

**TYÖNANTAJABRÄNDIN MERKITYS
SEKÄ
KÄYTÄNNÖN TOTEUTTAMINEN
OHJELMISTOALALLA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2017

**Tekijä: Viivi Ruusulehto
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Heini Taiminen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Viivi Ruusulehto	
Työn nimi Työnantajabrändin merkitys sekä käytännön toteuttaminen ohjelmistoalalla	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 01.06.2017	Sivumäärä 70 + liitteet
Tiivistelmä Nyky päivänä älyllinen ja henkinen pääoma ovat nousseet yritysten tärkeimmäksi kilpailueduksi, mutta samalla henkilöstön vaihtuvuus on yksi tulevaisuuden suurimmista haasteista. Työntekijöiden uuden sukupolven odotukset työelämästä ovat muuttuneet ja yritysten tulee osata vastata näihin muuttuviin toiveisiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla työnantajabrändin merkitystä sekä käytännön toteuttamista ohjelmistoalan yrityksissä. Tutkimus rajautuu tutkimaan työnantajabrändiä kolmen ohjelmistoalan yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Tutkimus pyrkii antamaan vastauksen siihen, mitä osa-alueita työnantajabrändiin kuuluu yrityksen sisäisestä näkökulmasta, mitä käytännön toimenpiteitä yritykset tekevät työnantajabrändin rakentamiseksi, miten työnantajabrändin onnistumista arvioidaan sekä mitä hyötyjä onnistuneessa työnantajabrändissä nähdään. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimusote on kuvaileva. Aineistona käytettiin haastatteluja, havainnointia sekä valmista aineistoa, kuten artikkeleita, blogeja ja videoita. Aineiston analysointi toteutettiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Tulosten mukaan työnantajabrändin merkitys ja tärkeys on hyvin tiedostettu kohdeyrityksissä, mikä osaltaan johtuu ohjelmistoalalla vallitsevasta kilpailutilanteesta. Työnantajabrändi nähtiin lähes synonyyminä työntekijäkokemukselle ja sen koettiin sisältävän kaikki työntekijän kokonaisvaltaiseen kokemukseen sekä työolosuhteisiin liittyvät asiat. Tutkimuksen tuloksista nousi esiin samankaltaisia asioita kuin aiemmista tutkimuksista, joten se vahvistaa osaltaan olemassa olevaa tutkimustietoa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin toivat esiin asioita konkreettisemmalla tasolla ja antoivat käytännön esimerkkejä työnantajabrändin rakentamiseksi. Näitä keinoja olivat muun muassa sisäiseen viestintään panostaminen, palautteeseen reagointi, asioihin vaikuttamisen mahdollistaminen sekä erilaiset yhteiset aktiviteetit. Organisaatiokulttuuri ja yrityksen identiteetti ovat työnantajabrändin keskiössä ja tutkimuksen kohdeyrityksistä löytyi selkeitä yhteneväisiä kulttuurillisia piirteitä. Työnantajabrändin mittaaminen ja kehittäminen tarvitsevat kenties tulevaisuudessa systemaattisempaa otetta, sillä tulosten mukaan ne ovat edelleen suurelta määrin tunnepohjaisia asioita. Työnantajabrändiä pidettiin tulosten mukaan erittäin tärkeänä yrityksen menestyksekkään toiminnan takaamiseksi ja sen nähtiin suoraviivaisesti vaikuttavan yrityksen liiketoiminnalliseen tulokseen.	
Asiasanat Työnantajabrändi, työntekijäkokemus, organisaatiokulttuuri, organisaation identiteetti, työhyvinvointi, työmotivaatio, työntekijöiden sitouttaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

KUVIOT

KUVIO 1 "Työntekijä-asiakas-tuotto" -ketju (mukaillen Rucci, Kirn & Quinn 1998, 91)	22
KUVIO 2 Työnantajabrändin arviointikriteerit (mukaillen Moroko & Uncles 2008, 172)	28
KUVIO 3 Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004, 505)	33

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Yritysmarkkinoinnin 6 C:tä ja 11 P:tä (mukaillen Balmer & Greyser 2006, 736)	16
TAULUKKO 2 Yritysbrändin kokonaisuus (mukaillen Balmer 2012, 11)	18
TAULUKKO 3 Haastateltavien, kohdeyritysten ja aineiston esittely	38
TAULUKKO 4 Teema-alueet	40

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ KUVIOT JA TAULUKOT SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen rajaus ohjelmistoalan yrityksiin	9
1.3	Tutkimustehtävä	10
1.4	Keskeiset käsitteet	11
1.5	Tutkimusraportin rakenne.....	12
2	TYÖNANTAJABRÄNDIN KEHITTYMINEN MARKKINOINNIN MUUTOKSEN MUKANA	13
2.1	Markkinoinnin kehitys yksittäisestä funktiosta yrityksen kantavaksi filosofiaksi	14
2.2	Yritysbrändin käsite.....	17
2.2.1	Yritysbrändin integrointi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi	18
2.2.2	Työnantajabrändin merkityksen korostuminen.....	21
2.3	Työnantajabrändäys	23
2.3.1	Organisaatiokulttuurin ja organisaation identiteetin ymmärtäminen.....	24
2.3.2	Arvolupauksen luominen.....	25
2.3.3	Yhteisten käytäntöjen luominen viestinnän avulla.....	26
2.3.4	Arviointi, mittaaminen ja kehittäminen	27
2.3.5	Onnistuneen työnantajabrändin hyödyt	31
2.4	Yhteenveto.....	32
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
3.1	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	34
3.2	Kohdeyritysten valinta	35
3.3	Aineiston keruu	36
3.4	Aineiston analysointi.....	39
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
4.1	Työnantajabrändin merkitys yrityksen sisäisestä näkökulmasta	41
4.1.1	Tavoitteet.....	42
4.1.2	Osa-alueet.....	43
4.1.3	Käytännön toimenpiteet	45
4.1.4	Keskeiset motivaatiotekijät.....	47
4.1.5	Yhteys yrityksen muihin brändeihin	48
4.1.6	Vaikutus yritykseen.....	48
4.2	Organisaatiokulttuurin yhteiset piirteet.....	49
4.3	Mittaaminen.....	52
4.4	Vastuu	54
4.5	Ohjelmistoalan erityispiirteet työnantajabrändin kannalta	55

5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
5.1	Tieteelliset johtopäätökset.....	56
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	59
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys	61
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	64
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	70

1 JOHDANTO

On yleisesti tunnustettu, että älyllinen ja henkinen pääoma ovat nykyisen modernin talouden tärkeimmät kilpailuedut (Berthon, Ewing & Hah 2005). Työympäristöt ovat muuttuneet entistä kilpailuhenkimmäksi, joten keinoja työntekijöiden sitouttamiseksi tarvitaan kipeästi (Tanwar & Prasad 2016b). Myös henkilöstöjohtamisen ammattilaiset kokevat nimenomaan työvoiman säilyttämisen olevan tulevaisuuden yksi suurimmista haasteista (SHRM 2012). Samalla työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvat kulut ovat yrityksille kuitenkin yksi isoimmista, mutta vähiten tunnetuista kuluista (Blake 2006). Edellä mainittujen haasteiden voittamiseksi ja kilpailukyvyn parantamiseksi tarvitaan siis entistä innovatiivisempia keinoja kilpailijoista erottautumiseen. Yritysten pitää pystyä tarjoamaan työntekijöilleen jotain ainutlaatuista, minkä mahdollistamiseksi työnantajabrändi tarjoaa erittäin tehokkaan välineen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Ihminen käyttää noin 30 % elämästään työntekoon, joten hyvinvointi töissä ja työnsä kokeminen merkitykselliseksi vaikuttaa suuresti elämänlaatuun. Työhyvinvointiin vaikuttaa yksilön itsensä lisäksi suurelta määrin muun muassa organisaatio, työyhteisö sekä organisaatiossa harjoitettava johtamistyyli, joten työnantajan toimenpiteillä on suuri vaikutus työntekijöiden kokemukseen työstään (Docendum 2016). Tanwarin ja Prasadin (2016b) mainitseman modernin talouden kiristyneen kilpailutilanteen vuoksi henkilöstö tulisi nähdä yrityksen tärkeimpänä pääomana ja täten tästä arvokkaimmasta pääomasta tulee pitää hyvää huolta.

Ekonomilehden (2016) mukaan myönteinen ilmapiiri selittää jopa 20-30 prosenttia yritysten liikevaihdosta. Kun ihmiset ovat onnellisia, ovat he myös tyytyväisempiä, terveempiä, tuottavampia sekä parempia työntekijöitä, joten työn herättämällä positiivisilla tunteilla on suuri merkitys yrityksen menestyksenkään toiminnan kannalta. Työstä tulee mielekästä, kun se koetaan merkitykselliseksi sekä itselle että koko työyhteisölle. Tunneilmaston kehittämisessä korostetaan johtajien roolia, sillä jopa 70 prosenttia organisaation ilmapiiristä on selitettävissä johdon toiminnalla. (Ekonomilehti 2016.) Tunteet ovatkin tärkeässä roolissa nykyajan työelämässä, mistä kertoo esimerkiksi se, että Suomen Ekonomien (2016) neljäs arvo avoimuuden, rohkeuden sekä vastuullisuuden lisäksi on onnellisuus. Onnellisuus syntyy Suomen Ekonomien (2016) mukaan siitä, että toimimme yhteistyössä sidosryhmiemme kanssa siten, että saavutamme arvomaailmaamme sopivia tuloksia.

Lubeckan (2013) mukaan työnantajabrändäys liittyy osaltaan tunneilmaston kehittämiseen, sillä se on työnantajalle tärkeä keino antaa työntekijöille lupaus siitä, mitä arvoja, filosofiaa, kulttuuria sekä muita ainutlaatuisia toimintatapoja yritys vaalii ja sitoutuu noudattamaan. Hänen mukaansa tämä arvolutaus kertoo yrityksen humanistisista arvoista sekä yrityksen sitoutuneisuudes-

ta toimimaan näiden lupausten lunastamiseksi. Parhaimmillaan työnantajabrändäys on siis keino luoda onnellinen ja hyvinvoiva työyhteisö, jossa työntekijät viihtyvät pitkään ja pystyvät toteuttamaan parasta osaamistaan ja näin ollen luomaan työyhteisöstä myös erittäin tuottavan (Lubecka 2013).

Työnantajabrändi mielletään helposti varsinkin puhekielessä samaksi asiaksi kuin työnantajamielikuva sekä -maine. Lievensin ja Slaughterin (2016) mukaan työnantajamielikuvan voidaan kuitenkin määritellä olevan yrityksen ulkopuolisen yksilön oma sen hetkinen mielipide yrityksestä työnantajana ja työnantajamaineen puolestaan laajempi ulkoisen yleisön mielipide siitä, millainen yritys on työnantajana. Heidän mukaansa näiden käsitteiden perustavanlaatuisen ero työnantajabrändiin on siinä, että työnantajabrändillä on kaksi puolta: sisäinen ja ulkoinen. Lievens ja Slaughter (2016) toteavat, että ulkoisen työnantajabrändin voidaan osittain nähdä olevan lähes sama asia kuin työnantajamielikuvan, mutta sisäinen työnantajabrändi liittyy kokonaisvaltaisemmin yrityksen identiteettiin ja kulttuuriin. Heidän mukaansa sisäisen työnantajabrändin tehtävänä on siis varmistaa, että yrityksen sisäiset olot ovat sellaiset, että työntekijät viihtyvät työssään, ovat motivoituneita, tuntevat ylpeyttä työnantajastaan ja säilyvät tuotteliaina työntekijöinä pitkään.

Työnantajabrändäys yrityksen sisäisestä näkökulmasta on tutkimuksen arvoinen aihe siitä syystä, että sen avulla saadaan aikaan konkreettisia ja tärkeitä tuloksia yrityksen kannalta. Boston Consulting Groupin tekemän tutkimuksen mukaan yritykset, jotka panostivat työnantajabrändäykseen, kasvattivat noin 2,4 kertaa enemmän liikevaihtoaan verrattuna yrityksiin, jotka eivät panostaneet työnantajabrändiin lainkaan (Strack, Caye, von der Linden, Quirós & Haen 2012). T-Median (2016) teettämän työnantajakuvatutkimuksen mukaan ihmiset kokevat tärkeänä asiana sen, että työtehtävät ovat merkityksellisiä ja että töissä on hyvä olla. Erityisesti työelämän uusi sukupolvi eli nuoret työntekijät ja opiskelijat kokevat työilmapiirin tärkeäksi asiaksi ja haluavat työn sisällön olevan mielekästä. Kontrastina edelliseen vain 13 prosenttia ylimmän johdon edustajista pitää ilmapiiriä tärkeänä työpaikan valintakriteerinä. (T-Media 2016.) Tämä muutos haastaa työnantajat vastaamaan työelämän uuden sukupolven tarpeisiin ja toiveisiin. Aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeäksi kokemisesta kertoo myös se, että erilaisten työnantajabrändäykseen liittyvien konsultointipalveluiden (mm. Dingle 2016; Emine 2017; Employer Branding Academy 2017) määrä on kasvanut viime vuosien aikana.

Markkinointi ja henkilöstöjohtaminen on perinteisesti totuttu näkemään erillisinä funktioina, joiden toiminta saattaa yritysten sisällä olla melko erkaantunut toisistaan. Työnantajabrändäys on Edwardsin (2009) mukaan kuitenkin yhdistelmä markkinointi- sekä henkilöstöjohtamista, joten niiden yhteistyö on erittäin tärkeää. Schlagerin, Bodderasin, Maasin ja Cachelin (2011) mukaan työnantajabrändäystä tulisikin tutkia eri toimialoilla ja erilaisissa yrityksissä, jotta näkisimme, mitä yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia löydämme tavoissa toteuttaa työnantajabrändäystä. Aiemmin mainittu työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvien kulujen huono tunnettavuus saattaa johtua siitä, että Tanwarin ja Prasadin (2016b) mukaan suurin osa työnantajabrändäykseen liittyvästä tutkimuksesta on keskittynyt olemassa olevien työntekijöiden sijaan uusien työntekijöiden houkuttelemiseen. Maxwell ja Knox (2009) puolestaan toteavat tämän

johtaneen siihen, että tutkimustietoa on melko vähän tarjolla siitä, mikä tekee sisäisestä työnantajabrändistä houkuttelevan. He myös painottavat sitä, että johtajien tulisi tietää ja tunnistaa ne työnantajabrändin osa-alueet sekä ominaisuudet, joita työntekijät arvostavat, jotta he voisivat liittää työnantajabrändin osaksi organisaation identiteettiä ja näin ollen vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. Moroko ja Uncles (2008) toteavat, että useimmat yritykset varmasti haluavat näyttäytyä houkuttelevana työnantajana, mutta tutkimustietoa siitä, mikä yritysten sisällä asian parissa työskentelevien mielestä tekee työnantajabrändistä houkuttelevan, ei ole paljoakaan saatavilla. Tutkimustietoa asiantuntijoiden mielipiteistä sekä näkemyksestä asiaan tarvitaan siis lisää, jotta ymmärryksemme työnantajabrändistä ja tavoista toteuttaa sitä tehokkaasti kasvaisi. Näin ollen yritykset pystyisivät vähentämään henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvia kuluja ja saamaan arvokasta kilpailuetua tulevaisuuden haasteiden voittamiseksi.

1.2 Tutkimuksen rajaus ohjelmistoalan yrityksiin

Tutkimuksen kohteeksi valikoituivat ohjelmistoalan yritykset, sillä ne ovat yrityksinä usein suhteellisen nuoria ja toteuttavan työnantajabrändin rakentamista hyvin innovatiivisesti. Nykyisessä ”startup”-yrittämisen innostuksessa yhä innovatiivisempia yrityksiä, erityisesti ohjelmistoalalla, ilmaantuu mukaan alan kilpailuun. Uudet yritykset uskaltavat usein kokeilla aivan uudenlaisia toimintamalleja sekä kyseenalaistaa vanhoja tapoja. Nämä uudet innovaatiot sekä toimintatavat ovat selvästi osoittautuneet toimiviksi, sillä verrattain nuoret yritykset, erityisesti ohjelmistoyritykset, ovat ponnahtaneet Suomen parhaiden työpaikkojen vertailussa korkealle. Myös Helsingin Sanomat (2014) uutisoi siitä, miten ohjelmistoyhtiöt ovat nykyään Suomen hyvämaineisimpia työnantajia. Ohjelmistoalan yritysten menestyminen työhyvinvointia sekä mainetta mittavissa tutkimuksissa (ks. Great Place to Work 2016; T-Media 2016; Universum 2016) sekä alan huima kasvu viime vuosina tekevät ohjelmistoalan yrityksistä perustellun tutkimuksen kohteen. Kuten aiemmin todettiin, työelämän uuden sukupolven odotukset työstä sekä työpaikan valintakriteerit eroavat jossain määrin ylimmän johdon mielipiteistä, mikä luo haastetta vastata työelämän muuttuviin odotuksiin.

2000-luvulla perustetun ja useamman kerran Suomen sekä Euroopan parhaaksi työpaikaksi valitun ohjelmistoyrityksen toimitusjohtajan mukaan ohjelmistoalalla panostetaan työntekijöiden hyvinvointiin ja hyvään työilmapiiriin poikkeuksellisen paljon. Hänen mukaansa ohjelmistoalalla työympäristö on hyvin tasa-arvoinen ja esimerkiksi palkka määräytyy kunkin työntekijän taidosten ja suorituksen mukaan. Työelämän tasa-arvoisuuteen kyseinen ohjelmistoyritys paneutuu esimerkiksi kampanjoimalla sen puolesta, että he saisivat lisää naisia miesvaltaisen ohjelmistosuunnittelijoiden joukkoon. (Helsingin Sanomat 2014). Kyseinen ohjelmistoyritys on noussut median tietoisuuteen myös innovatiivisen hankkeensa myötä, jonka johdosta yritys voitti ”Vuoden henkilöstöteko” -palkinnon. Kyseinen hanke näkyy konkreettisesti esimer-

kiksi kasvaneena työtyytyväisyytenä ja henkilöstötuottavuutena, sillä yrityksen liikevaihto kaksinkertaistui hanketta seuranneena vuonna. (Ilmarinen 2015.) Tämä osoittaa, että ohjelmistoalan yritykset uskaltavat rohkeasti kokeilla uusia työhyvinvointia parantavia keinoja ja että työnantajabrändäyksellä on konkreettisia tuloksia, jotka näkyvät esimerkiksi yrityksen liiketoiminnallisessa tuloksessa.

Tutkimalla nimenomaan nuoria nousussa olevia ohjelmistoalan kasvu-yrityksiä kasvatamme ymmärrystä ja saamme lisää arvokasta tietoa niistä keinoista ja toimintatavoista, joilla työnantajabrändäyksen avulla luodaan organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät viihtyvät ja saavat parhaan potentiaalinsa esiin. Tanwarin ja Prasadin (2016a) mukaan työhyvinvointia ja mainetta mittaavien tutkimusten voittajat ovat usein niitä, jotka tietoisesti panostavat työnantajabrändiinsä ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän vuoksi tutkimuksen kohteena ovat ohjelmistoalan yritykset, jotka ovat pärjänneet edellä mainituissa tutkimuksissa sekä onnistuneet kasvattamaan liikevaihtoaan. Tutkimalla, miten näissä yrityksissä rakennetaan strategisesti työnantajabrändiä, saamme arvokasta lisätietoa vähän tutkitusta aiheesta sekä siitä, miten yritysten yhtä isointa kuluerää – henkilöstön vaihtuvuutta – voidaan vähentää. Tanwarin ja Prasadin (2016a) mukaan työnantajabrändin käyttöä henkilöstön sitouttamisen keinona on alettu tutkimaan enemmän vasta viime aikoina, joten syvällisen ymmärryksen aikaansaamiseksi aiheesta tarvitaan uutta ajankohtaista tutkimustietoa. Tämä auttaa meitä tunnistamaan hyvän työnantajabrändin rakennuspalikat.

1.3 Tutkimustehtävä

Tämä tutkimus rajoittuu tutkimaan työnantajabrändiä yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Työnantajabrändäyksen tutkiminen sisäisestä näkökulmasta on ehdottomasti tutkimisen arvoinen aihe, sillä tutkimalla ohjelmistoalalla toimivien yritysten harjoittamaa sisäistä työnantajabrändäystä, saamme arvokasta lisätietoa niistä toimintatavoista ja työkaluista, joilla luodaan työpaikka, jossa henkilöstö voi hyvin, on motivoitunut, yltyä erinomaisiin työsuorituksiin sekä ennen kaikkea säilyy yrityksen palveluksessa mahdollisimman pitkään. On hyvä muistaa, että työnantajabrändiä rakennetaan myös ulkoisia sidosryhmiä varten, vaikka tässä tutkielmassa ulkoisten sidosryhmien näkökulma onkin rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Se, että yrityksellä on hyvinvoiva yrityskulttuuri ja tyytyväinen henkilöstö, on erittäin tehokas keino uusien osaajien houkuttelemiseen, sillä kukapa ei haluaisi olla osa työyhteisöä, jossa työntekijät aidosti viihtyvät ja voivat hyvin. Näin ollen erinomaisen työnantajabrändäyksen tuloksena potentiaaliset työntekijät alkavat myös hakeutua yritykseen omatoimisesti.

Edellä mainitun tavoitteen pohjalta tutkimuksen päätehtävä on *kuvailla, millainen merkitys työnantajabrändillä on sekä miten sitä käytännössä rakennetaan ohjelmistoalan yrityksissä*. Tarkoituksena on siis paremmin ymmärtää työnantajabrändin merkitystä yrityksen sisäisestä näkökulmasta sekä tuoda esiin hyväksi havaittuja keinoja onnistuneen työnantajabrändin rakentamiseksi. Tutkimuskysymykset, joilla päätehtävään haetaan vastausta, muodostuivat seuraaviksi:

- 1) Mitä osa-alueita työnantajabrändiin kuuluu yrityksen sisäisestä näkökulmasta?
- 2) Mitä käytännön toimenpiteitä yritykset tekevät työnantajabrändin rakentamiseksi?
- 3) Miten työnantajabrändin onnistumista arvioidaan?
- 4) Mitä hyötyjä onnistuneessa työnantajabrändissä nähdään?

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimusote on kuvaileva. Aineisto kerätään haastattelemalla kuutta eri työnantajabrändäyksen parissa työskentelevää asiantuntijaa kolmesta eri ohjelmistoalan yrityksestä, minkä lisäksi aineistoa kerätään myös havainnoinnin ja olemassa olevan aineiston avulla. Aineiston analysointi toteutetaan teemoittelun ja tyypittelyn avulla.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu työnantajabrändin konseptin ympärille. Teoriaosuudessa esitellään keskeiset teoriat työnantajabrändiin sekä työnantajabrändäykseen liittyen ja käydään läpi aiheeseen läheisesti liittyviä teemoja, kuten yritysmarkkinointia, sisäistä markkinointia sekä yritysbrändin käsitettä. Kuten aiemmin todettiin, työnantajabrändille läheisiä termejä ovat muun muassa työnantajamielikuva sekä työnantajamaine, jotka samankaltaisuudesta huolimatta eroavat käsitteellisesti toisistaan. Tärkeää on ymmärtää myös ero käsitteiden brändi ja brändäys välillä.

Työnantajabrändi (eng. *employer brand*)

Työnantajan tarjoamien työsuhteen funktionaalisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen yhdistelmä (Ambler & Barrow 1996).

Työnantajabrändäys (eng. *employer branding*)

Yrityksen pyrkimykset viestiä olemassa oleville sekä potentiaalisille työntekijöille, että se on haluttu paikka työskennellä (Lloyd 2002).

Kohdennettu sekä pitkäkestoinen strategia, jonka tarkoituksena on hallita työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden sekä niihin liittyvien sidosryhmien tietoisuutta sekä käsitystä kyseisestä yrityksestä (Sullivan 2004).

Sisäinen työnantajabrändi (eng. *internal employer brand*)

Millaisena työnantajana yrityksen olemassa olevat työntekijät näkevät organisaation (Lievens & Slaughter 2016).

Ulkoinen työnantajabrändi (eng. *external employer brand*)

Millaisena työnantajana yksilöt, jotka ovat organisaation ulkopuolella, näkevät organisaation (Lievens & Slaughter 2016).

Organisaation identiteetti (eng. *organization's identity*)

Millaiseksi organisaation sisäpiiriläiset (työntekijät) kokevat organisaation pääominaisuudet (Lievens & Slaughter 2016).

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja tavoitteita sekä esitellään tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset, joiden avulla tutkimustehtävään etsitään vastausta. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä tutkimusraportin rakenne. Toisessa luvussa käydään läpi aiheeseen liittyvää teoriataustaa sekä aiempia tutkimuksia. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät sekä -aineisto ja kuvaillaan aineiston analysointia. Kolmannessa luvussa esitellään myös tutkimuksen kohdeyritykset sekä kuvaillaan tutkimukseen haastateltuja henkilöitä. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Viidennessä luvussa eli tutkimuksen viimeisessä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä. Lisäksi lopuksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 TYÖNANTAJABRÄNDIN KEHITTYMINEN MARKKINOINNIN MUUTOKSEN MUKANA

Markkinoinnin teoriassa on monia oleellisia käytäntöjä ja malleja, joita voi hyödyntää työnantajabrändin kontekstissa. Moroko ja Uncles (2008) toteavat, että osa markkinoinnin teoreetikoista pitää silti työnantajabrändäystä enemmän organisaatiokäyttäytymisen tai henkilöstöjohtamisen alle kuuluvana teemana, eikä näe sen niinkään kuuluvan osaksi markkinoinnin teoriaa. Morokon ja Unclesin (2008) mukaan työnantajabrändin voidaan kuitenkin selkeästi nähdä perustuvan olemassa oleviin markkinoinnin sekä brändäyksen teorioihin, mutta samaan aikaan se tulisi nähdä omana erillisenä kokonaisuutenaan. Työnantajabrändäyksen lokeroinnista kiistellään siis edelleen, vaikka tarkoituksenmukaisempaa olisi nähdä se ainutlaatuisena kokonaisuutena, joka vaatii onnistumiseen koko organisaation tuen ja joka on oleellinen osa jokaisen yrityksen toimintaa.

Hahmottaakseen työnantajabrändin kokonaisuuden tulee ensin ymmärtää markkinoinnin kehityskaari sekä brändäyksen teorian kehittyminen tuotekeskeisestä brändäyksestä yritysbrändäykseen ja edelleen sisäiseen brändäykseen ja työnantajabrändäykseen. Lubeckan (2013) mukaan työnantajabrändi on ainutlaatuinen kokonaisuus, sillä sitä pystytään arvioimaan yrityksen sisältä ja ulkoa käsin ja se läpäisee koko organisaation toiminnan kaikilla tasoilla. Hänen mukaansa työllistymisen kokemukseen vaikuttaa niin kokemukset ennen työllistymistä, työllistymisen aikana kuin myös työllistymisen jälkeen, eli työnantajabrändiin vaikuttaa nykyhetken lisäksi myös menneisyys ja tulevaisuus. Jo yrityksen palveluksesta lähtenyt työntekijäkin voi siis edelleen omalla toiminnallaan joko vahvistaa tai heikentää yrityksen työnantajabrändiä. Lubecka (2013) toteaa, että vain työnantajabrändin avulla yritys pystyy ensin houkuttelemaan ihmisiä yritykseen ja sen jälkeen myös säilyttämään heidät. Se on siis erittäin tehokas työkalu, mutta on tärkeää, että sitä ei käytetä väärin. Lubecka (2013) huomauttaakin, että työnantajabrändin avulla on mahdollista luoda myös valheellinen ja muunneltu kuva totuudesta. Tämän vuoksi työnantajabrändi voi parhaimmillaan olla avain upeaan menestykseen, mutta väärin käytettynä johtaa täydelliseen epäonnistumiseen. Työnantajabrändin kokonaisvaltainen onnistuminen vaatii siis yrityksiltä aivan uudenlaisia ponnisteluja.

Tämän kokonaisuuden hahmottamiseksi seuraavissa alaluvuissa esitellään markkinoinnin kehityskaari sekä tuodaan esiin, mikä on johtanut työnantajabrändin sekä erityisesti sen sisäisen puolen korostumiseen ja tärkeyden havaitsemiseen.

2.1 Markkinoinnin kehitys yksittäisestä funktiosta yrityksen kantavaksi filosofiaksi

Markkinointi on vuosien saatossa käynyt läpi suuren kehityskaaren tuotekeskisestä markkinoinnista asiakaskeskeiseen ajatteluun ja edelleen suhdemarkkinointiin sekä muihin markkinoinnin uusiin trendeihin, kuten esimerkiksi sosiaalisen median markkinointiin, sisältömarkkinointiin ja suosittelumarkkinointiin. Markkinointi saatetaan joskus virheellisesti määritellä asiaksi, joka kohdistuu yrityksen ulkopuolelle, eli esimerkiksi yrityksen keinoiksi houkutellessa asiakkaita. Usein saatetaan unohtaa se, että markkinointi koskettaa kaikkia yrityksen sidosryhmiä, ja jätetään huomioimatta yrityksen sisäisen markkinoinnin rooli. Esimerkiksi suurelle yleisölle hyvin tutut termit brändi ja brändäys eivät ainoastaan ole keinoja tehdä yrityksen tuotteita ja palveluita tutuiksi sekä vaikuttaa yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, vaan yhtä lailla brändi kohdistuu yrityksen sisäisesti työntekijöihin. Jos yrityksen omat työntekijät eivät usko yrityksen brändiin ja koe sitä omakseen, niin miksi se houkuttelisi ketään muutakaan?

Sisäinen markkinointi kuvastaa osaltaan markkinoinnin muutosta, sillä se korostaa palveluhenkisyyttä sekä asiakaskeskeistä toimintaa. Sisäisen markkinoinnin ajatus on lähtenyt liikkeelle siitä, että yrityksen henkilöstö tulisi nähdä ensimmäisenä markkina-alueena siten, että työntekijät ovat ikään kuin yrityksen sisäisiä asiakkaita (Berthon ym. 2005). Kotler (2000, 13) on määritellyt sisäisen markkinoinnin olevan työntekijöiden palkkaamiseen, kouluttamiseen ja motivoimiseen liittyvä prosessi, jonka tarkoituksena on mahdollistaa se, että työntekijät pystyvät palvelemaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Mosley (2007) tukee tätä väitettä toteamalla, että sisäisen markkinoinnin tehtävän on yleisesti ajateltu olevan tiedottaa työntekijöitä yrityksen brändin antamasta lupauksesta, jotta he voisivat jälleen välittää sen eteenpäin asiakkaille. Hän myös lisää, että sisäisen markkinoinnin keskiössä on työntekijöiden motivoiminen ja sisäisen kommunikaation parantaminen organisaation yleisen toiminnan kehittämiseksi.

Mosley (2007) kuitenkin tuo esiin myös Kotlerin (2000, 13) ajattelutavan heikkouden. Hänen mukaansa sisäisen markkinoinnin heikkoutena on nähty olevan riski siitä, että työntekijät tuntevat olevansa vain markkinointikanava, joka välittää haluttua sanomaa asiakkaille. Jos työntekijät itse eivät koe tulevaisuutta kohdelluiksi yrityksen arvojen mukaisesti, jäävät sisäisen markkinoinnin tulokset melko heikoiksi ja teennäisiksi. Tämä vuoksi viime aikoina sisäinen markkinointi on siirtynyt enemmän sisäisen brändäyksen suuntaan, jossa idea on kehittää organisaatiokulttuuria yrityksen arvojen ja vision mukaisesti. Sisäinen brändäys jatkaa käytännössä samaa viestintäkeskeistä linjaa sisäisen markkinoinnin kanssa, mutta sisäisen brändäyksen fokus ei ole rajattu koskemaan ainoastaan asiakkaiden kokemusta yrityksen brändistä, vaan sen tavoitteet ovat paljon laajemmat. (Mosley 2007.)

Markkinoinnin kehittymiskaaren yhtä askelta edustaa Balmerin ja Greyserin (2006) mukaan myös kokonaisvaltainen yritysmarkkinointi (eng. *corporate marketing*), jossa tarkoituksena on luoda merkityksellinen, positiivinen sekä kannattava kahdensuuntainen vuorovaikutussuhde kaikkien yrityksen si-

dosryhmien välille. Yritysmarkkinointi tarkoittaa siis käytännössä yrityksen harjoittamaa markkinointia ja sanalla yritys viitataan yleisesti organisaatioon riippumatta sen koosta tai siitä, onko kyseessä voittoa tavoitteleva vai voittoa tavoittelematon organisaatio. Balmerin ja Greyserin (2006) mukaan yritysmarkkinointi tulisi ymmärtää yksittäisen funktion sijaan yrityksen kantavaksi filosofiaksi, jonka periaatteiden mukaan se toimii kaikilla osa-alueilla. Markkinointi ja siihen liittyvät toimenpiteet eivät näin ollen rajoitu ainoastaan yksittäisen funktion vastuulle, vaan markkinoinnin tulisi olla ikään kuin "elämänkatso-
mus", jonka mukaan yritys toimii kaikilla osa-alueilla. Balmer (1998) huomioi jo aiemmin, että yritysmarkkinointi toimii ikään kuin sateenvarjotermiinä, joka kattaa alleen 1950-luvulta alkaen yhä enemmän esiin nousseita teemoja kuten yrityksen identiteetin, yritysbrändin sekä yritysviestinnän. Hänen mukaansa yrityksen identiteetti, yrityksen brändi sekä viestintä ovat kaikki osa-alueita, jotka kuuluvat yritysmarkkinoinnin alle. Huomionarvoisen tästä sateenvarjotermistä tekee se, että markkinoinnin alle koottiin nyt entistä enemmän sellaisia organisaation toimintoja, joita ei välttämättä aiemmin oltu mielletty niinkään markkinoinnin ydintehtäväksi.

Markkinoinnin muutosta kokonaisvaltaisemmaksi yrityksen filosofiaksi kuvastaa osaltaan myös se, että perinteisen tuotekeskeisen "markkinointimix"-käsitteen neljän P:n (eng. *product, price, place, promotion*) tapaisesti Balmer ja Greyser (2006) ovat tunnistaneeet yritysmarkkinoinnin ominaispiirteet ja osa-alueet, joita he kuvailevat neljän P:n sijaan kuuden erilaisen C:n (eng. *character, culture, communication, constituencies, conceptualisations, covenant*) avulla (ks. taulukko 1). Markkinoinnin ajattelutavan muutos on siis selvästi siirtynyt tuotekeskeisyydestä suhdekeskeisyyteen ja ajatus markkinoinnin ydintehtävistä on laajentunut vuosien varrella. Balmerin ja Greyserin (2006) esittelemät kuusi C:tä kuvastavat siis niitä osa-alueita, joita yritysmarkkinointiin heidän mielestään liittyy. Tästä voidaan havaita, että markkinointi nähdään yhä voimakkaammin asiana, joka koskettaa kokonaisvaltaisemmin yrityksen eri osa-alueita. Nämä kuusi C:tä voidaan jakaa vielä alaosiin (ks. taulukko 1), joita Balmer ja Greyser (2006) nimittävät yhdeksitoista P:ksi (eng. *philosophy & ethos, product, price, place, performance, positioning, personality, promotion, people, perception, promise*).

TAULUKKO 1 Yritysmarkkinoinnin 6 C:tä ja 11 P:tä (mukaillen Balmer & Greyser 2006, 736)

Yritysmarkkinoinnin kuusi C:tä	Yritysmarkkinoinnin yksitoista P:tä
CHARACTER (Yrityksen luonne) "Mitä me olemme"	1) Elämänkatsomus & henkinen ilmapiiri (<i>philosophy & ethos</i>) 2) Tuote (<i>product</i>) 3) Hinta (<i>price</i>) 4) Paikka (<i>place</i>) 5) Suoritus (<i>performance</i>) 6) Asemointi (<i>positioning</i>)
CULTURE (Organisaatin luonne) "Mitä me tunnemme olevamme"	7) Persoonallisuus (<i>personality</i>)
COMMUNICATION (Yrityksen viestintä) "Mitä me kerromme olevamme"	8) Viestintä (<i>promotion</i>)
CONSTITUENCIES (Markkinoinnin ja sidosryhmien johtaminen) "Keitä me haluamme palvella"	9) Ihmiset (<i>people</i>)
CONCEPTUALISATIONS (Yrityksen maine) "Mitä meidän nähdään olevan"	10) Mielikuva ja maine (<i>perception</i>)
COVENANT (Yrityksen brändijohtaminen) "Mitä on luvattu ja mitä meiltä odotetaan"	11) Lupaus (<i>promise</i>)

Kuten edellisestä taulukosta näkyy, kaikki markkinoinnin perinteiset neljä P:tä eli tuote, hinta, paikka sekä viestintä kuuluvat mukaan yritysmarkkinoinnin osa-alueisiin, mutta niiden lisäksi mukaan on tullut paljon uusia osa-alueita. Yritysmarkkinointi integroi siis Balmerin ja Greyserin (2006) mukaan toisiinsa yrityksen identiteetin, persoonallisuuden, viestinnän, henkilöstön, mielikuvan, maineen sekä brändin. Tämä kuvastaa hyvin markkinoinnin ajattelutavan muutosta kokonaisvaltaisemmaksi vuosien aikana. Taulukosta voidaan myös havaita, että kokonaisvaltaisen yritysmarkkinoinnin yhdeksi osa-alueeksi nostetaan yrityksen henkinen ilmapiiri, mikä kertoo siitä, että myös markkinoinnilla on tärkeä rooli luotaessa työpaikkaa, jossa vallitsee myönteinen, onnellinen ja motivoiva ilmapiiri.

Mosley (2007) huomauttaa, että yrityskulttuurin ja vallitsevan ilmapiirin muuttaminen on kuitenkin äärimmäisen haastavaa ja se vaatii onnistuakseen jatkuvaa ja johdonmukaista hallintaa. Kuten aiemmin todettiin, on johtajien käyttäytymisellä suuri merkitys yrityksen yleisen ilmapiirin muodostumiseen.

Ylin johto ei kuitenkaan yksin voi jalkauttaa haluttua yrityskulttuuria, vaan fokus tulee suunnata kohti työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta, johon suuri apu löytyy yrityksen henkilöstöjohtamisen puolelta. Mosley (2007) muistuttaa, että henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys halutun ilmapiirin ja sitä kautta organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Henkilöstöjohtamisen kytkeytyminen yrityksen brändinhallintaan on tuonut mukanaan suhteellisen uuden käsitteen – työnantajabrändin –, jota käsitellään tulevissa luvuissa tarkemmin.

2.2 Yritysbrändin käsite

Brändäyksen suosio yhtenä oleellisesti markkinointiin liittyvänä toimenpiteenä on noussut suuresti viime vuosikymmeninä, sillä on huomattu, että yrityksen yksi tärkeimmistä aineettomista kilpailueduista on nimenomaan brändi. Brändillä on monta ensiarvoisen tärkeää tehtävää ja sen avulla luodaan kokonaisvaltainen kokemus, joka välittyy yrityksen sidosryhmille. (Keller & Lehmann 2006.) Markkinoinnin muutos näkyy myös brändijohtamisessa, sillä Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan nykyisen jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön johdosta ollaan siirrytty tuotekeskeisestä brändäyksestä kohti yritysbrändäystä (eng. *corporate branding*). Heidän mukaansa tämän muutoksen johdosta itse yritys on noussut entistä enemmän keskiöön ja tärkeään rooliin ovat nousseet yrityksen arvot sekä tunteet, joita se herättää. Yritysbrändi on ikään kuin yrityksen luonne, jonka avulla yritys välittää sidosryhmilleen tietoa itsestään ja näin ollen sidosryhmät tulevat tietoisiksi muun muassa yrityksen visiosta, kulttuurista, arvoista sekä toimintatavoista.

Balmerin (2012) mukaan yritysbrändi on moniulotteinen käsite, johon vaikuttaa niin menneet, nykyiset kuin tulevatkin toimenpiteet. Hän muistuttaa, että vastuu yrityksen brändin toteuttamisesta ja kehittämisestä kuuluu monelle eri funktiolle yrityksen sisällä (ks. taulukko 2). Tämän vuoksi erilläänkin toimivien funktioiden tulisi välittää samaa visiota ja sanomaa, eli eri funktioiden välinen yhteistyö on erittäin tärkeää. Samalla tavoin yhteisen vision, joka luo pohjan kaikelle yrityksen toiminnalle, tulee läpäistä koko organisaatio ja sen tulee olla sisäistetty ylimmästä johdosta aina työntekijätasoon saakka. Hatch ja Schultz (2003) tuovatkin esiin, että yritysbrändäys vaatii monimutkaisempia toimenpiteitä kuin tuotebrändäys, joka pystyttiin ennen hoitamaan pääosin markkinointifunktion sisällä. Heidän mukaansa yritysbrändäys puolestaan vaatii koko organisaation tuen taakseen onnistuakseen. Tätä väitettä tukee myös Mosley (2007), joka toteaa, että kokonaisvaltaisen ja moniulotteisen brändikokemuksen luominen on paljon haastavampaa, kuin pelkän tuotebrändin luominen.

TAULUKKO 2 Yritysbrändin kokonaisuus (mukaillen Balmer 2012, 11)

IDENTITEETTI TYYPPI	MITÄ TARKOIT- TAA?	LOPULLINEN VASTUU	MIHIN AIKAAN SIJOITTUU
Yrityksen varsinainen identiteetti	Millainen yrityksen identiteetti on	Toimitusjohtaja ja ylin johto	Nykyhetki
Yrityksen brändiviestintä	Millainen yritys väittää brändinsä olevan	Viestintäpäälliköt	Mennyt/ nykyhetki/ tulevaisuus
Yrityksen brändimielikuva	Millaisena yrityksen brändi nähdään (sidosryhmien silmin)	Markkinointipäälliköt	Mennyt/ nykyhetki
Yrityksen brändi	Millainen yrityksen brändi lupaa olla	Toimitusjohtaja ja markkinointipäälliköt	Mennyt/ nykyhetki
Yrityksen brändikulttuuri	Millaiset yrityksen (sisäisen) brändin arvot havaitaan olevan	Esimiehet ja työntekijät	Mennyt/ nykyhetki
Yrityksen ihanteellinen brändi-identiteetti	Millainen yrityksen brändin tulee olla	Strategistit	Tulevaisuus
Haluttu yrityksen brändi-identiteetti	Millaisen ylin johto toivoisi yrityksen brändin olevan	Toimitusjohtaja ja ylin johto	Tulevaisuus

Kuten edellisestä taulukosta näkyy, on yritysbrändin kokonaisuus hyvin monimuotoinen. Yrityksen brändin muodostumiseen vaikuttaa niin se, miten yritys haluaa itsensä nähtävän ja miten se haluttua viestiä välittää, mutta myös se, millaisena sen käytännössä havaitaan olevan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Yrityksen brändi ja se, millainen siitä muodostuu, on siis lopulta monen eri asian summa ja vaatii koko organisaation yhteistyötä.

2.2.1 Yritysbrändin integrointi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi

Yritysbrändiin liittyy läheisesti käsitteet sisäinen brändi (eng. *internal brand*) sekä työnantajabrändi (eng. *employer brand*), jotka ovat molemmat osa yritysbrändin kokonaisuutta. Näiden kolmen käsitteen välistä suhdetta on tutkinut muun muassa Foster, Punjaisri ja Cheng (2010), jotka muistuttavat, että luodakseen yhdenmukaista sanomaa välittävän brändin, tulee ensin ymmärtää näiden kolmen käsitteen keskinäinen suhde.

Kuten Balmer (1998) toteaa, on yritysbrändi yksinkertaisuudessaan lupaus organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Fosterin ym. (2010) mukaan, jotta brändin antama lupaus toteutuisi joka tilanteessa, tulee sen olla sisäistetty ja hyvin tiedossa organisaation sisäisesti kaikilla tasoilla. Heidän mukaansa koko organisaation tulee siis olla sitoutunut tämän lupauksen pitämiseksi. Ind (1998) nostaa esille, että henkilöstöllä on valta joko vahvistaa yrityksen brändiä toi-

minnallaan tai pahimmassa tapauksessa rikkoa se. Ind (1998) korostaa, että jos henkilöstön arvot ovat samoilla linjoilla yrityksen arvojen kanssa ja he voivat aidosti samaistua sekä seisoa brändin lupauksen takana, he todennäköisemmin vahvistavat brändiä toiminnallaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritykseen palkataan henkilöitä, joiden arvomaailma on yhtenevä yrityksen arvojen kanssa. Tätä väitettä tukevat muun muassa Dupree (2000) sekä Hatch ja Schultz (2003), jotka toteavat, että organisaation vision ja arvojen sekä henkilökunnan vision ja arvojen tulee kohdata, sillä läheinen side yrityksen ja henkilöstön arvomaailmojen välillä voi luoda yritykselle arvokasta kilpailuetua. Berthon ym. (2005) lisää, että työntekijät ovat nousseet keskiöön yrityksen brändiä rakennettaessa, sillä työntekijöiden käytös voi joko vahvistaa brändin sanomaa tai pahimmassa tapauksessa viedä täysin uskottavuuden siltä, jos heidän käytöksensä ei ole yhteneväinen brändin välittämän arvomaailman kanssa.

Heskettin (1987) mukaan asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on suuri merkitys asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen kannattavuuteen. Yrityksen henkilöstö on siis se, joka palvellessaan asiakkaita voi välittää tai vaihtoehtoisesti olla välittämättä yrityksen brändisanomaa ja arvoja eteenpäin. Tämä vuoksi henkilöstön toiminnalla on suuri merkitys siihen, toteutuuko yrityksen brändilupaus käytännössä ja sillä on myös taloudellisesti merkitystä yrityksen kannalta. Tässä kohtaa esiin astuu yrityksen sisäinen brändäys, jossa tarkoituksena on nimenomaan viestiä työntekijöille ja kouluttaa heitä yrityksen arvoista sekä toimintatavoista ja lisätä heidän sitoutumistaan yritykseen aate- sekä tunnetasolla (Thomson, de Chernatony, Arganbright & Khan 1999; de Chernatony & Segal-Horn 2001). Mosley (2007) korostaakin, että kun henkilökunta on hyvin perillä yrityksen brändistä ja siihen liittyvistä arvoista, voivat he käyttäytyä luontevasti palvelutilanteissa ja välittää luontevasti brändin sanomaa eteenpäin. Monet tutkimukset (ks. Aurand, Gorchels & Bishop 2005; Boone 2000; de Chernatony & Cottam 2006; King & Grace 2008; Manhert & Torres 2007) ovat tuoneet esiin, että sisäinen brändäys varmistaa sen, että työntekijät laittavat toteen yrityksen antaman brändilupauksen, joka on muodostanut asiakkaiden odotukset yritystä kohtaan. Tämän vuoksi yrityksen sisäinen brändistrategia tulee luoda sekä johtaa yhdessä yritysbrändistrategian kanssa ja sen tulee läpäistä kaikki yrityksen funktiot, kuten esimerkiksi markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon (Foster ym. 2010). Erityisesti Punjaisir, Evanschitzky ja Wilson (2009) ovat tuoneet esiin henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin yhteisen koordinaation tärkeyden sisäisen brändäyksen onnistumisen kannalta.

Kuten aiemmin todettiin, yrityksen brändilupauksen toteutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijöiden arvomaailma kohtaa yrityksen arvomaailman, jolloin työntekijät luonnollisesti välittävät haluttua arvomaailmaa eteenpäin muille sidosryhmille. Haasteena on kuitenkin löytää ne henkilöt, jotka jakavat samat arvot yrityksen kanssa ja jotka olisivat parhaita mahdollisia brändilupauksen sanansaattajia. Tässä kohtaa korostuu työnantajabrändin merkitys. Kuten Backhaus ja Tikoo (2004) toteavat, työnantajabrändin tavoitteena on erottautua joukosta ja houkutella yritykseen niitä ihmisiä, jotka jakavat samankaltaisen arvomaailman yrityksen kanssa. Yksinkertaistettuna työnantajabrändin tarkoituksena on tehdä yrityksestä haluttu ja houkutteleva paikka työskennellä (Sullivan 2004). Foster ym. (2010) tuo esiin tutkimuksessaan, että työnanta-

jabrändiä voidaan pitää lupauksena työnantajan ja työntekijän välillä samoin kuin laajemmassa mittakaavassa yrityksen brändiä voidaan yleisesti pitää lupauksena yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Backhaus ja Tikoo (2004) ovat tuoneet myös esiin, että jos yritys epäonnistuu lunastamaan työnantajabrändin avulla välittämänsä lupaukset, on hyvin todennäköistä, että yrityksen työntekijävaihtuvuus lisääntyy. Tämän vuoksi on tärkeää, että brändiviestintä vastaa todellisuutta. Foster ym. (2010) muistuttaa, että työnantajabrändiä ei kuitenkaan välitetä ainoastaan kontrolloitujen rekrytointiaktiviteettien tai -viestinnän kautta, vaan asiakkaiden kanssa tekemisissä oleva henkilöstö on jälleen tärkeässä asemassa luomassa mielikuvaa myös siitä, millainen paikka yritys on työkennellä. Usein potentiaaliset työntekijät ovat samalla myös yrityksen asiakkaita, joten heihin voidaan ajatella kohdistuvan sekä yritysbrändin viestintää että työnantajabrändin viestintää. Olisi hyvin ristiriitaista, jos nämä kaksi kanava välittäisivät hyvin erilaista viestiä. Tämän vuoksi yrityksen brändi sekä työnantajabrändi tulee integroida yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi.

Työnantajabrändiä rakennetaan sekä olemassa olevia työntekijöitä että potentiaalisia työntekijöitä varten, mutta todellisuudessa tutkimukset keskittyvät kuitenkin enemmän uusien työntekijöiden houkuttelemiseen ja siihen, miten brändisanomaa viestitään heille olemassa olevan henkilöstön sijasta (Tanwar & Prasad 2016b). Fosterin ym. (2010) mukaan sisäinen brändäys puolestaan keskittyy pääosin olemassa olevan henkilökunnan kouluttamiseen eikä anna keinoja siihen, miten uutta henkilökuntaa houkutellaan yritykseen. Hänen mukaansa kokonaisvaltaisen brändikokemuksen aikaansaamiseksi nämä kaksi asiaa tulisi integroida yhdeksi kokonaisuudeksi, joka tukee yritysbrändin sanomaa. Kuten Balmer (2012) toteaa, yritysbrändi muodostuu yrityksen identiteetistä sekä kulttuurista ja sen tulisikin Fosterin ym. (2010) mukaan toimia sekä sisäisen brändäyksen että työnantajabrändäyksen ohjenuorana. Foster ym. (2010) toteaa, että työnantajabrändin kautta tulisi tuoda esiin etuja ja ainutlaatuisuutta, joita yritys voi työnantajana tarjota, ja astuessaan sisään yritykseen sisäisen brändin tulisi ottaa ohjat käsiin ja jatkaa samaa linjaa kertomalla uusille työntekijöille lisää yrityksen brändistä. Hänen mukaansa työnantajabrändin sekä sisäisen brändin yhdistäminen vaatii markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon tiivistä yhteistyötä, joka parhaassa tapauksessa parantaa yrityksen suorituskykyä ja vahvistaa brändiä. Mosley (2007) huomauttaa, että työnantajabrändin ei tulisi ainoastaan keskittyä rekrytointiin, vaan sen tulisi kattaa alleen myös esimerkiksi työntekijöiden perehdyttämisen, palkitsemisen sekä huomioimisen. Työnantajabrändin tulisi siis sulavasti yhdistyä sisäisen brändin kanssa siten, että ne yhdessä tukevat esimerkiksi yrityksen sisäistä urakehitystä, jolloin näiden kahden saumaton integraatio parantaa työntekijöiden kokonaisvaltaista kokemusta (Backhaus & Tikoo 2004).

Halutessaan luoda yhtenäistä sanomaa välittävän yritysbrändin, pitää yrityksen ottaa siis huomioon kaikki yritysbrändin eri osa-alueet ja varmistaa niiden saumaton yhteistyö. Yrityksen vision tulee olla sisäistetty kaikilla organisaation eri tasoilla ja brändisanoman tulee olla samankaltainen riippumatta siitä kuka sitä välittää ja kenelle se on kohdennettu. Ideaalina on se, että yrityksen brändi koetaan samankaltaisena riippumatta siitä, onko kyseessä esimerkiksi asiakas, potentiaalinen työnhakija tai jo olemassa oleva työntekijä. Vaikka

jokaisella edellä mainitulla ryhmällä on omanlaisensa suhde yritykseen, tulisi silti kaikissa tilanteissa kokea, että yritys toimii aina arvomaailmansa mukaisesti. Potentiaalisia työntekijöitä ei voi esimerkiksi houkuttaa yritykseen valheellisilla lupauksilla, jotka eivät käytännössä pidä lainkaan paikkaansa. Brändiviestinnällä aikaansaadun mielikuvan tulisi sen sijaan positiivisessa mielessä vahvistua entisestään, mitä läheisempi suhde henkilöllä on yritykseen.

2.2.2 Työnantajabrändin merkityksen korostuminen

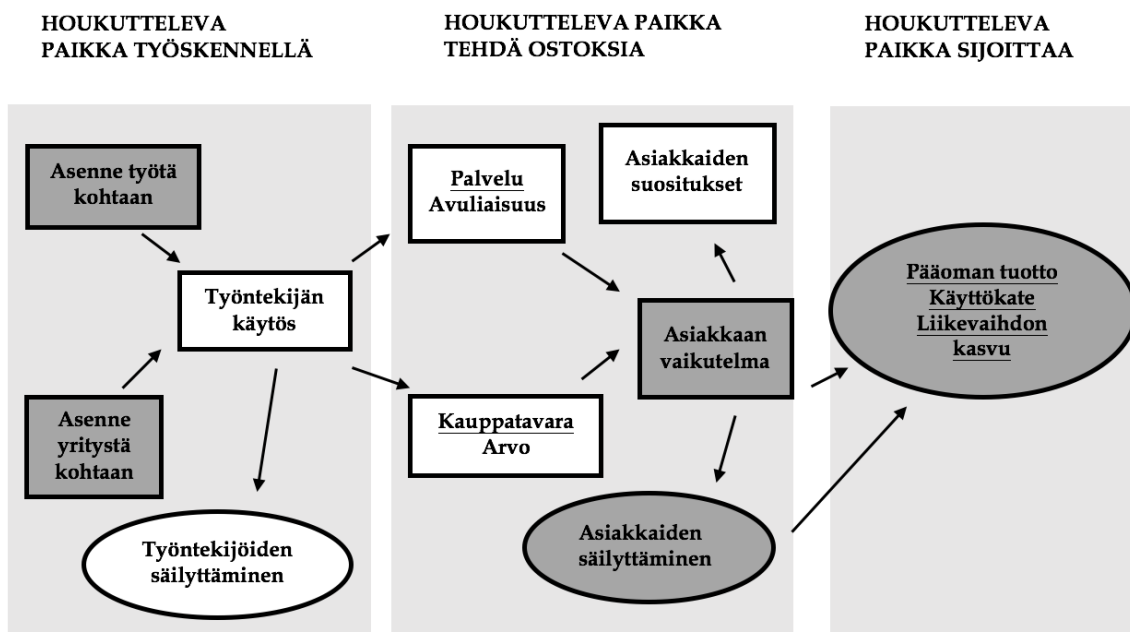
Markkinoinnin ajattelutavan uusinta muutosta edustaa yhden yritysbrändin osa-alueen - työnantajabrändin - merkityksen korostuminen. Juuri tämän osa-alueen korostumiseen on syynä muun muassa jatkuva sekä kiristynyt kilpailu parhaista osajista yritysten välillä. Tanwarin ja Prasadin (2016a) mukaan yhä useammat yritykset ovat havahtuneet siihen, että hyvällä työnantajabrändillä on tärkeä merkitys yrityksen kilpailukyvyyn sekä uusien osajien houkuttelemisen kannalta. Heidän mukaansa brändäys, joka aiemmin kohdistettiin enemmän yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin, kohdistetaan tänä päivänä yhä enemmän myös yrityksen henkilöstöön. Monet tutkimukset (ks. Lievens, Van Hove & Anseel 2007; Collins & Stevens 2002; Berthon ym. 2005) ovat aiemmin nostaneet esiin työnantajabrändin merkityksen uusien työntekijöiden houkuttelemisessa, mutta vain harva tutkimus on tuonut esiin työnantajabrändin muita tavoitteita.

Rosethornin (2009) mukaan työnantajabrändäys onkin keskittynyt liikaa uusien työntekijöiden hankintaan. Pelkkä työntekijöiden hankinta ei riitä, vaan enemmän fokusta tulisi suunnata siihen, että työntekijät viihtyvät yrityksessä sekä säilyvät tuotteliaina työntekijöinä pitkään (Lubecka 2013). Tätä varten työnantajabrändäyksen tulisi keskittyä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja ottaa huomioon työsuhteen kokonaisvaltainen kokemus (Bergström & Anderson 2000). Backhausin ja Tikoon (2004) sekä Gaddamin (2008) mukaan työnantajabrändäys auttaa kehittämään yritykselle vahvan organisaatiokulttuurin, joka puolestaan kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tyytyväisyyden avulla on mahdollista saavuttaa työnantajabrändäyksen vähemmän tutkittu tavoite, eli olemassa olevien työntekijöiden säilyttäminen.

Työnantajabrändi on suhteellisen uusi ilmiö, mistä kertoo esimerkiksi se, että ensimmäinen kirja - Barrown ja Mosleyn *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* - aiheesta julkaistiin vasta vuonna 2005 (Lubecka 2013). Terminä työnantajabrändi on kuitenkin vanhempi, sillä siitä puhuttiin jo 1990-luvulla, kun Ambler ja Barrow (1996) määrittelivät sen työnantajan tarjoamien työsuhteen funktionaalisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen yhdistelmäksi. Minchington (2010, 24) taas määrittelee työnantajabrändin olevan työntekijöiden sekä ulkoisten sidosryhmien mielikuva siitä, kuinka hyvä työpaikka on kyseessä. Hänen mukaansa keskiössä on luoda tapoja houkuttaa, sitouttaa sekä säilyttää sidosryhmiä ja tehdä se tavalla, joka parantaa työnantajan brändiä. Lyhyesti ja ytimekkäästi termin on määritellyt myös Martin ja Beaumont (2003, 6) sanoen sen olevan yhteistyökumppaneiden sekä potentiaalisten työntekijöiden kuva yrityksestä.

Vaikka työnantajabrändille löytyykin useita erilaisia määritelmiä sekä näkökulmia, on niiden ydinajatuksessa kuitenkin yksi yhdistävä tekijä: työnantajabrändin ydin perustuu ihmisten välisiin suhteisiin sekä tunteisiin. Pohjimmiltaan kaikki määritelmät perustuvat siihen, mitä tunteita yritys ihmisissä herättää ja millaisen suhteen ihmiset haluavat yrityksen kanssa muodostaa. Työnantajabrändi ikään kuin luo yritykselle luonteen sekä persoonallisuuden ja näin ollen vaikuttaa siihen, millaisena se koetaan ja nähdään sekä millaisen suhteen yrityksen kanssa halutaan luoda. Parhaassa tapauksessa positiivisia tunteita herättävä työnantajabrändi innostaa ja tukee työntekijöitä yltämään parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, kun taas negatiivisia tunteita herättävä brändi tuhkauttaa työntekijöiden luovuuden.

Ruccin, Kirnin ja Quinnin (1998) mukaan työntekijöiden asenne työtään ja työnantajaansa kohtaan vaikuttaa suuresti siihen, kuinka uskollisia he ovat yritystä kohtaan sekä myös siihen, miten he kohtelevat asiakkaita. Heidän mukaansa työntekijöiden tyytyväisyyden sekä asiakastyytyväisyyden ja liiketoiminnallisen tuloksen välillä on selvä yhteys, jota he nimittävät ”työntekijä-asiakas-tuotto” -ketjuksi (ks. kuvio 1). Tätä havaintoa tukevat muun muassa Bergström ja Anderson (2000), jotka toteavat, että jos yritys haluaa säilyä kilpailukykyisenä, tulee sen kiinnittää erityistä huomiota työntekijöidensä hyvinvointiin, sillä se heijastuu takaisin asiakastyytyväisyytenä sekä liiketoiminnallisen tuloksena. Heidän mukaansa, jos yritys haluaa olla vetovoimainen ja haluttu asiakkaiden ja sijoittajien silmissä, tulee sen olla samaa myös työntekijöiden silmissä, sillä työntekijät ovat loppupeleissä ne, jotka välittävät yrityksen brändin sanomaa ulospäin.



KUVIO 1 ”Työntekijä-asiakas-tuotto” -ketju (mukaiillen Rucci, Kirn & Quinn 1998, 91)

Vaikka ”työntekijä-asiakas-tuotto” -ketju keskittyy tuomaan esiin työtyytyväisyyden yhteyden asiakastyytyväisyyteen sekä liiketoiminnalliseen tulokseen, on asenteella työtä kohtaan sekä yritystä kohtaan oleellinen merkitys myös työntekijöiden säilyttämisen kannalta (ks. kuvio 1). Työnantajabrändillä on siis hyvin kokonaisvaltainen merkitys yrityksen kannalta, sillä se vaikuttaa työntekijöiden sekä asiakkaiden säilyttämiseen ja näin ollen myös yrityksen liiketoiminnalliseen tulokseen. Kokonaisvaltaisen merkityksensä vuoksi työnantajabrändäyksen vastuuta ei voi jättää ainoastaan yksittäiselle funktiolle yrityksen sisällä. Työnantajabrändin merkitys tulisi olla selvää ja sen toteuttaminen tulisi integroida kaikille yrityksen funktioille, jolloin siitä tulee kokonaisvaltainen toimintatapa. HR-funktiolla (tulee englannin kielen sanoista *human resources*) on luonnollisesti erittäin tärkeä rooli työnantajabrändäyksen kannalta, mutta se ei kuitenkaan voi olla ainoa funktio, joka sitoutuu toimimaan työnantajabrändin periaatteiden mukaisesti ja viemään eteenpäin siihen liittyviä prosesseja. Jos yrityksen eri funktiot toimivat eri periaatteiden mukaisesti, välittyy työntekijöille ristiriitainen kuva siitä, mitä yritys edustaa ja usein tämä kuva heijastuu myös ulospäin ulkoisille sidosryhmille.

2.3 Työnantajabrändäys

Onnistuneen työnantajabrändin luomisessa haasteena on löytää keinot, joilla yritys pystyy ylläpitämään työnantajabrändiä, kommunikoidaan rehellisesti sen sanomaa sekä toimimaan lupaustensa mukaisesti. Yrityksen sisäisestä näkökulmasta katsottuna työnantajabrändäyksessä oleellisessa asemassa on työntekijöiden sitouttaminen sekä merkityksellisen ja avoimen dialogin luominen työnantajan sekä työntekijöiden välille. Työnantajabrändi on erityisen tärkeä työkalu yrityksille, sillä se on keino, joka auttaa yritystä säilyttämään työntekijänsä pitkään yrityksen sisällä. (Lubecka 2013.) Siksi tehokas työnantajabrändäys on aihe, johon jokaisen yrityksen tulisi kiinnittää huomiota. Moroko ja Uncles (2008) muistuttavatkin, että toimiva strategia olemassa olevien työntekijöiden säilyttämiseksi koetaan nykyisessä toimintaympäristössä erityisen tärkeäksi asiaksi. Heidän mukaansa yritykset ovat havahtuneet siihen, että henkilöstöpääoma ja siihen liittyvä osaaminen, kokemus sekä taidot tuottavat yritykselle sekä sidosryhmille arvoa ja että henkilöstöpääoma on yksi yrityksen tärkeimmistä pääomista.

Ollakseen houkutteleva työntekijöiden silmissä tulisi yrityksen muun muassa muokata palkkoja ja palkitsemisjärjestelmiä, johdon sitoutumista, työntekijöiden kouluttamista ja kehittämistä sekä yleisesti työoloja siten, että tavoitteena on tehdä yrityksestä mahdollisimman hyvinvoiva ja motivoiva paikka työskennellä (Rucci ym. 1998). Moroko ja Uncles (2008) muistuttavat, että tärkeää on myös sisäisen viestinnän onnistuminen ja sen yhdenmukaisuus ulkoisen viestinnän kanssa. Heidän mukaansa ylimmän johdon tulee myös käyttäytyä työnantajabrändin asettamien odotusten mukaisesti. Johdon tulee siis omalla toiminnallaan osoittaa brändin sanoman olevan myös käytännössä totta ja näyttää muille esimerkkiä toimimalla sen asettamien vaatimusten mukaisesti. Bert-

hon ym. (2005) toteaa, että vahvan työnantajabrändin rakentamiseksi vaaditaan oman organisaation syvällistä ymmärtämistä sekä vastustamattoman ja houkuttelevan arvolupauksen luomista työntekijöille, joka on samalla yhdenmukainen yrityksen asiakkaille kohdentaman arvolupauksen kanssa. Edellisten lisäksi onnistunut työnantajabrändäys vaatii yhtenäisten käytäntöjen luomista, joiden avulla arvioidaan arvolupauksen täyttymistä sekä kaikkien henkilöstöön liittyvien toimintojen vahvaa yhdistämistä siten, että ne tukevat arvolupauksen onnistumista. Myös käytännön toteuttaminen, mittaaminen ja kehittäminen ovat erittäin tärkeitä onnistumisen kannalta. (Berthon ym. 2005.) Seuraavissa alaluvuissa tuodaan tarkemmin esiin edellä mainittuja tekijöitä työnantajabrändin rakentamiseksi.

2.3.1 Organisaatiokulttuurin ja organisaation identiteetin ymmärtäminen

Kuten Berthon ym. (2005) toteaa, ensimmäinen tekijä vahvan työnantajabrändin luomiseksi on oman organisaation syvälinen ymmärtäminen. Yritysjohdon tulee olla tarkoin selvillä oman organisaationsa asioista, jotta he osaisivat hallita työnantajabrändiä tehokkaasti. Kuten Lievens ja Slaughter (2016) toteavat, sisäinen työnantajabrändi liittyy läheisesti yrityksen identiteettiin. On hyvin tärkeää, että yrityksen vallitseva organisaatiokulttuuri sekä organisaation identiteetti todellisuudessa vastaavat niitä odotuksia, joita työntekijöille on muodostunut yrityksestä työnantajana. Moroko ja Uncles (2008) toteavat, että onnistuneen työnantajabrändäyksen tuloksena työntekijöiden astuessa yrityksen palvelukseen rekrytointiprosessin aikaansaamat odotukset täyttyvät tai parhaassa tapauksessa ylittyvät. Tämän vuoksi yritysjohdon tulee olla selvästi perillä oman yrityksensä identiteetistä ja kulttuurista, jotta sen pohjalta voidaan totuudenmukainen työnantajabrändi. Työntekijät aistivat herkästi ristiriidat yrityksen sisäisen kulttuurin ja työnantajabrändin välittämän lupauksen välillä, joten on hyvin tärkeää, että organisaatiokulttuuri todella vahvistaa työnantajabrändin sanomaa (Moroko & Uncles 2008). Mosleyn (2007) mukaan organisaatiokulttuurin ja organisaation identiteetin muokkaaminen onnistuu ainoastaan silloin, kun yritysbrändin syvin olemus on syvällisesti sulautettu jokapäiväiseen toimintaan, yrityksen johtamiskäytäntöihin sekä henkilöstöhallinnan toimintoihin. Näin ollen se parantaa työllistymisen kokonaisvaltaista kokemusta ja vahvistaa yrityksen työnantajabrändiä.

Mosley (2007) muistuttaa, että vaikka organisaatiokulttuurin tulee vastata työnantajabrändin välittämää sanomaa, ei työntekijöitä voi pakottaa käyttäytymään brändin arvolupausten mukaisesti. Hänen mukaansa työntekijöitä tulee tietysti ohjeistaa oikeista ja vallitsevan kulttuurin mukaisista toimintatavoista, mutta samalla heidän täytyy saada olla omia itsejään, jotta brändisanoma välittyisi heidän kauttaan luontevasti muille sidosryhmille. Teennäisyys on myös asia, jonka työntekijät ja muut sidosryhmät helposti havaitsevat, joten onnistumisen avain vahvaan työnantajabrändiin on totuudenmukaisuus ja aitous. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen palveluksessa olisi luonnostaan samaa arvomaailmaa kannattavia henkilöitä. Työnantajabrändin tulee siis houkuttaa yritykseen saman arvomaailman jakavia henkilöitä, jolloin astuessaan yrityksen palvelukseen he vahvistavat omalla toiminnallaan yrityksen kulttuuria sekä

identiteettiä ja välittävät haluttua brändisanomaa eteenpäin. Gatenbyn, Reesen, Soanen ja Trussin (2008) mukaan työntekijät tulee myös ottaa aktiivisesti mukaan organisaatiokulttuurin luomiseen, sillä ilmapiirin kohottaminen yhdessä sekä erilaiset yhteiset projektit vahvistavat työntekijöiden sitoutuneisuutta, lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kasvattavat täten työhyvinvointia.

Bergströmin ja Andersonin (2000) mukaan yksi työnantajabrändin oleellisista ominaisuuksista on olla väline, jonka avulla työntekijät arvioivat työpaikkaansa sekä siinä harjoitettavaa johtamistyyliä. Heidän mukaansa työnantajabrändi voi auttaa tunnistamaan mahdolliset heikkoudet yrityksen sisäisessä toiminnassa, mutta samalla se on myös keino löytää, nostaa esiin ja kehittää niitä asioita, jotka parhaiten motivoivat työntekijöitä. Yksi vahvimmin organisaatiokulttuuria muokkaavista tekijöistä onkin Mosleyn (2007) mukaan johtamiskäyttäytymisen yhdenmukainen linjaus työnantajabrändin arvomaailman mukaiseksi. Hänen mukaansa tässä asiassa henkilöstöhallinto nousee keskeiseen asemaan, sillä pelkän arvomaailman viestimisen sijaan HR-funktio voisi strategisemmin osallistua arvomaailman mukaisten toimintatapojen vahvistamiseen. Mosley (2007) summaa, että työnantajabrändiä tulee hallita tavalla, joka vahvistaa yrityksen kulttuuria, ja kaikkien henkilöstöprosessien tulee olla linjattu yhdenmukaisiksi yrityksen kantavan filosofian kanssa. Tämä tukee Berthonin ym. (2005) näkemystä siitä, että kaikki henkilöstöön liittyvät toiminnot tulee yhdistää siten, että ne tukevat arvolupauksen onnistumista.

Mosley (2007) toteaa, että työnantajabrändin avulla luotava yhdenmukainen ja ainutlaatuinen brändikokemus syntyy pääosin ihmisten välisessä kanssakäymisessä, joten yrityksen tulee hallita kaikkia näitä kanssakäymisiä onnistuakseen linkittämään työnantajabrändin osaksi organisaation kulttuuria ja identiteettiä. Organisaation tulee myös olla mahdollisimman läpinäkyvä ja työntekijöillä tulee olla mahdollisimman paljon tietoa saatavilla, jotta he voisivat aidosti samaistua organisaatioon sekä tuntea sen omakseen (Tanwar & Prasad 2016b). Kun jokin asia tuntuu omalta, halutaan siitä yleensä tietää mahdollisimman paljon. Tämän jälkeen hyväksi havaitut asiat halutaan usein myös jakaa muiden kanssa. Tämän saman prosessin voidaan ajatella pätevän myös työnantajabrändäykseen: organisaation läpinäkyvyys ja tiedon saamisen mahdollisuus lisäävät luottoa työnantajabrändin paikkansapitävyyteen, jolloin työntekijöiden sitoutumisen sekä uskollisuuden taso syvenee ja he haluavat jakaa hyvät kokemuksensa muiden kanssa. Näin ollen positiivinen suusanallinen viestintä, joka osaltaan vahvistaa yrityksen työnantajabrändiä, lisääntyy. Yrityksen työnantajabrändin vahvuus perustuu siis siihen, että organisaatiosta luodaan sisäisesti paras mahdollinen työpaikka, jolloin se säteilee tätä hehkua myös ulospäin. Tämä sisältä ulospäin tapahtuva prosessi vaatii Maxwellin ja Knoxin (2009) mukaan onnistuakseen johdon syvällistä perehtymistä omaan yritykseensä.

2.3.2 Arvolupauksen luominen

Työnantajabrändin rakentamisen yksi osa on vastustamattoman ja houkuttelevan arvolupauksen luominen työntekijöille. Tämän arvolupauksen tulee olla yhdenmukainen yrityksen asiakkaille kohdentaman arvolupauksen kanssa.

(Berthon ym. 2005.) Lubeckan (2013) mukaan yritysten arvomaailma on vuosien saatossa kehittynyt taloudellisista arvoista humanistisempaan suuntaan, mihin on vaikuttanut muun muassa globalisaatio, monikulttuurisuus sekä ihmisten kasvava hyvinvointi, jotka muokkaavat odotuksia työtä kohtaan. Hänen mukaansa ihmiset odottavat nykypäivänä yrityksiltä enemmän kuin ennen ja odotukset liittyen esimerkiksi työoloihin, taloudellisiin sekä ei-taloudellisiin etuihin ovat kasvaneet. Lubeckan (2013) mukaan yrityksiä ei nähdä enää ainoastaan omaa etuaan ja voittoa tavoittelevina instituutioina, vaan enemmänkin kansalaisina, joilla on muiden ihmisten tavoin velvollisuuksia ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan. Hänen mukaansa johtaminen humanististen arvojen mukaisesti onkin edellytys yrityksen menestymiselle nykypäivänä.

Työnantajabrändäys vaatii onnistuakseen selkeän arvoviestin, eli yrityksen tulee tehdä selväksi työntekijöilleen ne arvot, joiden mukaan se toimii ja joiden pohjalta yrityksen kulttuuri on rakennettu. Kun yrityksen viestimä arvomaailma kohtaa työntekijän arvomaailman, syntyy tilanne, jolloin työntekijä ei ainoastaan pidä työtään keinona ansaita elantonsa, vaan hän kokee luottamusta sekä sitoutuneisuutta yritystä kohtaan sekä inspiroituu työstään. Yritys, jonka kulttuurissa arvot ovat tärkeässä roolissa, lunastaa työntekijöidensä arvostuksen toimimalla arvojensa mukaisesti. Kun työntekijät ovat arvomaailmallisesti sitoutuneita yritykseen, se saa heidät ponnistelemaan aivan uudella sitoutuneemmalla tavalla yrityksen menestymisen eteen. Tämän tilanteen saavuttaminen on yrityksille todella tärkeää, sillä nykyajan hektisessä työmaailmassa sitoutuneiden ja aidosti sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden löytäminen ja säilyttäminen on erittäin haastavaa. Pelkkä arvolupaus ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen tulee viestiä ja näyttää toteen sidosryhmilleen, että yrityksen arvot toteutuvat myös käytännössä ja niitä toteutetaan aktiivisesti kaikessa yrityksen toiminnassa. Yrityksen kilpailukyky paranee, kun sen kaikki sidosryhmät jakavat samat arvot ja toimivat niiden mukaisesti. (Lubecka 2013.)

Watsonin (2012) mukaan arvolupauksen tulee olla myös muista erottautuva, eli sen tulee kertoa työntekijöille, miksi juuri kyseisessä yrityksessä työskentely on ainutlaatuista ja palkitsevaa sekä mitä mahdollisuuksia se tarjoaa työntekijöille. Hänen mukaansa arvolupauksen ei tulisi ainoastaan kertoa siitä, mitä yritys tarjoaa työntekijöille, vaan sen tulisi samalla välittää tietoa siitä, mitä yritys odottaa työntekijöiltään. Näin arvolupauksen välittämän viestin saa näkymään myös käytännön tasolla.

2.3.3 Yhteisten käytäntöjen luominen viestinnän avulla

Työnantajabrändäyksen yksi kulmakivistä on viestintä. Lubeckan (2013) mukaan työnantajabrändiä rakennettaessa oleellisessa asemassa on työntekijöiden sekä työnantajan välinen viestintä. Viestinnän keskeisyys korostuu jo työnantajabrändäyksen määritelmässä, joka Lloydin (2002) mukaan tarkoittaa nimenomaan yrityksen pyrkimyksiä viestiä sidosryhmilleen, miksi se on haluttu ja hyvä paikka työskennellä. Tilanne on lähes sama kuin tutustuessa uusiin ihmisiin, jolloin keskustelulla osapuolten välillä on suuri merkitys siihen, millainen kuva uudesta tuttavuudesta muodostuu. On helpompi samaistua ja tutustua ihmisiin, jotka ovat samankaltaisia ja joiden kanssa jakaa esimerkiksi samoja

arvoja, tavoitteita tai kiinnostuksen kohteita. Keskustelemalla uuden tuttavuutemme kanssa oppii pikkuhiljaa tuntemaan hänet paremmin ja suhde alkaa mahdollisesti syventyä esimerkiksi ystävyudeksi tai vaihtoehtoisesti huomataan olevan liian erilaisia syvempää ihmissuhdetta varten. Samalla tavalla yrityksen tulee luoda suhde työntekijöihinsä. Viestintä on erityisen tärkeää, sillä sen avulla voidaan kertoa muun muassa arvoista, tavoitteista, kiinnostuksen kohteista sekä toimintatavoista ja luoda merkityksellinen suhde työnantajan ja työntekijöiden välille. Viestinnän avulla luodaan myös yhteisiä käytäntöjä, joiden avulla johto ja työntekijät voivat puolin ja toisin arvioida työnantajabrändin arvolupauksen täyttymistä. Gupatan, Pattin ja Marwahin (2014) mukaan avoin viestintä organisaation visiosta ja arvoista tekee myös organisaatiokulttuurista läpinäkyvämmän, jolloin työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, ja osaava toimia sen mukaisesti.

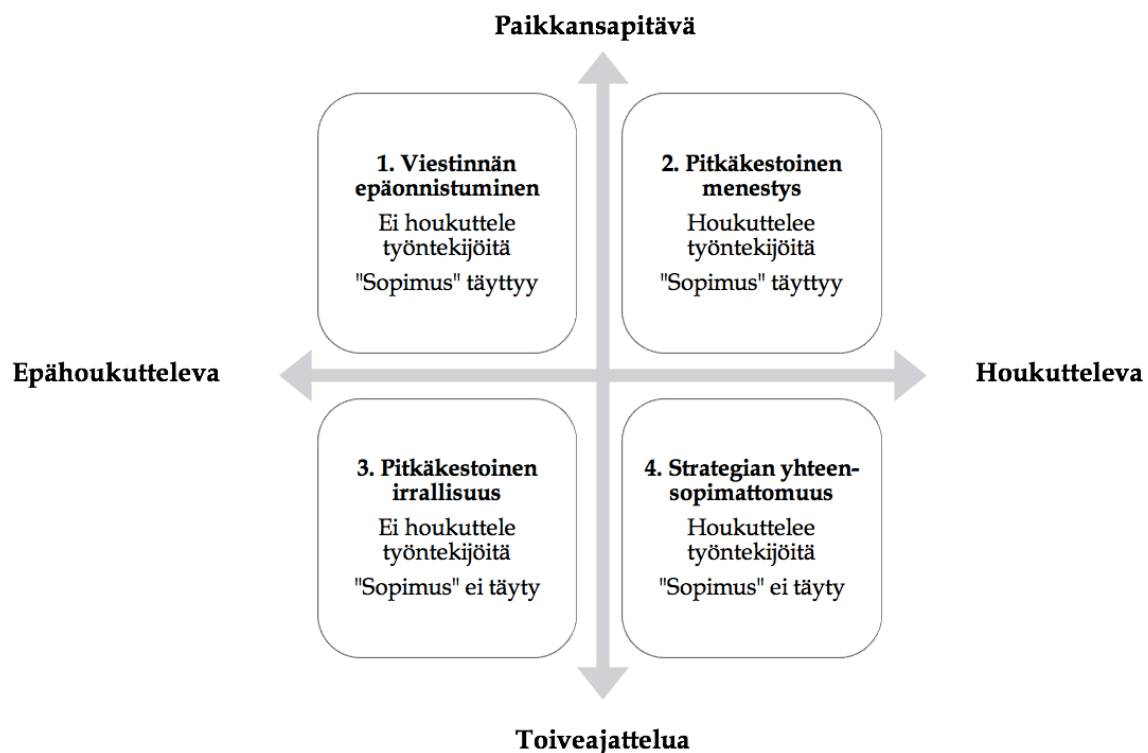
Viestintä ei kuitenkaan saa olla yksipuolista, vaan työntekijöiden tulee tuntea ja olla tietoisia siitä, että he saavat äänensä kuuluviin. Lubecka (2013) toteaa, että työntekijöiden ääni työnantajabrändiä rakennettaessa on tärkeässä roolissa, sillä se antaa työnantajalle mahdollisuuden nähdä yritys työntekijöiden silmin. Hänen mukaansa työntekijöillä tulisi jatkuvasti olla mahdollisuus antaa tarvittaessa rakentavaa palautetta sekä myös positiivista palautetta, silloin kun työntekijöiden odotukset yrityksestä toteutuvat. Työntekijöillä tulisi olla monia erilaisia kanavia, joissa palautteen antaminen on mahdollista, sillä kasvotusten annettava suora palaute esimiehelle ei välttämättä aina anna kaikista totuudenmukaisinta kuvaa (Lubecka 2013). Esimiehen kohtaaminen voi esimerkiksi jännittää tai rakentavaa palautetta ei uskalleta antaa kasvotusten, minkä vuoksi kasvotusten annettu palaute saattaa vääristellä totuutta. Lubecka (2013) toteaa, että totuudenmukaisuus on toimivan viestinnän ydin.

Työntekijöiden ääni on siis erittäin tärkeää saada kuuluviin. Työntekijöiden tulee vapaasti saada antaa palautetta ja heillä tulisi olla tunne, että he saavat mielipiteensä kuuluviin niin halutessaan. Lubecka (2013) tuokin esiin, että työntekijöiden ääni on tärkeää ottaa osaksi työnantajabrändin rakentamista. Tällainen keino voi esimerkiksi olla blogi, jossa yrityksen työntekijät saavat kirjoittaa itselleen tärkeistä asioista ja tuoda ideoitaan sekä näkemyksiään esiin. Lubecka (2013) painottaa, että uudenlaiset innovatiiviset tavat esittää suoria ja jopa kriittisiä kommentteja auttavat yritystä ajattelemaan ja suunnittelemaan uudelleen vallitsevia toimintatapoja. Hänen mukaansa kahdensuuntainen keskustelunomainen tiedonvaihto tekee viestinnästä inhimillisen ja näin ollen sitoo ihmisiä yhteen, voimaannuttaa heitä sekä vahvistaa työntekijöiden omanarvon tunnetta.

2.3.4 Arviointi, mittaaminen ja kehittäminen

Yksi tekijä onnistuneen työnantajabrändin rakentamisessa on Berthonin ym. (2005) mukaan mittaaminen ja kehittäminen. Moroko ja Uncles (2008) ovat tutkineet menestyneiden työnantajabrändien ominaispiirteitä ja tuoneet esiin neljä erilaista kategoriaa, joista jokaisen kaikki yritykset käyvät useimmiten jossain vaiheessa elämänsäkaartaan väistämättä läpi (ks. kuvio 2). Yritykset voivat käyttää tätä jaottelua apuna arvioidessaan oman työnantajabrändinsä vahvuutta.

Morokon ja Unclesin (2008) jaottelussa työnantajabrändiä arvioidaan sen paikkansapitävyyden sekä houkuttelevuuden avulla. Paikkansapitävyydellä tarkoitetaan sitä, täyttyykö työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus eli työsuhteeseen liittyvät epäviralliset toiveet, odotukset ja käytännöt. Työnantajabrändi herättää olemassa olevissa sekä potentiaalisissa työntekijöissä tiettyjä odotuksia työnantajaa kohtaan, joten työnantajabrändiä arvioidaan tässä jaottelussa sen mukaan lunastaako se asettamansa odotukset. Psykologisen sopimuksen täytyminen toimii hyvänä arviointikriteerinä, sillä De Vosin ja Meganckin (2008) mukaan psykologinen sopimus tarjoaa hyvän viitekehysten työntekijöiden sitouttamiseen ja säilyttämiseen eli sen lopputulema on sama kuin onnistuneen työnantajabrändäyksen. Heidän mukaansa psykologisen sopimuksen täyttymistä arvioidaan yleensä uralla etenemismahdollisuuksien, työn sisällön, sosiaalisen ilmapiirin, taloudellisten palkkioiden sekä työn ja yksityiselämän tasapainon perusteella. Psykologisen sopimuksen täyttymisen voidaankin nähdä viittaavan enemmän sisäiseen työnantajabrändiin, kun taas houkuttelevuus viittaa enemmän ulkoiseen työnantajabrändiin. Morokon ja Unclesin (2008) kategorisoinnissa työnantajabrändiä arvioidaan siis näiden kahden ominaisuuden perusteella.



KUVIO 2 Työnantajabrändin arviointikriteerit (mukaien Moroko & Uncles 2008, 172)

Kategoria 1 on tilanne, jossa viestintä on epäonnistunut eli yritys ei näytä houkuttelevalta, vaikka työn psykologien sopimus täyttyy. Kyseessä on siis paikkansapitävä, mutta epähoukutteleva työnantajabrändi, eli yritys ei ole onnistunut viestimään tarjoamistaan ainutlaatuisista eduista tarpeeksi hyvin. Kategoria

2 puolestaan kuvastaa ihanteellisinta tilannetta, jossa yritys on houkutteleva sekä täyttää psykologisen sopimuksen työntekijän ja työnantajan välillä. Kyseessä on siis odotukset lunastava sekä houkutteleva työnantajabrändi. Katteoria 3 kuvastaa heikointa tilannetta, jossa yritys ei ole houkutteleva eikä se myöskään kykene täyttämään psykologista sopimusta. Tällöin kyseessä on epähoukutteleva sekä totuuden sijasta toiveajatteluun perustuva työnantajabrändi. Katteoria 4 puolestaan kuvastaa tilannetta, jossa yritys näyttäytyy houkuttelevana, mutta käytännössä psykologinen sopimus ei toteudu. Tällöin kyseessä on houkutteleva, mutta jälleen toiveajatteluun perustuva työnantajabrändi. Tässä tilanteessa työntekijät siis hakeutuvat yritykseen, mutta todennäköisesti kokevat pettymyksen astuessaan yrityksen palvelukseen, minkä johdosta henkilöstövaihtuvuus saattaa olla suuri.

Morokon ja Unclesin (2008) mukaan on tavallista, että yritykset liikkuvat näiden kategorioiden välillä ajan kuluessa eli työnantajabrändi ei ole stabiili, vaan muuttuu ajan myötä. Heidän mukaansa työnantajabrändin muutokseen vaikuttaa yrityksen itsensä lisäksi monet muut asiat, kuten lehdistö, valtamedia, suusanallinen viestintä sekä monet muut asiat, jotka eivät ole suoraan yrityksen kontrollissa. Lubecka (2013) tukee tätä väitettä toteamalla, että työnantajabrändin hallinta on haastavaa, sillä ihmiset jakavat tietoa ja luovat käsityksiä yrityksestä mitä erilaisimmissa tilanteissa median, tapahtumien ja arkielämän kautta, joihin yrityksen oma kontrolli ei läheskään aina ulotu. Oleellista on, että yrityksen toiminta on kaikilla tasoilla yhdenmukaista yrityksen vision kanssa, jolloin näiden monien erilaisten väylien kautta muodostuu loppujen lopuksi kuitenkin yhdenmukainen kuva yrityksestä. Yrityksen tulisi kuitenkin olla jatkuvasti selvillä siitä, missä kategoriassa työnantajabrändi kulloinkin on ja sillä tulisi olla jatkuva aktiivinen strategia työnantajabrändin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (Moroko & Uncles 2008).

Työnantajabrändiä voi myös mitata tutkimalla siihen sijoitetun pääoman tuottoa eli ROI:ta (tulee englannin kielen sanoista *return on investment*). Tanwarin ja Prasadin (2016a) mukaan käytetyin mittari työnantajabrändin ROI:n mittaamiseksi on työntekijöiden säilyttämisprosentti. Muita mittareita ROI:n mittaamiseen ovat muun muassa uuden palkatun työntekijän laatu, työntekijän sitoutuneisuus, kulut yhtä palkkausta kohden sekä työnhakijoiden määrä työtehtävää kohden (Minchington 2014). Moroko ja Uncles (2008) ovat samoilla linjoilla ehdottaessaan ottamaan esittelemiensä kategorioiden tueksi muitakin mittareita. Heidän mukaansa keskeisimpiä mittareita ovat työtarjousten hyväksymisprosentti, työnhakijoiden määrä työtehtävää kohden, työsuhteen keskimääräinen kesto, henkilöstön keskimääräinen vaihtuvuus sekä työntekijöiden sitoutuneisuuden taso. Moroko ja Uncles (2008) kuitenkin varoittavat, että erittäin pieni henkilöstön vaihtuvuus tai työsuhteen pitkä keskimääräinen kesto saattaa harhaanjohtavasti antaa ymmärtää, että yrityksellä olisi tällöin vahva ja menestyvä työnantajabrändi. Heidän mukaansa henkilöstövaihtuvuuden ollessa äärimmäisen pieni ja työsuhteen keskimääräisen keston ollessa pitkä kyse saattaa kuitenkin olla esimerkiksi siitä, että työntekijät ovat yritykselle uskollisia vain pitkän työsuhteen tarjoamien palkkioiden tai työpaikan vaihtamisen hankaluuden vuoksi. Tällöin tilannetta kannattaa esimerkiksi suhteuttaa henkilöstön si-

toutumisen tasoon, jolloin saadaan kattavampi kuva työnantajabrändin nykytilasta.

Koska työnantajabrändin tarkoitus yrityksen sisäisestä näkökulmasta on saada työntekijät säilymään yrityksen palveluksessa pitkään, pitää heidät motivoituneina sekä saada heidät viihtymään työssään, nousevat edellisistä mittareista keskiöön työntekijöiden vaihtuvuus, työsuhteen keskimääräinen kesto, työntekijöiden sitoutuneisuuden taso sekä työntekijöiden laatu. Minchingtonin (2014) mukaan sitoutuneisuutta sekä laatua voidaan mitata erilaisten kyselytutkimusten avulla. Hänen mukaansa johdolle, uusille työntekijöille ja koko henkilöstölle tehtävät kyselyt auttavat tunnistamaan, kuinka vahva sisäinen työnantajabrändi organisaatiolla on. Johdolta voidaan esimerkiksi kysyä mielipiteitä uuden työntekijän sopivuudesta, suorituksesta sekä siitä, palkkaisivatko he saman henkilön uudelleen. Koko työyhteisöltä voi kysyä näkemyksiä siitä, kuinka hyvin yrityskulttuuria pidetään yllä ja uudelta työntekijältä voi puolestaan tiedustella näkemyksiä uuden tulokkaan silmin. (Minchington 2014.) Työhyvinvointia voidaan Elinkeinoelämän Keskusliiton (2011) mukaan mitata edellisten lisäksi erilaisilla kyselytutkimuksilla sekä tutkimalla esimerkiksi sairauspoissaoloja, niiden syitä ja kustannuksia sekä työterveyshuollon palveluiden käyttöä ja kustannuksia. Lisäksi erilaiset 360 -arviot, jotka tarkoittavat arviointeja, joissa henkilö saa palautetta mahdollisimman monelta taholta ympäriltään, kuten kollegoilta, alaisilta, esimiehiltä, asiakkailta tai muilta mahdollisilta yhteistyökumppaneilta, ovat myös hyviä työkaluja työhyvinvoinnin parantamiseen ja ylläpitämiseen (MIF 2016). Näiden kaikkien mittarien avulla voidaan siis mitata työnantajabrändäyksen onnistumista. Oleellista on, että yritykset luovat oman yrityksensä kannalta tarkoituksenmukaisen mittariston, jonka avulla työnantajabrändin onnistumista mitataan.

Kehittäessään työnantajabrändiä tulisi siis ensin olla hyvin perillä siitä, mitä juuri oman organisaation työntekijät arvostavat yrityksessä. Maxwell ja Knox (2009) muistuttavatkin, että ominaisuudet, joita työntekijät arvostavat, ovat yleensä erilaisia eri yrityksissä. Näin ollen suora vertailukehittäminen (eng. *benchmarking*) ei työnantajabrändäyksen kohdalla ole välttämättä toimivin tapa, vaan työnantajabrändiä tulee kehittää oman henkilöstön tarpeiden ja arvomaailman pohjalta. Ominaisuudet, jotka vaikuttavat henkilöstön näkemyksiin työnantajabrändin houkuttelevuudesta, voidaan Maxwellin ja Knoxin (2009) mukaan jakaa neljään eri kategoriaan: työsuhde, organisaation menestys, tuotteet ja palvelut sekä tulkinta ulkopuolisten näkemyksestä. Työsuhdetta arvioidaan muun muassa palkkioiden, johtamistyylin, johdon ja henkilöstön välisten suhteiden, työn luonteen, työympäristön sekä henkilöstön ominaisuuksien perusteella. Organisaation menestystä arvioidaan menneisyyden, nykyisen aseman sekä tulevaisuuden näkymien perusteella. Yrityksen tuotteita ja palveluita arvioidaan niiden ominaisuuksien sekä arvojen perusteella ja viimeisenä, mutta sitäkin oleellisempänä asiana työnantajabrändin houkuttelevuutta arvioidaan myös sen perusteella, miten työntekijät kokevat ulkopuolisten sidosryhmien yrityksestä ajattelevan. (Maxwell & Knox 2009.) Vaikka toisten yritysten menestyksekkäiden toimintatapojen suora kopioiminen omaan yritykseen ei välttämättä kannata, voivat yritykset kuitenkin omassa organisaatiossaan keskittyä edellä mainittuihin ominaisuuksiin, sillä Maxwellin ja Knoxin (2009) tutkimuk-

sen mukaan ne toistuvat lähes jokaisessa yrityksessä. Tärkeää on tunnistaa oman organisaation täsmälliset ominaispiirteet näiden kategorioiden sisällä.

2.3.5 Onnistuneen työnantajabrändin hyödyt

Työnantajabrändäys perustuu ajatukseen siitä, että henkinen pääoma tuo arvoa yritykselle ja että yritys kykenee parantamaan suoritustaan sijoittamalla tähän tärkeään pääomaan (Backhaus & Tikoo 2004). Työntekijöiden tyytyväisyyden sekä yrityksen liiketoiminnallisen tuloksen välillä on havaittu olevan yhteys, joten onnistunut työnantajabrändäys merkitsee yritykselle esimerkiksi konkreettisesti lisääntyntä tuottoa. Hyvä työnantajabrändi parantaa esimerkiksi palvelun laatua, jolloin sillä on suuri merkitys liiketoiminnan kannalta. (Rucci ym. 1998.) Lisäksi on todistettu, että yritykset, jotka johdonmukaisesti toimivat vahvan arvomaailmansa mukaisesti, pärjäävät paremmin kuin yritykset, joissa vallitsee epämääräinen ja huonosti kommunikoitu yleinen tunnelma (Lubecka 2013). Onnistunut työnantajabrändäys vaikuttaa liiketoiminnalliseen tulokseen myös siten, että sen avulla yritys pystyy säilyttämään osaavat työntekijänsä paremmin vaikeinkin aikoina ja säilyttämään näin ollen kilpailukykyänsä (Gupta ym. 2014). Vahvalla työnantajabrändillä on tämän lisäksi myös muita myönteisiä vaikutuksia, jotka korostavat sen merkityksen tärkeyttä.

Hyvä työnantajabrändi vähentää rekrytointiin kuluvaan aikaa, sillä se houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä puoleensa. Onnistunut ja vahva työnantajabrändi tekee yrityksestä halutun paikan työskennellä ja nostaa sen potentiaalisten työntekijöiden tietoisuuden. Samalla se myös vähentää työntekijän palkkaamisen meneviä kuluja ilman, että yrityksen tarvitsee tinkiä työntekijöiden laadusta. Onnistunut työnantajabrändäys vahvistaa olemassa olevien työntekijöiden tietotaitoa sekä houkuttelee myös entistä enemmän hyviä osaajia, joten työntekijöiden laatu paranee. (Gupta ym. 2014.) Tämä on tärkeää myös sen vuoksi, että olemassa olevat työntekijät arvioivat Maxwellin ja Knoxin (2009) mukaan työnantajabrändiä myös sen perusteella, missä valossa yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät yrityksen näkevät.

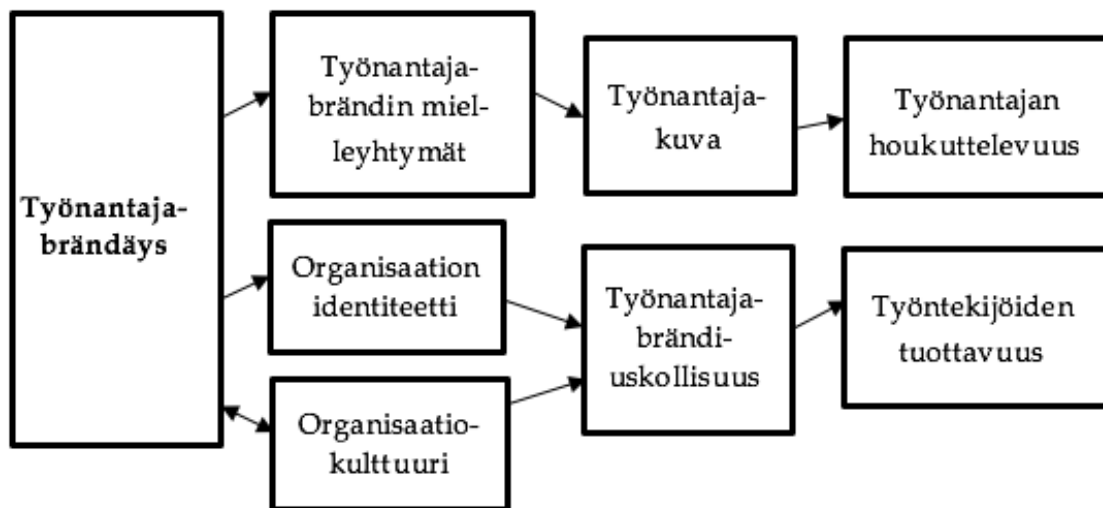
Lubecka (2013) toteaa, että kun työntekijät todella tuntevat olevansa tärkeä osa yritystä eivätkä ainoastaan välineitä yrityksen omien tavoitteiden saavuttamiseksi, syntyy yrityksen ja työntekijöiden välille syvempi yhteys. Hänen mukaansa tämän yhteyden myötä työntekijöiden motivaatio kasvaa ja he tuntevat aitoa ylpeyttä saadessaan olla osa yritystä. Tällöin he tuntevat myös yrityksen tavoitteet ja käytännöt syvällisemmällä tasolla omakseen. Tällaisessa tilanteessa työntekijät haluavat myös jäädä yrityksen palvelukseen, vaikka muualta tarjottaisiinkin houkutteleva työtarjous. Työntekijöiden sitoutuneisuus ja uskollisuus siis vahvistuvat. Tässä ihanteellisessa tilanteessa työntekijöiden koko käyttäytyminen vahvistaa yrityksen työnantajabrändiä, sillä he toimivat myös vapaa-ajallaan ja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa yrityksen puolesta puhujina sekä markkinoijina ja luovat hyvää ”pöhinää” yrityksen ympärille. (Lubecka 2013.) Vahvan työnantajabrändin avulla on siis mahdollista luoda niin sanottuja brändilähettiläitä, jotka tuntevat organisaation aidosti omakseen ja intohimoisesti välittävät työnantajabrändin sanomaa eteenpäin (Kimpakorn &

Tocquer 2009). Tämä myös parantaa yrityksen ilmapiiriä, sillä sama positiivinen, innostunut ja intohimoinen asenne vallitsee myös työpaikalla.

2.4 Yhteenveto

Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan siis yrityksen erilaisia keinoja pyrkiä viestimään olemassa oleville sekä potentiaalisille työntekijöille, miksi se on haluttu paikka työskennellä (Lloyd 2002). Sen voi nähdä myös olevan tarkasti kohdennettu sekä pitkäkestoinen strategia, jonka tarkoituksena on hallita työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien tietoisuutta sekä käsitystä kyseisestä yrityksestä (Sullivan 2004). Työnantajabrändiä käytetään joskus puhekielessä harhaanjohtavasti synonyymina työnantajamielikuvalle tai -maineelle, vaikka kyseessä on teoreettisesti eri käsite.

Työnantajabrändillä on kaksi erilaista puolta: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen työnantajabrändi keskittyy uusien työntekijöiden houkuttelemiseen, kun taas sisäisessä työnantajabrändissä keskiössä on työntekijöiden sitouttaminen, niin että he säilyvät motivoituneina sekä tuotteliaina työntekijöinä pitkään (Lievens & Salughter 2016). Sitouttamiseen on olemassa monia keinoja, joita käsiteltiin tarkemmin teoriaosuuden aiemmissa luvuissa. Bakhausin ja Tikoon (2004) viitekehys työnantajabrändäyksestä auttaa hyvin hahmottamaan työnantajabrändin kaksi eri puolta (ks. kuvio 3). Ulkoiseen työnantajabrändiin liittyy erilaiset työnantajabrändiin liitetyt miellelyhtymät sekä yrityksen työnantajakuva ja lopputulemana ulkoisessa työnantajabrändissä on työnantajan houkuttelevuus (ks. kuvion 3 yläosa). Sisäiseen työnantajabrändiin puolestaan liittyy kiinteästi organisaation identiteetti, organisaatiokulttuuri sekä uskollisuus työnantajaa kohtaan, mistä lopputulemana on työntekijöiden tuottavuus (ks. kuvion 3 alaosa).



KUVIO 3 Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004, 505)

Näistä kahdesta erilaisesta puolesta selvästi tutkituin kohde on ulkoinen työnantajabrändi. Vähemmän tutkittu näkökulma on olemassa olevien työntekijöiden sitouttaminen, joka kuitenkin viime aikoina on herättänyt entistä enemmän kiinnostusta jatkuvasti kilpailuhenkiseksi muuttuvan toimintaympäristön vuoksi. Asiantuntijoiden mielestä tulevaisuudessa yritysten yksi suurimmista haasteista tulee olemaan työvoiman säilyttäminen (SHRM 2012). Tämän vuoksi aiheesta tarvitaan lisää tutkimustietoa. Ohjelmistoala tarjoaa työnantajabrändin tutkimiseen hedelmällisen tutkimuskohteen, sillä nämä nuoret innovatiiviset kasvuyritykset ovat pärjänneet erinomaisesti työhyvinvointia mittavissa tutkimuksissa. Ohjelmistoalan yritykset ovat halutuimpien työnantajien kärjessä ja ne tekevät hyvää liiketoiminnallista tulosta tutkimusten mukaan hyvinvoivissa työyhteisöissä, minkä vuoksi ne tarjoavat uusia tuoreita näkökulmia mahdollistavat tutkimuskohteen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen toteutusta yksityiskohtaisemmin kuvailemalla tutkimusprosessin kulkua sekä esittelemällä käytetyt tutkimusmenetelmät ja -aineiston. Samalla esitellään myös tutkimuksen kohteena olevat yritykset. Tässä luvussa tutkimuksessa tehdyt valinnat perustellaan huolellisesti myös metodologiakirjallisuuteen perustuen.

3.1 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimusmenetelmien valinta riippuu siitä, mitkä menetelmät tuovat parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma saattaa kuitenkin muuttua tutkimuksen edetessä ja usein tarkkaan määriteltyjen tutkimusongelmien sijaan puhutaankin mieluummin tutkimustehtävästä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 120.) Tämän tutkimuksen päätehtävä on kuvailtu johdannossa, jossa on myös huolellisesti perusteltu tutkimuksen rajaus ohjelmistoalan yrityksiin. Tässä tutkimuksessa kuvaillaan siis valittua tosielämän ajankohtaista ilmiötä, minkä vuoksi se toteutetaan käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus on perusteltu valinta, sillä Hirsjärven ym. (2007, 157) mukaan sille on ominaista kuvailla todellisen elämän ilmiöitä ja löytää tai paljastaa tosiasioita. Tutkimuksen strategiaksi valikoitui tapaustutkimus, sillä tavoitteena on saada yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisistä tapauksista. Hirsjärven ym. (2007, 131) mukaan tapaustutkimukselle tyypillistä on valita harkinnanvaraisesti yksittäinen tai joukko tapauksia ja tavoitteena on useimmiten ilmiöiden kuvailu. Tämän vuoksi tapaustutkimus on tähän tutkimukseen parhaiten sopiva tutkimusstrategia. Vaikka tapaustutkimusta voi Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tehdä niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisiakin menetelmiä hyödyntäen, kvalitatiivinen menetelmä mahdollistaa syvällisemmän tiedon saamisen ja siten parhaimman vastauksen tutkimustehtävään.

Koska tutkimuksen tavoitteena on kuvailla työnantajabrändin merkitystä sekä käytännön toteuttamista ohjelmistoalalla, tutkimusaineisto kerätään sellaisten ohjelmistoyritysten asiantuntijoilta, joilla on kokemusta kyseisestä asiasta ja voivat näin ollen kertoa asiantuntijan näkemyksiään kyseisestä aiheesta. Hirsjärven ym. (2007, 176) mukaan laadullinen tutkimus lähtee yleensä liikkeelle toimintakentän kartoittamisesta, jonka perusteella kohderyhmä valitaan. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös kohdejoukon tarkoituksenmukainen valitseminen, ei satunnaisotosten tekeminen (Hirsjärvi ym. 2007, 155). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin kohdeyritysten valintaan liittyvää prosessia, aineistonkeruuprosessia sekä aineiston analysointia.

3.2 Kohdeyritysten valinta

Kuten johdannossa tuotiin esiin, rajoittuu tämä tutkimus tutkimaan ohjelmistoalan yrityksiä. Eskolan ja Suonrannan (2008, 65) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan valittua ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa sen omassa ympäristössä. Heidän mukaansa tutkimuskohde voidaan valita esimerkiksi sen perusteella, että se on mahdollisimman edustava tai jollain tavalla ainutkertainen, poikkeuksellinen tai opettava tapaus. Kuten aiemmin tuotiin esiin, ovat ohjelmistoalan yritykset nousseet viime aikoina Suomen hyvämaineisimpien ja halutuimpien työnantajien joukkoon. Kuten Tanwar ja Prasad (2016a) toteavat, työhyvinvointia ja mainetta mittaavien tutkimusten voittajat ovat usein niitä, jotka tietoisesti panostavat työnantajabrändiinsä ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän vuoksi mahdollisia kohdeyrityksiä kartoitettiin tutkimalla kyseisiä kilpailuja ja niissä menestyneitä ohjelmistoalan yrityksiä.

Great Place to Work -kilpailu (2016), jonka perusteella mahdollisia kohdeyrityksiä lähdettiin kartoittamaan, on tutkinut pitkään maailmanlaajuisesti sitä, mikä erottaa parhaat työpaikat muista työpaikoista. Tutkimustensa perusteella Great Place to Work (2016) on rakentanut mallin, joka määrittää hyvän työpaikan ominaisuudet niin työntekijöiden kuin organisaation johdon näkökulmasta. Kyseisen mallin avulla mitataan muun muassa organisaatiokulttuuria ja sen merkitystä organisaation taloudelliselle menestykselle sekä henkilöstön kokemusta työpaikastaan. Tutkimuksen kehittäjien mukaan tutkimus auttaa yrityksiä ymmärtämään hyvän työpaikan tärkeimmät edellytykset ja oman organisaation vahvuudet sekä kehitysmahdollisuudet suhteissa parhaisiin työpaikkoihin. Tutkimus selvittää myös, millä tavoin ja millaisin rakentein organisaation ylin johto rakentaa ja ylläpitää hyvää työpaikkaa sekä tavoitekulttuuriaan. (Great Place to Work 2016.) Tämän vuoksi yritykset, jotka ovat halunneet osallistua kyseiseen kilpailuun ja pärjänneet siinä hyvin, ovat antoisia tutkimuksen kohde. Kilpailussa pärjääminen viittaa siihen, että he tietävät työnantajabrändistä ja haluavat tietoisesti panostaa siihen, joten heiltä on mahdollista saada intensiivistä tietoa tutkimuksen aiheeseen liittyen.

Toinen kriteeri tutkimuskohteiden valinnalle oli liiketoiminnan kasvu, sillä Strackin ym. (2012) mukaan hyvinvoivat yritykset, jotka panostavat työnantajabrändiinsä, usein kasvattavat myös liiketoiminnallista tulostaan. Kolmantena kriteerinä tutkittiin yritysten kotisivuja ja tarkasteltiin, välittyykö työnantajabrändiin panostaminen sitä kautta. Näiden kriteerien perusteella tutkimuksen kohteeksi valikoitui kolme ohjelmistoalan yritystä, jotka ovat kaikki pärjänneet hyvin parhaiden työpaikkojen vertailussa sekä kasvattaneet liikevaihtoaan viime vuosina. Kaikkien kolmen yrityksen kotisivuilta myös huokui halu panostaa työnantajabrändiin, sillä kaikkien yritysten sivuilla oli paljon tietoa työ- ja kulttuuriin, työviihtyvyyteen sekä henkilöstöön liittyen ja yritysten arvomaailmaa tuotiin vahvasti esiin kotisivujen kautta.

3.3 Aineiston keruu

Hirsjärven ym. (2007, 131) mukaan hyvässä tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään useita eri metodeita käyttäen. Samaa asiaa painottaa myös Yin (1987, 23), jonka mukaan tapaustutkimuksessa tulee käyttää monipuolista ja eri tavoin hankittua tietoa. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytettiin aineistona haastatteluja, havainnointia sekä valmista aineistoa, eli blogeja, videoita, aiempia haastatteluita sekä lehtiartikkeleita (ks. taulukko 3). Jokaisen teemahaastattelun yhteydessä päästiin näkemään yrityksen fyysisiä tiloja ja asiantuntijat myös nostivat esiin havainnoinnin yhteydessä erityisesti työntekijöiden viihtyvyyteen ja hyvinvointiin liittyviä seikkoja.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on ihmisten käyttäminen tiedon keruun instrumenttina (Hirsjärvi ym. 2007, 155). Hirsjärvi ja Hurme (2011, 34) kuitenkin muistuttavat, että vaikka haastattelu sopii menetelmänä monenlaisiin tarkoituksiin, niin sen käyttöä tulee aina harkita suhteessa tutkimustehtävään, kohdeilmioon, vaihtoehtoihin tiedonkeruumenetelmiin sekä käytettävissä oleviin taloudellisiin voimavaroihin. Tässä tutkimuksessa haastattelu on olennainen osa tiedonkeruuta, sillä se mahdollistaa tutkittavan kertoa oman näkemyksensä asioista. Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan haastattelu antaa myös mahdollisuuden ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, sillä sen tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 35) myös toteavat, että haastattelun avulla on esimerkiksi mahdollista tuoda esiin vastausten taustalla olevia motiiveja, mitkä esimerkiksi kyselylomakkeessa saattaisivat jäädä pimentoon. Heidän mukaansa haastattelussa on myös helpompi motivoida henkilöitä, kuin esimerkiksi lomaketutkimuksessa. Tämän vuoksi tutkimuksen kannalta saatiin enemmän syvällisempää tietoa haastattelujen avulla, kuin lähettämällä esimerkiksi kyselylomakkeet haastateltaville. Haastattelussa tutkijalla on myös mahdollisuus syventää tietoja, selvittää vastauksia ja haastattelun avulla on mahdollista saada hyviä kuvaavia esimerkkejä käsiteltävästä aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35). Koska tavoitteena oli saada syvällistä tietoa muun muassa työnantajabrändin merkityksestä, rakentamisen keinoista, osa-alueista, hyödyistä ja onnistumisen arvioinnista, oli edellä mainittujen seikkojen johdosta haastattelu tutkimuksen kannalta ehdoton tutkimusmetodi rikkaan aineiston kokoamiseksi.

Haastatteluaineiston keruu aloitettiin toimintakentän kartoituksella, jota kuvattiin aiemmassa kohdeyrityksiä esittelevässä kappaleessa tarkemmin. Toimintakentän kartoituksen jälkeen lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostitse yhteentoista tutkimuksen kannalta parhaiten sopivaan yritykseen, jolla selvitettiin heidän alustava halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Henkilöt, joihin otettiin ensimmäisenä yhteyttä yrityksen sisältä, valittiin yritysten kotisivujen kautta. Haastattelupyyntötiedustelu lähetettiin sellaiselle henkilölle, joka todennäköisesti olisi työnantajabrändin kanssa tekemisissä, eli joko markkinointi-, viestintä- tai henkilöstöosaston edustajalle. Jos henkilö, jolle alun perin viesti lähetettiin, ei vastannut yrityksen työnantajabrändiin liittyvistä asioista, niin häntä pyydettiin välittämään viesti yrityksen sisällä eteenpäin henkilölle, joka kyseisistä asioista on vastuussa. Näin saatiin tavoitettua juuri oikean henkilö,

joka vastaa yrityksen työnantajabrändiin liittyvistä asioista ja jolla on tarjota tietoa tutkimuksen kohteeseen liittyen. Varsinainen haastateltavien määrä riippuu Hirsjärven ym. (2007, 177) mukaan siitä, kuinka kauan haastattelut tuovat tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Heidän mukaansa aineisto on silloin riittävä, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa eikä uusia näkökulmia enää tule esiin. Aluksi päätettiin kuitenkin lähestyä näitä yhtätoista eri yritystä, jotta tiedettäisiin heidän alustavan halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Lopulta haastateltaviksi valikoitui kuusi eri asiantuntijaa kolmesta eri ohjelmistoyrityksestä.

Tutkimuksessa käytetty haastatteluaineisto hankittiin siis teemahaastattelujen avulla valittujen kohdeyritysten asiantuntijoilta, joilla oli kokemusta työnantajabrändistä ja osasivat näin ollen jakaa tietoa kyseisestä aiheesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 47) mukaan teemahaastattelun ominaispiirteisiin lukeutuukin se, että tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Heidän mukaansa ennen haastattelua tutkijan tulee myös olla perehtynyt tutkittavaan aiheeseen ja selvittänyt ilmiön oletettavasti tärkeitä osia sekä hahmottanut kokonaisuutta, joiden avulla hän luo haastattelussa käytettävän rungon. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytettävä teoriapohja oli luotu olemassa olevan tutkimustiedon pohjalta ennen haastatteluja sekä teemahaastatteluissa käytetty runko (ks. liite 1) oli luotu aiheista, jotka olivat nousseet esiin teoriataustaa muodostettaessa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan mahdollisimman monipuolisen tiedon varmistamiseksi haastattelun teemat on hyvä lähettää haastateltaville etukäteen, jotta he osaavat vastata kysymyksiin mahdollisimman kattavasti. Tämän vuoksi haastatteluun suostuneille henkilöille lähetettiin yleiset käsiteltävät teemat etukäteen sähköpostitse ja alustava aiheen esittely tehtiin jo haastattelupyynnön yhteydessä.

Teemahaastattelu on siis puolistrukturoitu haastattelu, joka yksityiskohdistaisten kysymysten sijaan etenee ennalta määriteltujen teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastateltavia oli pyydetty varaamaan haastatteluun aikaa noin tunti, mikä osoittautui hyväksi, sillä lyhin haastattelu kesti 33 minuuttia ja pisin 66 minuuttia. Haastattelut toteutettiin kohdeyritysten tiloissa ja jokaista haastateltavaa haastateltiin yksin. Kaikki haastattelut tapahtuivat hiljaisessa ja rauhallisessa tilassa, jossa ei päässyt syntymään mitään ulkopuolisia häiriötekijöitä, jotka olisivat saattaneet vaikuttaa vastauksiin. Itse haastattelutilanteessa selostettiin vielä ohjeet haastattelun kulusta. Haastattelut tallennettiin varmuuden vuoksi kahdella eri tallennusvälineellä: iPhonella sekä MacBook -kannettavalla tietokoneella. Haastattelun jälkeen varmistettiin, että osallistujilla on tarvittavat yhteystiedot, jotta he voivat halutessaan olla yhteydessä myös haastattelun jälkeen. Haastatteluun osallistujille luvattiin myös lähettää valmis tutkimusraportti heidän niin halutessaan. Haastattelut varmuuskopioitiin heti haastattelujen jälkeen ja aineiston tietosuojasta huolehdittiin siten, että aineisto oli saatavilla vain ja ainoastaan tutkijalle.

Eskola ja Suonranta (2008, 118) toteavat, että media ja populaarikulttuuri tuottavat nykyään suuren määrän aineistoa, joka soveltuu mainiosti laadullisen analyysin kohteeksi. Tämän vuoksi aineistoa rikastettiin ottamalla mukaan lehhtiartikkeleita, yrityksen sisäisiä julkaisuja, videoita sekä lukemalla yritysten

omia blogeja. Myös havainnointi on valmiin aineiston sekä haastattelujen lisäksi perusteltu tiedonhankintamenetelmä sen vuoksi, että se kytkee muita aineistonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon. Tuomen ja Sarajärven (2009, 81) mukaan tällöin muiden aineistonkeruumenetelmien avulla saadut tiedot nähdään ikään kuin oikeassa yhteydessään omin silmin. Kierros yritysten tiloissa havainnollisesti hyvin käytännössä muun muassa sitä, miten viihtyvyyteen ja hyvinvointiin on käytännön tasolla panostettu. Havainnoinnissa oli Tuomen ja Sarajärven (2009, 82) mukaan kyse havainnoinnista ilman osallistumista, sillä tutkija oli tilanteessa ulkopuolinen tarkkailija ja tilanteeseen ei liittynyt erityisempää osallistumista puolin ja toisin. Tilanteessa ei siis ollut vuorovaikutusta havainnoin kohteiden ja tutkijan välillä.

TAULUKKO 3 Haastateltavien, kohdeyritysten ja aineiston esittely

HAASTATELTAVA (tunnus)	YRITYS	AINEISTO
Päärekrytoija (Y1-H1) (haastattelun kesto 59 min.) Kulttuurin & osaamisen vastuhenkilö (Y1-H2) (haastattelun kesto 60 min.) Viihtyvyyssryhmän edustaja (Y1-H3) (haastattelun kesto 42 min.)	2000-luvulla perustettu ohjelmistoyritys, joka toimii pääkaupunkiseudun lisäksi Keski-Suomen alueella. Henkilöstömäärä alle 300.	Teemahaastattelut (3 kpl) Youtube-video (2 kpl) Yrityksen oma blogi Sisäinen lehtijulkaisu (1 kpl) Lehtiartikkeli (1 kpl) Havainnointi
Päärekrytoija (Y2-H4) (haastattelun kesto 46 min.) HR-asiantuntija (Y2-H5) (haastattelun kesto 33 min.)	2000-luvulla perustettu ohjelmistoyritys, joka toimii Suomen lisäksi useassa eri Euroopan kaupungissa. Henkilöstömäärä alle 400.	Teemahaastattelut (2 kpl) Yrityksen oma blogi Lehtiartikkelit (3 kpl) Havainnointi
Henkilöstöjohtaja (Y3-H6) (haastattelun kesto 66 min.)	2000-luvulla perustettu ohjelmistoyritys pääkaupunkiseudulla. Henkilöstömäärä alle 100.	Teemahaastattelu (1 kpl) Lehtiartikkeli (1 kpl) Havainnointi

Yllä olevassa taulukossa (taulukko 3) on kuvattu haastateltavien henkilöiden asema yrityksessä, haastattelun kesto sekä kuvailtu lyhyesti, millaisesta yrityksestä on kyse, ja listattu kyseisestä yrityksestä kerätty aineisto. Ensisijaisena tiedonlähteenä toimivat kuusi teemahaastattelua ja muu kerätty aineisto muodosti toissijaisen tiedonlähteen. Tuomen ja Sarajärven (2009, 131) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu huolehtia myös tutkimukseen osallistujien suoja-

ta. Tämän vuoksi haastateltavien osallistuminen tutkimukseen perustui vapaaehtoisuuteen ja heille kerrottiin selkeästi tutkimuksen tavoitteen sekä käytetyt menetelmät. Heille kerrottiin myös, mihin aineistoa tullaan käyttämään, ja kysyttiin jokaiselta erikseen suostumus haastattelun taltioimiseen. Luottamuksellisuudesta huolehdittiin tekemällä selväksi, että tietoja ei luovuteta ulkopuolisille ja että aineistoa ei käytetä muuhun, kuin tutkimuksen aineistoon. Tämän vuoksi myös haastateltavien identiteetti säilyy anonyyminä.

3.4 Aineiston analysointi

Mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen kaikki haastattelut litteroitiin Word-dokumentiksi. Kokonaisuudessaan litterointiprosessi kesti muutaman viikon. Litterointi toteutettiin kirjoittamalla puhtaaksi koko haastatteludialogi ja litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 62 sivua. Aineiston analysoinnissa käytettiin analysointimenetelmänä teemoittelua ja tyypittelyä. Teemoittelu sopii luontevasti teemahaastattelun analysointitavaksi ja yleensä, tosin ei aina, teemat, joita haastattelussa on käytetty, löytyvät myös aineistosta. Teemat muodostuvat aineistossa useasti esiin tulevista asioista, eli ne muodostavat aineiston keskeisen sisällön. Teemoittelu onkin yleensä analyysin ensimmäinen vaihe ja kunkin teeman alle kootaan ne kohdat aineistosta, jotka käsittelevät kyseistä teemaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelu tapahtuu useimmiten aineistolähtöisesti, jolloin teemat muodostuvat aineistossa toistuvasti esiin tulevista asioista, jotka kootaan teemojen alle. Teemoittelu voi kuitenkin olla myös teorialähtöistä, jolloin teemoittelulle antaa suuntaa jokin tietty teoria tai viitekehys. Tärkeää on kuitenkin se, että aineistoa tarkastellaan ennakkoluulottomasti, jotta oikea teemoittelutapa löytyy. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Analyysivaiheessa tulee siis tarkastella sellaisia esiin nousevia seikkoja, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Tärkeää on myös tarkastella esiin nousevien asioiden yhteyksiä toisiinsa sekä huomioida myös muista poikkeavat vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 14.) Aineistosta nousi esiin sekä ylä- että ala-teemoja, jotka on esitelty taulukossa 4. Teemoittelun jälkeen lähdettiin tyypittämään aineistoa, joka Eskolan ja Suonrannan (2008) mukaan tarkoittaa aineiston ryhmittelyä tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia. Tyypittely toteutettiin yhdistelevällä tyylillä siten, että tyypeiksi muodostuivat ne osa-alueet, jotka toistuivat aineistossa. Tyypit kuvastavat siis aineistossa esiintyviä kuhunkin teemaan liittyviä tyypillisiä piirteitä. Toissijaiset tiedonlähteet tyypiteltiin myös kunkin teeman alle tuomaan esiin teemaan liittyviä tyypillisiä piirteitä.

Kuten aiemmin tuotiin esiin, teemahaastattelurunko (ks. liite 1) luotiin tutkimuksessa käytetyn olemassa olevan teorian pohjalta. Aineiston teemoittelu tapahtui myös teorialähtöisesti. Aineistoa kertyi melko paljon ja se sisälsi tietoa myös varsinaisen tutkimustehtävän ulkopuolelta. Aineistosta haluttiin kuitenkin nimenomaan löytää tutkimustehtävän kannalta oleelliset seikat, minkä vuoksi analysoinnissa käytettiin myös tyypittelyä. Tyypittely puolestaan tapahtui aineistolähtöisesti. Tämä on perustelu valinta, sillä tyypittelyllä tarkoitetaan nimenomaan tyypillisten asioiden kokoamista eli aineiston tiivistämistä ha-

vainnollistaviin tyyppeihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Näin ollen tutkimuksen tulokset on myös helpompi havainnollistaa tutkimusraportissa. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin siis abduktiivista päättelyä, jossa Tuomen ja Sarajärven (2009, 99) mukaan aineiston analyysi perustuu sekä teoriaan että aineistoon.

TAULUKKO 4 Teema-alueet

TEEMA-ALUEET
Työnantajabrändin merkitys yrityksen sisäisestä näkökulmasta Tavoitteet Osa-alueet Käytännön toimenpiteet Keskeiset motivaatiotekijät Yhteys yrityksen muihin brändeihin Vaikutus yritykseen
Organisaatiokulttuurin yhteiset piirteet
Mittaaminen
Vastuu
Ohjelmistoalan erityispiirteet työnantajabrändin kannalta

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään aineiston avulla saatuja tuloksia. Tulokset on jaoteltu analysoinnissa käytettyjen teemojen mukaan ja tuloksissa tuodaan esiin jokaisen teeman keskeinen sisältö, eli aineistosta esiin nousseita kuhunkin teemaan liittyviä tyypillisiä piirteitä. Tulosten peilaaminen olemassa olevaan tutkimustietoon sekä johtopäätösten esittäminen tapahtuu puolestaan luvussa 5.

4.1 Työnantajabrändin merkitys yrityksen sisäisestä näkökulmasta

Ensimmäinen esiin noussut tema-alue käsitteli työnantajabrändin syvintä merkitystä ja sitä, mistä siinä on pohjimmiltaan kyse. Aineistosta nousi hyvin vahvasti esiin se, että hyvän työpaikan luominen sekä ihmisten tyytyväisyys ja viihtyvyys ovat ehdottomasti työnantajabrändin keskiössä. Vaikka haastatelluilla henkilöillä oli erilaisia taustoja niin työhistorian kuin koulutuksen puolesta ja jotkut olivat työskennelleet esimerkiksi ainoastaan it-alan työtehtävien parissa aiemmin, olivat näkemykset työnantajabrändin perusideasta melko yhtenevät.

Se on mejän yrityksessä aika vahvasti siinä ajattelumallissa, et ei tää oo pelkästään sitä, että takkotaan rahaa, vaan tän pitää olla paikka, jossa ihmiset viihtyy. (Y2-H4)

No mejän tai mun lähtökohta kaikessa työssäni on se, et mul on käytännössä yks tavote ja se on se, et mejän ihmiset on tyytyväisiä. (Y3-H6)

Toinen vahvasti esiin nouseva asia oli se, että työnantajabrändin koettiin olevan myös ylpeyden tunnetta omasta työnantajastaan. Kaikille kohdeyrityksille oli erittäin tärkeää, että ihmiset tunsivat ylpeyttä tekemästään työstä ja kokivat sen merkitykselliseksi. Ylpeyden tunteen haluttiin myös jatkuvan yrityksestä lähtemisen jälkeenkin esimerkiksi siten, että tuntisi edelleen ylpeyttä kertoessaan, että on joskus ollut osa juuri tiettyä yritystä.

Tavallaan mun unelmatilanne työnantajana ois se, että siinä vaiheessa, kun ihmiset ei enää oo täällä töissä niin – he haluaa kertoo siitä, et mä oon ollu tuolla, se oli mulle tärkeä vaihe mun uralla ja mä opin siellä paljon. (Y2-H4)

Keskustelu haastateltavien kanssa työnantajabrändistä yrityksen sisäisestä näkökulmasta eteni luontevasti ja melko huomaamatta nimenomaan ihmisiin, kulttuuriin ja jokapäiväiseen elämään työpaikalla, joten nämä asiat selvästi miellettiin sisäisen työnantajabrändin keskeisimmiksi asioiksi. Jokainen kohdeyritys myös koki edellä mainitut asiat yrityksen menestyksekkään toiminnan kulmakiviksi, joten niistä puhuminen oli helppoa ja luontevaa.

4.1.1 Tavoitteet

Keskusteluissa haastateltavien oli melko hankalaa nimetä konkreettisia tavoitteita työnantajabrändille. Tähän vaikutti se, että asiaa ei oltu yrityksissä lähestytty niinkään nimettyjen tavoitteiden kautta, vaikka niitä kuitenkin lopulta keskustelujen lomasta nousi esiin. Työnantajabrändin ensisijaisena tavoitteena nähtiin yleisesti olevan hyvän työpaikan luominen ihmisille. Tämän tavoitteen haluttiin säilyvän tulevaisuudessakin ja tärkeänä asiana esiin nousi se, että kovasta kasvutahdista huolimatta yrityksen kulttuuri säilyisi hyvinvoivana ja ihmiset viihtyisivät sekä voisivat hyvin. Kulttuurin annettiin ja haluttiinkin muuttuvan henkilömäärän lisääntyessä, sillä kulttuuri koettiin asiaksi, johon jokainen ihminen antaa oman panoksensa, joten se muuttuu väkisinkin uusien ihmisten astuessa organisaation palvelukseen. Muutoksen ei kuitenkaan koettu olevan huono asia, vaan tärkeintä oli se, että kulttuurissa säilyy muutoksesta huolimatta samat perusarvot ja että se pysyy yrityksen toiminnan keskiössä.

Emmä tiä, onks meillä mitään asetettuja tavoitteita työnantajabrändille. Siis alkulähtökohtahan on se, että halutaan olla se hyvä työpaikka. Et vaikka kasvetaan ja työpaikka muuttuu ja se kulttuuri ei tuu pysyy samanlaisena, niin tehdään parhaamme, et ihmisillä on hyvä olla töissä. (Y1-H1)

Se, että me kasvetaan koko ajan, niin et se säilyis niin, et ihmiset ja kulttuuri on se, mitä halutaan vaalia, niin että ne pysyis yllä sen kasvunkin myötä. (Y2-H5)

Yhtenä tavoitteena nousi esiin se, että halutaan tehdä asioita jatkuvasti paremmin. Keskusteluissa nousi usein esiin, että yritykset haluavat tehdä edistyksellisiä asioita ja innovoida jatkuvasti uusia keinoja vahvistaakseen ihmisten tyytyväisyyttä. Yritykset kehittävät jatkuvasti uusia toimintamalleja työnantajabrändin parantamiseksi. Näitä keinoja ei myöskään salailta, vaan niitä jaetaan avoimesti muiden kanssa, sillä keskusteluissa nousi esiin, että yritykset haluavat kukin olla alansa suunnannäyttäjiä ja houkutella myös siten uusia osajia joukkoonsa ja sitouttaa olemassa olevaa henkilöstöä. Jatkuva kehittyminen tuli vahvasti esiin jokaisesta kohdeyrityksestä ja jokainen halusi olla paras mahdollinen työnantaja työntekijöilleen. Tämän tavoite kumpuaa vahvasti ohjelmistoalan kilpailuhenkisestä luonteesta, sillä alalla on jatkuva kilpailu parhaista osajista ja työntekijät saavat usein työtarjouksia kilpailevilta yrityksiltä. Työnantajabrändin tavoitteena nähtiinkin nimenomaan se, että saadaan pidettyä löydetyt lahjakkuudet yrityksen sisällä sekä pystytään tukemaan heidän kehittymistään organisaation sisällä. Työnantajabrändin avulla halutaan vaalia tunnetta, että jokainen työntekijä kuuluu tärkeänä osana yrityksen yhteisöön.

Ihan fyysisiä tavoitteita on se, et saadaan pidettyä ne talentit täällä ja et se työnantajabrändi säilyy positiivisena ja kehittyy terveesti eteenpäin. (Y2-H5)

Tosi paljon rekrytoidaan ihan suoralla headhuntauksella meidänkin ihmisiä ihan koko ajan. Ja aika monelta oon kuullu, että vaik tarjottas enemmän rahaa, ni en lähde. (Y3-H6)

Viestinnän vahvistaminen nousi myös yhtenä tavoitteena esiin. Sisäinen kommunikaatio ja se, miten tietoa välitetään firman sisällä, koettiin erittäin tärkeäksi työnantajabrändin onnistumisen kannalta. Sisäinen viestintä, tiedon välittäminen, avoimuus ja läpinäkyvyys nähtiin kaikissa kohdeyrityksissä olevan peruspilareita onnistuneelle työnantajabrändille.

Jotta voi tehdä niitä päätöksiä, niin pitää taas olla tarpeeks tietoa, mikä taas vie siihen läpinäkyvyyteen. Et tietenkään, jos ei ymmärrä kokonaisuutta, ni ei voi tehdä niitä päätöksiä. (Y2-H5)

4.1.2 Osa-alueet

Työnantajabrändi koettiin yleisesti erittäin laajaksi teemaksi. Kaikki kohdeyritykset kokivat, että työnantajabrändiin yrityksen sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna kuuluu oikeastaan kaikki se, miten ihmiset kokevat oman työnantajansa. Yleisesti työnantajabrändin nähtiin olevan lähes synonyymi työntekijäkokemukselle. Keskeisiä aineistosta esiin nousevia työnantajabrändin osa-alueita yrityksen sisäisestä näkökulmasta olivat fyysiset puitteet, työtehtävät, vaikuttamismahdollisuudet sekä ihmiset ja kulttuuri.

Fyysiset puitteet tarkoittavat työtiloja ja erilaisia työtekovälineitä. Haastattelujen yhteydessä päästiin havainnoimaan kunkin yrityksen toimistotiloja ja niistä selkeästi huomasi, että tilojen viihtyvyyteen on panostettu. Tilat olivat hyvin suunniteltuja ja erilaiset tarpeet oli otettu hyvin huomioon. Yrityksistä yksi (Y1) ja kaksi (Y2) löytyi niin hiljaisia tiloja kuin yhteisöllisiä tiloja ja molemmissa yrityksissä oli myös rennompia kokoontumistiloja, joista löytyi erilaisia virikkeitä hyvinvoinnin tueksi. Toimistoista löytyi niin kahvikoneita, sohvia, nojatuoleja, biljardipöytiä, videotykkejä kuin myös erilaisia kuvia työntekijöistä yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Yritys kaksi (Y2) oli myös teettänyt kokoustiloihinsa tapetit yrityksen työntekijöistä rakkaiden harrastustensa parissa. Kolmannen yrityksen (Y3) tilat erosivat hieman kahdesta muusta, sillä kyseisessä yrityksessä suurin osa työajasta vietetään asiakkaiden tiloissa, joten toimisto oli muun muassa huomattavasti edellisiä pienempi. Pienestä koosta huolimatta myös yrityksen kolme (Y3) fyysisistä tiloista huokui halu luoda rento kokoontumispaikka. Kaikkien kohdeyritysten toimistotiloista oli siis selvästi haluttu luoda paikka, jossa ihmiset viihtyvät ja haluavat mielellään viettää aikaa.

Jos ajatellaan vaikka työhyvinvointia, niin siihen liittyy ne työolosuhteet, että toimisto on viihtyisä ja tääl on hedelmiä tarjolla ja sen tyyppisiä asioita. Ne ei tietenkään yksinään riitä, mut ne on yks osa sitä. (Y1-H2)

Yks iso on mejän tilat, jotka on mun mielestä hirveen viihtysät. Henkilökunnankin mielipiteitä on kuunneltu, kun niitä on suunniteltu. (Y1-H3)

Viihtyisä ympäristö ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan työtehtävät vaikuttavat myös ihmisten viihtyvyyteen ja tyytyväisyyteen. Työtehtävien merkityksellisyys ja tunne siitä, että omalla työllä on laajempi merkitys, koettiin erityisen tärkeiksi asioiksi. Tyytyväisyyden koettiin vahvasti kumpuavan siitä, että pää-

see päivästä toiseen tekemään itselleen mielekkäitä asioita ja pääsee jatkuvasti kehittymään ja oppimaan uutta.

Vaikka meil ois kuinka monta metriä noita kahvikoneita, niin ei se motivaatiota lisää. Et kiinnostavat projektit ja itselle oikea sisältö. (Y2-H4)

Me tehdään alalla semmosia juttuja aika etunenässä organisaation puolesta, et porukka pääsee oikeesti tekemään juttuja, jotka muuttaa mahdollisesti koko Suomen kansan tapaa toimia jossain kohtaa. Et ne on aika isoja ja vaikuttavia juttuja. (Y1-H3)

Tärkeänä asiana nousi esiin myös se, että ihmiset saavat vaikuttaa asioihin työpaikalla ja että heidän mielipiteensä otetaan vakavasti ja niitä arvostetaan. Työn ei siis haluttu olevan ylhäältä saneltuja sääntöjä siitä, miten tulee toimia, vaan ihmisten haluttiin selkeästi osallistuvat yhteiseen innovointiin ja asioiden kehittämiseen entistä paremmiksi.

Meilläku henkilöstö pystyy vaikuttaa about kaikkeen, niin se on tietysti semmonen juttu, mikä mun mielestä lisää sitä sitoutumista. Se oma kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuus. Ei tarvi tavallaan lähteä muualle kehittämään itseään tai että vois tehdä töissä asioita eri tavalla. (Y1-H3)

Jos sä koet, että jokin asia ei oo kunnossa, niin sä tiedät, että sä pystyt vaikuttaa siihen. Ei se, että sä voit mennä jutteleen siitä jollekin, vaan sä pystyt oikeesti vaikuttaa siihen ja pystyt tekee niitä päätöksiä itse. (Y2-H4)

Ihmisten ja kulttuurin koettiin vahvasti olevan myös yksi sisäisen työnantajabrändin kulmakivistä kaikissa yrityksissä. Yhdessä tekeminen, yhteenkuuluvuuden tunne, tiimihenki, tuen saaminen muilta ja onnistumisen ilon jakaminen vaikuttivat kohdeyritysten mielestä suuresti ihmisten tyytyväisyyteen ja viihtyvyyteen. Kaikki yritykset nostivat esiin sen, että työkaverit ja ihmiset ovat yksi tärkeimmistä sisäiseen työnantajabrändiin vaikuttavista asioista. Perheenomaisuus, samanhenkisyys, samanlainen arvomaailma sekä halu viettää aikaa myös vapaa-ajalla koettiin erityisen tärkeiksi asioiksi. Myös se, antavatko vai ottavatko ihmiset ympärillä energiaa, nousi keskeisenä teeman esiin. Se, että ihmiset luovat vahvan positiivisen tuen jokapäiväiseen työhön, koettiin yhdeksi sisäisen työnantajabrändin kulmakiveksi.

Hirveen vahva osa siinä on se jokapäiväinen työ: minkälaisia projekteja, millanen rooli sulla on projektissa, kuinka hyvin sä pääset valitsemaan projektia ja mitä se sun jokapäiväinen työ on ja miten sä pystyt vaikuttaa siihen. Sit on lähes yhtä tärkeenä esimies, oma tiimi, kenen kaa sä hengaat täällä, mikä se tavallaan se tietty lähipiiri on. Miten sä tuut niiden kanssa toimeen ja tuetaanko sitä sun työtä. (Y2-H4)

Työnantajabrändin osa-alueita voisi siis yritysten näkemysten mukaisesti kuulla yleisesti työolosuhteiksi. Työolosuhteisiin vaikuttaa siis lähes kaikki työntekijöiden ympärillä olevat asiat sekä tuntemukset, joita kyseiset asiat herättävät, joten sisäisen työnantajabrändin osa-alueet ovat hyvin monimuotoiset ja laajat.

4.1.3 Käytännön toimenpiteet

Aineistosta nousi esiin yhdenmukaisia käytännön toimenpiteitä, joilla työnantajabrändiä rakennetaan kohdeyrityksissä. Keskeisimmät keinot, joita aineistosta nousi esiin, olivat sisäiseen viestintään panostaminen keskustelevan ilmapiirin ja jatkuvan palautteenannon kautta, palautteeseen reagointi ja ihmisten vaikuttamismahdollisuudet sekä erilaiset yhteiset aktiviteetit.

Sisäiseen viestintään panostaminen, keskusteleavuus ja palautteenanto nousivat erittäin tärkeinä käytännön toimenpiteinä esiin. Jokaisessa kohdeyrityksessä haluttiin ilmapiirin olevan sellainen, että asiasta kuin asiasta olisi aina helppo keskustella ja oman mielipiteen uskaltaisi rohkeasti tuoda esiin ilman pelkoa negatiivisesta vastareaktiosta. Keskusteluissa nousi vahvasti esiin pyrkimys siihen, että asioita tuodaan avoimesti esille ja että rakentavakin palaute sekä eriävät mielipiteet ovat sallittuja ja jopa toivottavia. Yrityksissä haluttiin, että asioita ei jäädä vatvomaan pienen piirin sisällä, vaan että asiat tuotaisiin avoimesti esille kaikille. Keskusteleavuutta tuettiin erilaisten viestintäfoorumeiden avulla, joissa henkilöstö keskustelee aktiivisesti päivittäin kaikenlaisista asioista. Kaikilla kolmella yrityksellä oli jokin viestintäfoorumi tai chat-palvelu käytössä ja ne koettiin erittäin tehokkaana viestinnän välineenä ja niiden nähtiin tukevan hyvin keskustelevan kulttuurin vahvistumista. Viestintäfoorumeilla käydään hyvin avointa keskustelua omalla nimellä ja siihen osallistuvat niin vasta aloittaneet työntekijät kuin myös yrityksen toimitusjohtaja sekä kaikki muut siltä väliltä. Keskustelujen luonne tuntui kaikissa yrityksissä olevan hyvin avointa. Chat-keskustelujen nähtiin rinnastuvan ikään kuin kahvipöytä- tai käytäväkeskusteluihin, mutta sillä erolla, että keskustelut ovat kaikkien nähtävillä ja kuka tahansa voi milloin tahansa osallistua keskusteluun. Tämän nähtiin lisäävän avoimuutta, läpinäkyvyyttä sekä yhteisöllisyyttä. Yrityksissä yksi (Y1) ja kaksi (Y2) palautteenantoa haluttiin vahvasti tukea myös esimerkiksi ”kiitoshyllysten” avulla, joissa ideana on, että kuka tahansa saa käydä hakemassa kiitoshyllystä palkinnon, jos haluaa palkita kollegansa hyvästä työstä. Näillä pienilläkin teoilla ja keskusteluilla nähtiin olevan suuri merkitys työnantajabrändiin ja hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen.

Aikalailla kaikki asiat meillä on ”open for discussion” eli niin sanotusti sä voit kommentoida ja sun ei tarvi pelätä tai ajatella sitä, että sul on seuraavaks toimitusjohtaja niskassa, ku sä oot menny firman sisäiseen kanavaan kritisoimaan meidän visiota tai sitä, kenelle me myydään tai millasii projekteja me tehdään. (Y2-H4)

Käytännön toimenpiteinä nousivat esiin myös palautteeseen reagointi sekä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet. Se, että ihmisten esittämiin ideoihin sekä palautteeseen reagoidaan aktiivisesti nopealla aikajänteellä ja että ihmiset kokevat pystyvänsä aidosti vaikuttamaan asioihin, koettiin erityisen tärkeiksi työnantajabrändin kannalta. Yritysten näkemyksistä nousi vahvasti esiin luottamus ihmisten ammattitaitoon sekä päätöksentekokykyyn siten, että ihmisillä on vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä toiminnan kehittämiseksi. Hyvä työnantajabrändi ei siis ole ainoastaan sitä, että kaikki asiat olisivat aina täydellisen hy-

vin, vaan sitä, että ihmiset kokevat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin ja muuttamaan asioita, jos he kokevat, että jokin asia kaippaa muutosta.

Se, että meitä arvostetaan työnantajana, ei ehkä oo se, että meillä ei tulis mitään haasteita tai ei tulis palautetta, vaan se on ehkä just se, et miten niihin reagoidaan. (Y2-H5)

Jokainen yritys totesi reagoivansa palautteeseen aina parhaan kykynsä mukaan ja kaikki ovat halunneet tehdä palautteenannosta niin vaivatonta kuin mahdollista. Palautetta toivottiin annettavaksi eniten kasvotusten, sillä kaikissa yrityksissä haluttiin vaalia ilmapiiriä, jossa on helppo keskustella asioista kasvotusten. Palautekanavia oli jokaisessa yrityksessä kuitenkin useita, eli jokainen voi löytää oman luontevimman tapansa antaa palautetta. Palautekulttuuriin oli jokaisessa yrityksessä siis selkeästi panostettu ja asiaa oli mietitty syvällisesti. Palautteenanto oli kaikissa yrityksissä mahdollista esimerkiksi suoraan kasvotusten arkisten keskustelujen sekä säännöllisten tapaamisten yhteydessä, antamalla kirjallista palautetta tai antamalla anonymia palautetta sähköisen kanavan kautta. Kaikissa yrityksissä oli myös erilaisia "checkpoint" -keskusteluja sekä erilaisia säännöllisiä ja epäsäännöllisiä kyselyjä, joiden avulla palautetta oli mahdollista antaa. Yrityksessä kaksi (Y2) palautetta oli mahdollista antaa myös piirtämällä kuvia tai kirjoittamalla tekstiä palautteenantoon tarkoitettuun seinätilaan. Palautteenantokanavia oli siis useita ja näitä erilaisia kanavia pitkin saatuun informaation ja palautteeseen pyrittiin kaikissa yrityksissä aina reagoimaan mahdollisimman nopeasti parhaan kyvyn mukaan.

Myös erilaiset yhteiset aktiviteetit kuten kerhot, illanvietot sekä matkat nousivat esiin tärkeinä käytännön toimenpiteinä työnantajabrändin vahvistamiseksi. Kaikissa kohdeyrityksissä yritys tuki yhteisiä aktiviteetteja rahallisesti, sillä ne koettiin tärkeinä yhteisöllisyyden rakentamisen keinoina. Halu viettää vapaa-aikaa yhdessä koettiin erittäin positiivisena asiana ja sen koettiin vahvistavan ihmisten sitoutumista yritykseen. Kohdeyrityksissä työntekijät työskentelevät usein fyysisesti asiakkaan tiloissa, joten myös erilaiset toimistopäivät, jolloin kaikki kerääntyvät yhdessä toimistolle tekemään töitä, olivat hyväksi havaittuja yhteisöllisyyden vahvistajia ja yrityksissä yksi (Y1) sekä kaksi (Y2) niitä toteutettiin säännöllisesti. Kerhotoimintaan ja yhteisiin aktiviteetteihin haluttiin tehdä mahdollisimman matala kynnyksellä osallistua, eli järjestämisen ja osallistumisen haluttiin olevan mahdollisimman helppoa. Kaikissa kohdeyrityksissä kuka tahansa saa esimerkiksi perustaa kerhon ja jos useampi ihminen innostuu kerhon toiminnasta, tukee yritys sitä rahallisesti. Mitään ylhäältä säänneltyjä kerhotoiminnan rajoja ei kuitenkaan oltu määritelty missään yrityksessä.

Kuka tahansa voi perustaa kerhon. Meil on pyöräkerhoo, pelikerhoo, leffakerhoo, saunakerhoo, Pink Floyd-kerhoo. – – On siis mahdollisuus, että jos haluaa tehdä jotain tai joku kiinnostaa ja löytää siihen pari kaveria, niin jos haluatte viettää aikaa yhdessä, niin firma tukee sitä ja saa järjestää. (Y1-H1)

4.1.4 Keskeiset motivaatiotekijät

Aineistosta nousi esiin, että työntekijöiden motivaatio omaan työhönsä on merkityksellistä työnantajabrändin kannalta, sillä ihmisten tyytyväisyyteen vaikuttaa luonnollisesti se, kuinka motivoitunut on omasta työstään. Keskeisimpänä motivaatiotekijänä esiin nousi sisäsyntyinen innostus siitä, mitä tekee. Oman työn merkityksellisyys ja laajempi vaikuttavuus nähtiin tärkeänä osana motivaatiota. Se, että työn vaikuttavuus nähdään laajemmassa mittakaavassa sekä oma työpanos nähdään tärkeänä kokonaisuuden kannalta, lisää kohdeyritysten mielestä selvästi työntekijöiden motivaatiota. Kokemus siitä, että saavutetaan yhdessä merkityksellisiä asioita ja että oma työpanos on ollut tärkeä osa tätä saavutusta, tukee sisäsyntyistä motivaatiota.

Myös uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen nähtiin isona osana motivaatiota. Se, että työstä saa oppimisen elämyksiä ja näkee kehittymismahdollisuuksia sekä haasteita tarjoavia urapolkuja yrityksen sisällä, kasvattaa ihmisten motivaatiota. Oman osaamisen kehittämiseksi haluttiin myös varata osa työajasta, sillä sen nähtiin lisäävän ihmisten motivaatiota.

Yks iso juttu, mikä musta tuntuu, että meidän porukkaa motivoi, on se, et annetaan työkaluja, eväitä ja aikaa oman osaamisen kehittämiseen ja siihen oman asiantuntijuuden vahvistamiseen. (Y1-H3)

Mahdollisuus vaikuttaa projekteihin ja työtehtäviin nousi myös aineistosta esiin yhtenä motivaatiotekijänä. Se, että työtehtävät ovat aidosti mielenkiintoisia ja ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön, koettiin motivaatiota kasvattaviksi tekijöiksi. Vaikuttamismahdollisuuksiin linkittyy myös keskustelu, sillä ihmisten mielipiteitä työtehtävistä sekä projekteista kyseltiin paljon ja heitä kannustettiin aktiivisesti tuomaan omia näkemyksiään esiin. Projekteja oli kaikissa yrityksissä jossain määrin mahdollista kohdentaa ihmisten mielenkiintojen mukaan siten, että jokainen saa kaipaamaansa sisältöä työhönsä.

Mun mielestä siinä olennaisinta on niiden työtehtävien valinta sen mukaan, et mikä ihmisiä kiinnostaa. Et mun mielestä meillä niinkun konsulttitaloks hyvin paljon kysytään ihmisiltä, haluatko tehdä tätä. (Y2-H4)

Missään yrityksessä kompensatiota ei koettu yhtä tärkeäksi, kuin muita motivaatiotekijöitä. Kompensaatiossa tärkeintä on reiluus, mutta keskusteluissa nousi esiin hyvin vahva mielipide siitä, että ulkoisilla palkkioilla ei voida motivoita, vaan innostuksen ja motivaation tulee tulla jokapäiväisen työn sisällöstä. Yksikään kohdeyrityksistä ei omien sanojensa mukaan ole alan palkkajohtaja, eikä se ole edes niiden pyrkimyksenä. Tärkeintä kompensaatiossa oli yritysten mukaan se, että se on työn sisältöön sekä muihin samaa työtä tekeviin nähden reilu sekä oikeudenmukainen. Tällöin palkan absoluuttisella määrällä ei ole enää niin suurta merkitystä, vaan muut edellä mainitut asiat nousevat tärkeämmiksi. Yrityksessä kaksi (Y2) asia nähtiin siten, että jos ihmisiltä kysytään, mikä pitää heidät kyseisessä yrityksessä töissä, niin he toivoivat, että vastaus ei olisi kompensatio. Sisäsyntyinen motivaatio omaan työhönsä koettiin siis selvästi kompensatiota tärkeämmäksi tekijäksi kaikissa yrityksissä.

4.1.5 Yhteys yrityksen muihin brändeihin

Vaikka sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändin nähtiin eroavan ominaisuuksiltaan, niin kaikki haastateltavat näkivät kuitenkin selvän yhteyden näiden kahden välillä. Sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändi ovat saumattomasti yhteydessä toisiinsa, sillä aineistosta nousi vahvasti esiin se, että sisäinen olemus näkyy vahvasti ulospäin, eikä ulkoinen brändi täten voi perustua harhakuviin tai valheellisuuteen.

Ei ne sillain oo mitenkään irralliset. Tavallaan ei mun mielestä ois mahdollista olla sellanen ulospäin hyvä yritys ja sisällä porukka kärsii. Et kyl se vuotaa aina jotenkin sinne ulkoiseen brändiin. (Y1-H3)

Keskusteluissa nousi vahvasti esiin se, että yrityksen aito sisäinen olemus välittyy aina myös ulospäin, sillä yrityksen henkilöstö on joka tapauksessa se, joka kertoo asioita ulospäin. Asiakkaat esimerkiksi aistivat, jos yrityksen sisällä kaikki ei ole kunnossa, joten valheellista ulkoista kuvaa on turha edes yrittää luoda. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ulkoinen brändi luodaan sen pohjalta, mitä todellisuus yrityksen sisällä aidosti on. Näin ollen yrityksen brändit eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan ne ovat luontevaa jatkumoa toinen toisilleen. Työnantajabrändiä ei siis nähty varta vasten luotuna erillisenä brändinä, vaan sen nähtiin kuvastavan rehellisesti ja realistisesti työolosuhteita yrityksen sisällä.

Brändistä on tosi vaikee erottaa niinku sisäistä ja ulkosta, koska ulkonen viestintä, mitä brändi aika vahvasti on, on aina sisäistä viestintää. Ja tavallaan sen ajatuksen siitä, et mitä se elämä täällä on, pitäis jatkua katkeemattomana siihen, miten me kerrotaan siitä ulospäin. (Y2-H4)

4.1.6 Vaikutus yritykseen

Työnantajabrändi koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi kaikissa kohdeyrityksissä, sillä sen nähtiin konkreettisesti vaikuttavan yrityksen toimintaan ja menestykseen. Onnistunut työnantajabrändi näkyy esimerkiksi yrityksen tuloksessa, ihmisten tuottavuudessa sekä sitoutuneisuudessa. Työnantajabrändiin liittyvien asioiden nähtiin muodostavan ikään kuin positiivisen kehän, jossa asiat linkittyvät toisiinsa positiivisessa mielessä ja tukevat toinen toisiaan.

Se, että meillä on työssään viihtyviä ja osaavia ihmisiä, johtaa siihen, että me pystytään auttaa meidän asiakkaita onnistumaan ja se johtaa siihen, että me menestyttään taloudellisesti ja muutenkin, ja se taas antaa meille mahdollisuuden rakentaa parempaa työpaikkaa. Et se on semmonen ihan niinku selvä positiivinen kehä. (Y1-H2)

Hyvä työnantajabrändi näkyy haastateltavien mukaan yritykselle ehdottomasti hyvänä tuloksena. Kun ihmiset voivat hyvin, tekevät he töitä innostuneesti sekä uhrautuvasti, mikä puolestaan heijastuu hyvänä rahavirtana sekä hyvinä asiakassuhteina. Aineistosta nousi esiin, että tyytyväiset työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Se, että työntekijät pysyvät iloisina, auttaa heitä jaksamaan

paremmin ja se oli kaikkien yritysten mielestä yksi tärkeimmistä asioista, mihin yritys voi panostaa. Ihmisten tyytyväisyyden nähtiin heijastuvan kaikkeen yrityksen toimintaan, sillä ihmiset ovat valmiita tekemään yli odotusten, silloin kun heillä on erittäin hyvä olla.

Mitä paremmin ihmiset täällä viihtyy, sitä paremmin meillä menee. Se on aika suora viivasta. (Y2-H4)

Onnistunut työnantajabrändi vahvistaa myös yritykseen sitoutuneisuutta. Palkka, bonukset, edut tai valmiiksi järjestetyt tapahtumat eivät useinkaan ole hyviä sitouttamiskeinoja, sillä nämä samat asia voi tarjota myös jokin toinen yritys. Sen sijaan yrityksen yksi (Y1) blogissa tuotiin esiin, että sitoutuneisuutta lisää edellisiä enemmän yhdessä tekeminen ja se, että yritys esimerkiksi tukee rahallisesti yhdessä toteutettavia projekteja. Se, että ihmiset voivat yhdessä käyttää haluamallaan tavalla tämän rahan työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden lisäämiseen, rakentaa yhteisöllisyyttä ja lisää sitoutuneisuutta yritykseen.

4.2 Organisaatiokulttuurin yhteiset piirteet

Kaikkien kohdeyritysten kulttuureista löytyi yhdenmukaisia piirteitä, jotka selkeästi tukevat työnantajabrändin onnistumista. Yksi haastateltavista (Y2-H4) kertoi kirjasta, jonka hän oli lukenut maailman menestyneimmistä yrityksistä. Kirjassa oli tuotu esiin, kuinka ainoa kyseisiä yrityksiä yhdistävä tekijä oli toimiva työkuulttuuri. Samoin, kuten kirjassa tuotiin esiin, myös kaikilla tämän tutkimuksen kolmella kohdeyrityksellä oli selvästi kulttuurillisesti yhdistäviä piirteitä, joita haluttiin vaalia. Näitä piirteitä olivat matala hierarkia, läpinäkyvyys, itseohjautuvuus sekä yhdessä tekeminen.

Matala hierarkia näkyi erittäin selkeästi kaikissa yrityksissä. Ensimmäinen haastateltava (Y1-H1) vierasti jopa työntekijä -sanaa ja halusi mieluummin puhua ihmisistä, sillä työntekijä sanan käyttäminen korostaa liikaa vastakkainasettelua työnantajan ja työntekijöiden välillä.

Must on aina vähän hassuu, jos puhutaan työntekijöistä, koska siinä tulee semmonen vastakkainasettelu, että jotenki kivempi puhua ihmisistä. (Y1-H1)

Myös esimies -sanaa vältettiin, sillä yrityksissä ei haluttu korostaa ihmisten eriarvoisuutta. Esimiehistä puhuminen korosti kaikkien yritysten mielestä liikaa hierarkkisia asemia sekä ihmisten eriarvoisuutta. Aineistosta välittyi vahvasti se, että kaikkia kohdellaan saman arvoisina ja esimerkiksi toimitusjohtajaa kohdellaan täysin samoin, kuin ketä tahansa muutakin. Esimiehet nähtiin enemmän esikuvan asemassa oleviksi ihmisiksi ja esimiehen roolissa korostettiin hierarkkisen johtamisen sijaan kommunikaatiota ja erilaisten sisäisten palveluiden tarjoamista.

Meillähän ei siis varsinaisesti esimiehiä ole, mutta meillä on tällöinen esimiespooli. Se idea on siinä – –, että työntekijän näkökulmasta sä voit sitä esimiespalvelua saada tai pyytää sitä halutessasi. Ja idea on siis se, että esimiesten tehtävä on huolehtia työhyvinvoinnista, et se ei oo mikään tällöinen hierarkkinen asema. (Y1-H2)

Kaikki yritykset korostivat, että heillä ei ole perinteisiä työnjohdollisia esimiehiä, vaan esimiesten asema on enemmänkin työhyvinvointia tukeva. Esimiehet muun muassa kyselevät tiimin kuulumisia sekä järjestävät erilaisia aamiaista-paamisia ja keskustelutilaisuuksia, joita voi myös pyytää tarpeen mukaan. Tiiminvetäjän ei nähty toimivat perinteisessä mielessä esimiehenä, vaan tiiminvetäjän roolin nähtiin olevan enemmänkin kommunikaatiomuoto. Yrityksessä 3 (Y3) tiiminvetäjät esimerkiksi kävivät läpi oman tiiminsä säännöllisin väliajoin ja kyselivät tiimin kuulumisia. Tarkoituksena oli esimerkiksi selvittää mahdolliset ongelmatilanteet sekä haasteet ja yleisesti tiedustella, tarvitseeko joku esimerkiksi tukea tai apua työssään.

Läpinäkyvyys oli myös yksi yhdistävä tekijä kohdeyritysten kulttuureissa. Kaikki asiat haluttiin tehdä mahdollisimman läpinäkyviksi, eikä mitään tietoja haluttu salata tai pitää ainoastaan pienen ryhmän tietoisuudessa. Jotkin asiat esimerkiksi lain puitteissa olivat luonnollisesti yksityisiä, mutta yleinen lähtökohta kaikissa yrityksissä oli se, että ellei perusteltua syytä ole tehdä toisin, olivat kaikki asiat ja tieto kaikkien saatavilla. Läpinäkyvyyden nähtiin tukevan yhteishenkeä sekä luottamusta ja se mahdollistaa tekemään parempia päätöksiä, kun tietoa on saatavilla päätöksenteon tueksi. Reiluus oli myös yksi seikka, jota läpinäkyvyyden nähtiin parantavan. Yrityksissä oli esimerkiksi tehty mahdolliseksi julkistaa oma palkkansa, mikä tukee palkan reiluutta ja sitä, että se on linjassa muiden vastaavaa työtä tekevien kanssa. Yrityksessä kaksi (Y2) kaikilla työntekijöillä oli esimerkiksi oma yrityksen luottokortti ja kaikki sillä tehdyt ostokset olivat julkisia. Läpinäkyvyydellä pyrittiin tukemaan myös ihmisten osallistumista päätöksentekoon, sillä kun tietoa on saatavilla, pystyy sitä kautta myös tuomaan uusia kehitysideoita ja osallistua innovointiin. Läpinäkyvyyden ja sen, että asioita ei jaeta ainoastaan pienen piirin sisällä, nähtiin tuovan paljon hyvää yrityskulttuuriin. Esimerkiksi sen, että kuka tahansa voi osallistua mihin tahansa palaveriin yrityksen sisällä, nähtiin vahvistavan luottamusta sekä yhteisöllisyyttä.

Lähtökohtahan meillä on kaikessa, et asiat on läpinäkyviä ja avoimia ellei oo perusteltua syytä et toisin. – – Et ihmisillä on oikeesti sitä informaatiota käytössään, että ne pystyy tekee niitä päätöksiä. (Y1-H2)

Jos mä haluan käydä kattoo, mitä toimitusjohtaja on luottokortilla ostanut, niin mä nään listauksen mejän intrasta. Ja tavallaan niinkun sama koskee minua – – ja jos joku haluaa kyseenalaistaa sen, – – niin heillä on siihen mahdollisuus ja oikeus. (Y2-H4)

Kaikkien yritysten kulttuuri kannusti myös vahvasti itseohjautuvuuteen. Tämä poikkeaa haastateltavien mukaan monesta perinteisemmästä organisaatiosta siinä mielessä, että työntekijöihin ja heidän omaan arvostelukykyynsä luotetaan

vahvasti ja heidän annetaan tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tämä on yrityksen yksi (Y1) mukaan vaatinut ajattelutavan muutosta esimerkiksi henkilöiltä, jotka ovat siirtyneet niin sanotuista perinteisimmistä ja hierarkkisemmista yrityksistä kohdeyrityksen palvelukseen. Lupamenettelyä ei läheskään kaikissa asioissa ole, vaan asioita saa kehittää ja kokeilla, jos uusia ideoita syntyy. Kaikki yritykset luottivat siihen, että ihmiset tekevät päätöksiä vastuullisesti eikä luottamusta käytetä hyväksi. Yrityksessä kaksi (Y2) oli esimerkiksi käytössä niin sanottu ”3 x 2 -ajattelumalli”, jossa ajatuksena oli se, että kun tekee päätöksiä, niin kyseistä päätöstä tulee miettiä kollegoiden, asiakkaiden ja numeroiden kannalta sekä tarkastella päätöksen vaikutusta nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Jos asia vaikuttaa hyvältä kaikista kyseisistä näkökulmista katsottuna, voi sitä lähteä itsenäisesti toteuttamaan. Yrityksissä siis hyvin vahvasti luotettiin ihmisten omaan arvostelukykyyn ja annettiin vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Meil on tämmönen periaate ku ”minimum viable management” et sitä managerointia just sen verran kun tarvii. (Y1-H2)

Mehän ei mikromanageerata kenenkään tekemisiä, eli henkilöillä on hyvin suuri itsemääräämisoikeus. Eli me annetaan apuja kyllä, me annetaan tukea kyllä, mutta lähtökohtaisesti me luotetaan, että meidän ihmiset osaa tehdä sen oman työnsä siellä asiakkaalla. (Y3-H6)

Yhdessä tekeminen oli myös jokaisen kohdeyrityksen kulttuurin keskiössä. Asioita halutaan tehdä yhdessä tiiminä ja onnistumisista riemuitaan yhdessä. Tärkeää yhdessä tekemisessä on se, miten muut suhtautuvat sinuun, saako tarvittaessa tukea ja miten esimerkiksi uudet ideat otetaan vastaan. Tiedon ja oman ammattitaidon jakaminen muille, tiimiaktiviteetit, yhteiset toimistopäivät, yhteiset lounaat ja kahvikeskustelut, aamiaispalaverit sekä ”afterworkit” koettiin kaikki erittäin tärkeinä yhteisöllisyyden vahvistamiskeinoina. Se, että asioita halutaan tehdä yhdessä myös vapaa-ajalla, vahvistaa tyytyväisyyttä sekä viihtyvyyttä ja motivoi työntekoon. Kulttuurista halutaan pitää kiinni ja sen hyvinvoinnista halutaan huolehtia, vaikka kaikki kohdeyritykset kasvavatkin kovaa vauhtia. Kulttuuri elää ja sen annetaankin elää yrityksen kasvaessa, mutta samalla halutaan varmistaa, että se kasvaa ja kehittyy terveeseen suuntaan. Jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan työkuulttuuriin ja tuo siihen oman panoksensa, eli kulttuuri on aina ihmistensä näköinen.

Se yhteisö itsessään: se tapa millä sun ajatukset otetaan vastaan tai se, että miten sä saat palautetta, miten saat tukea, ja semmonen yleinen, et kuinka hyvä sun on olla siinä päivittäisessä työssä. (Y2-H4)

Ollaan valmiina jakaa sitä tietoo oli se sitten asiaosaamista tai mitä tahansa, että ei pantata vaan ajatellaan, et tehään aina porukalla, niin saadaan enemmän aikaan. (Y1-H1)

Kulttuurillinen yhteensopivuus otetaan kaikissa yrityksissä myös huomioon jo rekrytointivaiheessa. Pelkästään se, että yrityksessä olisi yksi ihminen, joka olisi kulttuurillisesti hyvin epäsopeva, voisi pilata ilmapiirin monelta ihmiseltä. Koska työkaverit, ihmiset ja ilmapiiri nostetaan ihmisten mielestä tärkeimmiksi työ-

tyytyväisyyteen vaikuttaviksi asioiksi kaikissa kohdeyrityksissä, kiinnitetään kulttuurilliseen yhteensopivuuteen paljon huomiota jo rekrytointivaiheessa. Yritys yksi (Y1) totesikin, että he eivät rekrytoi sellaisia ihmisiä, jotka eivät ole yritykseen kulttuurillisesti sopivia. Vaikka henkilö olisi kuinka taitava osaaja, niin jos he kokevat, että yritys ja henkilö ovat kulttuurillisesti eri linjoilla, niin he eivät palkkaa kyseistä henkilöä. Sama ajattelutapa huokui myös yrityksestä kaksi (Y2).

Paitsi se, että ihmiset valitsee meijät sen mukaan, et millanen se meijän työkuultuuri on, niin me pyritään valitsemaan ihmiset sen mukaan, että ne allekirjottaa ne tietyt ajatukset siitä, et miten maailmassa pitää elää ja toisia ihmisiä kohdella. (Y2-H4)

4.3 Mittaaminen

Keskusteluissa siitä, miten yritykset tietävät työnantajabrändinsä nykytilan, nousi esiin monia erilaisia mittareita, joiden avulla asiaa voidaan tarkastella. Kaikki yritykset kokivat työnantajabrändin nykytilan olevan suurelta osin tunnepohjainen asia, jonka mittaamiseen ei ole olemassa absoluuttisia mittareita, vaan tunne pohjautuu jokapäiväiseen elämään ja olemiseen työpaikalla. Keskusteluista kuitenkin nousi esiin erilaisia keinoja, joiden avulla työnantajabrändin onnistumista mitataan ja kehityskohteita kartoitetaan. Näitä mittareita olivat suositukset, vaihtuvuus, erilaiset säännölliset ”pulssimittaukset”, suusanallinen viestintä, Great Place to Work -tutkimus, ”fiiliskyselyt”, ”weekly smiley” -tapaamiset, ”checkpoint” -kyselyt, kyselyt kotiväelle, lähtöhaastattelut, jokapäiväiset keskustelut kasvotusten ja erilaisissa chat -palveluissa sekä yhteisiin aktiviteetteihin osallistuminen ja kerhojen määrä.

Eniten käytetty mittari kaikissa yrityksissä oli erilaiset säännölliset ja epäsäännölliset kyselyt, joita järjestettiin pääasiassa työntekijöille, mutta yrityksessä kaksi (Y2) joskus myös työntekijöiden perheille kokonaisvaltaisen kuvan hahmottamiseksi. ”Pulssimittauksissa”, ”fiiliskyselyissä” ja ”checkpoint” -kyselyissä ideana oli tiedustella henkilökunnan hyvinvointia, yleistä olotilaa ja mahdollisia kehitys- tai parannusideoita. ”Weekly smiley” -tapaamisissa, joita yritys kaksi (Y2) käytti, puolestaan piirrettiin konkreettisesti hymiöitä taululle oman sen hetkisen tunnetilan pohjalta. Yrityksissä käytettiin siis hyvinkin innovatiivisia keinoja yleisen tunnelman ja viihtyvyyden selvittämiseksi.

Meillähän on siis tämmönen, – – kerran viikossa lähtee kysely, et mikä fiilis on tämän viikon jälkeen, mikä fiilis on olla nykyisellä asiakkaalla, kerro mitä voisimme tehdä, jotta fiilis pysyisi hyvänä tai parantuisi, kerro, jos on mihin tahansa asiaan kommentoitavaa taikka jos haluat, että sinuun otetaan yhteyttä. (Y3-H6)

Itseasiassa me ollaan tehty joitain kertoja se pulsekysely kotiväelle, et miten se työ näkyy kotona ja mitkä on ne aiheet mitä he nostaa siellä kotona. Sehän on tavallaan vielä se aidompi siitä, et siellähän ruokapöydässä keskustellaan jostain, et mikä se on se aihe, mikä sieltä nousee. Ne on ollu ihan mielenkiintosisia ne kyselyt. (Y2-H5)

Suosituksset ja suusanallinen viestintä olivat myös erittäin tärkeitä mittareita yrityksille. Se, että yrityksestä puhutaan hyvää ja että ihmiset suosittelevat yritystä työpaikkana esimerkiksi ystävillään, koettiin ensiarvoisen tärkeäksi. Se puolestaan koettiin hälyttäväksi mittariksi, jos esimerkiksi suositusmäärät suuresti laskisivat. Se, että ihmiset puhuvat kotona sekä tuttavilleen hyvää yrityksestä, koettiin erittäin hyvänä mittarina. Myös se, että ihmisillä on yleisesti käsitys yrityksestä hyvänä työpaikkana, kertoo siitä, että yrityksestä puhutaan hyvää. Myös suosittelumittaria käytettiin kyselyn muodossa hahmottamaan työnantajabrändin nykytilaa.

Siinä pulse kyselyssä meillä on yks kysymys, että suosittelisitko työnantajaasi kaverillesi, et toki siinä on ihan semmonen numero, et jos se lähtis laskuun niin sit ois luultavasti jotain vialla. (Y2-H5)

Myös henkilökunnan vaihtuvuus nostettiin esiin yhtenä mittarina. Vaihtuvuuden kanssa samassa yhteydessä nousi esiin lähtöhaastattelun tärkeys, eli yritykset kokivat arvokkaana tiedon siitä, miksi ihmiset haluavat vaihtaa työpaikkaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Vaihtuvuutta ei kuitenkaan välttämättä koettu huonona asiana. Tämä johtui siitä, että useimmiten yrityksistä lähteneet henkilöt eivät lähteneet tyytymättömyyden vuoksi, vaan useimmiten syynä oli jokin ainutlaatuinen mahdollisuus, jonka toteuttaminen ei ollut mitenkään mahdollista nykyisen yrityksen sisällä.

Vaihtuvuus on aika pientä. Toki sitä on, mutta nekin lähtee yleensä tosi niinkun jännittäviin hommiin, että joku kaveripiiri perustaa yrityksen tai yks lähti jenkkilään. Et jotain sellasta, mitä me ei kyetä sille henkilölle tarjoamaan. (Y1-H3)

Jokapäiväiset keskustelut, yleinen tunnelma ja yrityksen sisäisissä chat-palveluissa käytävät keskustelut nostettiin myös esiin käytettyinä mittareina. Se, mistä ihmiset puhuvat ja millainen innostus heistä välittyy, koettiin vahvana työnantajabrändin onnistumisen indikaattorina. Yksi haastateltavista (Y1-H3) totesi, ettei hän ainakaan mielellään tekisi tulosta työnantajalle, johon hän ei ole tyytyväinen. Hänen mielestään ihmisestä näkyy ulospäin tyytyväisyys työhönsä ja tyytyväisyyden pystyy aistimaan jokapäiväisessä työnteossa. Se, että työntekijät ovat valmiita antamaan täyden panoksensa työhönsä, kertoo yritysten mielestä työntekijöiden tyytyväisyydestä. Yleinen tunnelma on siis myös yksi käytetyistä mittareista.

Se ihan arkipäiväinen elämä täällä, miltä musta tuntuu. Mitä mun ympärillä ihmiset sanoo, minkälaisista asioista he keskustelelee. (Y2-H4)

Yhteisiin aktiviteetteihin osallistumista pidettiin myös hyvänä indikaattorina. Ihmisten innokkuus perustaa erilaisia kerhoja sekä viettää aikaa yhdessä työkaavereiden kanssa myös vapaa-ajalla nähtiin eräänlaisena mittarina. Myös Great Place to Work -tutkimusta käytettiin mittarina, mutta yksin sen tulokseen ei missään nimessä tukeuduttu, vaikka kaikki kohdeyritykset siinä ovatkin menestyksekkäästi pärjänneet. Yritys kolme (Y3) toi esiin, että kyseinen tutkimus saattaa antaa yhtiöpositiivisen kuvan nykytilasta, sillä kyseessä on kilpailu, jossa

ihmiset haluavat luonnollisesti menestyä. Great Place to Work -tutkimuksen tuloksia suhteutetaan siis muiden mittareiden avulla saatuihin tuloksiin.

Great Place to Work on yks sellanen konkreettinen mittari. Mut se on vaan yks mittari muiden joukossa, ei se kerro mitään absoluuttista totuutta. (Y1-H1)

Haasteeksi mittaamisessa koettiin se, että kyselyihin ei välttämättä aina vastata, vastauksiin saattaa vaikuttaa kysymyksen asettelu ja että kysymykset saatetaan tulkita eri tavoin. Tämän vuoksi jokapäiväinen tunnelma työpaikalla ja keskustelut ihmisten kanssa nousivat avainmittareiksi. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että kyselyjen tulokset harvoin tulevat täytenä yllätyksenä, vaan yleisen tunnelman ja keskustelujen kautta myös kyselyissä esiin nousevat asiat ovat olleet jo aiemmin tiedossa.

4.4 Vastuu

Keskusteltaessa siitä, kuka on vastuussa työnantajabrändin toteuttamisesta, olivat kaikki kohdeyritykset yksimielisiä siitä, että se on kaikkien vastuulla. Työnantajabrändin toteuttamisen nähtiin kuuluvan kaikkien vastuulle, sillä kukaan ei yksin kykene sitä luomaan. Tavalla tai toisella työnantajabrändin toteuttamiseen osallistuu siis jokainen ihminen yrityksen sisällä. Koska kaikissa kohdeyrityksissä ihmisillä on melko suuri vapaus vaikuttaa omaan ympäristöönsä ja tekemiseensä, kasvavat myös vaikutusmahdollisuudet työnantajabrändiin. Työyhteisö yhdessä on siis vastuussa työnantajabrändin toteuttamisesta, mutta myös se, miten paljon yritys sallii vapautta, miten paljon yritys kannustaa tekemään asioita, miten paljon tietoa jaetaan sekä miten paljon työkalujen kanssa vietetään aikaa, nähtiin vaikuttavan työnantajabrändiin.

Työnantajabrändin ei kuitenkaan nähty pelkästään tasapuolisesti olevan kaikkien vastuulla, vaan johdon tehtävänä oli haastateltavien mielestä näyttää esimerkkiä, mahdollistaa, antaa työkalut sekä seurata, että asiat kehittyvät haluttuun suuntaan. Johdon tulee puuttua tilanteisiin, jos tarve vaatii ja reagoida aina saatuu palautteeseen. Yrityksen yksi (Y1) mukaan ihannetilanteessa ihmiset tekevät yhdessä merkityksellisiä asioita ja organisaatio on tekemisessä mahdollisimman vähän tiellä. Kaikki lähtee siis loppujen lopuksi johtamistyylillä liikkeelle, mutta kulttuuri ei kuitenkaan voi olla yhden ihmisen vastuulla, vaan sen nähtiin nimenomaan olevan kaikkien vastuulla.

Tottakai johdon tehtävä on mahdollistaa ja tarvittaessa rohkasta ja innostaa siihen asiaan. Mut meillä hyvin paljon patistetaan ihmisiä semmoseen itseohjautuvuuteen, niin sen takia sanoisin et se on kaikkien vastuulla. (Y1-H2)

Haastateltava neljä (Y2-H4) totesi, että työkalukulttuuria rakentavana ihmisenä hän uskoo siihen, että kulttuuriin voidaan vaikuttaa. Vaikka kaikissa yrityksissä oli hyvin matala hierarkia, niin silti esiin nousi yhteinen mielipide siitä, että jos johon ei elä yhteisten periaatteiden mukaan, niin kukaan muukaan ei elä. Keskusteluissa nousi myös esiin yhtenäinen näkemys siitä, että tilanteen seuranta ja ko-

konaiskuvan hahmottaminen sekä tarvittaessa tilanteeseen puutuminen täytyy olla jollain tavalla jonkun nimetyn henkilön tai ryhmän vastuulla.

4.5 Ohjelmistoalan erityispiirteet työnantajabrändin kannalta

Kaikkien haastateltavien oli erittäin luontevaa puhua työnantajabrändiin liittyvistä asioista ja kaikki kokivat siihen liittyvät asiat erittäin tärkeiksi. Työnantajabrändin merkityksen korostumiseen nähtiin vaikuttavan ohjelmistoalan erityinen luonne, jossa esimerkiksi tuotteiden sijaan myydään ihmisten asiantuntijuutta eli ihmiset ovat tavallaan yritysten ”tuote”. Viimeinen haastateltava (Y3-H6) totesi kärjistävänsä sävyyn, että jos ihmiset eivät voi hyvin, on heidän tuotteensa tavallaan rikki. Ohjelmistoalalla ihmiset siis todella ovat yrityksen tärkein voimavara, sillä asiantuntijuus on kyseisten yritysten myyntituote.

Se, että mejän työntekijät viihtyy, se, että he haluaa olla meillä, se, että he haluaa pyytää kavereitaan meille, on elinehto. (Y2-H4)

Ohjelmistoalan erityispiirre on myös alan kilpailutilanne, jossa parhaista osajista kilpaillaan eri yritysten kesken ja työntekijät saattavat saada jatkuvasti erilaisia työtarjouksia eri yrityksiltä. Ohjelmistoala ikään kuin elää siitä, että ihmiset viihtyvät töissä ja että työnantaja pystyy tarjoamaan jotain ainutlaatuista, sillä esimerkiksi saman tai paremmankin rahallisen palkkion voi tarjota kuka tahansa muukin työnantaja.

Jos mietitään ihan kokonaisuudessaan sitä brändi asiaa, niin it-alallahan on kova kilpailu työntekijöistä. Niin se on tärkeä, että millä me voidaan erottuu. Et ei välttämättä lähetä rahalla kilpailemaan, ku se nyt ei kannu kauheen pitkälle. (Y2-H5)

Ohjelmistoalan yrityskulttuuri on siis melko ainutlaatuinen edellä mainittujen erityispiirteiden vuoksi. Haastatteluissa tuli useasti ilmi, että perinteisimmistä organisaatioista siirtyneiden henkilöiden täytyy kohdeyritysten palvelukseen siirtyessä ikään kuin opetella täysin uusia toimintamalleja, sillä toimintamallit ja kulttuuri poikkeavat suuresti perinteisemmistä ja hierarkkisemmista yrityksistä. Kaikki eivät välttämättä tähän kulttuurin edes sopeudu ja yrityksen kaksi (Y2) näkemyksen mukaan heidän työkulttuurinsa on osittain myös haastava ja vaatii paljon työntekijöiltä. Vaikka työkulttuurista halutaankin tehdä paras mahdollinen, ei se välttämättä ole helppo kulttuuri. Organisaatiokulttuuri, jossa halutaan vahvasti panostaa keskustelevuuteen, viestintään, yhdessä tekemiseen ja yhteisiin aktiviteetteihin ja oman osaamisen kehittämiseen sekä itseohjautuvuuteen, vaatii paljon myös kulttuurin jäseniltä. Vapaus tehdä asioita vaatii myös aina suurta vastuuta. Kaikki yritykset kuitenkin kokevat, että jos näihin tavoitteisiin on valmis vastaamaan, on se myös ennennäkemättömän antoista kulttuuri.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan lyhyesti tutkimuskysymyksiin, peilataan tuloksia olemassa olevaan teoriataustaan sekä pohditaan tuloksia liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Edellisten lisäksi luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä tulosten yleistettävyyttä ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tieteelliset johtopäätökset

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitä osa-alueita työnantajabrändiin kuuluu yrityksen sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna. Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät työnantajabrändin olevan työnantajan tarjoamien työsuhteen funktionaalisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen yhdistelmä, jotka kaikki nousivat jossain määrin esiin myös tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat erityisesti funktionaaliset hyödyt sekä psykologiset hyödyt. Esiin nousseita funktionaalisia hyötyjä olivat muun muassa työntekijöiden kehittymismahdollisuudet, oman osaamisen kehittäminen ja fyysiset puitteet. Psykologisia hyötyjä olivat puolestaan työtehtävien mielekkyys, yleinen ilmapiiri, viihtyvyys, kulttuuri, muiden tuki ja omat vaikuttamismahdollisuudet. Taloudelliset hyödyt eivät korostuneet yhtä paljon kuin funktionaaliset sekä psykologiset hyödyt, vaikkakin tärkeää oli se, että yritys tekee taloudellisesti hyvää tulosta ja että kompensatio on reilu. Tämä johtuu siitä, että tulosten mukaan taloudellisesti samat tai jopa paremmat hyödyt voi helposti tarjota moni muukin työnantaja, mutta ainutlaatuisten psykologisten tai funktionaalisten etujen tarjoaminen on haastavampaa, minkä vuoksi niillä koettiin olevan suurempi vaikutus. Tulosten mukaan työnantajabrändin tärkeimpiä osa-alueita yrityksen sisäisestä näkökulmasta olivat siis fyysiset puitteet, työtehtävät, vaikuttamismahdollisuudet sekä ihmiset ja kulttuuri.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitä käytännön toimenpiteitä yritykset tekevät työnantajabrändin rakentamiseksi. Olemassa oleva teoria ei käytännön tasolla juurikaan tuonut esiin työnantajabrändin rakentamisen keinoja. Teoria korostaa suurelta osin viestinnän sekä arvolupauksen roolia, mikä näkyi myös tuloksissa, sillä kohdeyritykset korostivat suuresti sisäiseen viestintään panostamisen sekä keskustelevan ilmapiirin ja palautteen annon tärkeyttä. Myös palautteeseen reagointi nousi tuloksista esiin tärkeänä keinona. Tutkimuksen tulokset antoivat monia hyviä käytännön keinoja, joiden kautta yrityksen rakentavat työnantajabrändiään. Palautekanavia oli tulosten mukaan tärkeää olla monia, jotta jokainen löytää oman luonnollisimman tapansa antaa palautetta ja jotta mahdolliset työntekijöiden mieltä painavat asiat eivät jäisi pimentoon esimerkiksi johdolta. Palautteenannon haluttiin olevan kaksisuuntaista työnantajan ja työntekijöiden välillä ja palautetta pystyi antamaan niin kasvotusten, kirjallisesti, sähköisesti, paperilla, piirtämällä sekä muun muassa anta-

malla kiitoslahjoja. Palautetta pystyi antamaan niin omalla nimellä kuin halutessaan myös anonymisti. Keskusteleavuuden parantamiseen kohdeyritykset käyttivät erilaisia sähköisiä viestintäfoorumeita sekä chat-palveluita. Kaiken kaikkiaan työnantajabrändin rakentamisen ytimessä tulosten mukaan oli vastavuoroinen keskustelu, jonka kautta jokainen pystyi vaikuttamaan yrityksen toimintaan sekä työnantajabrändin rakentamiseen. Osallistaminen oli siis tulosten mukaan erityisen tärkeä keino työnantajabrändin rakentamisessa. Tämä vastasi hyvin Lubeckan (2013) näkemystä siitä, että työntekijät on erityisen tärkeää ottaa mukaan työnantajabrändin rakentamiseen.

Myös erilaiset yhteiset aktiviteetit nousivat tuloksista esiin tehokkaana käytännön keinona työnantajabrändin rakentamiseksi. Yhteiset kerhot, harrastukset, illanvietot, kilpailuihin osallistuminen sekä matkat koettiin tärkeinä yhteisöllisyyden rakentajina sekä työnantajabrändin rakentamisen keinoina. Yhteisen tekemisen nähtiin lisäävän sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. Yhteisissä aktiviteeteissa huomionarvoisena asiana nousi kuitenkin esiin se, että aktiviteettien ei haluttu olevan ylhäältä valmiiksi järjestettyjä tapahtumia, vaan aloitteen sekä järjestämisen haluttiin tulevan työntekijöiltä itseltään. Yritys siis tuki esimerkiksi rahallisesti yhteisten aktiviteettien toteuttamista, mutta aloitteen ja järjestämisen sekä sisällön suunnittelu oli työntekijöiden vastuulla. Yksilön omat vaikuttamismahdollisuudet korostuivat siis suuresti myös yhteisissä aktiviteeteissa. Tämä tukee Gatenbyn ym. (2008) näkemystä siitä, että ilmapiirin kohottaminen yhdessä sekä erilaiset yhteiset aktiviteetit vahvistavat työntekijöiden sitoutuneisuutta, lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kasvattavat työhyvinvointia.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten työnantajabrändin onnistumista arvioidaan. Työnantajabrändin onnistumisen mittaaminen ei tutkimustulosten mukaan ole täysin systemaattista, vaan perustuu osittain yleisiin tuntemuksiin siitä, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Iso osa "mittaamista" olivat siis jokapäiväiset keskustelut työpaikalla sekä yleinen tunnelma, jonka pystyi aistimaan. Myös konkreettisia mittareita kuitenkin nousi esiin ja esimerkiksi Tanwarin ja Prasadin (2016a) mainitsema työntekijöiden säilyttäminen eli vaihtuvuus oli yksi käytetyimmistä mittareista. Myös erilaisten kyselyjen avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden sitoutuneisuutta, motivaatiota sekä tyytyväisyyttä. Myös lähes kaikki Maxwellin ja Knoxin (2009) esittämät työnantajabrändin houkuttelevuuden arviointikriteerit nousivat esiin tutkimuksen tuloksissa. Näitä arviointikriteerejä olivat muun muassa yrityksessä vallitseva johtamistyyli, johdon ja henkilöstön väliset suhteet, työn luonne, työympäristö, henkilöstön ominaisuudet, organisaation menestys sekä se, miten työntekijät kokevat ulkopuolisten sidosryhmien yrityksestä ajattelevan. Kuitenkaan Elinkeinoelämän Keskusliiton (2011) esiin tuomia työhyvinvoinnin mittareita, eli esimerkiksi sairauspoissaolojen määriä, syitä ja kustannuksia sekä työterveyshuollon palveluiden käyttöä ja kustannuksia, ei tuloksista noussut esiin.

Neljäntenä eli viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitä hyötyjä onnistuneessa työnantajabrändissä nähdään. Kaikki kohdeyritykset korostivat sitä, että työnantajabrändillä on suoraviivainen yhteys yrityksen menestykseen ja liiketoiminnalliseen tulokseen. Tulokset antavat siis samoja viitteitä Stracin ym. (2012) esiin tuoman Boston Consulting Groupin teettämän tutki-

muksen kanssa, jonka mukaan vahvan ja onnistuneen työnantajabrändin omaavat yritykset kasvattivat paremmin liikevaihtoaan verrattuna yrityksiin, jotka eivät panostaneet lainkaan työnantajabrändiinsä. Myönteisen ja kannustavan ilmapiirin tärkeys sekä yrityksen sisäisten työolojen merkitys yrityksen taloudelliseen menestykseen nousivat myös vahvasti esiin tutkimuksen tuloksista. Tämä tulos on yhdenmukainen sen kanssa, että myönteinen ilmapiiri selittää mahdollisesti jopa kolmasosan yritysten liikevaihdosta (Ekonomilehti 2016). Samoin kuten Rucci ym. (1998) sekä Lubecka (2013) toivat tutkimuksissaan esiin, myös tämän tutkimuksen tuloksista nousi esiin selkeä positiivinen kehä työntekijöiden tyytyväisyyden sekä yrityksen liiketoiminnallisen tuloksen välillä. Se, että ihmiset viihtyvät ja ovat tyytyväisiä työhönsä, saa heidät ponnistelemaan aivan uudella tavalla sekä suoriutumaan työstään yli odotusten. Ihmiset haluavat tehdä parhaansa ja ovat valmiita joustamaan enemmän työnantajan eteen, kun he tietävät myös työnantajan ponnistelevan sen eteen, että työntekijöillä on hyvä olla töissä. Työnantajabrändi muodostaa siis positiivisen kehän, josta sen vaikutuksen on helppo havaita. Tulokset tukevat siis vahvasti Ruccin ym. (1998) näkemystä siitä, että asenteella yritystä sekä työtä kohtaan on suuri merkitys työntekijöiden säilyttämisen kannalta. Työnantajabrändin avulla on siis mahdollista saavuttaa työntekijöiden syvä uskollisuus ja sitoutuneisuus työnantajaa kohtaan, josta Backhausin ja Tikoon (2004, 505) viitekehyksen mukaisesti (ks. kuvio 3) seurauksena on työntekijöiden tuottavuus. Tutkimuksen tuloksista nousi esiin myös selvä vastavuoroisuus, joka on työnantajabrändin onnistumisen ytimessä: työnantaja ja työntekijät odottavat toisiltaan tiettyjä asioita, ja kun molemmat tekevät vastavuoroisesti parhaansa täyttääkseen toisen osapuolen odotukset ja toiveet, saadaan aikaan positiivisia tuloksia. Tämä tukee Watsonin (2012) näkemystä siitä, että arvolupauksen avulla välitetään odotuksia puolin ja toisin, jotta työnantaja sekä työntekijät osaavat molemmat toimia yhteisten odotusten ja periaatteiden mukaisesti.

Tämän tutkimuksen päätehtävä oli kuvailla, millainen merkitys työnantajabrändillä on sekä miten sitä käytännössä rakennetaan ohjelmistoalan yrityksissä. Työnantajabrändi yrityksen sisäisestä näkökulmasta nähtiin hyvin samanalaisena kaikissa kohdeyrityksissä, sillä ihmisten tyytyväisyys, viihtyvyys sekä yleinen ilmapiiri ja kulttuuri nousivat aineistosta esiin keskeisimpinä työnantajabrändiin liittyvistä asioista. Työnantajabrändi linkittyi myös vahvasti yrityksen identiteettiin, sillä sen nähtiin kuvastavan sitä, mitä arki yrityksessä todella aidosti on. Näin ollen sisäinen työnantajabrändi nähtiin kohdeyrityksissä lähes samoin, kuten Lievens ja Slaughter (2016) määrittelevät sen: sisäinen työnantajabrändi liittyy kokonaisvaltaisesti ja erottamattomasti yrityksen kulttuuriin sekä identiteettiin. Kuten Tanwar ja Prasad (2016b) toteavat, ovat työympäristöt muuttuneet entistä kilpailuhenkiseksi, minkä vuoksi keinoja työntekijöiden sitouttamiseksi tarvitaan entistä enemmän. Tämä näkyy erityisesti ohjelmistoalalla, jossa kilpailu parhaista osaajista on kovaa ja työntekijöitä yritetään jatkuvasti houkutella vaihtamaan työpaikkaa erilaisten tarjousten perässä. Tämän vuoksi ohjelmistoala elää siitä, että työnantajat pystyvät tarjoamaan jotain ainutlaatuisia työntekijöilleen ja että työntekijät viihtyvät töissä, eivätkä näin ollen vaihda työnantajaa esimerkiksi paremman kompensaaation perässä. Tämän

vuoksi työnantajabrändin merkitys on korostunut huomattavasti juuri ohjelmistoalan yrityksissä.

Maxwell ja Knox (2009) painottavat, että johtajien tulisi tietää ja tunnistaa ne työnantajabrändin osa-alueet ja ominaisuudet, joita työntekijät arvostavat, jotta he voisivat liittää työnantajabrändin osaksi organisaation identiteettiä ja näin ollen vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. Tämä tutkimus antoi paljon konkreettista tietoa muun muassa työnantajabrändin tavoitteista sekä osa-alueista, työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, käytännön toimenpiteistä työnantajabrändin rakentamiseksi, työnantajabrändin onnistumisen arviointikeinoista sekä työnantajabrändin toteuttamisen vastuun jakautumisesta. Lisäksi tutkimuksessa esiteltiin keskeisimpiä organisaatiokulttuurin yhteisiä piirteitä, joita kohdeyrityksistä nousi esiin. Vaikka suora vertailukehittäminen ei työnantajabrändin rakentamisessa ole mielekäästä, antoi tämä tutkimus kuitenkin konkreettisia esimerkkejä, joita yritykset voivat soveltaa oman organisaationsa sisällä. Tämä tutkimus toi myös uutta tietoa Tanwarin ja Prasadin (2016a) mainitsemaasta työnantajabrändin hyödyntämisestä henkilöstön sitouttamisen keinona. Kaikki kohdeyritykset kokivat työnantajabrändin parantavan työntekijöiden sitoutuneisuutta työnantajaan sekä motivaatiota työtä kohtaan, joten tuloksissa esiin nostetuilla asioilla voidaan lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta. Tämä tutkimus laajentaa osaltaan ymmärrystä ja tietoa siitä, miten työnantajabrändiä voidaan rakentaa käytännön tasolla sekä miten yritys kykenee työnantajabrändin avulla saamaan arvokasta kilpailuetua tulevaisuuden haasteiden voittamiseksi modernin talouden alati kiristyvässä kilpailutilanteessa. Konkreettisia liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä esitellään seuraavassa luvussa.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämä tutkimus osoitti selvästi työnantajabrändin merkityksen yrityksen menestyksekkääseen toimintaan. Koska työelämän uuden sukupolven tarpeet ja toiveet ovat selkeästi muuttuneet korostamaan enemmän työn mielekäästä sisältöä sekä yleistä ilmapiiriä työpaikalla (T-Media 2016), tulee liikkeenjohtajien tunnistaa ne asiat, joita työntekijät arvostavat, ja pyrkiä parhaan kykynsä mukaan vastaamaan näihin muuttuviin tarpeisiin. Kuten T-Median (2016) teettämästä tutkimuksesta käy ilmi, ovat nykyisen ylimmän johdon mielipiteet verrattain erilaisia työelämän uuden sukupolven kanssa, minkä vuoksi johdon on tärkeää olla ennakkoluuloton ja ottaa rohkeasti selvää työntekijöiden tarpeista ja toiveista. Toimintamalleja tulee myös osata uudistaa, eikä luottaa vanhoihin aikoinaan hyväksi havaittuihin toimintatapoihin.

Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että perinteinen hierarkkinen organisaatorakenne ei työnantajabrändin kannalta ole kaikista toimivin, sillä se saattaa estää läpinäkyvyyden ja avoimuuden toteutumista. Työntekijöiden voimaantumisen mahdollistamiseksi sekä työntekijöiden osallistamisen tukemiseksi työntekijöillä tulee olla tarpeeksi informaatiota saatavilla ja yksilön vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä sekä yleisesti organisaation asioihin

tulee olla todelliset. Hierarkkinen organisaatio ja esimerkiksi erilaiset jäykät lupamenettelyt saattavat passivoida työntekijöitä ja täten heikentää työnantajabrändiä, joten niiden käyttöä tulisi aina harkita suhteessa saavutettuihin hyötyihin. Luottamus työntekijöihin ja työntekijöiden valta tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä vaikuttaa omaan työhönsä tarkoittaa samalla myös vastuun jakautumista organisaation sisällä entistä laajemmin. Luottamus ja vastuun antaminen työntekijöille kuitenkin lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja motivaatiota, sillä kuten Lubecka (2013) toteaa, on työntekijät tärkeää ottaa mukaan rakentamaan ja ideoimaan yhteisiä toimintaperiaatteita.

Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että ihannetilanteessa ihmiset tekisivät yhdessä merkityksellisiä asioita ja organisaatio olisi tekemisessä mahdollisimman vähän tiellä. Organisaation tulee siis mahdollistaa ja tarjota puitteet tekemiselle, mutta ihmiset ovat loppupeleissä ne, jotka saavat tuloksia aikaan. Tämä tulee selvästi olla viestitty myös työntekijöille, jotta jokainen ymmärtäisi oman merkityksellisyytensä yrityksen toiminnan kannalta ja näkisi oman panoksensa kokonaisuuteen. Jotta kaikki tämä olisi mahdollista, tulisi yrityksen palveluksessa olla samanlaisen arvomaailman omaavia ihmisiä. Koska kulttuuri on aina jäsentensä näköinen, eikä se voi olla ylhäältä saneltu tai ennalta määrätty toimimaan tietyllä tavalla, on yksi toimivan kulttuurin edellytyksistä se, että siihen kuuluvat ihmiset allekirjoittavat samat ajatukset siitä, miten yhdessä tulee toimia ja muita ihmisiä kohdella. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikkien tulisi olla täysin samanlaisia, vaan ihannetilanteessa jokainen voi vapaasti olla oma itsensä sekä tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on, mutta samalla tuntee arvomaailmallista yhteenkuuluvuutta muiden kulttuurin jäsenten kanssa. Aivan kuten Mosley (2007) tuo esiin, yrityksen kannattaa siis jo rekrytointivaiheessa kiinnittää huomiota kulttuurilliseen yhteensopivuuteen, sillä jokainen työntekijä tuo mukanaan oman vaikutuksensa organisaatiokulttuuriin.

Työnantajabrändiä kannattaa myös rakentaa aidosti sen perusteella, mitä arkielämä yrityksen sisällä todellisuudessa on. Kuten tutkimuksen tuloksista käy ilmi, valheellisiin mielikuviin perustuva työnantajabrändi ei missään tilanteessa ole hyvä ratkaisu, sillä totuus paljastuu väistämättä jossain vaiheessa. Työnantajabrändi on ainutlaatuinen kokonaisuus, sillä sitä pystytään arvioimaan yrityksen sisältä ja ulkoa käsin ja se läpäisee koko organisaation toiminnan kaikilla tasoilla. Ihmiset välittävät tietoa yrityksen sisältä ulospäin ja jakavat tietoa mitä erilaisemmissa tilanteissa, joten yrityksen on mahdotonta hallita kaikkia näitä kontaktipisteitä. Tämän vuoksi totuuteen perustuva yhdenmukainen brändinhallinta sekä -viestinä johtavat lopulta siihen, että kaikista eri kanavista välittyy yhdenmukainen kuva. Positiivinen kehä, joka lähtee liikkeelle siitä, että samanlaisen arvomaailman omaavat ihmiset tekevät merkityksellistä yhteistyötä avoimessa, läpinäkyvässä, luottavaisessa ja hyvinvoivassa ympäristössä, johtaa siihen, että työntekijät viihtyvät työssään, ovat motivoituneita, tuntevat ylpeyttä työnantajastaan ja säilyvät tuotteliaina työntekijöinä pitkään. Tämän mahdollistamiseksi tulee yrityksen johdon tuntee hyvin oma organisaationsa sekä työntekijänsä ja löytää omat ainutlaatuiset toimintatapansa.

Kuten teoriaosassa tuotiin esiin, työnantajan toimenpiteillä on suuri vaikutus työntekijöiden kokemukseen työstään (Docendum 2016). Teoriaosuudessa korostettiin myös johtajien roolia, sillä jopa 70 prosenttia organisaation ilma-

piiristä selittyy johdon toiminnalla (Ekonomilehti 2016). Organisaatorakenne, työyhteisö ja sen jäsenet sekä yrityksessä harjoitettava johtamistyyli ovat siis yksilön itsensä lisäksi hyvin suuressa roolissa organisaation yleisen ilmapiirin sekä kulttuurin muodostumisessa. Tämän tutkimuksen tulokset antoivat samansuuntaisia viitteitä, sillä tuloksista tuli esiin, että kulttuuri ja ilmapiiri lähtevät loppujen lopuksi liikkeelle johdon toiminnasta. Kaikki kohdeyritykset olivat sitä mieltä, ettei kukaan, edes johto, voi yksin jalkauttaa haluttua kulttuuria tai ilmapiiriä, mutta johdon tulee omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä halutuista toimintatavoista, jolloin muut alkavat luonnollisesti seurata haluttuja toimintamalleja. Työnantajabrändin toteuttaminen on siis kaikkien vastuulla, mutta sen mahdollistaminen ja oikean esimerkin näyttäminen ovat johdon sekä kaikkien niin sanotussa esikuva-asemassa olevien henkilöiden vastuulla. Tämä tukee Mosleyn (2007) käsitystä siitä, että yksi vahvimmin organisaatiokulttuuria muokkaavista tekijöistä on nimenomaan johtamiskäyttäytymisen yhdenmukainen linjaus työnantajabrändin arvomaailman mukaiseksi. Kaikissa kohdeyrityksissä korostettiin myös keskustelevuutta ja perheenomaista tunnelmaa sekä matalaa hierarkiaa. Eriarvoisuutta ei haluttu korostaa, vaan toimitusjohtajakin osallistui hyvin avoimesti erilaisiin keskusteluihin ja oli työntekijöiden saavutettavissa, jos tarvetta on. Johdon läsnäolo on siis erityisen tärkeää työnantajabrändin näkökulmasta, sillä tehdäkseen oikeita ratkaisuja, tulee ensin olla hyvin tietoinen omasta organisaatiostaan ja siellä tapahtuvista asioista (Berthon ym. 2005).

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys

Eskolan ja Suonrannan (2008, 210) mukaan ladullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on pelkistettynä kyse koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi lähtee liikkeelle siitä, että myöntää tutkijan olevan tutkimuksen keskeisin tutkimusväline ja näin ollen hän on myös luotettavuuden kriteeri. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 18) vahvistavat tämän toteamalla, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei pääse irrottautumaan tutkimuksesta, vaan tutkija vaikuttaa tutkimukseensa muun muassa käsitteiden valinnassa ja tulkinnassa, aineiston keruussa, analysoinnissa ja raportoinnissa. He ovat myös samaa mieltä siitä, että tutkija on yksi tutkimusvälineistä, johon vaikuttaa subjektiiviset mielipiteet sekä käsitykset. Luotettavuuden arvioinnissa oleellista on kuitenkin se, että tutkija tiedostaa oman vaikutuksensa ja pyrkii ottamaan sen huomioon. Vaikka tutkijalla olisikin omia ennakkokäsityksiä, tulee esimerkiksi aineistoa tarkastella ennakkoluulottomasti. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan sillä, että tulososiossa nostetaan aineistosta esiin sitaatteja. Sitaattien tarkoitus on kuvailla ja varmentaa aineistosta esitettyjä argumentteja. Grönforsin (1985, 178) mukaan luotettavuutta voidaan parantaa myös sillä, että tutkimusprosessi ja sen eri vaiheet kuvaillaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Tämän vuoksi luvussa 3 kuvaillaan tarkoin tutkimusprosessin kulku ja siihen liittyneet eri vaiheet sekä perustellaan kaikki tehdyt valinnat huolellisesti. Lä-

pinäkyvyydellä ja rikkaalla kuvailulla pyritään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa arvioidaan yleensä myös tutkimuksen reliabiliteettia, eli tutkimuksen toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, sekä validiteettia, eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti saavat kuitenkin hieman erilaisen tulkinnan kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja niiden käyttöä saatetaan jopa vältellä laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Eskola ja Suonranta (2008, 211) tuovat saman asian esiin todetessaan, että kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein mittauksen luotettavuudesta, eikä silloin tapana ole arvioida tutkijan muiden toimenpiteiden osuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa oleellisessa asemassa on mittareiden sijaan se, että tutkijan tulee dokumentoida tarkasti, mitä hän on tehnyt ja miten hän on päätenyt saattuihin tuloksiin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189). Reliabiliteetti puolestaan liittyy kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähinnä aineiston laatuun. Esimerkiksi haastatteluaineiston luotettavuus riippuu pitkälti sen laadusta ja reliabiliteetti koskee ennemminkin tutkijan omaa toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. Aineiston laatua voi parantaa muun muassa hyvällä haastattelurungolla ja huolellisella valmistautumisella haastattelutilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184.) Haastattelurunko (ks. liite 1) luotiin olemassa olevan teoriataustan pohjalta ja haastattelurunko sisäistettiin huolellisesti etukäteen, jotta haastattelutilanteesta tulisi mahdollisimman sujuva. Käytetty tekninen välineistö tarkastettiin myös huolellisesti, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 184) mukaan parantaa osaltaan luotettavuutta.

Eskolan ja Suonrannan (2008, 62-63) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yhdeksi luotettavuuden mittariksi nousee myös aineiston saturaatio eli kylläntyminen. Heidän mukaansa kylläntyminen tarkoittaa sitä, että aineisto on riittävä silloin, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa eivätkä uudet haastattelut tuo enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tutkijan tulisi siis kerätä aineistoa päättämättä etukäteen esimerkiksi haastateltavien määrää, vaan määrä perustuu aineiston kylläntymiseen. Hirsjärven ym. (2007, 177) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pohdintaa aiheuttaa kuitenkin se, että jokaisen tapauksen voidaan ajatella olevan ainutlaatuinen ja että kaikki tapaukset ovat yksilöllisiä. Kuten aiemmin todettiin, tapaustutkimuksen ideana on saada intensiivistä tietoa tutkittavasta tapauksesta ja kuvailla tätä tapausta yksityiskohtaisesti. Tapaus itsessään on ainutlaatuinen, joten voidaan olettaa, että eri tapaukset ovat aina jossain määrin toisistaan poikkeavia ja tuovat täten aina hieman erilaista sekä uutta tietoa aiheesta. Tämän vuoksi kylläntymisen määritelmä sellaisenaan ei sovellu luotettavuuden mittariksi, vaikkakin sitä Hirsjärven ym. (2007, 177) mukaan voidaan kuitenkin käyttää apuna määriteltäessä sitä, milloin aineisto on riittävä. Eskola ja Suonranta (2008, 63) toteavat, että tutkijan tulee tutkimuskohtaisesti päättää, milloin aineistoa on riittävästi tutkimustehtävän kannalta. Tutkimuksen kohdeyritykset muodostivat tähän tutkimukseen hyvin soveltuvan tapauksen, sillä ne olivat huolellisesti, tarkkaan ja perustellusti valittuja nimenomaan sen kannalta, että ne olisivat mahdollisimman ainutkertaisia, poikkeuksellisia ja opettavia tapauksia. Kuuden teemahaastattelun

sekä muun kerätyn aineiston perusteella saatiin syvälinen vastaus tutkimustehtävään, jolloin päätettiin, että aineisto on riittävä.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös aineistotriangulaation avulla. Aineistotriangulaatio tarkoittaa Eskolan ja Suonrannan (2008, 69) mukaan sitä, että tutkimuksessa yhdistellään erilaisia aineistoja keskenään. Tuomen ja Sarajärven (2009, 143) mukaan triangulaatio auttaa vähentämään tutkijan ennakkoluulojen vaikutusta, sillä triangulaatiossa ei voi sitoutua vain yhteen näkökulmaan Heidän mukaansa triangulaation käytölle tulee kuitenkin aina olla hyvät perustelut. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään aineistotriangulaatiota, sillä tapaustutkimukselle on tyypillistä kerätä aineistoa monella eri metodilla ja se parantaa ilmiön syvällistä ymmärtämistä. Haastattelujen lisäksi kokonaisuuden muodostumiseen vaikutti siis myös muu käytetty aineisto, jotka vahvistivat toisiaan ja loivat moniulotteisen näkemyksen aiheesta.

Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin myös vahvistuvuuden avulla. Vahvistuvuus tarkoittaa sitä, että tehdyt tulokset saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suonranta 2008, 212). Koska tulokset olivat suurelta osin hyvin yhteneväiset olemassa olevan tutkimustiedon kanssa, parantaa se myös osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei voida tehdä yleistyksiä, eikä tutkimuksen tarkoituksena ole tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa (Hirsjärvi ym. 2004, 171). Tässä tutkimuksessa ei siis pyrittykään yleistettävissä olevaan tietoon, sillä työnantajabrändäys vaihtelee yrityksestä riippuen ja se, mikä on havaittu hyväksi yhdessä yrityksessä, ei välttämättä ole toimiva ratkaisu sellaisenaan toisessa yrityksessä. Eskola ja Suonranta (2008, 66) kuitenkin toteavat, että vaikka tapaustutkimuksesta ei voida tilastollisen tutkimuksen tavoin tehdä yleistyksiä, niin aineiston järkevään kokoamiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Heidän mukaansa haastateltavia valittaessa olisi hyvä, että haastateltavilla olisi melko samanlainen sen hetkinen kokemusmaailma, tutkimusongelmasta asiantuntijan tietoa sekä he olisivat aidosti kiinnostuneita tutkimuksesta. Kaikki haastateltavat täyttivät edellä mainitut kriteerit, mikä osaltaan parantaa tulosten yleistettävyyttä.

Tämä tutkimus rajoittui käsittelemään ohjelmistoalan yritysten työnantajabrändiä yrityksen sisäisestä näkökulmasta, joten esimerkiksi työnantajabrändin toinen puoli eli ulkoinen näkökulma jäi tutkimuksen keskiön ulkopuolelle. Työnantajabrändiä rakennetaan ainutlaatuisesti oman organisaation tarpeiden perusteella ja siihen liittyvät osa-alueet ja ominaisuudet vaihtelevat yrityksestä riippuen, joten tämä tutkimus rajoittuu käsittelemään vain kyseessä olevia kolmea kohdeyritystä. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan pyri yleistettävyyteen, vaikka alun perin ajatuksena onkin se, että yksityisessä toistuu yleinen ja että tarkasti tutkimalla yksittäisiä tapauksia saataisiin esiin myös se, mikä ilmiössä toistuu yleisellä tasolla (Hirsjärvi ym. 2007, 171). Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä voidaan sanoa olevan myös ilmiön selittäminen ja sen ymmärrettäväksi tekeminen (Alasuutari 1999, 237). Myöskään Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 194-196) mukaan tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen samalla tavoin kuin esimerkiksi survey-tutkimus, mutta pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden ainutlaatuisessa kontekstissa. Heidän mukaansa tapaustutkimus etsii tietoa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön toi-

minnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja sisäisistä lainalaisuuksista siten, että tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. Tapaustudkimuksessa itse tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on kuitenkin tärkeämpää kuin yleistäminen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 194-196).

Tämä tutkimus kuvailee markkinoinnin kehittymistä sekä työnantajabrändin merkitystä nykyajan työelämässä ja pyrkii tekemään sen ymmärrettäväksi, mutta tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä. Tuloksista nousi esiin samankaltaisuuksia näiden kolmen eri yrityksen välillä ja havainnot tukivat melko hyvin olemassa olevaa teoriaa. Ohjelmistoalan yritykset ovat kuitenkin hyvin ainutlaatuinen tutkimuksen kohde. Vaikka suora vertailukehittäminen ei ole työnantajabrändin kannalta toimivin tapa, niin tämän tutkimuksen perusteella voi jokainen kuitenkin suhteuttaa tuloksia oman yrityksensä toimintaan ja löytää keinoja oman toimintansa kehittämiseen. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut tuoda ilmi yksiselitteistä totuutta tai yleistää tuloksia koskemaan kaikkia yrityksiä. Tällä tutkimuksella haluttiin kuitenkin konkretisoida, miten ohjelmistoalan nuoret kasvuyritykset toteuttavat työnantajabrändiä ja mikä merkitys sillä on yrityksen kannalta. Tämän tutkimuksen avulla saa siis ymmärryksen työnantajabrändin monimuotoisesta käsitteestä ja sen hyödyistä sekä käytännön esimerkkejä siitä, miten sitä voidaan menestyksekkäästi rakentaa.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Koska tutkimus keskittyi käsittelemään työnantajabrändin merkitystä ja rakentamista asiantuntijoiden näkökulmasta, olisi aihetta perusteltua tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimalla työntekijöiden näkemyksiä samasta aiheesta, voitaisiin havaita mahdolliset eroavaisuudet näiden kahden näkökulman välillä. Tämän tutkimuksen aineisto muodostui myös haastattelujen ja valmiin aineiston perusteella, joten jatkotutkimusta voitaisiin toteuttaa myös puhtaasti havainnoinnin perusteella. Näin ollen tämän tutkimuksen avulla saatuja tuloksia ja niiden paikkansapitävyyttä voitaisiin havainnoida myös käytännön tasolla. Havainnoinnin avulla voitaisiin selvittää myös enemmän käytännön keinoja työnantajabrändin rakentamiseksi sekä arkipäiväisten toimintojen merkitystä, sillä nyt tieto keinoista oli osittain riippuvainen haastateltavien muistista. Havainnoinnin avulla pystyttäisiin konkreettisesti näkemään työnantajabrändin, viihtyvyyden, kulttuurin ja työhyvinvoinnin rakentamiseksi käytettyjä keinoja.

Ottamalla mukaan myös useampia tapauksia eli kohdeyrityksiä erilaisilta toimialoilta, voitaisiin työnantajabrändin merkityksestä ja toteuttamisesta saada laajempi sekä yleistettävissä olevampi kuva. Esimerkiksi perinteisimmissä ja hierarkkisemmissä yrityksissä työnantajabrändi näyttäytyy luultavasti varsin erilaisessa muodossa, joten jatkotutkimusta myös näiden yritysten parissa olisi merkityksellistä tehdä.

Myös työnantajabrändin mittaamista olisi hyvä tutkia lisää, sillä tutkimustulosten perusteella sen mittaaminen on edelleen melko vahvasti tunnepohjainen asia. Myös esimerkiksi kyselyiden toimivuudesta kohdeyritykset tuntuivat olevan hieman epävarmoja, joten mittariston kehittämiseen tähtäävää tutkimustietoa olisi siis hyvä saada lisää.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Ambler, T & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4 (3), 185-206.
- Aurand, T. W., Gorchels, L. & Bishop, T. R. 2005. Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy. *Journal of Product & Brand Management* 14 (2), 163-9.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International* 9 (5), 501-517.
- Balmer, J. 2012. Corporate Brand Management Imperatives: Custodianship, Credibility and Calibration. *California Management Review* 54 (3), 6-33.
- Balmer, J. & Greyser, S. 2006. Corporate marketing. *European Journal of Marketing* 40 (7-8), 730 - 741.
- Balmer, J. 1998. Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management* 14 (8), 963-996.
- Bergström, K. & Anderson, M. 2000. Delivering on Promises to the Marketplace: Using Employment Branding to Build Employee Satisfaction. *Journal of Integrated Communications*, 52-56.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. 2005. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising* 24 (2), 151-172.
- Blake, R. 2006. Employee retention: What employee turnover really costs your company. WebPro News. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <URL: <http://www.iwaminstitute.com/assets/files/Articles/Employee%20Retention-What%20It%20Really%20Costs%20Your%20Company.pdf>> Viitattu 18.11.2016.
- Boone, M. 2000. The Importance of Internal Branding. *Sales & Marketing Management* 152 (9), 36-38.
- 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), 11-21.
- de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2001. Building on Services Characteristics to Develop Successful Services Brands. *Journal of Marketing Management* 17 (7/8), 645-669.
- de Chernatony, L. & Cottam, S. 2006. Internal Brand Factors Driving Successful Financial Services Brand. *European Journal of Marketing* 40 (5/6), 611-633.
- De Vos, A. & Meganck, A. 2008. What HR Managers Do Versus What Employees Value: Exploring Both Parties' Views on Retention Management from a Psychological Contract Perspective. *Personnel Review* 38 (1), 45-60.
- Dingle. 2016. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <URL: <http://blog.dingle.fi/2016/11/17/dingle-laaientaa-tarjontaansatyonantajabrandaykseen>> Viitattu 30.5.2017.

- Docendum. 2016. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa:) <URL: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>> Viitattu 6.10.2016.
- Dupree, J. 2000. Brand Spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands. *Journal of Consumer Marketing* 17 (5), 455-466.
- Edwards, M. R. 2009. An Integrative Review of Employer Branding and OB theory. *Personnel Review* 39 (1), 5-23.
- Emine. 2017. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa:) <URL: <http://emine.fi/palvelut/moderni-tyonantajabrändi/>> Viitattu 30.5.2017.
- Employer Branding Academy. 2017. Saatavilla [www-muodossa:](https://employerbrandingacademy.com/en/about-us) <URL: <https://employerbrandingacademy.com/en/about-us>> Viitattu 30.5.2017.
- Ekonomilehti. 2016. Onnellinen työyhteisö on myös tuottava. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa:) <URL: <http://www.ekonomilehti.fi/onnellinen-tyoyhteiso-on-myos-tuottava/>> Viitattu 31.10.2016.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli.
- Eskola, J. & Suonranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management* 19 (6), 401-409.
- Gaddam, S. 2008. Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills* 2 (1), 45-55.
- Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. & Truss, K. 2008. Employee Engagement in Context. *CIPD Research Insight*, 2-23.
- Great Place to Work. 2016. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa:) <URL: <http://www.greatplacetowork.fi>> Viitattu 4.11.2016.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY.
- Gupta, P., Patti, R. & Marwah, S. 2014. Employer Branding: A Descriptive Study. *International Journal of Economic and Management Strategy* 4 (1), 1-10.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2003. Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing* 37 (7/8), 1041-1064.
- Helsingin Sanomat. 2014. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa:) <URL: <http://www.hs.fi/talous/a1409622654339>> Viitattu 4.10.2016.
- Heskett, J. L. 1987. Lessons in the Service Sector. *Harvard Business Review* 65 (2), 118-26.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ilmarinen. 2015. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa:) <URL: <http://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/henkilostotekovincit/>> Viitattu 4.10.2016.
- Ind, N. 1998. An Integrated Approach to Corporate Branding. *Journal of Brand Management* 5 (5), 323-329.
- Keller, K. L. & Lehmann, D. R. 2006. Brands and Branding. Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science* 25 (6), 740-759.

- Kimpakorn N., & Tocquer, G. 2009. Employees' Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand. *Journal of Brand Management* 16 (8), 532-544.
- King, C. & Grace, D. 2008. Internal Branding: Exploring the Employees' Perspective. *Journal of Brand Management* 15 (15), 358-372.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management Millenium Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. 2007. Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management* 18 (1), 45-59.
- Lievens F. & Slaughter, J. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (1), 407-440.
- Lloyd, S. 2002. Branding from the Inside Out. *Business Review Weekly* 24 (10), 64-66.
- Lubecka, A. 2013. Empliyer Branding - a Dialogistic Communication Tool for a Competitive Employer. *Journal of Intercultural Management* 5 (2), 5-16.
- Manhert, K. F. & Torres, A. M. 2007. The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding. *Irish Marketing Review* 19 (1/2), 54-63.
- Martin, G. & Beaumont, P. 2003. *Branding and People Management*. London: CIPD Research Report.
- 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
- MIF - Management Institute of Finland. 2016. 360-arvioinnit. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <URL: <https://mif.fi/koulutukset/360-arviointiprosessi-jto/>> Viitattu 31.01.2017.
- Minchington, B. 2010. *Employer Brand Leadership - A Global Perspective*. Torrensville, Australia: Collective Learning.
- Minchington, B. 2014. *Employer Branding Global Trends Survey Report*. Employer Brand International. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <URL: <http://www.employerbrandinternational.com/>> Viitattu 18.12.2016.
- Mosley, R. W. 2007. Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. *Brand Management* 15 (2), 123-134.
- Moroko, L. & Uncles, M. 2008. Characteristics of successful employer brands. *Brand Management* 16 (3), 160-175.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. 2009. Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours. *Journal of Service Management* 20 (2), 209-226.
- Rosethorn, H. 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Surrey: Gower Publishing.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P. & Quinn, R. T. 1998. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review* 76 (1-2), 82-97.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <URL: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> Viitattu 15.02.2017.

- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 158-169.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Cachelin, J. L. 2011. The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation. *Journal of Services Marketing* 25 (7), 497-508.
- SHRM - Society for Human Resource Management. 2012. Challenges Facing HR Over the Next 10 Years.
- Strack, R., Caye, J. M., von der Linden, C., Quirós, H. & Haen, P. 2012. Realizing the Value of People Management. From Capability to Profitability. BCS Perspective. Saatavilla [www-muodossa: <URL: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_leadership_from_capability_to_profitability/#chapter1>](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_leadership_from_capability_to_profitability/#chapter1) Viitattu 4.11.2016.
- Sullivan, J. 2004. Eight Elements of a Successful Employment Brand. ER Dail. Saatavilla [www-muodossa: <URL: https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>](https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand) Viitattu 11.11.2016.
- Suomen Ekonomit. 2016. Arvot. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.ekonomit.fi/arvot>](http://www.ekonomit.fi/arvot) Viitattu 31.10.2016.
- Tanwar, K. & Prasad, A. 2016a. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review* 17 (3), 186-206.
- Tanwar, K. & Prasad, A. 2016b. The Effect of Employer Brand Dimensions on Job Satisfaction: Gender as a Moderator. *Management Decision* 54 (4), 854 - 886.
- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L. & Khan, S. 1999. The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management* 15 (8), 819-835.
- T-Media. 2016. Työnantajakuva 2016 -tutkimus. Helsinki: T-Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajarvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Universum. 2016. Finland's Most Attractive Employers - Trends and Rankings. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://universumglobal.com/rankings/finland/>](http://universumglobal.com/rankings/finland/) Viitattu 4.11.2016.
- Watson, T. 2012. Employee Value Proposition: Key to Getting and Keeping the Best. Saatavilla [www-muodossa: <URL: www.towerswatson.com>](http://www.towerswatson.com) Viitattu 02.02.2017.
- Yin, R. K. 1987. Case Study Research. Design and Methods. Beverly Hills: Sage Publications.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun runko

TAUSTAA

-kertoisitko yrityksestä ja siitä kuka olet sekä mikä on roolisi

TYÖNANTAJABRÄNDIN MERKITYS YRITYKSESSÄ

Kuvaile...

- mitä työnantajabrändi tarkoittaa teidän yrityksessänne
- onko se tärkeä (jos niin, miksi se on tärkeä)
- kenen vastuulla työnantajabrändi on
- kuka käytännössä tekee asian eteen eniten töitä
- kokevatko kaikkia asian yhtä tärkeänä organisaation sisällä
- miten työnantajabrändi liittyy yrityksen muihin brändeihin

TAVOITTEET

Kuvaile...

-millaisia tavoitteita työnantajabrändillä on

Aihetta syventäviä teemoja:

Kuvaile...

- organisaationne identiteettiä
- organisaatiokulttuurianne
- ilmapiiriänne (miten sitä pidetään yllä)
- arvojen näkyminen käytännön toiminnassa
- miten työntekijöitä motivoidaan (aineellinen/henkinen)

KEHITTÄMINEN

Kuvaile...

-miten kehittäte työnantajabrändiänne

Aihetta syventäviä teemoja:

- miten tiedätte, kuinka hyvä työnantajabrändinne on
- miten palautetta voi antaa yrityksenne sisällä ja miten siihen reagoidaan
- millä perusteilla työntekijät mielestänne arvioivat työnantajaa

TYÖNTEKIJÄN KOKONAISSVALTAINEN KOKEMUS

Kuvaile...

- ovatko työntekijänne sitoutuneita yritykseen (miksi ovat/eivät ole, mistä tiedätte)
- mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen työstään
- millaisen kokemuksen haluatte työntekijöille luoda ja kuka sen luo
- mitä hyötyä on panostaa työntekijän kokonaisvaltaiseen kokemukseen työstään