



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Amanda Hotanen

Arvolupauksen viestinnällinen rakentuminen eri sidosryhmille

Työpaikkailmoitusten analyysi

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin kandidaatintutkielma
Markkinoinnin kandidaatinohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Amanda Hotanen		
Tutkielman nimi:	Arvolupauksen viestinnällinen rakentuminen eri sidosryhmille : Työpaikkailmoitusten analyysi		
Tutkinto:	Kauppätieteiden kandidaatti		
Oppiaine:	Markkinoinnin kandidaattiohjelma		
Työn ohjaaja:	Ari Huuhka		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	48

TIIVISTELMÄ:

Arvolupaukset ovat muodostuneet näkyväksi osaksi organisaatioiden viestintää, ja niitä hyödynnetään yhä enemmän työnantajaviestinnässä erityisesti työpaikkailmoitusten kautta. Työnantajabrändäyksen merkityksen kasvaessa organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan ja sitouttamaan työntekijöitä viestimällä työn tarjoamasta arvosta. Arvolupaus ei kuitenkaan ole pelkästään organisaation yksisuuntainen viesti, vaan sen merkitykset rakentuvat vuorovaikutuksessa organisaation ja eri sidosryhmien välillä. Tämän vuoksi arvolupausta voidaan tarkastella viestinnällisenä ilmiönä, joka rakentaa työnhakijoille erilaisia käsityksiä ja mielikuvia organisaatiosta työnantajana.

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, miten arvolupaus rakentuu työnantajaviestinnässä työpaikkailmoituksissa sekä millaisia merkityksiä tässä viestinnässä muodostuu. Aineisto koostuu kymmenestä korkeakouluopiskelijoille suunnatusta LinkedIn-työpaikkailmoituksesta, jotka on kerätty helmi-maaliskuussa 2026, ja niitä analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla työntekijäarvolupauksen viitekehyksessä. Tulosten perusteella ilmoituksissa korostuvat erityisesti toiminnalliset ja psykologiset hyödyt, kun taas taloudelliset hyödyt esitetään tyypillisesti epämääräisesti tai jätetään kokonaan mainitsematta. Arvolupaukset rakentavat merkityksiä organisaatiosta kehittymistä tukevan ja yhteisöllisenä työnantajana, mutta viestintään liittyy myös jännitteitä ihanteellisen työnantajakuvan ja todellisuuden välillä.

Tutkimuksen perusteella arvolupaus rakentuu viestinnässä eri tilanteissa ja saa merkityksensä lopulta työnhakijan omien tulkintojen kautta. Vaikka organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan siihen, millainen kuva niistä muodostuu työnantajana, työnhakijat arvioivat viestejä myös omien kokemustensa, odotustensa ja arvojensa pohjalta. Tulokset korostavat läpinäkyvämmän rekrytointiviestinnän merkitystä sekä työnhakijan kriittisen tulkinnan tärkeyttä.

AVAINSANAT: markkinointiviestintä, arvolupaus, työnantajabrändäys, työntekijäarvolupaus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	9
1.3	Keskeiset käsitteet	10
2	Arvolupaus markkinointiviestinnässä	12
2.1	Arvolupaus strategisena käsitteenä	12
2.2	Arvon rakentuminen viestinnässä	13
2.3	Arvolupaus eri sidosryhmille	14
2.3.1	Asiakasarvolupaus	14
2.3.2	Sidosryhmäkohtaiset arvolupaukset	15
2.4	Arvolupauksen johdonmukaisuuden haasteet	16
2.4.1	Integroitu markkinointiviestintä arvolupauksen tukena	16
2.4.2	Kohdentaminen ja viestinnällinen jännite	17
2.4.3	Arvolupauksen epäjohdonmukaisuus viestinnässä	18
2.5	Yhteenveto	18
3	Työnantajabrändäys	20
3.1	Työnantajabrändi organisaation viestinnässä	20
3.2	Työntekijäarvolupaus	21
3.3	Työnantajabrändin viestinnällinen rakentuminen	22
3.3.1	Rekrytointi ja työnantajaviestintä	23
3.3.2	Digitaaliset viestintäympäristöt työnantajabrändäyksessä	24
3.3.3	Sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändäys	25
3.4	Kriittinen näkökulma työnantajabrändäykseen	25
3.4.1	Career-washing ja ghost job	25
3.4.2	Viestinnän ja työntekijäkokemuksen välinen ristiriita	26
3.5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	27
4	Työpaikkailmoitusten analyysi	30
4.1	Aineisto ja analyysimenetelmä	30

4.2	Taloudelliset hyödyt	32
4.3	Toiminnalliset hyödyt	34
4.4	Psykologiset hyödyt	35
4.5	Yhteenveto	37
5	Johtopäätökset	39
	Lähteet	41
	Liitteet	47
	Liite 1. Kaksi esimerkki työpaikkailmoitusta	47

Kuviot

Kuvio 1.	Arvolupauksen viestinnällinen rakentuminen työnantajaviestinnässä.	29
Kuvio 2.	Työpaikkailmoitusten arvolupaus käsitekarttana.	32

1 Johdanto

Arvolupaukset ovat muodostuneet näkyväksi osaksi yritysten viestintää ja niitä korostetaan yhä useammin esimerkiksi yritysten verkkosivuilla sekä työpaikkailmoituksissa. Arvolupaus voidaan nähdä yritystoiminnan keskeisenä perustana, sillä yrityksen toiminta rakentuu pohjimmiltaan lupauksen tuottaman arvon ympärille (Hopewell, 2000). Arvolupaus toimii myös brändin strategisena elementtinä, jonka kautta yritys määrittelee, millaista arvoa se tarjoaa kohderyhmilleen (Goldring, 2017). Siinä missä tuotebrändit kohdistuvat ensisijaisesti asiakkaisiin, yritysbrändit suuntautuvat laajemmin useille sidosryhmille (Balmer & Gray, 2003). Tämän seurauksena yritysviestinnän keskeiseksi tavoitteeksi muodostuu johdonmukaisen ja yhtenäisen kuvan rakentaminen eri yleisöille (Thøger Christensen & Cornelissen, 2011). Arvolupausta on perinteisesti tarkasteltu ensisijaisesti asiakkaiden näkökulmasta, mutta myöhemmin näkökulmaa on laajennettu myös muihin organisaation sidosryhmiin. Tällöin arvolupaus nähdään laajemmin viestinnällisenä keinona rakentaa arvoa esimerkiksi työntekijöille ja muille organisaation yleisöille (Ballantyne ym., 2011). Arvolupauksen kohdistuminen useille sidosryhmille herättää kysymyksen siitä, miten viestintää mukautetaan eri yleisöille.

Markkinointiviestinnän tutkimuksessa markkinointi nähdään ensisijaisesti viestinnällisenä toimintana, jonka kautta organisaatiot rakentavat ja ylläpitävät suhteita eri sidosryhmiin (Duncan & Moriarty, 1998). Viestinnän keskeisenä tehtävänä on rakentaa merkityksiä ja mahdollistaa vuorovaikutus organisaation ja sen yleisöjen välillä. Integroidun markkinointiviestinnän periaate korostaa viestien johdonmukaisuutta, sillä eri kanavista ja viestintätilanteista muodostuu vastaanottajan mielessä yksi kokonaiskuva organisaatiosta (Kotler ym., 2020, s. 446). Organisaatiot joutuvat tasapainoilemaan arvolupauksen kohdennetun viestinnän ja yhtenäisen brändiviestin välillä. Samalla tutkimuksessa on tuotu esiin, ettei organisaatioiden viestintä aina kuvaa suoraan niiden todellisia toimintatapoja, vaan heijastaa pikemminkin tavoiteltuja ihanteita ja tulevaisuuden päämääriä (Christensen ym., 2013). Tämä näkökulma korostuu erityisesti työnantajaviestinnässä, jossa organisaatiot pyrkivät rakentamaan

houkuttelevan työnantajakuva korostamalla esimerkiksi työn merkityksellisyyttä, arvostusta ja urakehitysmahdollisuuksia, joita työnhakijat tutkimusten mukaan arvostavat (Rita ym., 2025).

Työntekijät muodostavat keskeisen sidosryhmän yrityksen brändin rakentumisessa. Organisaatiokulttuurin merkitys työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttamisessa on korostunut nykyisissä työympäristöissä (Kalińska-Kula & Staniec, 2021). Työnantajabrändäyksen näkökulmasta työntekijöiden käsityksiä organisaation imagosta ja maineesta pidetään tärkeänä aineettomana voimavarana, joka vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Näitä käsityksiä muovaavat sekä organisaation ominaisuudet, kuten innovatiivisuus, osaaminen ja johtajuus, että työntekijöille tarjotut toiminnalliset ja psykologiset hyödyt (Ambler & Barrow, 1996). Työntekijöiden muodostamat mielikuvat rakentavat työnantajabrändin arvoa samalla tavoin kuin kuluttajien käsitykset vahvistavat tuotebrändiä, mikä korostaa työntekijöille suunnatun viestinnän merkitystä osana yrityksen kokonaisvaltaista brändiviestintää (Ambler & Barrow, 1996).

Työnantajaviestintään on liitetty myös kriittisiä näkökulmia, joissa rekrytointiviestintää tarkastellaan organisaation imagon rakentamisen välineenä. Tutkimuksessa on tunnistettu ilmiö, jossa työpaikkailmoituksia voidaan julkaista ilman välitöntä rekrytointitarvetta esimerkiksi organisaation kasvun viestimiseksi tai markkinatiedon keräämiseksi (Grimm, 2025). Työnantajabrändäystä koskevassa tutkimuksessa Marcet Alonso ym. (2022) kuvaavat *career-washing*-ilmiön, jolla viitataan tilanteisiin, joissa organisaatiot rakentavat työnantajaviestinnässään idealisoitua kuvaa työstä, uramahdollisuuksista ja työyhteisöstä. Erytisesti sosiaalisen median ympäristöissä organisaatiot hyödyntävät vuorovaikutteisia kanavia sekä työntekijöitä brändilähteläinä vahvistaakseen työnantajabrändinsä uskottavuutta (Marcet Alonso ym., 2022). Näin työpaikkailmoituksissa esitetyt arvolupaukset voivat näyttäytyä paitsi houkuttelevina viesteinä myös organisaation tavoitteellisesti rakentamina mielikuvina.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksessa analysoidaan, *miten arvolupaus rakentuu työnantajaviestinnässä työpaikkailmoituksissa sekä millaisia merkityksiä tässä viestinnässä rakentuu.* Työpaikkailmoitukset nähdään keskeisenä viestinnällisenä kanavana, jonka kautta organisaatiot rakentavat työnantajakuvaansa ja viestivät työntekijöille suunnattua arvolupausa osana laajempaa brändi- ja markkinointiviestintää. Tutkimuksessa arvolupausa lähestytään viestinnällisenä ilmiönä, joka rakentuu eri sidosryhmille suunnatussa viestinnässä. Lisäksi tarkastellaan kriittisesti, millaisia merkityksiä työnantajabrändäyksen ja työntekijäarvolupauksen kautta muodostuu.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on hahmottaa, *miten arvolupaus rakentuu viestinnällisenä ilmiönä markkinointiviestinnässä ja millaisia merkityksiä se tuottaa eri sidosryhmäsuhteissa.* Tarkastelussa analysoidaan arvolupauksen viestinnällisiä ulottuvuuksia sekä siihen liittyviä keskeisiä jännitteitä.

Toisena tavoitteena on analysoida, *millaisia viestinnällisiä merkityksiä työnantajabrändäyksen kautta rakentuu, sekä arvioida kriittisesti, miten rekrytointiviestintä voi luoda idealisoituja mielikuvia organisaatiosta.* Tarkastelussa eritellään, miten työntekijäarvolupaus ymmärretään tutkimuskirjallisuudessa ja millaisia viestinnällisiä valintoja työnantajabrändäykseen liittyy.

Kolmantena tavoitteena on tunnistaa ja analysoida, *millaisia merkityksiä työpaikkailmoitusten arvolupaukset rakentavat, sekä eritellä, mitä nämä valinnat kertovat organisaation ja työnhakijan välisestä suhteesta.* Empiirisessä analyysissä tunnistetaan työpaikkailmoituksessa esiintyviä arvolupauksia ja tarkastellaan, millaisia teemoja, painotuksia ja jännitteitä niissä korostuu.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta, joiden kautta tutkimuksen tarkoitus ja asetetut tavoitteet etenevät johdonmukaisesti. Kaksi teorialukua muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja jäsentävät työn keskeiset käsitteet. Ensimmäinen pääluku toimii johdantona, jossa esitellään tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoitteet.

Johdannon jälkeen seuraa kaksi teorialukua. Toisessa pääluvussa tarkastellaan arvolupausta markkinointiviestinnän näkökulmasta strategisena ja viestinnällisenä kokonaisuutena. Luvussa kuvataan, miten organisaatiot rakentavat ja viestivät arvoa eri sidosryhmille. Kolmannessa pääluvussa syvennytään työnantajabrändäykseen osana markkinointiviestintää. Luvussa tarkastellaan työnantajaviestinnän roolia organisaation brändin rakentamisessa sekä sitä, millaisia merkityksiä ja lupauksia työnantajaviestinnän kautta välittyy työnhakijoille. Lisäksi luvussa huomioidaan työnantajabrändäykseen liittyviä kriittisiä näkökulmia sekä organisaatioviestinnässä rakentuvia mielikuvia.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus. Luvussa tarkastellaan työpaikkailmoituksissa rakentuvaa arvolupausta työntekijäarvolupauksen viitekehyksen kautta ja jäsennetään sitä taloudellisiin, toiminnallisiin ja psykologisiin hyötyihin. Lisäksi analysoidaan arvolupauksessa toistuvia teemoja sekä siihen liittyviä viestinnällisiä painotuksia ja jänniteitä. Viidennessä pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa tarkastellaan keskeisiä tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä arvioidaan, millaisia johtopäätöksiä arvolupauksen viestinnällisestä rakentumisesta eri sidosryhmille voidaan tehdä. Lisäksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja esitetään mahdollisia jatkotutkimussuuntia.

Tutkimus rajautuu tarkastelemaan arvolupauksen viestinnällistä rakentumista erityisesti työnantajaviestinnän kontekstissa. Tarkastelu sijoittuu markkinointiviestinnän ja brändijohtamisen tutkimusalueelle, jossa arvolupausta lähestytään osana organisaation eri sidosryhmille suuntaamaa viestintää. Tutkimuksessa keskitytään arvolupauksen

viestinnällisiin ilmenemismuotoihin, eikä arvolupauksen toteutumista käytännön toiminnassa arvioida.

Tutkimusprosessissa on hyödynnetty OpenAI:n ChatGPT:tä tutkimuksen suunnittelussa ja rajaamisessa sekä tieteellisten artikkeleiden etsimisessä ja tekstien kääntämisessä. Lisäksi tekoälyä on käytetty apuna lauserakenteiden muotoilussa ja tekstin tiivistämisessä. Tutkimuksen sisältö perustuu tieteellisiin lähteisiin sekä omiin tulkintoihin ja pohdintoihin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Markkinointiviestinnällä viitataan organisaation tapoihin viestiä tuotteista, palveluista ja brändeistä asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Eri viestintäkanavista ja markkinointitoimenpiteistä muodostuvat viestit rakentavat vastaanottajan mielessä kokonaiskuvan yrityksestä, minkä vuoksi viestinnän johdonmukaisuus on keskeistä (Duncan & Moriarty, 1998; Kotler ym., 2020, s. 446). Integroidun markkinointiviestinnän (IMC) näkökulma korostaa viestien yhteensovittamista yhtenäisen ja selkeän kokonaisuuden rakentamiseksi (Kliatchko, 2005).

Arvolupaus nähdään yrityksen lupauksena tuottaa arvoa sidosryhmille tunnistamalla heidän tarpeensa ja odotuksensa sekä tarjoamalla kilpailijoista erottuvaa hyötyä (Ballantyne ym., 2011; Hopewell, 2000). Se voidaan ymmärtää sekä yrityksen toiminnan perustana että viestinnällisenä käytäntönä, jonka kautta organisaatio rakentaa ja kehittää suhteita eri toimijoihin (Ballantyne ym., 2011).

Työnantajabrändäys tarkoittaa strategista toimintaa, jonka tavoitteena on houkutella ja sitouttaa työntekijöitä rakentamalla organisaatioista houkutteleva työnantajakuva (Kalińska-Kula & Staniec, 2021). Se koostuu ulkoisista toimenpiteistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden mielikuviin organisaatioista. Sekä sisäiset käytännöt, jotka vahvistavat työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Kalińska-Kula & Staniec, 2021). Työnantajabrändäys kytkeytyy suhdemarkkinointiin, jossa korostuu pitkäjänteinen

suhteiden ja brändiarvon rakentaminen yksittäisten rekrytointitilanteiden sijaan (Ambler & Barrow, 1996).

2 Arvolupaus markkinointiviestinnässä

Arvolupaus toimii keskeisenä tapana, jolla organisaatiot jäsentävät ja viestivät tarjoamaansa arvoa markkinointiviestinnässä. Sen kautta yritykset tekevät näkyväksi, millaisia hyötyjä ne pyrkivät tuottamaan sekä miten ne asemoituvat suhteessa kilpailijoihin ja eri sidosryhmiin (Balmer & Gray, 2003).

Tutkimuskirjallisuudessa arvolupausta tarkastellaan sekä strategisena että viestinnällisenä ilmiönä. Strateginen näkökulma korostaa arvolupauksen roolia kilpailuedun rakentamisessa, kun taas viestinnällinen näkökulma keskittyy siihen, miten arvoa koskevat merkitykset rakentuvat organisaation viestinnässä ja sidosryhmäsuhteissa (Duncan & Moriarty, 1998; Payne ym., 2017). Tässä tutkimuksessa painottuu viestinnällinen näkökulma, sillä tarkastelun kohteena on se, millaisia merkityksiä arvolupaukset rakentavat työnantajaviestinnässä, eikä arvolupauksen rooli kilpailustrategian välineenä. Näitä näkökulmia tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa.

2.1 Arvolupaus strategisena käsitteenä

Arvolupausta pidetään keskeisenä strategisena käsitteenä, jonka kautta organisaatio määrittelee, millaista arvoa se pyrkii tuottamaan asiakkailleen ja miten se erottautuu kilpailijoistaan (Hopewell, 2000; Payne ym., 2017). Asiakasarvolupaus toimii samalla organisaation keskeisenä ohjaavana periaatteena, sillä se jäsentää tarjottavat hyödyt, kohderyhmät sekä arvon tuottamisen tavat. Varhaisissa tutkimuksissa arvolupaus nähtiin pääasiassa yrityslähtöisenä, jolloin arvo määriteltiin organisaation toimesta ja toimitettiin asiakkaalle (Payne ym., 2017, 2020).

Strategisesta näkökulmasta arvolupausta voidaan ymmärtää yrityksen kilpailuasemaa ohjaavana valintana. Se voi perustua esimerkiksi operatiiviseen erinomaisuuteen, asiakaslähtöisyyteen tai tuotejohtajuuteen, ja sitä voidaan jäsentää hinta-, suorituskyky- tai relationaalisen arvon kautta (Ballantyne ym., 2011). Arvolupaus määrittää, millä

tavoin organisaatio pyrkii saavuttamaan kilpailuetua ja menestymään markkinoilla (Goldring, 2017).

Uudemmassa tutkimuksessa arvolupausta tarkastellaan prosessina, jossa organisaatio määrittelee tuotettavan arvon, rakentaa sitä vastaavan tarjoaman ja viestii sen markkinoille (Payne ym., 2020). Arvolupaus ei näin ole pelkkä markkinointiviesti, vaan organisaation toimintaa jäsentävä kokonaisuus.

Arvolupauksen strategista sisältöä on jäsennetty myös käytännön strategiatutkimuksessa. Anderson ym. (2006) erottavat kolme arvolupaustyyppiä: kaikki hyödyt, kilpailijoihin nähden edulliset erot sekä resonoiva fokus. Näistä ensimmäinen korostaa laajaa hyötyjen esittämistä, toinen erottautumista kilpailijoihin nähden ja kolmas keskittyy asiakkaalle merkityksellisimpiin tekijöihin. Resonoivaa fokusta pidetään kehittyneimpänä muotona, sillä se edellyttää syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja kilpailutilanteesta (Anderson ym., 2006; Payne ym., 2020). Arvolupauksen strateginen sisältö luo perustan sille, miten arvoa viestitään ja tulkitaan eri sidosryhmien näkökulmasta.

2.2 Arvon rakentuminen viestinnässä

Arvolupausta voidaan tarkastella myös viestinnällisenä ilmiönä, joka rakentuu organisaation ja sen sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Viestintälähtöisessä markkinointinäkemyksessä markkinointi ei ole vain tuotteista ja palveluista tiedottamista, vaan merkitysten rakentamista. Tällöin arvolupaus voidaan ymmärtää viestinä, jonka kautta organisaatio ilmaisee, millaista arvoa se pyrkii tarjoamaan ja miten arvo tulisi ymmärtää (Duncan & Moriarty, 1998). Brändiin liittyvät merkitykset eivät synny vain yksittäisissä kampanjoissa, vaan organisaation strategisten valintojen, viestinnän ja sidosryhmävuorovaikutuksen kokonaisuudessa.

Markkinointitutkimuksessa arvo ymmärretään yhä useammin vuorovaikutuksessa rakentuvaksi ilmiöksi. Palvelulähtöisen logiikan mukaan asiakkaat osallistuvat arvon

yhteisluomiseen yhdistämällä omia resurssejaan, kuten osaamista ja tietoa, toimittajan resursseihin. Organisaatiot eivät tällöin toimita valmista arvoa, vaan tarjoavat arvolupauksia, joiden merkitys muodostuu käytössä ja vuorovaikutuksessa (Ballantyne ym., 2011; Tregua ym., 2021).

Arvon rakentumista ei kuitenkaan voida tarkastella pelkästään yksilöllisenä kokemuksena, vaan myös sosiaalisessa kontekstissa. Viestintä ei ainoastaan välitä arvoa koskevia sisältöjä, vaan myös kehystää sitä, mitä pidetään olennaisena ja tavoiteltavana (Duncan & Moriarty, 1998; Edvardsson ym., 2011).

Arvolupauksen sisältö mukautuu lisäksi tilanteen ja vastaanottajan mukaan. Bischoff ym. (2023) osoittavat, että arvolupausta muokataan viestinnässä eri toimijoiden tarpeiden ja tavoitteiden perusteella. Näin arvolupaus ei ole ennalta määritelty, vaan se rakentuu viestinnässä vastaanottajan kontekstin mukaan.

2.3 Arvolupaus eri sidosryhmille

Arvolupausta ei viestitä ainoastaan asiakkaille, vaan se liittyy laajemmin organisaation suhteisiin eri sidosryhmiin. Sidosryhmälähtöinen markkinointinäkökulma korostaa, että organisaation toiminta rakentuu vuorovaikutuksessa useiden toimijoiden kanssa, joiden odotukset ja tavoitteet voivat poiketa toisistaan (Duncan & Moriarty, 1998; Hillebrand ym., 2015). Tämän vuoksi arvolupauksen sisältö ja painotukset voivat vaihdella sen mukaan, kenelle viestintä on suunnattu.

2.3.1 Asiakasarvolupaus

Perinteisessä markkinointitutkimuksessa arvolupausta on tarkasteltu ensisijaisesti asiakkaalle suunnattuna lupauksena siitä, millaista arvoa yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut tuottavat. Asiakasarvolupauksella (customer value proposition, CVP) viitataan yrityksen esittämään väitteeseen asiakkaalle tarjottavista hyödyistä sekä sen kyvystä erottautua kilpailijoista (Payne ym., 2017; Kotler ym., 2020, s. 16).

CVP perustuu tyypillisesti asiakkaalle tarjottaviin hyötyihin ja ratkaisuihin, joiden avulla yritys pyrkii luomaan arvoa ja erottautumaan markkinoilla. Hopewellin (2000) mukaan arvolupausta voidaan tarkastella myös laajemmin asiakkaan kokemana kokonaisuutena, jonka yrityksen toiminta tuottaa. Tällöin arvo ei synny pelkästään tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksista, vaan asiakkaan kokemista hyödyistä ja niiden merkityksestä asiakkaan omassa toimintaympäristössä.

CVP toimii siten linkkinä yrityksen tarjoaman ja asiakkaan kokemien hyötyjen välillä. Sen tehtävänä on konkretisoida asiakkaalle, millaista arvoa yrityksen ratkaisu tuottaa ja miksi se on asiakkaan näkökulmasta houkutteleva vaihtoehto kilpailijoihin verrattuna.

2.3.2 Sidosryhmäkohtaiset arvolupaukset

Arvolupausta ei viestitä kaikille sidosryhmille samalla tavalla, vaan sen sisältöä ja painotuksia mukautetaan vastaanottajan ja vuorovaikutustilanteen mukaan. Eri sidosryhmät tulkitsevat arvoa omista tarpeistaan ja tavoitteistaan käsin, minkä vuoksi arvolupaus voi näyttäytyä erilaisina painotuksina eri konteksteissa (Bischoff ym., 2023; Duncan & Moriarty, 1998).

Sidosryhmäkohtaiset arvolupaukset eivät rajoitu pelkästään asiakkaisiin, vaan niitä hyödynnetään myös työntekijöiden houkuttelemisessa, organisaation maineen rakentamisessa ja yhteistyösuhteiden kehittämisessä (Ballantyne ym., 2011; Payne ym., 2017). Tällöin arvolupaus voi yhdistää taloudellisia, sosiaalisia ja eettisiä arvoja, joiden avulla organisaatio pyrkii vastaamaan eri sidosryhmien odotuksiin.

Arvolupauksen uskottavuus edellyttää kuitenkin, että viestitty arvo vastaa organisaation todellista toimintaa, sillä ristiriidat viestinnän ja käytännön välillä voivat heikentää esimerkiksi työnhakijoiden käsitystä organisaatiosta (Effron ym., 2018). Yritysbrändi toimii usein välineenä, jonka kautta arvolupauksia viestitään eri sidosryhmille. Yritysbrändi tekee organisaation arvoista tunnistettavia ja tukee erottautumista eri

sidosryhmien näkökulmasta (Balmer & Gray, 2003). Tämä korostuu erityisesti työnantajaviestinnässä, jossa arvolupausta suunnataan potentiaalisille työntekijöille.

2.4 Arvolupausten johdonmukaisuuden haasteet

Kun organisaatiot viestivät arvolupaustaan useille sidosryhmille ja eri kanavissa, viestinnän johdonmukaisuudesta tulee keskeinen kysymys. Yritysviestinnän tutkimuksessa organisaatiota tarkastellaan usein yhtenäisenä toimijana, jonka yksittäiset viestit ja teot tulkitaan koko organisaatiota edustaviksi (Christensen ym., 2013).

Tämän vuoksi organisaatioiden on pyrittävä sovittamaan eri kanavissa ja eri yleisöille välittävät viestit yhteen siten, että organisaatiosta muodostuu mahdollisimman johdonmukainen kuva. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tätä johdonmukaisuuden haastetta integroidun markkinointiviestinnän, kohdentamisen sekä viestinnän uskottavuuden näkökulmista.

2.4.1 Integroitu markkinointiviestintä arvolupausten tukena

Integroidun markkinointiviestinnän (integrated marketing communications, IMC) lähtökohtana on, että organisaation eri viestintäkanavissa välittävät viestit muodostavat vastaanottajan näkökulmasta yhden kokonaisuuden. Kuluttajat kohtaavat yrityksen viestejä useissa eri kanavissa, kuten mainonnassa, myyminenäytöksissä, suhdetoiminnassa ja digitaalisessa viestinnässä (Kotler ym., 2020, s. 446). Mikäli eri lähteistä tulevat viestit ovat keskenään ristiriidassa, seurauksena voi olla epäselvä yrityskuva, hämärtyneet brändin asema ja heikentyneet asiakassuhteet.

IMC:tä tarkastellaan myös strategisena viestinnän johtamisprosessina, jossa organisaation eri viestintätoiminnot ja kanavat yhdistetään kokonaisvaltaiseksi brändiviestinnäksi. Tällöin korostuvat sidosryhmien brändikäsitysten ymmärtäminen, asiakas- ja markkinatiedon hyödyntäminen sekä viestinnän suunnittelu organisaation

toiminnallisten rajojen ylittäen (Kliatchko, 2005; Luxton ym., 2015). Tutkimuksessa on esitetty, että organisaation kyky toteuttaa integroitua markkinointiviestintää voi vaikuttaa brändin markkina- ja taloudelliseen suorituskyykyyn viestintäkampanjoiden tehokkuuden kautta (Luxton ym., 2015).

2.4.2 Kohdentaminen ja viestinnällinen jännite

Kun arvolupausta viestitään eri sidosryhmille, organisaatiot joutuvat usein tasapainoilemaan viestinnän kohdentamisen ja viestinnällisen johdonmukaisuuden välillä. Sidosryhmien erilaiset odotukset voivat kuitenkin tehdä arvolupauksen viestimisestä haastavaa, sillä organisaatioiden on huomioitava samanaikaisesti useiden eri toimijoiden tarpeita ja tavoitteita, jotka eivät aina ole keskenään yhtenäisiä (Hillebrand ym., 2015). Tämän vuoksi viestintää mukautetaan usein kohderyhmän mukaan korostamalla arvolupauksen eri ulottuvuuksia.

Viestinnän kohdentaminen voi lisätä viestien merkityksellisyyttä vastaanottajalle, mutta samalla se voi synnyttää jännitteen kohdennetun viestinnän ja organisaation viestinnällisen johdonmukaisuuden välillä. IMC:n näkökulmasta organisaation eri kanavissa välittyvien viestien tulisi kuitenkin muodostaa yhtenäinen kokonaisuus (Luxton ym., 2015).

Lisäksi yrityksen viestintä ei rajoitu pelkästään suunniteltuihin markkinointiviesteihin, vaan myös sen toiminta välittää viestejä sidosryhmille. Esimerkiksi rekrytointikäytännöt, vastuullisuustoimet tai taloudellinen menestys voivat vaikuttaa siihen, millaisia tulkintoja sidosryhmät muodostavat organisaatiosta (Podnar, 2014).

Organisaatiot joutuvat tasapainoilemaan eri kohderyhmille suunnatun viestinnän ja viestinnän kokonaisvaltaisen johdonmukaisuuden välillä. Tämä jännite voi tehdä arvolupauksen viestimisestä haastavaa, sillä eri yleisöille suunnatut viestit voivat painottaa arvolupauksen eri ulottuvuuksia.

2.4.3 Arvolupauksen epäjohdonmukaisuus viestinnässä

Yritysvastuuta koskevassa tutkimuksessa on todettu, että organisaatioiden viestintä ei aina kuvaa suoraan niiden toimintaa. Yritykset voivat viestiä arvoista ja tavoitteista, jotka heijastavat pikemminkin tavoiteltua tulevaisuuden suuntaa kuin nykyisiä käytäntöjä. Tätä on kuvattu tavoitteellisena viestintänä (*aspirational talk*), jossa viestinnän tehtävänä on ohjata toimintaa ja muokata sidosryhmien odotuksia (Christensen ym., 2013).

Vastuullisuusviestinnän uskottavuus riippuu kuitenkin siitä, vastaako viestintä organisaation todellista toimintaa. Sidosryhmät voivat suhtautua kriittisesti tilanteisiin, joissa yritys viestii vastuullisuudestaan enemmän kuin toteuttaa sitä käytännössä. Samalla yritysvastuun kasvava merkitys on lisännyt sidosryhmien odotuksia yritysten vastuullista toimintaa kohtaan (Skarmeas & Leonidou, 2013). Toisaalta läpinäkyvä raportointi ja avoin viestintä voivat vahvistaa luottamusta ja organisaation mainetta (Podnar, 2014).

Yrityksen maine muodostuu sidosryhmien arvoista, sen toiminnasta ja kyvystä vastata sosiaalisiin odotuksiin, minkä vuoksi arvolupauksen uskottavuus edellyttää, että organisaation toiminta tukee viestittyjä lupauksia (Podnar, 2014; Webster, 1992).

2.5 Yhteenveto

Arvolupaus on keskeinen tapa, jolla organisaatiot tekevät tarjoamansa arvon näkyväksi ja erottuvat kilpailijoista. Vaikka arvolupauksella on strateginen rooli kilpailuedun rakentamisessa, tässä tarkastelussa korostuu sen viestinnällinen puoli. Arvo ei ole valmiiksi määritelty, vaan se muotoutuu organisaation ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Arvolupaus ohjaa organisaation toimintaa määrittelemällä keskeiset hyödyt, kohderyhmät ja arvon tuottamisen tavat. Nykykäsityksen mukaan arvo syntyy

yhteisluomisessa, jolloin organisaatio tarjoaa lupauksia, joiden merkitys rakentuu käytössä ja tulkinnassa.

Eri sidosryhmät tulkitsevat arvoa omista lähtökohdistaan, minkä vuoksi arvolupauksen sisältöä mukautetaan viestinnässä. Asiakkaille suunnattu arvolupaus konkretisoi tarjottavat hyödyt ja erottautumisen, mutta arvolupauksia hyödynnetään myös työntekijöiden houuttelemisessa ja muiden suhteiden rakentamisessa.

Keskeinen haaste liittyy viestinnän johdonmukaisuuteen. Organisaatioiden on sovittava yhteen eri kanavissa ja eri yleisöille suunnatut viestit niin, että kokonaiskuva pysyy yhtenäisenä. Samalla uskottavuus edellyttää, että viestitty arvo vastaa organisaation todellista toimintaa, sillä ristiriidat voivat heikentää luottamusta ja brändiä.

3 Työnantajabrändäys

Edellisessä luvussa arvolupausta tarkasteltiin markkinointiviestinnän näkökulmasta sekä eri sidosryhmille suunnattuna viestinnällisenä kokonaisuutena. Yksi keskeinen sidosryhmä organisaation viestinnässä on työntekijät ja potentiaaliset työnhakijat. Tämän vuoksi organisaatioiden on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota työnantajabrändin rakentamiseen.

Työnantajabrändäys liittyy siihen, miten organisaatiot pyrkivät näyttämään houkuttelevina työnantajina ja erottumaan työmarkkinoilla. Tutkimuksessa on kuitenkin tuotu esiin myös kriittisiä näkökulmia työnantajabrändäykseen, sillä rekrytointiviestintä voi välittää idealisoituja lupauksia työstä ja organisaatiosta (Grimm, 2025; Marcet Alonso ym., 2022).

Tässä luvussa tarkastellaan työnantajabrändiä osana organisaation viestintää, työntekijäarvolupausta sekä työnantajabrändin viestinnällistä rakentumista eri viestintäympäristöissä.

3.1 Työnantajabrändi organisaation viestinnässä

Työnantajabrändäys voidaan määritellä organisaation pyrkimykseksi rakentaa ja viestiä houkuttelevaa työnantajakuvaa sekä erottua työmarkkinoilla. Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät työnantajabrändin kokonaisuutena, joka koostuu työntekijälle tarjottavista taloudellisista, toiminnallisista ja psykologisista hyödyistä. Näiden hyötyjen kautta organisaatiot viestivät, millaista arvoa ne tarjoavat työntekijöilleen ja millaisena työpaikkana ne haluavat näyttäytyä nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille.

Työnantajabrändäys liittyy läheisesti organisaation laajempaan brändiin ja sidosryhmäviestintään. Yritysbrändin tavoin työnantajabrändi tekee organisaatiosta ja sen arvoista tunnistettavia eri sidosryhmille sekä viestii tietystä laadusta ja toiminnan johdonmukaisuudesta. Siinä missä tuotebrändit kohdistuvat ensisijaisesti asiakkaisiin,

yritysbrändit suuntautuvat laajemmin useille sidosryhmille, kuten työntekijöille ja työnhakijoille (Balmer & Gray, 2003).

Työnantajabrändin rakentumisessa korostuvat myös organisaation sisäiset tekijät. Organisaatiokulttuuri, työn sisältö ja sisäiset käytännöt vaikuttavat siihen, millaisia mielikuvia työntekijät ja työnhakijat muodostavat organisaatiosta työnantajana (Kalińska-Kula & Staniec, 2021). Työnantajabrändäys voidaan nähdä osana organisaation sidosryhmäsuhteita, joissa työntekijöillä on keskeinen rooli arvon tuottamisessa (Ambler & Barrow, 1996; Kalińska-Kula & Staniec, 2021).

Työnantajabrändäystä voidaan tarkastella myös prosessina, jossa organisaatio määrittelee työntekijöille tarjoamansa arvolupauksen ja viestii siitä sekä organisaation sisällä että ulkoisesti työmarkkinoille (Backhaus & Tikoo, 2004). Tämän prosessin tavoitteena on lisätä organisaation houkuttelevuutta työnantajana sekä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista.

3.2 Työntekijäarvolupaus

Työntekijäarvolupaus (employee value proposition, EVP) viittaa palkkioiden, etujen ja muiden hyötyjen kokonaisuuteen, jonka työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan organisaatiossa. EVP kuvaa työntekijöille tarjottavan arvon sisältöä työntekijän näkökulmasta (Binu Raj, 2021; Pawar, 2016). Vaikka EVP liittyy läheisesti työnantajabrändäykseen ja työnantajan houkuttelevuuteen, tutkimuksessa korostetaan niiden välistä eroa. Työnantajabrändäys liittyy viestinnälliseen prosessiin, kun taas EVP määrittää, mitä arvoa organisaatio tarjoaa konkreettisesti työntekijöille (Binu Raj, 2021).

EVP voidaan ymmärtää myös työntekijän ja työnantajan välisenä arvovaihtona. Organisaatio tarjoaa työntekijälle esimerkiksi palkkaa, etuja, kehitysmahdollisuuksia ja mielekästä työympäristöä, kun taas työntekijä vastaa työllään, osaamisellaan ja sitoutumisellaan organisaation tavoitteisiin. Tätä vastavuoroista suhdetta kuvataan henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa usein psykologisen sopimuksen käsitteellä, joka

viittaa työntekijän ja työnantajan välisiin kirjoittamattomiin odotuksiin ja velvoitteisiin (Bell, 2005). EVP toimii tässä yhteydessä strategisena viitekehysenä, jonka avulla organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan uusia työntekijöitä sekä vahvistamaan nykyisten työntekijöiden sitoutumista (Binu Raj, 2021).

Aiemmassa tutkimuksessa EVP:n keskeisiä ulottuvuuksia on tarkasteltu työntekijälle tarjottavien hyötyjen kautta. Esimerkiksi taloudelliset, toiminnalliset ja psykologiset hyödyt vaikuttavat siihen, millaisia arvioita työntekijät muodostavat organisaatiosta (Ambler & Barrow, 1996). Lisäksi tutkimuksessa on korostettu, että työntekijät arvioivat organisaatioita muun muassa urakehitysmahdollisuuksien, työympäristön, palkitsemisen ja organisaation maineen perusteella (Berthon ym., 2005).

Uudempi tutkimus on tunnistanut useita EVP:hen liittyviä keskeisiä tekijöitä. Dabirian ym. (2019) osoittavat, että työntekijät arvioivat työnantajaa erityisesti sosiaalisen työympäristön, työn kiinnostavuuden, urakehitysmahdollisuuksien, taloudellisten etujen sekä organisaation brändimielikuvan perusteella. Tutkimuksen mukaan kaikki tekijät eivät kuitenkaan ole yhtä merkityksellisiä, vaan esimerkiksi työyhteisö, työn sisältö ja johtaminen vaikuttavat erityisen voimakkaasti työntekijöiden pysymiseen tai lähtöaikomuksiin (Dabirian ym., 2019).

3.3 Työnantajabrändin viestinnällinen rakentuminen

Työnantajaviestintä rakentuu useiden eri viestintäkanavien kautta. Organisaation yleinen mainonta, tunnettuus ja maine vaikuttavat siihen, millaisena työnantajana yritys näyttäytyy potentiaalisille työnhakijoille. Rekrytointitilanteissa erityisesti työpaikkailmoituksilla ja muulla rekrytointiviestinnällä on kuitenkin keskeinen rooli työnantajabrändin rakentumisessa, sillä niiden kautta organisaatiot viestivät työn tarjoamista mahdollisuuksista ja pyrkivät houkuttelemaan osaavia työntekijöitä (Backhaus & Tikoo, 2004).

Työnantajabrändin rakentuminen ei kuitenkaan rajoitu yksittäisiin viestintäkanaviin, vaan muodostuu organisaation viestinnän ja työntekijöiden kokemusten vuorovaikutuksessa (Kalińska-Kula & Staniec, 2021). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan työnantajabrändin viestinnällistä rakentumista rekrytointiviestinnän, digitaalisten viestintäympäristöjen sekä sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändäyksen näkökulmista.

3.3.1 Rekrytointi ja työnantajaviestintä

Rekrytointiviestintä ja työpaikkailmoitukset ovat keskeisiä keinoja, joiden kautta organisaatiot rakentavat työnantajabrändiään ja viestivät työntekijäarvolupauksestaan potentiaalisille työnhakijoille. Työnhakijat muodostavat käsityksen organisaatiosta erityisesti rekrytoinnin alkuvaiheessa saamiensa viestien perusteella, mikä vaikuttaa heidän käsityksiinsä ja halukkuuteensa hakea työpaikkaa (Collins & Stevens, 2002). Työpaikkailmoituksissa korostetaan tyypillisesti esimerkiksi urakehitysmahdollisuuksia, työn kiinnostavuutta ja organisaatiokulttuuria, jotka toimivat työnhakijoille lupauksina tulevasta työsuhteesta.

Rekrytointitutkimuksessa työnantajakuvan vaikutusta työnhakijoiden kiinnostukseen on selitetty muun muassa henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden (*person-organization fit*) käsitteellä. Sen mukaan työnhakijat arvioivat organisaatioita vertaamalla yrityksestä muodostamaansa mielikuvaa omiin arvoihin, odotuksiin sekä tavoitteisiin. Organisaatiot koetaan houkuttelevimpina silloin, kun työnhakijat kokevat arvojensa olevan yhdenmukaisia organisaation arvojen kanssa (Backhaus & Tikoo, 2004; Cable & Judge, 1996).

Rekrytointiviestinnän tulisi kuitenkin olla realistista, sillä tasapainoinen kuva työstä auttaa työnhakijoita muodostamaan realistisia odotuksia organisaatiosta. Tämä voi lisätä luottamusta työnantajaan sekä tukea työntekijöiden sitouttamista (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnhakijoiden mielikuviin vaikuttavat lisäksi useat rekrytointikanavat, kuten työpaikkailmoitukset, yritysten verkkosivut, mediajulkisuus ja suusanallinen viestintä,

jotka yhdessä muokkaavat käsityksiä organisaatiosta työnantajana (Collins & Stevens, 2002).

3.3.2 Digitaaliset viestintäympäristöt työnantajabrändäyksessä

Digitaaliset viestintäympäristöt ovat nousseet keskeiseksi osaksi työnantajabrändäystä ja rekrytointiviestintää. Sosiaalisen median alustat mahdollistavat organisaatioille näkyvyyden lisäämisen sekä vuorovaikutuksen potentiaalisten työntekijöiden kanssa. Näiden kanavien kautta organisaatiot voivat viestiä arvoistaan, organisaatiokulttuuristaan ja työmahdollisuuksista sekä rakentaa mielikuvaa houkuttelevasta työnantajasta (Backhaus & Tikoo, 2004; Kaur ym., 2026). Samalla työnhakijat muodostavat käsityksiään organisaatiosta paitsi yrityksen oman viestinnän myös muiden käyttäjien tuottaman sisällön perusteella (Dabirian ym., 2017; Kaur ym., 2026).

Erityisesti LinkedIn on muodostunut tärkeäksi työnantajabrändäyksen kanavaksi, koska se keskittyy ammatilliseen verkostoitumiseen ja työelämään liittyviin sisältöihin (Marcet Alonso ym., 2022). Sosiaalinen media mahdollistaa kohdennetun rekrytointiviestinnän, jonka avulla organisaatiot voivat tavoittaa erilaisia hakijaryhmiä (Kaur ym., 2026).

Digitaalisten viestintäympäristöjen erityispiirre on työntekijöiden ja muiden käyttäjien aktiivinen rooli sisällöntuotannossa. Työntekijöiden julkaisut, kokemukset ja arviot voivat toimia organisaation epävirallisena viestintänä ja vaikuttaa siihen, miten uskottavana työnantajabrändi koetaan (Dabirian ym., 2017; Kaur ym., 2026). Tällöin työntekijät voivat toimia niin sanottuina brändilähettiläinä, joiden jakamat kokemukset vahvistavat organisaation näkyvyyttä ja aitoutta sosiaalisessa mediassa.

Sosiaalisen median hyödyntämiseen työnantajabrändäyksessä liittyy kuitenkin myös kriittisiä näkökulmia. Tutkimuksessa on tuotu esiin, että sosiaalisessa mediassa esitetyt työnantajalupaukset voivat joskus rakentaa idealisoituja mielikuvia organisaatiosta (Marcet Alonso ym., 2022). Tätä ilmiötä tarkastellaan tarkemmin luvussa 3.4.

3.3.3 Sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändäys

Työnantajabrändiä voidaan tarkastella ulkoisen ja sisäisen ulottuvuuden kautta. Ulkoiset toimet, kuten mainonta, rekrytointitapahtumat, oppilaitosyhteistyöt ja näkyvyys työmarkkinoilla, vaikuttavat siihen, millaisia käsityksiä työnhakijat muodostavat organisaatiosta (Berthon ym., 2005; Kalińska-Kula & Stanieć, 2021). Samalla myös yrityksen muu viestintä voi vaikuttaa nykyisiin työntekijöihin, vaikka se olisi suunnattu ensisijaisesti ulkopuolisille yleisöille (Berthon ym., 2005).

Sisäisesti työnantajabrändi rakentuu organisaation arjen käytännöissä. Esimerkiksi toimiva viestintä, mahdollisuudet kehittyä ja edetä uralla sekä oikeudenmukaiset palkitsemiskäytännöt vahvistavat työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä (Kalińska-Kula & Stanieć, 2021). Tätä näkökulmaa voidaan tarkastella myös sisäisen markkinoinnin kautta, jossa työntekijät nähdään keskeisenä kohderyhmänä ja heidän rooliensa organisaation tavoitteiden toteuttajina korostuu (Ambler & Barrow, 1996).

Työnantajabrändin kannalta keskeistä on, että ulkoinen viestintä ja sisäiset käytännöt muodostavat keskenään yhteensopivan kokonaisuuden. Työntekijöiden kokemukset vaikuttavat siihen, miten uskottavana organisaation viestintä näyttäytyy, ja erityisesti sisäisillä käytännöillä on todettu olevan merkittävä vaikutus työnantajakuvaan ja organisaation houkuttelevuuteen (Berthon ym., 2005; Kalińska-Kula & Stanieć, 2021).

3.4 Kriittinen näkökulma työnantajabrändäykseen

3.4.1 Career-washing ja ghost job

Työnantajabrändäykseen liittyy myös kriittisiä ilmiöitä, jotka haastavat viestittyjen arvolupausten uskottavuutta. Sosiaalisessa mediassa työnantajabrändi rakentuu usein tulevaisuuteen suuntautuvien lupausten varaan, kuten urakehitykseen, kasvuun ja merkitykselliseen työhön liittyvien viestien kautta (Marcet Alonso ym., 2022). Tällöin arvolupaus voi näyttäytyä työnhakijoille odotuksina tulevasta työsuhteesta.

Näihin viestintäkäytäntöihin liittyy kuitenkin jännite, sillä viestintä voi perustua idealisoiuihin mielikuviin, jotka eivät täysin vastaa organisaation todellisuutta. Marcet Alonso ym. (2022) kuvaavat tätä ilmiötä käsitteellä *career-washing*, jossa työnantajabrändilupaukset esitetään todellisuutta myönteisempinä. Tällöin viestintä voi luoda houkuttelevia mutta osittain epärealistisia odotuksia työnhakijoille.

Toinen kriittinen ilmiö liittyy niin sanottuihin *ghost job* -ilmoituksiin, eli työpaikkailmoituksiin, jotka eivät vastaa todellista rekrytointitarvetta. Organisaatiot voivat julkaista tällaisia ilmoituksia esimerkiksi luodakseen kuvaa kasvusta, kerätäkseen tietoa työmarkkinoista tai vaikuttaakseen sekä nykyisiin että potentiaalisiin työntekijöihin (Grimm, 2025; Ng, 2024). Tutkimuksen mukaan ilmiö ei ole marginaalinen, vaan merkittävä osa työpaikkailmoituksista voi olla tällaisia, erityisesti suurissa organisaatioissa ja korkean osaamistason aloilla (Ng, 2024). Työnhakijoille tämä voi näyttäytyä epäselvinä ja pitkittyneinä rekrytointiprosesseina.

Ghost job -ilmiö liittyy myös viestinnälliseen läpinäkyvyyteen, sillä ilmoitukset voivat perustua olennaisen tiedon puutteeseen ja johtaa työnhakijoita harhaan (Grimm, 2025). Tämä haastaa työnantajabrändin uskottavuuden, koska työpaikkailmoitukset toimivat keskeisenä viestintävälineenä, jonka kautta työnhakijat muodostavat käsityksiä organisaatioista. Career-washing- ja ghost job -ilmiöt osoittavat, että työnantajabrändin viestinnällinen rakentuminen voi sisältää jännitteitä viestittyjen lupauksen ja organisaation todellisuuden välillä.

3.4.2 Viestinnän ja työntekijäkokemuksen välinen ristiriita

Kuten edellä kuvattiin, työnantajabrändin viestintä voi rakentua idealisoiduille mielikuville, jotka eivät aina vastaa organisaation todellisuutta. Työnantajabrändiä voidaan tarkastella työntekijöille suunnattuna arvolupauksena, jonka uskottavuus perustuu siihen, kuinka hyvin viestitty arvo vastaa työntekijöiden todellisia kokemuksia (Kalińska-Kula & Staniec, 2021). Keskeinen haaste syntyy tilanteissa, joissa organisaation viestintä ei vastaa työn arkea, mikä voi heikentää työntekijöiden luottamusta

organisaatioon ja murentaa työnantajabrändin uskottavuutta pitkällä aikavälillä (Kaur ym., 2026).

Ilmiötä voidaan tarkastella myös psykologisen sopimuksen näkökulmasta, jossa työntekijät muodostavat odotuksia työnantajan lupauksista. Mikäli nämä odotukset eivät täyty, seurauksena voi olla tyytymättömyys, heikentynyt sitoutuminen ja lisääntynyt vaihtuvuus (Bell, 2005). Työnantajabrändäys ei siten ole pelkästään viestinnällinen ilmiö, vaan se kytkeytyy suoraan työntekijöiden kokemuksiin ja organisaation toimintaan.

Digitaalisissa viestintäympäristöissä tämä jännite voi korostua, sillä työntekijät ja työnhakijat jakavat kokemuksiaan julkisesti. Erityisesti negatiivinen sähköinen suusanallinen viestintä voi vaikuttaa merkittävästi organisaation houkuttelevuuteen (Kaur ym., 2026). Lisäksi työnantajabrändi voidaan nähdä epäautenttisenä, mikäli viestintä ei vastaa työntekijöiden kokemuksia (Ambler & Barrow, 1996).

Kokonaisuutena työnantajabrändäyksen keskeinen jännite liittyy tasapainoon viestinnän ja todellisten työntekijäkokemusten välillä. Mitä suurempi ero näiden välillä on, sitä todennäköisemmin työnantajabrändi menettää uskottavuutensa, mikä korostaa realistisen ja johdonmukaisen viestinnän merkitystä.

3.5 Yhteenveto teorettisesta viitekehystä

Tässä tutkimuksessa arvolupausta tarkastellaan viestinnällisenä ilmiönä, joka rakentuu organisaation ja sen sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Vaikka arvolupausta voidaan lähestyä strategisena käsitteenä, tässä tutkimuksessa painottuu viestinnällinen näkökulma, jossa huomio kohdistuu siihen, miten arvoa koskevat merkitykset muotoutuvat viestinnässä ja miten niitä tulkitaan.

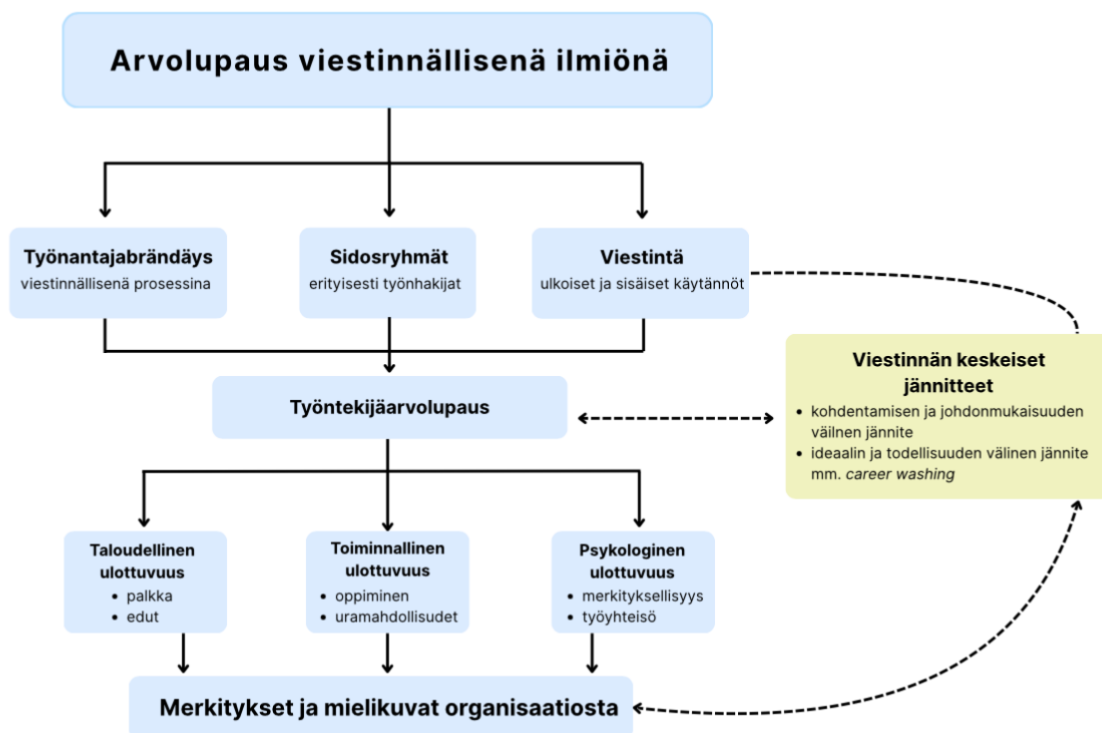
Arvolupaus ei tällöin ole ennalta määritelty ja yksisuuntainen viesti, vaan rakentuu suhteessa vastaanottajaan, tilanteeseen ja viestinnän kontekstiin. Organisaatiot viestivät

arvolupauksestaan eri sidosryhmille, joiden odotukset, tarpeet ja tulkintatavat voivat poiketa toisistaan. Tämän seurauksena arvolupaus muotoutuu viestinnässä erilaisina painotuksina ja merkityksinä riippuen siitä, kenelle viesti on suunnattu.

Työnantajabrändäyksen kontekstissa arvolupaus konkretisoituu työntekijäarvolupauksena, joka muodostuu keskeiseksi osaksi organisaation työnantajakuva. Työntekijäarvolupaus rakentuu taloudellisten, toiminnallisten ja psykologisten hyötyjen kautta, joiden avulla organisaatio pyrkii houkuttelemaan ja sitouttamaan työntekijöitä. Näiden hyötyjen viestiminen ei kuitenkaan ole neutraalia, vaan sisältää viestinnällisiä valintoja, jotka ohjaavat sitä, millaisena organisaatio ja sen tarjoama arvo näyttävät sidosryhmille.

Arvolupauksen viestiminen useille sidosryhmille samanaikaisesti synnyttää jännitteitä kohdentamisen ja johdonmukaisuuden välillä. Yhtäältä viestintää mukautetaan eri yleisöjen odotuksiin, jotta arvolupaus koetaan merkitykselliseksi. Toisaalta liiallinen kohdentaminen voi heikentää viestinnän yhtenäisyyttä ja uskottavuutta. Kriittiset ilmiöt, kuten career-washing, osoittavat, että arvolupaus voi rakentua idealisoitujen mielikuvien varaan tavalla, joka ei vastaa organisaation todellisuutta. Tämä haastaa arvolupauksen uskottavuutta erityisesti työnhakijan näkökulmasta. Lisäksi viestinnän ja organisaation todellisen toiminnan välinen ristiriita voi heikentää työnantajabrändin uskottavuutta.

Arvolupauksen tarkastelu viestinnällisenä ilmiönä edellyttää huomion kiinnittämistä paitsi siihen, mitä arvolupauksia viestitään, myös siihen, millaisia merkityksiä ja tulkintoja nämä viestit tuottavat. Nämä havainnot ohjaavat tutkimuksen empiiristä osuutta. Seuraavassa luvussa analysoidaan, millaisia arvolupauksia organisaatiot viestivät korkeakouluopiskelijoille suunnatuissa LinkedIn-työpaikkailmoituksissa ja tarkastellaan, miten teoriassa tunnistetut jännitteet ja merkitykset näkyvät tässä viestinnässä.



Kuvio 1. Arvolupauksen viestinnällinen rakentuminen työnantajaviestinnässä.

4 Työpaikkailmoitusten analyysi

Tutkimuksen empiirinen osuus keskittyy työpaikkailmoitusten analyysiin, joka perustuu aiemmin muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen. Työpaikkailmoituksia tarkastellaan viestinnällisinä teksteinä, joissa organisaatiot rakentavat työntekijöille suunnattua arvolupausa osana työnantajabrändäystä.

Analyysin kohteena ovat työpaikkailmoituksissa esitetyt arvolupaukset, joilla viitataan työn tarjoamiin hyötyihin ja merkityksiin työnhakijan näkökulmasta. Näihin sisältyvät esimerkiksi työn tarjoamat mahdollisuudet, työympäristöön liittyvät tekijät sekä muut työntekijälle viestitetyt edut.

Tarkastelu perustuu työntekijäarvolupauksen (EVP) näkökulmaan, jolloin huomio kohdistuu siihen, millaisena työnantaja rakentuu viestinnässä ja millaisia odotuksia työstä luodaan. Analyysissä tunnistetaan, millaisia arvolupauksia työpaikkailmoituksissa korostetaan sekä miten nämä rakentavat kuvaa työnantajasta.

Näin analyysi kohdistuu arvolupauksen sisältöön ja merkityksiin, ei sen toteutumiseen käytännössä. Merkityksillä tarkoitetaan tässä niitä tulkintoja ja käsityksiä, joita viestinnälliset valinnat tuottavat työnhakijalle organisaatiosta ja työn luonteesta. Toisin sanoen tarkastelun kohteena on se, millaisena työ ja työnantaja näyttäytyvät, kun arvolupaus esitetään tietyllä tavalla. Seuraavassa alaluvussa kuvataan aineisto ja analyysimenetelmä.

4.1 Aineisto ja analyysimenetelmä

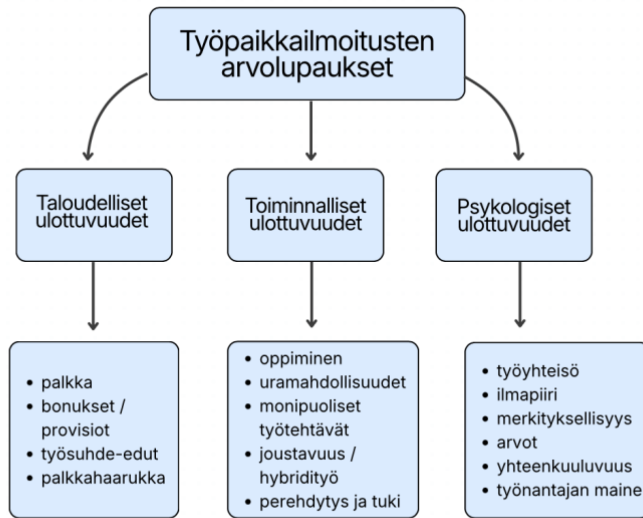
Aineisto koostuu kymmenestä korkeakouluopiskelijoille suunnatusta kesätyö- ja harjoitteluilmoituksesta, jotka on kerätty LinkedIn-alustalta helmi-maaliskuussa 2026. Ilmoitukset valittiin harkinnanvaraisesti siten, että ne kohdistuivat selkeästi opiskelijoille tai vasta valmistuneille. LinkedIn valikoitui aineiston lähteeksi, koska se toimii keskeisenä

työnantajaviestinnän kanavana, jossa organisaatiot viestivät arvolupaustaan potentiaalisille työntekijöille.

Analyysimenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa analyysiä ohjaa Amblerin ja Barrow'n (1996) esittämä jaottelu taloudellisiin, toiminnallisiin ja psykologisiin ulottuvuuksiin. Lähestymistapa mahdollistaa arvolupausten tarkastelun systemaattisesti, mutta jättää tilaa myös aineistossa nouseville tulkinnoille ja merkityksille.

Analyysi eteni vaiheittain siten, että ilmoitukset luettiin ensin kokonaisuutena, minkä jälkeen niistä tunnistettiin arvolupauksia ilmentäviä ilmauksia. Tunnistetut ilmaukset jäsennettiin teorialähtöisesti kolmeen ulottuvuuteen.

Luokittelun lisäksi analyysissä tarkasteltiin, millaiset ulottuvuudet korostuvat aineistossa ja millaisia painotuksia arvolupauksissa rakentuu. Näin analyysi ei rajoittunut yksittäisten ilmaisujen tunnistamiseen, vaan kohdistui siihen, miten arvolupaus rakentuu kokonaisuutena työpaikkailmoitusten viestinnässä. Analyysiä syvennettiin tulkitsemalla, millaisia merkityksiä ja mielikuvia arvolupaukset rakentavat työnantajaviestinnässä. Tässä tutkimuksessa merkityksillä tarkoitetaan tulkintoja siitä, mitä työ lupaa, millainen organisaatio on työnantajana ja millaiseen suhteeseen työnhakija kutsutaan. Mielikuvat ovat osa tätä merkityksenrakentamista, ne ovat merkityksen konkreettisia ilmentymiä vastaanottajan näkökulmasta.



Kuvio 2. Työpaikkailmoitusten arvolupaus käsitekarttana.

Kuvio 2 havainnollistaa analyysin viitekehystä, jossa työpaikkailmoituksissa rakentuvat arvolupaukset jäsennetään kolmeen keskeiseen ulottuvuuteen. Kuvio toimii analyysin rakenteellisena viitekehysenä ja ohjaa seuraavien alalukujen tarkastelua, jossa eritellään kunkin ulottuvuuden painotuksia sekä analysoidaan, millaisia viestinnällisiä merkityksiä näiden valintojen kautta rakentuu.

4.2 Taloudelliset hyödyt

Tässä alaluvussa tarkastellaan taloudellisia hyötyjä osana työpaikkailmoituksissa rakentuvaa työntekijäarvolupaausta. Taloudellisilla hyödyillä viitataan palkkaan, bonuksiin sekä muihin työsuhteeseen liittyviin etuihin (Ambler & Barrow, 1996). Aineiston perusteella nämä hyödyt jäävät kuitenkin työpaikkailmoituksissa melko vähäiselle huomiolle.

Palkkaa ja muita rahallisia etuja ei useimmiten kuvata tarkasti, vaan niihin viitataan yleisluontoisesti tai ne jätetään kokonaan mainitsematta. Tyypillisiä ilmauksia ovat esimerkiksi *”kilpailukykyinen palkka”* tai henkilöstöetuihin viittaaminen ilman

tarkempaa erittelyä. Tällainen esitystapa jättää työnhakijalle epäselväksi, mitä konkreettista arvoa työ tarjoaa.

Taloudellisten hyötyjen vähäinen korostaminen viittaa siihen, ettei niitä käytetä keskeisenä houkuttelukeinona. Huomio suuntautuu sen sijaan muihin arvolupauksen ulottuvuuksiin, joita tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa. Tämä voi johtua heikosta työllisyystilanteesta, jossa työnhakijat saattavat painottaa työkokemuksen saamista palkkauksen sijaan, erityisesti opiskelijoiden kohdalla (Akava Works, 2026). Samalla havainto tukee käsitystä siitä, että EVP rakentuu useiden eri hyötyjen yhdistelmästä eikä pelkästään taloudellisista tekijöistä (Dabirian ym., 2019).

Taloudellisten hyötyjen epämääräinen esittäminen tekee arvolupauksesta kuitenkin vaikeammin arvioitavan. Palkka on keskeinen osa työn arvoa, mutta sen puuttuminen viestinnästä siirtää huomion mielikuviin konkreettisen tiedon sijaan. Tämä korostaa arvolupauksen viestinnällistä luonnetta, eli merkitystä ei rakenneta pelkästään tarjotun sisällön kautta, vaan myös sen kautta, miten se esitetään (Duncan & Moriarty, 1998). Nykyisessä työelämäkeskustelussa palkka-avoimuus on ajankohtainen teema, ja sen lisäämiseen pyritään aktiivisesti esimerkiksi EU:n palkka-avoimuusdirektiivin kautta (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025).

Osassa ilmoituksista taloudellisia hyötyjä tuodaan esiin korostamalla ansaintamahdollisuuksia, kuten provisiopalkkausta ja potentiaalisia korkeita tuloja. Tällöin painopiste siirtyy toteutuneesta palkasta siihen, mitä työntekijä voi parhaimmillaan ansaita. Tämä rakentaa houkuttelevan, mutta osin epävarman kuvan työn taloudellisesta arvosta. Vastaavasti palkattomia tai matalasti palkattuja harjoitteluita voidaan perustella opintomahdollisuuksilla, jolloin taloudellisen hyödyn puuttumista kompensoidaan muilla arvolupauksen elementeillä.

4.3 Toiminnalliset hyödyt

Toiminnallisilla hyödyillä viitataan työn sisältöön liittyviin tekijöihin, kuten oppimiseen, kehitysmahdollisuuksiin ja työtehtävien monipuolisuuteen (Ambler & Barrow, 1996). Toiminnalliset hyödyt ovat aineiston hallitsevin arvolupauksen ulottuvuus, sillä lähes kaikissa ilmoituksissa työ kehystetään ennen kaikkea tilaisuutena kehittyä ja kartuttaa osaamista.

Toiminnallisten lupauksen ytimessä on ajatus siitä, että työ on investointi tulevaisuuteen. Aineistossa toistuvat ilmaisut *”pääset oppimaan ja hankkimaan kokemusta”* tai *”urakehitys”*. Työ ei näyttäydy valmiina, selkeästi rajattuna tehtäväkokonaisuutena, vaan prosessina, jonka arvo realisoituu vasta myöhemmin. Tämä on viestinnällisesti taitava valinta opiskelijayleisölle, kun konkreettista sisältöä tai palkkaa ei eritellä. Arvolupaus rakentuu potentiaalin varaan, jota on vaikea kiistää, mutta myös vaikea arvioida (Duncan & Moriarty, 1998).

Kuvaukset jäävät kuitenkin usein yleiselle tasolle. Ilmaukset, kuten *”mahdollisuus oppia”* tai *”monipuoliset työtehtävät”*, toistuvat ilmoituksesta toiseen ilman, että niiden sisältöä avataan. Tämä on juuri se piirre, jonka Marcet Alonso ym. (2022) liittävät *career-washing-ilmiöön*, jossa urakehitysmahdollisuuksia korostetaan, mutta niiden toteutumisen edellytyksiä, kuten mentorointia, koulutuspolkuja tai konkreettisia vastuualueita, ei juurikaan kuvata. Lupaus on houkutteleva, mutta sitomaton.

Toinen toistuva toiminnallinen lupaus on matala aloituskynnys. Ilmaukset kuten *”aiempaa kokemusta ei vaadita”*, rakentavat kuvaa avoimesta ja saavutettavasta työpaikasta. Tämä on tehokas keino tavoittaa opiskelijat, joilla ei vielä ole työkokemusta ja jotka voivat kokea hakemisen kynnyksen korkeaksi.

Saavutettavuuslupaus on kuitenkin osittain ristiriitainen. Jos lähes kaikki ilmoitukset korostavat, että kokemus ei ole tarpeen, kilpailu paikoista tapahtuu käytännössä muilla perusteilla, kuten opintojen vaiheesta, verkostoista tai aiemmista projekteista. Lisäksi

harjoittelupaikkojen kohdalla saavutettavuusretoriikka voi kätkeä sen, että osaavia hakijoita rekrytoidaan matalammalla palkkatasolla kuin mitä heidän osaamisensa muuten edellyttäisi. Tällöin toiminnallinen lupaus kompensoi taloudellisen hyödyn puuttumista, mikä kytkee taloudelliset ja toiminnalliset hyödyt toisiinsa.

Toiminnallisten hyötyjen keskeinen jännite on se, että niiden toteutuminen ratkeaa vasta käytännössä. Työntekijän kokemus määrittää, missä määrin viestitty oppiminen ja kehittyminen todella toteutuvat (Ballantyne ym., 2011). Tämä tekee toiminnallisista lupauksista arvolupauksen epävarmimman ulottuvuuden. Ne ovat aineistossa näkyvimpiä, mutta samalla vaikeimmin todennettavia. Mikäli lupaukset eivät toteudu, seurauksena voi olla psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja heikentynyt sitoutuminen organisaatioon (Bell, 2005).

4.4 Psykologiset hyödyt

Psykologisilla hyödyillä viitataan työn emotionaalisiin ja merkityksellisiin ulottuvuuksiin, kuten työyhteisöön, ilmapiiriin, arvoihin ja työn merkityksellisyyteen (Ambler & Barrow, 1996). Aineistossa psykologiset hyödyt ovat läsnä lähes kaikissa ilmoituksissa, ja ne muodostavat toiminnallisten hyötyjen ohella arvolupauksen keskeisimmän rakennusaineen.

Psykologisten lupauksen erityispiirre on se, että ne eivät kuvaa työtä vaan kutsuvat työnhakijan osaksi tiettyä yhteisöä ja identiteettiä. Aineistossa esiintyy ilmauksia, kuten *"Olet hyvä tyyppi. Asenteesi on mutkaton ja olet oma-aloitteinen"*. Tämän tyyppiset ilmaukset eivät kuvaa suoraan työn sisältöä, vaan rakentavat mielikuvia siitä, millainen henkilö organisaatioon kuuluu. Kyse on henkilö-organisaatioyhteensopivuuden hyödyntämisestä viestinnässä. Kun työnhakija tunnistaa itsensä kuvauksesta, hän kokee organisaation houkuttelevaksi (Backhaus & Tikoo, 2004; Cable & Judge, 1996). Tämä on psykologisten lupauksen viestinnällinen voima, sillä ne toimivat samaistumispuhtina eivätkä informaationa.

Psykologiset lupaukset ovat samalla aineiston kaavamaisimpia. Ilmaukset, kuten ”hyvä tiimihenki”, ”rento ilmapiiri” ja ”kannustava työyhteisö”, toistuvat ilmoituksesta toiseen. Kahdeksassa kymmenestä ilmoituksesta korostettiin tiimihenkeä tai yhteisöllisyyttä, seitsemässä tuotiin esiin kannustava tai tukeva työyhteisö, ja viidessä mainittiin erikseen rento ilmapiiri tai vastaava kuvaus työympäristöstä. Toistuvuus on itsessään analyyttisesti kiinnostava havainto. Kun kaikki käyttävät samoja ilmauksia, ne menettävät suoraan erottautumiskykynsä. Psykologinen lupaus, jonka jokainen työnantaja voi esittää ilman velvoitteita, ei enää toimi kilpailuetuna, vaan on muodollinen ele. Se on läsnäolo, jota ilman ilmoitus vaikuttaisi epäinhimilliseltä.

Tämä kytkeytyy arvolupauksen uskottavuuden kysymykseen. Christensen ym. (2013) kuvaavat tavoitteellista viestintää, jossa organisaatiot esittävät ihanteita todellisten käytäntöjen sijaan. Psykologiset lupaukset ovat tästä puhtain esimerkki. Kukaan ei ilmoituksessaan lupaa huonoa ilmapiiriä, minkä vuoksi lupauksen informaatioarvo on käytännössä nolla. Silti niillä on viestinnällinen funktio, sillä ne rakentavat organisaatiosta inhimillisen ja lähestyttävän kuvan, joka täydentää muita arvolupauksen ulottuvuuksia.

Psykologisten lupauksen erityinen haavoittuvuus on siinä, että niiden uskottavuus ei riipu organisaatiosta itsestään vaan siitä, mitä muut sanovat. Työnhakijat eivät arvioi ilmapiirilupausta pelkästään ilmoituksen perusteella, vaan vertaamalla sitä esimerkiksi arvosteluihin, sosiaalisen median julkaisuihin ja tuttavien kokemuksiin (Dabirian ym., 2017). Tässä mielessä psykologinen arvolupaus on kolmesta hyötyluokasta kaikkein alttein ulkoiselle tarkistukselle ja samalla kaikkein haavoittuvaisin, jos organisaation sisäinen todellisuus ei vastaa viestittyjä mielikuvia. Mikäli kuilu viestityn ja koetun välillä kasvaa suureksi, seurauksena voi olla psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja sitoutumisen heikkeneminen (Bell, 2005).

Kokonaisuutena psykologiset hyödyt toimivat arvolupauksen emotionaalisenä liimana, joka tekee organisaatiosta inhimillisen ja samaistuttavan. Niiden viestinnällinen voima

perustuu kuitenkin enemmän tunnereaktioon kuin informaatioon, mikä tekee niistä samalla koko arvolupauksen epäkonkreettisimman ja vaikeimmin todennettavan osan.

4.5 Yhteenveto

Analyysi osoittaa, että korkeakouluopiskelijoille suunnattujen työpaikkailmoitusten arvolupaus rakentuu kolmen hyötyluokan selvästi epätasaisella jakaumalla. Toiminnalliset ja psykologiset hyödyt muodostavat arvolupauksen ytimen, kun taas taloudelliset hyödyt jäävät toissijaiseen rooliin ja niitä esitetään poikkeuksetta epämääräisesti tai ei lainkaan. Tämä jakauma ei ole satunnainen, vaan se heijastaa kohderyhmälähtöistä viestinnällistä valintaa, jossa opiskelijoiden oletetaan arvostavan kasvua ja yhteisöä enemmän kuin välitöntä taloudellista hyötyä.

Kolme hyötyluokkaa yhdistää kuitenkin yksi yhteinen piirre, arvolupaus rakentuu kaikissa tapauksissa konkreettisten ehtojen sijaan potentiaalini ja mielikuvien varaan. Toiminnalliset lupaukset viittaavat siihen, mitä työ voi mahdollistaa. Psykologiset lupaukset kutsuvat samaistumaan yhteisöön, jonka todellisesta luonnetta ei kerrota. Taloudelliset lupaukset jätetään auki tai korvataan muilla elementeillä. Arvolupaus toimii pikemminkin kutsuna tulkintaan kuin sitovana lupauksena, mikä tekee siitä viestinnällisesti joustavan, mutta samalla läpinäkymättömän.

Analyysi nostaa esiin myös kaksi tekijää, jotka vaikuttavat arvolupauksen rakentumiseen yksittäisiä ilmoituksia laajemmalla tasolla. Ensimmäinen organisaation tunnettuus muokkaa sitä, kuinka paljon implisiittisiin lupauksiin voidaan nojata. Tunnettu työnantaja voi jättää arvolupauksen osin täsmentämättä, koska brändi täyttää aukon. Vähemmän tunnettu organisaatio joutuu perustelemaan houkuttelevuutensa eksplisiittisemmin. Toiseksi jatkuvuuslupaus eli mahdollisuus jäädä tai edetä organisaatiossa, on aineistossa usein implisiittinen, vaikka se on todennäköisesti yksi keskeisimmistä tekijöistä opiskelijatyönhakijan päätöksenteossa. Sen puuttuminen viestinnästä on itsessään analyttisesti kiinnostava havainto.

Empiirinen analyysi vahvistaa teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn näkemyksen arvolupauksesta viestinnällisenä ja kontekstisidonnaisena konstruktiona (Ballantyne ym., 2011; Duncan & Moriarty, 1998). Työpaikkailmoitukset eivät ainoastaan välitä tietoa työn ehdoista, vaan rakentavat aktiivisesti merkityksiä siitä, millaista arvoa työ tuottaa ja millainen organisaatio työnantajana on. Merkityksenrakentaminen on kuitenkin luonteeltaan epäsymmetristä. Organisaatio määrittelee viestinnällisen kehyksen ja valitsee, mitä asioita korostetaan ja mitä jätetään sanomatta. Tämän seurauksena syntyy käsityksiä työn arvosta, organisaatiokulttuurista ja työsuhteen luonteesta. Nämä merkitykset eivät kuitenkaan ole täysin organisaation hallittavissa, vaan ne muotoutuvat lopullisesti työnhakijan omassa tulkinnassa ja kokemuksessa.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida, miten arvolupaus rakentuu työnantajaviestinnässä työpaikkailmoituksissa sekä millaisia merkityksiä tässä viestinnässä rakentuu. Tulosten perusteella arvolupaus rakentuu korkeakouluopiskelijoille suunnatuissa työpaikkailmoituksissa viestinnällisenä ja kontekstisidonnaisena ilmiönä, jossa toiminnalliset ja psykologiset hyödyt muodostavat sisällöllisen ytimen. Taloudelliset hyödyt jäävät toissijaiseen rooliin ja niitä esitetään poikkeuksetta epämääräisesti. Arvolupaus ei rakennu yksittäisistä lupauksista, vaan toisiinsa kytkeytyvistä merkityksistä, joiden kautta työ kehystetään ennen kaikkea tulevaisuuden mahdollisuutena, eli investointina osaamiseen, yhteisöön ja henkilökohtaiseen kasvuun.

Keskeinen havainto on, että arvolupaus rakentuu kaikissa hyötyluokissa konkreettisten ehtojen sijaan potentiaalinen ja mielikuvien varaan. Tämä tekee arvolupauksesta viestinnällisesti joustavan mutta samalla läpinäkymättömän. Työntekijän mahdollisuudet arvioida tarjoutua rationaalisesti voivat heikentyä, jolloin tulkinta perustuu enemmän mielikuviin. Havainto kytkeytyy *career-washing*-ilmiöön, jossa lupaukset ovat houkuttelevia, mutta sitomattomia ja niiden toteutuminen ratkeaa vasta työsuhteen arjessa. Mikäli viestitty arvolupaus ei vastaa todellisuutta, seurauksena voi olla psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja työnantajabrändin uskottavuuden heikkeneminen pitkällä aikavälillä.

Tutkimus osoittaa myös, että arvolupauksen viestinnällinen rakentuminen on luonteeltaan epäsymmetristä. Organisaatio määrittelee kehiksen ja valitsee, mitä korostetaan ja mitä jätetään sanomatta, erityisesti taloudelliset ehdot ja jatkuvuuslupaukset jäävät usein implisiittisiksi. Tämä asettaa työnhakijan tulkinnan varaan tilanteessa, jossa organisaatiolla on selkeä informaatioetu. Esimerkiksi palkka-avoimuusdirektiivin kaltaiset rakenteelliset muutokset voivat tulevaisuudessa muuttaa tätä asetelmaa merkittävästi.

Käytännön näkökulmasta tulokset tarjoavat kaksi johtopäätöstä. Organisaatioille ne viestivät, että yleisluontoiset ja kaavamaiset lupaukset, erityisesti psykologisten hyötyjen osalta, menettävät erottautumiskykynsä tilanteessa, jossa samankaltaisia ilmauksia käytetään laajasti. Tällöin konkreettisempi ja läpinäkyvämpi arvolupaus voi muodostua kilpailueduksi, joilla resurssit ovat niukat. Työnhakijoiden näkökulmasta tulokset puolestaan korostavat, että työpaikkailmoitus on viestinnällinen teko eikä neutraali kuvaus, minkä vuoksi lupauksen kriittinen tarkastelu on yhä tärkeämpää.

Tutkimus vahvistaa käsitystä arvolupauksesta viestinnällisenä ilmiönä, jossa merkitykset eivät ole valmiita, vaan rakentuvat organisaation viestinnässä ja sidosryhmien tulkinnoissa. Työpaikkailmoitukset toimivat tässä keskeisenä kanavana, jossa arvolupaus konkretisoituu ja organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan työnhakijoiden käsityksiin ja odotuksiin.

Tutkimuksen rajoituksena on aineiston pieni koko sekä rajautuminen opiskelijoille suunnattuihin LinkedIn-ilmoituksiin. Näin ollen tulokset kuvaavat erityisesti nuorille työnhakijoille suunnattua viestintää, eivätkä ne ole suoraan yleistettävissä kaikkiin konteksteihin.

Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä vertailla työpaikkailmoituksia organisaation muuhun viestintään, kuten verkkosivuihin ja sosiaalisen median sisältöihin, arvolupauksen viestinnällisen johdonmukaisuuden tarkastelemiseksi eri kanavissa. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, miten arvolupaukset toteutuvat käytännössä, erityisesti toiminnallisten ja psykologisten lupauksen osalta, sekä miten sidosryhmät reagoivat tilanteisiin, joissa viestitty arvolupaus ei vastaa koettua todellisuutta.

Lähteet

- Akava Works. (2026). *Työttömyys- ja lomautuskatsaus 2/2026: Korkeakoulutettujen työllisyys paranee.* <https://akavaworks.fi/katsaus/tyottomyys-ja-lomautuskatsaus-2-2026-korkeakoulutettujen-tyollisyys-paranee/>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99. <https://openurl-ebsco-com.proxy.uwasa.fi/contentitem/bsu:19707489?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:bsu:19707489&crl=c>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.032>
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Bell, A. N. (2005). The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review*, 4(4), 3. <https://doi.org/10.1108/14754390580000792>

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Binu Raj, A. (2021). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: Moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, *10*(2), 203–226. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- Bischoff, P., Hogreve, J., Elgeti, L., & Kleinaltenkamp, M. (2023). How salespeople adapt communication of customer value propositions in business markets. *Industrial Marketing Management*, *114*, 226–242. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.08.009>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *67*(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, *20*(3), 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, *87*(6), 1121–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, *60*(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>

- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21(1), 82–89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/002224299806200201>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Effron, D. A., O'Connor, K., Leroy, H., & Lucas, B. J. (2018). From inconsistency to hypocrisy: When does “saying one thing but doing another” invite condemnation? *Research in Organizational Behavior*, 38, 61–75. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.10.003>
- Goldring, D. (2017). Constructing brand value proposition statements: A systematic literature review. *Journal of Marketing Analytics*, 5(2), 57–67. <https://doi.org/10.1057/s41270-017-0014-6>
- Grimm, D. J. (2025). Ghost Jobs Privacy Law. *Columbia Law Review Forum*, 125, 183–204. <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/sidbarc125&i=183>
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0424-y>

- Hopewell, B. (2000). *Delivering Profitable Value*, Michael J. Lanning. *Long Range Planning*, 33(1), 144–147. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00108-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00108-9)
- Kalińska-Kula, M., & Stanieć, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies*, 24(1), 583–603. <https://www.proquest.com/docview/2529339829/abstract/35C3FC93A37645D0PQ/1>
- Kaur, R., Lal, B., & Verma, J. (2026). Social media and employer branding: A systematic review of social media's role in shaping employer branding. *Employee Relations*, 1–20. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2025-0448>
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7–34. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072902>
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46. <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- Marcet Alonso, J., Parsons, E., & Pirani, D. (2022). Career-washing? Unpacking employer brand promises on social media platforms. *European Journal of Marketing*, 56(10), 2804–2825. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2021-0817>
- Ng, H. (2024). *Why is it so hard to find a job now? Enter Ghost Jobs* (arXiv:2410.21771). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.21771>
- Pawar, A. (2016). *Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy*.

- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L., & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, 87, 244–255. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.015>
- Podnar, K. (2014). *Corporate Communication: A Marketing Viewpoint*. Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1843535>
- Rita, P., António, N., & Raminhos, V. (2025). Using employee feedback to build effective employer branding strategies: A mixed method approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(1), 256–282. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4469>
- Skarmeas, D., & Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, Watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research*, 66(10), 1831–1838. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.004>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2025). *Usein kysyttyä EU:n palkka-avoimuusdirektiivistä*. https://valtioneuvosto.fi/documents/1271139/231157712/UKK_palkka_avoimus_lausuntopyynt%C3%B6.pdf
- Thøger Christensen, L., & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management*

Communication Quarterly, 25(3), 383–414.

<https://doi.org/10.1177/0893318910390194>

Tregua, M., Brozovic, D., & D'Auria, A. (2021). 15 years of service-dominant logic: Analyzing citation practices of Vargo and Lusch (2004). *Journal of Service Theory and Practice*, 31(4), 563–606. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2019-0174>

Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1.

<https://www.proquest.com/docview/227792725/abstract/D8CEA4680B6E43E8>

[PQ/1?sourcetype=Scholarly%20Journals](https://www.proquest.com/docview/227792725/abstract/D8CEA4680B6E43E8)

Liitteet

Liite 1. Kaksi esimerkki työpaikkailmoitusta

About the job

Taloushallinnon tulevaisuuden lupaus – nappaa itsellesi kesän paras kasvupaikka! 🌱

Etsitkö ensi kesäksi paikkaa, jossa pääset aidosti oppimaan ja hankkimaan kokemusta taloushallinnon maailmassa? Mainiota – saatat olla tuleva efimalainen!

Etsimme harjoittelijaa taloushallinnon palveluihimme osto-, myynti- ja matkakeskontran töiden pariin määräaikaiseen työsuhteeseen. Työn aloituksesta voidaan sopia joustavasti, mutta toiveemme on, että pystyisit aloittamaan perehtymisen jo toukokuussa osa-aikaisesti työskennellen, esimerkiksi korkeakouluopintojen ohella. Kesäksi tarjoamme kokoaikaisen työtehtävän.

Arvostamme aikaisempaa kokemustasi, mutta valmis osaja sinun ei tarvitse olla: tärkeintä on, että sinulta löytyy intoa ja halua oppia!

Mitä siis tulisi meillä tekemään? ✨

Taloushallinnon harjoittelijana Efimalla

- **Perehdyt** asiakkuuden reskontratöihin ja otat haltuun osto-, myynti- tai matkakeskontran työtehtävät sekä nykyaikaiset järjestelmät oman roolisi osalta.
- **Työskentelet** osana asiakkuustiimiä ja osallistut taloushallinnon työtehtäviin palvelutavoitteidemme mukaisesti.
- **Tuet** ja avustat kollegoitasi aina tarpeen mukaan, sillä Efimassa tehdään töitä tiiviisti yhdessä tiimin kanssa. Tuki ja sparraus odottavat myös sinua!

Kuka olet

- **Haluat** oppia uutta ja kehittää itseäsi taloushallinnon työtehtävien ja järjestelmien parissa.
- **Kykenet** tekemään töitä niin itsenäisesti kuin osana tiimiä.
- **Palat halusta** palvella: pidät asiakastyöstä ja erinomainen asiakaspalvelu on sinulle tärkeää.
- **Olet** hyvä tyyppi. Asenteesi on mutkaton ja olet oma-aloitteinen.

Mitä me tarjoamme sinulle

- **Kasvupaikan** – Pääset oppimaan paljon ja kerryttämään arvokasta työkokemusta alan osaajien tuella. Pääset työskentelemään myös itsenäisesti, mutta et jää asioiden kanssa yksin. Nopeasti muuttuvassa kasvuyrityksessä tarjoamme myös sinulle mahdollisuuden kasvaa – eli kehittyä itseäsi kiinnostavien asioiden saralla ja urallasi haluamaasi suuntaan.
- **Perehdytystä** – Laadukas perehdytys on meille sydämenasia. Pidämme huolta siitä, että saat hommista hyvin kiinni ja että tuki jatkuu koko harjoittelusi ajan. Efiman arvojen mukaisesti suuntaamme yhdessä eteenpäin ja työtä tehdään kimpassa osaamista jakaen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettemmekö luottaisi sinun olevan skarppi tyyppi: uskomme tekijöihimme ja saat myös vastuuta hoitaa työtehtäviäsi itsenäisesti.

- **Mahtavan yrityskulttuurin** – Tärkeimpiä kantavia ajatuksiamme on se, että kaiken tekemisen takana ovat tyytyväiset työntekijät. Yrityksemme arvot elävät aidosti arjessa ja töitä tehdään rennossa ilmapiirissä, mutta aina ammattimaisesti. Kaikki saavat olla töissä *omana itsenään*, meiltä löytyy *tahtoa kuunnella* ja pyrimme *taitavasti tuloksiin*.
- **Joustavuutta** – Tuemme efimalaisia tasapainoisessa (työ)elämässä ja panostamme työhyvinvointiin ja työelämän joustoihin. Meillä saat sovitaa työnteon arkeesi: esimerkiksi työnteon määrä toukokuun aikana on sovittavissa. Työskentelemme hybridimallin mukaisesti sekä kotitoimistolla että toimistoillamme Helsingin ydinkeskustassa Kaivopihalla tai Tampereen Tulli Business Parkissa. Olemme valehtelematta kaupunkien parhailla paikoilla, joten toimistopäivinä pääset nauttimaan mm. lähialueiden lukuisista lounasravintoloista ja erinomaisista liikenneyhteyksistä. Huolehdimme siitä, että arki rullaa ja työvälineesi ovat kunnossa myös kotitoimistolla.

Mitä seuraavaksi?

Saimmeko mielenkiintosi heräämään? Tartu oitis toimeen ja lähetä hakemuksesi, CV:si tai linkki LinkedIn-profiiliisi sekä palkkatoiveesi rekrytointijärjestelmämme kautta viimeistään **22.3.2026**. Huomioithan, että tietoturvasyistä vastaanotamme hakemuksia vain järjestelmämme kautta.

Palkkahaarukka Efimalla täysipäiväisten taloushallinnon harjoittelijatehtävien osalta on 2200–2400 €/kk riippuen osaamisestasi ja aiemmasta vastaavasta työkokemuksestasi.

About the job

Oletko jo ehtinyt hankkia osaamistasi vakuutusliiketoiminnan parista, ja olisit valmis syventämään osaamistasi edelleen? Kiinnostaako sinua kansainvälisen vakuuttamisen asiantuntijatehtävät, joissa pääset työskentelemään monipuolisten ja haastavien kokonaisuuksien parissa?

Jos huomasit nyökyttelevästi hyväksyvästi ja vastaavasi kyllä, meillä olisi sinulle tarjolla upea mahdollisuus. Etsimme nyt Pohjola Vakuutuksen Kansainvälinen vakuuttaminen ja verkostopalvelut- tiimiimme asiantuntijaa tukemaan asiakkaittemme kansainvälistä kasvua.

Tehtävästä

Pohjola Vakuutuksen Kansainvälisen verkoston tiimi vastaa kansainväliseen vakuuttamiseen liittyvistä palveluista yhdessä Underwriting ja Korvauspalvelujen kanssa. Nyt etsimme tiimiimme asiantuntijaa, jonka päätehtäviin kuuluu ulkomaan vakuutusten ja vahinkojen hallinnointi.

Kansainvälisen verkoston asiantuntijana varmistat, että Pohjola Vakuutukset asiakkaiden vakuutustiedot ovat oikein ja ajantasaisia. Tietoja ylläpidetään eri järjestelmissä. Seuraat paikallisten vakuutusten voimassaoloa ja huolehdit siitä, että kauden aikana tapahtuvat muutokset ilmoitetaan verkostokumppaneillemme. Osallistut myös ongelmatilanteiden selvittämiseen ja huolehdit, että kriittiset tilanteet eskaloidaan mahdollisimman nopeasti niistä vastaaville tahoille. Lisäksi huolehdit ulkomaisten verkostokumppanien asiakkaiden vakuutusten voimaansaattamisesta Suomessa saatujen ohjeiden mukaan. Tehtäviisi kuuluu myös mm sisäistä raportointia ja laajaa yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa.

Millaista osaamista etsimme?

Tehtävässä menestymisen edellytyksenä on osaaminen ja ymmärrys vahinkovakuuttamisesta, erityisesti yritys vakuuttamisesta. Hyödynnämme laajasti exceliä sekä muita windows työkaluja - ja ohjelmia.

Työssämme tarvitaan sujuvaa suomen ja englannin kielen sekä suullista että kirjallista taitoa, koska verkostokumppanimme toimivat eri puolella maailmaa.

Työskentelytapasi on proaktiivinen ja työskentelet mielelläsi sekä tiimissä että itsenäisesti. Asiakkaan odotuksiin vastaaminen on sinulle tärkeää ja sinulla on paineensietokykyä vaativissakin tilanteissa. Tehtävään sopii esimerkiksi kaupallinen tai tekninen koulutus.

Me tarjoamme

Sinua odottaa positiivinen ja tiivis kahdeksan asiantuntijan tiimi, jossa työskentelemme erilaisten kansainväliseen vakuuttamiseen liittyvien asioiden parissa. Meillä tehdään työtä reippaalla ja huolellisella otteella sekä itsenäisesti että tiimissä. Työskentelemme sujuvasti hybridimallissa.

Tehtävässä pääset korvauspalveluiden ja underwritingin lisäksi työskentelemään monipuolisesti erilaisten ulkoisten sidosryhmien, kuten meklareiden ja verkostokumppaneiden, kanssa.

Tekemiselläsi ja timanttisella asenteellasi pystyt vaikuttamaan omaan urapolkuusi meillä, ja syventämään asiantuntijuuttasi edelleen.

Saat käyttöösi monipuoliset henkilöstötämme, johon kuuluvat mm. henkilökuntaehtoiset pankki-, vakuutus- ja lainapalvelut. Tarjoamme myös kattavan työterveyshuollon, laajan hoitokuluvakuutuksen sekä täysajan tapaturmavakuutuksen. Työssäjaksamiseen panostamme arjen tasapainolla ja joustavuudella sekä tarjoamalla käyttöösi lounas-, liikunta- ja kulttuuriedut sekä mahdollisuuden edulliseen lomailuun OP Pohjolan lomaosakkeissa.