

**REKRYTOINTIMARKKINOINTI -
TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN PUUTTUVA
PALANEN?**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Aarni Sillanpää
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Heikki Karjaluoto**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Aarni Sillanpää	
Työn nimi Rekrytointimarkkinointi - työnantajabrändäyksen puuttuva palanen?	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 26.2.2018	Sivumäärä 74+2
<p>Työnantajabrändi on erilaisten etujen kokonaisuus, jonka yritys tarjoaa työnantajana. Työnantajabrändäyksen kaksi perimmäistä tarkoitusta ovat olemassa olevien työsuhteiden ylläpitäminen sekä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelevuus. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työnantajan houkuttelevuuden rakentumisesta työnhakijan näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruu suoritettiin teemahaastattelulla. Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraista otantaa hyödyntäen viisi henkilöä, jotka täyttivät ennalta määrätyt kriteerit. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin metodilla.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat rekrytointimarkkinoinnin olevan työnantajabrändäystä täydentävä funktio, mahdollistaen työnantajien ja työnhakijoiden kohtaamisen. Operatiivisen tason toiminnoilla koettiin olevan selkeä vaikutus hakupäätökseen työnantajabrändin olleen voimakkaana taustavaikuttajana. Oli työnhakijoiden etujen mukaista saada mahdollisimman paljon tietoa potentiaalisesta työnantajastaan. Tämä helpotti päätöksentekoa vähentäen samalla koettuja riskejä liittyen työllistymiseen.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että työnantajilta edellytetään läpinäkyvää, aitoa sekä konkretisoitua viestintää. Näiden lisäksi työnhakija tarvitsee yksityiskohtaisempaa tietoa yksittäisistä työtehtävistä organisaatiotason lisäksi. Tässä rekrytointimarkkinointi täydentää työnantajabrändäystä. Rekrytointimarkkinoinnilla luodaan arvoa rekrytointiprosessin aikana huolehtien työnhakijakokemuksesta sekä tarpeellisesta tiedonvaihdosta. Kyseessä on taktisten työkalujen kokonaisuus työnantajabrändäyksen toimiessa strategisena ohjenuorana organisaatiotasolla.</p>	
Asiasanat Työnantajabrändi, työnantajabrändäys, työnantajakuva, rekrytointimarkkinointi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

ABSTRACT

Author Aarni Sillanpää	
Title Recruitment Marketing - The Missing Piece in Employer Branding?	
Main subject Marketing	Level Master's Thesis
Date 26.2.2018	Number of pages 74+2
<p>Employer brand can be considered as a package of various benefits, provided by the company as an employer. Employer branding consists of two fundamental purposes which are managing current employee's retention and attracting potential candidates. The purpose of this study is to increase understanding of how the employer's attractiveness is built from the perspective of the job seeker.</p> <p>The research was carried out as a qualitative study. Theme interviews were used in the data collection. A discretionary sample of five persons who met predetermined criteria was chosen as interviews. The research material was analyzed by using content analysis.</p> <p>Research results of this study pointed that recruitment marketing has a complementary role in employer branding, helping employers and job seekers to meet each other. Operational-level functions were felt to have a clear impact on the applying decision as the employer brand had been a powerful background factor. It was in the interests of job seekers to get as much information as possible about their potential employer. This facilitated the decision-making process while reducing the risks associated with employment.</p> <p>As a conclusion, recruitment communication is required to be transparent, genuine and concretized. In addition to this, the job seeker needs more detailed information about individual job assignments in addition to the organization level communication. In this, recruiting marketing can complement employer branding. Recruitment marketing creates value during the recruitment process by taking care of the job application experience and the necessary exchange of information. It is a set of tactical tools when the employer branding works as a strategic guideline at the organizational level.</p>	
Key words Employer brand, employer branding, employer image, recruitment marketing	
Storage University of Jyväskylä School of Business and Economics	

Sisällysluettelo

	TIIVISTELMÄ	3
1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	7
1.2	Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset	9
1.3	Keskeiset käsitteet.....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	TYÖNANTAJABRÄNDÄYS.....	13
2.1	Työnantajabrändäys ilmiönä	13
2.2	Työnantajabrändin assosiaatiot	16
2.3	Rekrytointimarkkinointi	18
2.4	Työnantajabrändäyksen viestiminen ulkoiselle kohderyhmälle	22
2.5	Työnantajan houkuttelevuus.....	28
2.6	Tutkimuksen viitekehys.....	31
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	35
3.1	Aineisto.....	35
3.2	Teemahaastattelut.....	37
3.3	Empiirisen tutkimusprosessin kuvaus	38
3.4	Aineiston analyysimenetelmä	39
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	42
4.1	Teemat	42
4.2	Työnantajabrändin ja rekrytointimarkkinoinnin ilmiöiden tiedostaminen	42
4.3	Kanavien merkitys rekrytointiviestinnän vastaanottamisessa ja työhaussa	43
4.4	Brändimielikuvat ja arvomaailma	48
4.5	Rekrytointimarkkinointi ja työnantajabrändäys	51
4.6	Aineiston yhteenveto	56
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
5.1	Tutkimuksen yhteenveto	58
5.2	Johtopäätökset.....	61
5.3	Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet.....	63
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	64
	LÄHTEET.....	65
	LIITTEET.....	75

KUVIOLUETTELO:

- KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne. (s. 13)
- KUVIO 2. Backhauksen ja Tikoon (2004) esittämä malli työnantajabrändäyksestä. (s. 16)
- KUVIO 3. Työnantajabrändäyksen malli (mukaiillen Chabbran ja Sharman, 2014 viitekehystä). (s. 24)
- KUVIO 4. Tutkimusmalli. (s. 34)
- KUVIO 5. Haastateltavien taustatiedot. (s. 36)
- KUVIO 6. Tuomen ja Sarajärven (2009) esittelemä aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (s. 41)
- KUVIO 7. Työnhakijan hakuprosessi. (s. 58)

1 JOHDANTO

“The key for us, number one, has always been hiring very smart people.” – Bill Gates, Microsoft

Teknologian huima kehittyminen on muuttanut maailmaa pysyvästi, matkan ollessa vasta aluillaan. Yritysten on täytynyt mukautua näihin muutoksiin päiviteillä strategioilla, jotta eivät jäisi jälkeen kilpailuasetelmissa. Työntekijät ovat nousseet ratkaisevaksi kilpailueduksi syrjäyttäen perinteisemmät vaihtoehdot, kuten rahallisen pääoman, koneiston sekä keskeisen maantieteellisen sijainnin (Beechler & Woodward, 2009). Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yritysten käytössä olevien resurssien luonteenpiirteet määrittävät kestävän kilpailuedun. Resurssien ollessa ainutlaatuisia, korvaamattomia sekä vaikeasti kopioitavia, yrityksen on mahdollista olla kilpailijoitaan edellä (Barney, 1991). Osaava henkilöstö käsittää jokaisen kriteerin tehden siitä uniikin kilpailuedun. Ammattitaitoista henkilöstöä voidaan luonnehtia kannattelevaksi tukipilariksi yrityksen menestymisessä, minkä vuoksi on aikaisempaa tärkeämpää pystyä tunnistamaan sekä houkuttelemaan lahjakkaat osaajat (Chhabra & Sharma, 2014).

Kysyntä osaavista ja lahjakkaista työntekijöistä tulee lisääntymään entisestään, sillä saatavuutta rajoittavat ikääntyvä väestörakenne sekä muut vaikuttavat faktorit, kuten uusien toimialueiden ja talousalueiden nopea kasvu (Moroko & Uncles, 2008; Ewing, Bussy & Berthon, 2002; Mahroum, 2000; Chambers et al, 1998). Euroopassa 15-60-vuotiaiden osuus väestöstä on ennustettu vähenevän 62 prosentista 49 prosenttiin (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Kyseinen ikähaarukka kattaa pitkälti työikäiset, mikä luo samalla paineita eläkeiän nostamiselle. Suomen väestön ikärakenne ei myöskään enteile helpotusta tulevaisuuteen, sillä tuoreimman raportin mukaan Suomessa olisi vuonna 2030 alle 15-vuotiaita henkilöitä 882 000. Viimeksi kyseinen henkilömäärä alle 15-vuotiaissa on koettu vuonna 1894 (Tilastokeskus, 20.3.2017), mikä indikoi vahvasti osaavan työvoiman saatavuuden hankaloitumista tulevaisuudessa.

Työtehtävät modernisoituvat liiketoimintojen digitalisoitumisen rinnalla, mikä edellyttää työntekijöiltä uudenlaista osaamista. Aikaisemmin hankittu koulutus ei välttämättä vastaa liike-elämän uudistuneita vaatimuksia, mikä vähentää tarvittavan tietotaidon omaavia osaajien määrää. Työvoimapulan seurauksena lahjakkuuksista kilpaillaan entistä rajummin. Tämä on huomioitu myös akateemisessa maailmassa. Kyseiselle ilmiölle on jopa lanseerattu oma termi, ”sota lahjakkuuksista”, mikä kuvastaa osuvasti ongelman merkityksellisyyttä. Kyseessä ei kuitenkaan ole enää lokaali, vaan globaali ongelma. Pysyäkseen kilpailussa mukana yritysten täytyy pystyä asemoimaan itsensä mahdollisimman houkuttelevana työnantajana (Ewing, Bussy & Berthon, 2002).

Houkutelukseen parhaimpia työntekijöitä yritykset ovat aloittaneet brändäyksen periaatteiden ja käytäntöjen soveltamisen henkilöstöhallinnon alueella (Alnaçık & Alnaçık, 2012). Edellä mainittu menetelmä on nimetty työnantajabrändäykseksi, joka sisältää kaikki toiminnot sekä menetelmät potentiaalisten

työntekijöiden houkuttelemisesta aina sisäisten työntekijöiden sitouttamiseen asti (Backhaus & Tikoo, 2004). Sitouttaminen painoarvo kohdistuu erityisesti yrityskulttuuriin, strategiaan sekä arvoihin. Tällöin työntekijät ”elävät brändiä”, vastaten arvolupausten lunastamisesta (Maxwell & Knox, 2009; Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäys koostuu siis sekä sisäisestä että ulkoisesta ulottuvuudesta. Kyseessä on kokonaisuus, jona yritys koetaan työnantajana (Backhaus & Tikoo, 2004).

Brändit ovat aina olleet tärkeä osa yrityksen identiteettiä. Vahva brändi helpottaa kuluttajan päätöksentekoa vähentäen samalla koettuja riskejä (Keller, 2007: 2). Brändien johtaminen on markkinoijien kasvavana kiinnostuksen kohteen, erityisesti organisaatioiden siirtyessä viestimään entistä kompleksisempia sekä aineettomimpia viestejä osana brändistrategiaa (Taylor, Celuch & Goodwin, 2004; Davis, 2000; Goodchild and Callow, 2001). Tietämys brändistä koostuu kahdesta komponentista, bränditietoisuudesta sekä brändikuvasta. Bränditietoisuus liittyy brändin muistamiseen sekä kyvykkyyteen tunnistaa se kuluttajan toimesta. Brändimielikuva tarkoittaa brändiin liitettyjä miellelyhtymiä, jotka ovat kuluttajan muistissa (Keller, 1993). Vaikka yritykset yleensä keskittävät brändijohtamisen saralla painoarvon tuote- ja yritysbrändeihin, samat lainalaisuudet pätevät myös työnantajabrändin hallinnoimisessa (Backhaus & Tikoo, 2004).

Brändäys nähdään investointina, jota kehitetään ja hoidetaan pitkän aikavälin kilpailuedun saavuttamiseksi (Park, Jaworski & MacInnis, 1986). Sama koskee työnantajabrändäystä, jota tulisi käsitellä organisaatiotasolla, omana strategianaan (Backhaus & Tikoo, 2004). Kyseessä on strateginen työkalu, jolla hallinnoidaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden sekä sidosryhmien näkemyksiä tietyistä yrityksistä työnantajana (Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004). Työnantajabrändäyksellä käsitetään koko työntekijäkokemus yrityksessä aina palkkaamisesta lähtemiseen asti (Biswas & Suar, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004). Ilmiö yhdistää markkinoinnin sekä rekrytoinnin yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä tulisi huomioida erityisesti ulkopuolisille sidosryhmille suunnatussa viestinnässä. Aikaisemmat akateemiset työnantajabrändäystä käsittelevät tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet luomaan laajempaa viitekehystä ilmiöstä. Tämän johdosta operatiivinen ulottuvuus ja taktisten työkalujen huomioiminen ovat jääneet vähemmälle.

Huomio strategiasta tulisi laajentaa prosessin implementointiin, jotta voidaan löytää käytännöllisiä, toimivia sekä mitattavissa olevia käytäntöjä (Allio, 2005). Työnantajabrändäyksen yhtenä taktisena työkaluna voidaan pitää rekrytointimainontaa, joka on ollut pitkään elinvoimaisena. Rekrytointimainonnan tavoitteena on kuitenkin ollut sopivien kandidaattien houkuttelemisen avoimiin työpaikkoihin, jättäen brändipääoman huomioimisen kokonaan sivuun (Ewing, Bussy & Berthon, 2002). Rekrytointitoimenpiteet eivät myöskään rajoitu pelkästään mainontaan, minkä vuoksi arvonluontiin pitäisi keskittyä tarkemmin huomioimalla rekrytoinnin ja työnantajabrändäyksen välinen yhteys.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Vaikka brändäys on pitkälle mallinnettu käsite, se kehittyy jatkuvasti työnantajan kontekstissa (Biswas & Suar, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäys on strateginen lähestymistapa, jolla on kaksi perimmäistä tarkoitusta: potentiaalisten työntekijöiden houkuttelevuus sekä nykyisten työntekijöiden pitäminen (Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004). Ambler & Barrow (1996) olivat ensimmäisten joukossa keskittämässä huomiota työntekijöihin sekä brändiin nostamalla yrityksen tärkeimmiksi voimavaroiksi. Työnantajabrändäykseen keskittyneet akateemikot ovat tämän jälkeen yksimielisesti tukeneet kyseistä näkemystä korostaen jatkuvasti brändien merkitystä yritysten menestymistä tarkastellessa (Sharma & Chhabra, 2014; Backhaus & Tikoo, 2004; Ewing, Bussy & Bertson, 2002).

Ambler & Barrow (1996) korostivat myös automaation merkitystä työmarkkinoiden kehittämisessä. Automaatio on korvannut järjestelmällisesti yksinkertaisia työtehtäviä vähentäen tarvittavien työntekijöiden määrää suorittavan työn äärellä (Ambler & Barrow, 1996). Nykypäivänä työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän tietotaitoa, mutta vastavuoroisesti osaava työvoima tiedostaa oman arvonsa aikaisempaa paremmin. Tarjolla oleva työvoima on koulutettumpaa kuin koskaan ennen, mutta uudistuneina vaatimuksina he haluavat osallistua entistä voimakkaammin päätöksentekoprosesseihin sekä edellyttävät reilua ja kunnioittavaa käytöstä työympäristössä (Burge & Ng, 2006). Työtä ei välttämättä tehdä pelkästään rahallisen hyödyn vuoksi, vaan se saatetaan mieltää elämäntapana.

Yritysten täytyy kehittää tarkoituksenmukaisia ja täsmällisiä toimintamenetelmiä, jotta lahjakkaimmat työntekijät pystytään houkuttelemaan omille palkkalistoille, puhumattakaan heidän pitämisestä siellä (Sharma & Chhabra, 2014). Sekä työnantajien että työntekijöiden vaatimukset ovat nousseet, mikä luo haasteita työnantajabrändäykseen. Työnantajabrändillä on huomattava vaikutus työntekijöiden itsetuntoon sekä ylpeyteen (Lievens, Van Hove & Anseel, 2007). Sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti ulkopuolisten henkilöiden näkemykset sekä mielipiteet muokkaavat myös työntekijöiden omia tuntemuksia (Van Dick, 2004; Haslam, 2001; Dutton & Dukerich, 1991; Ashforth & Mael, 1989). Työnantajabrändäys koostuu sekä sisäisestä että ulkoisesta osa-alueesta, mikä korostaa niiden välisen johdonmukaisuuden merkitystä. Ensisijaisesti, ulkopuolisille suunnatulla työnantajabrändäyksellä pyritään vaikuttamaan työnantajan houkuttelevuuteen, sisäisen työnantajabrändäyksen lunastaessa viestitetyt arvopuolekset. (Backhaus & Tikoo, 2004).

Alun perin työnantajabrändäys on sovellettu yritys- ja tuotebrändäyksen kirjallisuudesta (Backhaus & Tikoo, 2004). Brändit kuvastavat koko kokemusta, joka asiakkaalle muodostuu tuotteen käytön ja erilaisten kohtaamisen kautta (Keller & Lehmann, 2006). Myös Backhaus & Tikoo (2004) luonnehtivat työnantajabrändäystä kokonaisuutena. Voidaan siis päätellä, että kyseessä on pitkäaikainen prosessi strategisella tasolla, ei operatiivinen toiminto.

Ulkoisen työnantajabrändäyksen mallintamisessa on hyödynnetty onnistuneesti instrumentaalisen ja symbolisen ulottuvuuden viitekehystä (Lievens, Van Hove & Anseel, 2007). Vaikka kyseinen viitekehys tarjoaa työkaluja työnantajakuvan hallinnoimiseen, sen on kritisoitu keskittyvän liikaa symboliseen, abstraktimpaan ulottuvuuteen. Vaikka kyseessä on yksittäinen viitekehys, se kuvastaa hyvin aikaisempien akateemisten tutkimusten painotuksia. Työnantajabrändäystä tulisi keskittää syntyneiden assosiaatioiden hallinnoimisesta kohti toiminnallisia rekrytointitoimenpiteitä, jotka vaikuttavat yhtä lailla työnhakijoiden hakupäätöksiin. Akateemisesta kirjallisuudesta löytyy selkeä tutkimusaukko, jossa ei huomioida taktista lähestymiskulmaa tarpeeksi voimakkaasti. Arvonluonnin konkreettiset toimenpiteet rekrytointiprosessin elinkaareissa ovat jääneet vähemmälle huomiolle, erityisesti työnhakijan näkökulmasta.

Backhaus & Tikoo (2004) esittävät työnantajakuvan vaikuttavan yrityksen houkuttelevuuteen työntantajana. Brändikirjallisuuden mukaisesti vahvoilla ja positiivisilla mielikuvilla on kiistaton vaikutus houkuttelevuuden syntymiseen. Halutun työnantajakuvan luominen on kuitenkin pitkäkestoinen sekä strateginen prosessi edellyttäen taktisempaa lähestymistapaa. Kohderyhmän täytyy tiedostaa työnantajan olemassaolo ja tarjoama, jotta mielikuvat alkavat muodostumaan. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, missä kanavissa kohderyhmä on tavoitettavissa sekä mahdollisimman vastaanottavaisia viestinnän suhteen.

Työnantajabrändäyksellä luodaan oletukset yrityksessä työskentelystä ulkopuolisille sidosryhmille (Backhaus & Tikoo, 2004). Lähtökohtaisesti kommunikoinnin vastaanottavat kokevat kuitenkin ulkoisen markkinointiviestinnän subjektiivisesti (Finne & Grönroos, 2009). Työnantajat eivät välttämättä tiedosta, miltä heidän työnantajabrändi näyttää ulkopuolisen työnhakijan silmissä. Mielikuvat rakentuvat aikaisemmista kokemuksista brändin kanssa, minkä vuoksi ilmiön tarkasteluun tulisi ottaa mahdollisimman laajasti erilaisia toimintamenetelmiä. Näin voidaan puhua yksittäisten mainostempausten sijaan järjestelmällisestä markkinoinnista.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työnantajabrändäyksestä operatiivisella tasolla, työnhakijan näkökulmasta. Työnhakijoilla saattaa olla lukuisia brändikohtaamisia rekrytoivan yrityksen kanssa, minkä vuoksi työnantajabrändäystä olisi hyvä käsitellä yleisesti toimintaa ohjaavana strategiana. Tavoitteena on kuitenkin tuoda kyseistä ilmiötä lähemmäs käytäntöä, huomioiden entistä voimakkaammin konkreettisten rekrytointitoimenpiteiden vaikutukset mielikuvien ja erityisesti houkuttelevuuden rakentumisessa.

Päätutkimuskysymys:

Minkälainen on rekrytointimarkkinoinnin ja työnantajabrändäyksen välinen yhteys työnantajan houkuttelevuuden rakentumisessa?

Alatutkimuskysymykset:

Mikä koetaan toimivaksi rekrytointimarkkinoinniksi?

Minkälaisia ilmentymiä työnantajabrändäyksellä on työnantajan houkuttelevuuden näkökulmasta?

Minkälaisia ilmentymiä rekrytointimarkkinoinnilla on työnantajan houkuttelevuuden näkökulmasta?

1.2 Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset

Työnantajabrändäyksen moninaisuuden vuoksi kyseistä ilmiötä on tarkasteltu useasta eri näkökulmasta. Tunnetuimpia sekä käytetyimpiä ovat henkilöstöressurssien johtamisen näkökulma (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Backhaus & Tikoo, 2004) sekä markkinoinnin näkökulma (Lievens & Highhouse, 2003; Ewing, Bussy & Berthon, 2002). Edwards (2010) on puolestaan tutkinut organisaatiokäyttäytymisen yhteyttä työnantajabrändäykseen ja Aggerholm, Andersen ja Thomsen (2011) ovat syventyneet yrityksen yhteiskuntavastuun sekä työnantajabrändäyksen väliseen yhteyteen.

Tässä tutkimuksessa työnantajabrändäys rajataan markkinoinnin näkökulmaan, joka tarjoaa sopivimman viitekehyksen syvemmän ymmärryksen luomiselle rekrytointimarkkinoinnin kontekstissa. Työnantajabrändäyksen kokonaisuuden havainnoimisessa korostetaan erityisesti potentiaalisten työntekijöiden perspektiiviä, hyödyntäen Backhauksen ja Tikoon (2014) sekä Sharman ja Chhabran (2014) viitekehyksiä. Backhaus ja Tikoo (2004) ovat luoneet akateemisessa maailmassa suosittuun viitekehyksen työnantajabrändäyksestä. Kyseiseen tutkimukseen on viitattu yli tuhat kertaa, minkä vuoksi sen voidaan olettaa olevan toimiva. Sharma ja Chhabra (2014) ovat puolestaan keskittyneet organisaation piirteisiin työnhakijan näkökulmasta, pyrkimyksenä löytää toimivimmat kanavat työnantajaimagon mainostamiselle. Tutkimus tarjoaa hyvän viitekehyksen työnantajan houkuttelevuuden edistämiseksi, mutta viestinnällisen ulottuvuuden osalta tieto jäi vaillinaiseksi. Sharma ja Chhabra (2014) korostivat tarkoituksemukaisten kanavien valintaa viestinnässä, jotta kohderyhmä pystytään tavoittamaan sekä kiinnittämään sen huomio. Digitaalisten viestintäkanavien mahdollisuuksia alustettiin, mutta niiden tarkempi läpikäyminen jätettiin tuleville tutkimuksille.

Internetissä lähetettävien viestien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti vuosisadan alusta lähtien. Kyseinen muutos on vaikuttanut merkittävästi kuluttajien käyttäytymiseen eri osa-alueilla, kuten tietoisuuteen, tiedonhankintaan, mielipiteisiin, asenteisiin, ostokäyttäytymiseen sekä oston jälkeiseen viestintään ja arviointiin. (Mangold & Faulds, 2009). Erityisesti sosiaalinen media on tullut vahvaksi viestinnän alustaksi. Sosiaalinen media mahdollistaa asiakkaiden välittömän sekä suoran kohtaamisen pienemmillä resursseilla verrattuna perinteisiin viestintätyökaluihin. Tämän ansiosta yritykset sekä organisaatiot kokoa katso-matta hyödyntävät sosiaalisen median potentiaalia mainonnassa. (Kaplan & Haenlein, 2010).

Tässä tutkimuksessa rekrytointimarkkinointia tarkastellaan erityisesti digitaalisessa kontekstissa, unohtamatta kuitenkin perinteisempää mediaa tai markkinointitoimenpiteitä, kuten messuille osallistumista. Pyrkimyksenä on

ymmärtää rekrytointimarkkinoinnin eri osa-alueiden merkitys houkuttelevuuden rakentumisessa. Digitaalisten kanavien hyödyntäminen on kuitenkin jatkuvasti kasvavassa suosiossa, mikä tuo paineita resurssien uudelleenallokoimiselle. Vuonna 2016 peräti 88 prosenttia suomalaisista käytti internetiä (Suomen virallinen tilasto (SVT), viitattu 16.5.2017). Nykypäivänä yritysten tulee huomioida sekä sosiaalinen että perinteinen media osana markkinoinnin ekosysteemiä, jossa jokainen palanen toimii yhteisen tavoitteen mukaisesti (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011). Tätä tulisi soveltaa myös työnantajabrändäyksessä, jotta rekrytointimarkkinoinnilla saavuttaa kohderyhmä sekä heidän huomionsa, edistäen samalla työnantajakuvaan houkuttelevuutta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työnantajabrändi (employer brand)

Työnantajabrändi korostaa yrityksen uniikkeja puolia tarjoamissaan työllistäjänä sekä työympäristössä. Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät työnantajabrändin saatujen etujen mukaan, kutsuen sitä ”funktionaalisten, rahallisten ja psykologisten etujen kokonaisuudeksi, jonka työnantaja tarjoaa”. Kyseinen kokonaisuus identifioi sekä asemoi yrityksen työllistäjänä, erottautuen kilpailijoista. Conference Board (2001) tukee kyseistä näkemystä korostaen työnantajabrändin merkitystä yrityksen työnantajaidentiteetin luojana. Se käsittää yrityksen arvojärjestelmän, motivoinnin, käytännöt sekä käyttäytymisen kohti tavoiteltua houkuttelevuutta, yritysten sisäisten työntekijöiden säilyttämistä sekä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemista. (Backhaus & Tikoo, 2004).

Työnantajabrändäys (employer branding)

Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan kohdennettua, pitkän aikavälin strategiaa, jolla hallinnoidaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden sekä relevanttien sidosryhmien tietoisuutta sekä käsitystä tietystä yrityksestä (Bachaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004). Työnantajabrändäyksellä luodaan sekä sisäisestä että ulkoisesti selkeä kuva, jolla yritys erottuu kilpailijoista, pyrkien kehittämään houkuttelevuuttaan. Työnantajabrändäys on prosessi, jossa luodaan tunnistettavuutta sekä uniikki työnantajan identiteetti, joka viestittää sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Yrityksen ulkopuolisille työnantajabrändäyksellä pyritään houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä. Yrityksen sisäisellä työnantajabrändäyksellä lunastetaan viestitetyt arvolupaukset, pyrkimyksenä kehittää työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä tuottavuutta. Ottaen huomioon ilmiön moniulotteisuuden, työnantajabrändäys tulisi käsittää strategisena toimenpiteenä organisaation tasolla. (Bachaus & Tikoo, 2004).

Työnantajakuva (employer image)

Brändikuva muodostuu erinäisistä brändiin liittyvistä käsityksistä, kuluttajien muistissa olevista brändiin liittyvistä assosiaatioista (Keller, 1993). Brändiassosiaatiot ovat ajatuksia ja ideoita, joita brändin nimi herättää kuluttajien mielissä (Backhaus & Tikoo, 2004; Aaker 1991). Kellerin (1993) mukaan brändiassosiaatiot voidaan ryhmitellä seuraavanlaisesti: mielikuvat tuotteeseen välillisesti tai suoraan liittyvistä ominaisuuksista, mielikuvat tuotteen käytännöllisistä, kokemusperäisistä ja symbolisista hyödyistä sekä asenteet, jotka ovat yleisesti liitetty brändiin. Työnantajakuva muodostuu Kellerin (1993) esittämän bränditeorian mukaisesti keskittyen yritykseen työnantajan kontekstissa. Backhauksen ja Tikoon (2004) mukaan työnantajakuva voidaan määritellä instrumentaalista sekä symbolisista hyödyistä, joita yritys tarjoaa tai edustaa työnantajana.

Rekrytointimarkkinointi (recruitment marketing)

Akateemisesta kirjallisuudesta löytyy rajallinen määrä tietoa rekrytointimarkkinoinnin määritelmästä. Määritelmän mukaan rekrytointimarkkinointi koostuu kaikista markkinointityökaluista, joita käytetään oikeiden profiilien houkuttelemiseen potentiaalisten hakijoiden joukosta (Soulez ja Guillot-Soulez, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004). Houkutellakseen parhaita työntekijöitä, yrityksen tulee hyödyntää rekrytointimarkkinointia (Ewing, Bussy & Berthon, 2002), mutta myös omaa brändiään, jotta sitä pidettäisiin haluttuna työnantajana (Soulez ja Guillot-Soulez, 2011; Berthon, Ewing & Hah, 2005).

1.4 Tutkimuksen rakenne

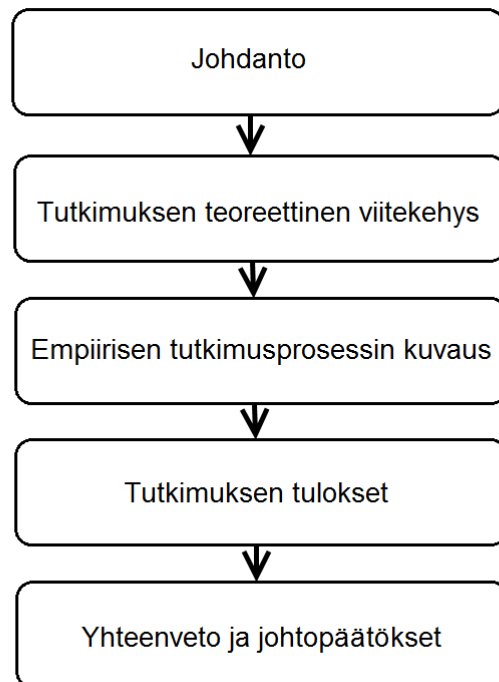
Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen pääluku on johdanto tutkimukseen sekä tutkittavaan aiheeseen. Luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen taustoja sekä perustellaan aiheen ajankohtaisuus. Seuraavana esitellään tutkimustarve akateemisen maailman kontekstissa, tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimusongelmat, minkä jälkeen pureudutaan valittuun lähestymistapaan sekä tehtyihin rajauksiin. Luvun lopussa käydään vielä läpi tutkimuksen keskeiset käsitteet määritelmien.

Tutkimuksen toisessa pääluvussa tuodaan esille tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luku alkaa työnantajabrändäyksen yleisellä määrittelyllä, jossa ilmiötä tarkastellaan markkinoinnin näkökulmasta. Tämän jälkeen syvennyttään työnantajabrändäyksen teoreettiseen perustaan sekä tarkennetaan huomio ulkopuolisille sidosryhmille kohdistettuun rekrytointiviestintään. Ilmiön käsitteellistäminen tapahtuu pääosin brändin eri ulottuvuuksien tasolla, jossa samalla perustellaan konkretisoimisen tarpeellisuus. Tämän jälkeen työnantajabrändäys ilmiönä pyritään mallintamaan mahdollisimman konkreettiseksi, esittelemällä rekrytointimarkkinointi uudeksi alatermiksi. Rekrytointimarkkinoinnin käsitteellistämisen jälkeen käydään läpi työnantajan houkuttelevuuden syntymistä. Pääluvun lopuksi esitetään vielä yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa käydään läpi empiirisen osuuden toteutus. Aluksi esitellään empiirinen lähestymistapa sekä aineistonkeruumenettelmä perusteluineen. Lopuksi kuvaillaan empiirisen tutkimusprosessin toteutus sekä tutkimuksessa käytetyn aineiston analyysimenetelmä.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset sekä lopuksi esitellään yhteenveto tutkimusmateriaalista.

Viidennessä, tutkimuksen viimeisessä luvussa, esitetään koko tutkimuksen yhteenveto. Tutkimuskysymyksiin sekä -ongelmiin vastataan empiriasta saatujen tulosten mukaisesti, huomioiden aikaisemmin käsitelty teoria. Saatuja tuloksia verrataan aikaisempiin tutkimuksiin pyrkien luomaan uudenlaista näkemystä käsiteltävästä ilmiöstä. Teorian ja kyseisten tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset esitellään perusteluineen. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen onnistumista sekä luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Luvun päätteeksi tuodaan esillä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen rakenne päälukuineen on esitetty tiivistetyssä muodossa alla olevassa kuviossa (1).



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2 TYÖNANTAJABRÄNDÄYS

2.1 Työnantajabrändäys ilmiönä

Työnantajabrändäys on sekä akateemisessa maailmassa että liike-elämässä polttava aihe, minkä vuoksi käsitteet kyseisen ilmiön ympärillä kehittyvät nopeasti. Minchingtonin (2007) näkemyksen mukaan työnantajabrändäys tarjoaa kilpailuedun lahjakkaiden osaajien hankkimiseen, kasvattamiseen sekä pitämiseen. CIPD:n (2007) mukaan työnantajabrändäyksen arvostuksen kasvulle on olemassa neljä selittävää avaintekijää: (1) brändien valta, (2) lisääntynyt mielenkiinto työntekijöiden sitoutumiseen, (3) raaka kilpailu lahjakkuuksista ja (4) henkilöstöhallinnon kasvanut merkitys liiketoiminnoissa. (Biswas & Suar, 2016). CIPD:n esittämät neljä painopistettä ovat linjassa Backhaus & Tikoon (2004) luoman työnantajabrändäyksen viitekehyksen kanssa. Kyseinen viitekehys esittelee työnantajabrändäystä helpommin käsiteltävässä muodossa, luoden holistisen kuvan ilmiöstä. Vaikka prosessi esitellään lähtökohtaisesti etenevän lineaarisesti ja johdonmukaisesti, kyseisen ilmiön onnistunut hallinnoiminen edellyttää soveltamista erilaisiin sisäisiin sekä ulkoisiin muuttujiin. Edellä mainitut muuttujat saattavat vaihdella huomattavasti toimiala-, yritys ja työtehtäväkohtaisesti, minkä vuoksi universaalien käytäntöjen esittelemisessä tulisi olla varauksellinen.

Backhaus & Tikoo (2004) esittävät työnantajabrändäyksen olevan kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa yritys kehittää arvolupaukset, jotka ovat integroitu brändiin. Hyödyntämällä informaatiota yrityksen kulttuurista, johtamistyylistä, nykyisten työntekijöiden ominaisuuksista sekä nykyisestä työnantajakuvasta, muokkautuu käsitys yrityksen tarjonnasta työntekijöilleen (Sullivan, 2002). Tavoitteena on luoda totuudenmukainen kuva yrityksestä työntekijänä arvolupausten ollessa keskeisessä roolissa viestinnässä (Eisenberg, Kilduff, Burleigh & Wilson, 2001). Brändin tulisi edustaa sekä välittää kyseisiä signaaleja eteenpäin, jotta muodostuvat mielikuvat ovat yhteneväisiä halutun lopputuloksen kanssa. Seuraava vaihe sisältää yrityksen arvolupausten markkinoinnin ulkoisille sidosryhmille, ensisijaisen kohderyhmän ollessa potentiaaliset työntekijät. Vaikka kyseiset markkinoinnin toimenpiteet suunnitellaan houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä, sen tulisi myös tukea sekä kehittää tuote- ja yritysbrändiä. Työnantajabrändäyksen tulee olla linjassa muiden brändijohtamisen toimenpiteiden kanssa tarjoten johdonmukaisen sekä yhteneväisen kokonaisuuden sidosryhmille (Sullivan, 1999). Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändäyksen kolmantena vaiheena on sisäinen markkinointi. Kyseinen vaihe pitää sisällään työntekijän arvolupausten täyttämisen, jossa kehitetään organisaatiokulttuuria kohti haluttua tavoitetta. Työvoimaa pyritään sitouttamaan yrityksen arvoihin sekä organisaation tavoitteisiin, mikä johtaa parantuneeseen työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen sekä tuottavuuteen.

Ulkoinen työnantajabrändäys asemoi yrityksen työntekijänä pyrkien houkuttelemaan markkinoiden parhaita kandidaatteja (Backhaus & Tikoo, 2004).

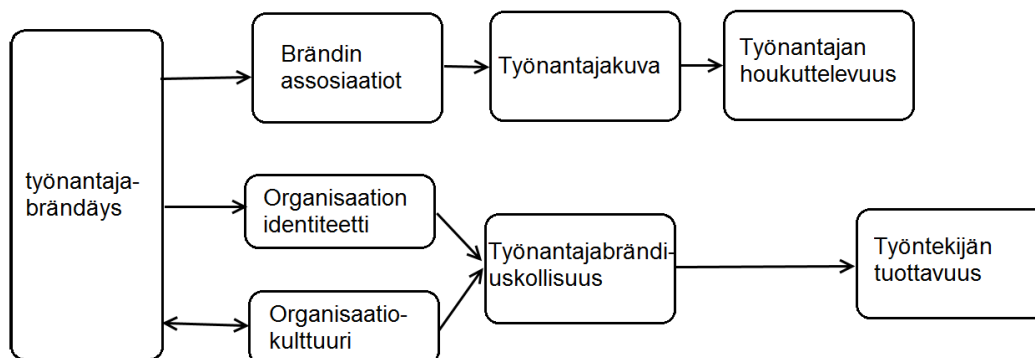
kokeneimmat ja taitavimmat kandidaatit eivät kuitenkaan ole aina parhaita vaihtoehtoja, sillä soveltavuus yrityskulttuuriin sekä kollegoiden välinen synergia vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestymiseen. Tämä korostaa totuudenmukaisen ja läpinäkyvän viestinnän tarpeellisuutta, jotta yhteensopivuus toteutuu. Brändin rakentaessa houkuttelevuutta potentiaaliset kandidaatit luovat käsityksen yrityksestä työllistäjänä sekä heidän mahdollisesta soveltuvuudestaan (Backhaus & Tikoo, 2004).

Työntekijät peilaavat omia arvojaan yrityksen arvoihin pyrkien samalla hahmottamaan tarkoitustaan yrityksessä. Kommunikoinnissa vastaanottajat saattavat kokea ulkoisen markkinointiviestinnän subjektiivisesti, mihin voi vaikuttaa useampi sisäinen sekä ulkoinen tekijä (Finne & Grönroos, 2009). Ulkoisen rekrytointiviestinnän välityksellä syntyneet subjektiiviset käsitykset yrityksestä työnantajana saattavat aloittaa psykologisen sopimuksen muodostumisen osapuolien välille. Psykologisen sopimuksen sisältöön voidaan vaikuttaa tarjoamalla riittävää ja tarkkaa tietoa yrityksestä työnantajana rekrytointimarkkinoinnin välityksellä. (Backhaus & Tikoo, 2004; Rousseau, 2001). Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) tutkimus kuitenkin osoitti työnhakijoiden olevan enemmän huolissaan omasta työpanoksestaan sekä kyvykkyydestään suoriutua vaadittavista työtehtävistä. Työnantajan kyvykkyyttä lunastaa arvolupauksia ei pidetty yhtä suurena huolenaiheena. Vaikka päätelmä on mielenkiintoinen, tulokset oletettavasti vaihtelevat työtehtävä- ja toimialakohtaisesti. Kokenut asiantuntija tiedostaa oman arvonsa huomattavasti paremmin, minkä vuoksi hän pystyy kohdistamaan resurssinsa yrityksen tarjoamaan, omien taitojensa kyseenalaistamisen sijaan.

Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan luoda työvoima, joka on kilpailijoille vaikeasti kopioitavissa. Altistamalla työntekijät systemaattisesti työnantajabrändin arvolupauksille organisaatiokulttuuri muovautuu yrityksen tavoitteiden ympärille, mikä mahdollistaa uniikin työskulttuurin syntymisen. (Backhaus & Tikoo, 2004). Työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä pyritään ohjaamaan brändin mukaiseksi, edistäen yhteneväisyyttä (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2008). Tapa tehdä töitä muovautuu yrityksen ehtojen mukaisesti, lisäten tehokkuutta kyseisessä tapauksessa. Tällöin uniikki organisaatiokulttuuri ei ole suoraan kopioitavissa henkilöstövaihdoksen muodossa. Työntekijät eivät suoranaisesti muodosta organisaatiokulttuuria pelkällä persoonallaan tai tavallaan tehdä töitä. Kulttuuri muokkautuu henkilöiden välisestä synergiasta, sisäisestä motivaatiosta sekä mahdollisuudesta toteuttaa itseään. Tämän vuoksi yritysmaailmassa on siirrytty palkkausjärjestelmissä yksittäisten suoritusten sijaan painottamaan tiimien saavutuksia, mikä edistää yhteishenkeä tiimin sisäisesti. Tehokas tiimi koostuu toisiaan täydentävistä yksilöistä, minkä vuoksi kyseinen synergian kopioiminen edellyttäisi koko tiimin palkkaamista. Tämäkään ei välttämättä toimisi, sillä organisaatiokulttuurin tulisi olla tiimin työskentelyä tukeva.

Backhaus & Tikoo (2004) ovat kehittäneet konseptuaalisen viitekehyksen työntajabrändäyksestä luoden holistisen kokonaiskuvan ilmiöstä. Heidän mukaansa työntajabrändäyksessä syntyy kaksi perustavaa vahvuutta, joita ovat brändiassosiaatiot ja brändiloyaliteetti. Työntajabrändin assosiaatiot muokkaavat työntajakuva, joka puolestaan vaikuttaa työnantajana houkuttelevuuteen

potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Työnantajabrändäys vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin, mikä puolestaan johtaa lojaliteettiin brändiä kohtaan. Lojaliteetti brändiä kohtaan edesauttaa työntekijöiden tuottavuuden kehittymistä, tehden heistä entistä tyytyväisempiä. (Backhaus & Tikoo, 2004).



Kuvio 2. Backhaus & Tikoo (2004) esittämä malli työnantajabrändäyksestä.

Kuvio 2:n mukaan, potentiaaliset työntekijät muodostavat työnantajakuvan brändiassosiaatioista, jotka ovat työnantajabrändäyksen tuotosta. Potentiaaliset työntekijät muodostavat brändiassosiaatioita myös hallinnoimattomista kanavista, kuten puskaradion kautta (word-of-mouth). Tämän vuoksi tehokas työnantajabrändäys on proaktiivista, pyrkien tunnistamaan ja ohjaamaan assosiaatioiden kehittymistä kohti oikeaa suuntaa. (Backhaus & Tikoo, 2004).

Backhaus ja Tikoo (2004) puhuvat työnantajabrändäyksestä markkinoinnin kontekstissa, mutta eivät tarjoa tarpeeksi konkreettista tarttumapintaa operatiivisella tasolla. Syy tähän on oletettavasti viitekehyksen moniulotteisuus, sillä se käsittää yrityksen sisäisen ja ulkoisen ulottuvuuden luoden holistisen ymmärryksen työnantajabrändäyksestä. Vaikka ulkopuolisille suunnatulla työnantajabrändäyksellä käsitetään koko rekrytointiprosessi proaktiivisesta mielikuvan luomisesta työntekijän palkkaamiseen asti, mallissa pitäydytään suhteellisen abstraktilla brändäyksen tasolla. Markkinoinnin toimenpiteet kuitenkin tukevat brändijohtamista, mikä edellyttää markkinointikirjallisuuden monipuolista soveltamista. Tällöin ilmiö voidaan konkretisoida helpommin ymmärrettävään muotoon. Sisäisen markkinoinnin kirjallisuudessa korostetaan, että työpaikkoja tulisi kohdella samalla tavoin tuotteiden kanssa (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Tämä mahdollistaa jo aikaisemmin tehokkaiksi todettujen markkinointitekniikoiden hyödyntämisen työn suunnittelussa, jolloin yrityksen sekä potentiaalisten työntekijöiden tarpeisiin voidaan vastata entistä paremmin. Näin aikaisempi tietämys kuluttajien käyttäytymisestä voidaan soveltaa työnhakijamarkkinoille. Saatavilla oleva markkinatieto, aikaisempi kokemus sekä suhde brändiin vaikuttavat työpaikkojen houkuttelevuuden arvioimisessa (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

2.2 Työnantajabrändin assosiaatiot

Brändiassosiaatiot ovat ajatuksia ja ideoita, jotka brändin nimi herättää kuluttajien mielissä (Backhaus & Tikoo, 2004; Aaker, 1991). Vaikka brändiassosiaatiot pystytään verbalisoimaan, ne saattavat sijaita aistinvaraisella tasolla, mikä hankaloittaa niiden tulkitsemista. Brändi saattaa herättää kuluttajassa tuntemuksia, emotionaalisia reaktioita tai muistoja erilaisista aistikokemuksista (Supphellen, 2000). Brändiassosiaatiot ovat brändikuvan määrittäviä tekijöitä. Brändikuva on määritelty koettuna yhtymänä, joka koostuu tuotteeseen liittyvistä sekä liittymättömistä (product-related/non-product related) piirteistä ja toiminnallisista ja symbolisista (functional/symbolic) hyödyistä, jotka sisältyvät kuluttajan muistissa oleviin brändiassosiaatioihin (Keller, 1993). Tuotteeseen liittyvät piirteet kuvaavat tuotetta objektiivisilla ja konkreettisilla ehdoilla liittyen toiminnallisiin hyötyihin, joita tuotteen käyttäminen tarjoaa. Tuotteeseen liittymättömät piirteet edustavat puolestaan kuluttajien mentaalisen tason mielikuvitusta ja päättelyä tuotteen tuomista hyödyistä. Huomio keskittyy toiminnallisten hyötyjen sijaan sosiaalisen hyväksynnän hakemiseen sekä henkilökohtaiseen ilmaisuun omistamalla tai käyttämällä kyseistä tuotetta. (Backhaus & Tikoo, 2004).

Työnantajakuva voidaan määritellä analogisin termein. Työnantajabrändin instrumentaaliset hyödyt kuvaavat työnantajan tarjoamia etuja objektiivisin termein, kuten palkka, työsuhde-edut ja vuosiloma. Symboliset hyödyt liittyvät yrityksen maineeseen ja sosiaaliseen hyväksyntään, jonka potentiaaliset työntekijät kokevat työskennellessään tietystä yrityksessä. Rekrytoinnin kontekstissa, potentiaaliset kandidaatit houkuttelevat yritykseen sen perusteella, mitä he uskovat yrityksen olevan ja tarjoavan työnantajana. (Backhaus & Tikoo, 2004). Potentiaaliset työntekijät omaavat kuitenkin erilaisia mieltymyksiä ja haluja työelä-mältä, mikä vaikeuttaa universaalin lähestymistavan muodostamista. Työnantajabrändäys keskittyy yritykseen työnantajana organisaatiotasolla jättäen tiimien sekä yksittäisten työtehtävien merkityksen huomioimatta. Rekrytointiin liittyvän informaation painottuessa organisaatiotasolle kandidaatit eivät välttämättä saa tarpeeksi informaatiota hakemastaan työtehtävästään. Tällöin päätöksiä tehdään puutteellisella informaatiolla, mikä nostaa työllistymiseen liittyviä riskejä.

Akateeminen kirjallisuus tarjoaa laajasti käytäntöjä haluttujen brändiassosiaatioiden ja brändikuvien luomiseen sekä hallinnoimiseen. Työnantajakuvalla on todettu olevan vaikutusta yrityksen koettuun houkuttelevuuteen potentiaalisen työntekijän silmissä (Backhaus & Tikoo, 2004; Turban & Greening, 1997; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Belt & Paolillo, 1982; Tom, 1971). Houkuttelevuuden tehostaminen työnantajakuvan hallinnoimisella on kuitenkin koettu haasteelliseksi, eikä sitä ole vielä täysin ymmärretty (Backhaus & Tikoo, 2004; Barber, 1998). Selittäviksi tekijöiksi on tarjottu mahdollisuutta samaistua (Byrne & Neuman, 1992) sekä henkilön ja organisaation yhteensopivuuden (person-organization fit) teoriaa. Henkilön ja organisaation yhteensopivuuden teorian mukaan potentiaaliset työntekijät vertaavat omia tarpeitaan, piirteitään ja arvojaan työnantajakuvaan. Näiden yhteensopivuus määrittää potentiaalisen työntekijän

kokeman houkuttelevuuden organisaatiota kohtaan (Judge & Cable, 1997; Cable & Judge, 1996; Schneider, 1987).

Sosiaalisen identiteetin teoria tarjoaa tukea työnantajakuvan ja houkuttelevuuden välille. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan tietyillä sosiaalisilla ryhmillä on merkitsevä vaikutus minäkuvan muodostumiseen (Tajfel, 1982). Tunnistamme itsemme kuuluvan erilaisiin ryhmiin, jotka myötävaikuttavat minäkäsitystämme (Underwood, Bond & Baer, 2001). Markkinoinnin kirjallisuus tukee näkemystä, että tuotebrändipääoma vahvistuu, kun brändikuva resonoi kuluttajaa (Backhaus & Tikoo, 2004; Keller, 1998). Kun bränditietoisuus kasvaa, kuluttaja alkaa luomaan positiivisia identifikaatioita brändin ympärille. Mitä positiivisempaa brändi koetaan, sitä helpompi kuluttajan on samaistua tuotteen kanssa. Kuten sosiaalisen identiteetin teoria ehdottaa, lopulta kuluttaja ostaa brändin tuotteita koetun positiivisen minäkuvan vuoksi, brändin tukemisen vahvistaessa halutun minäkuvan rakentumista. Samalla tavalla, kun potentiaalinen työntekijä löytää positiivisia piirteitä työnantajakuvasta, hänen on helpompi samaistua työnantajabrändiin. Kyky ja halu samaistua työnantajabrändin kanssa kertovat arvomaailman yhteneväisyydestä. Tällöin organisaation jäsenyys tarjoaa suuremmalla todennäköisyydellä vahvistusta tavoiteltuun minäkuvaan, mikä heijastuu koettuna houkuttelevuutena. (Backhaus & Tikoo, 2004).

Brändäyksen voima piilee brändin symbolismiin ympärillä, minkä vuoksi kyky viestiä symboliset hyödyt potentiaalisille työntekijöille tekee työnantajabrändäyksestä erityisen hyödyllistä. Brändillä voidaan ilmaista enemmän kuin pelkkiä konkreettisia hyötyjä (Hirschman, 1980), jolloin informaation levittäminen ei rajoitu pelkästään verbaaliseen viestintään. Symboliset assosiaatiot, ideat ja tuntemukset, joita brändi edustaa, ovat merkittävässä roolissa yksilöiden persoonallisessa ja sosiaalisessa maailmassa (Elliot & Wattanasuwan, 1998). Työnantajabrändäyksessä symboliset piirteet voivat sisällyttää organisaation määritteitä, kuten innovatiivisuuteen tai arvovaltaan liittyviä tunnusmerkkejä, jotka potentiaaliset työntekijät kokevat kiinnostavina ja houkuttelevina. Brändikirjallisuus korostaa symbolisten toimintojen merkityksellisyyttä, sillä brändien instrumentaaliset erot ovat yleensä vähäisempiä. Saman toimialan työpaikoissa saattaa olla vain vähän eroavaisuuksia, mikä luo haasteita organisaatioiden erottautumiseen työnantajana (Lievens & Highhouse, 2003). Kyseisessä tilanteessa, työnantajabrändäyksellä voidaan viestiä symbolisia hyötyjä, mikä koetaan suotuisana vaihtoehtona työnantajakuvan kehittämistä ajatellen. Tukeakseen kyseistä kannanottoa, Lievens ja Highhouse (2003) todistivat tutkimuksessaan organisaation symbolisilla hyödyillä olevan huomattavasti suurempi arvostus selittäessä yrityksen houkuttelevuutta työnantajana. Instrumentaaliset piirteet, kuten palkka, jäivät toissijaisiksi houkuttelevuutta selittäessä. (Backhaus & Tikoo, 2004).

Työnantajabrändin viestiessä organisaation symbolisia piirteitä, paljastuu myös käytännönläheisempiä puolia työnantajasta. Rekrytointiprosessin aikana organisaatio paljastaa hallitusti sekä hallitsemattomasti työllisyyteen liittyvää tietoa esimerkiksi urakehityksestä, haasteista ja ainutlaatuisista mahdollisuuksista. Vaikka tavoitteena on luoda houkutteleva kuva yrityksestä työnantajana,

realiteetteja ei parane unohtaa. Työnantajabrändin signaalit sekä rekrytointiviestinnän sisältämä informaatio voidaan tulkita lupauksiksi potentiaalisille työntekijöille. (Backhaus & Tikoo, 2004). Nämä arvolupaukset tulisi viestiä sekä organisaation sisäisesti että ulkoisesti, jotta johdonmukaisuus sekä yhdenmukaisuus saavutetaan eri tasoilla. Muuten sisäiset ja potentiaaliset työntekijät saattavat kokea työnantajabrändin eri tavalla, jolloin ulkoisesti viestitettyjen arvolupauksen lunastaminen voi olla haasteellista.

Asiakkaat ovat yhtä lailla potentiaalisia työntekijöitä ja päinvastoin, mikä tulisi huomioida brändijohtamisessa. Informaation johdonmukaisuus johtaa vahvempiin assosiaatioihin, jotka mielletään helpommin. Asiakkaat muodostavat tiettyjä odotuksia aikaisempien brändikohtaamisten johdosta (Keller, 1993; Sujan, 1985; Bettman, John & Scott, 1986). Kyseiset odotukset vaikuttavat asiakkaiden kykyyn oppia uutta tietoa brändistä. Yrityksen liiketoiminnan keskittyessä konservatiivisiin pankkipalveluihin assosiaatiot rakentuvat tämän ympärille. Tarjoamansa vuoksi yritys saatetaan mieltää luotettavaksi, vakavaraiseksi sekä jäykäksi. Assosiaatiot tuote- ja yritysbrändistä luovat tietynlaisia odotuksia sekä viitekehyksiä myös työnantajabrändiin. Saman yrityksen mainostaessaan itseään innovatiivisena työnantajana tarjoten hektisiä ja vaihtelevia työtehtäviä, brändin eri osa-alueet eivät ole linjassa keskenään asiakkaan saadessa ristiriitaisia signaaleja. Tämän vuoksi uudet epäjohdonmukaiset brändisignaalit sivuutetaan työnantajakuvan muodostuessa aikaisempien brändikohtaamisten perusteella. Jos aikaisemmat brändikohtaamiset ovat olemattomia, eikä asiakkaalla ole tarttumapintaa yrityksestä, uusien assosiaatioiden omaksuminen on todennäköisempää. Aikaisempi kokemus ei tällöin rajoita uuden tiedon omaksumista.

Yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat hakemusten tekoon organisaatiota kohtaan, on työnantajakuva (Chhabra & Sharma, 2014; Turban & Greening, 1997; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Belt & Paolilo, 1982; Tom, 1971). Chhabra ja Sharma (2014) korostavat, että sitoutuminen organisaatioon liittyy voimakkaasti organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri edustaa organisaation jäsenten perustavia oletuksia, arvoja ja hyväksi katsottuja työskentelykäytäntöjä, jotka siirtyvät uusille tulokkaille (Chhabra & Sharma, 2014; O'Reilly, 1989; Schein, 1985). Työnantajakuva muodostuu kokemusten sekä viestinnän kautta syntyneistä assosiaatioista, joihin pyritään vaikuttamaan markkinointitoimenpiteillä. Collinsin ja Stevensin (2002) tutkimuksen mukaan varhaisella altistumisella rekrytointitoimenpiteille on todettu olevan positiivinen vaikutus työnhakijoiden asenteisiin sekä sisäistettyihin ominaisuuksiin. Kyseiset brändikuvan osa-alueet vaikuttivat merkittävästi hakuaikomuksiin.

2.3 Rekrytointimarkkinointi

Mainonta on pitkään ollut yksi tärkeimmistä työkaluista brändipääoman rakentamisessa, minkä vuoksi monissa yrityksissä brändipääoman kehittyminen ja mainonnan tehokkuuden mittaaminen linkitetään yhteen (Ewing, Bussy & Berthon, 2002; Ambler, 2000). Richards & Curran (2002) ovat luoneet aikaisemman

akateemisen kirjallisuuden perusteella nykyaikaisen määritelmän mainonnalle. Määritelmän mukaan mainonta on maksettu kommunikoinnin muoto tunnistettavasta lähteestä, tarkoituksena saada vastaanottaja houkutelua suorittamaan haluttu toiminto nyt tai tulevaisuudessa. Määritelmän mukaan mainonta rajoittuu yksittäisiin toimenpiteisiin, eikä huomioi hedelmällisen asiakassuhteen edellyttämää kumulatiivista arvonluontia. Perinteisesti mainonta on myös liitetty myynnin edistämiseen suoraan tai välillisesti (Lavidge & Steiner, 1961). Mainonnassa huomio painottuu myynnin lisäämiseen arvonluonnin sijaan, sillä jälkimmäisessä sijoitetun pääoman laskeminen on huomattavasti vaikeampaa.

Rekrytointimainonta on ollut pitkään olemassa hyvin elinvoimaisena. Monet sanomalehdet sekä ammatilliset lehdet ovat tehneet huomattavaa voittoa työpaikkailmoituksilla. Kyseisten mainosten tavoitteena on kuitenkin ollut pelkästään sopivien kandidaattien houkuttelemineen avoimiin työpaikkoihin, eikä luoda tai kehittää brändipääomaa millään tavalla (Ewing, Bussy & Berthon, 2002). Kyseinen toiminta on ollut linjassa mainonnan yleisten periaatteiden kanssa pyrkien saavuttamaan yksittäinen haluttu toimenpide. Ewing, Bussy ja Berthon (2002) kuitenkin korostavat, että rekrytointimainonnassa on siirrytty käyttämään yhä enemmän brändinluonnin tekniikoita. Nykyään rekrytointimainokset myyvät yrityksen kuvaa, edistävät sen etuja ja muistuttavat yhä enemmän tuotemaintontaa verrattuna informatiiviseen tietoisuuteen tarjottavasta työpaikasta (Ewing, Bussy & Berthon, 2002; Martinez, 2000).

Digitaalinen aikakausi on mahdollistanut uusia ja tehokkaampia viestintäkanavia informaation levittämiseen, mikä on vaikuttanut suuresti myös työnantajabrändäykseen. Potentiaaliset kandidaatit voivat etsiä tietoa esimerkiksi Googlesta, työpaikkaportaaleista ja sosiaalisista yhteisöistä, minkä vuoksi yritysten tulisi olla aktiivisia erilaisissa kanavissa parhaansa mukaan. Työnantajabrändäys on jatkuva, erinäisissä konteksteissa ja muodoissa tapahtuva kokonaisuus. Tämän vuoksi sen näkyvyyttä tulisi hallinnoida proaktiivisesti. (Chhabra & Sharma, 2014; Wilkinson, 2009).

Rekrytointiin liittyvät markkinointitoimenpiteet ovat nykypäivänä huomattavasti moniulotteisempia verrattuna aikaisemmin sanomalehtiin rajoittuneeseen työpaikkailmoitteluun. Chhabran ja Sharman (2014) tutkimuksessa havainnointiin nykyaikaisten kanavien merkitystä työnantajien houkuttelevuuden muodostumisessa tarjoten useita eri toteutuskeinoja. Tutkimuksessa huomioitiin työpaikkaportaalien, sanomalehtien, messujen, yritysten nettisivujen ja yritysvierailujen vaikutuksia houkuttelevuuden syntymiseen. Erityisesti työpaikkaportaaleilla ja yritysten nettisivuilla koettiin olevan merkittävä vaikutus houkuttelevuuden syntymiseen, sillä kyseisten kanavien avulla informaation välittäminen koettiin olevan luontevaa osapuolien välillä. Kyseessä on kuitenkin pieni otanta erinäisistä mahdollisuuksista rekrytointiviestinnässä jättäen merkittäviä viestintäkanavia tarkastelun ulkopuolelle, kuten sosiaalisen median kokonaisuudessaan. Chhabran ja Sharman (2014) tutkimus kuitenkin todisti nykypäivän rekrytointiviestinnän olevan aikaisempaa moniulotteisempaa, minkä vuoksi rekrytointimainonta ei ole enää tarpeeksi kuvaava termi rekrytointiviestinnälle.

Yrityselämässä on siirrytty puhumaan rekrytointimarkkinoinnista, joka terminä kattaa kaikki rekrytointiin liittyvät toiminnot. Kotlerin ja Kellerin (2006:

8) mukaan markkinointi viittaa siihen, mitä organisaation on tehtävä luodakseen sekä vaihtaakseen arvoa asiakkaiden kanssa. Kyseessä on kokonaisvaltainen määritelmä, jonka yhtenä osa-alueena voidaan pitää mainontaa. Myös akateemisesta maailmasta löytyy aikaisempi määritelmä rekrytointimarkkinoinnille. Kyseisen määritelmän mukaan rekrytointimarkkinointi koostuu kaikista markkinointityökaluista, joita käytetään oikeiden profiilien houkuttelemiseen potentiaalisten hakijoiden joukosta (Soulez ja Guillot-Soulez, 2011; Backhaus & Tioo, 2004). Houkutellakseen parhaita työntekijöitä, yrityksen tulee hyödyntää rekrytointimarkkinointia (Ewing, Bussy & Berthon, 2002), mutta myös omaa brändiään, jotta sitä pidettäisiin haluttuna työnantajana (Soulez ja Guillot-Soulez, 2011; Berthon, Ewing & Hah, 2005). Työnantajabrändäyksessä luodaan kokonaisvaltainen kuva yrityksestä työnantajana, rekrytointimarkkinoinnin keskittyessä erityisesti operatiivisten rekrytointitarpeiden täyttämiseen, edesauttaen paremman yhteensopivuuden syntymistä.

Onnistuneessa rekrytointiviestinnässä oikeat sanat herättävät kiinnostusta tavoiteltujen kandidaattien joukossa rohkaisten heitä etenemään rekrytointiprosessissa (Soulez & Guillot-Soulez, 2011). Rekrytointiprosessi käsittää koko elinkaaren proaktiivisesta työnantajabrändäyksestä aina palkkaamiseen asti (Münstermann, Eckhardt & Weitzel, 2010; Porter, 1985). Rekrytointin elinkaari ei kuitenkaan ole yksinkertainen, lineaarisesti etenevä prosessi. Rekrytoijat sekä rekrytoitavat ovat uniikkeja yksilöitä, minkä vuoksi rekrytointitoimenpiteet saattavat vaihdella hyvinkin radikaalisti eri toimialoilla sekä yrityksissä (Münstermann, Eckhardt & Weitzel, 2010). Rekrytointiprosessia voidaan pitää kokonaisuutena, joka käsittää yrityksen arvonlupausten viestimisen aina niiden lunastamiseen asti.

Akateeminen maailma ei kuitenkaan tarjoa markkinoinnin näkökulmasta asianmukaista viitekehystä, joka ottaa huomioon rekrytointiprosessin kokonaisuuden eri osa-alueet. Yleisessä käytössä oleva työnantajabrändäyksen viitekehys koostuu pitkälti brändiulottuvuudesta, joka on sovellettu Aakerin (1991) ja Kellerin (1993) brändipääomasta tuotebrändin kontekstissa. Brändijohtamisessa keskitytään haluttujen muistijälkien ja assosiaatioiden luomiseen sekä hallinnoimiseen. Kuten Backhaus ja Tikoo (2004) korostavat, työnantajabrändäys on kohdistettu, pitkän ajan strategia, jolla hallinnoidaan tietoisuutta ja näkemystä työnantajasta sekä sisäisten etä potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Strategia kuitenkin edellyttää toimivia taktiikoita, jotta se voidaan toteuttaa menestyksekkäästi (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Mainontaa voidaan pitää yhtenä työnantajabrändäystä toteuttavana taktiikkana, jolla on kuitenkin selkeät rajoittavat tekijät. Jotta ilmiötä voidaan ymmärtää syvällisemmin, se edellyttää arvonluonnin tarkastelua rekrytointiprosessin elinkaaren eri osa-alueilta, huomioiden erilaisten taktiikoiden vaikutukset kokonaisuuden muodostumisessa.

Strategia on usein määritelty epäsuoraksi toimintasuunnitelmaksi, joka on suunniteltu tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Caves (1984) sekä Ghemawat (1991) korostavat, että strategian keskeinen elementti on joukko "sitoutuneita valintoja", jotka johto on määrittänyt. Kyseistä näkemystä tukee Porterin (1996, 68) oma tulkinta, jonka mukaan strategia on aintuolaisuuden ja arvokkaan asemoinnin luomista, sisältäen erilaisia toimintoja.

Luomisella tarkoitetaan valintaa, joka luo raamit yrityksen kilpailemiselle. Kyseiset toiminnot muodostavat toimintajärjestelmän, joka heijastaa yrityksen strategiaa (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Strategiaa voidaan siis pitää yrityksen toimintaa ohjaajavana ideana, joka on kuitenkin luonteeltaan abstrakti, hankaloittaen ilmiön konkretisoimista. Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010) mukaan strategisten liiketoimintaratkaisujen muokkaaminen tai palauttaminen vaativat huomattavan määrän resursseja, minkä vuoksi huomio usein keskittyy erilaisten taktiikoiden tehostamiseen. Taktiikoilla viitataan yrityksen avoimiin toiminnallisiin vaihtoehtoihin, joita hyödynnetään liiketoimintaa tukevasti. Taktiset valinnat ovat suhteellisen helposti muutettavissa, mikä mahdollistaa tarvittavan joustavuuden strategian toteuttamisessa. Taktiikat ovat erityisen tärkeitä, sillä niillä on ratkaiseva rooli siinä, kuinka paljon arvoa yritykset luovat sekä saavat (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Kotler ja Keller (2006: 8) painottavat arvonluonnin olevan markkinoinnin perustava tekijä, minkä vuoksi markkinointitoimenpiteitä voidaan pitää taktisina.

Akateemisessa kirjallisuudessa työnantajabrändäys on yleisesti mielletty strategisena ulottuvuutena, tarjoten epäsuoraa toimintasuunnitelmaa halutun tavoitteen saavuttamiseksi (Chhabra & Sharma, 2014; Backhaus & Tikoo 2004; Sullivan, 2004). Kyseessä on strateginen lähestymistapa, joka mukailee Casadesus-Masanellin & Ricartin (2010) ja Porterin (1996) näkemyksiä. Strategian onnistuminen vaatii kuitenkin erilaisia toimintoja, taktiikoita. Casadesus-Masanell ja Ricart (2010) korostavat taktiikoiden merkitystä arvonlujina, liiketoimintamallin luodessa raamit käytössä oleville taktiikoille. Kotlerin ja Kellerin (2006: 8) mukaan markkinoinnilla viitataan siihen, mitä organisaation on tehtävä luodakseen sekä vaihtaakseen arvoa. Arvo sekä arvonluonti ovat ratkaisevina tekijöinä taktiikan määritelmässä, minkä vuoksi rekrytointimarkkinointi terminä tarjoaa kattavimman kehyksen ilmiön konkretisoimiselle.

Perinteisesti strategian kehittäminen saa merkittävää huomiota ja resursseja, mutta täytäntöönpano on usein laiminlyöty, välillä tuhoisin seurauksin. Huomio tulisi laajentaa strategiasta erityisesti prosessin implementointiin, jotta löydettäisiin käytännöllisiä, toimivia sekä mitattavissa olevia käytäntöjä (Allio, 2005). Tämä pätee hyvin myös työnantajabrändäykseen, jolla käsitetään työntekijäkokemus yrityksessä palkkaamisesta aina lähtemiseen asti (Biswas & Suar, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004). Rekrytointiprosessin elinkaareen mahtuu kuitenkin lukuisia erilaisia taktisia valintoja, jotka vaikuttavat merkittävästi työnantajabrändäyksen sekä rekrytoinnin onnistumiseen. Vaikka työnantajabrändäys ja uuden henkilön palkkaamiseen tähtäävä rekrytointi ovat luonteelta hieman erilaisia, kyseessä on toisiaan täydentävä kokonaisuus. Rekrytointimarkkinointi tarjoaa terminä ratkaisun akateemisen maailman tarpeisiin, jolloin työnantajabrändäys saadaan implementoitua strategiselta tasolta taktiselle mahdollistaen oppien konkreettisen hyödyntämisen.

Lähtökohtaisesti yritys määrittää itse arvonluonnin raamit työnantajabrändäyksessä. Rekrytointimarkkinointia voidaan pyrkiä kohdistamaan pelkästään tavoitellulle kohderyhmälle, mikä rajoittaa huomattavasti yleisen mielikuvan kehittymistä. Tällöin mielikuva sekä houkuttelevuus vahvistuvat kohde-

ryhmän keskuudessa, mutta heikentyvät ulkopuolelle jääneiden osalta. Viestintään käytettävien kanavien valinta sekä sisällön rakentaminen ovat taktisia valintoja, joilla vaikutetaan strategian onnistumiseen. Jos kohderyhmänä on nuori sukupolvi, uusilla sosiaalisen median kanavavalinnoilla, kuten Facebookilla, voidaan tavoittaa heidät tehokkaasti rekryointiviestinnän keinoin. Kyseisessä tapauksessa viestintä kuitenkin rajoittuu pelkästään Facebookin aktiivikäyttäviin, mikä korostaa taktisten valintojen merkitystä. Taktisilla valinnoilla sekä käytössä olevilla työkaluilla on hyvin suuri merkitys työnantajabrändäyksen onnistumiseen ja tietoisuuden leviämiseen. Käytössä olevat kanavat sekä toteutetut markkinointitoimenpiteet eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään informaation levittämiseen. Käytössä olevat työkalut edustavat myös yrityksen arvomaailmaa luoden samalla työnantajabrändiä. Nykyaikaisten ja modernien rekryointiviestinnän työkalujen käyttäminen heijastaa suurta panostusta työnantajabrändäykseen, eli työntekijöistä pidetään hyvää huolta.

2.4 Työnantajabrändäyksen viestiminen ulkoiselle kohderyhmälle

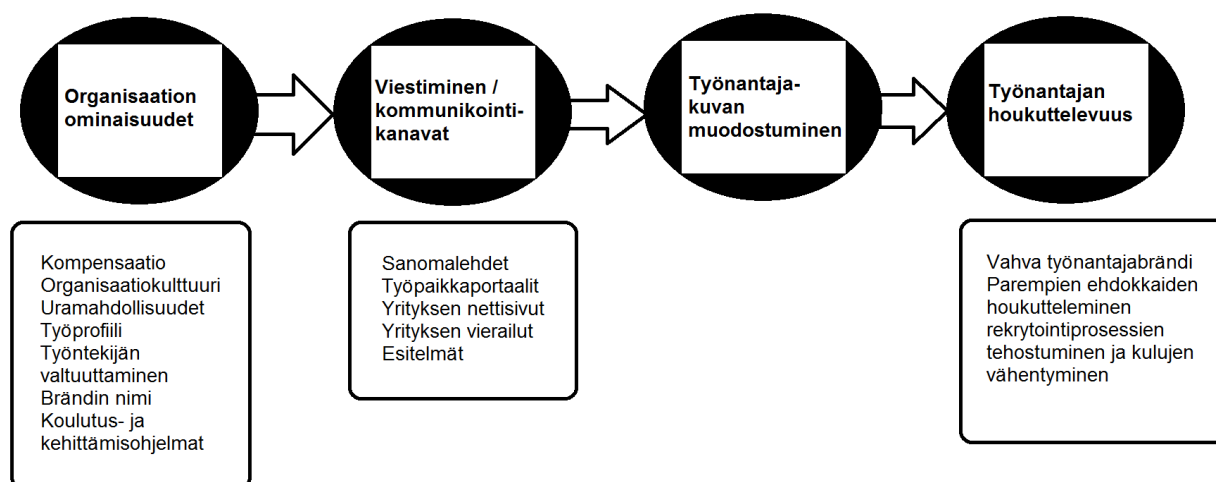
Vahva työnantajabrändi tarjoaa yritykselle useita etuja, kuten alemmat rekrytointikustannukset, terveemmän työyhteisön, työntekijöiden alhaisen vaihtuvuuden sekä mahdollisuuden tarjota pienempää palkkaa verrattuna huonomaisempiin kilpailijoihin (Chhabra & Sharma, 2014; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Ritson, 2002). Työnantajabrändi tulisi integroida yritys- sekä tuotebrändin kanssa yhdeksi kokonaisuudeksi tarjoten johdonmukaisen ja yhteneväisen elämyksen potentiaalisille työntekijöille.

Työnantajabrändäys ei rajoitu organisaation identiteetistä rakennettuihin työnantajan arvolupauksiin, vaan yhtä tärkeää on pystyä kommunikoidaan kyseinen relevantti informaatio potentiaalisille työntekijöille. Kanavavalinnat tulisi valita strategian mukaisesti, jotta haluttu kohderyhmä pystytään tavoittamaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Digitaalinen aikakausi on mahdollistanut uusien ja entistä nopeampien kommunikointikanavien hyödyntämisen, mikä on huomionarvoista rekryointimarkkinointia suunniteltaessa. Työnhakijat etsivät aikaisempaa oma-aloitteisemmin informaatiota erilaisista digitaalisista alustoista, tämän tuodessa paineita yrityksille relevantin tiedon ylläpitämiseen. Näkyvyyttä tulisi hallinnoida proaktiivisesti, sillä työnantajabrändäyksessä tai työnantajabrändissä ei ole seisonta-aikaa. (Chhabra & Sharma, 2014; Wilkinson, 2009).

Informaatioympäristön epäsymmetrisyys vaikuttaa voimakkaasti työmarkkinoilla, sillä työnhakijoilla on harvoin täydelliset tiedot potentiaalisesta työnantajasta. Lähtökohtaisesti, potentiaalinen työntekijä sitoutuu yritykseen pitemmällä aikavälillä, minkä vuoksi päätöksenteko saattaa edellyttää huomattavaa tiedon määrää työnantajasta. Rekryointimarkkinoinnin avulla mahdolliset työnantajat voivat viestiä relevanttia informaatiota työtehtävistä sekä yrityksestä

työnantajana vähentäen potentiaalisten työntekijöiden tiedonhankintakustannuksia. Potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta epäsymmetrinen tieto syntyy mahdollisen työnantajan havaitsemattomista ominaisuuksista, kuten työilmapiiristä tai urakehityksestä (Schmidtke, 2002). Ottaen huomioon molempien osapuolien riskit, on työnhakijoiden etujen mukaista saada selville mahdollisimman paljon potentiaalisesta työnantajasta (Spence, 1974). Brändiin liittyvät ominaispiirteet muovaavat työnhakijoiden ymmärrystä yrityksestä työnantajana. Epäjohdonmukaiset tai väärät uskomukset mahdollisesta työnantajasta saattavat johtaa suuremmin koettuun riskiin, joka liittyy työllistymiseen. Tällöin potentiaaliset työntekijät saattavat valita enemmän informaatiota tarjoavan vaihtoehdon kilpailijoiden joukosta, sillä se koetaan riskittömämpänä vaihtoehtona. (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Chhabra ja Sharma (2014) jalostivat Backhaus & Tikoo (2004) tekemää viitekehystä kuvaamaan tarkemmin ulkopuolisille sidosryhmille keskitettyä työnantajabrändäystä. Kyseessä on suoraviivainen mallinnus, joka tarjoaa helpon ymmärryksen prosessin kokonaisuudesta. Kommunikaation merkitystä korostetaan huomattavasti, sen ollessa ratkaisevassa roolissa hakuaikomusten osalta. Vaikka yritys olisi markkinoiden paras työnantaja, sen täytyy viestiä olemassaolostaan kohderyhmälle. Tämän lisäksi arvolupaukset täytyy pystyä konkretisoimaan potentiaalisille työnhakijoille, jotta välitetyin informaation merkitys ymmärretään.



Kuvio 3. Työnantajabrändäyksen malli (mukailen Chabbran ja Sharman, 2014 viitekehystä).

Ottaen huomioon kommunikaation merkityksen arvonluonnissa sekä työnantajakuvan muodostumisessa, siihen tulisi kiinnittää suurempaa huomiota. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa kommunikaatio korvataan rekrytointimarkkinoinnilla, joka tarjoaa paremman kehyksen työnantajabrändäyksen ja rekrytointiprosessin kokonaisvaltaiselle ymmärrykselle. Rekrytointimarkkinointi pitää sisällään kaikki arvoa luovat toimenpiteet, jotka syntyvät rekrytointin kontekstissa. Kommunikaatiossa pelkkä informaation viestintä kohderyhmälle ei

riitä, vaan vastaanottajan täytyy pystyä käsittämään kyseinen informaatio halutulla tavalla. Markkinointiviestinnässä tulisi keskittyä entistä enemmän vastaanottajiin sekä heidän luomaan merkitykseen viestintäprosessin toimesta (Grönroos & Finne, 2009). Konkretisointihaasteiden vuoksi pelkän tekstin hyödyntäminen tuottaa harvoin haluttua lopputulosta, puhumattakaan houkuttelevuuden lisääntymisestä. Viestinnässä onkin siirrytty kuvien sekä videoiden hyödyntämiseen sekä tarinallistamiseen. Kyseisiä metodeja hyödyntäen vastaanottaja pystyy paremmin ymmärtämään välitetyn informaation. Videopätkä konsultin työpäivästä kertoo huomattavasti enemmän verrattuna perinteisesti viljeltyihin trendisanoihin. Arvolupaus pitää pystyä konkretisoimaan sekä todistamaan, eikä siihen aina onnistuta tekstin muodossa. Pystyäkseen erottautumaan kilpailijoistaan, pelkkä kirjallinen työpaikkailmoitus ei välttämättä enää riitä.

Potentiaalisten työntekijöiden hakupäätöstä voi ohjata työn tietty ominaisuus, kuten sijainti tai palkka. Kyseiset ominaisuudet ovat helposti havaittavissa, mikä helpottaa vertailtavuutta. Kuitenkin muut ominaisuudet, kuten työilmapiiri tai ryhmän synergia, eivät ole helposti havaittavissa ulkopuolisen näkökulmasta. Arvioidessaan potentiaalisen työnantajan houkuttelevuutta työnhakijoille aiheutuu kustannuksia tiedonhausta, jotta he saavat tarvittavan määrän informaatiota päätöksentekoa varten. He saattavat etsiä tietoa suoraan yrityksen virallisilta kanavilta tai hyödyntää korvaavaa tietoa ymmärryksen luomisessa. Instrumentaaliset hyödyt ovat helpommin löydettävissä perinteisillä hakuominaisuuksilla. Kyseiset hyödyt saattavat liittyä palkkaan tai paikkaan, jotka ovat samalla helposti verrattavissa kilpailijoiden tarjoamaan. Pystyäkseen havainnoimaan kokemukseen ja luottamukseen liittyviä ominaispiirteitä (esim. urakehitys ja työilmapiiri), potentiaalisten työntekijöiden on usein hyödynnettävä korvaavia tietoja, kuten brändisignaaleja. Jotta brändisignaalit välittävät halutun viestin potentiaalisille työntekijöille, yritysten on panostettava heidän työnantajabrändäyksen strategiaan. Työnantajabrändäys vaikuttaa yrityksen profiiliin työnantajana lähettämällä erilaisia signaaleja työmarkkinoille. Kyseiset työnantajabrändin signaalit vähentävät potentiaalisten työntekijöiden informaatiokustannuksia vaikuttaen heidän näkemykseen työn sisällöstä ja laadusta, vähentäen samalla työllistymiseen liittyviä riskejä. Nämä signaalit luovat potentiaalisille työntekijöille odotettua hyödyllisyyttä, jonka voidaan myös määritellä kuuluvan työnantajan houkuttelevuuteen. Työnantajan houkuttelevuus on joukko ”suunniteltuja etuja, joita potentiaalinen työntekijä näkee työskentelevänsä tietyssä organisaatiossa”. (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Berthon, Ewing & Hah 2005).

Työnantajabrändäys voi lisätä yrityksen havaittua arvoa työnantajana, mikä mahdollistaa segmenttikohtaisten rekrytointistrategioiden kehittämisen, erilaistamisen muista saman alan työnantajista ja lisäämään toimialan houkuttelevuutta. Tämän saavuttamiseksi työnantajien on investoitava selkeisiin ja johdonmukaisiin brändisignaaleihin, jotta potentiaaliset työntekijät ymmärtävät heidän asemoitumisensa työnantajana. (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Erdemin ja Swaitin (1998) mukaan brändisignaalin selkeys määräytyy työnantajabrändin välittämien yksiselitteisten tietojen perusteella. Työnantajabrändin selkeä viestintä ja brändisignaalien vääristymien puuttuminen johtavat uskottavaan asemaan työmarkkinoilla. Selkeät brändisignaalit vähentävät

myös potentiaalisten työntekijöiden tiedonhankintakustannuksia. Työntekijöiden saadessa uskottavaa ja selkeästi erottuvaa kuvaa yrityksestä työnantajana heidän ei tarvitse investoida niin paljon resurssien purkamiseen ja brändiviestien tulkitsemiseen. Tämä vähentää informaatiokustannuksia, mikä pienentää koettuja riskejä liittyen yritykselle työllistymiseen. (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Uskottavat brändisignaalit välittävät informaatiota, jonka potentiaali on huomattavasti tehokkaampi tavoitteiden saavuttamisessa (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Tirole, 1990). Potentiaaliset työntekijät kokevat työnantajan luotettavuuden vaikuttavan brändisignaalien uskottavuuteen (Hoeffler & Keller, 2002). Tämän lisäksi luotettavuuteen vaikuttavat myös mahdollisen työnantajan halukkuus sekä kyky toimittaa luvattu (Erdem & Swait, 1998). Rekrytointiprosessin aikana potentiaalisille työntekijöille tehdyt lupaukset vaikuttavat heidän odotuksiinsa sekä jälkiarviointeihinsa (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Buss, 2002). Brändisignaalien ollessa uskottavia mahdollinen työnantaja koetaan luotettavaksi ja potentiaaliset työntekijät kokevat vähemmän työllistymiseen liittyviä riskejä. Tällöin arvolupaukset koetaan realistisina, jolloin niiden toteutuminen on myös todennäköisempää. Työnantajakuvan ollessa uskottava ja laadukas, potentiaaliset työntekijät vähentävät ponnistelujaan saadakseen lisätietoa mahdollisesta työnantajasta, mikä vähentää informaatiokustannuksia (Erdem & Swait, 2004). Täyttämättömät odotukset voivat puolestaan johtaa työntekijöiden tyytymättömyyteen ja vaihtuvuuden kasvuun, mikä heijastuu liikevaihdon heikentymisenä. (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Brändin johdonmukaisuudella on sekä merkittäviä että ajallisia ulottuvuuksia. Merkittävällä ulottuvuudella viitataan siihen, missä määrin työnantajabrändi heijastaa suunniteltua kokonaisuutta (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Buss, 2002; Erdem & Swait, 1998) ja missä asteessa nämä signaalit ovat linjassa yrityksen yleisten tavoitteiden kanssa tuote- ja yritysbrändin kanssa (Backhaus & Tikoo, 2004; Mitchell, 2002). Työnantajabrändin johdonmukaisuuden ajallisella ulottuvuudella viitataan siihen, missä määrin työnantajabrändin signaalit ovat ajanmukaisia (Park, Jaworski & MacInnis, 1986). Suurempi johdonmukaisuus brändisignaaleissa lievittää sekaannusta ja siihen liittyviä tiedonkeruukustannuksia. Johdonmukaiset brändisignaalit synnyttävät näkemyksiä potentiaalisen työnantajan korkeammasta uskottavuudesta (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Erdem & Swait, 1998, 2004).

Työnantajabrändisignaalien uskottavuus riippuu todennäköisesti investoinnin suuruudesta, jonka organisaatiot tekevät työnantajabrändäykseen (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Dawar, 1998). Tyypillisesti organisaatiot sopeuttavat budjetoinnin täytettävän työpaikan tärkeyden mukaan. Vaikeasti täytettäviin asiantuntijatasen työtehtäviin panostetaan enemmän resursseja, sillä kyseiset työtehtävät luonnollisesti vaikuttavat välittömämmin yrityksen liikevaihtoon, ja sitä kautta menestymiseen. Matalamman tason työtehtäviin ei olla valmiita investoimaan, sillä kyseessä on rahallisesti vähemmän merkittävä työtehtävä. Kyseinen kahtiajako viestii kuitenkin ristiriitaisuutta, minkä vuoksi yritykset ovat siirtämässä painotusta työtehtävistä organisaatiotasolle. Suuremmat brändi-investoinnit motivoivat yritystä osoittamaan totuudenmukaisuutta väitteissään

työntarjonnan suhteen sekä osoittamaan sitoutumista sitä kohtaan (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Kirmani & Rao, 2000; Erdem & Swait, 1998).

Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) tutkimuksessa hyötyjen houkuttelevuus erosi huomattavasti pitkän työkokemuksen omaavilla ja urakehityksen alkupäässä olevilla. Kokeneet työntekijät nostivat yrityksen maineen suureen arvoon urakehitystä ajatellen sekä mahdollisuuden ylenemiseen. Vähemmän kokeneet työntekijät puolestaan arvostivat enemmän lyhytaikaisia hyötyjä, kuten palkkaa. Myös yritysbrändin arvostettavuudella oli selkeä merkitys työnhakupäätöstä tehdessä. Työkokemus arvostetussa yrityksessä koettiin parantavan työmahdollisuuksia tulevaisuudessa tarjoten samalla parempaa statusta.

Mainostaessa työnantajabrändin arvolupauksia houkuttelevuus rajoittuu vain kyseisiä hyötyjä arvostavien piiriin. Vaikka organisaatiokulttuuri lähtökohteisesti käsittää koko yrityksen, tiimien välillä voi olla huomattavasti eroavaisuuksia. Erityisesti toisistaan eroavat osastot tulisi huomioida työnantajabrändäyksen kokonaisuutta suunniteltaessa. Konservatiivisen rakennusfirman markkinointiosasto voi olla hyvinkin innovatiivinen ja ammattitaitoinen, mutta työnantajabrändäyksen rajoittuessa rakennustyöntekijöiden elämään uuden markkinointiosastajan löytäminen voi olla todella haasteellista. Antamalla enemmän painoarvoa työtehtävien brändäykseen voidaan paremmin erilaistaa tarjoama potentiaalisille työntekijöille. Työnantajabrändäyksellä luodaan viitekehys työllistymiseen liittyen, mutta rekrytointimarkkinoinnilla voidaan tarkentaa ymmärrys työtehtäväkohtaisesti.

Yleisesti assosiaatioiden uskotaan muodostuvan joko päivittäisestä brändikohtaamisesta tai yrityksestä saadun informaation perusteella, sekä hallitusta että hallitsemattomasta kommunikoinnista. Näistä kahdesta suora kokemus voi muodostaa voimakkaampia assosiaatioita muistiin, sillä siihen liittyy suora kosketuspinta ilman välikäsiä (Keller, 1993; Hertel, 1982). Vaikka asiakkaiden välistä puskaradiota pidetään yleisesti hallitsemattomana, markkinointitoimenpiteiden avulla voidaan edesauttaa keskustelun kulkua. Proaktiivinen ote mahdollistaa suunnannäyttämisen, jota asiakkaiden on helppo seurata. Puskaradion kautta leviävä informaatio perustuu yleensä omakohtaisiin kokemuksiin, mikä korostaa entisestään päivittäisten brändikohtaamisten merkitystä.

Puskaradiolla on aina ollut merkittävä rooli asiakkaan ostopäätöksen muodostumisessa (Richins & Root-Shaffer, 1988). Digitalisoituvan maailman ansiosta ostotransaktiot voidaan tehdä pitkälti netissä, minkä vuoksi on alettu painottamaan elektronisen puskaradion (electronic word-of-mouth) merkitystä. Tuotteiden sekä palveluiden arvostelemisesta on tehty asiakkaille vaivatonta, minkä lisäksi informaatio leviää sosiaalisen median alustoissa silmänräpäyksessä. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää perinteisen sekä elektronisen puskaradion merkitys mielikuvien muodostumisessa.

Elektronisen puskaradion yksi merkittävimmistä osa-alueista on asiakasarvioinnit eri tuotteista ja palveluista. Riippuen arvosteluiden sävystä, ne voivat joko lisätä tai vähentää ostettavan tuotteen tai palvelun houkuttelevuutta. Vaikka asiakaskokemukset ovat aina subjektiivisia, suuntaa antavia yhteneväisyyksiä löytyy. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää motivaatiot asiakasarvioin-

tien taustalla. Hennig-Thuraun, Gwinnerin, Walshin ja Gremlerin (2004) tutkimuksen mukaan kyseiset motivaatiot muodostuvat sosiaalisista eduista, taloudellisista kannustimista, ulkopuolisista henkilöistä sekä itsensä ilmaisemisesta. Kyseiset tutkimustulokset tuovat kaivattua informaatiota myös työnantajabrändäyksen tarpeisiin, sillä netistä löytyy huomattavan paljon työntekijäkokemuksia erilaisilta keskustelufoorumeilta. Anonymiteetin ansiosta kokemusten jakaminen on suurelta osin riskitöntä mahdollistaen kuitenkin itsensä ilmaisemisen. Erinomaisella asiakaskokemuksella voidaan eliminoida negatiivisen puskaradion syntyminen, mitä tulisi soveltaa työnantajabrändäyksessäkin. Omakohtaisilla kokemuksilla on huomattava vaikutus assosiaatioiden muodostumiseen, mitkä puolestaan määrittävät brändin nyanssin.

Keller (1993) korostaa brändipääoman syvemmän ymmärryksen merkitystä, jotta markkinointitoimenpiteitä voidaan tehostaa. Lisääntyneet kustannukset, kovempi kilpailu sekä nouseva vaatimustaso ovat johtaneet markkinointitoimenpiteiden kulujen karsimiseen. Kyseisten ilmiöiden seurauksena markkinointitoimenpiteiden täytyy ymmärtää entistä paremmin kuluttajaa, jotta he voivat luoda parempia strategisia päätöksiä kohderyhmästä, asemoinnista sekä markkinointimixin taktisista päätöksistä. Kellerin (1993) näkemyksen mukaan brändipääoma on strateginen työkalu verrattuna taktisiin markkinointitoimenpiteisiin, mutta sillä voidaan tehostaa toimintoja. Kyseisestä ajattelumaailmaa voidaan soveltaa myös työnantajabrändäykseen. Työnantajabrändäyksellä voidaan tehostaa rekrytointimarkkinoinnin toimenpiteitä, kuten vähentää rekrytointin aiheuttamia kustannuksia. On kuitenkin hyvä nostaa esille työnhakijoiden ymmärtäminen asiakkaiden lailla, jotta valitut taktiset työkalut mahdollistavat markkinoijille kohderyhmän tavoittamisen sekä palvelemisen.

Korkea bränditietoisuus yhdistettynä positiiviseen brändikuvaan voi tehostaa markkinointikommunikaation tehokkuutta. Brändikuvan jokainen aspekti vaikuttaa siihen, kuinka kuluttaja vastaanottaa mainonnan sekä myynninedistämisen. (Keller, 1993). Brändijohtamisella mahdollistetaan markkinointitoimenpiteiden tehokas toteuttaminen, sillä kuluttajat tiedostavat yrityksen olemassaolon palveluineen perustavalla tasolla, mistä on huomattavasti helpompi lähteä jalostamaan arvonaluontia kuluttajille. Monet akateemikot huomauttavat, että reaktiot mainontaan syntyvät kuluttajien asenteista sekä käyttäytymisestä brändiä kohtaan (Keller, 1993; Rossiter & Percy, 1987; Ray, 1982). Heidän mukaansa kuluttajat, jotka ovat kokevat brändin positiivisessa valossa, edellyttävät vähemmän mainontaa saavuttaakseen kommunikaatiolla asetetut tavoitteet. Vahvat assosiaatiot ominaisuuksista tai hyödyistä brändiä kohtaan voivat vähentää brändikuvan vahvistamisen tarpeellisuutta markkinointikommunikaation kautta. Toisin sanottuna, positiivinen bränditietoisuus vähentää mainonnan toistettavuuden tarvetta tehostaen markkinointikommunikaatiota. Jatkuva altistaminen brändille lisää sen tuttavallisuutta, mikä helpottaa kykyä tunnistaa brändi sekä palauttaa se mieleen eri konteksteissa (Keller, 1993).

Kuluttajan aktiivisesti ajatellessa sekä käsitellessä tuotteen tai palvelun merkitystä vahvemmat assosiaatiot muodostuvat muistissa. Kyseinen vahvuus puolestaan kasvattaa todennäköisyyttä, että tieto on helposti palautettavissa mie-

leen (Keller, 1993). Kellerin näkemys korostaa kuluttajien kokemaa merkityksellisyyttä, jotta tuotteeseen tai palveluun uhrataan enemmän ajatusvoimaa. Myös tuotteen tai palvelun monimutkaisuus voi johtaa aktiiviseen ajatteluun, mutta lähtökohtaisesti sen voidaan toteutuvan negatiivisessa kontekstissa.

Kellerin (1993) ajatuksia voidaan soveltaa työnantajabrändäykseen. Potentiaalisten työntekijöiden kokiessa organisaation sekä sen tarjoamien työtehtävien olevan merkityksellisiä, mieleen muistuu vahvempia assosiaatioita. Ihmiset ovat uniikkeja omaten erilaisia arvomaailmoja, minkä vuoksi merkityksellisyys koetaan subjektiivisesti. Brändin asemoinnin ytimenä pidetään kestäväää kilpailuetua tai ainutlaatuista tarjoamaa, joka antaa kuluttajille syyn valita kyseinen brändi (Keller, 1993). Työnantajabrändäyksessä viestin ydinsanoma voidaan rakentaa työnantajan uniikkiin tarjoamaan perinteisten uramahdollisuuksien sijaan. Merkityksellisyys onkin linkitetty useisiin työhön liittyviin etuihin, sisältäen lisääntyneen työtyytyväisyyden, motivaation sekä suorituskyvyn (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010; Grant, 2007; Hackman & Oldham, 1980).

Työn merkityksellisyydellä viitataan tehtäviin, jotka työntekijä kokee merkittävänä (Pratt & Ashforth, 2003). Harvoissa työtehtävissä pääsee kuitenkin näkemään todellisen arvon muodostumisen loppukäyttäjälle, minkä vuoksi työntekijät eivät välttämättä käsitä oman työnsä merkitystä. Arvo käyttäjälle syntyy tai nousee esiin tuotteen käytön yhteydessä olevassa prosessissa, jossa asiakas on vastuussa käyttäjänä, yrityksen ollessa arvonluonnin helpottaja (Grönroos & Gummerus, 2014). Esimerkiksi virveleitä valmistava työntekijä näkee pelkäänsä fyysisiä tuotteita, jotka asiakas ostaa itselleen. Todellinen arvo kuitenkin muodostuu vasta veden äärellä asiakkaan kalastaessa, tuotteen ollessa arvonluonnin mahdollistaja. Asiakkaan kokema todellinen arvo mahdollistaa uniikin brändiasemoinnin, mikä on sovellettavissa yhtä lailla työnantajabrändäyksessä. Työntekijät ovat kuluttajien arvonluonnin mahdollistajia, haluttujen elämysten fasilitaattoreita. Tämän vuoksi assosiaatiot tulisi rakentaa uniikin merkityksellisyyden ympärille tarjoten sekä nykyisille että potentiaalisille työntekijöille syyn tulla aamulla töihin – syvemmän kuin pelkän rahallisen vaihdannan vapaa-aikaa vastaan.

2.5 Työnantajan houkuttelevuus

Työnantajabrändäyksen yksi merkittävimmistä tavoitteista on houkuttelevuuden luominen kestäväälle pohjalle. Rynes (1989) korostaa organisaatiopiirteiden olevan avainasemassa houkuttelevuuden syntymisessä. Collins ja Stevens (2002) tukevat kyseistä näkemystä, ja heidän tutkimuksensa osoitti organisaatioon liittyvillä piirteillä olevan suurempi vaikutus työnhakijoihin verrattuna työhön liittyvillä piirteillä. Terjesen, Vinnicombe ja Freeman (2007) tekivät yliopisto-opiskelijoilla organisaatiopiirteiden houkuttelevuudesta tutkimuksen, jossa viideksi tärkeimmäksi tekijäksi nousivat voimakas panostus koulutukseen ja työntekijöiden kehittämiseen, työntekijöistä huolehtiminen yksilöinä, selkeä mahdollisuus

uran luomiseen, vaihtelevuus päivittäisessä työssä ja dynaaminen ote, jossa katse on tulevaisuudessa. Kyseinen tutkimus tehtiin Intian kontekstissa, minkä vuoksi maantieteellinen sijainti kulttuurieroineen on huomionarvoinen seikka. Suomen yritys-elämässä kyseiset organisaatiopiirteet ovat suhteellisen perustavia, minkä vuoksi eroavaisuuden luominen edellä mainittujen piirteiden kohdalla voi olla haastavaa. Backhauksen ja Tikoon (2004) mukaan instrumentaalisten hyötyjen ollessa samalla tasolla huomio tulisi keskittää symbolisiin hyötyihin. Lievens ja Highhouse (2003) tukevat kyseistä näkemystä, ja heidän tutkimuksen mukaan organisaation symbolisilla hyödyillä on huomattavasti suurempi arvo verrattuna organisaation instrumentaalisiin piirteisiin selittäessä organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Tämän vuoksi houkuttelevuutta ymmärtäessä ennalta määrättyt tutkittavat organisaatiopiirteet ovat vain pintaraapaisua. Ilmiön ymmärtäminen edellyttää organisaation todellisen luonteen ymmärtämistä, jolloin rajoittavat vaihtoehdot kertovat vain osan totuudesta.

Turban ja Greening (1997) korostavat ensivaikutelman merkitystä rekrytointiprosessin elinkaareissa, mihin työnantajabrändäyksellä pyritään vaikuttamaan. Terjesen, Vinnicombe ja Freeman (2007) huomasivat organisaation ulkoisen viestinnän sekä mainonnan avulla viestitetyillä arvoilla ja työnantajakuvalla olevan vaikutusta hakupäätökseen. Myös Cable ja Turban (2003) väittävät vahvan brändi-identiteetin ja positiivisen maineen olevan tärkeitä tekijöitä hakijoiden houkuttelemisessa. Monet yritykset kehittävätkin työnantajabrändiä ylläpitääkseen näkyvyyttä ja kommunikoidakseen oikeaa kuvaa nykyisille sekä potentiaalisille työntekijöille (Moroko and Uncles, 2008).

Viime kädessä työnantajabrändäyksellä pyritään viestimään odotettu hyöty, jonka potentiaalinen työntekijä saa liittymällä kyseiseen yritykseen. Jos potentiaalisten työntekijöiden on käytettävä huomattavasti resursseja saadakseen tietoa yrityksestä, he voivat yhdistää kyseiset tiedonhankintakustannukset työllistymiseen liittyvään riskiin, mikä heijastuu vähemmän houkuttelevana työnantajakuvana. Jos signaalien kautta saadut tiedot ovat lupaavia, havaittu riski pienenee ja odotetun työn laatu paranee. Sen seurauksena potentiaaliset työntekijät kokevat työnantajan houkuttelevammaksi (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Aaker, 1991).

Wildenin, Gudergan ja Lingsin (2010) tutkimuksen mukaan isoilla yrityksillä työnantajabrändin arvolupaukset ovat selkeitä, mutta yksittäisten työtehtävien osalta esiintyy selkeitä epäselvyyksiä. Tämän vuoksi potentiaaliset työntekijät osallistuvat useasti rekrytointihaastatteluihin tietämättä tarkempia yksityiskohtia työn todellisesta luonteesta. Tutkimuksessa henkilöstöhallintoon kuuluvat henkilöt eivät onnistuneet vähentämään kyseistä epäselvyyttä, sillä heidän tietotaitonsa keskittyi laajemmin organisaatiotasolle, eivätkä voineet tarjota tarkkaa ja konkreettista tietoa. Saman ongelman voidaan olettaa toistuvan rekrytointiyrityksissä, sillä heillä ei ole resursseja syvälliseen perehtymiseen jokaisen toimeksiannon osalta.

Kun työpaikkoja tarkastellaan tuotteina, ne yhdistävät hakuun, kokemukseen ja luottamukseen liittyviä piirteitä. Kuluttajatutkimus on osoittanut, että kokemusten uskottavuuteen vaikuttaa lähteiden uskottavuus (Jain & Posavac, 2001). Työnantajabrändäyksessä työntekijöiden itsenäisesti jakamat kokemukset

ovat useasti koettu uskottavimmiksi ja luotettavimmiksi tietolähteiksi (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Collins & Stevens, 2002). Uskottavuudella on selkeästi myönteinen vaikutus potentiaalisten työntekijöiden hakuaikomuksiin lisäten samalla työnantajaperusteista brändipääomaa (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Yksi uskottavuuteen vaikuttavista tekijöistä on läpinäkyvyys. Jollei yritys pysty mainostamaan todellista identiteettiään rekrytoinnin yhteydessä, kyseiset toimenpiteet voivat aiheuttaa pitkäaikaista haittaa työnantajabrändin uskottavuuteen (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Tällöin potentiaaliset työntekijät kokevat työnantajan salailevan jotain ja eivätkä ole ylpeitä brändistään. Jos yritys tarjoaa rajallisesti tietoa itsestään työnantajana, tämä koetaan epäilyttävänä työnhakijoiden keskuudessa. Investoinneilla työnantajabrändiin ja uskottavuudella on havaittu olevan selkeä yhteys. Suuret investoinnit työnantajabrändin tunnettuuden lisäämiseen sekä inhimillisiin voimavaroihin luovat käsityksen, että työnantaja huolehtii työntekijöistään (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Yritykset, jotka panostavat enemmän resursseja rekrytointiin ja työnantajabrändin kehittämiseen, koetaan houkuttelevimpina työpaikkoja verrattuna vähemmän investoihin kilpailijoihin.

Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) tutkimuksen mukaan rekrytointinformaation ollessa ristiriidassa tuote- ja palvelubrändien signaalien kanssa, epäjohtonmukaisuus heikentää uskottavuutta työnantajana. Epäjohtonmukaiset signaalit heikentävät luottamusta, mikä näkyy houkuttelevuuden heikentymisenä. Tämä liittyy myös läheisesti johdonmukaisuuden ja informaatiokustannusten väliseen suhteeseen. Potentiaalisten työntekijöiden saadessa ristiriitaista ja epäjohtonmukaista informaatiota mahdollisesta työnantajasta, heidän on käytettävä enemmän resursseja saadakseen lisätietoa yrityksestä sekä työllistymisestä. Lisääntyneet informaatiokustannukset näkyvät houkuttelevuuden vähenemisenä.

Yritysten tulisi rakentaa johdonmukainen ja yhdenmukainen brändikokonaisuus. Työnantajabrändiä ei tulisi eriyttää yritys- ja tuotebrändistä sekä niihin liittyvistä strategioista (Mitchell, 2002). Vähän työkokemusta omaavat potentiaaliset työntekijät korostavat tuote- ja yritysbrändien merkitystä luodessaan mielikuvaa yrityksestä työnantajana (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Potentiaalisilla työntekijöillä ei välttämättä ole aikaisempaa yhtymäkohtaa kyseisen yrityksen rekrytointimarkkinoinnin kanssa, minkä vuoksi assosiaatiot muodostuvat muista kohtaamisista. Kyseiset kohtaamiset saattavat liittyä voimakkaasti tuote- ja yritysbrändin signaaleihin, kuten asiakkaana olemiseen tai miten yritys on näkynyt erilaisissa medioissa. Tämän vuoksi brändiosa-alueiden täytyy olla linjassa keskenään, jotta syntyvät assosiaatiot kuvastavat todellisuutta.

Yritys- ja tuotebrändin lisäksi toimialalla on merkittävä vaikutus yrityksen houkuttelevuuden määrittämisessä (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Toimialoilla on oma brändinsä ja maineensa, jotka vaikuttavat luonnollisesti hakuaikomuksiin. Toimiala ja yritysbrändi linkittyvät vahvasti toisiinsa, minkä vuoksi toimialan epähoukuttelevuus voi muodostaa suuria esteitä yrityksen houkuttelevuuden rakentamiselle. Esimerkiksi finanssiala ja rakennusala houkuttelevat selkeästi erilaisia osajia. Yrityksen toimiessa vähemmän houkuttelevalla toimialalla sen pitäisi pystyä tarjoamaan selkeästi erottautuvia hyötyjä ja

piirteitä, jotka eivät ole toimialalla perustavaa tasoa. Muuten toimialan normi määrittää työnhakijoiden tason.

Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) tutkimus osoitti, että brändisignaalien tehokkuus potentiaalisille työntekijöille riippuu työnantajabrändin johdonmukaisuudesta, selkeydestä, uskottavuudesta sekä siihen liittyvistä investoinneista. Jotta työnantajabrändisignaalit vaikuttavat potentiaalisten työntekijöiden päätöksentekoprosessiin, yrityksen on vastattava perustaviin kriteereihin. Kyseisiä kriteereitä voivat olla toimiala tai sijainti. Kyseiset kriteerit on täytettävä, jotta mahdollinen työnantaja pääsee mukaan päätöksentekoprosessiin.

Potentiaaliset työntekijät omaavat omat uniikit mieltymykset työnantajan tarjoaman suhteen, mutta myös yleisiä yhteneväisyyksiä on löydettävissä. Turban ja Greening (1997) tutkivat yrityksen yhteiskuntavastuun vaikutusta houkuttelevuuteen työnantajana. Yhteiskuntavastuu koettiin lisäävän houkuttelevuutta potentiaalisten työntekijöiden silmissä, mikä korostaa yleisesti pidettyjen ihanteiden merkittävää asemaa mielikuvien luomisessa. Kyseisiä ihanteita kannattaisi hyödyntää markkinoinnissa linkittäen yleisesti ihannoituja hyötyjä yritykseen työnantajana. Tällöin yritys nähdään positiivisessa valossa, mutta kilpailijoista erottautuakseen edellytetään uniikkia tarjoamaa. Työnantajabrändäyksen rakentaminen yleisten ihanteiden ympärille ei myöskään vähennä informaatikustannuksia, sillä viestitetty informaatio ei lähtökohtaisesti tarjoa vastaanottajalle konkreettista ja spesifiä sanomaa.

2.6 Tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen viitekehukseksi on valittu Backhauksen ja Tikoon (2004) luoma viitekehys työnantajabrändäyksestä. Kyseinen viitekehys on suunniteltu käsittämään sekä sisäisen että ulkoisen työnantajabrändäyksen, minkä vuoksi siihen sovelletaan Chharman ja Shabran (2014) luomaa viitekehystä, jotta tämän tutkimuksen tarpeisiin pystytään vastaamaan. Chharman ja Shabran (2014) päivitettyssä viitekehyksessä työnantajabrändäys alkaa yrityksen arvojen, ideologioiden sekä politiikan analysoimisella. Arvojoukko ja organisaatiopiirteet muutetaan arvolupauksiksi, jotka viestitetään potentiaalisille työntekijöille. Prosessissa ei luoda yrityksen arvoja tai identiteettiä, mutta ne muovautuvat ja kehittyvät työnantajabrändäyksen yhteydessä, nykyisten sekä uusien työntekijöiden johdosta. Tämän vuoksi Backhauksen ja Tikoon (2004) luomassa viitekehyksessä organisaation identiteetti sekä kulttuuri tulisi siirtää ennen työnantajabrändäystä. Tämä kuvastaa osuvammin prosessin etenemistä. Organisaation identiteetti sekä kulttuuri luovat pohjan työnantajabrändäykselle, jossa pyritään viestimään kyseisiä uniikkeja piirteitä organisaatiosta sekä nykyisille että potentiaalisille työntekijöille. Organisaation identiteetin sekä kulttuurin käsitteleminen edellyttää kuitenkin pitempiäaikaisempaa ja syväluotaavampaa tutkimusta ymmärryksen jäädessä muuten vaillinaiseksi.

Tässä tutkimuksessa keskitytään ulkoiseen työnantajabrändäykseen. Sisäisen työnantajabrändäyksen edustaessa arvolupausten lunastamista sekä organisaation identiteetin sekä kulttuurin muovaamista, syvällisempi huomioiminen jätetään tuleville tutkimuksille. Vaikka sisäinen työnantajabrändäys vaikuttaa kokonaisuuden rakentumiseen, ulkoista työnantajabrändäystä voidaan tarkastella erillisenä osa-alueena. Ulkoisen työnantajabrändäyksen oppeja voidaan myös soveltaa sisäiseen työnantajabrändäykseen, mikä luo oman kontribuutinsa kokonaisilmiön kehittämiseksi.

Backhauksen ja Tikoon (2004) mukaan työnantajan brändiuskollisuus ohjaa työntekijöitä siirtymään työsuhteesta psykologiseen sopimukseen. Tällaiset lojaalit työntekijät haluavat olla sitoutuneita organisaatioon pidemmäksi aikaa, vaikka olosuhteet edellyttäisivät muiden työllistymismahdollisuuksien kartoittamista. Työnantajabrändäys vaikuttaa siis positiivisesti organisaation tuottavuuteen ja kulttuuriin. (Chharma & Shabra, 2014). Edellä mainittujen seikkojen perusteella voidaan todeta, että työnantajabrändäys alkaa nykytilanteen kartoituksella. Alustava analyysi sisältää muun muassa organisaation arvojen, kulttuurin, kilpailutilanteen, yleiset käytännöt, vahvuudet, brändin nykykuvan ja trendit. Tämä johtaa arvosisältöjen tunnistamiseen, joiden pohjalta työnantajabrändäyksen strategiat laaditaan (Chhabra & Sharma, 2014). Akateeminen maailma on hyvin yksimielinen työnantajabrändäystä edeltävistä vaiheista ja sen synnystä (Biswas & Suar 2016; Chhabra & Sharma, 2014; Backhaus & Tikoo, 2004), minkä vuoksi tämän tutkimuksen viitekehys alkaa työnantajabrändistä ja sekä työnantajabrändäyksestä

Kun strategiat ovat muotoiltu, tunnistetaan sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin viestintäkanavat, jotta brändilupaukset voidaan viestiä potentiaalisten sekä nykyisten työntekijöiden keskuuteen. Yksinkertaistettuna tämä johtaa työnantajan houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa ja brändiuskollisuuden muodostumiseen nykyisten työntekijöiden parissa. (Chhabra & Sharma, 2014). Chhabran ja Sharman (2014) näkemys korostaa viestinnän merkitystä assosiaatioiden muodostumisessa sekä tarpeellisen informaation levittämisessä. Rekrytointiviestintä ei kuitenkaan rajoitu pelkästään työnantajakuvan hallinnoimiseen, vaan onnistunut rekrytointi edellyttää myös erinäisen informaation levittämistä potentiaalisille työntekijöille (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Kyseessä ei ole yhden taktisen työkalun hyödyntäminen, vaan puhutaan kokonaisvaltaisesta arvonaluonnista. Ottaen huomioon Kotlerin ja Kellerin (2006: 8) markkinoinnin määritelmä arvonaluonnana, on asiankuuluvaa nostaa rekrytointimarkkinointi mukaan viitekehukseen. Rekrytointimarkkinoinnin avulla voidaan edesauttaa assosiaatioiden syntymistä ja hallinnoimista, minkä lisäksi se vaikuttaa suoraan työnantajan houkuttelevuuteen. Wilden, Gudergan ja Lings (2010) osoittivat tutkimuksessaan ulkoisen viestinnän olevan yksi merkittävä tekijä työnantajan houkuttelevuuden rakentumisessa, mitä konkretisoitiin informaatiokustannuksilla.

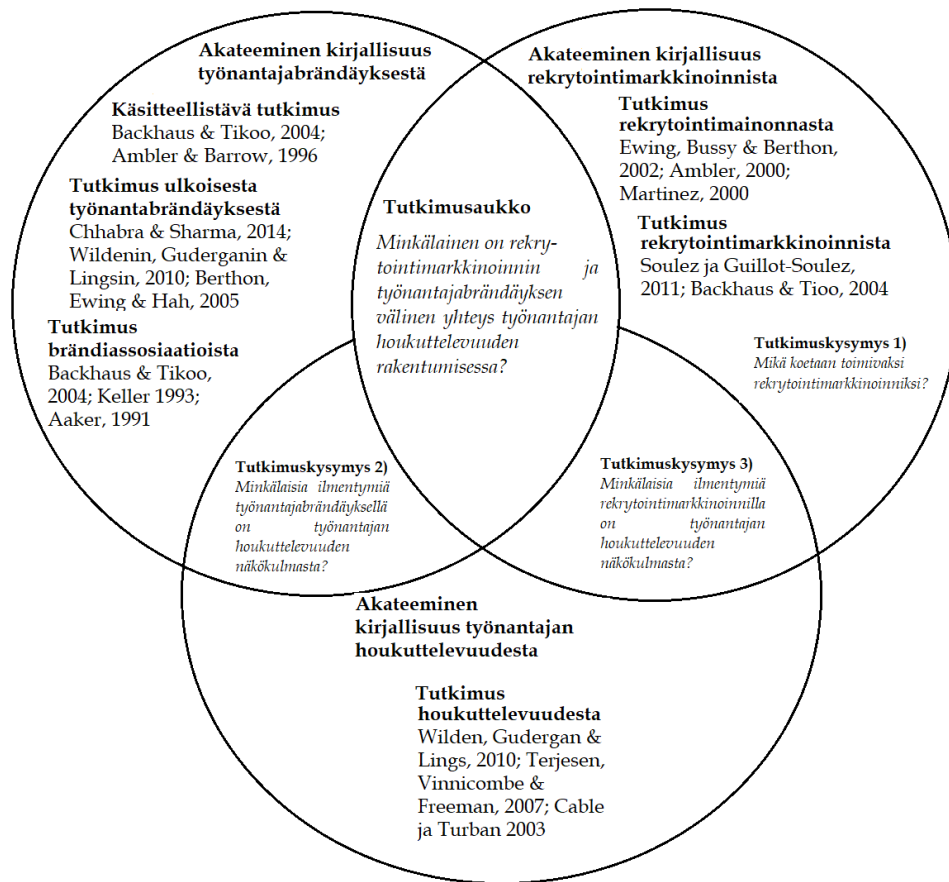
Työnantajabrändäyksessä yritys luo strategian toiminnalleen sekä puitteet kilpailuasetelmilleen työmarkkinoilla. Kyseessä on strategian määritelmän mukainen ilmiö, jossa toimintoja ohjaavat ideat edustavat haluttua tilannetta.

Työnantajabrändäyksellä viitataan yrityksen ominaispiirteisiin, joilla erottaudutaan kilpailijoista työnantajana. Työnantajabrändillä korostetaan yrityksen tarjoamia uniikkeja palveluita sekä ympäristöä työllistäjänä (Biswas & Suar, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004). Kyseisten uniikkien ominaispiirteiden sekä tarjoamien muokkaaminen edellyttää panostusta sekä ajallisesti että erilaisten resurssien muodossa. Työnantajabrändäystä voidaan siis pitää pitkäkestoisena strategiana, jonka tulisi ohjata yrityksen rekrytointitoimenpiteitä. Käytännössä tämä tarkoittaa työnantajabrändäyksen luovan kehykset rekrytointimarkkinoinnille, jonka tehtävänä on edesauttaa brändipääoman kehittymistä sekä hoitaa rekrytointiprosessin taktista ulottuvuutta. Rekrytointimarkkinoinnin pääasiallisena tehtävänä on luoda ja välittää arvoa potentiaalisille työntekijöille rekrytointin kontekstissa, taktisina toimenpiteinä. Yritykset määrittävät taktiset toimenpiteet strategian mukaisesti. Taktiset keinot voivat kuitenkin vaihdella hyvinkin paljon yritys- ja toimialakohtaisesti, kuten Chhabra ja Sharma (2014) todistivat rekrytointikanaviin keskittyneellä tutkimuksellaan. Tämän vuoksi ei ole järkevää valita vain yhtä taktista keinoa, kuten viestintäkanavaa, vaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin rekrytointimarkkinoinnin tehtävää. Kun yritykset tiedostavat oman strategiansa heikkoudet sekä vahvuudet, he voivat valita itselleen sopivimmat taktiset työkalut strategian toteuttamiseen. Oikeiden taktisten työkalujen valitseminen edellyttää kuitenkin rekrytointimarkkinoinnin käyttäytymisen ymmärtämistä.

Suoraan myyntiin tähtäävät markkinointitoimenpiteet ovat synergiassa brändijohtamisen kanssa ollen toisiaan tukevia. Brändijohtamisella luodaan haluttuja mielikuvia tuotteesta tai palvelusta, pyrkimyksenä on jäädä asiakkaiden mieleen positiivisessa kontekstissa (Keller, 1993). Markkinoinnin toimenpiteillä luodaan asiakkaalle arvoa (Kotler & Keller, 2006: 8). Samat lainalaisuudet pätevät työnantajabrändäyksessä, jossa potentiaalisia työntekijät ovat asiakkaita. Brändijohtamisella asemoidutaan kilpailijoista erottuvana sekä houkuttelevana työnantajana, rekrytointimarkkinoinnin toimenpiteiden luodessa arvoa työnhakuprosessin eri osa-alueisiin. Työnantajan houkuttelevuus on yksi selittävimpiä tekijöitä työnhakupäätöksiä ymmärtäessä (Wilden, Gudergan & Lings, 2010), minkä vuoksi siihen vaikuttavia tekijöitä tulee huomioida myös operatiivisella tasolla. Potentiaalinen työnhakija tarvitsee useita ärsykeitä, arvoa luovia markkinointitoimenpiteitä. Markkinointitoimenpiteiksi lasketaan kaikki rekrytointiprosessissa arvoa tuovat toiminnot, kuten rekrytointimessuille osallistuminen, ilmoittelu työpaikkaportaaleissa ja työtehtävien mainostaminen urasivuilla.

Tämän tutkimuksen viitekehystä on tukemassa tutkimusmalli, joka tarjoaa katsauksen teorian kokonaisuuden muodostumisesta. Tutkimuskysymykset kumpuavat aikaisemmista akateemisista tutkimuksista, pyrkien täyttämään havaitun tutkimusaukon. Tutkimusongelmaan vastaaminen edellyttää brändäyksen ja markkinoinnin oppien yhdistämistä huomioiden eri näkökulmista tehtyjä havaintoja. Tämän vuoksi teoriaa ei ole rajattu pelkästään yhteen akateemisen kirjallisuuden alueeseen. Tutkimusmalli on havainnollistettu alhaalla.

Työnantajabrändäys & työnantajabrändi



Kuvio 4. Tämän tutkimuksen tutkimusmalli.

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimusstrategiasta ja -menetelmästä, perustellen valinnat. Tämän lisäksi pureudutaan tutkimuksen aineistoon sekä sen keruuseen.

3.1 Aineisto

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kyseessä on laadullinen lähestymistapa, minkä vuoksi empiriassa korostuvat havaintojen merkittävyys, eikä tavoitteena ole yleistysten luominen. On huomionarvoista, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituskaan tuottaa yleistettävissä olevia tutkimustuloksia. Tämän sijaan pyritään luomaan syvällisempi ymmärrys yksittäisestä ilmiöstä, ottaen huomioon siihen vaikuttavat tekijät eri konteksteissa. Pyrkimyksenä on perehtyä tutkittavaan kohteeseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tarjoten holistinen näkemys. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2005: 152)

Laadullisessa tutkimuksessa on hyvä huomioida todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne. Tapahtumat muovaavat toinen toistaan, minkä vuoksi voi löytyä hyvinkin monen suuntaisia suhteita. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat ehdollisia johonkin paikkaan ja aikaan rajoittuen. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti todetaan, että pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin tiedossa olevien totuuksien todentaminen (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2005: 150-153).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rekrytointimarkkinoinnin ja työnantajabrändäyksen synergian vaikutusta työnantajan houkuttelevuuden syntyymiseen. Lähestymiskulman painottuessa ulkoiseen rekrytointiviestintään aineisto kerättiin halutulta kohderyhmältä, potentiaalisilta työntekijöiltä. Tällöin saatava informaatio kuvastaa, miten kommunikointi on koettu kohderyhmän keskuudessa mahdollistaen toiminnan kehittämisen oikeaan suuntaan. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapaa voidaan pitää tässä tutkimuksessa oikeutettuna, sillä tutkittava ilmiö on moninainen ja koetaan subjektiivisesti. Tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävissä olevia tutkimustuloksia, vaan pyrkiä ymmärtämään yksittäisten henkilöiden näkökulmia sekä mieltymyksiä. Ottaen huomioon tutkimuksen tavoitteen luoda holistinen ymmärrys työnantajabrändäyksen ja rekrytointimarkkinoinnin välille, aineistoa ei rajata tietyn toimialan tai yrityksen kohderyhmään.

Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään selittämään mahdollisimman kattavasti. Tiedonkeruun instrumenttina suositaan ihmistä (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2005: 155), jolloin informaatio ei rajoitu pelkästään kirjoitettuun versioon. Analyysin tekemi-

nen pelkän kirjallisen aineiston perusteella on huomattavasti kapeampaa, eivätkä haastateltavien näkökulmat sekä pohdinnat pääse tulemaan esille. Strukturoiduissa haastatteluissa aineiston tulkinta on rajattua, sillä kohdejoukon vaihtoehtoja on selkeästi rajattu, eikä heidän todellisia tarkoitusperiä pystytä analysoimaan. Tämän vuoksi haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa suositelluin ja yleisin päämenetelmä (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2005: 194).

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa suositellaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille mahdollisimman luontevasti. Kohdejoukon valitsemisessa suositellaan tarkoituksenmukaisen otannan hyödyntämistä satunnaisotannan sijaan. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2005: 155). Tutkittavilta täytyy löytyä riittävät perustiedot tutkimusaiheesta, jotta he ymmärtävät tutkimuskysymykset ja voivat tarjota omaa näkemystään ilmiön ymmärtämiseen. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu rajattiin valmistumisen kynnyksellä oleviin kauppakorkeakoulun opiskelijoihin tai vastavalmistuneisiin ekonomeihin. Valmistumisella tarkoitetaan maisterivaiheen tutkintoa, jonka jälkeen siirrytään työelämään. Kyseinen ryhmä edustaa yleisesti haluttua kohderyhmää työmarkkinoilla, yritystä tai toimialaa katsomatta. Tämä mahdollistaa tutkimuksesta saatavan informaation sovellettavuuden eri toimialoille sekä yrityksille, luoden alustavan ymmärryksen prosessista, jossa työnantajan houkuttelevuus rakentuu. Kohderyhmä edustaa samalla ”valkokaulussektoria”, jossa rekrytointitarpeet ovat kiihtyvässä kasvussa (Beechler & Woodward, 2009; Ewing, Bussy & Berthon, 2002).

Kohdejoukon muodostivat vasta valmistuneet tai valmistumisen kynnyksellä olevat kauppatieteiden opiskelijat. Neljä viidestä haastateltavasta olivat valmistumisen kynnyksellä, yhden ollessa jo valmistunut kauppatieteiden maisteriksi. Kyseinen henkilö oli kuitenkin valmistunut viimeisen kalenterivuoden sisällä. Jokainen haastateltava oli ollut aktiivisesti työhaussa viimeisen puolen vuoden aikana. Tällöin haastateltavat olivat käyttäneet tietoisesti resursseja työnhakuun, minkä ansiosta pystyvät tarjoamaan relevanttia ja ajan tasalla olevaa tietoa. Haastateltavan oli täytynyt olla aktiivinen työnhakija lähihistoriassa, tai muuten yritysten erilaisiin rekrytointimarkkinointi- ja työnantajabrändäystoimenpiteisiin ei välttämättä oltu kiinnitetty huomiota. Tällöin myös rekrytointimarkkinoinnin linkittäminen työnantajabrändäykseen on haasteellista, jos haastateltavilta ei löydy omakohtaista kokemusta rekrytointiviestinnästä, vastaanotettujen brändisignaalien ohella. Tähän tutkimukseen valittiin viisi haastateltavaa, jotka täyttivät edellä mainitut kriteerit.

Nimi	Ikä	Sukupuoli	Valmistunut	Työllistynyt/työhaussa	Paikkakunta
H1	27v	Mies	Ei	Työhaussa	Helsinki
H2	27v	Nainen	Kyllä	Työllistynyt	Helsinki
H3	26v	Mies	Ei	Työllistynyt	Helsinki
H4	27v	Mies	Ei	Työhaussa	Helsinki
H5	27v	Mies	Ei	Työllistynyt	Helsinki

Kuvio 5. Haastateltavien taustatiedot.

3.2 Teemahaastattelut

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelut ovat ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä luo velvollisuuksia, mutta myös mahdollisuuksia, lisäten joustavuutta aineistonkeruussa. Haastattelutilanteessa tutkija saa paremmat mahdollisuudet tulkita vastauksia moniulotteisemmin, pystyen samalla huomioimaan eri teemojen painotukset reaaliaikaisesti. Kyseisen menetelmän ansiosta tutkijan ja haastateltavan välinen kommunikointitaso on tehokkaampi ja haastateltava pystyy selkeämmin viestimään tarkoittamiinsa merkityksiä vastausten taustalla. Haastatteluissa onkin ratkaisevaa, miten haastattelijä osaa tulkita haastateltavien vastauksia, verbaalisesti ja ei-verbaalisesti (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2005: 193-196).

Haastattelutyypit voidaan jakaa kolmeen eri vaihtoehtoon: strukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Strukturoidut haastattelut ovat lomakehaastatteluita, joissa painotetaan vastaamaan ennalta määrättyihin kysymyksiin. Kyseisessä haastattelumuodossa joustavuus on pienintä, sillä haastateltavien vastaukset rajoittuvat käytössä olevan kysymyspatteriston mukaan. Strukturoidut haastattelut toimivat suuressa tiedonkeruussa, mutta eivät pysty tarjoamaan moniulotteista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu on strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun välivaihe puretuen syvällisemmin ennalta määrättyihin teemoihin. Avoimessa haastattelussa keskustelu on puolestaan hyvin vapaata nostaen esille kontrolloimisen haastavuuden. Keskustelu johtaa helposti tutkimusongelman kannalta epärelevantteihin asioihin, eikä syntyvä informaatio tarjoa vastausta alkuperäiseen kysymykseen. Avoimia haastatteluita suositellaankin käytettävän tilanteissa, joissa tarvitaan erittäin syväluotaavaa informaatiota. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2005: 196-199).

Tässä tutkimuksessa haastattelumetodina käytettiin teemahaastatteluita, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelut korostavat yksilön elämysmaailmaa sekä subjektiivisia käsityksiä asioista. Siinä ymmärretään, että kaikki yksilöt kokevat asiat hieman eri tavalla. Yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakenteita voidaan kuitenkin tutkia ja ymmärtää teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluissa keskeistä ovat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset, jotka myös muovaantuvat vuorovaikutustilanteissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Tästä tutkimuksesta löytyvät selkeät teemat, minkä vuoksi teemahaastatteluiden valitseminen oli luontainen valinta. Tavoitteena oli kerätä aineisto, joka mahdollistaa uskottavien päätelmien tekemisen tutkittavasta ilmiöstä, ollen samalla linjassa teorian kanssa. Tämän vuoksi ennalta määrätty teemat mahdollistivat, että vastaukset tarjosivat relevanttia ja validia tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

3.3 Empiirisen tutkimusprosessin kuvaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda syvempää ymmärrystä työnantajabrändäykseen ulkoisen markkinoinnin kontekstissa, huomioiden rekrytointimarkkinoinnin vaikutukset. Ilmiötä tarkastellaan työnhakijan näkökulmasta, millä pyritään tuomaan todellista tietoa työmarkkinoilta. Valitettavan usein päätökset tehdään kuulematta kohderyhmän toiveita. Tällöin toiminta tapahtuu ennako-oletusten varassa, tiedon ollessa vaillinaista. Tällä tutkimuksella pyritään tuomaan ulkopuolisten työnhakijoiden ääntä esillä. Tämän vuoksi aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluina ennalta valitulle kohderyhmälle. Aktiivisuus työnhaussa mahdollistaa tarkemman havainnoinnin työnantajamielikuvi-
vasta konkreettisesti koettuihin rekrytointiprosesseihin asti. Tähän tietoon tutkimuksessa pyrittiin pääsemään käsiksi.

Tässä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa, minkä vuoksi tutkija hyödynsi omia verkostojaan haastateltavien valinnassa. Tutkijan työura on keskittynyt rekrytointiin, rekrytointimarkkinoinnin sekä työnantajabrändäyksen maailmaan, minkä vuoksi voidaan olettaa, että tutkijalta löytyy riittävä ammattitaito valikoida eniten arvoa tuovat haastateltavat. Haastattelut suoritettiin loka- ja marraskuussa 2017. Ensiksi selvitettiin haastateltavien kelpoisuus tähän tutkimukseen, huomioiden edellä mainitut kriteerit, minkä jälkeen heihin oli-
ttiin suoraan yhteydessä digitaalisia viestintäkanavia hyödyntäen. Haastattelu-
pyyntöjä lähetettiin yhteensä viisi kappaletta ja jokainen sen saanut suostui haas-
tateltavaksi.

Haastatteluiden teemat rakennettiin aikaisemmin esitellyn teorian pohjalta vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli luoda laajempi ymmärrys ilmiöstä, minkä vuoksi kysymyksiä laajennettiin haastatteluissa tilannekohtaisesti, edeten kuitenkin suunnitelman mukaisesti teemoittain. Teemojen apukysymykset muodostettiin niin, että ne eivät olisi johdattelevia. Haastateltavia pyrittiin haastaa ajattelemaan ja turhia kysymyksiä vältettiin. Vastausten johdattelemista vältettiin myös sillä, että haastateltavat eivät saaneet tutustua kysymyksiin etukäteen. Heille kuitenkin esiteltiin teemat, millä mahdollistettiin haastatteluiden sujuvuus sekä asiassa pysyminen. Haastattelu-
tilanteeseen pyrittiin rakentamaan rento ja luottamuksellinen ilmapiiri, jotta haastateltava voisi vapaasti ilmaista näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvokkain haastattelutilojen vaihdellessa. Niitä kuitenkin yhdisti tarkoituksenmukainen rentouden hakeminen. Aineiston keruussa haettiin syvällisempää tasoa haastateltavien mielipiteissä, minkä vuoksi täysin hiljainen ja eristäytynyt haastattelutila ei olisi toiminut toivotulla tavalla. Tutkimuksessa käsiteltiin luottamuksellisesti sekä anonyymisti haastateltavien tietoja, mitä korostettiin myös haastateltaville jo ensi kontaktista lähtien.

Haastattelukysymykset rakentuivat neljästä teemasta, jotka etenivät johdonmukaisesti haastattelun tahdissa. Ensimmäinen teema keskittyi yleisesti työnantajabrändiin sekä rekrytointimarkkinointiin. Toisessa teemassa käsiteltiin

erilaisten kanavien merkitystä rekrytointiviestinnän vastaanottamisessa sekä työnhaussa. Kolmannessa teemassa puhuttiin brändimielikuvista sekä pureuduttiin arvoihin tarkemmin. Neljännessä teemassa linkitettiin rekrytointimarkkinointi ja työnantajabrändäys yhteen, pyrkien löytämään vastaukset työnantajan houkuttelevuuden rakentumiseen. Haastattelukysymykset teemoinen löytyvät liitteessä 1.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhäisempää käsittelyä varten, tutkittavien luvalla. Litteroinnit eli puhtaaksikirjoittamiset suoritettiin muutaman päivän sisällä haastatteluista. Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastateltavien mielipiteistä ja asenteista rekrytointimarkkinointia kohtaan, kielellisen ilmaisun korostamista ei koettu tutkimuksen kannalta merkittäväksi seikaksi. Sen vuoksi litteroinnissa ei ole huomioitu puheessa esiintyviä taukoja tai täyteilmaisuja. Haastateltavien sanoma on pidetty samana, mutta on saatettu muuttaa helpommin luettavaan muotoon. Litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin, jonka perusteella tehtiin tulkinta sekä johtopäätökset.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole ratkaisevaa merkitystä tutkimuksen onnistumiseen sekä luotettavuuteen, minkä vuoksi siihen ei ole selkeää ohjeistusta olemassa. Laadullisessa tutkimuksessa pidetään kuitenkin yleisenä ohjeistuksena aineiston kylläntymisen eli saturaation saavuttamista aineiston keräämisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että samat aiheet alkavat toistua, eikä uusi haastateltava tuo enää oleellista tietoa tutkittavan ilmiön kannalta. (Eskola & Suoranta, 2008, 61-62). Tähän tutkimukseen valittiin viisi haastateltavaa, mikä koettiin tarpeelliseksi määräksi tiedon hankinnan näkökulmasta. Mikäli saturaatiota ei olisi saavutettu, haastateltavien määrää olisi lisätty.

3.4 Aineiston analyysimenetelmä

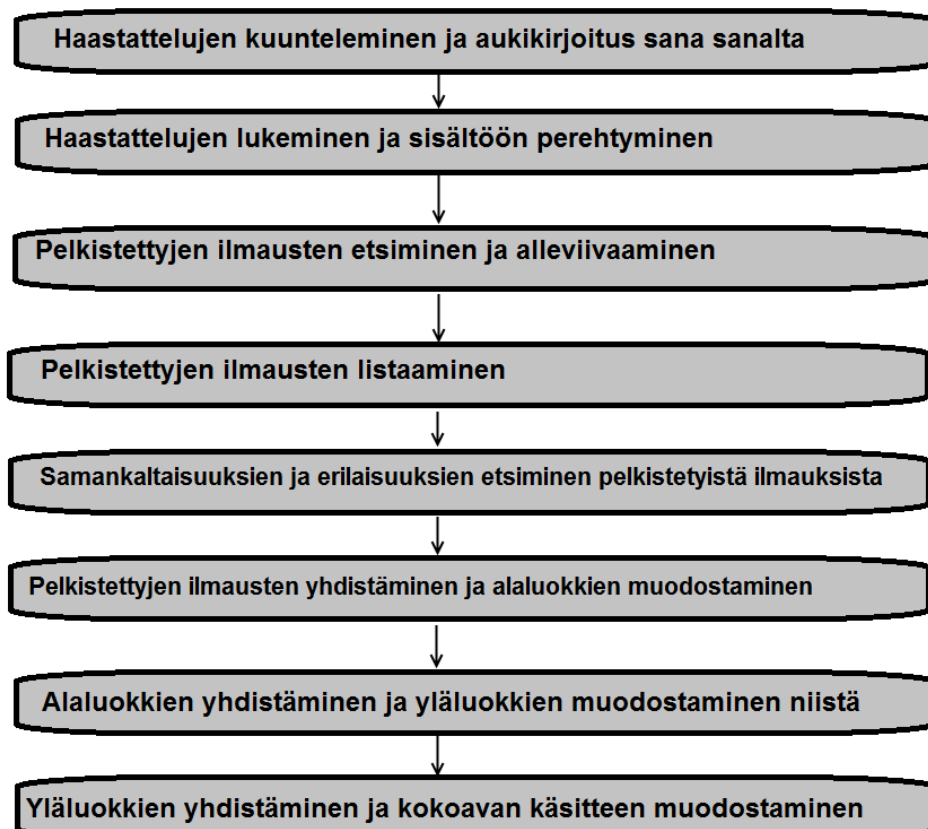
Kvalitatiivisen analyysin tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta, luoden samalla selkeyttä aineistoon (Eskola & Suoranta, 2008: 137). Yleisimpänä analysointikeinona voidaan pitää sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi mahdollistaa dokumenttien objektiivisen ja systemaattisen analysoinnin (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Kyseessä on tekstianalyysimenetelmä, jolla pyritään luomaan tutkittavasta ilmiöstä kuvausta tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi on toteutettavissa joko teorialähtöisenä, teoriasidonnaisena tai aineistonlähtöisenä analyysinä. Analyysimuotojen erot keskittyvät tutkittavaa ilmiötä kuvaavan teorian ohjaavuuteen aineiston hankinnassa, analyysissä ja raportoinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91, 95, 98, 103).

Laadullisen aineiston analyysi on perinteisesti jaettu joko induktiiviseen tai deduktiiviseen sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 107). Induktiivinen aineiston analysointi on jaettu karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen). Kyseisessä analyysimuodossa yhdistellään käsitteitä, minkä avulla saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn edeten empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää ymmärrystä

tutkittavasta ilmiöstä. Deduktiivinen sisällönanalyysi puolestaan keskittyy aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla käsitejärjestelmä tai teoria. Tällöin analyysi pohjautuu aikaisempaan teemaan tai käsitekarttaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 108-113).

Induktiivisen ja deduktiivisen sisällönanalyysin lisäksi on olemassa vielä abduktiivinen analyysi. Tässä teoriaohjaavassa analyysissä toimintaa johdattavat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tutkija pyrkii yhdistelemään aineistoja ja malleja toisiinsa pakolla, puolipakolla tai hyödyntäen innovatiivisia keinoja. Tämän tuloksena voi syntyä uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Vaikka tässä tutkimuksessa hyödynnetään voimakkaasti aikaisempia viitekehyksiä puoltaen deduktiivista sisällönanalyysiä, tarkoituksena on luoda uutta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista analyysiä. Tämä tukee tutkimuksen tavoitetta, jossa pyritään luomaan uutta tietoa aikaisempia malleja hyödyntäen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat, että aineiston analyysivaiheessa edetään aluksi aineistolähtöisesti, jonka jälkeen aikaisemmin määritetyt teemat ohjaavat analyysin tekemistä. Tuomi ja Sarajärvi (2009: 109) ovat luoneet mallinnuksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä, joka on esitettyä alhaalla.



Kuvio 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Sisällönanalyysi tuo tiettyjä rajoitteita analyysiä tehdessä. Analyysin on edettävä järjestyksessä, mutta tutkija voi itse päättää analyysiyksiköt, pelkistykseen tarvittavat ilmaukset sekä tavan ryhmitellä aineistoa. (Tuomi & Sarajarvi, 2006, s. 109). Tutkija sisällytti aikaisemmin esitetyn mukaisesti jokaisen vaiheen, mutta osa vaiheista tapahtui samanaikaisesti.

Teemahaastatteluiden pituus vaihteli 31 minuutista aina 58 minuuttiin. Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 51 A4 sivua litteroinnin yhteydessä. Litteroinnit suoritettiin muutaman päivän sisällä haastatteluista, minkä ansiosta haastattelijalla oli lähimuistissa haastattelun kulku.

Tutkija luki monta kertaa aineiston läpi perehtyen siihen tarkkaan. Tämän jälkeen aineisto vietiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Kysymykset luokiteltiin aikaisemmin mainittujen neljän teeman mukaisesti, mikä mahdollisti nopean ja selkeän kokonaisuuksien hahmottamisen. Jokaiselle teemalle luotiin omat välilehdet, jonne lisättiin haastateltavien vastaukset kyseistä teemaa käsittelevien haastattelukysymyksien mukaisesti. Tämä mahdollisti aineiston välittömän riski-analysoinnin sekä mahdollisten yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien esille tulemisen.

Haastatteluaineiston pelkistäminen ja alaluokkien muodostaminen suoritettiin myös Excel-taulukkolaskentaohjelmassa. Kyseisen toimintamallin ansiosta tutkija pystyi nopeasti hahmottamaan vastauksista esille nousevat teemat huomioiden teoriasta muodostettujen tutkimuskysymysten tarpeet uuden informaation osalta, abduktiivisen analyysin mukaisesti.

Esille nousseita huomioita peilattiin teemakohtaisesti tutkimuksessa käytettyyn teoriaan pyrkien linkittämään rekrytointimarkkinoinnin vaikutukset työnantajabrändäykseen sekä yleisesti työnantajan houkuttelevuuden syntymiseen. Lopuksi kyseiset huomiot jaoteltiin tutkimuksessa käytettävän viitekehyksen mukaisesti teemoihin, pyrkimyksenä luoda syvempää ymmärrystä tutkimusongelmaa käsittelevästä ilmiöstä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Teemat

Teemahaastatteluiden kysymykset rakentuivat neljästä teemasta, jotka nousivat aikaisemmasta teoriasta, pyrkien vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Nämä neljä teemaa ovat seuraavat:

- 1) Työnantajabrändin ja rekrytointimarkkinoinnin ilmiöiden tiedostaminen
- 2) Kanavien merkitys rekrytointiviestinnän vastaanottamisessa ja työnhakemisessa
- 3) Brändimielikuvat ja arvomaailma
- 4) Rekrytointimarkkinoinnin ja työnantajabrändäyksen kohtaaminen

Kohdejoukko edustaa vastavalmistuneita ekonomeja tai valmistumassa olevia kauppatieteilijöitä Suomessa, minkä vuoksi vastausten tarkastelu tai jaottelu esikysymystasolla ei ollut linjassa tämän tutkimuksen intressien kanssa. Lähtötaso työnantajabrändäyksen ilmiön ymmärtämisessä oli yllättävänä korkea haastateltavien keskuudessa. Tarkoituksenmukaisen otannan ansiosta haastateltavia ei juurikaan tarvinnut alustaa tutkittavaan ilmiöön, vaan he pystyivät tuomaan relevantin näkemyksensä oma-aloitteisesti.

4.2 Työnantajabrändin ja rekrytointimarkkinoinnin ilmiöiden tiedostaminen

Työnantajabrändi käsitteenä

Työnantajabrändi ymmärrettiin kattavasti vastaajien keskuudessa. Jokainen haastateltava tiedosti yleisellä tasolla mistä oli kysymys, pystyen osoittamaan työnantajabrändin ydintarkoituksen. Vastaukset myös painottuivat ulkoisen viestinnän kontekstiin, eli haastateltavat osasivat lähtökohtaisesti käsitellä ilmiötä ulkopuolisen työnhakijan näkökulmasta. Työnantajabrändiä luonnehdittiin mielikuvien kokonaisuutena, minkälaisena yritys koetaan työllistäjänä. Backhaus ja Tikoo (2004) luonnehtivat työnantajabrändin käsittävän yrityksen arvojärjestelmän, motivoinnin, käytännöt, käyttäytymisen kohti tavoiteltua houkuttelevuutta, nykyisten työntekijöiden säilyttämistä sekä uusien houkuttelemista. Vastaukset olivat selkeästi linjassa kyseisen näkemyksen kanssa. Vastauksissa kuitenkin liikuttiin suhteellisen abstraktilla tasolla, tarkemman konkretisoinnin tuottaessa vaikeuksia. Työnantajabrändi koettiin olevan monien palasien kokonaisuus, mutta näitä palasia ei pystytty nimeämään yksimielisesti.

H2: *"Kyllä työnantajabrändi tarkoittaa sekä fyysisiä asioita että miltä vaikka nettisivut näyttää ja minkälaista mielikuvaa se luo... Mitä nyt ylipäättään ulkopuolelta voi nähdä."*

H3: *"No, kyllä tulee sellainen miten siellä firmassa tehdään asiat. Miten työnantajalla voidaan. Sellainen miten työntekijät voi."*

H5: *"Semmoinen, mikä enemmän keskittyy siihen mitä se yritys on työntekijöille siellä sisällä ja puhutaan ihan perus brändistä, niin luodaan niitä mielikuvia ihmisille ja niin edes päin."*

Rekrytointimarkkinointi käsitteenä

Rekrytointimarkkinointi koettiin selkeästi enemmän operatiivisen puolen toimintona, jonka tarkoituksena on informoida työnantajan tarjoamista uramahdollisuuksista. Vastaukset keskittyivät pitkälti erilaisten kanavien mainitsemiseen sekä keinoihin, joilla työnantajan rekrytointiviestintään on törmätty. Mielikuvia tai brändäystä ei mainittu kertaakaan.

H1: *"Mmm, no rekrytointimarkkinoinnissa tulee totta kai mieleen päällimmäisenä se, että olin tossa juuri työhaastattelussa, joka keskittyy juuri rekrytointimarkkinointiin. Mahdollistaa työnantajan ja työntekijän tavoittaa toisensa mahdollisimman hyvin eri kanavien kautta."*

H2: *"Öö, no ainakin nyt tulee heti mieleen työpaikkailmoitukset. Ne on aika iso osa sitä. Sen lisäksi työnhakijoille kaikki viestintä mitä sieltä tulee, se on aika tärkeää ja luoda sitä henkilökohtaista kokemusta. Mutta sitten jos sanotaan siinä vaiheessa kun ei ole hakenut, niin kyllä se on se ilmoituksen lisäksi verkkosivut, Instagram-tili tai Youtube-kanavan sisältö ja tällaiset asiat. Mikä sitä markkinointia on"*

4.3 Kanavien merkitys rekrytointiviestinnän vastaanottamisessa ja työnhaussa

Mistä etsitään tietoa koskien uusia uramahdollisuuksia

Tiedonhankinta koskien uusia uramahdollisuuksia vaihteli tapauskohtaisesti. Vaikka kaikkien haastateltavien tausta tulee kauppatieteiden parista, heiltä löytyi eri pääaineita. Käytännössä tämä tarkoittaa heidän kohdallaan erilaisia uramahdollisuuksia, mikä heijastuu vaihtelevina työtehtävinä sekä toimialoina. Tämän vuoksi eroavaisuus työllistymiskeinoissa oli odotettavissa. Tiedonhankinta digitaalisissa kanavissa nousi kuitenkin selkeästi yhdistäväksi tekijäksi, erityisesti työpaikkaportaalien hyödyntämisen muodossa.

H1: *"Monesti eri kanavasta. Kyllä mä sanoisin, että pääasiallisoin kanava josta olen löytänyt sopivia työpaikkoja mulle, on Duunitori. Ja sitten LinkedIn myöskin."*

H3: *"Kyllä se oli aika paljon selailua niinku ihan sellaisten kiinnostavien firmojen nettisivuilta suoraan ja kattoi, oliko niillä nettisivuilla jotain uraspesifiä juttua tarjolla. Proaktiivisesti enemmän, eli halusin siihen firmaan."*

H5: *"Totta kai omat kaverit, opiskelukaverit. Tähän liittyen verkostot ja todella aktiivista eri rekrykanavien seuraamista. Klassinen, että joka aamu herää ja katot Duunitorit ja nämä läpi."*

Haastateltavien kanssa käytiin tarkkaan läpi erilaisia viestintäkanavia, jotta syntyi ymmärrys, missä viesti tavoittaa vastaanottajan tämän ollessa eniten vastaanottavaisessa tilassa. Sosiaalisen median osalta kanaviksi valittiin Facebook, LinkedIn sekä Twitter. Sosiaalista mediaa täydentämään valittiin Google-haku, perinteinen printtimedia, työpaikkaportaalit, rekrytointimesut, yritysvierailut sekä puskaradio.

Facebook

Facebookin asemaa rekrytointimarkkinoinnissa voisi kuvailla mielipiteitä herättäväksi. Yleisesti Facebook on koettu henkilökohtaisena sosiaalisen median alustana, minkä vuoksi yritysviestintä on ollut enemmänkin yksisuuntaista mielikuvien luomista. Kyseiseen sosiaalisen median alustaan on kuitenkin lisätty suhteellisen paljon mainoksia, mikä on vaikeuttanut huomion saamista. Tämän vuoksi mainosten toiminnallisuus ei välttämättä pääse oikeuksiinsa niiden toimissa enemmänkin taustavaikuttajina. Toisena mielenkiintoisena asiana nostettiin esille yksityisyydensuoja. Vaikka yrityksiltä toivottiin tarkkaa ja relevanttia kohdennusta, sen täytyi olla hienovaraista.

H5: *"Facebook on ehkä, kuten monet muutkin mieltää, niin henkilökohtainen. Enmä nyt sitä soimaa, mutta ei se kiinnitä mun huomiota juurikaan. Se menee sillain, että Facebookissa on kaikki työpaikkojen ja uutisten tykkäämiset aikamoista spämmiä. Ne tulee siellä välissä, niin skippaa aika nopeasti. Totta kai jos se on tosi hyvin kohdistettu, niin silloin herää mielenkiintoa. Ei oo vaan tullut semmoista tilannetta vastaan, että näin olisi käynyt."*

Facebook kanava tarjoaa kuitenkin oivan keinon tutustua tarkemmin potentiaaliseen työnantajaan rennommissa merkeissä.

H2: *"No Facebook on ainaki siitä hyvä, että sieltä on tosi helppo etsiä. Olettaen, että sulla on itsellä profiili siellä ja vaikka ei oiskaan, niin monien firmojen profiilia pääsee kattoomaan"*

LinkedIn

LinkedIn koettiin erittäin toimivana vaihtoehtona rekrytointiviestintään. Kyseessä on ammatillinen alusta verkostoitumiselle, minkä vuoksi sen suotuisa vastaanotto ei tullut yllätyksenä.

H2: "LinkedIn on tosi hyvä, koska esimerkiksi paikkavahti ehdottaa sulle ilmoituksia ja jos löydät työpaikan, niin on tosi helppo mennä firman sivuille. LinkedIn on tosi hyvä kanava rekrytointiviestintään."

H3: "Siinä se ideakin vähän on, että sillä haetaan töitä. Kyllä se niinku tavallaan toimii ja itsekin hakenut sitä kautta pariakin paikkaa. Se on aika näppärä keino, kun ottaa kaikki ne tiedot suoraan sieltä, niin ei tarte näpytellä sitä CV:tä siihen ikävään lomakkeeseen. Mikä liiankin monella firmalla on..."

H5: "Joo, no se on sitten päinvastoin kun toi Facebook. Se on yrityspuolen homma, ei oo mikään henkilökohtainen tai tällainen. Just luotu verkostoitumiseen ja mun mielestä on erittäin fine, että tulee sitä kautta työpaikkailmoituksia."

Twitter & Google-haku

Twitter koettiin selkeästi tehottomana kanava työnhaun kohdalla. Ratkaisevaksi syyksi nousi sen vähäinen käyttö. Kyseinen sovellus on rakennettu välittömään tiedonlevitykseen, minkä vuoksi sen hyödyntäminen rekrytointiviestinnän alustana ei välttämättä ole optimaalisin ratkaisu.

H1: "Vähemmän, että siellä ei ole hirveästi tullut työnhaun puolesta oikein mitään, ainakaan omalla kohdalla."

H4: "En käytä sellain Twitteriä. Ei ole käyttäjää ollenkaan, ihan satunnaisesti jonkun linkin kautta tulee katsottua joku twiitti. Sieltä en näe työpaikkailmoituksia käytännössä ollenkaan".

Vaikka Google-haku on hyvin suosittu erilaisessa tiedonhaussa, työnhaun osalta se on jäänyt pienempään rooliin. Haastateltavat korostivat kuitenkin käyttävänsä työpaikkaportaalien hakuja, jolloin Google-haku yhtenä välivaiheena koetaan helposti turhaksi. Google-haku mahdollistaa kuitenkin nopean siirtymisen erilaisiin työpaikkaportaaleihin sekä yritysten omille nettisivuille, minkä vuoksi koettua hyötyä ei välttämättä tiedostettu samalla tavalla. Uusia uramahdollisuuksia ei kuitenkaan etsitty järjestelmällisesti Google-hakua hyödyntämällä.

H4: "En mä ihan googlaamalla etsi. Kyllä se on joku portaali tai meidän omat listat tai jos on joku yritys, joka kiinnostaa, niin meen suoraan heidän sivuilleen."

Työpaikkaportaalit

Työpaikkaportaalien toimivuudesta oltiin selkeästi yhtä mieltä. Suomen markkinoilta löytyy lukuisia erilaisia työpaikkaportaaleja, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa pitäyduttiin yleisellä tasolla, eikä pureuduttu yksittäisiin palvelutarjoajiin. Työpaikkaportaalit käsitettiin selkeänä ja tarpeellisenä työmarkkinoiden kohtaustapaikkana, jossa työnhakijat saavat relevanttia tietoa uusista avoimista työpaikoista.

H1: "Monesta eri kanavasta. Kyllä mä sanoisin, että pääasiallisin kanava, josta olen löytänyt sopivia työpaikkoja mulle, on Duunitori."

H4: "Kyllä mä ihan uskon niihin. Sitä kautta oon käytännössä kaikki aikuisiän duunini saanut. Niitä kautta löytynyt ilmoitukset. Julkinen haku, kyllä mä uskon niiden toimivuuteen."

Työpaikkaportaalit sisältävät myös työpaikkavahteja, jotka informoivat työnhakijoita automaattisesti sopivan avoimen työtehtävän ilmaantua. Tämä vähentää jatkuvan selailun tarvetta, vapauttaen työnhakijat keskittymään muuhunkin kuin työpaikkojen toistuvaan skannaamiseen.

H2: "Mulla on näitä työpaikkavahteja. Tietyille asiasanoille mulla on monella eri sivustolla. Kyl mä niinku välillä käyn aktiivisestikin kattomassa, mutta se saattaa sitten tulla työpaikkavahtien kautta. Harvemmin tulee muuten mentyä."

Työpaikkaportaaleja kuitenkin kritisoitiin työtehtävien vanhanaikaisesta ja epäkäytännöllisestä kategorisoinnista. Tämä koettiin vaikeuttavan relevantin tiedon löytämistä nostoen tiedonhankintakustannuksia.

H3: "Ihan hyvä ollut, mutta monesti samat paikat ja monessa on huono se haku, eli filterointi. Ja tämä vanha klassinen jaottelu, mikä on otettu jostain Mollin sivulta, ei vastaa nykypäivää."

Printtimedia

Historiaa tarkastellessa monet sanomalehdet sekä ammatilliset lehdet ovat tehneet huomattavaa voittoa työpaikkailmoituksilla (Ewing, Bussy & Berthon, 2002). Haastateltavat eivät kuitenkaan osoittaneet minkäänlaista kiinnostusta printtilehtien mainoksia kohtaan. Printtilehdet eivät herättäneet luottamusta toimivuuden osalta. Tästä voidaan päätellä, että uusi sukupolvi on selkeästi siirtynyt täysipäiväiseen digitaalisten kanavien hyödyntämiseen, eivätkä he vietä enää samalla tavalla aikaa printtilehtien äärellä.

H1: "Kyllä ne aika eilisen juttuja ovat. Harvoin printtimainonnassa enää on tullut vastaan jotain erittäin houkuttelevaa sisällöntuottamista tai markkinointiin liittyvää."

H4: "Sitä ei tuu kyllä katottua. Ei tuu lehtiä enää luettua, ne menee suoraan paperinkeräykseen mitä tulee."

Rekrytointimessut & yritysvierailut

Vaikka digitaaliset kanavat ovat mahdollistaneet entistä tehokkaamman keinon tavoittaa haluttu kohderyhmä, myös perinteisimpiä lähestymiskeinoja arvostettiin. Rekrytointimessuja sekä yritysvierailuita pidettiin yleisesti hyvinä ja toimivina konsepteina, joissa pääsee tutustumaan potentiaalisen työnantajan todellisiin työntekijöihin.

H2: "Joo, kunhan se kohderyhmä on oikee. Kyllä se face-to-face kontakti kuitenkin on ihmiselle tärkeä, vaikka eletään digiaikaa. Ei siitä päästä yli tai ympäri."

Rekrytointimessuja sekä yritysvierailuita kuitenkin kritisoitiin vanhoillisesta toteutustyylistä. Geneeristen yritysesitysten sijaan toivottiin vierailijaluentoja sekä case-kisoja. Case-kisoissa yritykset antavat todelliseen liiketoimintaan liittyvän tehtävänannon, jonka opiskelijat ratkaisevat. Näissä vastaajat kokivat pääsevänsä lähemmäksi yrityksen liiketoimintaa konkreettisella tasolla, puhumattaakaan mahdollisuudesta päästä todistamaan omaa osaamistaan. Rekrytointimessujen kohdalla myös koettiin, että yritysten edustajat eivät olleet rekrytointiprosessin päättävissä asemassa. Paikalla olevat edustajat saattoivat olla messuilla pelkäämään luomassa positiivista työnantajamielikuvaa todellisen rekrytoiminnan sijaan. Tämä koettiin negatiivisena asiana, sillä luoduista suhteista saatu arvo saattoi olla olematonta työllistymisen näkökulmasta.

H3: "Sen lisäksi case-kisoissa ollut myöskin. Ne on niitä parhaita väyliä siihen oikeaan tavoittamiseen. Siellä on ne oikeat tyypit kanssa."

H4: "No oon yritysvierailuilla ollut vissiin kerran. Mää en jotenkin ikinä syttynyt niistä. Pari casea ollaan oltu esittämässä yrityksille ja on ollut yrityksiä ihan luennoimassa syventävillä kurseilla. Ne on ollu tosi hyviä. Kyllä mä oon tykännyt enemmän niistä kuin mennä jonnekin yritysvierailulle tai excuille pyörimään. Oon kokenut, että se on liian pönötystä siellä excuilla."

Puskaradio

Puskaradion koettiin tuovan arvoa rekrytointiprosessin jo edenneessä vaiheessa, kun halutaan tietää tarkemmin työnantajayrityksestä. Tiedonhankintakanavana kukaan ei maininnut sen olevan merkittävässä roolissa. Tämä voi selittyä sillä, että haastateltavat olivat työuransa alkuvaiheessa. Työurallaan jo edenneet omaavat luonnollisesti laajemmat verkostot, mikä vaikuttaa työllistymiseen positiivisesti.

H1: "Ei se ehkä ihan tehokkaimpia keinoja ole, ainakaan omalla kohdalla. Ainahan sitä voi kuulla suosituksia joiltain, mutta omalla kohdalla ei ole puskaradio toiminut."

Miten työpaikkailmoitusten sisältö koettiin

Yleensä tieto avoimista työpaikoista viestitään työnhakijoille työpaikkailmoitusten muodossa hyödyntämällä erilaisia kanavia. Työpaikkailmoitusten sisältöä kuitenkin kritisoitiin hyvin avoimesti. Yhdeksi työpaikkailmoitusten toimimattomuuden syyksi esitettiin sanoman konkretisoimisen vaikeutta. Hyvin useasti työnkuvan sisältö tai käsitys yrityksestä työnantajana jäivät epäselviksi. Wilden, Gudergan ja Lings (2010) tekivät saman havainnon omassa tutkimuksessaan. Heidän tutkimuksensa mukaan, varsinkin isoilla yrityksillä yksittäisten työtehtävien osalta esiintyy selkeitä epäselvyyksiä. Tämän johdosta työnhakijat osallistuvat useasti rekrytointihaastatteluihin tietämättä tarkempia yksityiskohtia työn todellisesta luonteesta.

H1: "Ensimmäisenä mä toivoisin semmoista, että tarkemmin täsmennettäisiin mitä työnkuva vaatii hakijalta. Musta tuntuu, että yleensä työnantaja listaa vähän niinku pikasen turha monta asiaa, kun miettii mitä se työnkuva sisältää."

H3: "Ei, ne on ihan onnettomia. Oon ihan rehellisesti sitä mieltä, että ne kaikki tuntuu olevan enemmän tai vähemmän samasta puusta veistettyä. Alasta riippuen, erilaista kieltä käytetään erilaisilla jutuilla, yritetään kuoata sitä. Ei firmat oikein sillä tekstillä yleensä pysty erottautumaan. Jos miettii jotain Big Four -firmoja, niin ne on ihan samasta puusta tehty, oikeasti."

H5: "Ne on yleensä tosi geneerisiä. Yleensä toistaa itseään ja on samanlaisia. Jos on vaikka viisi erilaista firmaa ja kaikki hakevat B2B-myyjää. Kun ottaa yritysten nimet pois, niin ne voi mennä ihan sekaisin. Siinä mielessä mulla on aina ollut sellainen periaate. Niin kauan kun en oo haastattelussa ollut, niin ei ole mitään odotuksia yritykseltä tai työltä, koska ovat hyvin samanlaisia kaikki."

4.4 Brändimielikuvat ja arvomaailma

Tuote- ja yritysbrändin vaikutukset työnantajabrändiin

Tuote- ja yritysbrändeillä koettiin olevan suuri merkitys mielikuvien syntymiseen yrityksestä työnantajana. Työnantajabrändiä ei siis lähdetty erittelemään kokonaan erillisenä brändiulottuvuutena, vaan sen käsitettiin kuuluvan yhdeksi osaksi brändikokonaisuutta. Kellerin ja Lehmannin (2006) mukaan brändit kuvastavat kokemusta kokonaisuutena, joka asiakkaalle muodostuu erilaisten kohtaamisten, kuten tuotteen käytön yhteydessä. Myös Backhaus ja Tikoo (2004) yhtyvät tähän näkemykseen puhuen työnantajabrändäyksestä kokonaisuutena. Haastateltavien vastaukset olivat selkeästi linjassa näiden näkemysten kanssa.

H1: "No siis, kokonaisuuteen vaikuttaa niin moni palanen, kuten miten on ollut mediassa esillä. Kyllähän tuotteet ja palvelut ovat osa sitä brändiä, että mitä yritys tekee ja minkälaisia palveluita. Sekä henkilökohtainen kokemus sen brändin kanssa toimimisesta. Kaikki nämä vaikuttavat brändiin."

Aikaisemmilla tuote- ja yritysbrändikohtaamisilla tuntui olevan huomattavaa painoarvoa työnantajan houkuttelevuutta tarkastellessa. Negatiivisessa valossa koetun tuotteen tai palvelun äärellä ei haluttu työskennellä, ellei yritys pystynyt jollain tavalla kompensoimaan tätä organisaatiotasolla, kuten työilmapiirillä.

H3: "Ensinnäkin siitä näkökulmasta, että kiinnostaako mua mennä sinne töihin. Jos ne tekee jotain tylsää juttua, niin ei mua kiinnosta mennä sinne. Se vaikuttaa negatiivisesti aika vahvasti. Tuotteen pitää olla mielenkiintoinen. Toki voi olla vähemmän mielenkiintoinen tuote, mutta silti olla mielenkiintoinen firma."

Brändiassosiaatioiden edellytettiin olevan linjassa keskenään tai muuten se koettiin epäilyttävänä sekä negatiivisena signaalina. Kuten Sullivan (1999) korostaa, työnantajabrändäyksen tulee olla linjassa muiden brändijohtamisen toimenpiteiden kanssa tarjoten johdonmukaisen sekä yhteneväisen kokonaisuuden sidosryhmille.

"Sanotaan joku shady firma, että jos niiden rekryäminen on tosi innovatiivista ja siistiä `vitsit kun tekisi mieli tarttua, kun lupaavat tollaista ja tollaista`. Sitten kun kurkkaa esiripun taakse, kysäisee joltain kaverilta ja ne kertoo `tää on kunnan kusetusfirma`, niin totta kai se vaikuttaa. Pitää olla aina vähän varpaillaan."

Aikaisempien brändikohtaamisten tulee olla yhteneväisiä luvatus arvomaailman kanssa tai vastaanottajalle herää ristiriitaisia tunteita. Nämä ristiriitaiset tunteet johtavat epäluuloon ja pahimmillaan brändin uskottavuus kärsii.

H5: "Vaikka ne kyllä saattaa kirjoittaa sinne, että ovat teknologiakeskeisiä tai vastaavaa. En mä usko, että pitää toistaiseksi paikkaansa. Niitten mainontakin, kuten kaikilla pankeilla, hyvin varovaista ja konservatiivista. Ettei vahingossakaan loukata ketään. En mä koe sitä täysin uskottavana, jos ne tämmöistä kirjoittaisi sinne"

Oman ja työnantajan arvomaailman yhteneväisyys

Työnantajan houkuttelevuuden tehostaminen työnantajakuvan hallinnoimisella on koettu haasteelliseksi (Backhaus & Tikoo, 2004; Barber, 1998). Selittäviksi tekijöiksi on esitelty samaistumisen teoriaa (Byrne & Neyman, 1992) sekä henkilön ja organisaation yhteensopivuuden teoriaa (Judge & Cable, 1997; Cable & Judge, 1996; Schneider, 1987). Henkilön ja organisaation yhteensopivuuden teorian mukaan potentiaaliset työntekijät vertailevat omia piirteitään ja arvojaan mahdollisen työnantajan kanssa. Kyseinen yhteensopivuus määrittää potentiaalisen työntekijän kokeman houkuttelevaan työnantajaan kohtaan. Haastateltavien vastaukset olivat linjassa edellä mainittujen teorioiden kanssa. Arvomaailma koettiin olevan tärkeässä roolissa ja haastateltavat kokivat edustavansa mahdollista työnantajaansa yleisemmällä tasolla, myös työajan ulkopuolella.

H1: "On sillä tietysti nykyaikana merkitystä. Kyllähän sää edustat sitä yritystä muutenkin, kuin olemalla siellä kahdeksasta neljään töissä ja sen jälkeen lähdet kotiin. Varsinkin jos miettii asiakaspalveluammateissa, tärkeä osa keitä me ollaan. Kyllä koen arvoilla olevan merkitystä."

Työnantajan arvojen haluttiin olevan yhteneväisiä oman arvomaailman kanssa, pyrkien välttämään suurempia ristiriitoja. Arvojen konkretisointia voidaan kuitenkin kuvailla haastavaksi, minkä vuoksi niiden toivottiin kumpuavan päivittäisestä tekemisestä, ei johdon asettamasta ihannetilasta.

H3: "Kyllä se on tärkeää, että arvomaailmaan pystyy samaistumaan. Miten siellä ollaan ja ennen kaikkea päivittäisessä tekemisessä näkyy, ei niinkään mitä paperilla on."

Arvojen merkityksen korostamisessa kävi ilmi myös haastateltavien oma arvomaailma. Jos omasta arvomaailmasta ei löytynyt suurempia periaatteita, myöskään mahdolliselta työnantajalta ei edellytetty radikaalimpia toimipiteitä arvojen puolelta.

H4: "En mä koe, että mulla itellä olisi niin vahvoja arvoja, että ne olisi mitenkään ristiriidassa firmojen kanssa. Mä oon toisaalta sillain joustava, että voisin ihan hyvin työkennellä tupakkafirmalla tai vedonlyöntiyhtiöllä."

Työnantaja-arvolupausten merkitys

Vaikka yritysten arvomaailmaa pidettiin suuressa ja merkittävässä roolissa, yllättäen työnantaja-arvolupauksia kohtaan oltiin epäileväisiä. Niiden todenperäisyyttä kyseenalaistettiin suuresti, toivoen sanoman konkretisoimista. Yleensä työnantaja-arvolupaukset ovat sisällytetty rekrytointimarkkinointiin ja ne löytyvät joko työpaikkailmoituksesta tai urasivuilta. Työnantajien koettiin kuitenkin käyttävän samanlaisia "trendisanoja", jotka eivät tuoneet toivottua konkretiaa viestintään. Tämän vuoksi arvolupauksia pidettiin useasti sanahelinänä, ellei niitä pystytty todistamaan käytännössä.

H1: "Nuorekkuus ja innovatiivisuus ovat semmoisia trendisanoja, että voivat olla monessa tapauksessa pelkästään sanahelinää. Varsinkin kun miettii, että miten ne käytännössä sitten ilmenee."

H3: "Se on vähän sanahöttöä. Ei ehkä niin tarkasti tuu katsottua, koska ei se kerro oikeastaan mitään. Ne on vaan sanoja, enemmän kiinnitän huomiota tekoihin."

Pelkän ilmoitustekstin ei koettu olevan riittävän informoiva, vaan sen lisäksi toivottiin uudenlaista lähestymistapaa. Hyvänä esimerkkinä nostettiin videoiden hyödyntäminen. Kyseisen keinon avulla työnhakija voisi mahdollisesti tutustua tarkemmin yritykseen organisaationa sekä päästä näkemään tulevat kollegansa.

H3: "No, jos menee ihan firman nettisivuille, niin lyhyt esittelyvideo minkälaista siellä on tehdä duunia. Jos ajattelee jotain entry-levelin tyyppiä, niin minkälaista tyyppiä siellä töissä ja minkälaista työtä tekee, jotenkin konkretisoida."

Tiedonhankinnan vaikeus nostettiin myös esille. Työnhakijapolku digitaalisissa kanavissa koettiin epäkäytännölliseksi, minkä vuoksi tiedonhankinta vei turhia resursseja.

H3: "Esimerkiksi, jos tekstissä olisi vaikka linkki työntajan sivulle ja siellä työnantajan sivulla olisi contenttia. Esimerkiksi lyhyt video, niin sellainen vetoaa paljon enemmän. Eli siinä olisi polku mietitty valmiiksi. Eli kun minä löydän mielenkiintoiseen työpaikkaan, niin klikkaan sitten nettisivuille ja ehkä pääsen vähän tarkemmin sisälle, että minkälainen porukka siellä on."

Tästä voisi päätellä, että yrityksen arvomaailmaksi käsitetään todellinen, joka-päiväinen organisaatiokulttuuri. Työnantaja-arvolupaukset puolestaan ymmärretään helposti markkinointiteksteinä, joiden tarkoituksena on pelkästään houkutella ihmisiä hakemaan töitä ilman syvällisempää merkitystä. Tähän voi myös vaikuttaa työnhakijan sitoutuneisuus rekrytointiprosessia kohtaan. Työhakemus saatetaan tehdä hetken mielijohteesta vaillinaisilla tiedoilla, minkä vuoksi työnantaja-arvolupaukset on saatettu muotoilla hakemuksen tekoa edistävään muotoon. Ottaen vielä huomioon lisääntyvän pulan hyvistä työntekijöistä, totuutta saatetaan muokata kauniimpaan muotoon. Rekrytointiprosessin edetessä ja työsuhteen näyttäessä entistä todennäköisemmältä, huomio kohdistuu aikaisempaa voimakkaammin yrityksen syvempään arvomaailmaan sekä organisaatiokulttuuriin.

H5: "Ei ehkä hakuprosessissa vielä sinänsä. Kyllä se sitten, jos pidemmälle pääsee. Ei alkuun ole väliä arvolupauksilla ja tällaisilla, mutta myöhäisemmässä vaiheessa kun on päässyt vähän pidemmälle prosessissa, ne nousevat esille. Ovat sitten merkitsevässä roolissa loppusuoralla."

4.5 Rekrytointimarkkinointi ja työnantajabrändäys

Tarvittava tieto päätöksentekoa ajatellen

Haastateltavien työnhakupäätöstä tarkastellessa potentiaalisten työnantajien perustavia tietoja pidettiin itsestäänselvyyttenä. Perustaviksi tiedoiksi nousivat yrityksen nimi, toimiala, työnkuvaus, sijainti sekä vastuualueet työtehtävän osalta. Luonnollisesti työpaikkailmoitukset ovat erilaisia omine painotuksineen, minkä vuoksi rekrytointia hoitavan yhteyshenkilön tavoitettavuus nousi suureen rooliin. Vaillinaista informaatiota ei koettu karsivaksi tekijäksi, kunhan lisätietoja oli saatavilla yhteyshenkilöltä. Tämän lisäksi myös yritysten nettisivuja korostettiin tiedonkeruussa.

H1: "Jos lähdetään perusteista liikenteeseen, niin mikä on se yritys ja mitä tekevät. Kyllä myös semmoiset tekijät, että mikä tulee olemaan palkkaus ja tälleen, jotka haluaisi saada ensimmäisenä selville uutta paikkaa hakiessa. Totta kai työnkuvaus ja sisältö myöskin. Saattaa joillakin yrityksillä olla niin, että työilmoitusta lukiessa ei täysin saa selville mitä työnkuva tulee pitämään sisällään. Pyrin sen aina selvittämään ja muutaman kerran oon ollut suoraan yhteydessä rekrytointia hoitavaan henkilöön. Ihan konkreettisesti ollut yhteydessä, että haluaisin saada täsmennystä tähän, että mitä työnkuva tulee pitämään sisällään"

Mielenkiintoisena huomiona nousi esille se, että kuinka hakemisen helppoudella oli selkeä yhteys tarvittavaan informaatioon hakupäätöstä tehdessä. Jos hakeminen oli tehty helpoksi työnhakijalle, myöskään työpaikkailmoitukselta ei vaadittu yksityiskohtaisempia selityksiä. Tällöin hakupäätökseen riitti kevyempi mielenkiinnon herättäjä, joka saattoi olla titteli tai palkkaus. Jos työn hakeminen ei vienyt suuremmin resursseja työnhakijalta, hakuaikomus vahvistui ja vaikutti positiivisesti itse hakemiseen.

H3: "Aika paljon kaikkea. Miten sillä firmalla menee, eli se bisnes kasvaa. Ylipäättään onko se mielenkiintoinen. Nuo on niitä, jotka lopulta vaikuttaa. Mutta sitten hakemiseen saattaa riittää se, että vaikuttaa mielenkiintoiselta. Jos se hakeminen ei vaadi multa paljon, niin se hakemisen kynnyks on myös matala. Sitten voi hakea vähän kaikkialle ja mitä sieltä tulee."

Geneerisen työpaikkailmoittelun vuoksi sanoman uskottavuutta epäiltiin laajasti. Pula osaavasta työvoimasta on johtanut työnantajien ylimainostamiseen, mikä tiedostettiin työnhakijoiden keskuudessa. Hyvänä esimerkkinä nostettiin esille puhelinmyyntifirmat, jotka ovat moneen otteeseen naamioineet hieman yksitoikkoisemman työnkuvauksen hienon tittelin taakse.

H1: "Keskustelufoorumeista on kyllä ollut eniten hyötyä, sillä välillä on ollut tällaisia, millä eri puhelinmyyntifirmat valkkaavat. Aina se työnnimike vaihtelee ja sen huomaa siitä, että ilmoituksia on niissä kanavissa jos ei nyt päivittäin, niin viikossa monta kertaa. Siinä on nyt keskustelufoorumeita auttaneet, jos se työnkuva on vähän niinku piilotettu"

Kolmannella osapuolella koettiin olevan suuri merkitys uskottavuuden tarkastelussa. Omiin verkostoihin luotettiin vahvasti sekä haluttiin tietää nykyisten tai edellisten työntekijöiden kokemuksia yrityksestä työnantajana. Wilden, Guldergan ja Lings (2010) sekä Collins ja Stevens (2002) tekivät myös saman havainnon, nostaen työntekijöiden itsenäisesti jakamat kokemukset uskottavimmiksi sekä luotettavimmiksi tietolähteiksi työnantajabrändäyksessä.

H5: "Se on vieläkin verkostot, omat verkostot. Jos mä näen jonkun kiinnostavan työpaikkailmoituksen, niin saatan jakaa sen kaverille ja kysyä miltä se vaikuttaa. Se kertoo mielipiteensä ja sitä kautta teen sen päätöksen. Työnantajarekrypuolen yksi haaste on se, että

kaikki pyrkii olemaan jotain dynaamisia, mutta loppujen lopuksi ei läheskään kaikki ole semmoisia. Kaikki hakee sellaisille 22-vuotiaille kauppatieteiden maistereille."

Tiedonkeruuprosessi

Yllättäen tiedonkeruuprosessi oli erittäin suoraviivainen ja lyhyt. Työhakemuksia tehtiin impulsiivisesti mielenkiintoisen uramahdollisuuden tullessa vastaan. Tämä tosin on linjassa aikaisemman tiedon kanssa, eli vasta haastattelussa odotettiin saavan tarkempaa tietoa itse työtehtävästä sekä yrityksestä työnantajana. Kyseinen toimintamalli korostaa työnantajabrändäyksen merkitystä hakupäätöksen muodostumisessa. Nopea hakemuksen tekeminen kuitenkin edellytti tiedon olevan helposti saatavilla erilaisissa digitaalisissa alustoissa. Erityisesti yritysten nettisivujen sekä sosiaalisen median kanavien koettiin tarjoavan relevanttia tietoa tukemaan päätöksentekoa.

H1: "Kyllä mulla aika nopeesti menee. Eli jos löydän mielenkiintoisen työtehtävän, niin haen suoraan sitä. Yleensä se sitten loppuvaiheessa, jos haastatteluun johtaa ja jos siellä on jotain mörköjä, niin kyllä ne jossain vaiheessa tulevat esille."

H4: "Kyllä se on aika lyhyt. Jos ei kiinnosta tosi paljon se firma ja olettaen myös etten tiedä siitä hirveästi. Sitten eka otan googlaamalla selvää, ihan yritysten nettisivuilta, että mitä tää nyt tekee oikeasti ja sit laitan hakemusta."

H5: "Sanotaanko, jos löytyy tosi kiinnostava pesti, joka on justinsa julkaistu ja painotetaan hakemaan nopeasti. Puolella päivässä hoituu lukeminen, katsot sosiaalisen median kontaktihenkilöt ja sitä kautta pystyy rakentamaan hakemuksensakin ja tarttua knoppi-tietoihin."

Työtehtävän hakemista pidettiin yleisesti kevyenä päätöksenä, eikä mitenkään sitovana. Haastattelun odotettiin tuovan syvempää ymmärrystä kyseisestä uramahdollisuudesta. Haastattelu koettiin olevan vastavuoroinen dialogi, joka mahdollisti tarpeellisen tiedonvaihdon työllistymistä ajatellen. Vastaajat kokivat myös saavansa haastattelussa tarkemman kuvan työnkuvauksesta sekä yrityksestä työnantajana.

H3: "Ei sitä muuten voi tietää enakkoon. Tai tiettyyn rajaan asti voit vaan tietää siitä firmasta. Ei ne kaikki aukea, ennen ku juttelet niille tyypeille ketä siellä on."

Jos työpaikkailmoituksessa ei annettu tarpeeksi informaatiota uramahdollisuudesta, se koettiin herättävän kysymyksiä hakijoiden keskuudessa. Läpinäkyvyyttä ja informaation relevanttiutta painotettiin suuresti. Vastaukset olivat linjassa Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) havaintojen kanssa. Heidän mukaansa työntekijöiden saadessa uskottavaa ja selkeästi erottuvaa kuvaa yrityksestä työnantajana, työntekijöiden ei tarvitse investoida niin paljon resursseja tiedon purkamiseen ja brändiviestien tulkitsemiseen. Tämä johtaa matalampiin informaatiokustannuksiin, mikä pienentää koettuja riskejä liittyen työllistymiseen.

H1: *"Kyllä se niin menee, että mitä enemmän informaatiota saatavilla, niin se antaa yrityksestä kuvan luotettavampana työnantajana."*

H4: *"Jos se on tuntematon firma ja tehtävä ei ole mun mikään unelmahomma, saatan jättää hakematta ihan suoraan. Jos on epävarma, niin helposti kallistuu henkilökohtaisesti siihen, ettei laita hakemusta."*

H5: *"Jos haetaan työntekijää, niin mahdollisimman avoimena mitä työ sisältää, missä se on, tuleva esimiehesi ja tällain. Se kuitenkin vie aikaa, kun haet sitä työtehtävää ja teet kaikki hakemukset, niin en ala tuhlaamaan aikaa, jos tällaiset asiat ei näy heti."*

Instrumentaaliset ja symboliset hyödyt houkuttelevuudessa

Työn houkuttelevuutta tarkastellessa symboliset hyödyt olivat selkeästi tärkeämmässä roolissa instrumentaaliin hyötyihin verrattuna. Palkkatason ollessa linjassa osaamisen sekä aikaisemman kokemuksen kanssa, sen merkitys jäi hyvin vähäiseksi tekijäksi. Luonnollisesti palkkatason odotettiin olevan vähintään siedettävällä tasolla, jotta työnteko koettiin ylipäätään järkeväksi. Kohtuullisen korvauksen jälkeen korostuivat työyhteisön merkitys sekä yhteenkuuluvuus, jotka koettiin mahdollistavan pitempiaikaisen viihtymisen. Myös aikaisemmat akateemiset tutkimukset ovat todistaneet symbolisten hyötyjen olevan suuremmassa roolissa yritysten houkuttelevuutta selittäessä (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). On kuitenkin mielenkiintoista, että Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) tutkimuksen mukaan urakehityksen alkupäässä olevat työntekijät arvostaisivat enemmän lyhytaikaisia hyötyjä, kuten palkkaa. Tähän voi vaikuttaa siedettäväksi koetun palkkatason saavuttaminen. Vastavalmistuneelta ei välttämättä löydy aikaisempaa, relevanttia työkokemusta, minkä vuoksi hän voi aluksi joutua tyytymään pienempään kompensaatioon. Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) mukaan myös yritysbrändin arvostettavuudella oli selkeä merkitys hakupäätöstä tehdessä. Tämän tutkimuksen vastaajat yhtyivät tähän näemykseen yksimielisesti.

H1: *"Jos se palkka on sen verran hyvää, että sillä tulee toimeen, niin en mä pelkästään rahan perässä ole. Kyllä mää koen, että se työyhteisö on sellainen motivoiva ja työntekijät tsemppaavat toisiaan, niin ohan se hyvin tärkeää. Jos näiden kahden välillä pitäisi puntaroida, niin kyllä mää sen hyvään työyhteisön ottaisin, kuin semmoisen homman, jota tekisi pelkästään rahan takia."*

H3: *"No kyllähän ihmiset monesti arvostavat vähän liikaa sitä palkkahommaa, kaikkia etuja mitä sitä tulee. Loppupeleissä todellisuus on se, joka iskee kaikille jollain aikavälillä. Kyllä sen pitää olla sopiva työpaikka."*

Vastaukset olivat myös linjassa samaistumisteorian (Byrne & Neyman, 1992) sekä henkilön ja organisaation yhteensopivuuden teorian (Judge & Cable, 1997; Cable & Judge, 1996; Schneider, 1987) pääpiirteiden kanssa. Yrityksen toivottiin

olevan hyvämaineinen, jotta siitä kehtaa ylpeillä ulkopuolisille henkilöille. Ammatti liittyy vahvasti koettuun statukseen, puhumattakaan itsekunnioituksesta. Työkokemus arvostetussa yrityksessä koetaan myös parantavan työmahdollisuuksia tulevaisuudessa tarjoten samalla parempaa statusta (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

H4: "Työilmapiiri ja pääsee tekemään semmoista, minkä takana voi aidosta seistä ja minkä voi baarissa sanoa tytöille. Ei välttämättä ylpeilen, mutta ainakaan tarvi hävetä tai piilotella sitä mitä tekee."

Työnantaja vai työtehtävät

Vaikka haastateltavat korostivat vastauksissaan hyvän työnantajabrändin oleellisuutta sekä organisaatiokulttuurin merkitystä, yllättäen soveltuvat työtehtävät koettiin vaikuttavampina tekijöinä verrattuna hyvään työnantajaan. Vastaukset herättivät kysymyksiä uskollisuuden tasosta työnantajaa kohtaan, ollen linjassa jatkuvasti lyhentyvien työsuhteiden trendin kanssa. Töissä halutaan toteuttaa itseään ja tehdä mielekkäitä asioita, mutta sillä ei ole enää niin suuri merkitys kuka vastaa toimeksiannoista. Vastauksia selittää myös työtehtävien konkreettisuus verrattuna organisaatiotason piirteisiin. Esimerkiksi työilmapiiri ja ryhmän synergia yrityksen sisällä eivät ole helposti havaittavissa ulkopuolisen näkökulmasta (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Berthon, Ewing & Hah 2005). Päätöksenteko työtehtävien perusteella on helpompaa, sillä lähtökohtaisesti työnhakija saa niistä huomattavasti kattavampaa ja relevantimpaa informaatiota.

H1: "Perustelut tälle on se, että se auttaa jaksaa työssäkin, jos sitä on mielekästä tehdä päivät pitkät. Totta kai hyövä työnantaja tuo myös sitä, että hommaa on mielekästä tehdä ja hyövä työyhteisö työnantaja mukaan lukien sekä työkaverit. Kuitenkin, jos se työnsiälto ei ole mukavinta, niin ei sitä pidemmän päälle jaksata tehdä."

H3: "Kyllä se työtehtävä on varmaan tärkeämpi, koska se konkretisoituu sulle päivittäin. Eli mitä teet päivittäin on olennaisempi kuin, että kelle sitä teet."

Mikä saa hakemaan työtehtävää

Työnantajabrändillä koettiin olevan ratkaiseva merkitys työnhakupäätöksen muodostumisessa. Myös Lievens ja Highhous (2003) todistivat tutkimuksessaan, että symboliset hyödyt omaavat merkittävän painoarvon yrityksen houkuttelevuutta selittäessä. Työnantajabrändi koettiin kuvastavan yrityksen identiteettiä sekä kulttuuria vaikuttaen pehmeisiin arvoihin, kuten viihtyvyyteen. Työpaikkailmoitusten ei koettu pystyvän konkretisoimaan työilmapiiriä, mutta ne onnistuivat tarjoamaan relevanttia informaatiota yksittäisistä uramahdollisuuksista.

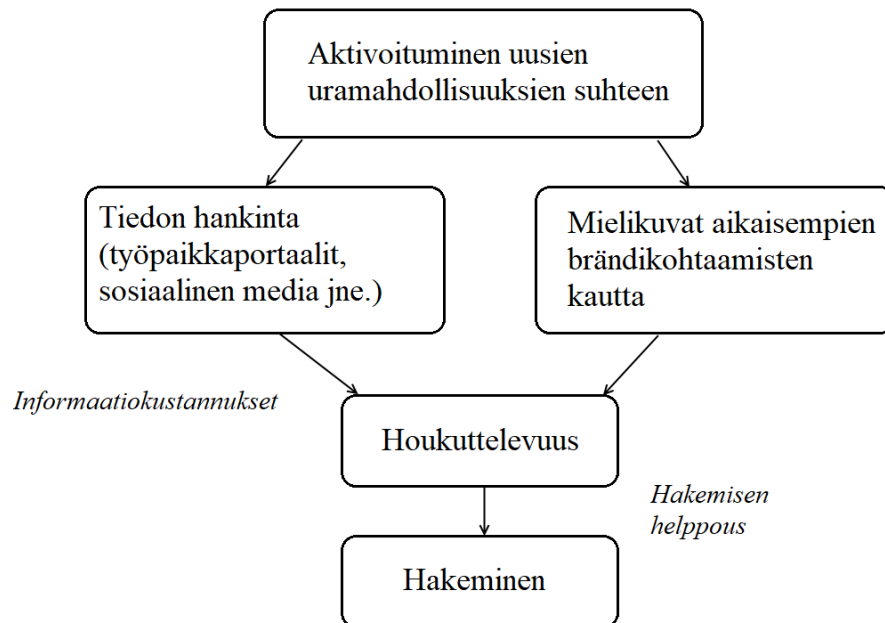
H1: "Ratkaiseva juttu on ehkä se, että mää koen sillä haettavalla paikalla olevan 1) yrityksellä on tulevaisuutta 2) kasvattaisi mua työntekijänä tuoden samalla uusia haasteita ja kokemuksia."

H4: "Se on enemmänkin siinä yrityksessä ja siinä brändissä kuin miten sitä työtehtävää kivoillaan. Kuten vaikka tässä mun lempifirmassa, Googlessa, niin aivan sama mikä se työtehtävä olisi. Jos mulla itellä olisi valmiudet hakea sitä, niin uskoisin haluavani yritykseen jalan oven väliin ja pääsisin siellä etenemään."

Vastaukset olivat mielenkiintoisia, sillä hyviä työtehtäviä pidettiin suuremmissa arvossa työssä jaksamisen osalta verrattuna hyvään työnantajaan. Mieluisat työtehtävät mahdollistivat itsensä toteuttamisen, joka myös kuuluu perinteisen Maslowin tarvehierarkian ylimpään tasoon (Maslow, 1943). Viihtyisää työyhteisöä korostettiin jatkuvasti, mutta jaksamista ja viihtymistä henkilökohtaisella tasolla pidettiin tärkeämpänä kuin uhrautumista työyhteisön vuoksi.

4.6 Aineiston yhteenveto

Tämän tutkimuksen kaikki haastateltavat tarjosivat relevanttia näkemystä tutkitavasta ilmiöstä. Luonnollisesti näkemykset ovat subjektiivisia perustuen henkilökohtaisiin kokemuksiin. Eroavaisuuksia esiintyi kuitenkin yllättävän vähän. Teematasolla vastauksissa ei esiintynyt ristiriitaisuuksia ollen samalla linjassa aikaisemman teorian kanssa. Operatiivisen tason funktioilla koettiin olevan selkeä vaikutus hakupäätökseen työnantajabrändin olleen voimakkaana taustavaikuttajana. Jos työn hakeminen oli tehty helpoksi, hyvä työnantajabrändi edesauttoi hakupäätöstä huomattavasti. Spencen (1974) näkemyksen mukaisesti työntekijöiden etujen mukaista on saada mahdollisimman paljon tietoa potentiaalisesta työnantajastaan. Tämä helpottaa päätöksentekoa vähentäen koettuja riskejä liittyen työllistymiseen. Wilden, Gudergan ja Lings (2010) korostivat omassa artikkelissaan yhtä lailla informaation merkitystä hakupäätöksessä sekä houkuttelevuuden rakentumisessa. Hyvä työnantajabrändi koetaan houkuttelevana, mutta hakemuksen jättämiseen vaikuttavat merkittävästi saatavilla oleva informaatio, eli epäsuorasti tiedonhankintakustannukset ja työllistymiseen liittyvät riskit. Rekrytointimarkkinoinnin koettiin olevan oleellinen funktio täydentämässä työnantajabrändäystä, tarjoten yksityiskohtaista tietoa erilaisista uramahdollisuuksista, auttaen samalla työnantajia sekä työnhakijoita kohtaamaan toisensa. Tutkimustulosten perusteella työnhakuprosessi etenee seuraavanlaisesti.



Kuvio 7. Työnhakijan hakuprosessi.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tässä pro gradu -tutkimuksessa käsiteltiin ulkopuolisille sidosryhmille suunnattua työnantajabrändäystä, täydentäen ilmiön operatiivista puolta rekrytointimarkkinoinnin käsitteellä. Rekrytointiprosessin aikana työnhakijoille kohdistetaan useita käytännön toimenpiteitä lähtien yksittäisten uramahdollisuuksien viestimisestä. Vaikka mielikuvat ovat suuressa roolissa työnantajan houkuttelevuutta tarkastellessa, taktiset toimenpiteet tulisi huomioida mielikuvien rakentamisen yhteydessä. Työvoima on noussut yritysten tärkeimmäksi voimavaraksi, mikä luo paineita työnhakijoiden käyttäytymisen ymmärtämiseen. Markkinoinnin asiakkuushallinnan kirjallisuudessa asiakaskeskeisyys on nostettu jopa yrityksen toimintaa ohjaavaksi filosofiaksi (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004), kuvastaen hyvin asiakaskunnan ymmärtämisen oleellisuutta. Työmarkkinoilla työnhakijat ovat asiakkaita, uuden uramahdollisuuden ollessa palvelu. Työllistymistä voidaan pitää pitempiaikaisena sitoutumisena, minkä vuoksi päätöstä ei tehdä kevyin syin. Työnantajabrändäyksen avulla työnhakijat saavat tarkentavaa ja eroavaa informaatiota potentiaalisesta yrityksestä työnantajana, mielikuvien rakentuessa keskinäisissä kohtaamisissa vastaanotetun viestinnän lisäksi. Hyvän työnantajakuvan lisäksi myös jokapäiväisillä työtehtävillä on merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Rekrytointimarkkinoinnin avulla potentiaalisille työnhakijoille voidaan viestiä tarkempaa tehtäväkohtaista informaatiota, tarjoten konkretiaa mielikuvien rinnalle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä työnantajan houkuttelevuuden rakentumisessa, huomioiden ulkoisen työnantajabrändäyksen sekä rekrytointimarkkinoinnin välisen synergian. Päättökysymyksenä oli: Minkälainen on rekrytointimarkkinoinnin ja työnantajabrändäyksen välinen yhteys työnantajan houkuttelevuuden rakentumisessa? Päättökysymykseen pyrittiin vastaamaan hyödyntämällä kolmea alatutkimuskysymystä, jotka olivat:

- *Mikä koetaan toimivaksi rekrytointimarkkinoinniksi?*
- *Minkälaisia ilmentymiä työnantajabrändäyksellä on työnantajan houkuttelevuuden näkökulmasta?*
- *Minkälaisia ilmentymiä rekrytointimarkkinoinnilla on työnantajan houkuttelevuuden näkökulmasta?*

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla pyrittiin hahmottamaan, mitä on toimiva rekrytointimarkkinointi. Rekrytointimarkkinoinnin koettiin mahdollistavan työntekijän sekä työnantajan välisen arvон sekä vuorovaikutuksen syntyamisen. Sen avulla haastateltavat kokivat saavansa tarkentavaa tietoa yksittäisistä työtehtävistä, helpottaen päätöksentekoa. Näkemys on linjassa akateemisen määritelmän kanssa, jonka mukaan rekrytointimarkkinointi koostuu kaikista

markkinointityökaluista, joita hyödynnetään oikeiden profiilien houkuttelemiseen potentiaalisten työnhakijoiden joukosta (Soulez ja Guillot-Soulez, 2011). Toimivimmiksi rekrytointimarkkinoinnin työkaluiksi nousivat työpaikkaportaalit, urasivut ja sosiaalinen media. Kanavavalinnoissa painotettiin digitaalisia vaihtoehtoja paljastaen missä kohderyhmä viettää aikansa. Digitaaliset kanavat mahdollistivat myös nopean tutustumisen työnantajaan tehden työhausta vaivattomampaa. Jos työnantaja pystyi tarjoamaan relevanttia ja spesifiä tietoa sekä organisaatio- että työtehtävätasolla, työnhakijan oli huomattavasti helpompi tehdä hakupäätös. Myös työnhakijapolun optimoiminen nostettiin esille, jolloin työnhakijan tiedonhankintakustannukset laskisivat hänen saadessaan kumulatiivisesti arvoa hakijapolulla edetessään.

Haastateltavat painottivat rekrytointiviestinnän aitoutta, tiedon relevanttiutta sekä helposti löydettävyyttä. Näiden lisäksi sanomalta toivottiin enemmän konkretiaa. Tässä työnantajilla koettiin olevan paljon kehittämisen varaa. Digitaalisten kanavien lisäksi myös perinteisempiä lähestymiskeinoja, kuten case-ki-soja, arvostettiin. Näissä työnantaja pääsi esittelemään moniulotteisemmin liiketoimintaansa, uramahdollisuuksia sekä mahdollisesti tulevia kollegoita.

Toinen alatutkimuskysymys syventyi siihen, miten työnantajabrändäys vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen. Vastaukset olivat linjassa aikaisemman akateemisen tutkimuksen kanssa. Työnantajabrändäyksellä luodaan oletukset yrityksessä työskentelystä ulkopuolisille sidosryhmille (Backhaus & Tikoo, 2004). Kyseessä on työnantajan kokonaistarjoama koostuen funktionaalisista, rahallisista ja psykologisista eduista (Ambler & Barrow, 1996). Aikaisemmista kohtaamispisteistä syntyneet assosiaatiot muodostavat työnantajakuvan (Backhaus & Tikoo, 2004) luoden holistisen mielikuvan työnantajan houkuttelevuudesta. Kyseinen houkuttelevuus koettiin käsittävän organisaatiotason, mutta yksittäisten työtehtävien ja uramahdollisuuksien osalta toivottiin tarkentavaa viestintää.

Työnantajabrändin houkuttelevuus muodostui brändiassosiaatioiden ja brändisignaalien johdonmukaisuudesta sekä yhdenmukaisuudesta. Näkemykset olivat linjassa Sullivanin (1999) huomioiden kanssa korostaen johdonmukaisuuden ja yhteneväisen brändikokonaisuuden merkitystä. Haastateltavat eivät kokeneet olevansa pelkästään töissä yrityksessä, vaan yritys edusti myös heidän arvomaailmaansa ja näkemystään. Tämä oli linjassa samaistumisen teorian (Byrne & Neyman, 1992) sekä henkilön ja organisaation yhteensopivuuden teorian (Judge & Cable, 1997; Cable & Judge, 1996; Schneider, 1987) kanssa.

Työnantajan houkuttelevuutta määrittäessä symboliset hyödyt nousivat selkeästi voimakkaammin esille verrattuna instrumentaalisiin hyötyihin, ollen linjassa Lievensin ja Highhousen (2003) tutkimuksen tulosten kanssa. Palkkatason edellytettiin kuitenkin olevan kohtuullisella tasolla, jotta työnteko koettiin mielekkääksi. Tämän jälkeen huomio houkuttelevuuden kohdalla siirtyi symbolisiin etuihin, kuten statusarvoon. Backhaus ja Tikoo (2004) tekivät saman havainnon. Heidän tutkimuksensa mukaan instrumentaalisten hyötyjen ollessa samalla tasolla huomio keskittyy symbolisiin hyötyihin.

Työnantajabrändin houkuttelevuuteen vaikutti kuitenkin moni erinäinen tekijä. Näitä olivat tuote- ja yritysbrändi, toimialan houkuttelevuus, aikaisemmat

kokemukset, vastaanotettu viestintä sekä arvomaailma. Työnantajabrändin moninaisuutensa vuoksi haluttujen assosiaatioiden luominen vastaamaan ihannoitua työnantajakuvaa voidaan luonnehtia haastavaksi prosessiksi.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla pyrittiin luomaan käsitys siitä, että miten rekrytointimarkkinointi vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen. Informaatioympäristön epäsymmetrisyys vaikuttaa voimakkaasti työmarkkinoilla, sillä työnhakijat omaavat harvoin täydelliset tiedot potentiaalisesta työnantajastaan (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Myös Chhabra ja Sharma (2014) korostavat proaktiivisen näkyvyyden hallinnoimisen merkitystä työnantajabrändäyksessä, sillä työnhakijat etsivät entistä oma-aloitteisemmin tietoa yrityksestä työnantajana sekä yksittäisistä työtehtävistä. Saatavilla olevan tiedon merkitys korostui vaikuttaen hakupäätöksiin. Tämän tutkimuksen vastauksissa nousi esille hakemisen helppouden ja vaadittavan informaation välinen yhteys työnhakupäätöksen muodostumisessa. Jos työtehtävän hakeminen oli tehty työnhakijalle helpoksi, työnantajalta ei edellytetty yhtä spesifiä tietoa kyseisestä uramahdollisuudesta. Hakemisen helppoudella oli selkeä vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen korostaen entisestään operatiivisten toimenpiteiden merkitystä rekrytointiprosessissa.

Päätutkimuksen tavoitteena oli syventyä työnantajan houkuttelevuuden rakentumiseen huomioiden rekrytointimarkkinoinnin ja työnantajabrändäyksen välinen yhteys. Työnantajabrändäys on kohdistettu, pitkän ajan strategia, jolla hallinnoidaan tietoisuutta ja näkemystä työnantajasta sekä sisäisten etä potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta (Backhaus & Tikoo, 2004). Strategia ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan edellyttää toimivia taktiikoita, jotta se voidaan toteuttaa menestyksekkäästi (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Ensivaikutelmalla on suuri merkitys rekrytointiprosessin elinkaareissa (Turban & Greening, 1997), jolloin yksittäisillä rekrytointimarkkinoinnin toimenpiteillä saattaa olla ratkaiseva rooli houkuttelevuuden rakentumisessa.

Vaikka vahva brändi helpottaa päätöksentekoa vähentäen samalla koettuja riskejä (Keller, 2007: 2), on työnhakijoiden etujen mukaista saada mahdollisimman paljon tietoa potentiaalisesta työnantajasta (Spence, 1974). Väärät uskomukset sekä epä johdonmukaisuudet saattavat johtaa suuremmin koettuun työllistymiseen liittyvään riskiin. Lisääntyneet informaatiokustannukset johtavat houkuttelevuuden vähenemiseen (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Vastaanottajat kokevat myös markkinointiviestinnän subjektiivisesti (Finne & Grönroos, 2009). Tämän vuoksi vastaanottajat saattavat kokea viestin eri tavalla verrattuna alkuperäiseen tarkoitukseen.

Hyvä työnantajabrändi koettiin olevan taustalla vaikuttava voima, joka vähensi tarvittavan tiedon määrää työnhakupäätöstä tehdessä. Työnantajabrändin ollessa selkeä sekä tunnettu haastateltavat kokivat pystyvänsä luottamaan viestitettyyn informaatioon. Työnantajabrändin ollessa erinomaisella tasolla pystyttiin antamaan helpommin anteeksi vaillinainen informaatio sekä erinäiset lisäkustannukset rekrytointiprosessissa. Työnantajabrändin sekä rekrytointimarkkinoinnin korrelaatio oli helposti havaittavissa. Hyvä työnantajabrändi edellytti vähemmän rekrytointimarkkinoinnilta, sillä vahvat ja positiiviset mielikuvat

työnantajasta olivat jo muodostuneet. Päätöksenteko tehtiin silloin näiden perusteella. Jos työnantajabrändi oli ristiriitainen tai vähemmän tunnettu, rekrytointimarkkinoinnilla oli merkittävämpi rooli päätöksenteossa. Houkuttelevuutta lisäsi helpoksi tehty työn hakeminen sekä yksityiskohtainen informaatio yksittäisistä työtehtävistä.

5.2 Johtopäätökset

Tässä luvussa verrataan tämän tutkimuksen tuloksia aikaisempiin akateemisiin tutkimuksiin, minkä jälkeen esitellään tutkimustulosten perusteella tehdyt varsinaiset johtopäätökset. Koska työnantajabrändäys sekä rekrytointimarkkinointi ovat akateemisessa maailmassa tuoreita käsitteitä, on markkinoinnin kirjallisuutta hyödynnetty laajemmassa kaavassa. Näin aikaisempia, toimiviksi todettuja oppeja, on pystytty soveltamaan tehokkaasti uudessa kontekstissa. Tämä tuo myös selkeää uutuusarvoa tälle tutkimukselle lisäten sen merkittävyyttä.

Tämän tutkimuksen tulokset olivat vahvasti linjassa aikaisempien työnantajabrändäykseen keskittyneiden akateemisten tutkimusten kanssa. Suomen valkokaulustyömarkkinoilla instrumentaaliset hyödyt ovat jo suhteellisen hyvällä tasolla, minkä vuoksi huomio kohdistui voimakkaammin symbolisiin hyötyihin. Houkuttelevuuden osalta työnantajien ratkaisevat eroavaisuudet syntyivät symbolisten hyötyjen kautta, kuten Backhaus ja Tikoo (2004) sekä Lievens ja Highhouse (2003) ovat havainnoineet tutkimuksissaan. Symboliset hyödyt keskittyvät pitkälti mielikuviin ja assosiaatioihin, jotka syntyvät Kellerin (1993) havaintojen mukaisesti. Backhaus ja Tikoo (2004) sovelsivat menestyksekkäästi kyseisiä oppeja omassa viitekehyksessään työnantajanbrändäyksen kontekstissa, tämän tutkimuksen tulosten vahvistaessa entisestään viitekehysten toimivuutta.

Chhabra ja Sharma (2014) korostivat tutkimuksessaan viestinnän merkitystä assosiaatioiden muodostumisessa ja tarpeellisen informaation levittämisessä. Viestinnän merkitys korostui myös tässä tutkimuksessa, huomion keskityessä digitaalisiin kanaviin. Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) näkemysten mukaisesti rekrytointiviestinnältä toivottiin tarkempaa ja konkreettisempaa informaatiota yksittäisistä uramahdollisuuksista työnantajakuva hallinnoimisen lisäksi. Kuten Backhaus ja Tikoo (2004) mainitsivat tutkimuksessaan, tehokas työnantajabrändäys on proaktiivista tunnistaen ja ohjaten assosiaatioiden kehittymistä kohti haluttua suuntaa. Proaktiivisen otteen toivottiin kuitenkin laajentuvan yksittäisten työtehtävien hallinnoimiseen asti. Tämän vuoksi työpaikkailmoitusten merkitys korostui työnhaussa. Työpaikkailmoitukset mahdollistavat relevantin informaation viestimisen yksittäisen työtehtävän tasolla.

Kanavavalinnoissa sosiaalisen median erilaiset alustat korostuivat. Tiedon toivottiin olevan helposti löydettävissä, vähentäen tiedonhankintakustannuksia sekä edesauttaen työn hakemista. Vaillinainen informaatio sekä lisääntyneet tiedonhankintakustannukset koettiin vaikuttavan negatiivisesti työnantajan houkuttelevuuteen, ollen linjassa Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) tutkimuksen tulosten kanssa. Saatavilla olevan tiedon haluttiin olevan yhteneväinen sekä

johdonmukainen lähteistä riippumatta, kiinnittäen huomion työnantajabrändäykseen ylemmällä tasolla. Hanna, Rohm ja Crittenden (2011) korostivat omassa tutkimuksessaan markkinoinnin ekosysteemiä, jossa jokaisen palasen täytyy toimia yhteisen tavoitteen mukaisesti, oli sitten kyseessä sosiaalinen media tai printti. Wilden ja kumppanit (2010) yhtyvät tähän näkemykseen työnantajabrändäyksen kontekstissa, tämän tutkimuksen vahvistaessa edellä mainittuja näkemyksiä entisestään.

Työnantajan houkuttelevuuden rakentuminen voidaan jakaa kahteen osaan tämän tutkimuksen vastausten perusteella. Ensimmäinen vaihe käsittää konkreettisen työnhaun, jolloin syyt koettuun houkuttelevuuteen voivat olla kevyempiä. Yleensä työnhakija törmää uusiin avoimiin työtehtäviin työpaikkailmoitusten muodossa, jolloin rekrytointimarkkinoinnilla on merkittävä vaikutus ensikiinnostuksen herättäjänä. Työpaikkailmoituksen täytyy olla edukseen erottautuva, jotta työnhakija perehtyy tarkemmin kyseiseen uramahdollisuuteen. Trendisanojen viljelemisen sijaan toivotaan konkretiaa, aitoutta sekä luovuutta, kuten videoiden hyödyntämistä. Saatavilla olevalla tiedolla sekä työn hakemisen helppoudella on myös selkeä yhteys työnantajan houkuttelevuuteen sekä hakuaikomukseen. Rekrytointimarkkinoinnin avulla näihin kohtiin voidaan vaikuttaa parantaen houkuttelevuutta hyvällä työnhakijakokemuksella. Vaikka hakijakokemus sekä informaatiokustannukset ovat etusijalla, myös työnantajabrändäyksellä on merkittävä rooli. Hyvä työnantajabrändi vähentää tarvittavaa tietoa päätöksentekoa varten. Työnantajabrändi voi myös vaikuttaa positiivisesti hakumotivaatioon, jolloin kankeita hakuprosesseja siedetään paremmin.

Tämän tutkimuksen vastausten perusteella työnhakijat saattavat hakea työtehtäviä hyvinkin kevyin perustein, mikä näkyy sitoutuneisuudessa. Työnantajan houkuttelevuuden toinen osa alkaa haastattelukutsusta, jolloin työnhakijasta tulee sitoutuneempi rekrytointiprosessia kohtaan. Vasta haastattelukutsun saadessa, aletaan syventyä tarkemmin kyseiseen uramahdollisuuteen. Tässä vaiheessa työnantajabrändäyksellä on huomattavasti suurempi rooli, sillä työnhakija alkaa syvällisemmin miettiä soveltumistaan mahdolliseen tiimiin sekä organisaatiokulttuuriin. Houkuttelevuuden kohdalla huomio siirtyy instrumentaalisista hyödyistä symbolisiin, työnantajakuvan ja arvomaailman yhteneväisyyden vaikuttaessa suuresti. Lähtökohtaisesti solmittava työsuhde on pitempiaikainen sitoumus, minkä vuoksi päätöksenteko edellyttää perinpohjaista tietämystä mahdollisesta työnantajasta. Tällöin luotettaviksi tiedonlähteiksi nousevat tuttavapiiri sekä potentiaalisen työnantajan nykyiset tai entiset työntekijät. Onnistunut työnantajabrändäys voi sitouttaa työnhakijan jo ensi metreiltä lähtien, jolloin rekrytointimarkkinoinnin rooli houkuttelevuuden rakentumisessa on vähäistä.

Työnantajabrändäyksessä luodaan assosiaatiot sekä rakennetaan kokonaisvaltainen kuva yrityksestä työnantajana. Kyseisen työnantajakuvan kohdalla liikutaan kuitenkin abstraktilla tasolla. Tästä hyvä esimerkki on arvolupaukset, joiden avulla työnantaja erottautuu kilpailijoista sekä viestii työskentelystä kyseisessä organisaatiossa. Arvolupaukset täytyy kuitenkin pystyä konkretisoimaan sekä lunastamaan. Työnantajilta edellytetään läpinäkyvää, aitoa sekä konkreettista viestintää. Näiden lisäksi, työnhakija tarvitsee yksityiskohtaisempaa tietoa

yksittäisistä työtehtävistä organisaatiotason lisäksi. Tässä rekrytointimarkkinointi täydentää työntajabrändäystä. Rekrytointimarkkinoinnin avulla voidaan selventää sanomaa huomioiden yksittäiset työnhakijat konkreettisemmalla tasolla. Rekrytointimarkkinoinnilla luodaan arvoa rekrytointiprosessin aikana huolehtien työnhakijakokemuksesta sekä tarpeellisesta tiedonvaihdosta. Kyseessä on taktisten työkalujen kokonaisuus työntajabrändäyksen toimiessa strategisena ohjenuorana organisaatiotasolla.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet

Tutkimuksen luotettavuutta käydään läpi tässä kappaleessa. Tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa on mahdollista käyttää useita erilaisia mittaustapoja, mutta yleisimpinä keinoina hyödynnetään reliaaabelius ja validius -käsitteitä. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2005, 216).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista subjektiivisuus, minkä vuoksi tutkijan uskottavuus määrittää suurelta osin tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan tulee kertoa lukijoilleen tarkasti mitä on tehnyt tutkimuksessaan sekä miten saatiin tuloksiin on päästy. Subjektiivisuuden vuoksi reliaaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja laadullisessa tutkimuksessa. Kyseiset käsitteet ovat syntyneet vastaamaan kvantitatiivisten tutkimusten tarpeita, mutta niiden yksimielisestä soveltamisesta erilaisiin laadullisiin tutkimuksiin ei olla päästy yhteisymmärrykseen. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2005, 217).

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kuitenkin jollain tavalla arvioida, vaikka edellä mainittujen käsitteiden hyödyntäminen ei ole pakollista. Ohjesäännöksi luotettavuuden arvioinnissa on nostettu tutkijan kyky tarkkaan selostukseen tutkimuksen toteuttamisessa. Tarkkuus käsittää tutkimuksen kaikki vaiheet ja kerronnan edellytetään olevan selkeää ja totuudenmukaista. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2005, 217).

Tuomi ja Hirsjärvi (2006, 136-137) ovat puolestaan luoneet luotettavuuden mittaamiseen kerättyä vaatimuslistaa. Vaatimuslista koostuu neljästä kriteeristä, joita ovat:

- 1) Vastaako tutkijan käsitteellistäminen ja tulkinta tulkittavien käsityksiä
- 2) Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleistyksiset eivät ole mahdollisia
- 3) Tutkijan pitää ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät
- 4) Tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavista ilmiöitä tarkastelluista tutkimuksista

Tässä tutkimuksessa haastateltavat ymmärsivät selkeästi tutkimuskysymykset, tarjoten oma-aloitteisesti erilaisia näkemyksiä toiminnan kehittämiseen. Tämä kertoo samalla haastateltavien uskottavuudesta ja soveltuvuudesta tutkimukseen.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat helposti sovellettavissa eri konteksteissa, kuten tiedon siirto toimialasta toiseen. Tämä on huomioitu tutkimuksessa useaan otteeseen, vaikka yleistettävyyteen ei pyritty. Työnantajabrändäys on luonteeltaan hyvin uniikkia ja yrityskohtaista, minkä vuoksi kaikkia mahdollisia muutujia ei ole realistista huomioida.

Ennustamattomien tekijöiden ennustaminen on luonnollisesti epärealistista, minkä vuoksi tutkija kyseenalaistaa tämän kohdan suuresti. Mahdollisia muutujia huomioitiin, mutta mitään suurempia riskejä ei havainnoitu tutkimuksen aikana. Kyseinen kriteeri voi olla toimiva muunlaisissa tutkimuksissa, mutta tässä tutkimuksessa sen ei koettu olevan relevantti.

Haastattelutulokset olivat erittäin yhteneväisiä ja samankaltaisia aikaisempien, samaa ilmiötä tutkivien tutkimusten kanssa. Informaation yhteneväisyyden ja johdonmukaisuuden ansiosta myös saturaatio saavutettiin nopeasti, mikä kuvastaa tutkimuksen validiutta.

Voidaan siis todeta, että tässä tutkimuksessa syvennettiin ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tutkimusongelman kontekstissa. Vastaukset olivat linjassa aikaisempien akateemisten tutkimusten kanssa, korostaen tämän tutkimuksen validiutta. Tarkka kerronta koko tutkimuksen ajalta mahdollistaa helpon toistettavuuden, korostaen puolestaan reliabiliutta.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Työnantajabrändäys on kuuma aihe niin liike-elämässä kuin akateemisessa maailmassa. Työntekijät ovat nousseet ratkaisevaksi kilpailueduksi (Beechler & Woodward, 2009), minkä vuoksi ilmiön tieteellisen ymmärryksen lisäämistä voidaan pitää tärkeänä (Backhaus & Tikoo, 2004). Vaikka brändäys on pitkälle määritelty käsite, työnantajan kontekstissa se kehittyy jatkuvasti (Biswas & Suar, 2016). Aikaisempi tieto ei kuitenkaan ole aina sovellettavissa, minkä vuoksi relevantteja tutkimusaiheita löytyy useita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli huomioida työnantajabrändäyksen operatiivista puolta käsitteellistämällä rekrytointimarkkinointi täydentämään työnantajabrändäystä. Ainakaan tutkijan käsityksen mukaan vastaavanlaisia tutkimuksia ei ole aikaisemmin tehty. Näin ollen, luontaisena jatkumona olisi ilmiöön syvällisempi tutustuminen eri konteksteissa. Määrällisellä tutkimuksella voitaisiin lisätä ymmärrystä eri kanavien rooleista rekrytoinneissa sekä työnantajabrändäyksessä. Sosiaalisen median alustat kehittyvät jatkuvasti mahdollistaen uudenlaisen rekrytoinnin sekä brändäyksen. Tämä tulisi huomioida, jotta työnantajabrändäys voidaan rakentaa kohderyhmää puhuttelevaksi.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei pyritty tulosten yleistettävyyteen, ne ovat helposti sovellettavissa eri toimialoille. Hyvinä jatkotutkimusaiheina olisivat

rekrytointimarkkinointi ja työnantajabrändäys toimialakohtaisesti. Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) mukaan toimialalla on suuri merkitys yrityksen houkuttelevuuden rakentumisessa. Tämän vuoksi toimialalle ominaiset piirteet olisi hyvä tiedostaa, jotta yksittäisen työnantajan houkuttelevuutta voidaan lähteä rakentamaan ja eriyttämään kilpailijoista. Toimialan lisäksi, erilaisten kohde-ryhmien mieltymykset houkuttelevuuden rakentumisessa olisi hyvä huomioida. Luonnollisesti vasta valmistuneet ekonomit toivovat erilaisia etuja työltään sekä työnantajaltaan verrattuna insinööreihin tai koodareihin. Myös työuran pituus vaikuttaa koettuun houkuttelevuuteen, sillä uran alku vaiheessa olevat näkevät maailman eri tavalla verrattuna pitkän uran tehneisiin konkareihin. Näiden erojen yksityiskohtaisempi tarkastelu toisi mielenkiintoisia tuloksia.

Tässä tutkimuksessa jäätin pinnalliselle tasolle työnantajabrändäyksen sisäisen ulottuvuuden osalta. Organisaatiokulttuurilla sekä identiteetillä on suuri merkitys työnantajabrändäyksessä, sillä työntekijät ”elävät brändiä” ja ovat työntekijälähteläisiä. Tämän vuoksi työntekijälähteläisyyden vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Kuinka työntekijälähteläisyyttä voitaisiin hyödyntää järjestelmällisesti, jotta se koettaisiin luontaisena ja aitoutteen perustuvana?

LÄHTEET

Aaker, D.A. 1991, *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: The Free Press.

Aggerholm, H. K., Andersen, S. E. & Thomsen, C. 2011. Conceptualizing employer branding in sustainable organisations, *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2), 105–123.

Allio, M. K. 2005. A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 12-21.

Alnaçık, E., & Alnaçık, Ü. 2012. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.

Ambler, T. 2000. *Marketing and the bottom line: The New Metrics of Corporation Wealth*. London: FT Prentice Hall.

Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501–517.

Barber, A. E. 1998. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). London: Sage Publications.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Beechler, S., & Woodward, I. C. 2009. The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.

Belt, J. A., & Paolillo, J. G. 1982. The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement. *Journal of Management*, 8(1), 105-112.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. 2013. Job crafting and meaningful work. *Purpose and Meaning in the Workplace*, 81-104.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

- Bettman, J. R., John, D. R., & Scott, C. A. 1986. Covariation assessment by consumers. *Journal of Consumer Research*, 13(3), 316-326.
- Biswas, M. K., & Suar, D. 2016. Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Burke, R. J., & Ng, E. 2006. The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
- Buss, D. 2002. In good company. *Brandweek*, 43(20), 28-34.
- Byrne, D., & Neuman, J. H. 1992. The implications of attraction research for organizational issues. *Advances in Psychology*, 82, 29-70.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. 1996. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand - equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Caves, R. E. 1984. Economic analysis and the quest for competitive advantage. *The American Economic Review*, 74(2), 127-132.
- Chambers, E. G., Foulon, M, Handfield-Jones, H., Hankin, S. M, Michaels, E. G., 1998. The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 1 (3), 44 - 58.
- Chhabra, N. L. & Sharma, S. 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 48-60.
- CIPD. 2007. Talent management. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.

- Davis, S. M. 2000. *Brand asset management: Driving profitable growth through your brands*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dawar, N., & Parker, P. 1994. Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *The Journal of Marketing*, April (1)81-95.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Edwards, M. R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, 39 (1), 5-23.
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., & Wilson, K. 2001. The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent. *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA.
- Elliott, R., & Wattanasuwan, K. 1998. Brands as symbolic resources for the construction of identity. *International journal of Advertising*, 17(2), 131-144.
- Erdem, T., & Swait, J. 1998. Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Erdem, T., & Swait, J. 2004. Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191-198.
- Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., Chakravarti, D., Kapferer, J. N., Keane, M., & Zetzmeyer, F. 1999. Brand equity, consumer learning and choice. *Marketing Letters*, 10(3), 301-318.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Finne, Å., & Grönroos, C. 2009. Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 179-195.

- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. 1993. Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- Goodchild, J., & Callow, C. 2001. *Brands: Visions & values*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Grant, A. M. 2007. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grönroos, C., & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206-229.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. (72) Reading: Addison-Wesley.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. 2011. We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
- Haslam, S. A. 2001. *Psychology in organisations: The social identity approach*. London: Sage.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. 2004. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Hertel, P. T. 1982. Remembering reactions and facts: The influence of subsequent information. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 8(6), 513-529.
- Hirschman, E. C. 1980. "Comprehending symbolic consumption" in Hirschman, E.C. and Holbrook, M.B. (Eds), *Symbolic consumer behavior*, Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp. 4-6.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Sajavaara, P., & Remes, P. 2005. *Tutki ja kirjoita (11. painos)*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. 2002. Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.

Jain, S. P., & Posavac, S. S. 2001. Prepurchase attribute verifiability, source credibility, and persuasion. *Journal of Consumer Psychology*, 11(3), 169-180.

Judge, T. A., & Cable, D. M. 1997. Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. L. 2007. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. 2006. Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.

Keller, K.L. 1998. *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. New Jersey, Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Kirmani, A., & Rao, A. R. 2000. No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66-79.

Kotler, P., & Keller, K. L. 2006. *Marketing management* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Lavidge, Robert J. and Gary A. Steiner. 1961. A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, (25) 59-62.

Lievens, F., & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, 56 (1), 75-102.

Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. 2007. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(1) 45-59.

M. G. Pratt and B. E. Ashforth, "Fostering Meaningfulness in Working and at Work," In: K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn, Eds., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koeller, San Francisco, 2003, pp. 309-327.

Mahroum, S. 2000. Highly skilled globetrotters: mapping the international migration of human capital. *R&D Management*, 30(1), 23-32.

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.

Marsha L. Richins and Teri Root-Shaffer (1988), "The Role of Evolvement and Opinion Leadership in Consumer Word-Of-Mouth: and Implicit Model Made Explicit", in *NA - Advances in Consumer Re-search Volume 15*, eds. Micheal J. Houston, Provo, UT: Association for Consumer Research, Pages: 32-36.

Martinez, M. N. 2000. Winning ways to recruit. *HR Magazine*, 45(6), 56-64.

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

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.

Minchington, B. 2007. Brand new plan. *Personnel Today*, pp. 3-4.

Mitchell, C. 2002. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-101.

Moroko, L., & Uncles, M. D. 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.

Münstermann, B., Eckhardt, A., & Weitzel, T. 2010. The performance impact of business process standardization: An empirical evaluation of the recruitment process. *Business Process Management Journal*, 16(1), 29-56.

O'Reilly, C. 1989. Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.

P. Ghemawat 1991. *Commitment: The dynamic of strategy*. New York: The Free Press.

Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. 1986. Strategic brand concept-image management. *The Journal of Marketing*, 50(4), 135-145.

Porter, M. E. 1985, *Competitive advantage: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. 1996. *What is strategy?* London: Sage Publications.

Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. 2008. Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for

strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.

Ray, M. L. 1982. *Advertising and communication management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Richards, J. I., & Curran, C. M. 2002. Oracles on "advertising": Searching for a definition. *Journal of Advertising*, 31(2), 63-77.

Ritson, M. 2002. Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 18-18.

Rossiter, J. R., & Percy, L. 1987. *Advertising and promotion management*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. 2010. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

Rousseau, D. M. 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.

Rynes, S. L. 1989. Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. *CAHRS Working Paper Series*, (1)398.

Schein, E. 1985, *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schmidtke, C. 2002. *Signaling im personalmarketing: Eine theoretische und empirische analyse des betrieblichen rekrutierungserfolges*. Munchen, Germany: Rainer Hamp Verlag.

Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. 2013. Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.

Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. 2011. Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 26(1), 39-55.

Spence, A. M. 1974. *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes (Vol. 143)*. Cambridge: Harvard University Press.

- Sujan, M. 1985. Consumer knowledge: Effects on evaluation strategies mediating consumer judgments. *Journal of Consumer Research*, 12(1), 31-46.
- Sullivan, J. 2002. Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. *ER Daily*, November, 25.
- Sullivan, J. 2004. Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23 February.
- Sullivan, S. E. 1999. The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste [verkkójulkaisu]. ISSN=1798-5137. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 20.3.2017].
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkójulkaisu]. ISSN=2341-8699. 2016. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 16.5.2017].
- Supphellen, M. 2000. Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42(3), 319.
- Tajfel, H. 1982. Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.
- Taylor, S. A., Celuch, K., & Goodwin, S. 2004. The importance of brand equity to customer loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(4), 217-227.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. 2007. Attracting generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504-522.
- Tirole, J. 1990. *The theory of industrial organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tom, V. R. 1971. The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (6. uud. laitos.)*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uud. laitos.)*. Helsinki: Tammi.

Turban, D. B., & Greening, D. W. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. 2001. Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-13.

Van Dick, R. 2004. My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-204.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. 2010. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

Wilkinson, A. 2009. Protecting employer brand in a digital age. *Personnel Today*, August, p. 19.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuskysymykset

1. Työnantajabrändin ja rekrytointimarkkinoinnin ilmiöiden tiedostaminen

- Mitä työnantajabrändi merkitsee sinulle?
- Mitä rekrytointimarkkinointi merkitsee sinulle?
- Voitko kertoa yrityksestä, jolla on mielestäsi hyvä työnantajabrändi? Minkä vuoksi se on toimiva?
- Mitä mielikuvia tämä kyseinen työnantajabrändi herättää mielessäsi?
- Mikä on ensimmäinen rekrytointimainos, joka sinulle tulee mieleen? Osaatko sanoa, että miksi juuri tämä on jäänyt mieleesi?
- Mitä haluaisit yritysten viestivän itsestään työnantajana?

2. Erilaisten kanavien merkitys rekrytointiviestinnän vastaanottamisessa ja työnhakemisessa

- Mistä etsit tietoa koskien uusia uramahdollisuuksia?
- Missä törmäät rekrytointimainontaan?
- Arvioi seuraavien kanavien merkityksellisyys työnhaun suhteen:
Facebook / LinkedIn / Twitter / Google-haku / työpaikkaportaalit / Printtilehdet / Messut / Yritysesittelyt kouluilla / Puskaradio
- Mitä kanavaa itse käytät eniten ja missä kanavassa olet vastaanottavaisin rekrytointimainonnan suhteen?
- Koetko viestinnän olevan sisällöltään samanlaista vai onko eri kanavissa eroavaisuuksia sisällön puolesta?
- Minkä koet olevan luotettavin lähde rekrytointiviestinnän suhteen ja miksi?
- Minkälaista sisältöä toivoisit työpaikkailmoituksista
- Etsitkö lisätietoa kiinnostavista yrityksistä? Mistä etsit?
- Tarjotaanko työtehtävissä tarpeeksi työtehtäväkohtaista informaatiota
- Minkälaista rekrytointiin liittyvää sisältöä toivoisit yrityksiltä?
- Hakiessasi työtehtävää, tiedätkö tarkalleen mihin yritykseen ja työtehtävään olet hakenut, vai odotatko saavasi haastattelussa tarvittavat lisätiedot?

3. Brändimielikuvat ja arvomaailma

- Vaikuttavatko yritys- tai tuotebrändit käsitykseen samasta yrityksestä työnantajana? Miten?
- Haluaisitko samaistua yritykseen, johon haet töihin?
- Ovatko yrityksen ja sinun arvojen yhtäläisyydellä merkitystä houkuttelevuutta ajatellen?

- Ovatko yrityksen arvolupauksilla merkitystä? Koetko yritysten myös lunastavan ne?
- Koetko työelämän olevan muutakin, kuin rahallinen vaihdanta vapaa-aikaa vastaan?
- Onko visuaalisuudella merkitystä? Koetko ymmärtäväsi tarkoitetun viestin kirjoitetun tekstin muodossa? Toivoisitko videota / kuvaa helpottamaan konkretisointia?

4. Rekrytointimarkkinoinnin ja työnantajabrändäyksen kohtaaminen

- Mitä kaikkea selvität, ennen kuin haet työtehtävää?
- Miten pitkä tiedonkeruuprosessi sinulla yleensä on, ennen kuin haet työtehtävää?
- Minkä koet ratkaisevana tekijänä työpaikkaa hakiessa?
- Koetko informaation saatavuuden sekä kattavuuden vaikuttavan hakuaikamukseen?
- Millä eduilla vertailet työtehtävien houkuttelevuutta (toiminnallinen vs. symbolinen)
- Kummat koet tärkeämpänä, hyvän työnantajan vai hyvän työtehtävän?
- Miten toivoisit yritysten hoitavan rekrytointimarkkinointia? Voitko kertoa toiveita & kehitysideoita?