

**ORGANISAATIOKULTTUURIN JA
TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MERKITYS
TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSELLE**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Tiia Kankaanpää
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Tiia Kankaanpää	
Työn nimi Organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen merkitys työnantajabrändäykselle	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 27.11.2018	Sivumäärä 73+2
<p>Organisaation inhimillisen pääoman voidaan katsoa olevan eräs sen tärkeimmistä kilpailueduista, vaikka samalla osaavan työvoiman saaminen ja säilyttäminen vaikeutuvat jatkuvasti. Työnantajabrändäyksen keinoin organisaatiot voivatkin luoda kuvan yrityksestä houkuttelevana paikkana työskennellä potentiaalisten työntekijöiden silmissä, sekä sitouttaa ja motivoida jo olemassaolevia työntekijöitä. Työnantajabrändin tulisi onnistuakseen pohjata aina todelliseen organisaatiokulttuuriin sekä työntekijäkokemukseen, vaikkakin näiden kahden ulottuvuuden välistä suhdetta on tutkittu vielä varsin vähän.</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin työnantajabrändäyksen ja organisaation sisäisen tilan suhdetta laadullisella menetelmällä. Aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen työntekijöitä sekä johtohenkilöitä ja päällikköjä, ja se analysoitiin käyttäen sisällönanalyysia. Tutkimuksen tulokset esitettiin kuvailevalla otteella.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että johtohenkilöiden ja päälliköiden käsitykset työnantajabrändistä vastaavat pitkälti työntekijöiden kokemuksia organisaatiosta työnantajana, sekä heidän käsityksiään organisaation tarjoamasta työntekijäkokemuksesta. Työnantajabrändäys nivoutui kohdeyrityksessä voimakkaasti yhteen yleisemmän yritysbrändin sekä tuotebrändien kanssa, ja voimakkaimmin työntekijöiden käsityksistä oli erotettavissa työnantajabrändiin liitetyt piirteet, jotka ovat samat kuin yrityksen muulla brändiportfoliolla. Työnantajabrändäyksen merkitys organisaatiokulttuurille ja työntekijäkokemukselle voidaan tulosten mukaan ymmärtää olevan kahdenlainen jälkimmäisten toimiessa sekä vakaana perustana työnantajabrändäykselle, että ollessa sen toiminnan kohteena. Työnantajabrändin onnistumisen takaamiseksi se tulisi rakentaa samassa linjassa muihin brändeihin ja niiden synnyttämiin assosiaatioihin.</p>	
Asiasanat Työnantajabrändi, organisaatiokulttuuri, työntekijäkokemus, organisaatioidentiteetti, sisäinen brändäys	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.2	Keskeiset käsitteet.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1	Keskeiset käsitteet: työnantajabrändi ja työnantajabrändäys	11
2.2	Henkilöstöressurssien johtamisen näkökulma työnantajabrändäykseen.....	14
2.3	Työnantajabrändäyksen kohtaama kritiikki.....	16
2.4	Työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttavat teoriat.....	17
2.4.1	Inhimillinen pääoma.....	17
2.4.2	Työnantajabrändiin liittynyt brändipääoma.....	18
2.4.3	Sosiaalisen identiteetin teoria ja organisaatioon identifioituminen.....	19
2.4.4	Psykologinen sopimus.....	20
2.5	Työnantajabrändin eri ulottuvuuksista.....	20
2.5.1	Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti.....	21
2.5.2	Työnantajaimago	23
2.5.3	Työnantajan houkuttelevuus ja brändiuskollisuus	25
2.5.4	Onnistunut työnantajabrändi ja sen mittaaminen.....	28
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
3.1	Tutkimusote.....	29
3.2	Aineistonhankinta	30
3.3	Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä.....	32
3.4	Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	36
4	TULOKSET.....	38
4.1	Johtohenkilöiden näkökulma: yrityksen työnantajabrändiin liitetyt piirteet ja ominaisuudet	38
4.1.1	Positiivinen	39
4.1.2	Vastuullinen ja varma.....	42
4.1.3	Välittävä.....	44
4.1.4	Mahdollistava	46
4.1.5	Innovatiivinen.....	49
4.2	Työntekijöiden näkökulma: käsityksiä organisaatiokulttuurista ja työntekijäkokemuksesta	50
4.2.1	Positiivinen organisaatiokulttuuri.....	51
4.2.2	Vastuullinen ja varma työnantaja	53
4.2.3	Työntekijää tukeva ja hyvinvoinnista välittävä.....	54
4.2.4	Mahdollisuuksia antava	56
4.2.5	Ajan hermoilla pysyvä.....	57

4.3	Yhteenveto	58
5	KESKUSTELU JA POHDINTA	60
5.1	Tutkimuksen yhteenveto	60
5.2	Johtopäätökset.....	64
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	65
5.4	Jatkotutkimusehdotuksia.....	67
	LÄHTEET	69
	LIITE	74

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan kohdeyrityksen työnantajabrändäyksen suhdetta yrityksen sisäiseen organisaatiokulttuuriin ja tämän tuottamaan työntekijäkokemukseen. Työnantajabrändäys on sekä organisaatioiden keskuudessa, että akateemisessa kirjallisuudessa ollut jatkuvasti suosiotaan kasvattava aihe muuttuneen työympäristön kasvatettua yritysten tarvetta erottua edukseen samoista työntekijöistä kilpailevien yritysten keskuudesta (Backhaus & Tikoo 2004; Kucherov ja Zavyalova 2012; Sarswat 2017; Gaddam 2008). Työnantajabrändäyksestä onkin tullut osa useiden yritysten henkilöstöressurssien johtamisen työkalupakkia (Edwards 2009) kun nämä ovat havainneet inhimillisen pääoman eli työntekijöiden taitojen, kokemuksen ja tiedon olevan tärkeä lähde yrityksen kilpailukyvyille (Moroko & Uncles 2008). Käytännössä työnantajabrändäys jää usein yritysbrändäämisen varjoon, vaikka kyseessä onkin aivan eri asia (Sengupta, Bamel & Singh 2015). Työnantajabrändäys tulisikin tutkijoiden mukaan käsittää yhdeksi yritysten ensisijaisista tehtävistä (Ewing, Pitt, de Pussy & Berthon 2002).

Ensimmäisen kerran käsiteparin työnantajabrändi ja työnantajabrändäys esittelivät akateemisessa kirjallisuudessa Ambler ja Barrow vuonna 1996. Työnantajabrändillä tarkoitetaan niitä yrityksen yksilöllisiä piirteitä ja ominaisuuksia, jotka erottavat sen työnantajana kilpailijoistaan, ja joiden avulla se pyrkii houkuttelemaan, motivoimaan ja sitoutamaan yrityksen nykyisiä sekä potentiaalisia työntekijöitä (Backhaus & Tikoo 2004). Työnantajabrändäys puolestaan on strategista toimintaa, jolla johdetaan organisaation työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien tietoisuutta ja oletuksia organisaatiosta (Sullivan 2004).

Miksi organisaatioiden siis tulisi olla kiinnostuneita siitä, millaisia mielikuvia he työnantajana herättävät nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden mielissä? Työnantajabrändäyksen kasvaneen suosion takana voidaan nähdä olevan se tosiasia, että tarve erikoistuneelle ja taidokkaalle työvoimalle tulee mitä todennäköisimmin kasvamaan dramaattisesti ja mahdollisesti jopa lyhyellä aikavälillä, samaan aikaan kun tämänkaltaisten työntekijöiden tarjolla oleva määrä saattaa jopa vähentyä (Moroko & Uncles 2008). ManpowerGroupin

vuosittain toteuttama *Talent Shortage* -tutkimus puoltaa asian tärkeyttä: vuoden 2018 tutkimuksessa jopa 45% tutkimukseen osallistuneista miltei 40 000:sta yrityksestä raportoi vaikeuksia osaavien henkilöiden rekrytoinnissa (ManpowerGroup 2018). Suomi sijoittui kyseisessä tutkimuksessa keskiarvoon, sillä osaamisvajesta ja vaikeuksista rekrytoinnissa raportoi 45% osallistuneista yrityksistä. Mikäli Suomen väestöennustetta vuodelta 2015 on uskomien (Tilastokeskus 2015), on työkäisen väestön määrä laskussa, eikä lasku tule loppumaan sen mukaan ainakaan vuoteen 2060 mennessä – tämän voi tulkita osaltaan tarkoittavan sitä, että kilpailu parhaasta työvoimasta kotimaassa korostuu entisestään, ja parhaista työntekijöistä saatetaan käydä jopa kovaakin kisaa yritysten kesken. Työnantajabrändäys tulisi siis tämänkin tiedon valossa nähdä tärkeänä, yrityksen toimintakykyä ylläpitävänä toimintona.

Työnantajabrändäys onkin siis tärkeä työkalu yrityksille niiden pyrkiessä houkuttelemaan työntekijöitä puoleensa. Työnantajabrändin tulee tutkijoiden (ks. esim. Backhaus & Tikoo 2004, Moroko & Uncles 2008, Edwards 2009) mukaan perustua rehellisesti organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin onnistuakseen erottamaan yritys kilpailijoistaan sekä houkuttelemaan työntekijöitä puoleensa. Jotta työnantajabrändi on onnistunut, tulee sen olla täsmällinen – organisaation todellista työntekijäkokemusta ei voi muuttaa väittämällä sen olevan jotain, mitä se ei ole (Moroko & Uncles 2008). Työnantajabrändin tulee siis perustua realistiseen kuvaan organisaation sisäisestä tilasta, jotta potentiaalisten työntekijöiden odotukset täyttyvät heidän työllistyttyään organisaatioon. Mikäli organisaatio ei lunasta uusille työntekijöille tekemiään lupauksia siitä, mitä se työnantajana heille tarjoaa, kasvavat työntekijöiden lähtöaiheet voimakkaasti verrattuna tilanteeseen, jossa lupaukset täyttyvät. (Edwards 2009.) On myös mahdollista, että hakijat huomaavat jo rekrytointivaiheessa mikäli työpaikka ei vastaa siitä annettua kuvaa – tällöin heidän kiinnostuksensa organisaatiota kohtaan laskee (Aldousari, Robertson, Yajid & Ahmed 2017). Tutkimusten perusteella on siis havaittavissa selkeä tarve varmistaa, että työnantajabrändäyksellä luotavat mielikuvat vastaavat organisaation sisäistä todellisuutta.

Potentiaaliin työntekijöihin vaikuttamisen lisäksi on tärkeää ymmärtää, että työnantajabrändin perustuminen todellisuuteen on nykyistenkin työntekijöidenkin kannalta olennaista. Mikäli työnantajabrändi perustuu todellisuuteen kuvastaen organisaatiokulttuuria ja -identiteettiä, vahvistaa se työntekijöiden uskollisuutta työnantajabrändiä kohtaan parantaen työn tuottavuutta (Backhaus & Tikoo 2004). Myös Ambler ja Barrow (1996) painottavat työnantajabrändäyksen tärkeyttä: sen sisäisen ulottuvuuden avulla työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan vähentää lisäämällä yksilöiden halukkuutta pysyä organisaation palveluksessa. Edwardsin (2009) mukaan eräs hyöty onkin se, että organisaation nykyiset työntekijät tuntevat ykseyttä työnantajaansa paremmin, mikäli sen työnantajaimago ja maine ovat hyviä – yksi työnantajabrändin tarkoituksista onkin nimenomaan rohkaista työntekijöitä identifioitumaan työnantajaorganisaatioonsa. Onnistunut työnantajaimagon rakentaminen on mahdollista ainoastaan todellisuuteen perustuvan

työnantajabrändäyksen avulla (Moroko & Uncles 2008). Toisaalta nykyiset työntekijät ovat myös tärkeässä roolissa työnantajabrändin rakentamisen ja säilyttämisen kannalta, eivätkä he ainoastaan altistu sille: mikäli brändi ei vastaa todellisuutta, voivat nykyiset työntekijät omalla käytöksellään mitätöidä brändiviestintää (Berthon, Ewing & Hah 2005).

Työnantajabrändin ja organisaatiokulttuurin yhtenevyyden tutkimiselle on myös voimakas käytännön tarve: työnantajabrändin rakentaminen vie usein yrityksiltä pitkän aikaa, mutta se voidaan romuttaa hetkessä, mikäli se on rakentunut epätodelliselle pohjalle. Jotta työnantajabrändäys onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla pitkällä aikavälillä, tulisi sen väitteet testata aika ajoin yrityksen työntekijöillä ja varmistua siitä, että käsitykset organisaatiosta työnantajana vastaavat haluttua työnantajaimagoa. Pahimmillaan epätodellisuuteen pohjaavan brändin paljastuminen johtaa työntekijöiden vaihtuvuuden lisäksi yrityksen taloudellisiin tappioihin sekä sen joutumiseen silmätikuksi. (Sullivan 2002.) Jotta luotujen mielikuvien ja todellisuuden välille ei pääsisi muodostumaan kuilua ja työnantajabrändäys onnistuu, on tärkeää varmistua siitä, että työntekijöiden käsitykset ja kokemukset vastaavat työnantajabrändiä (Backhaus & Tikoo 2004). Myös Hanin, Stinglhamber ja Delobbe (2013) toteavat tutkimuksessaan työnantajabrändäyksen vaikutuksista nykyisiin työntekijöihin olevan ensisijaisen tärkeää, että jokaisen työnantajabrändäystä tekevän organisaation tulisi tutkia säännöllisesti, kuinka työntekijöiden käsitykset työnantajasta vastaavat työnantajabrändiä.

Akateemisesta kirjallisuudesta on siis havaittavissa selkeä tarve tutkia organisaatioiden työnantajabrändin ja työntekijöiden käsitysten yhteyttä kaikissa työnantajabrändiä rakentavissa organisaatioissa. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä on iisalmelaislähtöinen panimo- ja juoma-alan yritys Olvi OYJ, joka viettää tutkimuksen valmistumisvuonna 140-vuotisjuhlavuottaan. Olvi OYJ on emoyhtiön roolissaan osa Olvi-konsernia, jonka liikevaihto vuonna 2017 oli 345,2 MEUR. Kokonaisuudessaan konserni työllistää lähes 2000 henkilöä, joista 337 Suomessa. Yrityksen tuotantoyksikkö, johon tutkimus kohdistui, sijaitsee Iisalmessa. (Olvi Group 2018.) Olvi OYJ:n valikoituminen tutkimuksen kohdeyritykseksi muodostui tutkijan intressin kautta: yritys panostaa vastuullisuuteen, ja yksi sen fokusalue on pyrkiä olemaan työntekijöilleen paras työpaikka. Käytännössä tämä tapahtuu organisaation mukaan huolehtimalla työntekijöiden hyvinvoinnista sekä turvallisuudesta, ja olemalla positiivinen ja oikeudenmukainen työpaikka. Yritys mainitseekin verkkosivuillaan, että sille on tärkeää pyrkiä olemaan haluttu työnantaja sekä nykyisten, että potentiaalisten työntekijöiden silmissä. (Olvi 2018.) Kohdeyrityksen valintaan vaikutti myös sen sijainti: Iisalmi paikkakuntana pyritään brändäämään Suomen houkuttelevimmaksi seutukaupungiksi vuoteen 2030 mennessä. Kaupunki aloitti vuonna 2016 yhteistyökumppaniyritysten (mm. Olvi OYJ) ja -oppilaitosten kanssa *By Iisalmi* -brändityön, jonka tavoitteena on seudullisen vetovoiman kehittäminen. (Iisalmi 2018.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Aikaisemmista tutkimuksista sekä kirjallisuudesta on siis havaittavissa, että organisaation työnantajabrändin ja organisaatiokulttuurin yhtenevyyden tutkimiselle on olemassa painavia perusteita. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin siis selvittää laadullisin menetelmin Olvi OYJ:n (jäljempänä Olvi) työnantajabrändäyksen suhdetta yrityksen sisäiseen organisaatiokulttuuriin ja tämän tuottamaan työntekijäkokemukseen. Tämän selvittämiseksi tutkimuksen aineiston avulla pyritään luomaan koherentti ymmärrys johtohenkilöiden rakentaman ja viestimän työnantajabrändin rakennuspalikoista, sekä vastaavasti käsitys siitä, mitkä ovat työntekijäkokemuksen ja organisaatiokulttuurin kulmakivet. Johtohenkilöiden osalta tutkimusongelman ratkaisemiseksi on aineiston avulla saatava vastaus seuraaviin yrityksen työnantajabrändiä koskeviin alakysymyksiin:

- *Mitä piirteitä ja ominaisuuksia Olvin työnantajabrändiin liittyy?*
- *Miten työnantajabrändiin liitetyt piirteet ja ominaisuudet konkretisoidaan työntekijöille?*

Näiden kysymysten avulla haastatteluaineistosta pyritään löytämään ne piirteet ja ominaisuudet, jotka kuvastavat yritystä työnantajana sekä tavat, joilla näitä pyritään toteuttamaan työntekijöitä kohtaan. Nämä tavat voivat olla esimerkiksi erilaisia työstä saatavia palkkioita tai toimintatapoja, jotka heijastuvat organisaatiokulttuurista. Tavoitteena on luoda käsitys siitä, millaiseksi johtohenkilöt haluavat yrityksen työnantajabrändiä rakentaa, ja mihin tämän konkretisointi heidän mielestään pohjaa.

Työntekijöiden osalta aineiston avulla tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin alakysymyksiin:

- *Millainen käsitys työntekijöillä on Olvista työnantajana?*
- *Millaisten tekijöiden kautta nämä käsitykset rakentuvat?*

Luomalla työntekijäaineiston kautta kuvaus siitä, millaisena paikkana työntekijät työpaikkaansa pitävät, voidaan saada ymmärrys työntekijäkokemuksesta, jota voidaan pitää heijastumana yrityksen organisaatiokulttuurista (ks. esim. Moroko & Uncles 2008). Tavoitteena on myös selventää käsitystä siitä, millaisten tekijöiden kautta työntekijät muodostavat mielikuvansa työnantajastaan. Yhdistämällä näiden kahden erillisen ryhmän haastatteluaineistojen analyysin tuottamat vastaukset on mahdollista luoda ymmärrys, miten organisaatio pyrkii rakentamaan itsestään kuvaa haluttuna työnantajana, ja miten tämä konkretisoi organisaation sisällä. Tätä kautta päästään vastaamaan päätutkimuskysymykseen siitä, mikä merkitys organisaatiokulttuurilla ja työntekijäkokemuksella on työnantajabrändille.

1.2 Keskeiset käsitteet

Työnantajabrändillä tarkoitetaan niitä yrityksen ominaisuuksia ja piirteitä, joiden avulla se erottautuu työnantajana kilpailijoistaan. Työnantajabrändin avulla yritys voi pyrkiä houkuttelemaan, motivoimaan ja sitouttamaan yrityksen nykyisiä, sekä potentiaalisia työntekijöitä. (Backhaus & Tikoo 2004.) Työnantajabrändiin sisältyy lupaus yrityksen tarjoamasta työntekijäkokemuksesta, joka koostuu kaikista aineellisista ja aineettomista palkkioista sekä ominaisuuksista, joita juuri kyseinen organisaatio työntekijöilleen tarjoaa. (Edwards 2009.)

Työnantajabrändäys on kohdistettua, pitkän aikavälin strategista toimintaa, jonka tarkoituksena on rakentaa yritykselle tunnistettava ja yksilöllinen työnantajaidentiteetti sekä työnantajabrändi, joka erottaa juuri kyseisen työnantajan edukseen muista (Backhaus & Tikoo 2004). Työnantajabrändäyksen kohderyhminä voidaan nähdä pääasiassa olevan sekä yrityksen potentiaaliset, tulevat työntekijät, että yrityksen nykyiset työntekijät (Edwards 2009).

Työnantajaimagolla tarkoitetaan yhdistelmää senhetkisistä mielikuvista, joita yksilöllä on organisaatiosta työnantajana (Lievens & Slaughter 2016). Lievensin ja Highhousen (2003) mukaan työnantajaimago muodostuu organisaation instrumentaalisista sekä symbolisista ominaisuuksista ja piirteistä. Instrumentaalisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan työnantajabrändin tapauksessa objektiivisia ja todellisia ominaisuuksia, jotka eivät ole riippuvaisia yksilön subjektiivisesta tulkinnasta, kun symboliset ominaisuudet puolestaan ovat abstrakteja, vaikeammin määriteltävissä olevia ominaisuuksia, ja niiden olemassaolo riippuu täysin ihmisten subjektiivisesta tulkinnasta. (Lievens & Highhouse 2003.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa joukkoa organisaation arvoja, uskomuksia, oletuksia sekä symboleja, jotka määrittävät yrityksen tapaa toimia (Barney 1986). Organisaatiokulttuuri voidaan myös ymmärtää yritystä kasassapitäväksi voimaksi, jonka perusteella voidaan selittää eroja eri yritysten tehokkuudessa (Dowling 1993).

Organisaatioidentiteetillä tarkoitetaan niitä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka organisaation sisäiset sidosryhmät kokevat sen ytimeksi (Lievens & Slaughter 2016). Työnantajabrändiin tulisi Edwardsin (2009) mukaan liittää juurikin niitä organisaatioidentiteetin piirteitä ja ominaisuuksia, joiden katsotaan tekevän organisaatiosta hyvän paikan työskennellä.

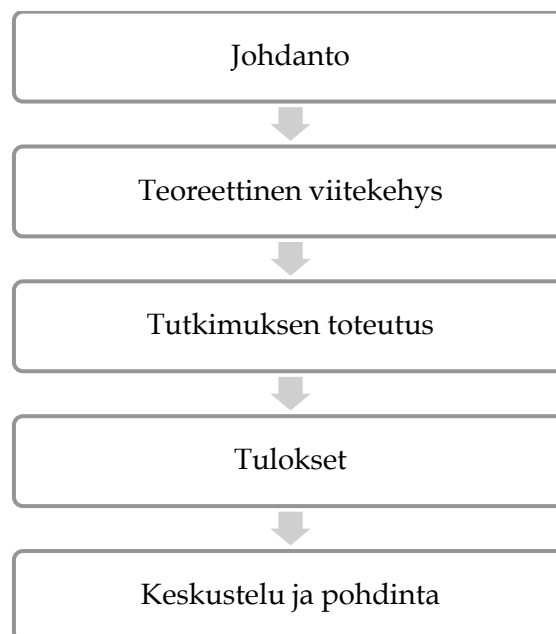
1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, käytiin läpi tutkimuksen tausta sekä tutkimusongelma, ja esiteltiin tapaustutkimuksen kohteena ollut yritys. Keskeiset käsitteet avattiin jo

johdannossa, mutta tarkemmin niihin perehdytään luvussa 2, jossa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys rajauksineen.

Pääluvun kaksi, eli teoreettisen viitekehysten rakenne on rakentunut Backhausin ja Tikoon (2004) muodostamaa mallia mukaillen. Ensimmäisenä käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, *työnantajabrändi* sekä *työnantajabrändäys* jonka jälkeen esitellään tutkimuksen henkilöstöressurssien johtamisen näkökulma sekä aihepiiriä kohdannut kritiikki. Tämän jälkeen alaluvussa 2.4 esitellään aiheen takana vaikuttavat teoriat, jotka osaltaan selittävät, miksi ja miten työnantajabrändäys vaikuttaa yksilöiden päätöksiin ja tätä kautta yritysten menestykseen. Osiossa 2.5 avataan työnantajabrändin eri ulottuvuuksia: sen perustana oleva organisaatiokulttuuri sekä -identiteetti, tuloksena oleva työnantajaimago sekä tavoitteena oleva työnantajan houkuttelevuus. Näiden ulottuvuuksien lisäksi osiossa käydään läpi onnistuneen työnantajabrändäyksen tuomia hyötyjä sekä sitä, miten toiminnassa onnistumista voi mitata.

Pääluvussa kolme käsitellään tutkimuksen käytännön toteutustavat, jonka jälkeen pääluvussa neljä esitellään tutkimustulokset kahden eri aineiston osalta. Näiden kahden aineiston yhteenvedon avulla pääluvussa viisi esitellään johtopäätökset, jonka jälkeen tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita arvioidaan. Lopuksi tutkija esittää jatkotutkimusehdotuksensa aihepiiristä tämän tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksen rakenne on esitetty tiivistetyssä muodossa kuviossa 1.



KUVIO 1 Tutkimusraportin rakenne

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Keskeiset käsitteet: työnantajabrändi ja työnantajabrändäys

Työnantajabrändäys (*employer branding, employment branding, workplace branding*) on akateemisessa kirjallisuudessa vielä verrattaen tuore käsite, jolle ei ole vakiintunut yhtä, tarkkaa määritelmää (Theurer, Tumasjan, Welpé & Lievens 2016; Backhaus & Tikoo 2004; Sivertzen, Nilsen & Olafsen 2013, Love & Singh 2011). Useissa tutkimuksissa (ks. esim. Edwards 2009; Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo 2004; Cable & Turban 2001; Aldousari, Robertson, Yajid & Ahmed 2017) käsitettä lähestytään käytännössä tuomalla markkinoinnin periaatteita osaksi HR-toimintoja: työnantajabrändäys ei ole vain organisaation yhden osaston vastuulla olevaa toimintaa, vaan se tapahtuu näiden kahden toimintakentän risteyksessä. Ensimmäisenä käsitteen akateemisessa kirjallisuudessa esittelivät Ambler ja Barrow (1996) tutkimuksessaan brändijohtamisen menetelmien soveltamisesta henkilöstöresurssien johtamisen puolella. He esittivät, että työnantajabrändi on organisaatioille arvokas konsepti, ja yhdistämällä näitä kahden eri tieteenalan menetelmiä organisaatio saavuttaa hyötyjä muun muassa työntekijöiden sitoutumisen ja luottamuksen kautta.

Ennen työnantajabrändin määritelmän esittämistä on tärkeää havaita, että määritelmään liittyy keskeisesti markkinoinnin käsitepari *brändi ja brändäys*. Ilmiönä brändi on ollut olemassa jo vuosisatoja, ja sillä on pyritty erottamaan tietyn tarjoajan tuote tai palvelu toisen vastaavasta (Keller, Aperia & Mats 2011, 4). American Marketing Assosiationin (AMA) mukaan brändillä viitataan 'nimeen, termiin, designiin, symboliin tai muuhun ominaisuuteen, joka erottaa yhden myyjän tuotteen tai palvelun muiden tarjoamista'. Kuluttajabrändin tarkoituksena on kasvattaa yrityksen kannattavuutta saamalla sille lisää uskollisia asiakkaita, kun taas työnantajabrändin tavoitteena on kannattavuuden kasvatus uskollisten työntekijöiden kautta (Tanwar & Prasad 2016).

Työnantajabrändi nähdäänkin siis tuotebrändin kaltaisesti joukkona niitä yrityksen yksilöllisiä piirteitä ja ominaisuuksia, jotka erottavat sen työnantajana kilpailijoistaan, ja joiden avulla se pyrkii houkuttelemaan, motivoimaan ja

sitoutamaan yrityksen nykyisiä sekä potentiaalisia työntekijöitä (Backhaus & Tikoo 2004). Ambler ja Barrow (1996) määrittivät tutkimuksessaan työnantajabrändin joukoksi toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita työnantaja tarjoaa työntekijöilleen tämän solmittua työsuhteen kanssa. Tämän määritelmän mukaan työnantajabrändi pohjaa siis hyötyjen vaihdantaan työnantajalta työntekijälle, kun taas Backhausin ja Tikoon (2004) määritelmä voidaan tulkita tämän lisäksi pohjaavan organisaation piirteisillä ja ominaisuuksilla. Toisaalta on huomattava, että molempien näiden määritelmien mukaista työnantajabrändin sisältöä määrittää vahvasti se, että niiden täytyy olla kohderyhmän mielestä houkuttelevia (Kucherov & Zavyalova, 2012).

Edwards (2009) laajensi myöhemmin edellä mainittujen määritelmiä sisällyttämällä työnantajabrändiin työntekijäkokemuksen käsitteen (*employment experience/employee experience*). Työntekijäkokemuksella Edwards (2009) tarkoittaa sitä organisaation tarjoamaa yksilöllistä kokemusta, jonka työntekijä saa työskennellessään juuri nimenomaisessa yrityksessä: Amblerin ja Barrowin (1996) määrittelemien hyötyjen lisäksi tämä kokemus voi pitää sisällään esimerkiksi yksilön ideologisten aatteiden toteutumista vaikkapa hyväntekeväisyistyön muodossa (Thompson & Bunderson 2003). Luonnollisesti jokaisen yksilön subjektiiviset kokemukset organisaatiossa eroavat hieman toisistaan, eivätkä työssä iloa tuovat asiat välttämättä ole samat jokaisella organisaation työntekijällä. Työnantajabrändin yhteydessä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan näiden yksilöiden jakamien, toistensa kanssa yhtäläisten kokemusten summaa, ei vain yksittäisen työntekijän kokemusta. Kokonaisuutena työntekijäkokemus koostuu siis kaikista aineellisista ja aineettomista palkkioista sekä ominaisuuksista, joita juuri kyseinen organisaatio työntekijöilleen tarjoaa. (Edwards 2009.) Työntekijäkokemus on Morokon ja Unclesin (2008) mukaan suora heijastuma organisaatiokulttuurista, toimintatavoista ja prosesseista, joten sen ulkoinen markkinointi tulisi toteuttaa todellisuuteen pohjaten.

Työnantajabrändäys puolestaan on kohdistettua, pitkän aikavälin strategista toimintaa, jolla johdetaan organisaation työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tietoisuutta ja oletuksia organisaatiosta (Sullivan 2004). Sen tarkoituksena on rakentaa yritykselle tunnistettava ja yksilöllinen työnantajaidentiteetti sekä työnantajabrändi, joka erottaa juuri kyseisen työnantajan edukseen muista (Backhaus & Tikoo 2004). Jotta tämä yksilöllinen työnantajaidentiteetti ja -brändi saadaan luotua onnistuneesti, työnantajabrändäyksen keskeisenä toimintona tulee olla pyrkimys tunnistaa yllä mainittu, organisaation tarjoama yksilöllinen työntekijäkokemus (Edwards 2009).

Aggerholm, Andersen ja Thomsen (2010) laajentavat konseptoinnissaan työnantajabrändäystä organisaation henkilöstöressurssien johtamisen ja markkinoinnin lisäksi osaksi sen yhteiskuntavastuuta (*corporate social responsibility, CSR*) vastuullisen henkilöstöjohtamisen (*sustainable HRM*) kautta. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan heidän mukaansa sosiaalisesti vastuullisten suhteiden luomista työnantajan ja työntekijän välille - yritykset,

joita harjoittavat vastuullista henkilöstöjohtamista käytännössä eivät pyri pelkkään taloudellisen tuloksen maksimointiin tehdessään toimintaansa koskevia päätöksiä. Täten työnantajabrändäyksessä tulisi huomioida arvonaluonnin tapahtuminen yhteistyössä organisaation ja sen kohderyhmien kanssa, ei ainoastaan toisen tarjoamana ja toisen vastaanottamana. He täten uudelleenmäärittelevät vastuullisten yritysten tekemän työnantajabrändäyksen jatkuviksi strategisiksi prosesseiksi, joilla pyritään luomaan ja neuvottelemaan kestäviä ja vastuullisia suhteita organisaation ja sen potentiaalisten sekä nykyisten työntekijöiden välille, joiden päämääränä voidaan nähdä olevan yhteisesti luotu arvo yksilölle, organisaatiolle ja koko yhteisölle. Määritelmä ottaa aiemmista poiketen sekä potentiaaliset että nykyiset työntekijät huomioon aktiivisina toimijoina brändin tarkoituksen luomisessa, ei vain toiminnan kohteena olevana, passiivisena ryhmänä. (Aggerholm ym. 2010.)

Työnantajabrändäyksen kohderyhminä voidaan nähdä pääasiassa olevan sekä yrityksen potentiaaliset, tulevat työntekijät, että yrityksen nykyiset työntekijät (Edwards 2009). Ewingin ja hänen kollegoidensa (2002) mukaan on huomioitava myös, että vaikka työnantajabrändäys onkin kohdennettua toimintaa, se vaikuttaa myös muihin sidosryhmiin, kuin vain tarkoitettuihin – on erittäin epätodennäköistä, että eri sidosryhmille tarkoitetut brändiviestit nähtäisiin toisistaan erillisinä. Esimerkiksi asiakkaiden silmissä yrityksen tuotebrändi voi parantua, kun he huomaavat rekrytointi-ilmoituksesta yrityksen palkkaavan vain parhaita mahdollisia työntekijöitä, ja täten olettavat tuotteiden tai palveluiden laadun olevan korkea. (Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon 2002.)

Kohderyhmien ollessa sekä organisaatioon kuuluvia, että sen ulkopuolella olevia, on työnantajabrändäyksellä sekä sisäinen, että ulkoinen ulottuvuus. Lievens ja Slaughter (2016) määrittivät tutkimuksessaan sisäisen työnantajabrändäyksen organisaation identiteetin johtamiseksi. Organisaation identiteetillä tarkoitetaan sen sisäisten sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja johdon, käsityksiä sen ydinominaisuuksista. Ulkoinen työnantajabrändäys puolestaan on Lievensin ja Slaughterin (2016) määritelmän mukaan työnantajaimagon johtamista. Työnantajaimagolla tarkoitetaan yhdistelmää niistä mielikuvista, joita yksilöllä on organisaatiosta työnantajana. Nämä mielikuvat voivat vaihdella, ja ne kohdistuvat tässä tapauksessa vain niihin aspekteihin, joita organisaatio työnantajana käsittää. Työnantajaimago on myös luonteeltaan kognitiivisesti rakentunut, ja sillä tarkoitetaan ainoastaan yksilön käsityksiä kyseisestä organisaatiosta, ei suinkaan laajemman yleisön. (Lievens & Slaughter 2016.) Työnantajaimagoa ja organisaation identiteettiä käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Työnantajabrändäys on siis organisaation usean eri osaston vastuulla olevaa, nykyisessä yhteiskunnassa yhä tärkeämpää toimintaa organisaation suorituskyvyn säilyttämiseksi ja parantamiseksi. Perinteisen tuotebrändäyksen termein voidaan siis sanoittaa, että työnantajabrändäyksessä kohteena, eli asiakkaana, on työntekijä, ja tuotteena puolestaan itse työ (Berthon ym. 2005; Cable & Turban 2001) tai yrityksen tarjoama, yksilöllinen työntekijäkokemus (Edwards 2009). Työnantajabrändillä on joitakin samoja piirteitä, kuin tuote- ja

yritysbrändeillä, mutta kaksi tärkeää eroavaisuutta on syytä huomata: työnantajabrändi keskittyy ainoastaan organisaation piirteisiin ja ominaisuuksiin työnantajana, ja sen ensisijaiset kohderyhmät ovat sekä sisäisiä että ulkoisia (Backhaus & Tikoo 2004). On myös luonnollista, että työntekijät kokevat työnantajabrändin erilaisena, kuin asiakkaat kokevat tuote- tai palvelubrändin: työntekijät saavat kuitenkin palkkaa työsuorituksestaan, ja heillä on huomattavasti suurempi merkitys organisaation menestyksen kannalta, kuin yksittäisellä asiakkaalla tämän ostaessa tuotteen tai palvelun (Moroko & Uncles 2008). Aivan kuten tuote- tai yritysbrändäyksessäkin, perustuu työnantajabrändäyksen konseptin oletusarvo siihen, että brändäyksen kautta luoduilla mielikuvilla organisaatio saadaan näyttämään työpaikkana kohderyhmän silmissä houkuttelevalta ja hyvältä paikalta työskennellä (Sullivan 2004).

2.2 Henkilöstöressurssien johtamisen näkökulma työnantajabrändäykseen

Tässä tutkimuksessa työnantajabrändäystä tarkastellaan Backhausin ja Tikoon (2004) viitekehyksen mukaisesti henkilöstöressurssien johtamisen näkökulmasta. Tämän viitekehyksen mukaan työnantajabrändäys voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina, joista ensimmäisenä on yrityksen työntekijälle tarjoaman arvoväittämän (*employee value proposition*) luominen (Backhaus & Tikoo 2004). Konseptina arvoväittäminen on lähtöisin markkinoinnin johtamisesta, ja se on määritelty asiakkaan suuntaan tehtäväksi lupaukseksi siitä arvosta, jonka tämä saa vaihdannassa rahaa vastaan. Tärkeää on, että asiakas kokee saamansa arvon ylittävän sen rahallisen arvon, jonka tämä on vaihdannassa menettänyt. Hieman samankaltaisen vaihdantasuhteen voidaan nähdä olevan myös työnantajan ja työntekijän välillä. (Sengupta ym. 2015.) Käytännössä työnantajan työntekijälle tekemä arvoväittäminen siis voidaan määritellä organisaation tarjoamien hyötyjen ja palkkioiden sekä sen arvojen, piirteiden ja ominaisuuksien summaksi (Edwards 2009).

Sullivanin (2002) mukaan arvoväittämän tulee erottua muiden organisaatioiden vastaavista, jotta siitä todella on hyötyä: esimerkiksi ympäröivät lupaukset rajattomista mahdollisuuksista ja lahjakkaiden työntekijöiden palkitsemisohjelmista ovat toki hienoja lupauksia, mutta helposti massaan hukkuvia ja kilpailijoiden kopioitavissa olevia. Arvoväittämää luotaessa on myös tunnistettava toimintaympäristön kulttuurin vaikutus yksilöiden arvoihin ja asenteeseen työtä kohtaan, ja pyrkiä linjaamaan se näiden arvomieltymysten mukaisesti. Myös demografiset tekijät tulee ottaa huomioon, sillä vanhemmat sukupolvet arvostavat työssä pääosin eri asioita, kuin nuoremmat. (Sengupta ym. 2015.)

Kun työnantajabrändin arvoväittäminen on kehitetty, on seuraava askel markkinoida sitä ulkoisille kohderyhmille, kuten potentiaalisille työnhakijoille

tai rekrytointitoimistoille. Työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin (*external marketing, external branding*) päätavoite on luonnollisesti houkuttaa potentiaalisia työnhakijoita organisaation puoleen, mutta yhtäläisesti työnantajabrändi tukee ja parantaa myös organisaation yleisempää yritysbrändiä (*corporate brand*) sekä tuotebrändejä (*product brands*). Tärkeintä on kuitenkin luoda organisaatiosta kuva parhaana mahdollisena työnantajana, sekä luoda työnhakijoille oletuksia ja odotuksia, jotka he tuovat työllistyttyään mukanaan vahvistamaan organisaation arvoja. (Backhaus & Tikoo 2004.) Jotta brändit tukisivat toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla, on tärkeää, että ne ovat yhteneviä toistensa kanssa: Morokon ja Unclesin (2008) mukaan työnantajabrändi vahvistuu, mikäli kaikkien brändien arvot ja niiden luomat assosiaatiot ovat linjassa läpi koko organisaation brändiportfolion. Siitä, millaisia arvoja organisaatioiden olisi hyödyllisintä ulkoisesti markkinoida, on luotu useita erilaisia viitekehyksiä, mutta niitä kaikkia yhdistävät taloudellisten, yksilön kehityksellisten sekä psykologisten arvojen muodostamat arvoväittämät (Sengupta ym. 2015).

Ulkoisella markkinoinnilla organisaatio tarjoaa myös tärkeää informaatiota työtä hakeville henkilöille. Tämän vuoksi sekä organisaatioon, että työpaikkaan itseensä liittyvien viestien informaation täsmävyys on työnantajabrändäyksen toisen portaan tärkeä tavoite. (Backhaus & Tikoo 2004; Biswas & Suar 2014.) Työnantajabrändin ollessa työkalu, jolla organisaatio voi tietoisesti vaikuttaa itsestään tarjoamaansa informaatioon ja sen muodostaman kuvan luomiseen, onkin tärkeää, että tarjottu tieto on paikkansapitävää ja kohdennettua: usein organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan ulkoisella markkinoinnilla puoleensa suurta määrää hakijoita, eivätkä täten anna tarjoamansa informaation toimia seulana, jonka avulla vain oikeasti organisaatioon sopivat henkilöt hakeutuvat sinne töihin (Cable, Aiman-Smith, Mulvey & Edwards 2000).

Kolmantena ja viimeisenä vaiheena Backhausin ja Tikoon (2004) mallin mukaan on työnantajabrändin sisäinen markkinointi tai sisäinen brändäys (*internal marketing, internal branding*), joka voidaan nähdä myös ensimmäisessä vaiheessa luodun arvoväittämän antamien lupauksen lunastamisena. Vaiheen tavoitteena on luoda tavoitteisiin ja arvoihin sitoutunutta työvoimaa, jota toisten organisaatioiden on vaikea kopioida. Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työpaikan kulttuuri muovautuu yrityksen tavoitteiden ympärille, mikäli työntekijöitä altistetaan systemaattisesti työnantajabrändin arvoväittämälle. Myös Mosley (2007) havaitsi tutkimuksessaan, että työnantajabrändäyksellä on mahdollista muuttaa organisaation kulttuuria luomalla brändättyjen arvojen mukaista ilmapiiriä organisaation sisällä.

Sisäinen brändäys voidaan määritellä muodostuvaksi kolmesta asiasta: kyseessä olevan brändin viestinnästä työntekijöille, sen tärkeyden vakuuttamisesta sekä sen varmistamisesta, että jokainen työtehtävä organisaatiossa liittyy brändin perusoletusten toteuttamiseen (Bergstrom, Blumenthal & Crothers 2002). Mosleyn (2007) mukaan sisäisellä brändäyksellä siis pyritään luomaan tietynlaista arvoihin perustuvaa ilmapiiriä, joka auttaa vision tai strategian toteuttamisessa. Jotta halutunlainen, brändätty työntekijäkokemus saadaan toteutumaan, tulee yrityksen keskittyä toimimaan

arvojen ja keskeisten piirteidensä mukaisesti jokaisessa kohtaamispaikassaan työntekijän kanssa aina rekrytoinnista palkkaukseen – pelkästään viestinnän johtamisella samaan, onnistuneeseen lopputulokseen ei päästä (Mosley 2007). Sisäisen brändäyksen tärkeys työntekijäbrändäyksen osana perustuu työntekijöiden suureen rooliin brändinrakennusprosessissa: mikäli työntekijät eivät allekirjoita työntekijäbrändin arvoja, voivat heidän toimensa jopa osaltaan mitätöidä ulkoisen markkinoinnin tuomat hyödyt. (Berthon ym. 2005.) Toisen syyn tärkeydelle voidaan nähdä olevan myös psykologisen sopimuksen toteutumisessa, sillä sisäisellä brändäyksellä organisaatio voi varmistaa, että luvut arvo toteutuvat organisaation sisällä (Foster, Punjaisri & Cheng 2010; Mosley 2007).

Toimiva sisäinen viestintä on onnistuneen sisäisen brändäyksen keskiössä: työntekijät eivät halua ainoastaan tulla informoiduiksi työntekijänsä liittyvistä asioista, vaan usein myös osallistua prosessiin antamalla palautetta ja kehittämällä esimerkiksi organisaation johtamistyyliä. Työntekijöiden joskus kriittisetkin kommentit tulisi siis ottaa huomioon tärkeinä informaatiopalasina yrityksen tilasta, joiden pohjalta organisaatiokulttuuriin vaikuttamalla myös yrityksen ulkoista imagoa voidaan parantaa. (Lubecka 2013.) Myös Hanin ym. (2013) painottavat työntekijöille suunnatun viestinnän tärkeyttä työntekijäbrändäyksen sisäisten hyötyjen saavuttamiseksi: mikäli työntekijöille viestitään heidän suotuisista työoloistaan, sitä paremmin he ymmärtävät, kuinka onnekkaita ovat työskennellessään kyseisessä organisaatiossa. Vaikka työntekijäbrändi vastaisikin organisaation sisäistä tilaa, voi työntekijä silti kokea odotuksensa petetyksi, mikäli tätä viestintää ei tapahdu. (Hanin ym. 2013.)

Sisäisen brändäyksen keinoin organisaation on myös mahdollista vaikuttaa siihen, mitä jo olemassaolevat työntekijät viestivät organisaatiosta ulospäin. Mikäli työntekijät pitävät organisaationsa työntekijäbrändiä todellisuuteen perustuvana ja aitona, he voivat toimia ns. brändilähteläinä (*brand advocate*) ja viestiä sitä osaltaan ulkoisesti. (Tanwar & Prasad 2016.) Yleensä hakijat pitävät informaatiota, joka tulee muualta kuin suoraan rekrytointikanavista, vähemmän epäilyttävänä ja täsmällisempänä, kuin esimerkiksi työpaikkailmoitusta (Cable ym. 2000). Tästäkin syystä työntekijöiden saaminen organisaation brändilähteläiksi on tärkeää.

2.3 Työntekijäbrändäyksen kohtaama kritiikki

Työntekijäbrändäys on saanut osakseen kritiikkiä ja skeptisyyttä, ja sitä on muun muassa väitetty vain ”muotisanaksi” vailla uutta sisältöä: konseptina työntekijäbrändäys on ollut läsnä jo pidempään, mutta vasta 90-luvulla siitä on alettu puhua omana terminään. Vaikka väitettä ei täysin voidakaan kumota, voidaan ajatella, että uuden termin käyttäminen vanhasta, ehkä hieman laiminlyödyistä konseptista saattaa auttaa sen nostamisessa arvoiseensa tärkeyteen. Terminologian selkeyttäminen auttaa tärkeyden korostamisen lisäksi myös edistämään aiheen akateemista tutkimusta. (Ewing ym. 2002.)

Termiin liittyvän kritiikin lisäksi työnantajabrändäyksen yhdensuuntaiseen vaihdantaan perustuva sisältö on saanut osakseen arvostelua. Aggerholm kollegoineen (2011) kritisoi vanhaa määritelmää siitä, että tämä sisällyttää toimintaan liiaksi käsitteen vanhahtavasta brändijohtamisesta, jossa juuret ovat funktionaalisissa ihanteissa, ja näin ollen se epäonnistuu nykyisten haasteiden ja sosiaalisen paineen edessä. Aggerholm ym. (2011) ehdottaakin, että työnantajabrändäys tulisi integroida osaksi yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden (CSR) strategiaa, jolloin sen voitaisi nähdä tukevan yrityksen vastuullista kehitystä tähdäten pitkäaikaisiin työnantaja-työntekijäsuhteisiin. Täten siis työnantajabrändäys ja brändijohtaminen tulisi nähdä yhteistyössä arvoa luovina sen yksisuuntaisen siirtämisen sijasta. (Aggerholm ym. 2011.)

Thorne (2004) esittää myös arvostelunsa työnantajabrändäystä kohtaan: usein termeinä *brändi ja brändäys* johtavat markkinoinnin puolelle, vaikka tässä tapauksessa kyse on usean eri osaston tekemästä työstä. Thornen (2004) mukaan on myös kritisoitavaa, että valitettavan usein työnantajabrändäys käsitetään organisaatioissa ”kivaksi puuhasteluksi”, jonka ympärille voidaan aika ajoin kokoontua, vaikka kyseessä on yrityksen toiminnan kannalta hyvinkin tärkeä aihepiiri. Yritysten tulisi ymmärtää, että brändi on olemassa, halusi sitä tai ei: organisaatioista muodostuu eri sidosryhmiä edustavien tahojen mielisissä käsityksiä ja mielikuvia jatkuvasti, ei vain silloin, kun organisaatio pyrkii niihin tietoisesti omilla toimillaan vaikuttamaan (Thorne 2004).

2.4 Työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttavat teoriat

Työnantajabrändäyksen seurauksista ja vaikutuksista on aikaisemmissa tutkimuksissa sekä akateemisessa kirjallisuudessa esitetty lukuisia teorioita. Tässä tutkimuksessa tukeudutaan Backhausin ja Tikoon (2004) jäsenyykseen keskeisimmistä teorioista, jotka ilmiön eri ulottuvuuksiin vaikuttavat. Esitettyjen teorioiden kautta on mahdollisuus saada syvempi ymmärrys sille, miksi ja miten työnantajabrändäyksellä voidaan vaikuttaa yrityksen toimintaan, ja miksi on tärkeää luoda sen avulla kuva yrityksestä hyvänä ja houkuttelevana paikkana työskennellä.

2.4.1 Inhimillinen pääoma

Syy sille, miksi organisaatio voi parantaa menestystään onnistuneella työnantajabrändäyksellä, voidaan selittää inhimillisen pääoman kasvattamisella (Backhaus & Tikoo 2004). Inhimillinen pääoma (*human capital*) voidaan luokitella osaksi organisaation aineetonta pääomaa (*intellectual capital*). Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan sitä pääomaa, jota ei voida mitata rahallisesti; tällainen pääoma piilee usein juuri ihmisten osaamisessa, asiakassuhteissa ja organisaatioiden rakenteissa (Choong 2008). Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation työntekijöiden osaamiseen ja taitoihin sidoksissa olevaa pääomaa, jonka kehittäminen voi tapahtua joko kouluttamalla

olemassaolevaa työvoimaa (Blundell, Dearden, Meghir & Sianesi 1999) tai houkuttelemalla uutta (Backhaus & Tikoo 2004). Nykyisessä, nopeasti muuttuvassa ympäristössä voidaan sanoa, että aineeton pääoma, erityisesti inhimillinen pääoma, on muotoutunut organisaatioiden tärkeimmäksi voimavaraksi (Cable & Turban 2003).

Työnantajabrändäys pohjaa siis käytännössä oletukseen siitä, että inhimillinen pääoma on yrityksille arvonaluonnin suhteen tärkeää, ja että siihen investoimalla yrityksen suorituskykyä voidaan parantaa. Työnantajabrändin ulkoisella markkinoinnilla yritys voi luoda itsestään kuvan parhaana työnantajana, ja täten houkuttaa potentiaalisimpia työntekijöitä, eli inhimillistä pääomaa, puoleensa. (Backhaus & Tikoo 2004.) Morokon ja Unclesin (2008) mukaan inhimillisen pääoman kasvattamiseen johtanut, onnistunut potentiaalisten ja osaavien työntekijöiden houkuttelu voi luoda yritykselle huomattavaa kilpailuetua nykyisillä markkinoilla.

2.4.2 Työnantajabrändiin liittynyt brändipääoma

Backhaus ja Tikoo (2004) esittävät teorian työnantajabrändin brändipääomasta yhtenä toiminnon tuoman lisäarvon selittävänä tekijänä. Jo Ambler ja Barrow (1996) esittivät tutkimuksessaan käsitteen työnantajabrändipääoma (*employer brand equity*), jolla he viittaavat siihen luotuun lisäarvoon, jonka työnantajabrändäys organisaatiolle luo. He määrittelevät työnantajabrändipääoman potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden mielissä rakentuneeksi aineettomaksi varallisuudeksi, jonka luomiseen vaikuttavat yhtäältä sekä HR- sekä markkinointiosasto. Työnantajabrändipääomaa voi mitata sekä muuttaa arvoksi, ja mikäli yritys myydään, siirtyy myös kyseinen pääoma sen mukana. (Ambler & Barrow 1996.) Hieman tätä tarkemman määritelmän esittävät Han ja Collins (2002) tutkimuksessaan rekrytointitoimenpiteiden vaikutuksesta työnantajabrändipääomaan: työnantajabrändipääoma tarkoittaa käytännössä seurauksia niistä päätöksistä, joita työnhakija tekee sen perusteella, mitä hän organisaatiosta työnantajana uskoo. Heidän mukaansa työnantajabrändiin liitetyn brändipääoman ulottuvuudet ovat bränditietoisuus, brändiassosiaatiot ja mielletty laatu (Han & Collins 2002).

Työnantajabrändipääoman taustalla on markkinoinnin käsite brändipääoma (*brand equity*), jonka Keller (1993) määrittää asiakkaan näkökulmasta siksi erilaiseksi reaktioksi tai vastaukseksi, jonka jokin tietty markkinoitu brändi aiheuttaa verrattuna vastaavaan nimettömään tai fiktiivisesti nimettyyn tuotteeseen tai palveluun. Voidaan siis sanoa, että brändipääoma realisoituu asiakkaan tai työnhakijan päätöksentekovaiheessa. Brändipääomaa on alun alkaen tutkittu kahdesta eri syystä, joista ensimmäinen on yritysten halu saada tietää brändinsä arvo rahassa. Toinen motiivi tutkimuksille on ollut strategiaan pohjaava kiinnostus parantaa yrityksen markkinoinnin tuottavuutta: tämän toteuttamiseksi on tärkeää ymmärtää, miten investoinnit yrityksen aikaisempiin markkinointiohjelmiin ovat vaikuttaneet asiakkaiden tietoisuuteen ja asenteisiin brändistä. (Keller 1993.)

Organisaatiot voivat vaikuttaa työnantajabrändiin liitettyyn brändipääomaan ja tätä kautta työntekijöiden ja -hakijoiden päätöksiin työnantajabrändäyksen keinoin vahvistamalla kyseistä pääomaa. Ulkoisen markkinoinnin osalta Han ja Collins (2002) havaitsivat tutkimuksessaan, ettei pelkällä rekrytointimainonnalla ollut vaikutusta opiskelijoista koostuneiden työnhakijoiden mielissä rakentuneeseen työnantajabrändipääomaan, toisin kuin esimerkiksi osallistumisella työpaikkamessuille tai sponsorointitoiminnalla oli. Tämä voi liittyä Cablen ja kollegoidensa (2000) väitteeseen siitä, että suoraan organisaation rekrytointimateriaaleista tulevaa informaatiota pidetään usein hakijoiden silmissä epäilyttävämpänä, kuin epäsuorista lähteistä tulevaa (Cable ym. 2000). Rekrytointimainonnan käyttöä brändipääoman parantamiseen kritisoiivat myös Cable ja Turban (2003): tutkimuksessaan he totesivat, ettei yritys voi vaikuttaa omaan maineeseensa ainoastaan rekrytointimainonnan avulla.

2.4.3 Sosiaalisen identiteetin teoria ja organisaatioon identifioituminen

Osaltaan taustoja työnantajabrändäykselle ja sen tuomille hyödyille voidaan selittää sosiaalisen identiteetin teorialla (Backhaus & Tikoo 2004; Love & Sigh 2011; Edwards 2009; Lievens & Slaughter 2016). Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan yksilöt määrittävät itsensä osittain erilaisten heille tärkeiden ryhmien jäsenyyden mukaan – täten ihmisillä on luontainen halu olla osa sellaista sosiaalista ryhmää, johon kuulumisen tukee yksilön identiteettiä (Ashforth & Mael 1989). Työnantajabrändäyksen avulla organisaatio voi siis pyrkiä houkuttelemaan puoleensa työntekijöitä, jotka kokevat tälle keskeiset ydinpiirteet tärkeiksi osiksi omaa identiteettiään ja sen kehittämistä: kun yksilö kokee brändiin liittyvien piirteiden ja ominaisuuksien olevan mielestään positiivisia, hän todennäköisemmin identifioituu brändiin ja pyrkii töihin kyseiseen organisaatioon (Backhaus & Tikoo 2004).

Sosiaaliseen ryhmään identifioituminen on tärkeä osa sosiaalisen identiteetin teoriaa, ja kyseistä teoriaa voidaankin pitää Ashforthin ja Maelin (1989) määritelmän mukaan pohjana organisaatioon identifioitumiselle. Ryhmään identifioitumisella tarkoitetaan yksilön ryhmän kanssa kokemaan ykseyttä tai jäsenyyttä, ja työnantajaorganisaatio voidaan nähdä juurikin tällaisena sosiaalisena ryhmänä, josta voi tulla osa yksilön sosiaalista identiteettiä (Ashforth & Mael, 1989). Tällöin yksilön identifioitua organisaatioon, jossa hän työskentelee, piirteet, joilla tämä kuvailee työpaikkaansa alkavat myös kuvata häntä itseään, ja organisaation arvoista ja intresseistä tulee osa yksilön minäkuvaa (Dutton, Dukerich & Harquail 1994; Van Knippenberg & Sleebos 2006). Organisaatioon identifioitumista ei pidä kuitenkaan sekoittaa hyvin läheiseen termiin, organisaatioon sitoutumiseen. Organisaatioon identifioituminen on nähtävissä yksilön psykologisena ykseytenä organisaation kanssa, kun taas sitoutuminen on suhde kahden psykologisen tahon välillä. (Van Knippenberg & Sleebos 2006.)

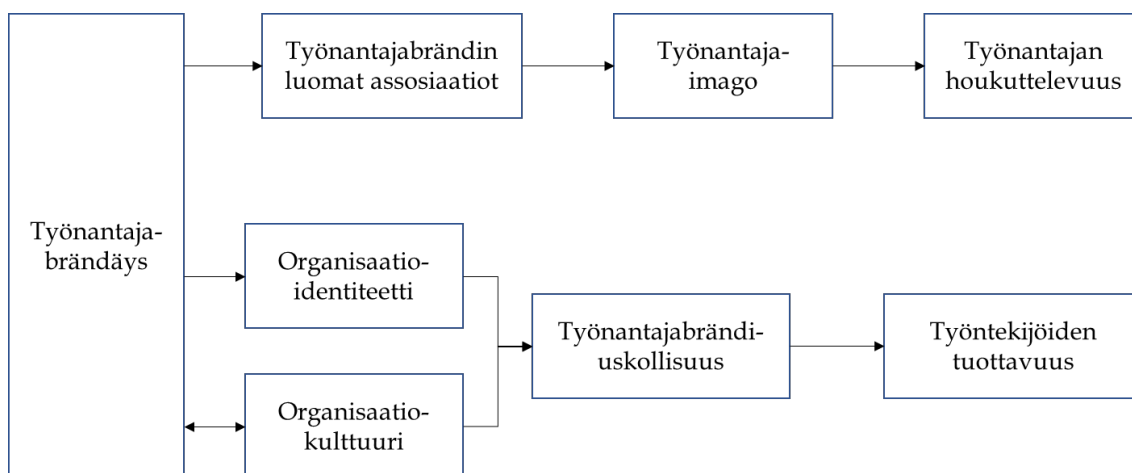
2.4.4 Psykologinen sopimus

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan psykologisen sopimuksen teoria ja sen vaikutukset työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen antavat teoriapohjaa työnantajabrändäykselle sekä selittävät sen tärkeyttä. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välille muodostuvaa sanatonta sopimusta, jossa työntekijä odottaa saavansa työnantajalta tiettyjä palkkioita vastineeksi hänen työpanoksestaan (Rousseau 1990). Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan psykologisen sopimuksen luonne on kuitenkin muuttunut tästä funktionaalisiin hyötyihin perustuvasta muodosta sellaiseksi, jossa työntekijälle tarjotaan mahdollisuus itsensä kehittämiseen vaihdossa tämän panoksesta sekä joustavuudesta. Työntekijä muodostaa odotuksensa sekä virallisten, että epävirallisten kanavien kautta tapahtuvan viestinnän pohjalta: odotuksiin eivät vaikuta ainoastaan organisaation itsensä tuottama informaatio, vaan myös esimerkiksi medialähteet sekä suusanallinen tieto. (Moroko & Uncles 2008.)

Jotta psykologinen sopimus täyttyy, toisin sanoen työntekijän odotukset organisaatiosta vastaavat todellisuutta, täytyy työnantajabrändin arvoväittämän pohjautua organisaatiokulttuuriin ja todelliseen työntekijäkokemukseen. Mikäli näin ei ole, ovat työnhakijalle syntyneet assosiaatiot ja odotukset ristiriidassa työnantajan todellisuudessa tarjoamien kanssa, ja riski psykologisen sopimuksen rikkoutumiselle työllistymisen jälkeen on suuri. (Moroko & Uncles 2008.) Psykologisella sopimuksella ja työntekijöiden vaihtuvuudella on myös Tanwarin ja Prasadin (2016) mukaan yhteys: mikäli sopimus täyttyy, pysyvät työntekijät todennäköisemmin organisaation työntekijöinä, kun tilanteessa, jossa sopimus rikkoutuu. Psykologisen sopimuksen täyttymiseen vaikuttaa Haninin, Stinglhamberin ja Delobben (2013) mukaan myös organisaation sisäinen viestintä. Heidän mukaansa psykologinen sopimus voi rikkoutua, vaikka työllistymisen jälkeinen todellisuus vastaisi luvattua, jollei organisaatio viestinnän avulla vahvista näitä käsityksiä työntekijöidensä keskuudessa.

2.5 Työnantajabrändin eri ulottuvuuksista

Tässä osiossa käydään läpi Backhausin ja Tikoon (2004) esittämää mallia mukailten (kuviot 2) työnantajabrändin ja -brändäyksen eri ulottuvuuksia. Tämän mallin mukaisesti organisaatiokulttuuri ja -identiteetti luovat pohjan työnantajabrändäykselle, joka puolestaan vaikuttaa yrityksestä syntyvien brändiassosiaatioiden kautta organisaation työnantajaimagoon, jonka avulla organisaatiot pyrkivät näyttäytymään houkuttelevana paikkana työskennellä sekä nykyisten, että potentiaalisten työntekijöidensä silmissä. Organisaation sisällä työnantajabrändäyksen keinoin voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin sekä -identiteettiin, joka puolestaan vahvistaessaan uskollisuutta työnantajabrändiin parantaa tuottavuutta. (Backhaus & Tikoo 2004.)



KUVIO 2 Työnantajabrändin ulottuvuudet, mukailten Backhaus & Tikoo (2004)

2.5.1 Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti

Työnantajabrändillä on vahva yhteys sekä organisaatiokulttuuriin, että -identiteettiin, sillä niiden voidaan katsoa muodostavan perustan menestyvälle työnantajabrändille (Backhaus & Tikoo 2004). Työnantajabrändin arvoväittämän tulisi pohjata täysin organisaatiokulttuuriin sekä -identiteettiin, sillä mikäli ulkoisesti markkinoitu kuva organisaatiosta työnantajana on kaunisteltu, uusi työntekijä huomaa eron väittämän ja kokemuksen välillä varmasti, jolloin riski hänen irtisanoutumiselleen kasvaa. Tämän voidaan katsoa pohjautuvan psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen: mikäli organisaation työnantajabrändi ei vastaa organisaation päivittäistä todellisuutta, muodostuu työnhakijalle epärealistisia oletuksia työntekijäkokemuksesta, jonka hän kokee työllistyttyään organisaatioon. Kun totuus työllistymisen jälkeen paljastuu joksikin muuksi kuin oletetuksi, rikkoutuu työntekijän ja työnantajan välillä vallitseva psykologinen sopimus. Tämä usein heikentää yksittäisen työntekijän sitoutuneisuutta ja tuottavuutta, sekä lisää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Moroko & Uncles 2008.)

Organisaatiokulttuurin voidaan katsoa olevan ”liima kaiken välillä”, joka yhdistää eri osastot toisiinsa ja selittää eroja organisaatioiden tehokkuudessa (Dowling 1993). Barney (1986) mainitsee tutkimuksessaan harvoilla konsepteilla olevan yhtä useaa erilaista ja kilpailevaa määritelmää, kuin organisaatiokulttuurilla – hän määrittelee organisaatiokulttuurin joukoksi organisaation arvoja, uskomuksia, oletuksia sekä symboleja, jotka määrittävät yrityksen tapaa toimia. Ehkäpä käytetyin määritelmä organisaatiokulttuurille on kuitenkin Scheinin (1987, 32) luoma kolmitasoinen malli, jonka mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta eri tasosta: artefakteista, arvoista ja perusoletuksista. Ensimmäisellä tasolla eli artefakteilla tarkoitetaan ihmisten luomia fyysisiä ja sosiaalisia rakennelmia, kuten tiloja ja käytöstä, jotka ovat

ulkopuolisen silmin nähtävissä, mutta niiden tulkitseminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Toinen, tiedostetumpi taso muodostuu Scheinin (1987, 33) mallin mukaan arvoista. Arvot ovat niitä keskeisiä ohjenuoria, jotka ohjaavat jokaisen organisaation jäsenen päivittäistä toimintaa. Ne ovat yhteisesti hyväksytyjä sekä julkisia periaatteita, jotka usein muotoillaan organisaation toiminnan tavoitteiksi. Kolmannen ja syvimmän tason perusoletukset ovat ympäröivään kulttuuriin sitoutuneita, tiedostamattomalla tasolla olevia toimintamalleja, jotka usein muodostuvat tilanteista, joissa jokin ratkaisu toimii useampaan ongelmaan toistuvasti. Usein tällaiset perusolettamukset ovat niin itsestäänselviä, että yksilöt kokevat erilaisten toimintamallien olevan täysin outoja ja sopimattomia. (Schein 1987, 36.)

Organisaation taloudellinen menestys vaikuttaa myös huomattavasti siihen, millaisena potentiaaliset työntekijät sen näkevät (Edwards 2009; Cable & Graham 2000), ja usein organisaatioiden taloudellista menestystä selitetään nimenomaan jollain tapaa erityisen organisaatiokulttuurin avulla. Barney'n (1986) tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuuri voi olla kestävän kilpailuedun lähde, mikäli se täyttää kolme ehtoa. Ensimmäisenä organisaatiokulttuurin tulee olla arvoa tuottava, eli sen täytyy mahdollistaa toiminta, joka johtaa taloudellisen arvon kasvuun. Toiseksi organisaatiokulttuurin tulee olla harvinaisen: sen täytyy sisältää jotain, joka ei ole toimialalla yleistä, ja joka erottaa sen muista vastaavista. Kolmantena ehtona on se, ettei organisaatiokulttuuri saa olla jäljiteltävissä. Mikäli toinen yritys yrittää jäljitellä tällaista kulttuuria huomattuaan sen tuoman taloudellisen hyödyn, tulee se epäonnistumaan, eikä saavuta samoja hyötyjä kuin alkuperäinen yritys. (Barney 1986.)

Organisaatioidentiteetti puolestaan tarkoittaa niitä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka organisaation sisäiset sidosryhmät kokevat sen ytimeksi (Lievens & Slaughter 2016). Edwardsin (2009) mukaan työnantajabrändiin usein liitetään juurikin niitä identiteetin ydinpiirteitä ja -ominaisuuksia, joiden katsotaan tekevän organisaatiosta hyvän paikan työskennellä – tämän vuoksi yhteys näiden kahden tekijän välillä on selvä. Jokaisen organisaation pitäisi pyrkiä tunnistamaan oman identiteettinsä ydinkohdat, ja rakentaa arvoväittämä niiden ympärille (Edwards 2009). Toisaalta vahva ja tunnettu identiteetti auttaa organisaation jäseniä identifioitumaan organisaatioon (Ashforth & Mael 1989), jonka puolestaan on tutkittu olevan yhteydessä organisaation suoriutumiskykyyn yhdessä työntekijöiden vaihtuvuuden vähentyvyyden kautta (Huang & Liu 2010).

Myös Berthon, Ewing ja Hah (2005) esittävät, että työnantajabrändin pohjaaminen rehellisesti organisaatiokulttuuriin on onnistuneen työnantajabrändin edellytys. Mikäli jo organisaatiossa olevat työntekijät havaitsevat ulkoisen markkinoinnin viestivän organisaatiosta jotain sellaista, mitä he eivät allekirjoita todeksi, voivat he osaltaan käytöksellään ja toiminnallaan asettua näitä arvoja vastaan, jolloin kyseisen organisaation työnantajabrändin ulkoisella markkinoinnilla saavutetut hyödyt voivat mitätöityä täysin (Berthon ym. 2005). Työntekijäkokemus on suora heijastuma organisaatiokulttuurista, sen käytännöistä ja prosesseista, joten sen

muuttaminen tai väittäminen joksikin muuksi pelkin ulkoisen brändäyksen keinoin on mahdotonta (Moroko & Uncles 2008).

Kuten jo aiemmin todettu, organisaatiokulttuurin ja työnantajabrändin välinen vaikutussuhde ei kuitenkaan ole vain yksipuoleinen kulttuurin ollessa pohja onnistuneelle työnantajabrändäykselle. Judge ja Cable (1997) todensivat tutkimuksessaan organisaatiokulttuurin ja hakijan persoonallisuuden välisestä suhteesta henkilön persoonallisuuden vaikuttavan vahvasti siihen, millaista organisaatiokulttuuria tämä suosii. Täten työnantajabrändäyksellä organisaation on mahdollista myös vaikuttaa organisaatiokulttuuriinsa esimerkiksi houkuttelemalla tietoisesti tietynlaisia henkilöitä puoleensa, jotka voivat auttaa kehittämään kulttuuria haluttuun suuntaan. Ongelmaksi muodostuu usein kuitenkin se, miten kyseiset henkilöt saadaan pysymään organisaatiossa psykologisen sopimuksen rikkouduttua, jotta todellista muutosta ehtii tapahtumaan. (Cable ym. 2000.)

2.5.2 Työnantajaimago

Työnantajabrändäykseen liittyy tiiviisti käsite työnantajaimago tai työnantajamielikuva (*employer brand image*), sillä toiminnon eräänä tavoitteena on rakentaa organisaatiosta kuva hyvänä paikkana työskennellä (Sullivan 2004). Työnantajaimagolla tarkoitetaan siis yhdistelmää senhetkisistä mielikuvista, joita yksilöllä – ei laajemmalla yleisöllä – on organisaatiosta työnantajana. Työnantajaimago on vain yksi organisaation useasta mahdollisesta imagosta, ja kaikkien niiden voidaan katsoa yhdessä rakentavan laajemman, yhtäläisen yritysimagon. Organisaation työnantajaimagoon vaikuttavat organisaation toimet, sen toimintaa sävyttävät piirteet, organisaation tuottama informaatio, rekrytoijat sekä organisaation ulkopuolisista lähteistä tuleva informaatio. (Lievens & Slaughter 2016.)

Työnantajaimagon muodostumiseen vaikuttavat Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändiin liitetyt brändiassosiaatit (*employer brand associations*). Brändiassosiaatioilla tarkoitetaan niitä mielikuvia (verbaalisia, visuaalisia, aistivaikutelmallisia tai tunteellisia), joita kyseinen brändi yksilön mielessä synnyttää (Supphellen 2000). Organisaatioiden on mahdollista vaikuttaa syntyviin brändiassosiaatioihin työnantajabrändäyksellä, mutta on huomattava, että myös muista, kuin organisaation lähteistä tulevalla informaatiolla on vaikutus niiden muodostumiseen. Tästä syystä tehokas työnantajabrändäys pyrkii tunnistamaan ennakkoon halutut ja toivotut brändiassosiaatit, sekä tavoittelee niiden aikaansaamista ennen epätoivottujen assosiaatioiden syntymistä. (Backhaus & Tikoo 2004.) Haastavaa brändiassosiaatioihin vaikuttamisesta tekee kuitenkin se, että suuri osa niistä on alitajuntaisia, eikä niiden tunnistaminen tai sanoittaminen ole helppoa (Supphellen 2000).

Sarswat (2017) tunnisti työnantajabrändäystä koskevassa tutkimuksessaan kahdeksan tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat sisäisen työnantajabrändäyksen kautta työntekijöiden mielikuvaan ja käsityksiin työnantajastaan. Ensimmäinen ja yksi tärkeimmistä tekijöistä on johdon tuki työntekijälle: parhailla työnantajilla

johtohenkilöt tukevat työntekijöitä ja käyttäytyvät heitä kohtaan vastuullisesti ja kunnioittavasti. Toisena Sarswat (2017) mainitsee oppimisen kulttuurin, jota toisten yritysten on vaikea kopioida. Kolmantena parhailla yrityksillä on aina avoin keskustelukulttuuri, joka tarkoittaa viestinnän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Neljäntenä tekijänä ovat työntekijälle selkeät ja hyödylliset arvot sekä käytännöt: nämä vaikuttavat brändiin voimakkaasti, eikä niiden tärkeyttä tulisi koskaan aliarvioida. Viides tekijä on Sarswatin (2017) mukaan työnteon vapaus, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan mahdollisuutta suorittaa työtä mahdollisimman tehokkaasti. Kuudentena tutkimuksessa mainitaan eräs voimakkaimmin työntekijään vaikuttavista tekijöistä, työn ja elämän tasapaino. Tarjoamalla hyvät mahdollisuudet tämän luomiseen organisaatiot saavat vastineeksi entistä sitoutuneempia työntekijöitä. Seitsemäs tekijä on reilu palkitsemisjärjestelmä: rahalliset edut vaikuttavat aina työntekijöiden motivaatioon sekä heidän työtyytyväisyyteensä. Viimeisenä tekijänä Sarswat (2017) määrittelee hyvän yhteishengen ja työympäristön: mitä paremmin yhteistyö työntekijöiden ja työnantajan välillä toimii, sitä paremmin työntekijät sitoutuvat yritykseen.

Organisaation työnantajaimago voidaan määritellä joko kokonaisuutena tai elementeistä koostuvana, joista jälkimmäistä tapaa ovat käyttäneet ja tutkineet Lievens & Highhouse (2003). Tutkimuksessaan Lievens ja Highhouse (2003) esittivät symbolis-instrumentaalisen viitekehyksen osana organisaation imago- ja rekrytointitutkimusta, ja ehdottavat sen olevan hyvä työkalu organisaation työnantajaimagon tarkastelemiseen sekä muihin vertaamiseen. Symbolis-instrumentaalisen viitekehyksen mukaan työnantajaimago koostuu kahteen eri ryhmään jaoteltavista ominaisuuksista. Instrumentaalisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan työnantajabrändin tapauksessa objektiivisia ja todellisia ominaisuuksia, jotka eivät ole riippuvaisia yksilön subjektiivisesta tulkinnasta – ne joko ovat tai eivät ole olemassa kyseisessä yrityksessä, ja ne koskevat joko työtä tai organisaatiota kokonaisuutena. (Lievens & Highhouse 2003.) Tällaisia ovat esimerkiksi palkka, työpaikan sijainti ja muut työpaikan tarjoamat hyötymismahdollisuudet (Lievens & Slaughter 2016). Symboliset ominaisuudet puolestaan ovat abstrakteja, vaikeammin määriteltävissä olevia ominaisuuksia, ja niiden olemassaolo riippuu täysin ihmisten subjektiivisesta tulkinnasta. Jokin organisaatio voi olla jonkin ihmisjoukon mielestä esimerkiksi trendikäs, kun taas jokin toinen mielletään arvokkaaksi. (Lievens & Slaughter 2016.)

Haluttavien brändiassosiaatioiden ja tätä kautta syntyvän hyvän työnantajaimagon rakentamisen tärkeys työnantajabrändäyksen tavoitteena on perusteltavissa nykyisten työntekijöiden identifioitumisen ja potentiaalisten työntekijöiden organisaatioon houkuttelun kautta. Edwardsin (2009) mukaan organisaation nykyiset työntekijät identifioituvat työnantajaansa paremmin, mikäli sen työnantajaimago ja maine ovat hyviä. Tämä oletamus pohjaa sosiaalisen identiteetin teoriaan, jonka mukaan ihmisillä on luonnollinen halu liittää itsensä sellaisiin sosiaalisiin ryhmiin, joihin kuulumisesta voi tulla osa yksilön identiteettiä (Edwards 2009; Ashforth & Mael 1989).

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan potentiaalisten työntekijöiden houkuttelu työnantajaimagon avulla puolestaan voisi selittyä yksilön ja organisaation yhteensopivuuden avulla. Heidän mukaansa hakijat vertaavat työnantajaimagoa omiin tarpeisiinsa, persoonallisuuteensa ja arvoihinsa (Backhaus & Tikoo 2004). Mitä parempi hakijan oletama yhteensopivuus on, sitä todennäköisemmin hän valitsee kyseisen organisaation ja viihtyy työssään (Cable & Judge 1996). Judge ja Cable (1997) osoittivat, että yksilön ja organisaation yhteensopivuuden molemmat ulottuvuudet, sekä objektiivinen että subjektiivinen, vaikuttivat organisaation houkuttelevuuteen hakijan silmissä. Objektiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa hakijan kulttuuristen mieltymysten sekä organisaation oletetun kulttuurin yhteensopivuutta, kun taas subjektiivinen ulottuvuus käsittää yksilön oman oletuksen yhteensopivuudesta (Judge & Cable 1996).

2.5.3 Työnantajan houkuttelevuus ja brändiuskollisuus

Työnantajan houkuttelevuus potentiaalisten sekä nykyisten työntekijöiden silmissä liittyy läheisesti työnantajabrändäyksen haluttuihin seurauksiin – usein tutkijat liittävät organisaation houkuttelevuuden työnantajabrändäyksen erääksi tärkeimmäksi tavoitteeksi (Sengupta ym. 2015). Ulkoisen työnantajabrändin markkinoinnin tavoitteena onkin Backhausin ja Tikoon (2004) kolmiportaisen mallin mukaan nimenomaan houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä organisaation puoleen. On toisaalta myös pantava merkille, että yrityksen houkuttelevuus voi olla tärkeää jo olemassaoleville työntekijöille, ja organisaatioiden tulisi myös keskittyä kehittämään houkuttelevuuttaan näiden silmissä (Sengupta ym. 2015). Työnantajabrändäyksellä työnantajan houkuttelevuuteen voidaan vaikuttaa siihen liitettyjen brändiassosiaatioiden sekä näistä syntyvän työnantajaimagon kautta (Backhaus & Tikoo 2004).

Berthon, Ewing ja Hah (2005) määrittelevät työnantajan houkuttelevuuden niinä nähtyinä hyötyinä, jotka työnhakija mielessään visioi saavuttavansa, mikäli hän työskentelisi yrityksessä. Toisaalta houkuttelevuus voidaan nähdä myös brändipääoman kautta: mitä houkuttelevampi yritys on työnantajana, sitä vahvempi sen työnantajabrändipääoman voidaan katsoa olevan. Mikäli organisaatiot haluavat työnantajabrändäyksensä olevan toimivaa, tulee heidän ymmärtää tekijät, jotka myötävaikuttavat sen houkuttelevuuteen hakijoiden silmissä. Yhdistämällä nämä tekijät työnantajabrändiinsä, organisaatio voi toivoa menestyvänsä myös kansainvälisessä kilpailussa osaavista työntekijöistä. (Berthon ym. 2005.)

Organisaation houkuttelevuuteen työnantajana vaikuttavat useat tekijät aina organisaatioon liitetystä ominaispiirteistä sen toimintaan saakka. Lievens'n ja Highhousen (2003) tutkimuksen mukaan sekä työnantajaimagon symboliset että instrumentaaliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevana organisaatio työnhakijan silmissä näyttäytyy. Organisaation symboliset ominaisuudet (esim. trendikkyys, arvokkuus) voidaan toisaalta nähdä myös organisaatioon liitettävänä inhimillisinä persoonallisuuspiirteinä, joita organisaation markkinoinnista ja mainonnasta vastuussa olevat henkilöt

pyrkivät usein tuomaan esille saadakseen sen vaikuttamaan houkuttelevammalta hakijan silmissä (Slaughter, Zickar, Highhouse & Mohr 2004). Organisaation persoonallisuudella tarkoitetaan Slaughterin ja hänen kollegoidensa (2004) määritelmän mukaan joukkoa ihmisten persoonallisuuspiirteitä, jotka esitetään yhdistettynä organisaatioon, ja jotka heijastuvat yksilöiden organisaatiolle asettamista oletuksista. Organisaation persoonallisuus ilmenee heidän mukaansa tapoina, joina organisaatio pyrkii tuomaan itsensä esille, ja toisaalta myös tapoina, joina organisaatio julkisuudessa (esim. mediassa) esitetään. Vaikka näitä persoonallisuuspiirteitä voidaan pyrkiä tuomaan esille esimerkiksi rekrytointimainonnassa, on toisaalta myös huomattava, että vaikei organisaatioissa pyrittäisikään tietoisesti luomaan hakijoille oletuksia sen persoonallisuudesta ja ominaispiirteistä, voivat ne silti olemassaolevina vaikuttaa hakijan käsitykseen organisaation houkuttelevuudesta niiden tuottaman epäsuoran informaation kautta. (Slaughter ym. 2004.)

Organisaation yhteiskuntavastuun toteutumisen (*corporate social performance, CSP*) on myös tutkittu vaikuttavan organisaation houkuttelevuuteen työnhakijoiden silmissä. Albinger ja Freeman (2000) tutkivat organisaatioiden yhteiskuntavastuullisuuden toteutumisen yhteyttä työnantajan houkuttelevuuteen hakijoiden työnhakumahdollisuuksien tason vaihdellessa matalasta korkeaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työmarkkinoilla, joilla työnhakijoilla on useita eri työpaikkavaihtoehtoja, organisaation yhteiskuntavastuun toteuttaminen vaikuttaa positiivisesti sen houkuttelevuuteen. Mikäli työnhakijoiden eri hakumahdollisuudet ovat vähäiset, ei organisaation yhteiskuntavastuullisuudella ollut vaikutusta. (Albinger & Freeman 2000.) Myös Backhaus, Stone ja Heiner (2002) totesivat yhteiskuntavastuun toteutumisen olevan tärkeä ulottuvuus työnhakijoille heidän arvioidessaan organisaatiota työpaikkana. E erityisen suuri merkitys oli silloin, kun työnhakija pohti jo tarjottuun työhön tarttumista. Toisaalta yhtenevästi Albingerin ja Freemanin (2000) tutkimuksen kanssa tulokset osoittivat vastuullisuuden eri ulottuvuuksien merkitsevän enemmän kuin toisten: ympäristöön, työntekijöihin, yhteisösuhteisiin, diversiteettiin ja tuoteturvallisuuteen panostaminen nähtiin relevanteimpina tekijöinä organisaation houkuttelevuuden suhteen. Yritysten vastuullisuuteen liittyvän kestävä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen (*sustainable human resource management*) on myös katsottu Appin, Merkin ja Büttgenin (2012) mukaan vaikuttavan siihen, kuinka hyvin yritys voi erottautua kilpailijoistaan työmarkkinoilla sekä houkutellessa osaavia työntekijöitä puoleensa.

Saman toimialan kilpailijoista erottuminen houkuttelevampana työpaikkana on siis yksi organisaatioiden työnantajabrändäyksen suurimmista tavoitteista (Backhaus & Tikoo 2004). Usein kuitenkin tällaisilla organisaatioilla instrumentaaliset ominaisuudet ovat kilpailijoiden kesken lähes identtisiä, eikä yksittäisten toimijoiden ole mahdollista erottua pitkällä tähtäimellä edukseen houkuttelevana työnantajana tuomalla esille ainoastaan niitä. Mikäli organisaatio siis haluaa erottua työnantajana houkuttelevampana kuin

kilpailijansa, on sen tuotava esille symbolisia ominaisuuksiaan. Tämä voi onnistua esimerkiksi kertomalla rekrytointi-ilmoitusten yhteydessä tai nettisivuilla organisaation työntekijöiden tarinoita heidän työllistymisestään ja kokemuksistaan työpaikalla. Tällaiset organisaation imagoon keskittyvät toimet tuovat organisaation houkuttelevuuden kasvamisen myötä hyötyjä rekrytointiprosesseihin. (Lievens & Highhouse 2003.) Yhteiskuntavastuullisuuttaan korostavat organisaatiot voivat puolestaan hyötyä suuresti, mikäli ne tuovat työnhakijoille tärkeitä vastuullisuuden ulottuvuuksia esille rekrytointimateriaaleissaan (Albinger & Freeman 2000).

Siitä, mikä tekee työnantajabrändistä houkuttelevan nykyisten työntekijöiden silmissä, on tehty verrattaen vähän tutkimusta: on huomion arvoista, että työnantajabrändi tulkitaan ja käsitetään erilaisena riippuen siitä, onko tulkitsijana nykyinen työntekijä vai potentiaalinen työnhakija (Maxwell & Knox 2009). Tästä syystä on myös tärkeää keskittyä siihen, millaiset tekijät vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen nykyisten työntekijöiden silmissä, sillä sen voidaan katsoa olevan potentiaalisten työntekijöiden houkuttelun lisäksi onnistuneen työnantajabrändäyksen tavoite (Sengupta ym. 2015). Maxwell ja Knox (2009) tutkivat työntekijöiden näkökulmasta työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka he jakoivat työsuhteeseen, organisaation aikaisempaan ja oletettuun menestykseen, sidosryhmien muodostamaan ulkoiseen imagoon ja tuotteisiin tai palveluun liittyviksi ulottuvuuksiksi. Työsuhteeseen liittyvät tekijät olivat erilaiset palkkiot ja hyödyt, johtamistyyli, johdon ja työntekijöiden väliset suhteet, työn luonne, työympäristö sekä työyhteisöä määrittävät piirteet. Tutkimuksen mukaan työnantajan houkuttelevuutta arvioidaan organisaation nykyisten työntekijöiden keskuudessa näiden kriteerien kautta. (Maxwell & Knox 2009.)

Työnantajabrändäyksen sisäisen ulottuvuuden tavoitteena voidaan Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan myös ajatella olevan nykyisten työntekijöiden tuottavuuden parantaminen näiden brändiuskollisuuden kautta: yritys voi siis vaikuttaa työnantajabrändäyksellä suorituskykyynsä kasvattamalla työntekijöidensä brändiuskollisuutta (Backhaus & Tikoo 2004). Brändiuskollisuudella tarkoitetaan markkinoinnin kirjallisuudessa sitä kiintymystä, joka kuluttajalla on tiettyä brändiä kohtaan (Aaker, 1991; viitattu Backhaus & Tikoo 2004). Työnantajabrändin uskollisuudella tarkoitetaan siis puolestaan sitä sitoumusta, jonka työntekijä tekee työnantajaansa - tähän uskollisuuteen vaikuttavat sekä organisaatiokulttuuri, että organisaatioidentiteetti, joihin työnantajabrändäyksen keinoin voidaan vaikuttaa (Backhaus & Tikoo 2004). Toisaalta työnantajabrändillä on myös tätä suurempia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn, mikäli siihen on esimerkiksi sisällytetty työntekijän panostuksen arvostaminen sekä tämän hyvinvoinnista välittäminen, sillä tämä johtaa vähentyneisiin poissaoloihin ja täten tuottavuuden paranemiseen. Myös se, kuinka reilusti työntekijöitä kohdellaan ja kuinka tasa-arvoinen palkitsemisjärjestelmä on, vaikuttaa heidän pysyvyyteensä työnantajan palveluksessa. (Biswas & Suar 2014.)

2.5.4 Onnistunut työnantajabrändi ja sen mittaaminen

Jotta työnantajabrändi on onnistunut, tulee sen Morokon ja Unclesin (2008) mukaan olla sekä täsmällinen, että houkutteleva. Täsmällisyydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa jo edelläkin mainittua odotusten ja todellisuuden vastaavuutta: työnantajabrändin on vastattava organisaatiokulttuuria ja tarjottua työntekijäkokemusta, jotta työnantajabrändin luoma psykologinen sopimus täyttyy työntekijän työllistyttyä organisaatioon. Houkuttelevuudella puolestaan tarkoitetaan työnantajabrändin huomattavuutta, merkityksellisyyttä sekä erottuvuutta kilpailijoista. (Moroko & Uncles 2008.)

Organisaatio voi arvioida työnantajabrändinsä onnistumista sekä ulkoiseen, että sisäiseen suuntaan kohdistuneilla mittareilla. Ulkoisesti organisaatiossa voidaan mitata sitä, kuinka paljon hakijoita per avoin tehtävä on ja kuinka suuri prosentti annetuista työtarjouksista hyväksytään: mikäli määrä tai prosentti on yli alan keskiarvon, voidaan katsoa työnantajabrändin olevan ulkoisesti onnistunut ja houkutteleva. (Moroko & Uncles 2008.) Organisaation sisäisesti onnistumista voidaan mitata esimerkiksi työurien pituuksien, henkilöstön vaihtuvuuden sekä sitoutumisen kautta. Mikäli työnantajabrändi on täsmällinen, ovat työurat pidempiä, vaihtuvuus pienempää sekä sitoutuminen korkeampaa kuin alalla keskimäärin. Näitä mittareina käytettäessä tulee kuitenkin huomioida, että esimerkiksi työurien pituus ei sellaisenaan kerro onnistumisesta, mikäli organisaatio käyttää niiden pituuteen perustuvaa palkintojärjestelmää. On myös olennaista ymmärtää, että henkilöstön sitoutuminen on monitahoinen ilmiö, johon vaikuttavat työnantajabrändäyksen lisäksi fyysisten, kognitiivisten ja emotionaalisten tarpeiden täytyminen yrityksessä, ei ainoastaan työnantajabrändäys. (Moroko & Uncles 2008.)

Berthon, Ewing ja Hah (2005) esittivät myös, että työnantajabrändiä voisi arvioida mittaamalla organisaation houkuttelevuutta kohdeyleisönsä silmissä. Heidän luomansa mittari perustuu laajennettuun versioon Amblerin ja Barrowin (1996) määritelmästä työnantajabrändin kolmesta ulottuvuudesta: taloudellisista, toiminnallisista ja psykologisista hyödyistä, joita työnantaja työntekijälle tarjoaa. He muodostivat laadullisen tutkimuksen pohjalta viiden houkuttelevuutta määrittävän ulottuvuuden kattavan mittariston, jonka pohjalta yrityksen työnantajabrändin tavoitteen, houkuttelevuuden, saavuttamista voidaan mitata. Kyseiset ulottuvuudet ovat sosiaalinen arvo (*social value*), taloudellinen arvo (*economic value*), kehityksellinen arvo (*development value*), kiinnostusarvo (*interest value*) ja sovellusarvo (*application value*). Kyseistä mittaristoa voidaan myös käyttää tarkistuslistana nykyisten työntekijöiden kohdalla, jotta voidaan esimerkiksi saada käsitys siitä, miten heidän käsityksensä työnantajastaan muuttuvat ajan saatossa. On kuitenkin tärkeää huomata, että kulttuurien välisten erojen takia yksi mittaristo ei välttämättä ole pätevä maailmanlaajuisesti. (Berthon ym. 2005.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen toteutustavat. Ensimmäisenä esitellään tutkimusote sekä perustellaan sen käyttöä tässä tutkimuksessa. Toisessa alaluvussa käydään läpi menetelmä, jolla aineisto on kerätty, sekä käydään läpi syyt tavan valitsemiselle. Kolmannessa osiossa esitellään analyysimenetelmä, sisällönanalyysi, vaiheineen, jonka jälkeen siirrytään pohtimaan tutkimukseen liittyviä, eettisiä kysymyksiä ja sitä, kuinka eettisyys on tässä tutkimuksessa huomioitu.

3.1 Tutkimusote

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tavoitteena oli saada laaja kokonaisymmärrys tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä kahdelta eri haastattelujoukolta. Laadullisen tutkimuksen jäsenitys tehdään usein vertaamalla sitä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, vaikkei jako olekaan yleensä näin yksinkertainen. Puusan ja Juutin (2011, 47) mukaan tärkein ero näiden kahden menetelmän välillä onkin se, että määrällinen tutkimus pitää sisällään oletuksen siitä, että tutkimuksen kohde on teoriasta ja tutkijasta riippumaton, kun taas laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja sen kautta saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullinen menetelmä on erityisen sopiva, kun keskitytään tarkastelemaan tapauksia, joissa tutkittava ilmiö perusta on tajunnassa, vuorovaikutuksessa sekä kielessä, tai kun tavoitteena on saada esimerkiksi ymmärrys tai kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tai hankkia kokonaan uutta tietoa (Puusa & Juuti, 2011 48). Laadullinen menetelmä on myös sopiva sellaisen ilmiön tutkimiseen, josta tutkijalla ei ole aiempaa käsitystä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35; Puusa & Juuti 2011, 48). Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä puolestaan sopii käytettäväksi, kun tutkimuksen tavoitteena on saada esiin esimerkiksi suhteita tai yleistysten kautta tapahtuvaa ennustamista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25). Tässä tutkimuksessa laadullinen menetelmä nähtiin sopivammaksi lähestymistavaksi,

sillä tutkijan tarkoituksena oli saavuttaa mahdollisimman laaja käsitys ulkoisesti sekä sisäisesti viestitystä työnantajabrändistä, sekä ymmärtää, millainen on työntekijöiden päivittäin kokema työntekijäkokemus sekä organisaation sisällä vallitseva kulttuuri, ei esimerkiksi mitata ilmiön laajuutta tai luoda syy-seuraussuhteita.

3.2 Aineistonhankinta

Erilaiset haastattelutyypit ovat tutkimusaineiston keruumetodeina suosituimpia. Haastattelu voidaan käsittää tavoitteen omaavaksi keskusteluksi, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta. Tavoitteena haastattelulla on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla tutkijan on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia, uskottavia päätelmiä – unohtamatta sitä, että lopulta laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tulkita toisten tekemiä tulkintoja. (Puusa 2011, 73.)

On tärkeää, ettei mitään metodia valita ilman tarkkaa pohdintaa siitä, kuinka se soveltuu tutkimusongelman ratkaisuun (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Tässä tutkimuksessa perustelut haastattelun käyttämiselle pohjautuvat suoraan tutkimusongelmaan ja sen ratkaistavuuteen: Hirsjärjen ja Hurmeen (2008, 35) mukaan haastattelu on erityisen sopiva aineistonkeruumuoto, kun haastateltava halutaan tutkia tutkijalle entuudestaan tuntematonta aihetta ja nähdä tutkimustilanteessa subjektina, joka on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Tässä tutkimuksessa jokainen haastateltava käsitettiin osana laajempaa sosiaalista kokonaisuutta, jossa työnantajabrändi ja sen pohjana oleva organisaatiokulttuuri rakentuvat – esimerkiksi Scheinin määritelmän (1987, 32) mukaista kolmea organisaatiokulttuurin tasoa ei olisi olemassa ilman organisaatiossa olevia ihmisiä ja heidän toimintaansa. Haastattelua käytettäessä voidaan myös esittää tarkempia lisäkysymyksiä, kuten pyytää perusteluita mielipiteille tai kuvauksia jostain sattuneesta tilanteesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35-36), jonka tässä tutkimuksessa katsottiin olevan erityisen tärkeää. Mikäli haastateltava kertoi työnantajan olevan mielestään positiivinen, saattoi tutkija pyytää konkreettista esimerkkiä tilanteesta, jossa positiivisuus hänen mielestään tuli esille. Tällaisten esimerkkien esiin saaminen oli tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää, sillä ainoastaan niiden kautta päästiin käsiksi niihin tekijöihin, jotka rakentavat organisaation työnantajamielikuvaa työntekijöiden mielissä.

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluin, joiden runko on muodostettu käyttäen apuna tutkimuksen teoreettista viitekehystä (ks. Liite 1). Teemahaastattelut ovat Suomessa varsin käytetty tiedonkeruumenetelmä, jossa haastattelussa läpikäytävät aihepiirit, teemat, ovat ennaltamäärättyjä, mutta tarkka kysymysmuoto ja -järjestys puuttuvat. On tärkeää, että jokainen teema tulee käsitellyksi kaikkien haastateltavien kanssa, vaikka käsittelylaajuus saattaa vaihdella suuresti eri haastateltavien välillä. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 26.) Haastattelu siis etenee tilanteeseen mukautuvasti teemojen ja niihin liittyvien apukysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Teemahaastattelu on

avoimeen haastatteluun verrattuna huomattavasti rajoittavampi menetelmä, mutta toisaalta mahdollistaa haastateltaville yksilöllisten tulkintojen tekemisen toisin kuin strukturoitu haastattelu (Eskola & Suoranta 1998, 64). Teemahaastattelu mahdollistaa myös tarkentavien kysymysten esittämisen sekä esimerkkitapausten kuvailun pyytämisen, mikä ei esimerkiksi lomakekyselyssä ole mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36). Tähän tutkimukseen teemahaastattelut valikoituivat menetelmäksi tutkimusongelman luonteen kautta: jotta voidaan muodostaa käsitys halutusta työnantajaimagosta ja toisaalta organisaation sisäisestä kulttuurista sekä työntekijäkokemuksesta, on tärkeää päästä käsiksi haastateltavien kokemuksiin, kuvauksiin sekä omiin tulkintoihin tutkittavasta aiheesta.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen – usein aineiston koon määrittäminen tapahtuukin noinkutsutulla saturaatiomenetelmällä, joka tarkoittaa haastattelumateriaalin keräämisen lopettamista siinä vaiheessa, kun uudet haastattelut eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 47.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien johtajien ja päälliköiden määrä oli neljä ja työntekijöiden kuusi. Tutkija oli varautunut lisäämään haastateltavien määrää, mikäli näiden haastatteluiden tuottama aineisto ei olisi ollut saturoitunutta, mutta tähän ei ollut tarvetta haastateltavien puheissa selkeästi toistuvien aihepiirien vuoksi.

Teemahaastattelua käytettäessä on tärkeää tavoittaa haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, jolla voidaan olettaa olevan tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa tai kokemusta. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 27.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien valinta tapahtui yrityksen henkilöstöpäällikön kautta, sillä tutkijalla itsellään ei ollut tuntemusta organisaation henkilökunnasta eikä pääsyä työntekijärekisteriin. Haastateltavia yhdistävänä tekijänä tutkimusongelman ratkaisun kannalta pidettiin työntekijöiden osalta useamman vuoden työkokemusta, kun taas haastateltavien päälliköiden ja johtajien kriteerinä oli osallistuminen työnantajaimagon luomiseen, ts. työnantajabrändäykseen, esimerkiksi rekrytointiviestinnän tai kouluvierailuiden muodossa. Ensimmäinen kontakti haastateltaviin tapahtui siis henkilöstöpäällikön kautta, jonka kysyttyä potentiaalisilta henkilöiltä halukkuutta osallistua tutkimukseen, otti tutkija heihin yhteyttä kertoakseen tutkimusaiheesta tarkemmin ja sopiakseen haastatteluajan. Haastateltaville kerrottiin etukäteen tutkimuksen aihe sekä haastattelurungon teemat, jotta heillä olisi mahdollisuus pohtia aihepiiriä ennen varsinaista haastattelutilannetta.

Haastattelut toteutettiin Olvin Iisalmen yksikössä vuoden 2018 heinä- ja elokuun aikana, ja haastattelujen pituus vaihteli 37-58 minuutin välillä. Teemahaastatteluja tehdessä on tärkeää saada hyvä kontakti haastateltavaan, ja haastattelutilan tulisi tästä syystä olla rauhallinen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 74). Haastattelut toteutettiin neuvottelutiloissa, joissa ei ollut tutkijan ja haastateltavan lisäksi muita henkilöitä. Haastattelun onnistumiselle on tärkeää, että haastattelijan ja haastateltavan välille syntyy luottamus (Eskola & Suoranta 1998, 69), ja tästä syystä haastattelun alkuun käytiin sekä tutkijan, että

haastateltavan tausta läpi. On tärkeää ymmärtää, että haastattelija ei ole tilanteessa passiivinen välikappale, vaan vaikuttavassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Eskola & Suoranta 1998, 69). Tästä syystä tutkimuksen aikana haastattelija pyrki itse olemaan mahdollisimman rento ja myötäelävä, jotta haastateltava kokisi turvalliseksi kertoa kokemuksiaan ja mielipiteitään mahdollisimman rehellisesti.

Haastattelut nauhoitettiin haastattelutilanteessa ja tutkija litteroi ääninauhat jälkikäteen tekstimuotoon tutkimukselle merkityksellisin osin. Litteroitua materiaalia kertyi 103 sivua. Litterointitarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, vaan vaadittu tarkkuus riippuu aina tutkimusongelmasta sekä tutkimusotteesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmä ei edellytä sanatarkkaa aineistomateriaalia, joten tutkijan harkinnan mukaisesti aineisto purettiin siten, että puheesta jätettiin kirjaamatta tauot, muut äännähdykset, täytesanat (esimerkiksi usein haastatteluissa toistunut "niinku") ja toistetut sanat. Tutkija koki tulkintojen tekemiseksi tämän litterointitarkkuuden olevan riittävä. Mikäli tarkoituksena olisi ollut käyttää esimerkiksi diskurssianalyysia, olisi vaatimuksena ollut sanatarkka litterointi. Myös muu, kuin haastatteluteemoihin liittyvä keskustelu sekä esimerkiksi puhujan voimakas murre jätettiin litterointivaiheessa pois anonymitietin varmistamiseksi. Litteroidessa on kuitenkin oltava huolellinen, jotta kirjallinen litterointi vastaa varmasti haastateltavien suullisia lausumia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Tämän vuoksi pois jätettiin ainoastaan sellaiset sanat, jotka eivät vaikuta sisältöön ja täten siitä tehtäviin tulkintoihin.

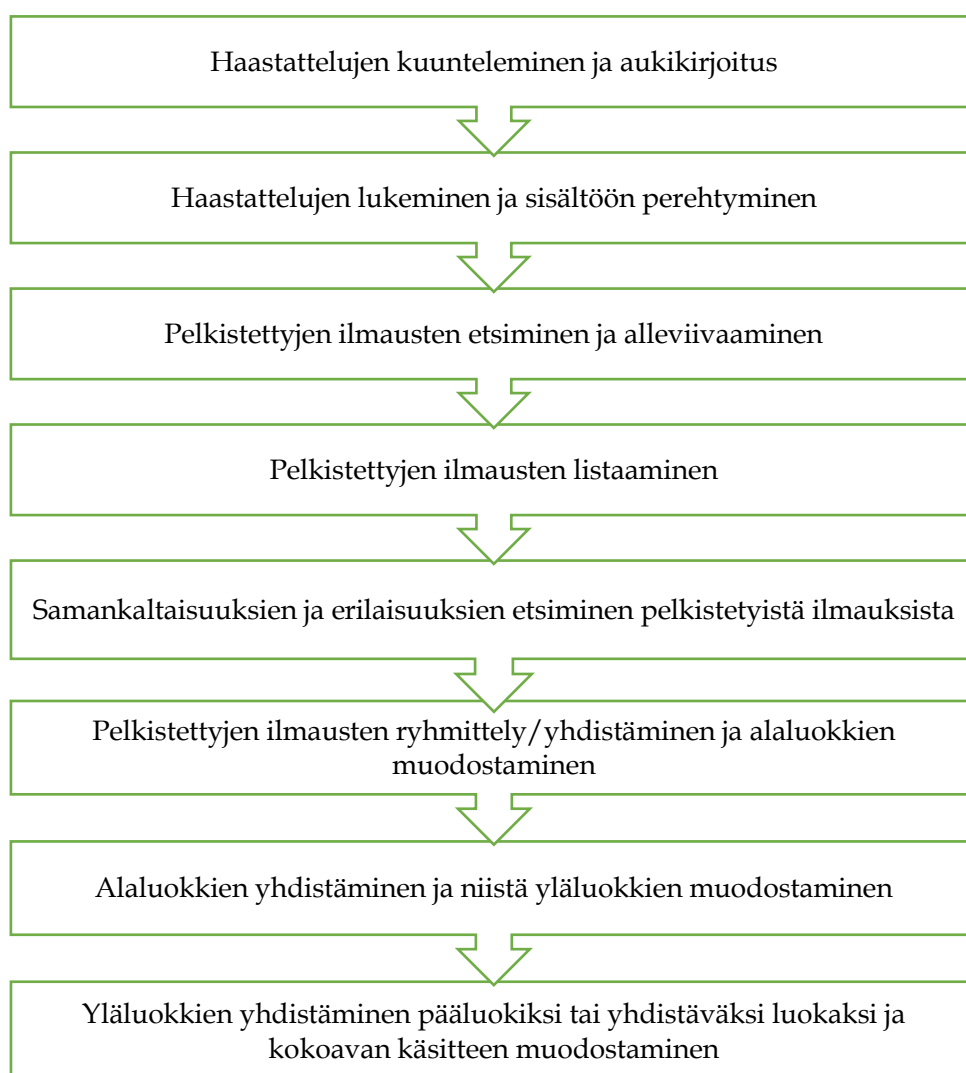
3.3 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, ettei yhtä ja oikeaa, muita parempaa analyysitapaa voida erottaa. Usein aineiston analyysi alkaa jo haastatteluvaiheessa, mikäli tutkija toimii itse haastattelijana: tällöin hän voi tehdä havaintoja esimerkiksi ilmiöiden ja aihepiirien toistuvuudesta eri haastattelutilanteissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.) Suurin ero kvalitatiivisella analyysillä kvantitatiivisen analyysin tekoon on se, että aineisto säilytetään sanallisena – osittain vieläpä aivan alkuperäisessä muodossa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138.)

Haastatteluin kerättyä tutkimusaineistoa analysoitiin tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysia voidaan pitää eräänlaisena perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan käyttää monenlaisen tutkimuksen tekemiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Sisällönanalyysillä on päämääränä saada luotua selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa johtopäätösten muodostamista varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Tämän tutkimuksen tapauksessa hajanaisesta, eri henkilöiden kokemusten ja kertomusten muodostamasta aineistosta pyritään luomaan selkeä ja yhtenäinen kuva tutkittavista ilmiöistä. Tyypillisesti analyysin ensimmäisenä vaiheena on erotella aineistosta tutkimusongelmaa valaiseva sisältö, ja kun tämä sisältö on

erillään muusta aineistosta, se teemoitellaan. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston pilkkomista eri aihepiirien mukaan siten, että keskeistä on se, mitä kustakin teemasta on sanottu ja miten sitä kuvataan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Aihepiirien muodostamisessa tutkija antaa teoriaan liittyvän tiedon ohjata muodostusta, mutta teemaluettelo elää aineiston mukaan (Eskola & Suoranta 1998, 113). Tässä tutkimuksessa merkityksellinen sisältö jaettiin teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettujen apukysymysten mukaisiin teemoihin.

Aineiston analyysi eteni tutkimuksessa Tuomen ja Sarajärven (2018, 91-92) luomaa mallia mukailen (kuvio 3).



KUVIO 3 Analyysin vaiheet, mukaelma Tuomen ja Sarajärven (2018, 91-92) mallista.

Aineistoa voidaan analysoida Eskolan (2018, 183) jaottelun mukaan joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriasidonnaisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta pyritään luomaan teorettinen kokonaisuus, kun teorialähtöisessä analyysissä puolestaan tutkittava ilmiö määritellään jo jonkin olemassaolevan aineiston mukaan. Teoriasidonnainen tai teoriaohjaava analyysi

puolestaan pohjaa siihen, että teoria voi toimia apuna sen teossa, muttei suoraan pohjana. Analyysistä on tällöin tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että analyysivaiheen alussa edetään hyvin pitkälti aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa mukaan tuodaan teoriaosion määrittelyjä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81-82.) Tässä tutkimuksessa analyysi tapahtui teoriasidonnaisesti siten, että aineistosta muodostetut alaluokat synnytettiin aineistolähtöisesti, mutta yläluokat ja kokoavat käsitteet eli pääluokat tuotiin teoriasta valmiina.

Käytännössä tutkimuksen analyysivaihe alkoi siis jo tutkimushaastatteluita tehdessä, jolloin tutkija saattoi tehdä yleisiä havaintoja erilaisista haastatteluissa esiintyneistä aihepiireistä, jotka olivat yhteisiä kaikille haastateltaville. Varsinainen analyysityö alkoi kuitenkin vasta litteroidun aineiston käsittelyn myötä, jolloin ensimmäisenä aineistosta erotettiin tutkimukselle merkityksellinen sisältö, ja muu aineisto jätettiin seuraavien vaiheiden ulkopuolelle. Merkityksellinen sisältö erotettiin muusta aineistosta alatutkimuskysymysten pohjalta muodostettujen teemojen avulla:

- 1) Millainen työnantaja Olvi haluaa olla: mitä piirteitä, ominaisuuksia ja hyötyjä yritys tarjoaa?
- 2) Millaisena työnantajana Olvin työntekijät tämän kokevat: millaisia piirteitä ja ominaisuuksia työntekijät työnantajaansa liittävät?

Ylläolevista teemoista ensimmäinen koskee päälliköiden ja johtajien (jäljempänä johtohenkilöiden) haastatteluaineistoa, kun taas toinen kohdistui työntekijöiden aineistolle. Ensimmäisen kysymyksen avulla pyritään siis muodostamaan aineiston avulla ymmärrys yrityksen ominaisuuksista, piirteistä sekä arvoista työnantajana sekä siitä, millaisia palkkioita ja hyötyjä yritys tarjoaa työntekijöilleen nämä piirteet ja ominaisuudet konkretisoidakseen. Toisen kysymyksen tavoite on löytää aineistosta työntekijöiden jakamia käsityksiä yrityksestä työnantajana, joiden taustalla organisaatiokulttuuri sekä organisaatioidentiteetti vaikuttavat. Lopulta tavoitteena on saada selvyys siihen, mikä suhde organisaatiokulttuurilla ja työntekijäkokemuksella on niille mielikuville, joita työnantajabrändäyksellä pyritään luomaan.

Tutkimukselle merkityksellisen aineiston jäsentämistä jatkettiin redusoimalla eli pelkistämällä aineisto. Ennen redusoimista tutkijan tulee määrittää tutkimustehtävän ja aineiston perusteella mikä on hänen käyttämänsä analyysiyksikkö (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 91). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta, joka saattoi olla usean lauseen muodostama kokonaisuus, yksittäinen lause tai lauseen osa. Analyysiyksiköistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia taulukon 1 antaman esimerkin mukaisesti.

Analyysiyksikkö	Pelkistetty ilmaus
No joo kyllähän niitä on ollu tän alan niitä tutkintoja, ammattitutkintoja, niitä on ollu eri vaiheessa.	Koulutusmahdollisuus

TAULUKKO 1 Esimerkki työntekijän haastattelun analyysiyksiköstä tehdystä pelkistetystä ilmauksesta.

Pelkistettyjen ilmausten luomisen jälkeen aineiston käsittelyä jatkettiin klusteroimalla, eli ryhmittelemällä pelkistetyt ilmaukset omiksi ryhmikseen. Klusteroimisella tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä samaa ilmiötä kuvaaviin alaluokkiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93). Tässä vaiheessa aineistosta pyrittiin siis huolellisesti tarkastelemalla etsimään samankaltaisia ilmiöitä kuvaavia käsitteitä, jotka järjestettiin alaluokkiin. Alaluokkien nimeäminen tapahtuu luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä, joka voi olla esimerkiksi jokin piirre, käsitys tai ominaisuus. Klusteroinnilla luodaan poja tutkimuksen perusrakenteelle, sekä alustavia kuvauksia tutkittavista ilmiöistä. Ryhmittelyn jälkeen luokittelua jatketaan siten, että alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokkia, (ks. taulukko 2). Lopulta yläluokat puolestaan yhdistellään pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.) Tässä tutkimuksessa yläluokiksi muodostettiin esimerkiksi johtohenkilöiden aineistosta adjektiivieja, jotka voidaan tulkita yrityksen haluttua työnantajaimagoa kuvaaviksi piirteiksi.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Terveystestä ja jaksamisesta huolehtiminen erilaisin eduin	Työhyvinvointi	Välittävä
Kaikki samassa kahvipöydässä juttelemassa	Tuttavallinen keskustelukulttuuri	Positiivinen
Työtehtävissä eteneminen mahdollista	Henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet	Mahdollistava

TAULUKKO 2 Esimerkki alaluokkien ja yläluokkien luomisesta johtohenkilöiden aineistosta.

Klusterointia seuraa aineiston abstrahointi, eli käsitteellistäminen, jossa edetään alkuperäisdatan käyttämistä kielellisistä ilmaisuista teoreettisiin käsitteisiin jotka teoriasidonnaisessa analyysissä tuodaan ilmiöstä ”jo tiedettynä” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tässä tutkimuksessa abstrahoinnin jälkeen näistä teoreettisista käsitteistä on pyritty aineiston kautta saamaan tiivistetty kuvaus: esimerkiksi ensimmäiseen alakysymykseen siitä, millainen työnantaja yritys haluaa olla, on analyysin tulososiossa vastattu aineistosta selkeästi nostettavissa olevilla ominaisuuksilla ja piirteillä, jotka kuvastavat yrityksen haluttua

työnantajaimagoa. Työntekijäaineistosta puolestaan on pyritty löytämään kuvauksia yrityksen koetulle organisaatiokulttuurille ja -identiteetille. Tutkimuksessa siis ylä- ja pääluokkakäsitteet on muodostettu teoreettista viitekehystä avuksikäyttäen siten, että tutkimuksen alakysymyksiin vastaaminen on niitä kuvailevien yleistysten kautta mahdollista.

Jotta lukijalle jää selkeä ymmärrys siitä, että tutkijan tekemät tulkinnat aineistosta järkipäisiä, on analyysiosiossa esitetty sitaatteja todisteiksi aineiston olemassaolosta. Sitaattien määrästä ei voida antaa ehdotonta sääntöä, mutta tärkeintä on, että ne kertovat tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 130). Sitaattien sisällyttäminen on siltäkin kannalta tärkeää, että lukija voi niiden kautta tehdä samat tulkinnat kuin tutkija, riippumatta siitä, onko tämä näkökulmasta samaa mieltä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151). Sitaatteihin ei tässä tutkimuksessa ole anonymiteetin varmistamiseksi merkitty haastateltavaa yksilöivää tunnusta, vaan sen yhteydessä on ainoastaan kerrottu, kumpaan haastateltavaryhmään henkilö on kuulunut. Koska haastateltavat valittiin henkilöstöpäällikön kautta, on yrityksellä tiedossa, ketkä tutkimukseen ovat osallistuneet. Tämän vuoksi haluttiin varmistaa, ettei sitaatteja yhdistelemällä kenenkään ole mahdollista erottaa, kuka haastateltavista on kyseessä. Sitaatteja on pyritty valitsemaan mahdollisimman tasaisesti jokaiselta haastateltavalta tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Lainauksista on pyritty muodostamaan ymmärrettäviä kokonaisuuksia siten, että esimerkiksi kahden lauseen välissä oleva, tulkintaan vaikuttamaton irrallinen huomio tai lausetta edeltävä/seuraava osa on korvattu merkein "--" tai haastattelukysymyksen sisältävä sana on lisätty lauseeseen hakasulkeiden sisään selkeyttämään lukijalle, mistä aiheesta haastateltava on puhunut.

3.4 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkimusta tehdessä on alusta alkaen noudatettu hyvää ja eettistä tutkimusentekotapaa. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset sekä yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Käytännössä tämä on tarkoittanut tutkimukseen osallistuvien informointia sekä heidän anonymiteettinsä takaamista kaikissa tutkimuksen vaiheissa.

Tutkimushaastateltavilta kysyttiin Olvin henkilöstöpäällikön toimesta heidän halukkuuttaan tutkimukseen osallistumiselle, ja tässä vaiheessa heille kerrottiin mitä tutkimus koskee. Kun tutkittavat olivat antaneet ilmi halukkuutensa osallistua tutkimukseen, sovittiin heille tutkimushaastatteluaikat. Kahden haastateltavan osalta haastatteluajan sopiminen tapahtui heidän lähijohtajansa kautta yhteystietojen puutteellisuuden vuoksi, muiden kohdalla tutkija otti heihin yhteyttä henkilökohtaisesti. Tapahtui yhteydenotto sitten suoraan tai välikäden kautta, pyrki tutkija varmistamaan, että haastateltavilla oli tarvittava tieto tutkimuksen aiheesta päättääkseen halukkuudestaan osallistua siihen.

Koska haastatteluajkojen sopiminen ei tapahtunut henkilökohtaisesti jokaisen haastateltavan kanssa, pyrittiin informoinnin tasapuolisuuden takaamista parantamaan ennen haastattelua tutkimussuostumuslomakkeen muodossa. Periaatteena tulisi Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 20) mukaan olla se, että haastateltavan tulee antaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumiselle asianmukaisen informaation pohjalta. Ennen jokaista haastattelua haastateltava sai luettavakseen tutkimussuostumuslomakkeen, jossa käytiin läpi tutkimuksen aihe, nauhurin käyttö sekä anonymiteettiaste. Täten pyrkimys oli varmistaa, että jokaisella haastateltavalla oli samat tiedot tutkimuksesta ja sen toteutuksesta ennen haastattelun alkua. Tutkija korosti jokaisen kohdalla tällä olevan oikeus keskeyttää haastattelu missä tahansa vaiheessa, tai olla vastaamatta hänelle esitettyyn kysymykseen.

Aineistoa käsiteltiin anonyymisti siten, ettei yksittäisten henkilöiden tunnistaminen valmiista työstä ole mahdollista. Tämän varmistamiseksi aineistosta poistettiin jo litterointivaiheessa haastateltavaa yksilöivä tieto, esimerkiksi haastateltavan mainitessa työnimikkeensa, kirjoitettiin se auki ainoastaan käsitteenä *työnimike* tai *työtehtävä*. Puhtaaksikirjoitus tapahtui yleiskielellä, joten esimerkiksi selkeät murteet tai puhekieliset sanat muunnettiin muotoon, joista puhujaa ei tunnista. Myös haastattelussa esille tulleet nimet jätettiin kirjoittamatta litteroituun aineistoon. Haastatteluista kirjoitettiin puhtaaksi ainoastaan tutkimukselle merkityksellinen aineisto, joten esimerkiksi haastattelutilanteen alussa tapahtuneet osapuolten esittelyt jätettiin litteroimatta. Näiden vaiheiden tarkoituksena oli varmistaa, ettei valmiiseen työhön päädy sellaisia lainauksia, joista haastateltava olisi mahdollista tunnistaa.

4 TULOKSET

Aineisto analysoitiin kahdessa osassa, joista koottujen yhteenvedojen perusteella tutkimusongelmaan pyrittiin tuottamaan mahdollisimman kattava vastaus. Seuraavassa osassa käydään läpi aineiston analyysi ensin päälliköiden ja johtajien (jäljempänä johtohenkilöiden) aineiston osalta, tämän jälkeen työntekijöiden osalta. Yhteenvedossa näiden kahden ryhmän aineiston analyysin tuottamat kuvaukset esitetään yhtenä kokonaisuutena, josta käy ilmi, mikä on yrityksen työntekijäkokemuksen ja organisaatiokulttuurin merkitys yrityksen työnantajabrändille.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi, työnantajabrändin keskeinen sisältö rakentuu Backhausin ja Tikoon (2004) sekä Edwardsin (2009) määritelmien mukaan organisaation piirteistä ja ominaisuuksista työnantajana sekä siitä, mitä se pyrkii työntekijöilleen tarjoamaan. Nämä tarjotut hyödyt ovat Amblerin ja Barrowin (1996) tutkimuksen mukaan taloudellisia, toiminnallisia ja psykologisia. Johtohenkilöiden osalta onkin pyritty löytämään vastaukset siihen, millainen työpaikka (työnantajaimagon piirteet ja ominaisuudet) yritys haluaa olla, ja mitä tekijöitä (taloudellisia, toiminnallisia tai psykologisia) se tämän toteuttamiseksi työntekijöilleen tarjoaa. Työntekijöiden haastatteluaineistosta puolestaan on pyritty erottamaan heidän työntekijäkokemuksensa, joka koostuu heidän käsityksistään työnantajastaan, saaduista hyödyistä sekä palkkioista ja organisaatiokulttuurista.

4.1 Johtohenkilöiden näkökulma: yrityksen työnantajabrändiin liitetyt piirteet ja ominaisuudet

Johtohenkilöiden haastatteluista oli selkeästi havaittavissa viisi työnantajabrändäyksen keinoin luotavan työnantajaimagon mukaista ominaisuutta ja piirrettä, jotka yritys toimillaan, kuten sisäisellä brändäyksellä (Backhaus & Tikoo 2004) sekä tarjotuilla taloudellisilla, toiminnallisilla ja psykologisilla hyödyillä (Ambler & Barrow 1996) pyrkii työntekijöilleen toteuttamaan. Vaikkei yrityksellä virallisesti kirjattua työnantajabrändin arvoväittämää olekaan, voidaan nämä viisi haluttua piirrettä tai ominaisuutta

nähdä Edwardsin (2009) määritelmän mukaisena osana sitä työnantajabrändiin sisältyvää työntekijäkokemusta, jonka työntekijöille pyritään tarjoamaan ja jota ulospäin halutaan viestiä. Nämä viisi ominaisuutta ja piirrettä olivat: 1) positiivinen, 2) välittävä, 3) mahdollistava, 4) vastuullinen ja 5) innovatiivinen.

Aineistosta oli myös selkeästi havaittavissa, että näiden viiden ominaisuuden ja piirteen mukainen kuva organisaatiosta työnantajana katsottiin konkretisoituvan nimenomaan organisaation sisällä tapahtuvien käytännön toimien, eli työntekijöille tarjottujen hyötyjen ja palkkioiden kautta – sen vuoksi analyysissä keskityttiin siihen, millaisilla konkreettisilla, työntekijäkokemukseen liittyvillä toimilla näiden piirteiden ja ominaisuuksien sävyttämää työnantajaimagoa pyritään rakentamaan, ja täten luomaan käsitys siitä, mikä Olvin arvoväittäjä työnantajana olisi. Ylipäätään työnantajabrändäys nähtiin johtohenkilöiden keskuudessa hyvin pitkäjänteisenä ja tärkeänä toimena, jonka tarkoituksena on varmistaa työntekijöiden saatavuus sekä heidän pysyvyytensä ja viihtyvyytensä yrityksen palveluksessa.

Sitten se menee tänne, taas semmoinen moniulotteinen kokonaisuus, että meillä on se työnantajabrändi, sitten meillä on meidän osaamisen ja suoriutumisen kehittäminen, ja sitä kautta tuloksellinen, kannattava, kasvava yritys. Ja taas se työnantajabrändi, ja taas se lähtee sillain. Ja näissä ei voi keskittyä hoitaan vaan yhtä asiaa, vaan nähdä se niinku kokonaisuutena.

4.1.1 Positiivinen

Johtohenkilöiden haastatteluaineistosta oli selkeästi erotettavissa halu olla ulkoisen yleisön sekä organisaation työntekijöiden mielissä positiivinen työpaikka. Positiivinen mielikuva yrityksestä työpaikkana rakentuu aineiston perusteella nykyisten toimintakäytäntöjen sekä organisaation historian kautta, ja se realisoituu useissa organisaation ja sen henkilöiden toimissa. Erään haastateltavan mukaan kaikki perustuu siihen, kuinka ihmiset organisaatiossa kohtelevat toisiaan – positiivisuus heijastuu pienissä, päivittäisissä toimintatavoissa.

-- ja kyllähän se, kuinka, mä sanosin et yks tärkeimpiä asioita, joita on, saattaa kuulostaa arkiselta ja tavalliselta, et kuinka ihminen kohdataan joka päivä. Jo lähtee, että tervehditäänkö vai eikö tervehditä. Vaihdettaanko kuulumisia vai eikö vaihdeta, osotetaanko kiinnostusta siihen työhön, ja sillain. Se on ihan ensimmäisiä juttuja, sieltä välittyy jo semmoinen niinku fiilisjuttu.

Tällaiset tilanteet ovat esimerkki juuri Mosleyn (2007) mainitsemista kohtaamispisteistä työntekijän ja työnantajan välillä, joissa brändätyn työntekijäkokemuksen realisoitumista voidaan vahvistaa. Toimimalla brändin arvojen ja keskeisten piirteiden mukaisesti kaikissa tilanteissa aina työsuhteen elinkaaren jokaisessa vaiheessa, voidaan varmistaa sen toteutuminen käytännön tasolla. Toisaalta tämä aineistosta ilmi käyvä, säännönmukainen ja toistuva käyttäytyminen on Scheinin (1987, 24) määritelmän mukaan ilmentymä organisaatiokulttuurista: pelkkä tapa kohdata ihmisiä ei niinkään siis ole kulttuurin ydintä, vaan kuvastaa sitä. Kyseisessä yrityksessä toisten ihmisten

päivittäinen kohtaaminen iloisesti voidaan siis aineiston mukaan tulkita ilmentymäksi organisaation positiivisesta organisaatiokulttuurista. Myös Sarswat (2017) on liittänyt työpaikan yhteishengen tärkeäksi tekijäksi organisaation työntekijöiden mielikuvien muodostamiselle.

Yrityksen ulkoisessa viestinnässään usein toistuva positiivisuus on haastateltavien esihenkilöiden ja johtajien mukaan siis tärkeä ydinosa yrityksen haluttua työnantajaimagoa. Positiivisuuden voidaan aineiston perusteella katsoa olevan syvällä organisaation perusolemuksessa, ja sen odotetaan näkyvän yrityksestä sekä heidän toimintamalliansa että esimerkiksi tuotteidensa kautta, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi:

-- hyvin paljon meidän mielikuva meistä myös nivoutuu meidän tuotteiden kautta. Et me ollaan hyvin paljon sen kokonaisuuden kautta toimivia, mutta siihen kokonaisuuteen on aina liittynyt se positiivisuus -- niin se on yks sellanen käsite, joka on olemassa ja joka tietysti näkyy.

Yrityksen mielikuvaa työnantajana pyritään rakentamaan samassa muiden brändien kanssa. Kuten Moroko ja Uncles (2008) tutkimuksessaan työnantajabrändin onnistumisesta mainitsevat, tulee organisaation brändiportfolion olla linjassa, mikäli sen halutaan palvelevan tarkoitustaan mahdollisimman hyvin. On siis hyvin tärkeää, että esimerkiksi tuotebrändien luomat assosiaatiot ovat samoja, joita työnantajabrändäyksellä pyritään luomaan: yritysten pyrkiessä luomaan tuotteidensa kautta samoja mielikuvia, kuin se pyrkii luomaan työnantajana, tukevat ne hyvin toisiaan. Yrityksen tapauksessa tutkimusaineistosta on selkeästi tulkittavissa halu linjata koko organisaatio tuotteineen positiivisen mielikuvan alle – tällöin voidaan siis olettaa, että brändit tukevat toisiaan, ja ne resonoivat toisistaan luoden yhtäläisiä assosiaatioita potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden mielissä.

Organisaatiossa on myös selkeästi pyritty vaalimaan mielikuvaa tuttavallisesta työpaikasta, jossa työntekijä voi suoraan olla yhteydessä kehen tahansa päällikkö- tai johtoasemassa olevaan, ja esimerkiksi kynnystä antaa rakentavaa palautetta tai kehitysideoita suoraan omalle päällikölleen pyritään madaltamaan. Kaiken takana on yksilöllinen organisaatiokulttuuri, jonka kautta yritys pyritään erottamaan muista:

-- vaikka me ollaan pörssi-yhtiö, ja meillä on pörssi-yhtiön säännöt ja tekemiset, niin meidät erottaa semmosesta isosta tai globaalista pörssi-yhtiöstä se, että täällä on se perheyrityksen kulttuuri taustalla.

Tällainen uniikki, organisaation historiaan perustuva kulttuuri voidaan nähdä sellaisena jäljittelemättömänä organisaatiokulttuurina, joka voi luoda Barney'n (1986) määritelmän mukaan yritykselle kestävästä taloudellisesta kilpailuetua. Perheyrityksen kulttuurin voi tulkita tarkoittavan yrityksen tapauksessa matalaa epävirallista hierarkiaa sekä keskustelukulttuuria, jossa kaikki tohtivat jutella keskenään sekä istua samassa kahvipöydässä, tittelistä riippumatta.

Positiivinen työpaikka tarkoittaa myös toisaalta sellaista työpaikkaa, jossa työn sujuvuudesta huolehditaan, ja jossa sitä pyritään mahdollisuuksien mukaan

parantamaan. Tämä tapahtuu käytännössä siten, että työntekijät saavat vaikuttaa itse oman työnsä tekemiseen: työntekoa koskevat päätökset pyritään tekemään mahdollisimman lähellä työn suorittavaa porrasta, mahdollisesti jopa niin, että työntekijä itse saa olla päätöksentekijänä. Työskentelyn mielekkyyttä pyritään jatkuvasti parantamaan sekä konkreettisin, työhön liittyvin keinoin, että yhteisöllisyyttä parantavin keinoin.

-- et kyllä niinku semmosta koko ajan tehdään töitä sen eteen, että työntekijöillä olisi mukavampi olla töissä ja niillä olisi se parempi mielikuva olla, ja ne ymmärtäis, että minkä takia täällä tehdään ja miten käyttydytään -

Ja sitten koitetaan tavallaan, jos nyt tässä nyt puhutaanko vaikka nyt sanotaanko myyntiorganisaatiosta, markkinoinnista tai tuotannon näkökulmasta, niin me pyritään tekeen -- päätöksenteko mahdollisimman lähellä sitä suorittavaa tasoo. On se asiakaspinta tai sitten tuotanto.

Työn sujuvuudesta huolehtimisen voi tulkita siis olevan yritykselle tärkeää, sillä kun työnteosta pyritään tekemään mahdollisimman mutkatonta, vapautuu työntekijöillä aikaa ja resursseja muihin asioihin. Tällaisten kehitystoimenpiteiden lisäksi positiivista organisaatiokulttuuria rakennetaan ja työntekijöiden viihtyvyyttä lisätään vahvistamalla yhteisöllisyyttä, esimerkiksi järjestämällä vuosijuhlia, jonne työntekijät ovat aveceineen tervetulleita, sekä kehittämällä työyhteisöä esimerkiksi yhteisillä työhyvinvointipäivillä sekä työyhteisöpelillä. Yrityksessä pyritään tuomaan esille yhteisön tärkeyttä, sillä esimerkiksi uuden tuotteen tekeminen vain yhden ihmisen voimin ei olisi mahdollista, vaan siihen tarvitaan kaikkien osastojen työntekijien panosta ja halukkuutta.

Meillä tulee olemaan nyt sitten tässä syksyllä tullaan pelaamaan sellasta työyhteisöpeliiä, joka on ihan lautapeli, ja joka ikinen työryhmä käy sen, sillä pelillä. - ja siellä kun me saadaan näitä meidän tän työyhteisötaitoja kehitettyä, työyhteisön juttuja kehitettyä, niin se luo yhdet edellytykset siihen [halukkuuteen].

Yritykselle on siis tärkeää, että työntekijöillä on vahva halu ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, ja myös tämän vuoksi he pyrkivät, läpi kaiken toiminnan aina tuotebrändeistä päivittäisiin toimintamalleihin, luomaan kuvaa positiivisesta yrityksestä ja työnantajasta. Teoreettisesti tällainen abstrakti, yksilöiden subjektiivisesta tulkinnasta riippuvainen ominaisuus on luokiteltavissa työnantajaimagon symboliseksi ominaisuudeksi (Lievens & Highhouse 2003) tai organisaation persoonallisuuspiirteeksi (Slaughter ym. 2004). Tällaisen ulottuvuuden liittäminen yrityksen työnantajabrändiin voi lisätä sen houkuttelevuutta työnantajana enemmän, kuin jonkin instrumentaalisen ominaisuuden liittäminen - instrumentaaliset ominaisuudet ovat helposti samoja kuin kilpailevilla yrityksillä, ja usein työnhakijat erottavatkin yritykset kilpailijoistaan nimenomaan symbolisten piirteiden ja ominaisuuksien perusteella. (Lievens & Highhouse 2003.)

4.1.2 Vastuullinen ja varma

Toisena aineistoa yhdistävänä piirteenä on halu luoda mielikuva Olvista vastuullisena ja varmana työpaikkana. Sisäisellä tasolla, tarjottuun työntekijäkokemukseen liittyen vastuullisuuden voidaan katsoa alkavan varmuudesta, jolla tarkoitetaan työpaikan pysyvyyttä: kaikki lähtee siitä, että Olvi on kilpailukykyinen ja toimialallaan arvostettu yritys. Haastateltavien puheista on tulkittavissa, että tämän toivotaan myös vaikuttavan sekä ulkoisiin että sisäisiin mielikuviin organisaatiosta työnantajana: Olvi on varma ja vakaa työpaikka, jota ympäristön ja markkinoiden heilahtelut eivät järjesty, kuten muita vastaavia voisi. Monista tiukoista tilanteista on historiassa selvitty ilman konkreettisia, työtunteja karsivia toimia, kun jatkuvuus perustuu pitkän aikavälin vakauden takaamiseen. Tällaisen taloudellisen menestyksen voidaankin tutkimusten mukaan nähdä vaikuttavan eräänä keskeisenä elementtinä siihen, millaisia oletuksia työnhakijat organisaation maineesta tekevät (Edwards 2009; Cable & Graham 2000).

Organisaation pitkän aikavälin toiminnan takaamisen lisäksi myös työsuhteet pyritään takaamaan pitkäaikaisesti. Hyvin tyypillistä onkin, että kun yritykseen tulee kerran töihin, lähtee sieltä seuraavan kerran eläkkeelle, ellei työntekijä itse päättää toisin. Pitkät työsuhteet eivät olisi mahdollisia ilman aiemmassa teemassa kerrottuja toimia henkilökohtaisen kehityksen takaamiseksi esimerkiksi koulutuksen keinoin.

-- meillä aika yleinen urapolku on se et sä tuut kesätöihin ja sit sä jäät tänne.

Se, ettei henkilön enää välttämättä nuorena hankitun kesätyön lisäksi tarvitse varsinaisesti töitä etsiä, ilmentää organisaation toimintaa vastuullisena työnantajana: työntekijät eivät ole kertakäyttötavaraa, jotka palkataan täyttämään tietyn aukon resurssivaje, vaan heidät myös pyritään pitämään yrityksessä mahdollisimman pitkään. Tällaisen työntekijöihin kohdistuvan vastuullisuuden on Albingerin ja Freemanin (2000) mukaan nähty vaikuttavan voimakkaasti siihen, kuinka houkuttelevana työnantajana organisaatio nähdään.

Varmuus piirteenä käsittää tällaisten yksittäisten työntekijöiden urien pituuden lisäksi sen, että Olvi on kotimainen organisaatio, jonka äänimäärästä yli puolet omistaa suomalainen Olvi Säätiö. Tällainen omistus pohja luo osaltaan vakautta ja varmuutta.

Siis oikeesti, siis oikeesti, suomalaisuus, ja se pitkät perinteet, ja se suomalaisuus, niin sehän, ja suomalaisuushan on se yks meidän arvo. -- Ja ehkä myös senkin takia, et myös meidän omistus pohja on säätiön, säätiö omistus pohjana, niin se luo paljon enemmän varmuutta, myös pysyvyyttä, kun mikään muu.

Eli kumminkin säätiö viime kädessä päättää sitten mitä hyväksyy, mitä jättää hyväksymättä -- siinä on semmoinen, kumminki semmoinen vakaa pohja, mihinkä taas, mitä moni arvostaa, että se on varma. Varma työnantaja ja siinä mielessä, että ei oo semmosta pelkoo, että voi ulkonen tekijä joku vaikuttaa sitten työpaikkaan tai muuta.

Organisaation kokonaisvastuullisuus on siis yksi voimakas varmuuteen ja vakauteen vaikuttava tekijä. Vastuullisuus on yksi organisaation keskeisistä arvoista, jonka tärkeys näkyy sekä henkilöstöpolitiikassa, että esimerkiksi ympäristöön liittyvissä asioissa. Henkilöstöressurssien johtamisen kannalta tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että jokaisen rekrytoitavan henkilön kohdalla pohditaan tämän sopivuutta pitkällä tähtäimellä ja strategisesti: onko hänellä sellaista osaamista, jota organisaatio tarvitsee nyt, entä tulevaisuudessa? Tällainen pitkän tähtäimen suunnittelu voidaan Aggerholmin ja hänen kollegoidensa (2011) mukaan määritellä tärkeänä osana yrityksen vastuullista henkilöstöressurssien johtamista – työnantajabrändäyksen tulisikin olla aina osa organisaation yhteiskuntavastuuta, ja sen tulisi tähdätä kestäviin ja vastuullisiin työsuhteisiin. Eräs haastateltava kuvasi rekrytoinnin toteutuvan seuraavanlaisen ajatteluketjun kautta:

Mikä on se tapa, millä, tai mikä on se osaaminen, mitä me tulevaisuudessa tarvitaan, että ei lähdetä paikkaamaan paikkaa, tai tehtävää, vaan mietittäis vähän pidemmälle, et mikä on sitten sitä osaamista, mitä me tarvitaan jatkossa ja tulevaisuudessa, että onko siellä nyt jotain sellasta asiaa missä meillä puuttuu osaamista, ja pystytäänkö me se rekrytoinnin avulla se osaamisvajae ehkä paikkaamaan.

Tämänkaltaisen pitkäjänteisen henkilöstöpolitiikan lisäksi vastuullisuuteen katsottiin liittyvän myös se, että työntekijät perehdytetään kunnolla heidän tultuaan organisaatioon töihin. Jotta työntekijälle luodut odotukset konkretisoituvat, käy jokainen työntekijä läpi perehdytysprosessin töiden alettua.

Totta kai se [mielikuva] konkretisoituu, varmaan sillä tavalla, että meidän kaikki uudet työntekijät koulutetaan. Ja käydään läpi ikään kuin mitä Olvi yrityksenä on. Ja tää liittyy nyt hyvin paljon tähän meidän tämmöseen niinkun vastuullisuuden strategiaan, joka me ollaan hiljan päivitetty.

Me tehdään perehdytysohjelmat jokaiselle henkilölle, räätälöidään erikseen, ja niihin kiinnitetty paljon huomiota. -- . Eli tavallaan pyritään siihen, että se lähtötilanne on mahdollisimman hyvä, ja henkilö saa hyvät edellytykset ja hyvät kuviot lähtee sitten viemään sitä työtä eteenpäin.

Tällaisen perehdytyksen voi tulkita olevan osa Backhausin ja Tikoon (2004) kolmiportaisen mallin viimeistä askelmaa, sisäistä brändäystä. Perehdyttämällä työntekijät kunnolla heidän tullessaan organisaatioon paitsi kannetaan käytännön vastuu siitä, että työntekijällä on tarvittava osaaminen ja tieto, myös vahvistetaan hänen käsityksiään organisaatiokulttuurista. Toisaalta myös hyvä johtamiskulttuuri nähtiin tapana edistää vastuullisuutta sekä todentaa lupaukset organisaatiokulttuurista organisaation sisällä – pelolla johtaminen tai muu vastaava toiminta ei ole organisaation arvoja heijastava toimintatapa. Pitkät työsuhteet, reiluus ja avoimuus sen sijaan rakentavat kuvaa vastuullisesta ja varmasta työpaikasta:

Tää ei oo epävarma. Epävarmuus tulee sieltä sitä kautta, että me jotenkin johdettais pelolla tai tehtäis semmosia asioita, että ihmiset ajattelis, että tapahtuaks meille jotain huomenna, vai eikö tapahdu mitään. Vaan sitten myös sitä kautta luodaan sitä

uskoo siihen tulevaisuuteen, ja kerrotaan mikä meidän tilanne on, ja viedään sitä meidän oikeeta hetkee ja tilannetta eteenpäin.

Sullivanin (2004) mukaan onkin tärkeää, että yrityksen työnantajabrändi sisältää tietoa johtamiskäytännöistä, ja yrityksessä pyritäänkin tuomaan esille sen hyvää ja vastuullista johtamiskäytäntöä. Varmuus piirteenä on siten tulkittavissa osaksi yrityksen vastuullista johtamistapaa. Luomalla uskoa tulevaisuuteen, sekä pitämällä työntekijät ajan tasalla yritystä koskevista asioista, yrityksessä pyritään luomaan mielikuvaa varmasta työnantajasta, jonka työntekijänä ei tarvitse kantaa huolta huomista.

Organisaation yhteiskuntavastuuseen liitetty vastuullisuus nähtiin myös yhdeksi työnantajamielikuvaa rakentavaksi osaseksi. Se, että organisaatio toimii henkilökuntaa kohtaan vastuullisesti, on vain osa organisaation kokonaisvastuullisuutta. Ympäristöasioihin on Olvilla kiinnitetty paljon huomiota, ja niiden tärkeydestä on myös sisäisesti viestitty. Ympäristöä kohtaan osoitettu vastuullisuus osoittautui myös Senguptan ym. (2015) tutkimuksessa yhdeksi organisaation houkuttelevuuteen voimakkaimmin vaikuttavista vastuullisuuden osa-alueista. Työntekijöiden kanssa on myös käyty läpi muita, kuin ympäristöön liittyviä vastuullisuuskysymyksiä, kuten mistä raaka-aineet tulevat ja miksi, sekä mitä tarkoittaa vastuullisuus Olvin sijoittajia kohtaan.

Vastuullisuus on Edwardsin (2009) mukaan yksi yrityksen houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä. Täten sekä yrityksen sisäistä, että ulkoista vastuullisuutta korostamalla organisaatio voi luoda itsestään kuvaa houkuttelevana työpaikkana. Vastuullisuus voidaan tulkita Lievensin ja Highhousen (2003) viitekehyksen mukaisesti yrityksen instrumentaaliseksi ominaisuudeksi esimerkiksi vastuullisen henkilöstöpolitiikan ollessa konkreettinen toimi, joka ei ole riippuvainen yksilön tulkinnasta.

4.1.3 Välittävä

Kolmas aineistosta selkeästi nostettavissa oleva, työnantajaimagon instrumentaaliseksi piirteeksi luokiteltava kuvaus Olvin halutusta työnantajamielikuvasta oli olla työntekijöistään välittävä. Sisäisesti organisaatiossa pyritään johtohenkilöiden mukaan panostamaan työntekijöiden hyvinvointiin monilla eri keinoilla, muun muassa tarjoamalla koulutusta liittyen siihen, miten yksilö voi itse vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa esimerkiksi unen ja ravinnon kautta. Työ on useilla osastoilla kolmivuorotyötä, jolloin työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeys korostuu.

Ja sitten se on tärkeä teema tää työkyvyn ylläpidon kehittämisen ja pidentäminen. Ja siis kun ihan yhteiskunnallisesti, että jaksetas olla, kun nää eläkeiät ne vaan nousee, niin pitäis jaksaa kohta sinne 65:een kaikkien, vähintään sinne, et se ois niinkun laadukasta, että se ei tunnu kärsimykseltä vaan et jaksais tulla ja tehdä.

Aineistosta on siis tulkittavissa, että työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen ei ole tärkeää siksi, että he jaksaisivat antaa parhaan mahdollisen panoksensa kyseisessä yrityksessä töissäoloajan, vaan vaikutuksia halutaan viedä

pidemmälle yksilön elinkaareissa. Tämän lisäksi käytännössä työhyvinvointiin panostaminen ei organisaatiossa rajoitu ainoastaan siihen, että työntekijöistä pidetään huoli heidän ollessaan töissä, vaan esimerkiksi vapaa-ajallakin heidän fyysinen hyvinvointinsa on organisaatiolle tärkeää. Tällaisella huolenpidolla organisaatio voi vaikuttaa siihen, että työntekijän kokemus organisaatiosta ja sen toimintatavoista muodostuu työkykyä ylläpitäväksi.

Sithän meillä on tällainen työnantajan kustantama vapaa-ajan tapaturmavakuutus, joka on niin sanottu luontaiset, se on ihan kaikille meidän henkilöstölle oleva.

Sitten täytyy huolehtia siitä, että henkilö pystyy tekemään ne työt, eli jos kun meilläkin tehdään paljon ruumiillista työtä ja tällaista fyysistä työtä, niin me ollaan käyty läpi tällaisia asioita mm. uneen liittyviä asioita, ravintoon liittyviä asioita, sitten tukirankaan liittyviä asioita, eli että huolehditaan siitä, että sulla on ne edellytykset tehdä töitä.

Tällainen työhyvinvoinnista huolehtiminen nähdään siis tutkijan tulkinnan mukaan osana yrityksen normaaleja velvollisuuksia ("*--täytyy huolehtia--*"), ja sen koetaan olevan jatkuvan toiminnan edellytys. Välittämiseen liittyy myös konkreettinen työturvallisuudesta huolehtiminen, ja haastateltavat kertoivatkin laajasti esimerkkejä sen toteuttamisesta. Yksilöiden turvallisuus, aivan kuten muukin hyvinvointi, ovat yritykselle tärkeitä sekä yksilön ollessa töissä, että työpaikan ulkopuolella: tarjoamalla muuhunkin, kun työhön liittyvän turvallisuuden parantamiseen liittyvää koulutusta sekä tekemällä konkreettisia tekoja sen parantamiseksi, yrityksen voi tulkita pyrkivän olemaan välittävä työnantaja.

--- ja sitten ihan on puhuttu tällaisesta asiasta ja koulutusta on ollu, että miten ajetaan turvallisesti. Siis kun meillä on paljon ihmisiä, jotka on koko ajan tien päällä.

Ja siihen liittyy, että jokaisella meidän työntekijällä on oikeus turvalliseen työympäristöön, ja sitten näistä meidän hyvinvoinnista, tai henkilöstöhyvinvoinnista, niin pyritään pitämään hyvää huolta. Turvataan se turvallisuus, ja sitten myös se hyvinvointi.

Jälleen, aivan kuten työhyvinvointikin, työturvallisuus nähdään välttämättömänä osana yrityksen jatkuvan toiminnan takaamista. Välittämiseen liittyi haastateltavien aineistoa tulkitsemalla myös viestinnän selkeys ja ajantasaisuus. Työntekijöiden tietojen ajantasaisuudesta huolehtiminen sekä konkreettisen koulutuksen, että viestinnän kannalta oli selkeästi nostettavissa yhdeksi konkreettiseksi välittämistä toteuttavaksi toimeksi tutkimusaineistosta. Ajantasaisuudella saatettiin tarkoittaa esimerkiksi yrityksen tulevaisuuden näkymien tiedottamista työntekijöille hyvissä ajoin tai heidän kouluttamistaan siten, että työtehtäviin liittyvä osaaminen on ajantasaista. Erään haastateltavan mielestä nimenomaan toimitusjohtajan pitämät tulosinfot ovat yksi hyvä esimerkki siitä, kuinka organisaatio pyrkii pitämään työntekijänsä ajan tasalla omaa työtehtäväänsä laajemman tilannekuvan suhteen, ja tätä kautta myös vahvistamaan heidän tuntemustaan siitä, että kaikki ovat samassa veneessä:

Henkilökunnalle tulee semmonen niinku yhteenkuulumisen tunne siitä -- sanotaanko että henkilökunnan mielestä iso johtaja tulee itse kertomaan asioista omin sanoin, mitä se, missä mennään ja mitkä on lähitulevaisuuden näkymät.

Tällaisen informaation jakamisen voidaan katsoa Wilkinsonin (1998) mukaan myös olevan tärkeää annettaessa työntekijöille vastuuta ja valtuuttaessa heitä tekemään päätöksiä oman työnsä suhteen. Informaation jakamisen voi tulkita olevan organisaatiolle tärkeää juurikin siksi, että vain riittävän informaation kautta työntekijöillä on mahdollisuus tehdä parhaita mahdollisia, työtään koskevia päätöksiä. Toisaalta taas yrityksessä pyritään erään haastateltavan mukaan välttämään informaatioahky suodattamalla osa työntekijöille turhasta informaatiosta siten, että perillemenevä informaatio on ainoastaan sellaista, joka koskee sen vastaanottajaa tai yritystä kokonaisuutena.

Yrityksessä pyritään siis luomaan kuvaa välittävästä työpaikasta sekä nykyisten, että potentiaalisten työntekijöiden mielissä. Konkreettisia toimia tämän eteen tehdään organisaation sisällä päivittäin, huolehtimalla työntekijöiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista sekä takaamalla heidän riittävä informointinsa ja vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä. Biswasin ja Suarin (2016) mukaan juuri tällainen organisaation työntekijää kohtaan osoittama tuki sekä kiinnostus tämän hyvinvoinnista vaikuttavat yrityksen työnantajabrändiin positiivisesti. Myös Edwards (2009) esitti tutkimuksessaan, että mikäli organisaatio liittyy työntekijälle tarjotun tuen, avoimen kommunikaation sekä todistetusti reilun kohtelun osaksi brändättyä työntekijäkokemustaan, identifioituvat työntekijät organisaation todennäköisemmin ja paremmin.

4.1.4 Mahdollistava

Johtohenkilöiden aineistosta selkeästi erottuvissa oleva, neljäs kuvaus organisaation halutusta työnantajaimagosta oli halu olla työntekijöidensä mielestä työn sekä itsensä kehittämistä mahdollistava. Tällaiset työntekijöille tarjotut mahdollisuudet voidaan Lievensin ja Highhousen (2003) jaottelun mukaan tulkita työnantajaimagon instrumentaaliseksi piirteeksi, sillä mahdollisuus kouluttautua tai edetä työtehtävissä ei ole yksilön subjektiivisesta tulkinnasta riippuvainen asia, vaan tarjottu etu tai hyöty. Työntekijöille annettu vastuu omasta työstään sekä heidän laajat mahdollisuutensa sen kehittämiseen lähtevät jo yrityksen johtamisfilosofiasta, leanista:

Ja leanin mukaisestihan silloin henkilöstöllä on myös mahdollisuus tuoda niitä omia ajatuksiaan, omia asioitaan esille, ja niitä asioita tuoda, tuoda niitä parannusehdotuksia ja siellä on tämmösiä ongelmanratkaisuryhmiä jotka toimii, ku meillä on linjalla joku ongelma, niin ongelmanratkaisuryhmä lähtee toimimaan, ja siellä on sitten mukana näitä meidän omia työntekijöitä, jotka on toki tietysti parhaimpia kertomaan siitä omasta työstään ja siitä omasta jutusta, kukaan muu ulkopuolinen ei pysty sitä sanomaan.

Aineistosta käy siis ilmi, että tällaisen vastuunannon taustalla on yrityksessä vahva usko siihen, että työntekijät tietävät parhaiten, kuinka heidän oma työnsä tulisi hoitaa. Mikäli siihen haluaa tehdä muutoksia, pyritään ne aina

mahdollistamaan tai vähintään selvittämään toteutuksen mahdollisuus mahdollisimman pitkälle. Mikäli työntekijä jonkin ehdotuksen tekee, sen läpikäymiseen ei tarvita raskaan päätöksentekojärjestelmän läpikäyntiä. Tällainen työntekijöiden osallistaminen voidaan nähdä myös tärkeäksi osaksi työnantajabrändin rakentamista: Biswas ja Suar (2016) esittävät tutkimuksessaan, että työntekijöiden osallistamisella yritys voi lisätä työntekijöiden luottamusta työnantajaansa, joka puolestaan voi auttaa brändätyn kuvan luomisessa.

Meillä on hirveen suora vaikuttamistapa, pystytään vaikuttamaan eri tavalla asioihin, pystytään saamaan eri tavalla asioita vietyä eteenpäin, mitä monessa muussa isossa yrityksessä. Ei oo semmosta byrokratiaa siellä taustalla.

Tällaisesta vaikuttamistavasta yksi esimerkki on ongelmatilanteiden ratkaisu: mikäli työssä havaitaan jokin ongelma, ei tilanteen hoitamiseksi tarvitse aina kutsua johtavassa asemassa olevaa paikalle, vaan työntekijät voivat itse ratkaista tilanteen. Tällainen lisää työn sujuvuutta, ja on esimerkki organisaation halukkuudesta antaa työntekijöilleen mahdollisuuksia parantaa omaa työtään ja vaikuttaa sen sujuvuuteen. Tämä oli aineiston perusteella tulkittavissa selkeästi yhdeksi erittäin tärkeäksi organisaation toimintatavaksi.

Ja se alkaa se keskenään se, tiimit rupee toimimaan siinä, et ruvetaan niinku kuka tästä tietää parhaiten tästä asiasta, niin kututaan se paikalle. -- Ettei ne, ne ei tarvi sitä työnjohtajaa kutsua paikalle, mitä nappia minä nyt painan. Vaan ne ratkasee sen ite.

Yrityksessä pyritään myös luomaan mahdollistavaa organisaatiokulttuuria aloitekäytännön kautta, jolloin työntekijät voivat antaa omia ehdotuksiaan suuremmista kokonaisuuksista, esimerkiksi tuotteista. Aloitekäytännöllä pyritään muun muassa lisäämään työntekijöiden osallistumista organisaation kehittämiseen. Tämä taas on tulkittavissa pohjautuvaksi siihen kantavaan ajatukseen, että työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita, ja uudet ideat voivat syntyä missä vain.

No se [aloitekäytäntö] on tavallaan se, että me saatais, että ihmiset pääsis vaikuttamaan. Ja toisaalta sitten se hyvä ideahan voi tulla keneltä tahansa. Se voi tulla, että joku on kotona keskustellu jostain tuotteesta, taikka tuttavapiirissä, ja siellä kysytään että miten, miksi te ette tee tämmöstä. Tai miks te teette näin, tai.

Tällaisessa käytännössä on tulkittavissa puhtaasti olevan kyse työntekijöiden osallistamisesta organisaation kehittämiseen pitkässä juoksussa. Työtehtävän ja organisaation kehittämisen ohella työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen panostetaan organisaatiossa, ja täten halutaan sen vaikuttavan siihen, millaisena työnantajana organisaatio nähdään. Työntekijän kouluttautuminen pyritään mahdollistamaan, ja mikäli etenemishaluja on, ne otetaan huomioon.

-- ja se mikä ite nään suurena positiivisuutena, et meillä annetaan vastuuta paljon ja saa ottaa sitä vastuuta ja tehdä itse, et ei oo semmosta moniportaista hyväksymissysteemiä, et saa, ja sitten on mahollisuus kehittää itseään, ja tarjotaan niitä mahdollisuuksia. --

Työntekijöiden koulutuksessakin yrityksessä pyritään mahdollistamaan oma-aloitteisuus: mikäli työntekijä itse näkee, että jokin koulutus tukisi työtehtävän suorittamiskykyä ja hänen kehitystään työntekijänä, voi hän sitä ehdottaa ja mikäli esteitä sen suorittamiselle ei ole, se pyritään toteuttamaan. Mikäli intoa riittää, ovat myös etenemismahdollisuudet organisaatiossa hyvät.

-- kyllä siellä on muutamia työntekijöitä, jotka on ihan ite ehdottanu jotakin koulutusta, tän alan erikoistutkintoo, ynnä muuta, ja kyllä ne on, hyvin myönteisesti niihin suhtauduttu että kyllä ne yleensä saadaan järjestymään et sitte onnistuu. -- Oma motivaatio on kunnossa, niin aika hyvin pääsee kyllä asioissa eteenpäin ja saa vastuullisempia tehtäviä, ja haasteita lisää.

Yks erittäin hyvä iso esimerkki on se, että esimerkiks panimomestareita, panimomestarikoulutustahan ei ole täällä missään saatavilla, vaan me koulutetaan meidän henkilöt ulkomailla.

Tällaisten työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvien toimintamallien voi myös tulkita olevan osa yrityksen vastuullista henkilöstöpolitiikkaa: yritys ei pelkää panostaa rahallisesti suuriakaan summia työntekijöihinsä, sillä tämän tiedetään hyödyttävän kaikkia pitkällä aikavälillä. Appin ym. (2012) mukaan tällainen vastuullinen, pitkäaikaisiin työsuhteisiin tähtäävä henkilöstöpolitiikka vaikuttaa positiivisesti yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Työntekijäkokemuksen kautta välittyvään mielikuvaan koettiin myös selkeästi olevan mahdollista vaikuttaa antamalla työntekijöille vastuuta omasta työstään. Mitä enemmän työntekijät saivat itse olla vastuussa työstään ja sen suorittamisesta, sitä parempi. Työntekijän viihtymisestä huolehtiminen on organisaation päälliköille ja johtajille tärkeää, kuten eräs haastateltava asian sanoitti:

Kyllä minusta niinku [on tärkeää], okei työn ei tarte aina olla hauskaa, mut se, että se työn suorittaminen ois ees jokseekin mielekästä, ja ihmiset kokis että ne osaa sen oman työnsä, ja ne pystyy vaikuttamaan siihen miten ne sen työn suorittaa.

Mielikuva mahdollistavasta työpaikasta rakentuu aineiston mukaan siis jälleen käytännön työntekijäkokemuksen ja organisaatiokulttuurin kautta: henkilökohtainen kehittyminen mahdollistetaan organisaatiossa tarjoamalla työntekijöille koulutusta sekä pitämällä organisaation hierarkiaportaat mahdollisimman matalana - tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että sekä työntekijät että johtoasemassa olevat istuvat samassa ruokapöydässä, ja keskusteluyhteys halutaan pitää mahdollisimman avoimena molempiin suuntiin. Toinen esimerkki mahdollistavasta organisaatiokulttuurista on eräänkin haastateltavan mukaan se, kuinka epäonnistumisiin suhtaudutaan asioina, joita joskus vain sattuu kokeillessa syntymään. Epäonnistuminen ei tarkoita "*potkumarkkinoita*", vaan ne pyritään käsittelemään ja niistä pyritään oppimaan.

Tällainen yksilön henkilökohtaiseen kehitykseen liittyvä lupaus on Senguptan ym. (2015) mukaan juurikin yksi niistä arvoista, joita yrityksen kannattaa työnantajabrändiinsä sisällyttää, ja jonka toisaalta voidaan katsoa Morokon ja Unclesin (2008) olevan nykyaikana psykologisen sopimuksen

perusta: vastineeksi työpanoksestaan ja joustavuudestaan yksilö saa mahdollisuuksia kehittää itseään työtehtävän kautta.

4.1.5 Innovatiivinen

Viidentenä piirteenä aineistosta oli nostettavissa innovatiivisuus, joka voidaan jälleen määritellä Lievensin ja Highhousen (2003) viitekehystä käyttämällä yrityksen työnantajaimagon symboliseksi piirteeksi. Tämän työnantajabrändin sisältämän piirteen tai ominaisuuden nähtiin toteutuvan organisaation toimintatapojen sekä tuotteiden kautta. Yksi näistä oli jo aiemmissa piirteissä esimerkkinä käytetty päätöksenteon nopeus ja joustavuus: esimerkiksi uuden tuotteen ottaminen tuotantoon ei vaadi erityisen pitkiä selvityksiä ja tutkimuksia, vaan ratkaisut tehdään nopeammin kuin monissa muissa, vastaavissa yrityksissä.

-- Se päätöksenteko on nopeeta. Ja se päätöksenteko on sellasta, että sun ei tarvi tehdä hirveitä selvityksiä sen päätöksen taustaks, joka menee jonnekin ulkomaille, josta jotkut, joku komitea tekee jonkun päätöksen, vaan se päätös voidaan tehdä paljon nopeemmin, ja se tulee se nopeus sieltä. -- Jos me päätetään tai jotain, meille tulee joku uus tuote tai uusia tuotteita, jotain toimintaan liittyvää, jotain tuonne tuotantoon liittyviä juttuja, niin niitten päätösten tekeminen, niin se on nopeempaa, kun jossain muualla.

Kun päätöksenteko on nopeaa, voidaan kuluttajien toiveisiin tai markkinatrendeihin reagoida suhteellisen nopeasti, ja täten toimimalla myös luoda kuvaa innovatiivisesta organisaatiosta nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Päätöksenteon lopputulosten, esimerkiksi uusien tuotteiden, nähdään myös heijastavan organisaation innovatiivisuutta, ei ainoastaan sisällöllään, vaan myös esimerkiksi pakkausmuodollaan tai muulla ominaisuudellaan. Organisaatiossa ei olla koskaan pelätty astua sinne, minne kukaan muu ei ole vielä aiemmin mennyt. Tällaisten tuotebrändien toivotaankin myös puhuvan puolestaan: Olvi on innovatiivinen ja ketterä organisaatio olla töissä.

-- meillä on Kanesit ja vastaavat, jotka uuden sitten sukupolven, toisen sukupolven kautta sitten tulee taas toisenlainen kuva ja viestintä ja siitä myös sekin, että ollaan uudistuttu ja uudistutaan ja ollaan innovatiivisia, mennään uusiin tuotteisiin, tehdään innovatiivisia tuotteita. Ja myös sekin on yhtä meidän asiaa, tavallaan se innovatiivisuus, että kautta aikojen Olvillahan ollaan, me ollaan tehty ensimmäisenä monia tuotteita.

Tuotekehityksessä, siellä hyvin paljon, ja siihen taas liittyy niinkun koko prosessi ja sillain, että sehän voi olla innovatiivinen pakkausmuoto, se voi olla kokonaan uus tuotteen maku, se voi olla yksittäiset raaka-aineet, se voi olla viestintä mitä niistä kerrotaan.

Kuten Moroko ja Uncles (2008) totesivat, saman linjan mukaan rakennetut brändit tukevat toinen toistaan. Usein työnantajabrändiä rakennetaan tietoisesti yhtenäiseksi tuotebrändien sekä yleisemmän yritysbrändin kanssa (Backhaus & Tikoo 2004). Täten innovatiiviset uudet tuotteet auttavat tukemaan käsitystä innovatiivisesta työnantajasta ja päinvastoin. Innovatiivisuuteen

kuuluvaan ketteryyteen liittyy myös voimakkaasti aiemmissakin osioissa mainittu työntekijöiden päätöksentekovastuu omaa työtänsä koskevissa asioissa. Mikäli työssä havaitaan joku ongelma, ei sen ratkaisemiseksi tarvitse aina kutsua päällikköä tai muuta johtoasemassa olevaa paikalle, vaan työntekijät voivat itse hoitaa tilanteen. Tällainen lisää työn sujuvuutta, ja on esimerkki organisaation sisäisestä ketteryydestä. Tämä oli aineiston perusteella tulkittavissa selkeästi yhdeksi erittäin tärkeäksi organisaation toimintatavaksi.

Ja se alkaa se keskenään se, tiimit rupee toimimaan siinä, et ruvetaan niinku kuka tästä tietää parhaiten tästä asiasta, niin kututaan se paikalle. -- Ettei ne, ne ei tarvi sitä työnjohtajaa kutsua paikalle, mitä nappia minä nyt painan. Vaan ne ratkasee sen ite.

Tällainen organisaation tuotteisiin sekä toimintatapoihin liitettävä innovatiivisuus voidaan jälleen nähdä yrityksen työnantajaimagon symbolisena piirteenä, joka on aina riippuvainen yksilön subjektiivisesta tulkinnasta (Lievens & Highhouse 2003). Tällaisella organisaation persoonallisuutta kuvastavalla piirteellä yritys voi esimerkiksi rekrytointimainonnassa pyrkiä erottumaan kilpailijoistaan työnantajana, ja toisaalta luoda odotuksia siitä, millaista yrityksessä työskentely on. Sivertzenin ja hänen kollegoidensa (2013) mukaan organisaatioiden tulisikin nimenomaan keskittyä innovatiivisuuden kaltaisiin, ei-rahallisiin tekijöihin brändätessään itseään työnantajana.

4.2 Työntekijöiden näkökulma: käsityksiä organisaatiokulttuurista ja työntekijäkokemuksesta

Työntekijöiden aineistosta pyrittiin tutkimuksessa löytämään teemoiksi yhtenäisiä piirteitä ja käsityksiä siitä, millainen työnantaja yritys on työntekijöidensä mielestä. Ensisijaisesti aineistoa tarkasteltiin johtohenkilöiden haastatteluista nostettujen, jo olemassaolevan viiden halutun ominaisuuden tai piirteen kautta, jolloin tarkoituksena oli löytää miten nämä näkyvät työntekijöiden arjessa organisaation sisällä. Aineistosta pyrittiin havaitsemaan myös muita sille yhteneväisiä teemoja niitä kuitenkin löytämättä. Analyysin tarkoituksena oli löytää työntekijöiden käsityksiä yhdistäviä piirteitä, ja tämän vuoksi yksittäiset maininnat koskien esimerkiksi omaa työosastoa jätettiin analyysissä huomiotta. Vaikka työntekijäkokemus rakentuukin subjektiivisesti, pyrittiin tässä siis löytämään Edwardsin (2009) mukaisesti jaettuun työntekijäkokemukseen kuuluvia tekijöitä.

Työntekijöiden aineistosta oli nostettavissa vastaavat piirteet tai ominaisuudet, kuin johtohenkilöidenkin aineistosta. Johtohenkilöiden aineiston piirteiden tai ominaisuuksien voi tulkita kuvaavan haluttua työnantajaimagoa, kun taas työntekijöiden aineistosta koostettujen voi katsoa olevan työntekijäkokemukseen liittyviä mielikuvia ja kuvauksia organisaation sisäisestä kulttuurista, sen perusoletuksista ja arvoista. Tästä syystä teemat on nimetty tutkijan tulkinnan mukaan paremmin työntekijöiden aineistoon sopiviksi,

eivätkä ne täten ole täysin samat kuin johtohenkilöiden aineistosta nostetuilla teemoilla. Jokaisesta teemasta etsittiin siihen vaikuttavat käytännön toimet organisaation sisällä, jotta voitiin muodostaa käsitys siitä, minkälaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden käsityksiin ja mielikuviin työnantajastaan – Amblerin ja Barrowin (1996) määritelmän mukaisesti työnantajabrändi koostuu työntekijöille tarjottavista toiminnallisista, taloudellisista sekä psykologisista hyödyistä, joten näiden tekijöiden oleellisuutta käsitysten rakentamisessa ei ole mielekästä sivuuttaa.

4.2.1 Positiivinen organisaatiokulttuuri

Työntekijöiden aineistosta selkeiten erotettavissa oli kuvaukset positiivisesta organisaatiokulttuurista. Positiivisuus käsitettiin työntekijöiden keskuudessa usein hieman abstraktiksi asiaksi, joka heijastuu organisaation henkilöiden toimintatyyleistä, tuotteista sekä päätöksistä, joita yritys tekee. Kysyttäessä alkuun millainen paikka Olvi on olla töissä, olivat vastaukset kaikki jollain tapaa positiivisuuteen liittyviä – täten voidaan tulkita, että positiivisuus on yksi vahvimista käsityksistä. Eräs haastateltava vastasikin kysyttäessä, mitkä organisaation arvot ovat ja muistuvatko ne mieleen, että *”Jotenkin aina se positiivisuus siinä ensimmäisenä tulee”*. Positiivisuus voidaan käsittää tässä tapauksessa organisaatiokulttuuria määrittävän piirteen lisäksi keskeiseksi osaksi vahvaa organisaatioidentiteettiä, joka osaltaan auttaa työntekijöitä identifioitumaan organisaatioon (Ashforth & Mael 1989).

Positiivisuus nähtiin yhtenä organisaation tärkeimpänä arvona, joka ohjaa päivittäistä toimintaa – käytännössä se toteutuu hyvänä ilmapiirinä sekä sitä heijastavana käytöksenä, eräänkin haastateltavan mukaan myös tilanteessa, jossa se ei olisikaan puhtaasti automaattista vaan vaatii tunnetyötä, kuten tunteiden peittämistä:

Työkaverithan ne luo varmaan aika ison osan siitä, ja sitten muuten. Ilmapiiri on ylipäätään silleen hyvä täällä kuitenkin, että.

No kyllähän sitä, tietysti aina pitää yrittää sisällä pitää kaikki, että on niinkun, huokua sitä, että yrittää olla [positiivinen], oli tilanne mikä tahansa. Sitten voi käydä nurkan takana vähän ärisemässä, mutta ei sitä anna ite muille sitten. Silleen ainakin ite yrittäny.

Positiivisuus on siis tulkittavissa vahvasti toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Tällainen yhteneväinen käyttäytyminen voidaan siis käsittää Scheinin (1987, 32) mallin mukaisesti osaksi organisaatiokulttuurin ensimmäistä porrasta, artefakteja ja luomuksia. Tämä taso on siis kulttuurin näkyvin taso, ja se käsittää ihmisten luomien, fyysisten rakennelmien lisäksi näkyvän ja kuuluvan käyttäytymisen. Aineistosta on selkeästi havaittavissa, että positiivisuus nähdään käyttäytymistä ohjaavana arvona, ja täten esimerkiksi tervehtimättä jättäminen tuntuisi eräänkin haastateltavan mukaan erittäin kummalliselta.

Positiivisuus heijastuu työntekijöiden arjessa myös tuttavallisen keskustelukulttuurin sekä matalaksi koetun hierarkian kautta. Työntekijöiden ei

tarvitse ”*pokkuroida kenenkään edessä eikä sillä tavalla*”, vaan jokainen henkilö kohdataan tasavertaisena ja yhtä arvokkaana tämän asemasta riippumatta.

Mutta tuota silleen, että jos vertaa johtajia ja kaikkia esimiehiä, niin on silleen niinku -- mutkattomat välit, että ei oo silleen sillä lailla byrokraattista, että pitäs teitillä tai muuta, että kaikki on niinkun, tervehtii ja tälleen.

-- kaikki on silleen samanarvosia ihmisiä, että minusta se on semmonen positiivinen piirre täällä, just se byrokraatia on niin matala tai olematon, että hierarkia ja semmonen. Että se luo ehkä minun mielestä sitten sitä positiivista henkeä.

Tällaisen matalan byrokraatian voi siis nähdä edistävän positiivista ilmapiiriä, mutta tämän lisäksi se konkreettisesti helpottaa asioiden sujuvuutta esimerkiksi ongelmatilanteissa. Mikäli jotain asiaa päälliköille tai johtohenkilöille tulee, kokivat haastateltavat heihin yhteydessä olemisen mahdolliseksi ja helpoksi – kysyttäessä esimerkiksi eräältä haastateltavalta, voisiko tämä olla yhteydessä toimitusjohtajaan halutessaan, vastasi hän seuraavanlaisesti:

No minkä takia ei, ei vaan oo semmosta tilannetta ikinä ollu et ois pitäny olla suoraan tonne ylimpään, että mennään aina silleen portaittain, edetään hierarkian mukaan. Mutta minkä takia ei vois toimitusjohtajallekin soittaa.

Tällainen kuvaus antaa ymmärtää, ettei organisaation ylintä johtoa kontaktoidakseen tarvitsisi muuta tehdä, kuin tarttua puhelimeen. Tämä on esimerkki tilanteesta, jossa matala hierarkia sekä tuttavallinen keskustelukulttuuri konkretisoituvat: päästäkseen puhumaan toimitusjohtajalle ei tarvitse edetä portaittain tietyn protokollan mukaan, vaan työntekijä voi itse lähestyä häntä. Toisaalta kuitenkin on huomattava, että osan haastateltavista mielestä ylimmän johdon läsnäolo työntekijätasolla on voimakkaan kasvun ja lisääntyneen kiireen myötä vähentynyt, ja tämä osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka tuttuina nämä henkilöt työntekijöiden keskuudessa nähdään – kuitenkin kyseiset henkilöt koetaan tavattaessa helposti lähestyttäviksi, ja keskustelukulttuuri yleisesti kaikkien henkilöiden välillä avoimeksi.

Tällainen positiivista käsitystä synnyttävä keskustelukulttuurin avoimuus on Sarswatin (2017) tutkimuksen mukaan yksi niistä kahdeksasta tekijästä, jotka vaikuttavat sisäisen brändäyksen kautta työntekijöiden mielikuviin ja käsityksiin työnantajastaan. Positiivinen kanssakäyminen vaatiikin nimenomaan tällaista avointa keskustelukulttuuria, sillä ilman tätä yhteyttä arvo ei pääsisi toteutumaan käytännössä, vaan jäisi sanahelinän puolelle. Avoimen keskustelukulttuurin lisäksi työntekijät mainitsivat positiivisuuden tarkoittavan käytännössä viihtyisää työpaikkaa, jossa huumori lentää työntekijöiden ja päälliköiden tai johtajien välillä, eikä jäykistelyä ole.

-- mutta niin, kyllä täällä oikeesti viihtyy silleen, ku mieltii.

-- en olis täällä töissä, jos en viihtyis. Että mulla on sillä tavalla positiiviset vibat, että minä tulen tänne töihin niin minua ei ärsytä aamulla herätä ja lähtee, jokaisella joskus on semmosia aamuja, mutta sanotaanko että pääpiirteittäin se on niin, että tulen positiivisin mielin töihin ja lähen positiivisin mielin töistä --

Työpaikan ilmapiiri on siis tulkittavissa viihtyisäksi ja yhteisölliseksi. Amblerin ja Barrowin (1996) määritelmän mukaan tällaiset tunteisiin kuten yhteisöllisyyteen tai joukkoon kuuluvuuteen liittyvät tekijät ovat osa työnantajabrändin tarjottuja psykologisia hyötyjä. Työyhteisön hyvä yhteishenki ja työympäristö ovat Sarswatin (2017) mukaan eräs työntekijöiden käsityksiin ja mielikuviin voimakkaimmin vaikuttavista tekijöistä – aineistoa tulkitsemalla tilanne oli myös tämä haastateltavien keskuudessa. Toisaalta tällainen positiivinen organisaatiokulttuuri on tulkittavissa myös uniikiksi piirteeksi, joka erottaa Olvin muista työnantajista – kuten Lievens ja Highhouse (2003) totesivatkin, on organisaation helpompi erottautua muista symbolisten piirteiden kautta, sillä usein instrumentaaliset ovat samoja läpi toimialan. Tämä oli huomattavissa myös työntekijöiden aineistosta: edut ja palkkiot koettiin osan haastateltavista mielestä asioiksi, jotka he saivat myös muilta työnantajilta. Instrumentaalisia ominaisuuksia ei siis välttämättä käsitetty uniikkeiksi asioiksi, joita vain Olvi voi työnantajana tarjota. Positiivisen kaltaisten, yrityksen muista toimijoista erottavien tekijöiden löytäminen onkin työnantajabrändin perusta (Backhaus & Tikoo 2004).

4.2.2 Vastuullinen ja varma työnantaja

Seuraavana aineistosta selkeästi nostettavissa olevana piirteenä oli vastuullisuus ja varmuus työnantajana, joka oli myös yksi johtohenkilöiden aineistosta nostettu teema. Olvi koettiin selkeästi varmana ja vakaana työpaikkana, joka tarjoaa työpaikan pitkäksi aikaa, eikä huolta huomisesta tarvitse kantaa. Amblerin ja Barrowin (1996) määritelmää mukailleen tällainen tuntemus on tulkittavissa jälleen osaksi työnantajabrändiin sisältyviä psykologisia hyötyjä. Varmuus tarkoittaa aineiston mukaan ensisijaisesti sitä, että työllistyttyään kerran yritykseen voi luottaa siihen, että tekemistä on, vaikka ajat olisivat vaikeita.

Ettei onhan tätä, tietysti vaikeita aikoja ollu jollain välin, mutta tuntuu, että kumminkin jos siihen pystyy ite vaikuttamaan, silleen. Ja aina varmasti tekemistä on löytyny. Ja muutenkin niinku tunnustaa varmalta työnantajalta.

Kyllä on varmalta [tuntuu], että kyllä on töitä riittäny aina.

Menneeseen ja tulevaan menestykseen luottaminen vahvasti siis käsitystä varmasta työnantajasta. Maxwell ja Knox (2009) mainitsivatkin organisaation menneen, nykyisen ja oletetun menestyksen vaikuttavan siihen, kuinka houkuttelevana työpaikkana nykyiset työntekijät organisaatiotaan pitävät. Tällaisen työpaikan varmuuteen liittyvän tekijän lisäksi myös työpaikan pysyminen kotimaisena nähtiin varmuuteen vaikuttavana tekijänä. Se, että organisaation omistus pohja on kotimaisessa Olvi Säätiössä, estää työntekijöiden käsityksen mukaan esimerkiksi tuotannon siirtämisen ulkomaille, ja täten myös isossa mittakaavassa työpaikan pysyvyys on taattu.

Ja sitten kun säätiö omistaa osakkeista suurimman osan niin senkään kautta ei oo pelkoo, että se mitenkään ulkomaille muuttas tai mitään tälleen. Isoja investointeja tehty tänne.

Yrityksen konkreettiset toimet voidaan siis tulkita signaaleiksi siitä, ettei työntekijän tarvitse pelätä menettävänsä työpaikkansa ulkoisten syiden takia. Työpaikan varmuus ja pysyvyys vaikuttavat siis voimakkaasti työpaikasta syntyviin mielikuviin ja käsityksiin. Kuten jo johtohenkilöiden aineiston osuudessa on mainittu, nämä tekijät voidaan myös nähdä osana organisaation vastuullista henkilöstöpolitiikkaa, ja täten varmuus ja vakaus liittyy vahvasti yrityksen vastuullisuuteen, joka kokonaisuutena vaikutti työntekijöiden käsityksiin Olvista työnantajana.

Se on minusta se kotimaisuus, ja paikallisuus sillä tavalla, että Olvi tukee, hieno homma minun mielestä, paikallisia urheiluseuroja, ja sitten tukee muitakin, SM-liigastakin aika montaa seuraa, ja kaikkee muuta tälleen, että semmoset arvot, että nehän on periaatteessa yhteiskuntaa kasvattavia ja tämmösiä tukevia arvoja. Vastuullisuuden liittyviä.

-- se [ympäristövastuullisuus] ainakin tässä viime vuosina niin [on] parantunu todella paljon, niihin panostettu noihin ympäristöasioihin. Että myös tuo uus voimalaitos tuossa ja kaikki nämä, että energiatehokkaaks on yritetty tehdä noita prosesseja enemmän, kaikki lämmitykset ja kaasun käyttö ja paineilma ja kaikki tämmöset, sähkö, että niitä on yritetty vähentää. Niitäkin mitataan jatkuvasti mittareilla, että mitenkä.

Se, että yritys toimii vastuullisesti ympäristölleen sekä yhteisöille, vaikutti paljolti käsityksiin siitä, millaisena työnantaja nähdään. Vastuullisuus oli kaikkien haastateltavien mielestä hyvä asia, joka vahvisti käsitystä Olvista hyvänä työnantajana. Edwardsin (2009) mukaan vastuullisuus on eräs voimakkaimmin organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä, ja samansuuntaisuutta on huomattavissa aineistosta. Vastuullisuus nähtiin hieman positiivisuuden tavoin toimintaa ohjaavana arvona, joka määrittää pitkälti organisaation ja sen työntekijöiden toimintaa pitkällä tähtäimellä. Täten vastuullisuuden voidaan katsoa olevan myös yksi organisaatiokulttuuria määrittävistä tekijöistä, arvoista (Schein 1987).

4.2.3 Työntekijää tukeva ja hyvinvoinnista välittävä

Kolmas teema vastasi johtohenkilöiden teemaa "välittävä", ja liittyi siihen, kuinka työnantajan koetaan tukevan työntekijäänsä ja miten hyvinvointiin liittyvät aspektit koetaan huomioiduksi. Aineistosta ei kuitenkaan ollut nostettavissa samankaltaista kuvausta persoonallisuudeltaan välittävästä työnantajasta, kuin johtohenkilöiden osalta, vaan vastaaviin asioihin liittyvät käsitykset koskivat enemmänkin saatuja hyötyjä tai etuja sekä työnantajan joustavuutta. Tämän perusteella teema olisi luokiteltavissa työnantajaimagoa muodostavaksi instrumentaaliseksi tekijäksi (Lievens & Highhouse 2003), tai työnantajabrändiin liittyväksi toiminnalliseksi sekä taloudelliseksi hyödyksi (Ambler & Barrow 1996).

Työntekijöiden hyvinvointia tuetaan Olvillä panostamalla työntekijöiden terveyden ja hyvinvointiin työterveyshuollon tarjoamisen lisäksi erilaisten hyötyjen muodossa. Työntekijöille tarjotaan erilaisia urheiluun liittyviä kannustimia, esimerkiksi Smartum -seteleitä, ja eri liikuntalajien pariin on

mahdollista päästä työntekijöistä koostuvan Olvi-kerhon kautta. Tällaisten konkreettisten asioiden lisäksi työntekijöille tarjotaan oman hyvinvoinnin edistämiseen liittyvää koulutusta, jonka käytäntöönpanemisesta ja täten saatavasta hyödystä on vastuu työntekijällä itsellään:

Joo, onhan meillä [työhyvinvointiin liittyvää koulutusta], oli tuota, oliko se nyt syksyllä. En tiiä jatkuuko vielä mutta oli tällainen luentosarja työhyvinvoinnista, siellä oli unesta, ruokavaliosta ja mistä kaikesta olikaan, että siellä oli luennoitsijoita.

-- et siinä on ollu monta luennoitsijaa, fysioterapeutteja, ruokailuterapeuttia, mitä nyt kaikkee onkaan, ei muista kaikkee ees, kyllä eihän siellä, ihan asiasta puhutaan. Se on vaan itestä kiinni, että noudattaako, pystyykö noudattamaan.

Pääsääntöisesti tällainen hyvinvointiin panostaminen nähtiin työntekijöiden keskuudessa todella hyvänä asiana, joskin se oli tulkittavissa melko itsestäänselväksi panokseksi työnantajan puolelta – osa työntekijöistä tekee työtä kolmivuoroissa, joten hyvinvointiin panostaminen on suorastaan elinehto jaksamiselle.

Työhyvinvoinnin lisäksi työntekijää tukevia, haastatteluaineistossa esiintyneitä tekijöitä olivat työn ja elämän yhteensovittaminen sekä työnantajan joustavuus. Se, että työnantaja tukee työntekijän henkilökohtaista kehitystä sekä elämää, vaikutti käsityksiin Olvista työnantajana. Haastateltavat henkilöt kokivat kaikki saaneensa jonkinlaisia mahdollisuuksia tai joustoja työnantajansa suunnasta, vaikkakin aineistosta ilmi kävi, että toiset suuremmalla mittakaavalla, kuin toiset. Jousto saattoi olla käytännössä mahdollisuus sopia loma-ajankohdasta tai ylimääräisestä vapaapäivästä, tai jopa työn määrän sovittamisesta suotuisaksi opiskelun ohelle.

Joo, kun me ihan tuolla omalla sillä tiimillä voidaan keskenään ensin sopia [lomista] ja sitten esimiehen kanssa sen jälkeen. Että se ei oo kiveen hakattu ikinä. -- Niin, ei kai mikään oo tietysti. Mutta on, siihen on sitä joustavuutta.

Toisaalta samaan aikaan monet haastateltavat korostivat, että he puhuivat ainoastaan omista, henkilökohtaisista kokemuksistaan ja tiedostivat, ettei tilanne ole läpi organisaation välttämättä sama – jonkin työtehtävän suorittaminen esimerkiksi saattaa olla sellainen, ettei ylimääräisen jouston saaminen ole välttämättä varsinkaan lyhyellä aikavälillä mahdollista.

Mutta minä oon ainakin omalta kohalta [saanu joustoa], en minä oo törmänny mihinkään semmoseen, että ois kukaan uhalla tai silleen, että ihan hyvin. -- Että asiat ei oo torpattu tutkimatta sitä, ei kertaakaan. Että kyllä se on aina niinkun ainakin katottu, että onko se mahdollista vai eikö se oo mahdollista.

Tällainen joustavuus on esimerkki siitä, kuinka työnantaja tukee työntekijän elämän ja työn tasapainoa. Organisaatiossa työntekijästä välittäminen ja tämän tukeminen koettiin siis tapahtuvaksi erilaisten aineettomien ja aineellisten hyötyjen muodossa. Työntekijän hyvinvointiin panostaminen yksilöä tukemalla on Biswasin ja Suarin (2014) mukaan työnantajalle hyödyllistä, ja edistää osana työnantajabrändiä organisaation suoriutumista vähentyneiden poissaolojen ja

työntekijän paremman suorituskyvyn kautta. Sarswat (2017) mainitsi myös tällaisen työn ja elämän tasapainon tukemisen olevan tärkeä tekijä, jonka kautta työntekijät muodostavat käsityksiään organisaatiosta ja sen työnantajabrändistä.

4.2.4 Mahdollisuuksia antava

Neljäntenä teemana aineistosta oli nostettavissa mahdollisuuksia antavan työnantajan kuvaus, joka vastasi suoraan johtohenkilöiden teemaa "mahdollistava". Tämä teema on tulkittavissa keskeiseksi osaksi Olvin tarjoamaa työntekijäkokemusta, ja se rakentuu tarjottujen hyötyjen ja kehittymismahdollisuuksien varaan, jotka ovat työntekijään itseensä tai työtehtävään liittyviä. Tällaiset tekijät ovat tulkittavissa osaksi työnantajabrändin toiminnallisia sekä psykologisia hyötyjä (Ambler & Barrow 1996).

Aineistosta on tulkittavissa, että työntekijöiden mahdollisuudet kehittää omaa työtään ovat työntekijöiden käsitysten mukaan hyvät. Useimmiten työntekijän huomattessa jonkin ongelman tai kehittämiskohdan, voi hän laittaa omat ajatuksensa käytäntöön heti tai lyhyellä aikajänteellä, jollei toimeenpanoa varten tarvita esimerkiksi turvallisuuteen liittyvää selvitystä. Omaa työtä sai myös suorittaa vapaasti ilman, että kukaan on jatkuvasti valvomassa tai johtamassa. Tällainen vapaus tehdä omaa työtään tehokkaimmalla mahdollisella tavalla on Sarswat (2017) mukaan yksi niistä tekijöistä, joihin keskittymällä työnantaja voi rakentaa ja vahvistaa brändiään työntekijöiden keskuudessa. Ylipäätään mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön sekä organisaation käytäntöihin esimerkiksi aloitekäytäntöjen kautta koettiin hyviksi, vaikka toki oli huomattavissa, että omaan työhön liittyvät mahdollisuudet riippuivat työtehtävän luonteesta - osalla ne olivat laajemmat, kuin toisilla, johtuen työstä itsestään.

No kyllä, kyllä se aika niinku semmosta vapaata on silleen, että kumminki meillä tavallaan ite sitä omaa työtä johdetaan, että ei niinkun ei meitä tarvi koko ajan jonkun olla käskemässä.

Ja yleensä ne [annetut kehitysideat] otetaan aika nopeassa aikataulussa käytäntöön heti, jos se huomataan. Et se on siis, ite saat olla käytännössä osana tommosia toimivia ratkasuja, ja hyvinkin helposti, ja ne ei oo jäykkiä prosesseja, että jos se huomataan heti -- niin se voidaan ottaa nopeesti [käytäntöön].

Tällaisten omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien lisäksi myös oman itsensä kehittäminen koulutusten tai työkavereilta oppimisen kautta on kiinteä osa Olvin tarjoamaa työntekijäkokemusta. Uuden oppimisessa - aivan kuten työn kehittämisessäkin - kaikki on lähtöisin yksilön omasta aktiivisuudesta. Mikäli kehittymishalua löytyy, on työntekijällä mahdollisuus osallistua koulutuksiin tai kokeilla työntekeä toisella osastolla.

-- jos on kykyjä tai tälleen, niin sitten aika hyvin annetaan minun mielestä mahdollisuuttakin siihen itsen kehittämiseen, sekin on minun mielestä semmonen plus sitten, että tukee opiskeluhommaa --

Pääsisin [siitymään toiseen työtehtävään] jos haluaisin. Oli joskus kehityskeskustelussa puhetta, että jos kierrätettäis silleen, niin toiselle osastollekin pääsis tuonne. Ei oo kuitenkaan niin paljoo halua, että.

Yksilön kehittymistä siis tuetaan tarjoamalla siihen mahdollisuus tämän niin halutessa. Ketään ei esimerkiksi pakoteta vaihtamaan työosastoa, mutta eräänkin haastateltavan mukaan moniosaamiseen kannustetaan ja koulutusta pyritään tarjoamaan, mikäli siihen on intoa. Myös työtehtävissä eteneminen on motivoituneille tekijöille tarjottu mahdollisuus: mikäli halua vastuullisempiin työtehtäviin löytyy, on yrityksessä mahdollista edetä, ja ehkä jopa suhteellisen nopeasti. Tässäkin aineistossa korostui selkeästi käsitys yksilön omasta vapaudesta valita hänelle mieluisin tie, eikä täten ketään pakoteta siirtymään vaativampiin työtehtäviin vasten omaa tahtoaan.

-- niin aika nopeesti ruvettiin myös antamaan semmosta vastuutakin, ja sitten se vastuu johti eteenpäin ja silleen, että jossain jyrkkä, tuommosessa byrokraattisessa ja hierarkisessa yrityksessä se ei välttämättä menis niin.

Mahdollisuuksien antaminen nähtiin siis organisaatiossa asiaksi, johon yksilö voi halutessaan tarttua. Aineistosta on tulkittavissa yrityksessä vallitsevan oppimiseen kannustavan kulttuurin, jossa esimerkiksi tehdyistä virheistä opitaan. Oppimisen kulttuuri on jälleen yksi Sarswatin (2017) mainitsemasta, työnantajabrändiä yrityksen sisällä rakentavasta tekijästä. Tällainen koko organisaatiota sävyttävä toimintatapa on osittain tulkittavissa osaksi yrityksen toiminnan peruseriaatteita ja sitä tapaa, jolla se pyrkii kehittämään toimintaansa – kuten Blundell ym. (1999) esittivät, organisaatio voi kasvattaa inhimillistä pääomaansa sen nykyisiä työntekijöitä kouluttamalla.

4.2.5 Ajan hermoilla pysyvä

Viides teema liittyy työntekijöiden käsityksiin siitä, kuinka innovatiivinen yritys on ja pysyykö se mukana alan kehityksessä. Teemaan liittyvät tekijät olivat haastateltavien mukaan tuotekehitys ja yrityksen laajeneminen esimerkiksi yritysostojen kautta. Pääasiassa Olvi koettiin hyvin ajan hermoilla pysyväksi toimijaksi, jolla on myös hallussaan vaadittavat edellytykset menestyä tulevaisuudessa. Tällainen yrityksen tulevaisuuden menestykseen liittyvä tekijä on Maxwellin ja Knoxin (2009) mukaan tekijä, joka vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana nykyisten työntekijöidensä silmissä. Eräs haastateltava mainitsikin suoraan yrityksen innovatiivisuuden vaikuttavan siihen, millaisena työpaikkana hän yritystä pitää:

-- niin tähän on niinku tuota laajentunu ja kehittyny älyttömästi -- ja sitten hienoja tuoteperheitä, niinku nämä, erikoisoluita ja kaikkia näitä systeemeitä, että silleen, on sitä joskus siviilissäkin voi olla silleen ylpee siitä, että missä on töissä.

Pääasiassa tuoteperheiden laajeneminen sekä yrityksen toiminnan kasvaminen ja kehittyminen nähtiin hyvinä asioina. Kuluttajien toiveita ja markkinoita kuunnellaan, ja niiden vaatimukseen voidaan vastata hyvinkin nopeasti – tämän

takana on jo aiemmissa teemoissa esiin tullut joustava ja nopea päätöksenteko. Myös sisäisiä toimintatapoja kehitetään samojen periaatteiden mukaisesti.

Kyllä, tuotekehitystähän sitä on minun mielestä, ihan hyvin on. Uutuustuotteita jatkuvasti päivitetään ja tuota tarjontaa mitä on, ja myös sitten tehään noita investointeja, että pyritään pysymään muiden mukana. Ettei jäädä tuohon, tai olla tyytyväisiä siihen mikä on tällä hetkellä vaan pitäis jatkuva kehittäminen olla.

Vähän niinku kuunnellaan kuluttajaa ja sen mukaan niinku, mitä ihmiset haluaa ostaa juomisia, niin sen mukaan niinku tehdään.

Kaikkien käsitykset innovatiivisuudesta eivät olleet kuitenkaan yhtä positiivisia, eikä esimerkiksi tuotevalikoiman laajeneminen tai yritysostot välttämättä kääntänyt mielikuvia positiivisempaan suuntaan: erään haastateltavan mukaan tuotekehitystä tulisi tehdä vielä enemmän, kun taas toinen mainitsi yritysostojen olevan asia, joka ei suoranaisesti ole hänelle merkityksellinen. Tämä on suora esimerkki tilanteesta, jossa yksilöiden subjektiiviset käsitykset organisaatiosta eroavat hieman toisistaan, eikä välttämättä jokin asia tuota samoja mielleyhtymiä kaikille työntekijöille. Saman mainitsi tutkimuksessaan myös Edwards (2009), jonka mukaan on tärkeää huomata, että esimerkiksi iloa tuottavat tekijät saattavat vaihdella yksilöiden välillä. On siis ymmärrettävää, että vaikka yritys nähtiinkin ajan hermoilla pysyvänä ja innovatiivisena, eivät ne välttämättä synnyttäneet samansuuntaisia, tunnepohjaisia assosiaatioita haastateltavien keskuudessa.

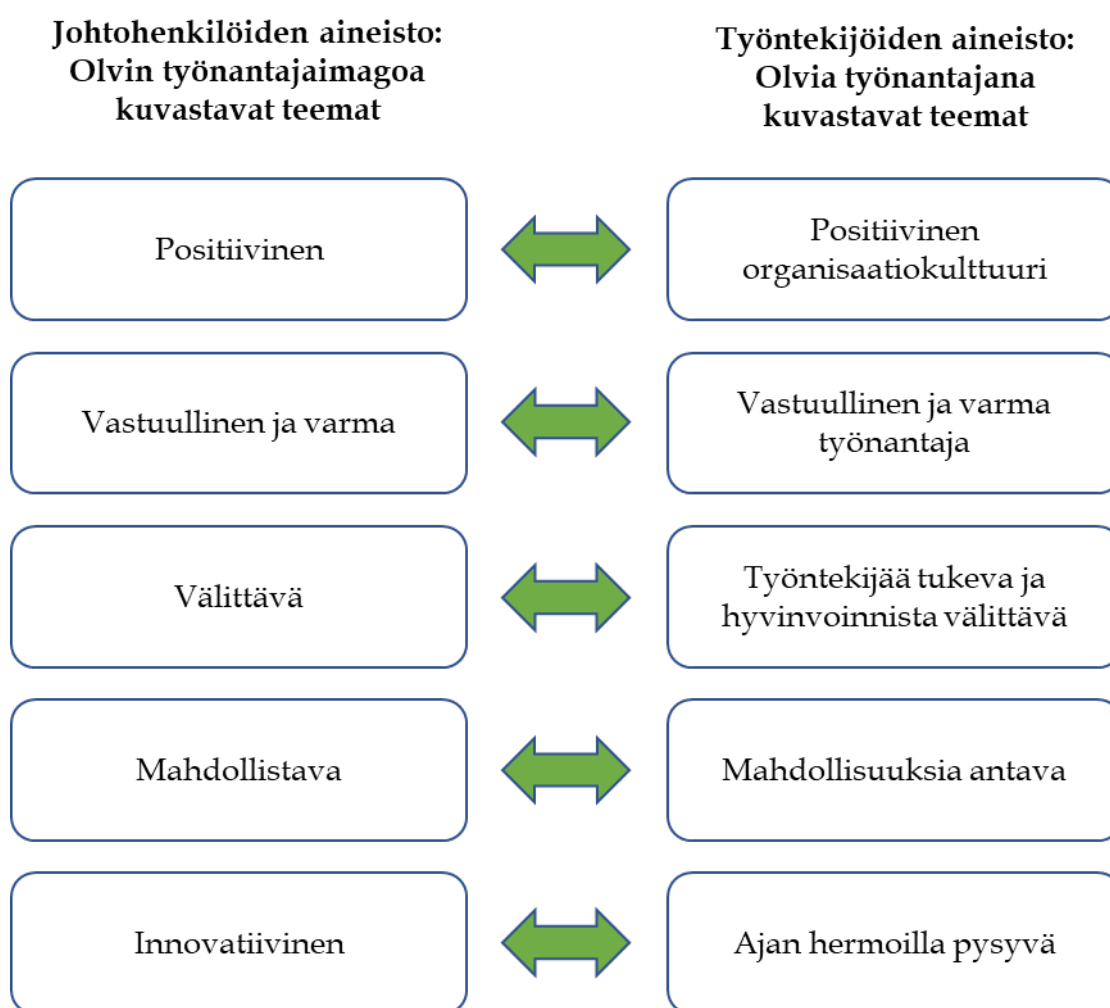
4.3 Yhteenveto

Sekä johtohenkilöiden, että työntekijöiden aineistoista oli nostettavissa toisiaan vastaavat viisi teemaa, jotka kuvasivat Olvin työnantajabrändiä sekä koettua työntekijäkokemusta. Molemmista aineistoista oli nostettavissa Amblerin ja Barrowin (1996) työnantajabrändiin liitettäviä taloudellisia, toiminnallisia ja psykologisia hyötyjä sekä kuvauksia halutusta työnantajaimagosta tai organisaatiokulttuurista.

Johtohenkilöiden aineistosta oli löydettävissä viisi selkeää piirrettä siitä, millainen työnantaja Olvi pyrkii olemaan sekä nykyisten, että potentiaalisten työntekijöidensä silmissä. Nämä teemat realisoidaan tarjoamalla työntekijöille erilaisia aineettomia ja aineellisia hyötyjä esimerkiksi kehittymismahdollisuuksien tai työhyvinvoinnin tukemisen kautta. Työntekijöiden aineistosta oli löydettävissä samankaltaiset teemat, jotka kuvastavat heidän käsityksiään työnantajastaan sekä kokemastaan työntekijäkokemuksesta, jonka voidaan katsoa olevan suora heijastuma yrityksen toimintatavoista sekä organisaatiokulttuurista. Yhteenveto aineistosta on esitetty kuviossa 4. Vasemmanpuoleisissa sarakkeissa on kuvattuna viisi teemaa, jotka kuvastavat Olvin haluttuja piirteitä ja ominaisuuksia työnantajana, ja oikealla on listattuna niille löydetyt vastineet työntekijöiden aineistosta. Kuten

aiemmin mainittu, teemojen nimeäminen eri tavoilla on perusteltavissa sillä, että johtohenkilöiden aineiston piirteiden tai ominaisuuksien voi tulkita kuvaavan haluttua työnantajaimagoa, kun taas työntekijöiden aineistosta koostettujen kuvauksien voi katsoa olevan työntekijäkokemukseen liittyviä mielikuvia ja käsityksiä organisaation sisäisestä kulttuurista, sen perusoletuksista ja arvoista.

Yhteenvedon perusteella voidaan sanoa, että Olvin työnantajabrändi vastaa pitkälti työntekijöiden käsityksiä organisaatiokulttuurista sekä organisaation sisäistä työntekijäkokemusta. Joissain teemoissa työntekijöiden tulkinnat esimerkiksi tarjottujen hyötyjen syistä eivät olleet aivan yhtä selkeitä, kuin johtohenkilöiden aineistosta oli havaittavissa. Tähän on esitetty mahdollisia syitä tutkimusraportin viimeisessä pääluvussa, osiossa 5.2.



KUVIO 4 Aineiston yhteenvedo

5 KESKUSTELU JA POHDINTA

Tutkimusraportin viimeisessä osiossa käydään läpi vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohditaan niiden liitoskohtia aikaisempiin tutkimuksiin sekä olemassaolevaan teoriaan. Tämän lisäksi osiossa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää, mikä suhde organisaatiokulttuurilla ja työntekijäkokemuksella eli organisaation sisäisellä ulotuuvuudella on työnantajabrändäykseen kohdeyrityksessä. Tämän selvittämiseksi aineiston analyysin avulla oli vastattava neljään alakysymykseen, joiden kautta laajempi ymmärrys tutkimusaiheeseen oli saavutettavissa. Kysymyksistä kaksi ensimmäistä koskivat johtohenkilöiden aineistoa, kun jälkimmäiset kaksi taas olivat osoitettu työntekijöiden haastatteluaineistolle. Alakysymykset olivat seuraavat:

- *Mitä piirteitä ja ominaisuuksia Olvin työnantajabrändiin liittyy?*
- *Miten työnantajabrändiin liitetyt piirteet ja ominaisuudet konkretisoidaan työntekijöille?*
- *Millainen käsitys työntekijöillä on Olvista työnantajana?*
- *Millaisten tekijöiden kautta nämä käsitykset rakentuvat?*

Ensimmäisen alakysymyksen avulla pyrittiin ymmärtämään, mitkä tekijät johtohenkilöt kokevat keskeisiksi kohdeyrityksen työnantajabrändille, ja mikä organisaation työnantajabrändiin liitetty arvoväittäjä olisi. Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändi on nimenomaan yhdistelmä ominaisuuksia ja piirteitä, joilla yritys voi erottautua työntekijämarkkinoilla kilpailijoistaan, ja joiden avulla se saattaa houkuttaa työvoimaa puoleensa sekä sitouttaa ja motivoida jo olemassaolevia työntekijöitä. Näitä työnantajabrändiin liitettäviä ominaisuuksia ja piirteitä oli erotettavissa johtohenkilöiden aineistosta viisi.

Ensimmäisenä piirteenä oli erotettavissa halu olla positiivinen työnantaja. Tällainen työnantajaan liitetty piirre tai ominaisuus on työnantajaimagoa rakentava symbolinen piirre, ja voidaan käsittää myös organisaation persoonallisuuspiirteeksi (Lievens & Highhouse 2003). Positiivinen työnantaja tarkoittaa hyvää ja viihtyisää työpaikkaa, jossa keskusteluyhteys on avoin ja taattu kaikkiin suuntiin. Positiivisuus liittyy myös voimakkaasti organisaation tuotebrändeihin, ja se on yksi organisaation toimintaa ohjaavista arvoista. Toisena piirteenä oli Lievensin ja Highhousen (2003) mukaan instrumentaaliseksi määriteltävä piirre, vastuullinen ja varma. Tämä piirre kuvaa yritystä, joka kantaa vastuunsa sekä ympäristöä, yhteiskuntaa että työntekijöitään kohtaan, ja jonka työntekijänä ei tarvitse elää pelossa työpaikkansa pysyvyyden suhteen. Vastuullisuus oli myös yksi yrityksen arvoista, joiden mukaan kaikki toimet tehdään.

Kolmas piirre, välittävä, liittyi työntekijöiden hyvinvointiin sekä heidän turvallisuutensa takaamiseen. Välittävä on piirteenä luokiteltavissa jälleen organisaation instrumentaaliseksi ominaisuudeksi, sen rakentuessa pitkälti tarjottujen aineellisten ja aineettomien hyötyjen varaan (Lievens & Highhouse 2003). Neljäntenä piirteenä aineistosta nostettavissa oli mahdollistava. Piirre kuvastaa organisaatiota, jonka sisällä työntekijän halutaan kokevan omasta aktiivisuudestaan riippuen saavansa mahdollisuuksia edetä urallaan, kehittyä oppimalla ja osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen. Mahdollistava on luonteensa vuoksi luokiteltavissa instrumentaaliseksi piirteeksi, sen muodostuessa pitkälti hyödyistä, joiden olemassaolo tai paikkansapitävyys ei riipu yksilön tulkinnasta. Viimeisenä kuvauksena oli halu olla innovatiivinen työnantaja. Innovatiivisuus on organisaation abstraktimpi piirre, ja täten käsitettävissä symboliseksi piirteeksi.

Toisen alakäsitelmän tarkoituksena oli löytää aineistosta tekijöitä, joiden avulla edelläesitetyt viisi teemaa johtohenkilöiden mielestä saadaan konkretisoitua osaksi organisaation tarjoamaa työntekijäkokemusta. Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan tällainen konkretisointi on työnantajabrändäyksen kolmas vaihe, sisäinen brändäys, jolla varmistetaan työnantajabrändin toteutuminen organisaation sisällä. Sisäinen brändäys tapahtuu tutkimuksen kohdeorganisaatiossa pääasiassa tarjoamalla ne hyödyt, ja palkkiot, jotka luvataan, sekä vahvistamalla brändiä kaikissa työntekijöiden ja johtohenkilöiden tai muussa esikuva-asemassa olevien henkilöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa.

Jokaisen viiden työnantajabrändiin liitetyn piirteen tai ominaisuuden kohdalta oli eroteltavissa Amblerin ja Barrowin (1996) luokittelun mukaisia hyötyjä ja palkkioita. Riippuen piirteestä ja sen luonteesta, nämä hyödyt olivat taloudellisia, toiminnallisia tai psykologisia. Esimerkiksi tarjoamalla taloudellisia hyötyjä liikuntaetusetelien muodossa organisaation voi tulkita pyrkivän takaamaan työntekijöidensä hyvinvointi, ja olemaan täten välittävä työnantaja. Toiminnallisesta hyödyistä puolestaan on esimerkkinä työntekijän kouluttaminen tai etenemismahdollisuuksien tarjoaminen. Tällaisia hyötyjä tarjoamalla organisaation voidaan katsoa pyrkivän olemaan mahdollistava.

Psykologisena hyötynä voidaan puolestaan tässä tutkimuksessa käsittää esimerkiksi työntekijän kokemaa yhteisöllisyyttä, jota yrityksessä pyritään positiivisen ja tuttavallisen organisaatiokulttuurin kautta vaalimaan. Hyötyjen ja palkkioiden lisäksi johtohenkilöiden mukaan organisaatiossa on tärkeää toimia arvojen ja periaatteiden mukaisesti, jotta käsitykset tietynlaisesta työnantajasta konkretisoituvat. Esimerkiksi positiivisuutta pyrittiin toteuttamaan jokaisessa siihen mahdollisuuden tarjoavassa vuorovaikutustilanteessa, aivan kuten vastuullisuuttakin. Tämä on linjassa Mosleyn (2007) tutkimuksen kanssa, sillä jotta työnantajabrändi saatetaan toteen konkreettisella tasolla, tulee organisaation kontrolloida jokaista kosketuspintaa työntekijöitään kohtaan varmistaakseen haluamansa, brändin mukaisen työntekijäkokemuksen.

Kolmannen alakysymyksen tarkoituksena oli selvittää, ovatko työntekijöiden käsitykset työnantajastaan samankaltaisia, kuin johtohenkilöt niiden toivovat olevan. Työntekijöiden aineistosta pyrittiinkin siis löytämään heidän jakamiaan käsityksiä organisaation piirteistä ja ominaisuuksista. Tällaisia piirteiden tai ominaisuuden mukaisia käsityksiä oli aineistosta nostettavissa viisi, joista osa oli huomattavasti selkeämpiä, kuin osa.

Ensimmäisenä ja tutkijan tulkinnan mukaan voimakkaimpana piirteenä työntekijöiden aineistosta oli nostettavissa positiivisen organisaatiokulttuurin kuvaus. Positiivisuus oli havaittavissa työntekijöiden mukaan keskeisenä toimintaa ohjaavana arvona aina organisaation keskustelukulttuurista tuotebrändeihin asti. Toisena nostettavissa olevana teemana eli piirteenä oli käsitys vastuullisesta ja varmasta työnantajasta, joka panostaa pitkäaikaisiin ratkaisuihin henkilöstöpolitiikassaan, ja jonka tulevaisuus Suomessa nähdään taattuna. Kolmantena teemana työntekijöiden aineistosta nostettiin työntekijää tukeva ja hyvinvoinnista välittävän organisaation kuvaus. Neljäs teema puolestaan liittyi kehittymis- ja kehittämismahdollisuuksien saantiin: Olvi nähtiin mahdollisuuksia antavana, mikäli yksilö itse niitä halusi saada. Viidentenä ja viimeisenä ominaisuutena tai piirteenä oli käsitys ajan hermoilla pysyvistä yrityksistä, joka panostaa kehitykseen siten, että tulevaisuuden toiminta on pitkälle taattu. Tämä oli piirteenä vähiten haastateltavien puheessa korostuva, johtuen ehkä osittain siitä, että organisaation kasvun katsottiin vaikuttaneen suoraan työkiireeseen. Toisaalta esimerkiksi innovatiivisuus piirteenä on subjektiivinen käsitys organisaatiosta, joten yksilöiden välisiä eroja käsityksistä voi syntyä.

Työntekijöiden aineistosta erottuneet viisi piirrettä tai ominaisuutta voidaan katsoa sekä organisaatiokulttuuria että organisaatioidentiteettiä kuvaaviksi, ja nämä heijastuivat käytännön esimerkkejä tulkitsemalla suoraan työntekijäkokemukseen. Tämä on linjassa Morokon ja Unclesin (2008) tutkimuksen kanssa siitä, että työntekijäkokemus muodostuu suoraan organisaation kulttuurista sekä sen toiminnasta ja prosesseista, eikä sitä voi muuttaa muuksi pelkästään viestinnän keinoin. Työntekijäkokemuksen johtaminen ainoastaan ulkoista viestintää käyttäen ei siis ole mahdollista. Työntekijöiden aineiston mukaan organisaatiokulttuuria kuvastavat arvot ovat toteutettavissa olevia, ja esimerkiksi positiivisuus konkretisoituu

johtohenkilöiden ja muiden esikuva-asemassa olevien kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. Täten voidaan päätellä, että organisaatiossa onnistutaan jalkauttamaan tätä työnantajaa kuvastavaa piirrettä näissä työnantajan ja työntekijän välisissä tilanteissa.

Neljännän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, vastaavatko johtohenkilöiden mainitsevat tavat varmistaa halutunlainen työntekijäkokemus niitä tekijöitä, joista työntekijät kokevat käsitystensä muodostuvan. Työntekijöiden aineistosta oli erotettavissa selkeästi työntekijäkokemuksen rakentuminen sekä saatujen hyötyjen ja palkkioiden, että organisaation ominaisuuksien ja piirteiden pohjalta. Tämä osaltaan on linjassa Edwardsin (2009) kanssa siitä, mistä tekijöistä työntekijäkokemus koostuu. Saatavat hyödyt ja palkkiot ovat linjassa johtohenkilöiden aineiston kanssa, ja ne ovat Amblerin ja Barrowin (1996) määritelmän mukaisesti jaettavissa kolmeen eri luokkaan: taloudellisiin, toiminnallisiin sekä psykologisiin hyötyihin. Työntekijöiden käsitykset organisaatiosta työnantajana muodostuivat myös sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa muiden työntekijöiden sekä esikuva-asemassa olevien kanssa. Se, että kaikki toimivat yhteisten arvojen mukaisesti oli tulkittavissa täten tärkeäksi osaksi sisäistä brändäystä. Vastaavasti myös Mosley (2007) on väittänyt työnantajabrändin toteutumisen tärkeimmäksi tekijäksi sen, että organisaatiossa kontrolloidaan jokaista kosketuspintaa työnantajan ja työntekijän välillä. Hän myös esittää, että yksi vahvimmin organisaatiokulttuuria muokkaavista tekijöistä on nimenomaan johtamiskäyttäytymisen linjaaminen työnantajabrändin arvojen ja piirteiden mukaisiksi. Kohdeyrityksessä onkin nimenomaan panostettu työnantajabrändin kirjallisen viestinnän sijaan siihen, että esikuva-asemassa olevien käytös on arvojen mukaista, ja että he ovat helposti lähestyttäviä.

Näiden neljän alakysymyksen avulla pyrittiin siis ymmärtämään, mikä on kohdeorganisaation työnantajabrändäyksen sekä organisaation sisäisen ulottuvuuden suhde. Organisaation työnantajabrändiin liitettyjen ominaisuuksien ja piirteiden voi tulosten perusteella tulkita vastaavan pitkälti työntekijöiden käsityksiä ja oletuksia työnantajastaan, jolloin on oletettavissa, että työnantajabrändäyksellä luotujen ulkoisten mielikuvien synnyttämät odotukset potentiaalisille työntekijöille vastaavat pääpiirteittäin organisaation konkreettista todellisuutta. Työnantajabrändäyksen ja organisaatiokulttuurin välisen suhteen voi tämän tutkimuksen perusteella todeta olevan kohdeyrityksessä kahdensuuntainen: organisaatiokulttuuri tarjoaa vankan perustan työnantajabrändille, kun taas toisaalta sisäisellä työnantajabrändäyksellä organisaatio voi vaikuttaa kulttuuriin sekä työntekijöiden käsityksiin työnantajastaan, ja täten motivoida sekä sitouttaa työntekijöitä yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin.

5.2 Johtopäätökset

Koska vastaavalla tavalla toteutettua, laajempaa akateemista tutkimusta työnantajabrändistä organisaation sisäisestä näkökulmasta ei ole tutkijan käsityksen mukaan tehty, on tämän tutkimuksen liittäminen tai vertaaminen suoraan aikaisempiin teorioihin haastavaa. Tapaustutkimus on myös aina tutkimus ilmiöstä jossain tietyssä ajassa ja tietyssä kontekstissa (Eskola & Suoranta 1998, 49), joten kyseisestä tutkimuksesta ei ole mielekästä tehdä muihin ympäristöihin laajennettavia yleistyksiä. Tämän tutkimuksen merkittävin arvo onkin siinä, että se tarjoaa esimerkin organisaation sisäisten käsitysten tutkimisesta, sekä avaa tarkemmin työnantajabrändin ja organisaation sisäisen tilan suhdetta tietyssä ajankohtana kohdeorganisaatiossa. Laadullisella tutkimuksella ei myöskään ole lähtökohtaisesti ominaista tuottaa määrällisen tutkimuksen tavoin yleistettävissä olevaa tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 49) – tämä tukee tutkijan käsitystä siitä, ettei tämän tutkimuksen kaltaisesta tapaustutkimuksesta ole suotavaa tehdä päätelmiä laajemmassa mittakaavassa. Liitoskohtia aikaisempiin tutkimuksiin sekä teorioihin on kuitenkin selkeästi löydettävissä.

Työnantajabrändäys nähtiin kohdeorganisaatiossa tärkeänä ja pitkäjänteistä toimintaa vaativana asiana, jonka keinoin on mahdollista sekä tarkoituksenomaista sitouttaa ja motivoida jo olemassaolevaa työvoimaa ja houkutelua uusia työntekijöitä. Tämä on linjassa aikaisempien tutkimuksen kanssa työnantajabrändäyksen syistä ja tärkeydestä: esimerkiksi Backhaus ja Tikoo (2004) korostavat työnantajabrändäyksen tavoitteiden olevien sekä sisäisiä että ulkoisia, kohdistuen siis sekä nykyisiin että potentiaalisiin työntekijöihin. Kohdeorganisaatiossa pyritään myös selkeästi vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin keinoin, jotka ovat luokiteltavissa työnantajabrändäyksen sisäiseksi brändäykseksi. Organisaatiokulttuurin ja työnantajabrändäyksen suhde on siis käsiteltävissä kahdensuuntaiseksi, organisaatiokulttuurin tarjotessa toisaalta pohjan työnantajabrändille, mutta toisaalta ollessa myös sen toiminnan kohteena. Tämä on myös Backhausin ja Tikoon (2004) tutkimuksen mukaan työnantajabrändin ja organisaatiokulttuurin suhde.

Työnantajabrändi nivoutuu organisaatiossa yhtenäiseen linjaan muiden brändien (yritys- ja tuotebrändien) kanssa, ja niiden nähdään tukevan toisiaan. Työntekijöiden aineistosta olikin huomattavissa, että selkeimmin työnantajaa kuvaavina piirteinä olivat sellaiset piirteet, jotka ovat yhdistettävissä yritysbrändiin sekä tuotebrändeihin. Morokon ja Unclesin (2008) mukaan yksi työnantajabrändäyksen onnistumista määrittävistä asioista onkin sen asemoiminen samaan linjaan muiden yrityksen brändien kanssa: jotta brändit tukevat toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla, olisi tärkeää, että niiden synnyttämät assosiaatiot ja mielikuvat olisivat linjassa toistensa kanssa.

Työnantajaan oli sekä johtohenkilöiden että työntekijöiden mukaan liitettävissä sekä persoonallisuuspiirteeksi luokiteltavia ominaisuuksia, että

konkreettisempia ominaisuuksia. Tämä tukee osaltaan Lievensin ja Highhousen (2003) käsitystä siitä, että kuva organisaatiosta rakentuu sekä symbolisten, että instrumentaalisten piirteiden ja ominaisuuksien kautta. Tämän tutkimuksen mukaan instrumentaaliset ominaisuudet nähtiin pitkälti sellaisiksi, jotka he saivat muiltakin työnantajilta, kun taas puolestaan symboliset ominaisuudet olivat selkeämmin niitä tekijöitä, jotka erottivat juuri kyseisen organisaation muista. Vastaavia tuloksia saivat myös Lieves ja Highhouse (2003) tutkimuksessaan: instrumentaaliset ominaisuudet ovat usein samoja kaikkien toimialan kilpailijoiden suhteen, kun taas symbolisten avulla organisaatio voi erottautua muista.

Kuten aiemmassa osiossa on mainittu, molemmista aineistoista oli havaittavissa työnantajabrändiin liitettyjä taloudellisia, toiminnallisia ja psykologisia hyötyjä, kuten Ambler ja Barrow (1996) tutkimuksessaan konseptiin liittivät, mutta huomioitavan arvoista on, etteivät mielikuvat olleet jokaisen työntekijän kohdalla yhtä selkeitä, vaikka hyödyt vastasivat sitä mitä työnantajat tarjoavat. Tämä voi osaltaan selittyä sillä, että jokainen työntekijä kokee asiat eri tavoin, eikä esimerkiksi iloa tuota välttämättä samat asiat kuin toiselle (Edwards 2009), tai toisaalta sillä, ettei työntekijöitä altisteta säännöllisesti viesteille heidän suotuisista työoloistaan – Hanin ym. (2013) korostaa sisäisen viestinnän tärkeyttä työnantajabrändin luoman psykologisen sopimuksen toteutumisen varmistavana tekijänä, jotta työntekijät ymmärtävät, kuinka onnekkaita ovat ollessaan yrityksessä töissä. Kyse ei siis ole siitä, etteivätkö työntekijät saisi luvattuja hyötyjä ja palkkioita, vaan ainoastaan siitä, ettei heille välttämättä selvennetä tarpeeksi näiden hyötyjen takana olevia syitä, tai etteivät he itse koe esimerkiksi hyvinvoinnista huolehtimista suoranaisesti kädenojennukseksi organisaation puolelta, vaan työhön kuuluvaksi itsestäänselvyydeksi. Tämä puoltaa osaltaan sisäisen brändäyksen tärkeyttä työnantajabrändin jalkauttamisessa työntekijätasolle.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on lopulta kyse koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. On esitetty, ettei kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voida käyttää samoja kriteerejä, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä jälkimmäisessä luotettavuus keskittyy nimenomaan mittauksen luotettavuuden arviointiin. (Eskola & Suoranta 1998, 152.) Kaiken lähtökohtana tulee olla ymmärrys ja hyväksyntä siitä, että tutkija on prosessin keskeisin tutkimusväline, ja täten hän toimii myös luotettavuuden kriteerinä. (Eskola & Suoranta 1998, 152). Tätä tukevat myös osaltaan Hirsjärvi ja Hurme (2008, 18) toteamalla, että tutkija on heidän mukaansa aina osa sosiaalista todellisuutta, ja tällöin hän vaikuttaa tutkimuksen käsitteiden valintaan ja tulkintaan, aineiston keruuseen sekä analysointiin ja raportointiin. Lähtökohtaisesti laadullista tutkimusta tehdessä on myös hyväksyttävä se tosiasia, että ihmisten käyttäytyminen riippuu kontekstista ja vaihtelee ajan ja

paikan mukaan, joten on epätodennäköistä, että kahdella eri menetelmällä saataisiin sama tulos. Tämän vuoksi esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittarina käytettyä tutkimuksen toistettavuutta, reliabiliteettia, ei ole sellaisenaan mielekästä käyttää arvioitaessa laadullista tutkimusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Seuraavaksi käydään läpi tutkimusprosessin luotettavuuden arviointia tutkimuksen eri vaiheissa.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta prosessin alkupäässä parannettiin perehtymällä perinpohjaisesti aikaisempiin tutkimuksiin sekä teorioihin ennen aineistonkeruuvaihetta, jotta voitaisi varmistua siitä, että tutkijalla oli tarvittava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ennen aineistonkeruuta. Haastattelurunko rakennettiin aikaisempiin tutkimuksiin pohjaten, ja se käytiin läpi sekä tutkimuksen ohjaajan, että tutkijan lähipiirin kanssa, jotta tutkija voisi varmistua siitä, että käytetyt apukysymykset ovat ymmärrettäviä ja tuottavat aineistoa, josta on mielekästä tehdä tulkintoja tutkimusaihetta koskien. Haastatteluteemojen apukysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman konkreettisia, ja haastateltavia pyydettiin kertomaan esimerkkejä tilanteista, joita apukysymykset koskivat. Kohdeorganisaatio on tutkijalle entuudestaan tuntematon: tutkija tai kukaan hänen lähipiirinsä jäsen ei ole ollut työsuhteessa kohdeorganisaatioon, joten täten ennako-oletuksia tutkimustulosten suhteen ei ollut. Tämän voi osaltaan myös katsoa parantavan kyseisen tutkimuksen luotettavuutta, vaikka joissain tapauksissa pitkän aikavälin kokemus kohdeorganisaatiosta voisi myös antaa arvokasta lisäymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja sen kontekstista.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) mainitsevat haastattelun haitaksi ja täten tutkimuksen luotettavuutta heikentäväksi tekijäksi sen vaaranpaikan, että haastateltavilla on usein taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Tässä tutkimuksessa riski tähän oli tunnistettavissa myös siksi, että tutkimukseen osallistuviin henkilöihin tapahtunut, ensimmäinen kontakti tuli organisaation henkilöstöpäälliköltä. Jotta tutkittavat kokisivat sopivaksi kertoa todellisia kokemuksiaan ja ajatuksiaan, tutkija eli haastattelija pyrki luomaan haastattelutilanteesta mahdollisimman rennon kertomalla alun esittelyvaiheessa asioita itsestään sekä eläytymällä haastateltavien tyyliin ja heidän kertomiinsa kokemuksiin. Haastattelijan voidaan tässä tutkimuksessa katsoa saavuttaneen haastateltavien luottamuksen, sillä usein he kertoivat varsin vapaasti myös ns. negatiivisia kokemuksiaan (esimerkiksi kiireen lisääntymisestä, johdon vähentyneestä läsnäolosta sekä mielestään kehittämistä vaativista asioista) haastattelutilanteessa. Yltiömäistä positiivisuutta ei siis ollut tutkijan mukaan havaittavissa yhdelläkään haastateltavalla. Luotettavuutta pyrittiin myös parantamaan tässä vaiheessa mahdollisimman kuvaavia esimerkkejä pyytämällä.

Kuten jo tutkimuksen toteutuksesta kertovassa luvussa käytiin läpi, voidaan aineistosta nostetuilla sitaateilla parantaa tutkimuksen luotettavuutta tutkimusprosessin loppupäässä. Koska myönnetään, että tutkija on aina altis omille subjektiivisille näkemyksilleen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 18), on aineiston analyysimenetelmä ja taustalla oleva logiikka pyritty avaamaan lukijalle mahdollisimman kattavasti tutkimuksen toteutuksesta kertovassa pääluvussa 3.

Jotta lukijalle jää selkeä ymmärrys siitä, ovatko tutkijan tekemät tulkinnat aineistosta perusteltuja, on analyysiosiossa esitetty sitaatteja aineistosta tulkintojen tueksi. Sitaattien sisällyttäminen on siltäkin kannalta tärkeää, että lukija voi niiden kautta tehdä samat tulkinnat kuin tutkija, riippumatta siitä, onko tämä näkökulmasta samaa mieltä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151). Toisaalta on hyvin huomionarvoista, etteivät eri henkilöt välttämättä tulkitse aineistoa aina samoin – jopa tutkittavat voivat olla sokeita omille kokemuksilleen. (Eskola & Suoranta 1998, 153). Tulkintojen vahvistamiseksi niiden tueksi on myös esitetty viittauksia olemassaoleviin tutkimuksiin aina sellaisissa kohdissa, joissa se on ollut mahdollista. Tällaisella keinolla voidaan myös Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 189) mukaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Eskolan ja Suorannan (1998, 151) mukaan tutkimuksen luotettavuudessa on myös pitkälti kyse tutkimuksen lukijakunnan vakuuttamisesta erilaisin merkein ja kielellisin toimenpitein. Tämän vuoksi läpi koko tutkimusraportin tutkija on pyrkinyt selittämään ja havainnoillistamaan tekemiään valintoja, jotta lukija voi vakuuttua niiden olevan tutkimuksen onnistumisen kannalta olennaisia ja oikeita. Tutkijan ollessa keskeisin tutkimusväline, ei tässäkään tutkimuksessa ole syytä pyrkiä erottamaan tätä ja hänen tekemiään valintoja liiaksi tutkimustekstistä, vaan taata lukijalle ymmärrys tutkimusprosessin takana olevien valintojen syistä ja logiikasta.

5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Työnantajabrändäyksen ollessa selkeästi nousevassa suosiossa oleva, suhteellisen uusi aihe (ks. esim Gaddam 2008), on tutkimusaiheiksi sopivia aukkoja havaittavissa sekä pienemmässä, että suuremmassa mittakaavassa useita. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation työnantajabrändin, organisaatiokulttuurin sekä työntekijäkokemuksen suhdetta kohdeorganisaatiossa sisäisestä näkökulmasta haastatteleamalla sekä johtohenkilöitä että työntekijöitä. Vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttaminen toisessa organisaatioissa voi myös tarjota arvokasta tietoa työnantajabrändäyksen käytännön kehittämisen tueksi. Tutkimusta voisi myös jatkaa muodostamalla laadullisin menetelmin kerätystä aineistosta kyselylomakemuotoisia väittämiä, jolloin saataisi koko organisaation kattava ymmärrys siitä, vastaavatko työnantajabrändiin liitetyt piirteet ja ominaisuudet työntekijöiden käsityksiä työnantajastaan.

Tässä tutkimuksessa ei perehdytty siihen, mitkä tekijät vaikuttavat organisaation nykyisten työntekijöiden käsityksiin siitä, kuinka houkuttelevana he pitävät työnantajaansa. Kyseisestä aiheesta on suhteellisen vähän tutkimusta (Maxwell & Knox 2009), joten voisi olla kannattavaa pyrkiä tutkimuksen avulla selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen nykyisten työntekijöidensä silmissä. Tällaisella tutkimuksella voitaisi saavuttaa arvokasta tietoa siitä, millaisia tekijöitä organisaatioiden kannattaisi painottaa pyrkiessään houkuttelemaan ja sitouttamaan työntekijöitä puoleensa.

On myös huomion arvoista, että eri kohderyhmät arvostavat erilaisia asioita (Sengupta ym. 2015), joten on oletettavaa, että esimerkiksi nuorten sukupolvien käsitykset houkuttelevasta organisaatiosta eroavat vanhempien ikäpolvien käsityksistä. Näiden erojen selvittäminen voisi tarjota käytännössä hyödynnettävää tietoa erilaisten kohderyhmien houkuttelusta ja sitouttamisesta organisaatioon.

LÄHTEET

- Aaker, D. A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E. & Thomsen, C. 2011. Conceptualising employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2) 105-123
- Albinger, H. S. & Freeman, S. J. 2000. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations, *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A. & Ahmed, Z. U. 2017. Impact of employer branding on organization's performance, *Journal of Transnational Management*, 22 (3), 153-170
- American Marketing Association [online] Dictionary, [viitattu 15.5.2018] Saatavilla [www-muodossa: <URL: https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>](http://www.muodossa:www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B)
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206
- App, S., Merk, J. & Büttgen M. 2012. Employer Branding : Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revenue*, 23 (3), 262-278
- 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
- Backhaus, K. B., Stone, B. A. & Heiner, K. 2002. Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business Society*, 41 (3), 292-318
- Barney, J. B. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665
- Bergstrom, A., Blumenthal D. & Crothers, S. 2002. Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5 (2-3), 133-142
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Biswas, M. K. & Suar, D. 2016. Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136 (1), 57-72
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C. & Sianesi B. 1999. Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies*, 20 (1), 1-23
- 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. & Graham M. E. 2000. The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (8), 929-947

- Cable, D. M., Aiman-Smith L., Mulvey, P. W. & Edwards, J. R. 2000. The Sources and Accuracy of Job Applicants' Beliefs About Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1076-1085
- Cable, D. M. & Turban D. B. 2001. Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. *Personnel and Human Resourcer Management*, 20, 115-163
- 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
- Choong, K. 2008. Intellectual capital: Definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, 9 (4), 609-638
- Dowling, G. R. 1993. Developing Your Company Image into a Corporate Asset. *Long Range Planning*, 26 (2), 101-109
- Dutton J. E., Dukerich J. M. & Harquail C. V. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263
- Edwards, M. R. 2009. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), 5-23
- 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.
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (E-julkaisu). Jyväskylä: PS-kustannus
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa: Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (E-julkaisu). Jyväskylä: PS-kustannus
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (E-julkaisu). Tampere: Vastapaino
- Foster, C., Punjaisri K., Cheng R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19 (6), 401-409.
- Gaddam, S. 2008. Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2 (1), 45-55
- Han, J. & Collins, C. J. 2002. The effects of company recruitment practices on job seekers' perceived employment brand equity and intentions to pursue job opportunities. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, A1-A6
- Hanin, D., Stinglhamber, F. & Delobbe, N., (2013). The Impact of Employer Branding on Employees: The Role of Employment Offering in the Prediction of Their Affective Commitment. *Psychologica Belgica*, 53 (4), 57-83

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (E-julkaisu). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Huang, X., & Liu, Y. 2010, The employer branding and employee performance. Konferenssiesitys. Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2010 International Conference, Kunming, Kiina.
- Iisalmen kaupunki [online] Viestintä. [Viitattu 31.10.2018] Saatavilla www-muodossa: <URL: <https://www.iisalmi.fi/Suomeksi/Kaupunki-Info/Viestinta>>
- Judge T. A. & Cable D. M. 1997. Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. *Personnel Psychology*, 50 (2), 259-394
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22
- Keller, K. L., Aperia, T. & Georgson, M. 2011. *Strategic Brand Management*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education UK.
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. 2012. HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 86-104.
- 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. & Slaughter J. E. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440
- Love L. F. & Singh P., 2011. Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practises for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26, 175-181
- Lubecka, A. 2013. Employer branding - a dialogist communication tool of a competitive employer. *Journal of Intercultural Management*, 5 (2), 5-16
- ManpowerGroup 2018 Talent Shortage Survey [online] Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow and Bridge [viitattu 30.10.2018]. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2018/07/MG_TalentShortage2018.pdf>
- Maxwell, R. & Knox, S. 2009. Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journall of Marketing Management*, 25 (9-10), 893-907
- Moroko, L. & Uncles M. D. 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175
- Mosley R. W. 2007. Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123-134
- Olvi [online] Paras työpaikka. [Viitattu 31.10.2018] Saatavilla www-muodossa: <URL: <https://www.olvi.fi/yhtio/vastuullisuus/yleista/paras-tyopaikka/>>
- Olvi Group [online] Olvi yrityksenä. [Viitattu 31.10.2018] Saatavilla www-muodossa: <URL: <https://www.olvigroup.fi/yritys/olvi-yrityksena/>>

- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. *Menetelmäviidakon raivoajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. *Menetelmäviidakon raivoajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO
- Rousseau, D. M. 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400
- Sarswat, D. 2017. Employer Branding: A Review of the Experimental Evidences. *Splint International Journal of Professionals*, 4 (3), 32-38
- Sengupta, A., Bamel, U. & Singh P. 2015. Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, Vol. 42 (3), 307-323
- Schein, E. H. suom. Liljamo, R. & Miettinen, A. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. [Espoo]: Weilin + Göös.
- 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*, 35 (6), 684-699
- Slaughter J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. & Mohr, D. C. 2004. Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 85-103
- Sullivan, J. 2002 [online] Crafting a Lofty Employment Brand: A Costly Proposition. [Viitattu 15.5.2018] <URL: <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/> >
- Sullivan, J. 2004 [online] The 8 Elements of a Successful Employment Brand. [Viitattu 14.5.2018] < URL: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> >
- Supphellen M. 2000. Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42 (3), 319-338
- Tanwar, K. & Prasad, A. 2016. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17 (3), 186-206
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., Lievens, F. 2018. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1), 155-179.
- Thompson, J. & Bunderson J. 2003. Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy Of Management Review*, 28 (4), 571-586.
- Thorne, K. 2004. What's in a name? *Personnel Today*, 30.11.2004, 18.
- Tilastokeskus 30.10.2015 [online] Nuorten osuus väestöstä uhkaa yhä pienentyä. [Viitattu 30.10.2018] <URL: https://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tie_001_fi.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (E-julkaisu). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. 2006. Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 571-584
- Wilkinson, A. 1998. Empowerment: theory and Practice. *Personnel Review*, 27 (1), 40-56

LIITE

JOHTOHENKILÖIDEN JA PÄÄLLIKÖIDEN HAASTATTELUTEEMAT JA APUKYSYMYKSET

1. Olvin työnantajabrändi, arvoväittäjä ja tarjottu työntekijäkokemus

- Mitä sinulle tulee aiheesta mieleen
- Millainen Olvi haluaa olla työpaikkana
- Millaisia kokemuksia haluatte tarjota työntekijöillenne
- Millaisia mielikuvia (assosiaatioita) haluatte potentiaalisissa työnhakijoissa ja muissa henkilöissä herättää
- Eroavatko mielikuvat eri kohderyhmien välillä
- Millaiset arvot ovat Olville työnantajana tärkeitä
- Kuinka tärkeitä edellämämainitut asiat ja niiden ilmentäminen työnantajana ovat teille
- Tuleeko mieleen muuta tähän teemaan liittyen

2. Työnantajabrändin ulkoinen viestintä

- Millaista sisältöä te Olvilla työnantajana haluatte viestiä ulkopuoliselle yleisölle?
- Miten pyritte houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä?
- Miten arvoista viestitään?
- Millaista imagoa haluatte Olville työnantajana rakentaa?
- Onko jotain muuta, mitä tulee mieleen?

3. Sisäinen brändäys, työnantajabrändin luomien lupauksen lunastaminen

- Millaisia kanavia sis. viestinnässä käytetään?
- Aikaisemmin puhuimme Olvin arvoista työnantajana. Miten niitä jalkautetaan työntekijöille?
- Pyrittekö luomaan jonkinlaista henkeä työntekijöiden keskuudessa?
- Miten pyritte varmistamaan työntekijöiden sitoutumisen Olviin työnantajana?
- Pyritäänkö Olvilla muokkaamaan yrityskulttuuria joillain keinoin?

TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUTEEMAT JA APUKYSYMYKSET

1. Arvoväittäjä, työntekijäkokemus ja sisäinen brändäys

- Millainen Olvi on työnantajana, mitä mielikuvia sinulla on?
- Jos joku kaveri kysyisi, millainen Olvi on, mitä vastaisit?
- Mitkä ovat sinun mielestäsi Olvin tärkeimmät arvot?
- Mitkä ovat tavoitteitanne tässä yrityksessä?

- Miten arvoja ilmennetään?
- Toteutuvatko mainitsemasi arvot teille työntekijöille päin?
- Koetko toteuttavasi näitä arvoja itse, ovatko ne toteutettavissa?
- Miten kuvailisit kulttuuria ja ilmapiiriä Olvilla?
- Mitkä ovat Olvin keskeisimmät ydinominaisuudet? (Mitä koet, että te Olvilla olette?)
- Millaisia kokemuksia ja asioita Olvi tarjoaa sinulle työpaikkana?
 - o Luuletko, että saisit samoja asioita muualta?
- Onko käsityksesi Olvista työnantajana muuttunut aikain saatossa?
- Tuleeko mieleen jotain mitä haluaisit lisätä?

2. Ulkoinen markkinointi

- Oletko kiinnittänyt huomiota siihen, mitä Olvista sanotaan työnantajana?
- Jos, pitääkö tämä sinusta paikkansa?
- Oletko itse kertonut muille (ulkopuolisille) mitä mieltä olet?
- Oletko suositellut Olvia työpaikkana ja jos, niin mitä olet kertonut?
- Jos et, olisitko valmis suosittelemaan? Mitä kertoisit?
- Tuleeko mieleen muuta?