10.35808/ersj/1982>
- Karlberg, Maria & Brigitte Mral (1998). Heder och påverkan. Att analysera modern retorik. *Natur och Kultur*.
- Kielitoimisto. (2023). Vetovoima. Noudettu 24.11.2023 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/vetovoima>

- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja* (1. p.). Edita.
- Łącka-Badura, J. (2015). *Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A linguistic perspective*. Cambridge Scholars Publishing.
- Leiwo, M., Luukka, M-R. & Nikula, T. (1992). *Pragmatiikan ja retoriikan perusteita*. Jyväskylän yliopisto.
- Linden, M. (1998). *Suomen talouslaman syyt ja seuraukset: kausaalisuustestien tuloksia*. Kansantaloudellinen Aikakauskirja.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. (companies' efforts to market themselves to their employees, Australia). *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading employers*. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=1753760>
- Morgan, J., & Goldsmith, M. (2017). *The Employee Experience Advantage*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Building brands inside organizations. *Journal of Brand Management*, 15(3), 146–165. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>.
- Nolan, K. P., Gohlke, M., Gilmore, J., & Rosiello, R. (2013). Examining how corporations use online job ads to communicate employer brand image information. *Corporate Reputation Review*, 16(4), 300–312. <https://doi.org/10.1057/crr.2013.19>
- Perelman, Ch., & Olbrechts-Tyteca, L. (1969). *The New Rhetoric: A Treatise on Argumentation*. Notre Dame Press.

- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897.  
doi:10.1177/0149206306293625
- Robinson, S-L. & Rousseau, D-M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.  
<https://doi.org/10.1002/job.4030150306>.
- Rope, T., & Mether, J. (2001). *Tavoitteena menestysbrandi: Onnistu mielikuvamarkkinoilla*. WSOY.
- Rydstedt, R. (1993). *Retorik*. Studentlitteratur.
- STTK. (2023). #järjestäytyminen. Noudettu 15.4.2024 osoitteesta  
<https://www.sttk.fi/aihe/jarjestaytyminen/>
- Summa, Hilka (1995). *Retoriikka ja argumentaatioanalyysi yhteiskuntatutkimuksessa*. Teoksessa: Jaakko Leskinen (toim.). Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Kuluttajatutkimuskeskus, 67–89.
- Tienari, J., & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Talentum.
- Tilastokeskus. (2023). Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla. Noudettu 23.11.2023 osoitteesta  
[https://www2.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn\\_2021\\_2021-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www2.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html)
- Torkki, Juhana (2006). *Puhevalta: Kuinka kuulijat vakuutetaan*. Otava.

## Aineistoluettelo

OP Ryhmä. (2024). *Lead Developer, Peruspankkijärjestelmät*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Lead-Developer%2C-Peruspankkij%2C%20A4rjestelm%2C%20A4t/1031452701/>

OP Ryhmä. (2024). *Asiakkuuspäällikkö, Omistaja Plus -asiakkuudet, OP Uusimaa*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Asiakkuusp%2C%20A4%2C%20A4llikk%2C%20B6%2C-Omistaja-Plus-asiakkuudet%2C-OP-Uusimaa/1060949101/>

OP Ryhmä. (2024). *Product Owner, Document and Data Processing*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Product-Owner%2C-Documents-and-Data-Processing/1060290401/>

OP Ryhmä. (2024). *Kvantitatiivinen analyytikko*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Kvantitatiivinen-analyytikko/1060591001/>

OP Ryhmä. (2024). *Työharjoittelijoita pankin peruspalveluihin*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Ty%2C%20B6harjoittelijoita-pankin-peruspalveluihin%2C-OP-Uusimaa/1060332801/>

OP Ryhmä. (2024). *Business Developer, luottopäätöksenteko*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Business-Developer%2C-luotto-%2C%20A4%2C%20A4t%2C%20B6ksenteko/1013056101/>

OP Ryhmä. (2024). *Senior Risk Analyst, Luottohallinto*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Senior-Risk-Analyst%2C-Luottohallinto/1059883701/>

OP Ryhmä. (2024). *Communications specialist*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Communications-specialist/1059900301/>

OP Ryhmä. (2024). *Product Owner, Rahastoyhtiön Back Office*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Product-Owner%2C-Rahastoyhti%2C%20B6n-Back-Office/1059331801/>

OP Ryhmä. (2024). *(Senior) Fullstack Developer, OP Henkivakuutus*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-%28Senior%29-Fullstack-Developer%2C-OP-Henkivakuutus/1039635101/>

OP Ryhmä. (2024). *Työharjoittelija OP Uusimaan Lakipalveluihin*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Ty%2C%20B6harjoittelija-OP-Uusimaan-Lakipalveluihin/1058773301/>

OP Ryhmä. (2024). *Risk and Compliance Lead, CRM-transformaatio (Helsinki/Oulu)*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Risk-and-Compliance-Lead%2C-CRM-transformaatio-%28HelsinkiOulu%29/1058572501/>

OP Ryhmä. (2024). *Cyber Security Advisor (Helsinki/Oulu)*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Cyber-Security-Advisor-%28HelsinkiOulu%29/1058489301/>

OP Ryhmä. (2024). *Risk and Compliance Lead*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Risk-and-Compliance-Lead/1058556901/>

OP Ryhmä. (2024). *Kiinteistönvälittäjä, OP Koti Uusimaa (useita paikkakuntia)*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Kiinteist%C3%B6nv%C3%A4litt%C3%A4j%C3%A4%2C-OP-Koti-Uusimaa-%28useita-paikkakuntia%29/1058526301/>

OP Ryhmä. (2024). *Asiakkuuspäällikkö, yritysasiakkuudet, OP Uusimaa*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Asiakkuusp%C3%A4%C3%A4llikk%C3%B6%2C-yritysasiakkuudet%2C-OP-Uusimaa/1058285701/>

OP Ryhmä. (2024). *Senior Business Developer (Intelligent Automation and New Tech, Financial Crime Prevention)*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Senior-Business-Developer-%28Intelligent-Automation-and-New-Tech%2C-Financial-Crime-Prevention%29/1057870201/>

OP Ryhmä. (2024). *Data Analyst, Yritysasiakkaiden omaisuusvakuuttaminen, Pohjola Vakuutus, Helsinki*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Data-Analyst%2C-Yritysasiakkaiden-omaisuusvakuuttaminen%2C-Pohjola-Vakuutus%2C-Helsinki/1057752801/>

OP Ryhmä. (2024). *Perintäneuvottelija*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Perint%C3%A4neuvottelija/1057773501/>

OP Ryhmä. (2024). *Security Specialist tai Security Manager*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Security-Specialist-tai-Security-Manager/1057830901/>

OP Ryhmä. (2024). *Korvausneuvoja, Lakisääteiset tapaturmavahingot, Eläke – ja ammattitautikäsittely, HKI/TRE/TKU*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Korvausneuvoja%2C-Lakis%C3%A4%C3%A4teiset-tapaturmavahingot%2C-El%C3%A4ke-ja-ammattitautik%C3%A4sittely%2C-HKITRETKU/1057767301/>

OP Ryhmä. (2024). *Customer Insight Analyst*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Customer-Insight-Analyst/1057925801/>

OP Ryhmä. (2024). *Asiakkuusneuvoja, Helsinki/Tampere*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Asiakkuusneuvoja%2C-Helsinki-Tampere/1057912201/>

OP Ryhmä. (2024). *Lead Developer, External Data*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Lead-Developer%2C-External-Data/1036761701/>

OP Ryhmä. (2024). *Tech Lead, Pohjola Vakuutus*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Tech-Lead%2C-Pohjola-Vakuutus/1057346901/>

OP Ryhmä. (2024). *Senior Product Owner, Information Management (osapuoli – ja organisaatiodata)*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Senior-Product-Owner%2C-Information-Management-%28osapuoli-ja-organisaatiodata%29/1034607701/>

OP Ryhmä. (2024). *Business Developer (Business Intelligence, Financial Crime Prevention)*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Business-Developer-%28Business-Intelligence%2C-Financial-Crime-Prevention%29/1026447801/>

OP Ryhmä. (2024). *Risk and Compliance Lead, Pohjola Vakuutus, Helsinki*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Risk-and-Compliance-Lead%2C-Pohjola-Vakuutus%2C-Helsinki/1056170501/>

OP Ryhmä. (2024). *Muutosviestinnän asiantuntija*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Muutosviestinn%C3%A4n-asiantuntija/1008029701/>

OP Ryhmä. (2024). *Senior Specialist, Information Security (Helsinki/Oulu)*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Senior-Specialist%2C-Information-Security-%28Helsinki-tai-Oulu%29/1054695301/>

OP Ryhmä. (2024). *Solution Analyst, Asuntorahoitus ja asumisen palvelut*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Solution-Analyst%2C-Asuntorahoitus-ja-asumisen-palvelut/1038992701/>

OP Ryhmä. (2024). *Risk and Compliance Specialist (Helsinki/Oulu)*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Risk-and-Compliance-Specialist-%28HelsinkiOulu%29/1054106601/>

OP Ryhmä. (2024). *Vuokranvälittäjä, OP Koti Uusimaa*. Noudettu 16.4.2024 osoitteesta: <https://op-careers.fi/job/Helsinki-Vuokrav%C3%A4litt%C3%A4j%C3%A4%2C-OP-Koti-Uusimaa/1054318201/>