

**MIKÄ TEKEE TYÖNANTAJASTA HOUKUTTELEVAN?
TYÖNANTAJAMIELIKUVAN JA SOSIAALISEN MEDIAN VAIKUTUS
TYÖNHAKUKÄYTTÄYTYMISEEN**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2019

**Elina Lehtinen
Markkinointi
Heikki Karjaluoto**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Elina Lehtinen	
Työn nimi Mikä tekee työnantajasta houkuttelevan? Työnantajamielikuvan ja sosiaalisen median vaikutus työnhakukäyttäytymiseen	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 20.6.2019	Sivumäärä 70 +12
Tiivistelmä <p>Työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäjänteistä strategista toimintaa, jonka tavoitteena on houkuttelevan työnantajaidentiteetin rakentaminen ja työnantajaan liitettävien mielikuvien hallinta. Erityisesti asiantuntija-aloilla, kilpailijoista erottuminen ja osaavan henkilöstön rekrytointi ja toisaalta olemassa olevien työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon on avainasemassa kilpailuedun saavuttamiseksi.</p> <p>Tämä tutkimus tarkastelee työnantajamielikuvaa ja sen vaikutusta työnhakukäyttäytymiseen. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on sosiaalinen media. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sitä, mikä tekee työnantajasta houkuttelevan eli mihin työnantajamaineen ulottuvuuksiin työnantajan kannattaa keskittyä työnantajamielikuvan rakentamisessa, että se olisi vaikuttavinta työnhakuaikomukseen liittyen.</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin työnantajan houkuttelevuuden lisäksi tunnettuuden ja sosiaalisen median vaikutusta sekä työnantajamielikuvaan että työnhakuaikomukseen. Mittausmallit laadittiin tilastollisia menetelmiä hyödyntäen ja tutkimushypoteesit testattiin sähköisellä internetkyselyllä hankittuun (n=193) aineistoon.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan työnantajamielikuvalla on vaikutusta työnhakijan työnhakuaikomukseen, mutta sosiaalisen median vaikutus ei ole suora. Sosiaalisen median käyttö vaikuttaa kuitenkin työnantajamielikuvaan, kuten tunnettuuskin, ja sitä kautta voidaan vaikutusta tulkita olevan myös hakukäyttäytymiseen. Tutkimuksen tuloksiin viitaten, työyhteisöön ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvät ominaisuudet tekevät suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden mielikuvissa työnantajasta houkuttelevan.</p> <p>Tutkimustulosten yleistämisessä on huomioitava käytetty otantamenetelmä, sekä valittu kohderyhmä.</p>	
Asiasanat työnantajakuva, työnantajamielikuva, työnantajabrändi, työnantajabrändäys, rekrytointi, rekrytointimarkkinointi, sosiaalinen media, työnhakukäyttäytyminen, houkuttelevuus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

ABSTRACT

Author Elina Lehtinen	
Title What makes an attractive employer? The impact of employer brand and social media to intention to apply a job	
Main Subject Marketing	Level Master's Thesis
Date 20.6.2019	Number of Pages 70 +12
Abstract <p>Employer branding is a long-term Strategy to build an attractive Employer Image and manage the perceptions related to a particular employer. Especially in talent oriented field, differentiating the Employer Brand from competitors and recruiting and retaining the talented workforce is the key factor to achieve Competitive Advance.</p> <p>The purpose of this study is to examine Employer Brand and its relations to potential employees' intentions to apply a job. Special interest is in Social Media. The aim of the study is to investigate, what makes an attractive employer and which factors of the Employer Image employers should concentrate in Employer branding in order to increase the impact on the intention to apply a job.</p> <p>In this study the impact of Employer Attractiveness, Employer Knowledge and Social Media in both Employer Brand and intentions to apply a job were examined. The Measurement models based on statistical methods and research hypotheses were tested on material (n=193) received from internet-based survey.</p> <p>Based on the results of the study, Employer Brand has a positive relation to intentions to apply a job, but Social Media doesn't have a direct influence. The use of Social Media has a positive relation to Employer Brand, as well as Employer Knowledge, and therefore the effect can be found on to intentions to apply a job. Based on the findings of the study, Social value and Development value are the factors which Finnish University students value in employers.</p> <p>Sampling Method and Target Group must be taken into an account in generalizing of Research results.</p>	
Keywords employer brand, employer branding, employer image, employer attraction, recruiting, recruitment marketing, social media, job search behavior	
Storage University of Jyväskylä School of Business and Economics	

KUVIOT

KUVIO 1 Tutkimuksen viitekehys	11
KUVIO 2 Työnantajamielikuvan rakentaminen	15
KUVIO 3 Tutkimusasetelma	34
KUVIO 4 Tutkimussipuli.....	35
KUVIO 5 Lopullinen rakenneyhtälömalli, koko aineisto	59
KUVIO 6 Lopullinen rakenneyhtälömalli, osa-aineisto	60

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Työnantajamaineen ulottuvuudet	23
TAULUKKO 2 Työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudet.	27
TAULUKKO 3 Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet	37
TAULUKKO 4 Opiskelutilanne.....	42
TAULUKKO 5 Demografiset taustamuuttujat.....	43
TAULUKKO 6 Opiskelupaikka.....	43
TAULUKKO 7 Korkeakoulu.....	44
TAULUKKO 8 Koulutusalat	45
TAULUKKO 9 Opintojen valmiusaste ja työkokemus	45
TAULUKKO 10 Sosiaalisen median kanavat ja rekrytointimarkkinointi	46
TAULUKKO 11 Houkuttelevuus, reliabiliteetti ja validiteetti (n=193)	51
TAULUKKO 12 Muut ulottuvuudet, reliabiliteetti ja validiteetti (n=193).....	52
TAULUKKO 13 Fornell-Larcker kriteeristö (n=193)	54
TAULUKKO 14 Houkuttelevuus, reliabiliteetti ja validiteetti (n=108)	55
TAULUKKO 15 Muut ulottuvuudet, reliabiliteetti ja validiteetti (n=108).....	56
TAULUKKO 16 Fornell-Larcker kriteeristö (n=108)	57
TAULUKKO 17 Rakenneyhtälömallin tulokset (n=193).	57
TAULUKKO 18 Rakenneyhtälömallin tulokset (n=108)	59

LIITTEET

LIITE 1 Tutkimuskysely suomeksi.....	71
LIITE 2 Tutkimuskysely englanniksi	77

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen taustaa	9
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus	10
1.3	Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät	11
2	TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA TYÖNHAKUKÄYTTÄYTYMINEN	13
2.1	Työnantajamielikuvan teoreettinen viitekehys	14
2.1.1	Työnantajabrändiassosiaatiot ja imago	15
2.1.2	Organisaatioidentiteetti ja -kulttuuri	17
2.1.3	Työnantajabrändi	18
2.2	Työnantajamaie ja sen ulottuvuudet	20
2.3	Työnantajan tunnettuus ja houkuttelevuus	24
2.3.1	Tunnettuuden tasot	24
2.3.2	Houkuttelevuuden ulottuvuudet	25
2.4	Työnantajamielikuvan rakentaminen, sosiaalinen media ja työnhakuaikonus	28
2.4.1	Työnantajamielikuvan rakentaminen	28
2.4.2	Sosiaalinen media työnantajamielikuvan rakentamisen kanavana	30
2.4.3	Sosiaalisen median vaikutus työnhakijan aikomukseen hakea työtä	32
2.5	Tutkimusasetelma	33
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO	35
3.1	Kvantitatiivinen tutkimusprosessi	36
3.2	Tiedon keruu	38
3.3.1	Otanta	38
3.3.2	Kyselylomake	39
3.3.3	Käytännön toteutus	39
3.3	Tiedon analysointi	40
4	TUTKIMUSTULOSEN ESITTELY	42
4.1	Tutkimuksen taustamuuttajat	42
4.2	Faktorianalyysi	47
4.2.1	Koko aineisto	47
4.2.2	Osa-aineisto	49
4.3	Rakenneyhtälömalli	50
4.3.1	Koko aineisto	50

4.3.1	Osa-aineisto	54
4.4	Rakenneyhtälömallin tulokset ja niiden analysointi	57
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
5.1	Teoreettiset kontribuutiot.....	61
5.2	Liikkeenjohdolliset kontribuutiot.....	63
5.3	Tutkimuksen rajoitukset	64
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	65
	LÄHTEET	67

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritykset ja organisaatiot etsivät jatkuvasti uusia keinoja saavuttaakseen kilpailuetua sekä nykyisiin että potentiaalsiin kilpailijoihinsa nähden. Kilpailuetu voi perustua alempiin kustannuksiin, keskittämiseen tai differointiin, mutta nämä keinot ovat helposti kopioitavissa. Vaikeammin kopioitavaa etua voi saavuttaa aineettoman pääoman, kuten hyvän maineen, asiakassuhteiden ja yrityksessä olevan erikoisosaamisen, avulla. Yksi esimerkki aineetonta pääomaa tuottavasta menestystekijästä on oikeiden henkilöiden löytäminen ja sitouttaminen organisaatioiden palvelukseen. (Porter 1998, 50; Berthon, Ewing & Hah, 2005, 151; Lemmink, Schuijf & Streukens 2003, 2; Sivertzen, Nilsen & Olafsen 2013, 473.)

Kilpailuedun saavuttaminen tämän päivän työnhakijamarkkinoilla on kuitenkin haastavaa, sillä yritysten välinen kilpailu osaavista työntekijöistä on kiristynyt. Erityisesti länsimaissa yritykset etsivät uusia keinoja houkutella pätevää henkilöstöä (Lemmink ym. 2003, 1; Katyar & Saini 2016, 12.) Samanaikaisesti kun työnantajat kilpailevat työvoimasta on havaittavissa myös muutoksia työntekijöiden asenteissa työtä ja työnantajaa kohtaan. Muutos näkyy siten, että työntekijät eivät enää sitoudu työsuhteisiin yhtä pitkäksi ajaksi kuten aikaisemmin vaan työpaikkaa voidaan vaihtaa jopa muutaman vuoden välein (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24.) Lisäksi demografinen muutos, erityisesti Euroopassa, näkyy siten, että työmarkkinoille tulee aina vain vähemmän nuoria työntekijöitä (Henson 2005, 255- 263).

Yksi keino houkutella osaavia työntekijöitä on hyvä työnantajamaine. Viimeisten vuosien aikana brändiajattelu onkin laajentunut koskemaan myös mielikuvaa yrityksistä ja organisaatioista työnantajina. (Lemmink ym. 2003, 2; Sivertzen ym. 2013, 473.) Työnantajan näkökulmasta brändin rakentamisen tavoitteena on saada parhaat mahdolliset työntekijät hakeutumaan töihin omaan yritykseen tai organisaatioon. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa kilpailuedun sekä asetettujen taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa kyvykkäimpien osaajien rekrytointia ja sitouttamista. (Boundarouk, Rüel, Axinia & Arama 2013, 23-25; Juholin 2008, 27; Sivertzen ym. 2013; Chhabra & Sharma 2014, 48.)

Työnantajamielikuvan rakentamisessa voidaan käyttää monia erilaisia kanavia. Viimeisten vuosien aikana viestintäkanavien käytössä on tapahtunut muutos, jonka myötä työnantajat ovat siirtyneet käyttämään interaktiivisia virtuaalisia viestintäkanavia perinteisten kanavien rinnalla tai jopa niiden sijasta.

Viestintäkanavien muutos näkyy esimerkiksi yritysten sosiaalisen median käyttöä tarkastelevassa Tilastokeskuksen (2017a) tutkimuksessa, jonka mukaan vuodesta 2013 vuoteen 2017 sosiaalisen median käyttö oli noussut yrityksissä 33%. Vuonna 2018 sosiaalista mediaa käytti 69% vähintään 10 henkeä työllistävästä yrityksistä. Tutkimustuloksen osalta täytyy huomioida se, että sosiaalisen median käytössä on alakohtaisia eroja ja yrityskäyttöä tarkasteleva tutkimus huomioi vain yli 10 henkeä työllistävät yritykset, joten todellisuudessa käyttäjämäärä voi olla suurempi. (Tilastokeskus 2017a.)

Työnantajat ovat siirtyneet käyttämään sosiaalista mediaa, koska se tavoittaa laajoja joukkoja kustannustehokkaasti (Katyar & Saini 2016, 14). Esimerkiksi Suomessa, Tilastokeskuksen (2017b) tutkimuksen mukaan, 96 prosenttia 16 -24 -vuotiaista seuraa jotain yhteisöpalvelua. 25-34 -vuotiaista sosiaalisen median käyttäjiä on 92 prosenttia, mutta siirryttäessä 35-44 -vuotiaisiin, prosenttiosuus laskee yli kymmenen prosenttiyksikköä. Tätä seuraavien ikäryhmien osalta, prosenttiosuus putoaa noin 20 prosenttiyksikköä ikäryhmä kerrallaan, edellisestä. (Tilastokeskus 2017b) Suomalaisten käyttäjien aktiivisuustasosta kertoo se, että vuonna 2018 jotain yhteisöpalvelua seurasi lähes päivittäin kolme neljästä 16-44 -vuotiaista. Jatkuvasti johonkin yhteisöpalveluun oli kirjautuneena noin puolet 15-44 -vuotiaista. (Tilastokeskus 2018.)

Tilastokeskuksen tutkimustuloksiin (2017a; 2017b) viitaten, voidaan todeta, sekä suomalaisten työnantajien että työntekijöiden käyttävän sosiaalista mediaa. Se, että suomalaiset yritykset käyttävät sosiaalista mediaa myös työnantajamielikuvan rakentamiseen, näkyy esimerkiksi Oikotie.fi ja Monster.fi -sivustojen julkaistuissa työpaikkailmoituksissa. Sivustojen kautta on haettu muun muassa Employer Brand Manager-, Employer Brand Specialist-, Employer Branding Manager- ja Recruitment and Employer Brand Specialist -nimikkeillä työntekijöitä suomalaisiin yrityksiin.

Sosiaalista mediaa käytettään kasvavassa määrin työnantajamielikuvan rakentamiseen ja rekrytointimarkkinoinnin kampanjoihin (Katyar & Saini 2016, 12; Kissel & Büttgen 2016, 755). Aiheesta on kirjoitettu ja kirjoitetaan paljon ei-tieteellisissä julkaisuissa. Räjähdyksmäiseen sosiaalisen median käytön lisääntymiseen viitaten, tieteellistä tutkimusta tästä "hypeksi" nousseesta aihepiiristä on kuitenkin yllättävän vähän (Bondarouk ym. 2013, 25; Sivertzen ym. 2013.)

Työnantajamielikuvasta, imagosta ja brändistä, sekä brändiasenteesta löytyy paljon sekä suomalaista, että kansainvälistä tieteellistä kirjallisuutta esimerkiksi Backhaus & Tikoo (2004); Moroko & Uncles (2008); Brown, Dacin, Pratt & Whetten (2006); Kotler (2000); Juholin (2008); Aula & Heinonen (2002) jne. Sosiaalista mediaa ja työnantajamielikuvaa ovat tutkineet mm. Bondarouk, Rüel, Axinia & Arama (2013). Sivertzen ym. (2013), Katyar & Saini (2016) ja Kissel & Büttgen (2016) ovat lisänneet asetelmaan sosiaalisen median toimenpiteiden vaikutuksen henkilön aikomukseen hakea työtä. Collins & Stevens (2002) ja Collins (2007) ovat tutkineet ennakoivan rekrytointin toimenpiteiden vaikutusta työnhakijan aikomukseen hakea töitä. Työnantajainmaineen ulottuvuuksia ja niiden vaikutusta työnhakijan käyttäytymiseen tai

työnantajan houkuttelevuuteen, ovat tutkineet esimerkiksi Alniacik & Alniacik (2012) Turban, Forret & Hendrickson (1998); Cable & Turban (2003); Berthon ym. (2005). Organisaatioiden houkuttelevuutta ja sen mittaamista on tarkastellut esimerkiksi Highhouse, Lievens & Sinar (2003).

Sivertzen ym. (2013) ovat uranuurtajia siinä, että he ovat tarkastelleet omassa tutkimuksessaan työnantajan houkuttelevuutta tuoden mukaan sekä sosiaalisen median sekä työnhakuaikomuksen ulottuvuudet.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Pro gradu -tutkielmani käsittelee työnantajamielikuvaa ja sen vaikutusta potentiaalisen työntekijän aikomukseen hakeutua töihin yritykseen. Sosiaalista mediaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa yrityksen näkökulmasta rekrytointimarkkinoinnin työkaluna ja kanavana.

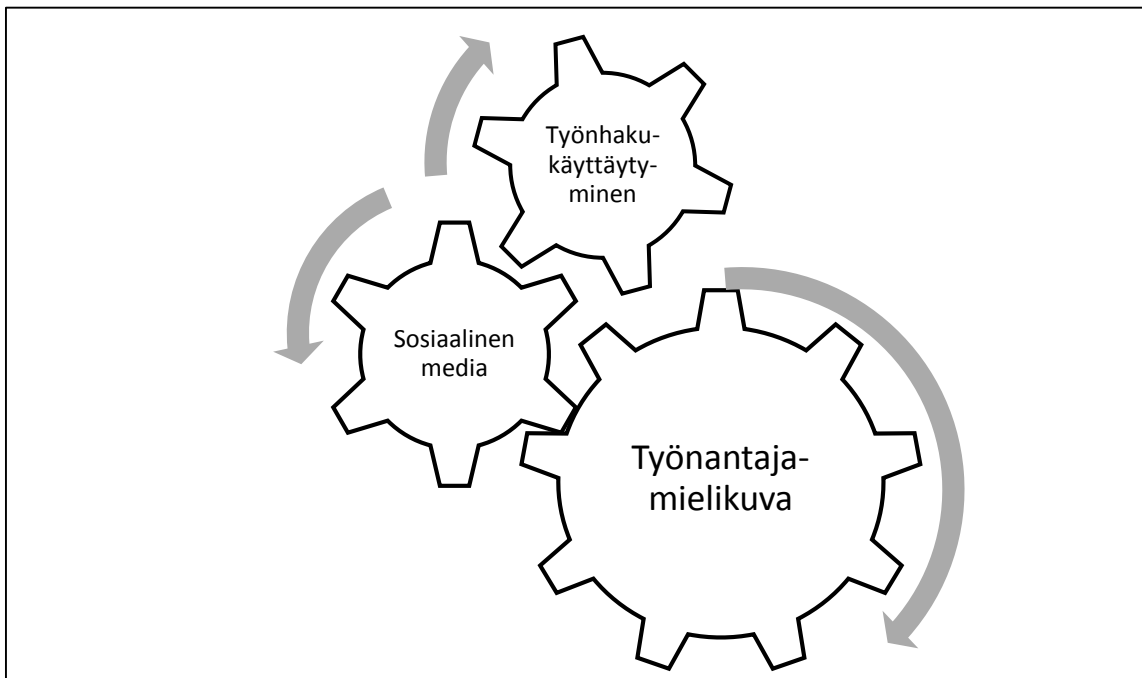
Tämän pro gradu - tutkielman tarkoitus on selvittää: Miten työnantajamielikuva selittää työnhakijan hakukäyttäytymistä? Tutkimuksen alaongelmiksi voidaan kuvata:

- 1) Mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan houkuttelevuuteen?
- 2) Miten viestintä sosiaalisessa mediassa vaikuttaa työnhakukäyttäytymiseen?
- 3) Millainen vaikutus työnantajamielikuvalla on työnhakijan hakukäyttäytymiseen?

Tutkimuksen tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka ovat työnantajan näkökulmasta merkittäviä ja joihin työnantajan kannattaisi keskittyä, houkuttelevan, hakuaikeista tukevan, työnantajamielikuvan rakentamisessa. Toisaalta tavoitteena on ymmärtää paremmin sosiaalisen median käytön vaikutusta työnantajamielikuvaan sekä työnhakukäyttäytymiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajamielikuvan, työnhakukäyttäytymisen ja sosiaalisen median ulottuvuuksista. Tärkeitä käsitteitä ovat myös brändi, imago ja maine sekä houkuttelevuus. Luvussa kaksi keskityn erityisesti työnantajamielikuvan rakentamiseen ja sen osa-alueiden teoreettiseen tarkasteluun ja sitä kautta tutkielmalle luodaan reunaehdot.

Tutkimusasetelma yhdistää tässä muodossaan markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen teorioita. Tutkimuksen teoria-aineisto on eri vuosikymmeniltä, joten henkilöstöjohtamisesta on käytetty erilaisia termejä kuten henkilöstöhallinta, henkilöstöhankinta, HR ja rekrytointi. Käytän tässä tutkimuksessa pääosin termiä HR, jonka tarkoitus on osoittaa se, että nämä toimenpiteet linkittyvät yrityksessä tai organisaatioissa tehtäväkentälle, joka tyypillisesti suuremmissa yrityksissä tai organisaatioissa sijoittuu henkilöstöosastolle.



KUVIO 1 Tutkimuksen viitekehys

1.3 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta, jossa ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen taustaa sekä kuvataan varsinainen tutkimusongelma. Luvussa kaksi esitellään aihepiirin teoriaa (työnantajamielikuva, työnhakukäyttäytyminen, sosiaalinen media) sekä määrittellään tarkemmin tutkimuksen viitekehys.

Työnantajamielikuvan rakentaminen voidaan nähdä kokonaisuutena, eräänlaisena sateenvarjona, jonka kuvaamisessa hyödynnän Backhaus & Tikoo (2004) luomaa mallia. Luvussa kaksi käsitellään keskeisiä termejä, kuten brändi, imago, identiteetti ja maine, ja niiden suhdetta työnantajan houkuttelevuuteen. Edellä mainittujen termien kuvaamisessa ohjenuorana toimii Brown ym. vuonna 2006 luoma viitekehys, joka painottaa aihepiirin tarkastelussa erityisesti markkinoinnin näkökulmaa. Luvun kolme myötä siirrytään empiiriseen tutkimukseen ja sen ympäristön teoreettiseen kuvailuun sekä tutkimusasetelman esittämiseen. Luvussa neljä esitellään varsinaiset tutkimustulokset. Luku viisi sisältää tutkimuksen luotettavuuteen ja rajoituksiin liittyvää pohdintaa, tutkimustulosten liiketaloudelliseen hyödynnettävyyteen liittyvää tarkastelua sekä mahdolliset jatkotutkimukseen liittyvät ajatukset.

Empiirinen tutkimus perustuu luvussa kaksi rakennettuun teoreettiseen viitekehukseen. Teoriassa esitetyt hypoteesit testataan tilastollisesti tutki-

musaineistolla, joka hankitaan internet -kyselytutkimuksella. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on testata suomalaisella aineistolla norjalaisen tutkijaryhmän, Sivertzen ym., vuonna 2013 luomaa tutkimusasetelmaa, jolla on testattu työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksia ja sosiaalisen median käytön vaikutusta työnantajamielikuvaan ja työnhakukäyttämiseen. Tässä tutkimuksessa tutkimusasetelmaan on lisätty yksi ulottuvuus, tunnettuus, jota ei ole alkuperäisessä mallissa. Lisäksi tutkimuskyselyn kohderyhmä (kaikkien alojen opiskelijat) poikkeaa norjalaistutkimuksesta, jossa tutkimusasetelmaa testattiin insinööriopiskeijoilla.

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA TYÖNHAKUKÄYTTÄYTYMINEN

Työnantajamielikuva (Employer Brand), josta käytetään usein ilmaisua työnantajakuva, tarkoittaa työntekijän tai potentiaalisen työntekijän mielikuvaa siitä, millainen työnantaja yritys tai organisaatio on. Mielikuvaan vaikuttavat esimerkiksi työnantajan tarjoamat edut, työympäristö ja työvälineet (Barrow & Mosley 2005, 58). Ambler & Barrows (1996, 187) on määritellyt jo 1990 -luvulla työnantajamielikuvan kokonaisuudeksi toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka liittyvät työllistymiseen ja voidaan liittää tiettyyn yritykseen.

Työnantajamielikuvan rakentaminen, työnantajabrändäys, (Employer Branding) on kohdennettua, ennakoivaa, systemaattista ja pitkäjänteistä strategialähtöistä työtä, jonka tavoitteena on luoda ja ylläpitää sellaista työnantajaimagoa, joka pitää työnantajan potentiaalisten työnhakijoiden mielessä. Työnantajamielikuvan rakentamisen keinona käytetään erityisesti rekrytointimarkkinointia. Työnantajabrändäyksen keskiössä on sen kertominen, mikä tekee organisaatiosta houkuttelevan, hyvän työpaikan. (Sullivan 2004; Boundarouk ym. 2013; Katyar & Saini 2016). Sen lisäksi, että viestitään, miksi organisaatio on hyvä työpaikka, on tavoitteena myös erilaistaa työnantaja toisista työnantajista. Kyky erottautua kilpailijoista on brändin rakentamisen perusta, mutta se on myös yksi yrityksen menestyksen kulmakivistä. (Moroko & Uncles 2008, 163-165.)

Tarkastelen luvussa 2.1, alalukuineen, työnantajamielikuvan kokonaisuutta Backhaus & Tikoo (2004) luomaan viitekehukseen perustuen. Viitekehys on laadittu yrityksen näkökulmasta ja tarkastelussa korostuu brändihallinnan näkökulma, koska työnantajamielikuvan rakentamisen teoreettinen tausta on kuluttajamarkkinoinnissa. (Backhaus & Tikoo 2004; Barrow & Mosley 2005; Von Hertzen 2006). Viitekehys kokoaa yhteen keskeisiä käsitteitä, luoden kokonaisuuden, jonka kautta aihepiiriä voi hahmottaa työnantajan näkökulmasta. Tarkastelussa on huomioitava se, että tämä malli on vain yksi tapa lähestyä työnantajamielikuvan kokonaisuutta. Se ei kata kaikkia ulottuvuuksia tai näkökulmia, eikä ota kantaa yksittäisiin toimenpiteisiin.

Työnantajamielikuvaan ja työnhakukäyttäytymiseen liittyvää teoriakirjallisuutta tarkastellessa, keskustelussa nousee esille poikkeuksetta työnantajamaine, jolla nähdään aiemmassa tutkimuksessa (Cable & Turban 2003; Gatewood, Gowan, & Lautenschlager 1993; Alniacik ym. 2012; Sivertzen ym. 2013) olevan vaikutusta työnantajamielikuvaan. Työnantajamainetta (Employer Reputation) ei ole käsitteenä tai osa-alueena Backhaus & Tikoo (2004) laatimassa viitekehyksessä. Tämän tutkimuksen kannalta, teeman käsittely myös työnhakijan näkökulmasta on olennaista, koska maineen ulottuvuuksia tutkimalla on mahdollista kartoittaa ja kuvantaa ne ulottuvuudet, jotka tekevät työnantajasta houkuttelevan. Keskityn alaluvussa 2.2 työnantajamaineeseen ja sen ulottuvuuksien tarkempaan kuvaamiseen. Alaluvussa 2.3 kuvaan työnantajan

tunnettuuden ja houkuttelevuuden käsitteitä ja niiden vaikutusta aikomukseen hakea työtä. Alaluku 2.4 keskittyy sosiaaliseen mediaan työnantajamielikuvan rakentamisen näkökulmasta.

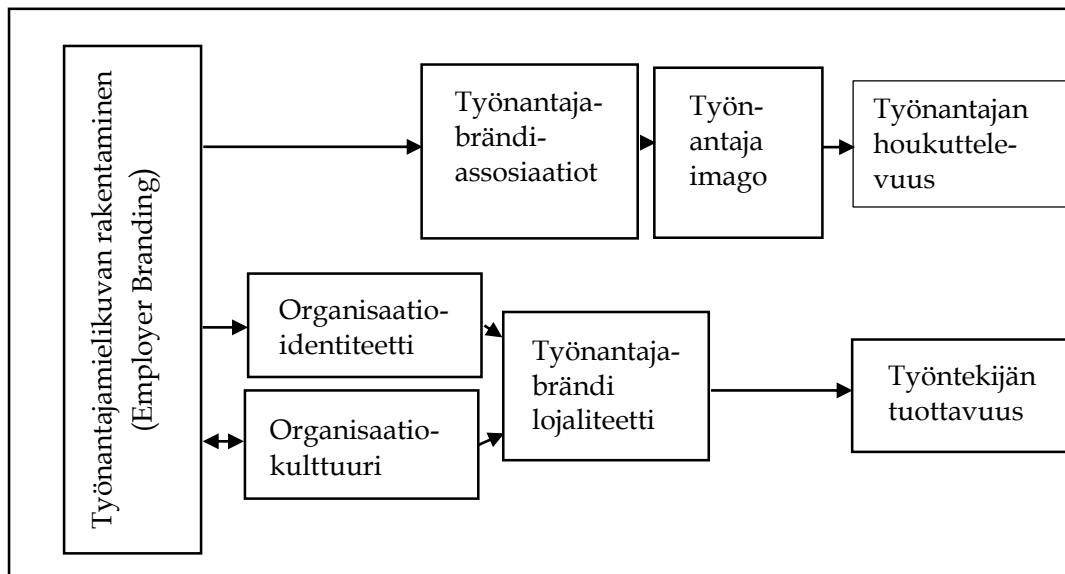
2.1 Työnantajamielikuvan teorettinen viitekehys

Työnantajamielikuvan rakentamisen teorettinen tausta yhdistää henkilöstöjohtamisen ja brändijohtamisen teorioita. Kun brändihallinnan periaatteita sovelletaan henkilöstöjohtamisen kentälle, käytetään tästä termiä työnantajabrändäys tai työnantajamielikuvan rakentaminen. Työnantajabrändäys keskittyy erityisesti organisaatioiden imagojen kehittämiseen, niin että ne nähtäisiin potentiaalisina työnantajina. (Backhaus & Tikoo 2004, 501; Sivertzen ym. 2013, 473; Katyar & Saini 2016, 12; Ambler & Barrow 1996.) Sullivan (2004) on määritellyt työnantajabrändäyksen kohdennettuna, pitkäaikaisen strategiana, jonka tavoitteena on hallita työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja sidosryhmien tietoisuutta ja näkemyksiä työnantajasta.

Brändihallinnan teorian ja termistön käsittely on aihepiiriin liittyen tärkeää, koska se auttaa ymmärtämään sitä, kuinka kuluttajat eli tässä tapauksessa työnhakijat, suhtautuvat brändiin (Cable & Turban 2001, 123). Ambler & Barrow (1996, 187) mukaan työnantajabrändin edut työntekijälle tai -hakijalle ovat rinnasteisia sille mitä (tuote) brändi tarjoaa kuluttajille.

Backhaus & Tikoo (2004) laatima viitekehys (kuvio 2), joka yhdistää työnantajamielikuvan tarkastelussa brändihallinnan ja henkilöstöjohtamisen teorioita, antaa hyvän raamin aihepiirin syvällisemmälle tarkastelulle. Yksinkertaistettu malli helpottaa kokonaisuuden ja sen osien suhteiden hahmottamista. Kuvasta voidaan irrottaa aiheeseen liittyviä olennaisia käsitteitä, joita ovat työnantajamielikuvan rakentaminen, työnantajabrändi, organisaatioidentiteetti, organisaatiokulttuuri, brändiassosiaatiot ja työnantajaimago. Viitekehys (kuvio 2) osoittaa myös sen, miksi yritysten tai organisaatioiden kannattaa panostaa työnantajamielikuvan rakentamiseen eli mitkä ovat onnistuneiden toimenpiteiden tuotoksia.

Malli antaa myös pohjan tälle luvulle alalukuineen, koska siinä (kuvio 2) hahmotetaan, mitä osia työnantajanmielikuvan kokonaisuuteen kuuluu ja kuinka työnantajamielikuvan rakentaminen luo yritykselle tai organisaatiolle etua kilpailijoihin nähden.



KUVIO 2 Työnantajamielikuvan rakentaminen

Vaikka työnantajamielikuvan rakentaminen jakaa yhteisen teoriataustan kuluttajamarkkinoinnin kanssa, erojakin on. Olennaisena erona kuluttajamarkkinointiin voidaan pitää sitä, että työnantajabrändi keskittyy työnantajaan ja erityisesti yrityksen identiteettiin työnantajana. Työnantajabrändi kattaa yrityksen arvojärjestelmän, politiikat ja toimenpiteet, jotka liittyvät nykyisten ja tulevien työntekijöiden houkutteluun ja motivointiin. Toinen merkittävä ero on se, että kuluttajamarkkinoinnissa on mahdollista erottaa sisäinen ja ulkoinen kuva tuotteesta. Työnantajamielikuvan näkökulmasta tarkasteltuna, näitä kahta ei ole mahdollista erottaa toisistaan, vaikka toimenpiteitä voidaankin kohdentaa eri ryhmille. (Backhaus & Tikoo 2004, 503; Moroko & Uncles 2008, 161, 166.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen on kuluttajamarkkinointia tiukempaa, koska yrityksen työntekijät näkevät ja kokevat yrityksen toimintaa ja toimintaympäristöä, koska he ovat itse osa sitä. Esimerkiksi yrityksen arvot näkyvät joka päivä ja jokaisella hallinnon tasolla työntekijöille. Onnistuakseen työnantajamielikuvan rakentamisessa, viestinnän ja markkinoinnin on oltava linjassa yrityksen kulttuurin, arvojen, politiikkojen, prosessin ja jopa kilpailuympäristön kanssa. Työntekijät kokevat ja näkevät yrityksen niin monesta eri näkökulmalta ja toisaalta sijoittavat yrityksiin niin paljon itsestään, että brändilupausten ja kokemusten täytyy olla linjassa keskenään. (Backhaus & Tikoo 2004, 502-503; Moroko & Uncles 2008, 161, 166.)

2.1.1 Työnantajabrändiassosiaatiot ja imago

Brändiassosiaatio voi olla mitä tahansa, mikä linkittyy yksilön muistissa brändiin. Se voi tarkoittaa brändin herättämiä mielleyhtymiä, muistikuvia, ajatuksia ja ideoita (Aaker 1991, 109-112). Henkilökohtainen vuorovaikutus, tuotteiden tai palveluiden käyttäminen, mediajulkisuus, mainonta, lehdet, yritysraportit ja jopa työskentely yrityksessä, ovat tekijöitä joiden kautta yksilöt muo-

dostavat mielikuvia (Lemmink ym. 2002, 2). Työnhakijan muistot ja assosiaatiot vaikuttavat siihen, kuinka työnhakija käsittelee työnantajasta saamaansa tietoa. (Cable & Turban 2001, 123). Assosiaatiot voivat Aaker (1991, 111) mukaan vaikuttaa myös siihen, kuinka henkilö tulkitsee faktatietoa esimerkiksi päätöksentekotilanteessa.

Assosiaatioilla on olemassa olonsa lisäksi myös vahvuus. Yhteys brändiin on voimakkaampi, kun se perustuu useisiin kokemuksiin tai altistuksiin viestinnälle (Aaker 1991, 109–110). Assosiaatiot ovat aina henkilökohtaisia ja niihin vaikuttavat niin yksilön elämäkokemus kuin kokemuksetkin (Brown ym. 2006, 103). Brändi-imagoon, tai työnantajaimagoon, assosiaatiot liittyvät siten, että potentiaaliset työntekijä ja organisaation jäsenet, muodostavat brändiassosiaatioihin perustuen mielikuvansa työnantajaimagosta. Assosiaatiot voidaan näin nähdä imagon taustatekijöinä tai toisin sanoen, imago on assosiaatioista syntyvä merkityksellinen kokonaisuus. Työnantajan näkökulmasta, assosiaatioihin voidaan vaikuttaa yrityksen omilla toimilla, ennakoivasti, esimerkiksi työnantajamielikuvaa rakentamalla. (Aaker 1991, 103; Backhaus & Tikoo 2004, 504-505.)

Kotler (2000, 273), on määrittänyt imagon siten, että se on joukko uskomuksia, ajatuksia ja vaikutelmia, joita henkilöllä on jostain tietystä asiasta, tuotteesta tai palvelusta. Tämän näkemyksen jakaa myös Cable & Turban (2001, 125), joka tarkentaa määritelmän työnantajaimagoksi siten, että se on joukko uskomuksia, joita työnhakijalla on työnantajasta. Aaker & Myers (1982, 133-134) lähtee määrittelyssään siitä, että imago voi olla erittäin moniulotteinen tai yksinkertainen. Se voi olla vakaa ja perustua vuosien kokemukseen ja moniin mielikuviin tai se voi olla erittäin epävakaa ja dynaaminen. Se voi tarkoittaa erilaisia asioita eri ihmisille. Olennaista on se, että imago on kokonaiskuva siitä, mitä yksilö tai ryhmä tietää tai ajattelee kohteesta ja mitä asioita siihen linkitetään. Brown ym. (2006) jalostaa Aaker & Myers (1982) määritelmää siten, että imago on joukko merkityksiä, joiden kautta kohde tiedetään ja minkä kautta ihmiset kuvailevat, muistavat ja linkittävät siihen asioita. Se on yksilön uskomusten, ajatusten, tunteiden ja vaikutelmien nettotulos, joka on syntynyt vuorovaikutuksen kautta. Imagoa määriteltäessä olennaista on se, että vuorovaikutusta rakentaa aktiivisesti ja tavoitteellisesti yritys itse, oman markkinointiviestintänsä keinoin (Brown ym. 2006).

Sekä Kotler (2000), Cable & Turban (2001), Aaker & Myers (1991) että Brown ym. (2006) määritelmät korostavat sitä, että imago on aina yksilön näkemys, joka koostuu useista tekijöistä, ja nämä tekijät vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen kohdetta kohtaan.

Brown ym. (2006) mukaan imagon rakentaminen lähtee yrityksestä itseltään. Hän erottelee imagoon liittyvässä tutkimuksessaan tavoitellun ja rakennetun imagon toisistaan. Keskiössä tarkastelussa on yrityksen näkökulma ja kysymykset siitä, mitä organisaatio uskoo ja toisaalta haluaa muiden heistä ajattelevan. Organisaation yksi tärkeimmistä strategiatason päätöksistä on se, kuinka se asemoi itsensä eri sidosryhmien mielissä ja millä tavoin se viestii itsestään näiden ryhmien kanssa. (Brown ym. 2006.)

Yrityksen näkökulmasta imagon hallinnasta tekee haasteellista se, että imago ei ole täysin yrityksen itsensä hallittavissa, koska yritys ei voi vaikuttaa itse siihen, mitä sidosryhmät ja yksilöt yrityksestä puhuvat (Brown ym. 2006). Myös Karvonen (1999, 51-52) ja Mäkinen, Kahri & Kahri (2010, 44-55) painottavat sitä, että imagon tai brändin muodostuminen riippuu aina sekä viestivästä tahosta että vastaanottajasta. Vastaanottaja muodostaa itse käsityksensä ja käsitykseen vaikuttaa se, mistä lähtökohdista ja mitä taustaa vasten, vastaanottaja viestit tulkitsee.

Työnantajamielikuvan näkökulmasta yrityksen imagoa on tärkeä rakentaa ja ylläpitää, koska sillä on brändiassosiaatioineen vaikutusta siihen, kuinka houkuttelevaksi työnantaja koetaan työnhakijoiden ja -vaihtajien keskuudessa muiden yritysten tai organisaatioiden joukossa. (Backhaus & Tikoo 2004, 505; Juholin 2008, 278; Lemmink ym. 2002.) Vaikutusta työnantajan tunnettuuden, houkuttelevuuden ja hakukäyttäytymisen välillä tukee myös Collins (2006) ja Cable & Turban (2001) tutkimus.

2.1.2 Organisaatioidentiteetti ja -kulttuuri

Brown ym. (2006, 102) määrittelee tutkimuksessaan identiteetin siten, että se tarkoittaa organisaation jäsenten itsensä muodostama mielikuva organisaatiosta. Näkökulma määrittelyyn löytyy kysymyksestä ”kuka me olemme organisaationa?”. Hatch & Schultz (1997, 357) mukaan, organisaatioidentiteetti kokoo yhteen sen, miten organisaation jäsenet mieltävät ja tuntevat ja mitä ajattelevat omasta organisaatiostaan. Mielikuvat ovat yksilöiden muodostamia, mutta kun niitä tarkastellaan organisaatiotasolla, voidaan kokonaisuudesta käyttää määritelmää organisaatioidentiteetti (Brown ym. 2006, 102). Myös Backhaus & Tikoo (2004, 509) kuvaa organisaatioidentiteetin kokonaisvaltaisena tiedostettuna asenteena siitä, kuka yritys on ryhmänä. Kollektiivisuutta painottaa myös Hatch & Schultz (1997, 357), jonka mukaan organisaatioidentiteetti on yhteinen näkemys ja ymmärrys organisaation arvoista ja erityispiirteistä. Backhaus & Tikoo (2004, 505) mallissa organisaatioidentiteetillä on myötävaikutusta brändiloyaliteettiin, joka kuvataan tarkemmin työnantaja-brändin yhteydessä, luvussa 2.1.3.

Organisaatiokulttuuri on Scheinin (2010, 17-32) mukaan organisaation jäsenten tapa toimia työpaikalla ja ratkaista ongelmia. Se tarkoittaa organisaation jäsenten oppimaa toimintakulttuuria, heidän perusoletuksiaan ja arvojaan, jotka myös siirretään uusille työntekijöille. Organisaatiokulttuurilla nähdään olevan linkki organisaation menestymiseen. (Schein 2010: 17-32). Hatch & Schultz (1997, 359) mukaan organisaatiokulttuuri koskettaa jokaista organisaation jäsentä, syntyy ja kehittyy kaikilla organisaation tasoilla, omaa historian ja näkyy kaikessa mitä organisaatio tekee. Organisaatiokulttuuri on symbolinen konteksti, joka muodostuu organisaatioidentiteetin tulkinnoista. (Hatch & Schultz 1997, 360.)

Ambler & Barrow (1996, 188) liittävät organisaatiokulttuurin yrityksen johtamistapaan ja menestykseen työntekijän motivaation kautta. Parannus työntekijän motivaatiossa johtaa parempaan suoritukseen, jonka pitäisi parantaa asiakassuhteita ja sitä kautta vahvistaa brändipääomaa, joka palautuu takaisin työntekijän motivaatioksi. Organisaatiokulttuurilla on Backhaus & Tikoo (2004, 508-509) mukaan vaikutusta tilanteessa, jolloin potentiaalinen työnhakija tekee hakupäätöstä.

Organisaatioidentiteetin ja -kulttuurin ymmärrys ja tuntemus nähdään työnantajabrändin rakentamisen kulmakivenä. Brändiin liittyvä merkitys ja erityisesti arvolupaus saa sisältöä organisaation identiteetin ja kulttuurin elementeistä. Moroko & Uncles (2008, 163) mukaan menestyneitä työnantajabrändejä yhdistää se, että niillä on arvolupaus, jolla on merkitystä sekä tuleville että nykyisille työntekijöille. (Backhaus & Tikoo 2004, 505; Moroko & Uncles 2008, 164; Shhabra & Sharma 2014, 50.)

2.1.3 Työnantajabrändi

Brändi on liitetty vahvasti kuluttajamarkkinointiin, tuotteisiin ja tavaroihin aina 1990 - luvulle saakka. (Barrow & Mosley 2005, 57; Von Herten 2006: 16,19). Brändiajattelun alkuaikoina, 1960 - luvulla, brändi liitettiin vahvasti visuaalisiin, ulospäin näkyviin asioihin kuten nimi, käsite, merkki, symboli, muotoilu tai näiden yhdistelmä, jonka avulla erotettiin yrityksen tuote kilpailevan yrityksen tuotteista. (Von Herten 2006: 16; Backhaus & Tikoo 2004: 502). Brändiajattelu on kuitenkin laajentunut vuosien saatossa alkuperäisestä tuotteisiin liittyvästä erilaistamisesta, koskemaan myös ihmisiä, paikkoja ja yrityksiä.

Ambler & Barrow (1996) on tarkastellut työnantajamielikuvan konseptia jo 1990 -luvulla, liittäen yhteen HR:n ja markkinoinnin näkökulmia muun muassa työnantajamielikuvan, sisäisen markkinoinnin, yritysmaineen ja -kulttuurin sekä brändipääoman määrittelyissä. Cable & Turban (2001, 121) on puolestaan hahmottanut 2000 -luvun alussa markkinoinnin (tai tarkemmin brändihallinnan) termejä, kuten työnantajamielikuva, sisäinen markkinointi, yritysmaine ja -kulttuuri, brändipääoma, yrityksen rekrytoinnin kentälle. Termistön määrittely lähtee liikkeelle analogiasta kuluttajan ja työnhakijan välillä, jatkaa brändin ja organisaatioimagon yhtäläisyyksiin, päättyen tuotteen ja työtehtävän samankaltaisuuksien tarkasteluun. (Cable & Turban 2001, 121.)

Työnantajaan brändiajattelu voidaan Ambler & Barrow (1996, 185) mukaan liittää, koska työnantaja voidaan nähdä brändinä, johon työntekijä luo läheisen suhteen. Brändiajattelun ja työnantajan yhdistämistä tukee Ambler & Barrow (1996, 185) mukaan myös se, että työnantajabrändillä on persoonallisuus ja se voidaan asemoida samankaltaisesti kuin tuotebrändit. Rampl & Kenning (2012) tutkimuksen mukaan työnantajabrändiin voidaan persoonan lisäksi liittää myös brändiluottamuksen ja sitoutumisen elementit, joilla on

linkki lojaliteetin lisäksi myös työnantajan houkuttelevuuteen. Backhaus & Tikoo (2004) mallissa brändiloyaliteetti liittyy tuottavuuteen, joka linkittyy sitoutumiseen.

Työnantajabrändin ytimenä on arvolupaus eli työnantajalupaus, joka viestii siitä, minkä takia yritys tai organisaatio on työpaikka, jossa halutaan työskennellä ja miksi se pitäisi valita muiden yritysten tai organisaatioiden joukosta. Työnantajalupaus viestii myös siitä, mitä hyötyjä työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan. (Moroko & Uncles 2008, 163-165; Chhabra & Sharma 2014, 50). Työnantajalupauksen keskiössä olevia yhteisiä arvoja ja kulttuuria tuetaan sisäisesti, korostamalla jokaisen yrityksen työtehtävän merkitystä työnantajabrändille (Bergström ym. 2002, viitattu Berthon ym. 2005, 153). Sisäisen brändiviestinnän merkitystä ei voi ohittaa, koska työntekijöiden rooli on niin keskeinen brändin rakentamisessa. Työntekijöiden käyttäytyminen voi joko vahvistaa tai heikentää viestinnän uskottavuutta. (Berthon ym. 2005, 153.)

Työnantajabrändillä nähdään olevan vaikutusta työntekijän tuottavuuteen. Ambler & Barrow (1996, 185) mukaan työntekijän työsuoritukseen vaikuttavat tietoisuus, asenne brändiä kohtaan, lojaalisuus ja luottamus siihen, että brändi on olemassa työntekijää varten. Tuottavuuden ja brändin yhteys löytyykin brändiloyaliteetista, joka merkitsee psykologista sitoutumista yritykseen tai organisaatioon. Käytännössä lojaliteetti näkyy organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyntänä sekä halukkuutena työskennellä edellä mainittujen toteutumiseksi. Organisaatiolle lojaalit työntekijät myös pysyvät pidempään yrityksen palveluksessa ja etsivät vähemmän työllistymismahdollisuuksia muulta. (Chhabra & Sharma 2014, 51; Backhaus & Tikoo 2004, 508; Sullivan 2004.)

Mainonnalla ja markkinointiviestinnällä on merkittävä rooli brändin luomisessa ja toisaalta myös tunnetuksi tekemisellä, koska menestyvät brändit ovat tunnistettuja ja tiedostettuja. Työnantajabrändien kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että potentiaaliset työntekijät ja vaikuttajat kuten rekrytointikonsultit tunnistavat ja tiedostavat yrityksen olemassaolon. (Aula & Heinonen 2002, 61, Mäkinen ym. 2010, 47-48; Moroko & Uncles 2008, 163-165.) Työnantajakuvan rakentamiseen liittyy myös sisäinen brändiviestintä, jonka avulla vahvistetaan ja tuetaan työnantajabrändiä viestimällä siitä tehokkaasti yrityksen omille työntekijöille (Bergström ym. 2002, viitattu Berthon ym. 2005, 153).

Mielikuva voi muodostua myös ilman omia kokemuksia, pelkästään nähdyn ja kuullun perusteella. Media, tuttavat, ystävät, sukulaiset, mainonta, kilpailijoiden toiminta tai muu havaittu viestintä tai viestimättä jättäminen vaikuttavat sekä tuote- että yritysmielikuvan syntyyn (Von Herten 2006: 92-93). Mielikuva brändistä voi poiketa muiden mielikuvista, koska kyse on aina subjektiivisesta käsityksestä, joka muodostuu vastaanottajan mielessä (Mäkinen ym. 2010, 44, 45; Brown ym. 2006, 103.)

Backhaus & Tikoo (2004, 510) mukaan onnistuneen työnantajabrändäyksen tuloksena yrityksen asema parantuu, maine kasvaa ja parhaat osaajat sitoutuvat työskentelemään omassa yrityksessä. Myös Chhabra & Sharma

(2014, 51) tutkimuksen mukaan työnantajabrändäyksellä on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Lisäksi onnistunut työnantajabrändin hallinta lisää sekä hyvien hakijoiden määrää että laatua ja kasvattaa liikevaihtoa. (Sullivan 2004.) Työntekijöiden tyytyväisyys näkyy asenteessa työtä kohtaan, jolla on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, joka linkittyy liiketoiminnan kannattavuuteen (Backhaus & Tikoo 2004, 510). Von Hertzen (2006, 92) mukaan vahvalla brändi-identiteetillä ja positiivisella maineella on vaikutusta lisäksi työnantajan houkuttelevuuteen.

2.2 Työnantajamaine ja sen ulottuvuudet

Yrityksen maine sitoo yhteen yrityksen aiemmat toimet ja tulevaisuuden odotukset. Se tarvitsee syntyäkseen kohtaamisia, joiden myötä mielikuva rakentuu sosiaalisesti (Sivertzen ym. 2013.) Maineella on havaittu aiemmissa tutkimuksissa yhteys työnantajamielikuvaan ja työnhakuaikomukseen (Cable & Turban 2003; Gatewood ym.1993; Sivertzen ym. 2013) ja siitä syystä maineen käsittely on olennaista tämän tutkimuksen viitekehyksen näkökulmasta.

Maineesta on olemassa useita eri määritelmiä. Maine on käsite, joka sijaitsee eri tieteenalojen (mm. markkinointi, johtaminen, organisaatiokäyttäytyminen, sosiologia) leikkauspisteessä (Alniacik & Alniacik 2012, 4). Maine rakentuu organisaation toiminnan, sitä koskevien kokemusten, sekä mielikuvien myötä, joita ihmiset kohdatessaan jakavat. Se sitoo yhteen sen, mitä yritys tekee tai on tehnyt ja miten yritys asemoidaan suhteessa kilpailijoihin. Maineseen vaikuttavat yrityksen aikaisemmat teot ja tulevaisuuden odotukset ja se voi olla hyvä tai huono. Maine tarvitsee syntyäkseen tietoa ja henkilökohtaisia kokemuksia. (Aula & Heinonen 2002: 37; Juholin 2008, 274, 277; Alniacik & Alniacik 2012, 4-5).

Aula & Heinonen (2011, 12) mukaan maine rakentuu yrityksestä kerrotuista arvottavista tarinoista, jotka kiertävät sidosryhmissä. Tarinoiden sisältöön vaikuttavat sidosryhmien omat kokemukset yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista, mutta toisaalta niihin vaikuttavat esimerkiksi mediajulkisuuden kautta rakentuvat mielikuvat. Yksinkertaistettuna maineen voi määrittellä yrityksen todellisuuden (mitä yritys uskoo olevansa) ja sitä koskevien mielikuvien (mitä muut ajattelevat yrityksestä) vuoropuhelusta. (Aula & Heinonen 2011, 12) Tätä näkemystä tukee myös Brown ym. (2006, 104) määritelmä, joka korostaa sitä, että maine on sidosryhmässä syntynyt todellinen käsite yrityksestä.

Riippumatta siitä, mitä yrityksen johto henkilökohtaisesti ajattelee, tiedottaa tai tulkitsee, että sidosryhmät yrityksestä ajattelevat, mielikuvat rakentuvat ja pysyvät yksilön mielessä ja muistissa ja sitä kautta ne muodostavat yksilön todellisuuden kohteesta (Brown ym. 2006, 104-105; Mäkinen ym. 2010, 44-45). Mainetta voidaan pitää kokonaisuutena, joka liittyy yhteen eri yksilöi-

den ja sidosryhmien organisaatioon liittämistä arvostuksista. Kulttuuriset, taloudelliset ja sosiaaliset erot tekevät maineen ylläpitämisestä yrityksille haastavaa. (Aula & Heinonen 2011, 18-19).

Fombrun on tutkinut työnantajamainetta 1990 - luvulta alkaen ja kehittänyt mallin (RepTrack), jossa työnantajamainetta tarkastellaan 23 eri ulottuvuuden kautta. Ulottuvuudet jakautuvat mallissa seitsemään pääluokkaan, joita kutsutaan myös klassisiksi maineen ulottuvuuksiksi. Nämä ovat: tuotteet ja palvelut, innovaatiot, työpaikka, hallinto, kansalaisuus, ihmisten johtaminen ja suorituskyky. (Fombrun, Ponzi & Newburry 2015.) Mallissa erityistä on se, että työpaikka tai -ympäristö, kattaa sekä työhyvinvoinnin, kehittymisen että palkkauksen. Muissa vastaavissa malleissa (Berthon ym. 2005; Turban ym. 1998; Juholin 2008) palkkaus eli ansaintamahdollisuudet on tyypillisesti erotettu kehittymismahdollisuuksista omaksi kokonaisuudekseen. Toisaalta RepTrack -malli (Fombrun ym. 2015) peilaa maineen ulottuvuuksia ostokäyttäytymistä vastaan.

Juholin (2008, 279-281) on omassa tutkimuksessaan muodostanut hypoteettisen mallin, joka kokoaa yhteen tunnettujen mainetutkimuksien näkökulmia ja toisaalta julkista keskustelua siitä, mitkä ovat hyvän työnantajan ominaisuuksia Lisämäärittelyineen malli havainnollistaa hyvän työnantajanmaineen ulottuvuuksia. Juholinin malli (2008, 280) rakentuu seuraavista ulottuvuuksista:

- 1) Tuotteet, palvelut ja brändit
- 2) Tulos ja menestys
- 3) Arvostava ja eettinen johtaminen ja esimiestyö
- 4) Tulevaisuuden visio ja kehittäminen
- 5) Työnantajavastuu
- 6) Tunnelma ja viihtyvyys
- 7) Vastuullinen (liike)toiminta

Verratessa Fombrun ym. (2015) mallin ulottuvuuksia Juholinin kuvantamaan malliin, voidaan todeta näiden mallinnuksien olevan hyvin lähellä toisiaan. Juholinin (2008) malli pohjautuukin Fombrunin (1996, 72) 1990 -luvulla laadittuihin klassisiin maineen ulottuvuuksiin, joita ovat: Työnantajavastuu, tulevaisuudennäkymät, eettinen johtaminen, menestys, tuotteet/palvelut/brändit, vastuullinen liiketoiminta ja viihtyvyys. Näistä tärkeimpänä Juholin (2008, 280-281) pitää organisaation tulevaisuudennäkymiä, jotka luovat hänen mukaansa pohjan työntekijöiden kehittymiselle. Yksilöitä arvostava eettinen johtaminen korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Tunnetut ja arvostetut tuotteet, palvelut tai brändit vahvistavat osaltaan organisaation mainetta ja sitä kautta ne tukevat työnantajakuva. (Juholin 2008, 280-281.)

Turban ym. (1998, 25, 32-35) on tutkimuksessaan tarkastellut yrityksenmainetta ja sen vaikutusta yrityksen houkuttelevuuteen. Tutkimuksessa on tarkasteltu ennakoivan rekrytoinnin toimenpiteiden vaikutusta muun muassa

työnhakijan kokemukseen yrityksen houkuttelevuudesta. Tutkimus lähestyy mainetta viiden eri ulottuvuuden tai indikaattorin kautta, joita ovat:

- 1) Kannustava työympäristö (Work Environment), lämpimät, ystävälliset työtoverit
- 2) Korkeat eettiset arvot (Firm Attributes), yrityksellä korkeat eettiset standardit
- 3) Ansainta- ja kehittymismahdollisuudet (Earnings Opportunities), hyvät mahdollisuudet korkeisiin tuloihin
- 4) Haastava työ (Challenging Work), sisällöllisesti kiinnostava ja haastava työ
- 5) Sijainti (Location), työpaikalla on sellainen sijainti, joka mahdollistaa sosiaalisen elämän.

Turban ym. (1998, 35) mallista erityisen tekee se, että se tarkastelee työnantajainetta työnhakijan näkökulmasta. Malli ei ole vain universaali kuvaus tekijöistä, jotka vaikuttavat työnantajan maineeseen (Fombrun 1996; Fombrun ym. 2015; Juholin 2008) vaan tarkastelu kohdentuu houkuttelevuuden ja maineen suhteeseen.

Berthon ym. (2005) malli kuvaa työnantajamielikuvaa. Tässä maineen ulottuvuuksia tarkastelevassa kokonaisuudessa olen nostanut sen esille, koska siten on mahdollista verrata työnantajainetta ja -mielikuvan ulottuvuuksien yhteneväisyyksiä. Berthon ym. (2005, 159, 162) on keskittynyt tarkasteluun työnantajan houkuttelevuuteen työnhakijan näkökulmasta. Tutkimuksessaan hän on päätenyt viiteen pääluokkaan, johon ulottuvuudet voidaan luokitella:

- 1) kiinnostavuus (Interest Value) mittaa sitä, missä määrin yritys, joka tarjoaa jännittävän työympäristön, uudet työtavat ja antaa työntekijän hyödyntää luovuuttaan tuottamaan korkealaatuisia ja innovatiivisia tuotteita ja palveluita, houkuttelee työntekijää.
- 2) toimiva työyhteisö (Social Value) mittaa sitä, miten työntekijää houkuttelee yritys, joka tarjoaa hauskan ja onnellisen työympäristön, jossa on hyvät kollegiaaliset suhteet ja tiimihenki.
- 3) ansaintamahdollisuudet (Economic Value) mittaa sitä, missä määrin työntekijää houkuttelee yritys, joka tarjoaa keskimääräistä parempaa palkkaa, hyvän kokonaiskompensaation, pysyvän palvelussuhteen ja ylenemismahdollisuuksia.
- 4) kehittymismahdollisuudet (Development Value) mittaa sitä, missä määrin työntekijää houkuttelee työnantaja, joka antaa tunnustusta, kohentaa itsetuntoa ja osoittaa luottamusta ja jonka palveluksessa työskentelyä arvostetaan ja se mahdollistaa uralla etenemisen.
- 5) vetovoimaisuus (Applicant Value) linkittyy siihen, että henkilö saa soveltaa oppimaansa ja opettaa muita ympäristössä, joka on sekä asiakaslähtöinen että ihmiskeskeinen.

Helpottaakseni eri tutkijoiden näkökulmien vertailua, olen koonnut yhteen taulukkoon (taulukko 1), eri tutkijoiden näkemykset, työnantajamaineen ulottuvuuksista. Taulukossa on huomioitava se, että eri tutkijoiden käyttämät termit saattavat hieman poiketa toisistaan. Tästä syystä olen painottanut tarkastelussani erityisesti tutkijoiden kuvauksia sisällöstä, joihin voi tutustua aiemmin tässä luvussa.

Tarkastellessa Berthon ym. (2005) työnantajamielikuvan ulottuvuuksia ja Turban ym. (1998) maineen ulottuvuuksia, ja verratessa niitä muihin malleihin, kuten Juholinin (2008) hypoteettiseen malliin, voidaan huomata, että kaikissa malleissa työnantajamaine rakentuu samankaltaisista ulottuvuuksista, vaikka tarkastelunäkökulmat poikkeavat toisistaan.

TAULUKKO 1 Työnantajamaineen ulottuvuudet

Tutkija	Berthon ym. (2005)	Turban ym. (1998)	Juholin (2008)	Fombrun ym. (2015)	Fombrun (1996)	
Ulottuvuus	kiinnostavuus	haastava työ				
	toimiva työyhteisö	kannustava työympäristö	arvostava ja eettinen johtaminen ja esimiestyö	ihmisten johtaminen	eettinen johtaminen	
			tunnelma ja viihtyvyys	työpaikka*	viihtyvyys	
	ansaintamahdollisuudet	ansainta- ja kehittämismahdollisuudet	tulos ja menestys	suorituskyky	menestys	
	kehittämismahdollisuudet		*kehittymisen yhdistetty tulevaisuuden visioon	*työpaikka sisältää myös kehittymisen ja palkkauksen		
			tulevaisuuden visio ja kehittymisen*		tulevaisuuden näkymät	
	vetovoima			tuote, palvelu tai brändi	tuotteet ja palvelut	*menestys sisältää myös tuotteet, palvelut ja brändit.
					innovaatiot	
			työnantaja-vastuu		työnantaja-vastuu	
		korkeat eettiset arvot	vastuullinen liiketoiminta		vastuullinen liiketoiminta	
Yksittäiset ulottuvuudet		sijainti, joka mahdollistaa sosiaalisen elämän		kansalaisuus		
				hallinto		

2.3 Työnantajan tunnettuus ja houkuttelevuus

Hakeakseen työtä, työnhakijan täytyy tietää yritys. Ellei työnhakijalla ole tietoa yrityksen olemassaolosta, ei hänellä voi myöskään olla mitään oletuksia työnantajasta. (Cable & Turban 2001, 123; Lemmink et al 2003) Tunnistaminen on perusedellytys myös tiedostamista seuraaville tasoille, kuten imago ja maine. (Cable & Turban 2001, 123). Työnantaja josta ei ole tietoa, ei voi myöskään olla työnhakijan mielestä houkutteleva.

Backhaus & Tikoo (2004) mukaan potentiaaliset työnhakijat vertaavat organisaation imagoa omiin tarpeisiinsa, persoonallisuuteensa ja arvoihinsa. Kun tarpeet kohtaavat, yrityksestä tulee työntekijän näkökulmasta houkutteleva. Sivertzen ym. (2013, 474) korostaa sitä, että yrityksen näkökulmasta työnantajamielikuvan rakentamisen tavoitteena on kasvattaa työnantajan houkuttelevuutta ja parantaa yrityksen mainetta. Myös Collins & Stevens (2002, 12) tuo esille sen, että ennakoivan rekrytoinnin toimenpiteillä (verkkosivut, flyerit, lehtimainokset) on tutkimusten mukaan vaikutusta työnantajamielikuvaan. Vaikutus näkyy erityisesti uskomuksissa ja asenteissa yritystä kohtaan.

2.3.1 Tunnettuuden tasot

Yrityksen rekrytointipolitiikkaa määrittävät sen visio ja strategia, jotka antavat ohjenuoran sille minkä verran ja millaista henkilöstöä ja osaamista tarvitaan. Strategia ohjaa myös siinä, millaisia persoonia yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. (Viitala 2004, 242-243). Työnantajamielikuvaan panostamisen on uskottu houkuttelevan parempia työnhakijoita, koska se auttaa heitä kuvittelemaan itsensä osana organisaatiota. Panostamalla työnantajamielikuvaan, yritykset näyttävät sen, miten ne eroavat kilpailijoistaan ja miksi parhaiden kandidaattien pitäisi valita juuri heidät. Työntekijät, kuten asiakkaatkin haluavat heidät yhdistettävään tunnistettaviin organisaatioihin. Se synnyttää sitoutumista, tyytyväisyyttä ja tunnesiteen jo yrityksessä työntekijöihin. (Bondarouk ym. 2013. 27.)

Cable & Turban (2001, 122-123) on tarkastellut tutkimuksessaan työnantajan tunnettuutta ja sen ulottuvuuksia. Työnantajan tunnettuudella on Cable & Turban (2001) laatimassa viitekehysessä kolme ulottuvuutta, joita ovat työnantajatietoisuus, työnantajan maine ja työnantajan imago. Työnantajan tunnettuuden (Employer Knowledge) Cable & Turban (2001, 123) määrittää siten, että se tarkoittaa työnhakijan muistoja ja assosiaatioita yritykseen liittyen. Tunnettuudella on muistoihin ja assosiaatioihin viitaten vaikutusta siihen, miten työnhakija prosessoi ja suhtautuu saamaansa informaatioon yrityksestä. Collins (2006), jonka malli perustuu Cable & Turbanin 2001 teoreettiseen mallinnukseen, tuo esille tutkimuksessaan sen, että yrityksen tunnettuudella (Employer Knowledge) on vaikutusta työnhakijan kiinnostukseen tai aikomukseen hakea kyseiseen yritykseen töihin. Tunnettuuden merkitys korostuu

erityisesti nuorten työnhakijoiden joukossa työnhakuaikomukseen liittyen (Katyar & Saini 2016, 180-182, 190; Collins 2007, 181).

Työnantajatunnettuutta (Employer Knowledge) Collins (2007, 181) lähestyy kolmen ulottuvuuden kautta. Ulottuvuudet poikkeavat Cable & Turban (2001) tutkimuksesta siten, että työnantajan imagon sijasta, kolmas ulottuvuus on informaatio työstä.

- 1) Tietoisuus (Employer Familiarity), on analoginen bränditietoisuuden (Brand Awareness/Familiarity) kanssa. Työnantajatietoisuus on edellytys sille, että työnhakijalla voi yleensäkin olla työnantajatunnettuutta. Tietoisuus on edellytys myös muiden tasojen (imago, maine) hahmottamiselle. (Cable & Turban 2001, 124.) Työnantajatietoisuus voidaan käsittää työnhakijan kykynä nähdä itsensä yrityksen työntekijänä. Se vaikuttaa hakukäyttäytymiseen, koska tällaisiin tuttuuden uskomuksiin perustuen työnhakijat saavat oikeutuksen pitää yritystä työnantajanaan. Toisaalta tutuksi koetut työnantajat nähdään positiivisemmassa valossa kuin vieraammat työnantajat. (Gatewood ym. 1993.)
- 2) Yrityksen maine (Employer Reputation), jonka Cable & Turban (2001, 127) on määritellyt työnhakijan uskomukseksi siitä, miten muut arvioivat yritystä työpaikkana. Positiivisella maineella nähdään olevan vaikutusta siihen, että yritys koetaan houkuttelevaksi (Cable & Turban 2001.)
- 3) Tieto työstä (Job Information), jonka Collins (2007, 181) määrittelee työnhakijan uskomuksiksi tietyn työn tärkeistä ominaisuuksista, koska näillä uskomuksilla voidaan nähdä vahvat vaikutukset työnhakijan aikomuksiin ja päätöksiin.

H1a: Työnantajan tunnettuus vaikuttaa työnhakijan aikomukseen haakeutua yritykseen töihin.

H1b: Työnantajan tunnettuudella on vaikutusta työnhakijan käsityksiin työnantajamielikuvasta

2.3.2 Houkuttelevuuden ulottuvuudet

Houkuttelevuus (Attractiveness) voidaan ymmärtää työntekijän kokemuksesta työnantajan vetovoimaisuudesta. Berthon ym. (2005, 151) määrittelee houkuttelevuuden kuvitteellisina etuina, jotka potentiaalinen työntekijä kuvittelee tietystä yrityksessä tai organisaatiossa työskentelystä, hänelle syntyvän. Näitä etuja voi Backhaus & Tikoo (2004, 506) mukaan olla esimerkiksi työnantajabrändiin liittyvät symboliset edut kuten innovatiivisuus tai arvostus.

Henson (2005, 265) mukaan organisaatio houkuttelee sellaisia henkilöitä, jotka hyväksyvät ja tunnistavat organisaation kulttuurin. Mitä paremmin

työnantaja onnistuu kuvantamaan ja kuvaamaan sisältöjä, eli yrityksen kulttuuria ja jakamaan tietoa eri medioissa ja kanavissa, sitä helpompaa on houkutella samanhenkisiä työntekijöitä organisaatioon. (Backhaus & Tikoo 2004, 506-508).

Työnantajamielikuvaan liittyvässä tutkimuksessa viitataan usein houkuttelevuuteen, mutta sen teoreettinen määrittely jää kuitenkin usein hataraksi. Alniacik & Alniacik (2012, 1338) nostaa esille tämän ongelman ja korostaa sitä, että Berthon ym. vuoden 2005 kuvaus työnantajamielikuvasta, on tällä hetkellä ainoa validi kuvaus työnantajan houkuttelevuudesta.

Myös Alniacik & Alniacik (2012, 1338-1342) lähtee omassa tutkimuksessaan liikkeelle Berthon ym. (2005) mallin mukaisesti siitä, että työnantajan houkuttelevuus tai yrityksen/organisaation vetovoima koostuu 25 ulottuvuudesta. Alniacik & Alniacik (2012) malli poikkeaa kuitenkin Berthon ym. (2005) laatimasta mallista (taulukko 2) siten, että houkuttelevuuden ulottuvuuksia on viiden sijasta kuusi. Ulottuvuudet ovat:

- 1) Sosiaalinen arvo, joka liittyy työn arvoon työnhakijalle itselleen. Ulottuvuus sisältää muun muassa saavutettavan työkokemuksen, hyväksynnän ja hyvän esimiessuhteen ulottuvuudet.
- 2) Markkina-arvo, liittyy työnhakijan kokemukseen yrityksen asiakasnäkökulmasta.
- 3) Taloudellinen arvo, sisältää palkkauksen ja kompensaation ulottuvuudet.
- 4) Vetovoima, joka liittyy yrityksen humanitaarisuuteen ja työnhakijan mahdollisuuteen opettaa muille oppimaansa.
- 5) Yhteistyö, viittaa mahdollisuuteen tehdä käytännönläheistä työtä ympäristössä, jossa on kannustavat kollegat.
- 6) Työympäristö, merkitsee hauskaa ja jännittävää työskentely-ympäristöä.

Berthon ym. (2005) mukaan työnantajan houkuttelevuutta voidaan mitata viiden ulottuvuuden (arvoja tai etuja) avulla. Nämä viisi arvoa (Taulukko 2) tai etua tarkentuvat Berthon ym. (2005) tutkimuksessa yksityiskohtaisemmin 25 alaulottuvuuteen, jotka kuvaavat työnantajan houkuttelevuuden erilaisia osalualueita.

Työnhakijaa tai -vaihtajaa kiinnostava tai houkutteleva (Interest Value) yritys tarkoittaa mallissa työnhakijan kokemusta tai mielikuvaa yrityksen innovaatiokyvystä (tuotteet ja palvelut) tai tuotteiden tai palvelun korkeasta laadusta. Toimiva työyhteisö (Social Value) yhdistetään hyviin työntekijäsuhteisiin ja hauskaan ja kannustavaan työyhteisöön. Ansaintamahdollisuudet (Economic Value) liittyvät mallissa palkkaukseen ja taloudellisiin etuihin sekä työnantajan pysyvyyteen. Kehittymismahdollisuudet (Development Value) ymmärretään tunnustuksina ja etenemismahdollisuuksina, mutta myös ulospäin näkyvänä arvona tai statuksena siitä, että henkilö työskentelee kyseisessä

yrityksessä. Vetovoimaisuus (Application Value), on ulottuvuuksista moniulotteisin. Se tarkoittaa toisaalta kokemusta siitä, että työntekijä voi jakaa tai hyödyntää oppimaansa organisaatiossa. Toisaalta ulottuvuudessa näkyy asiakasorientaatio ja yrityksen humanitaarisuus, jotka voidaan linkittää työn merkittävyyteen työntekijälle. (Berthon ym. 2005.)

TAULUKKO 2 Työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudet.

Kiinnostavuus Interest Value (Int)	Työskentely jännittävässä ympäristössä (I1)
	Innovatiivinen työnantaja - uudenlaiset työtavat/tulevaisuuteen katsova (I2)
	Organisaatio arvostaa ja hyödyntää luovuuttasi (I3)
	Organisaatio tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita (I4)
	Organisaatio tuottaa innovatiivisia tuotteita ja palveluita (I5)
Toimiva työyhteisö Social Value (Sos)	Hauska työskentely-ympäristö (S1)
	Hyvät välit esimiehesi kanssa (S2)
	Hyvät välit työtovereidesi kanssa (S3)
	Kannustavat ja rohkaisevat kollegat (S4)
	Iloinen työympäristö (S5)
Ansaintamahdollisuudet Economic Value (Eco)	Hyvät etenemismahdollisuudet organisaatiossa (E1)
	Pysyvä työpaikka organisaatiossa (E2)
	Käytännönläheinen työkokemus organisaatiossa (E3)
	Keskimääräistä korkeampi peruspalkka (E4)
	Houkutteleva kokonaiskompensaatio (E5)
Kehittymismahdollisuudet Development Value (Dev)	Tunnustus/Arvostus johdolta (D1)
	Ponnahduslauta tulevaisuuden työllistymiseen (D2)
	Tunnet olosi hyväksi, koska työskentelet kyseisessä organisaatiossa (D3)
	Tunnet olosi itsevarmemmaksi, koska työskentelet kyseisessä organisaatiossa (D4)
	Saavutat uraasi tukevaa kokemusta (D5)
Vetovoimaisuus Application Value (App)	Humanitaarinen organisaatio - antaa takaisin yhteiskunnalle (A1)
	Mahdollisuus soveltaa oppimiasi asioita käytäntöön (A2)
	Mahdollisuus opettaa muille mitä olet oppinut (A3)
	Hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus (A4)
	Organisaatio on asiakasorientoitunut (A5)

Houkuttelevuuteen ei tämän hetkiseen teoriakirjallisuuteen viitaten ole yksiselitteistä määrittelyä tai ulottuvuuksia (Alniacik & Alniacik, 2012; Sivertzen ym. 2013, 474). Teoriakeskustelu palaa usein takaisin työntajamielikuvan ulottuvuuksiin, jotka linkittyvät työnantajan maineeseen. Työnantajamaineen ja -mielikuvan määrittelystä haastavaa tekee se, että eri-ikäiset, erilaisessa elämänvaiheessa olevat, eri koulutuksen ja uratavoitteet omaavat henkilöt, kokevat erilaiset tekijät houkutteleviksi (Kuvaja 2011: 10, 15). Lisäksi kulttuurien välillä voi olla eroja (Berthon 2005, 168). Hyödynnän tutkimuskyselyssäni tutkimusasetelmaan viitaten, Sivertzen ym. (2013) käyttämää, edellä esiteltyä,

Berthon ym. (2005) laatimaan määrittelyä työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksia, jotka polveutuvat Amber & Barrow'n vuonna 1996 luomaan mallinnukseen.

H2a: Kiinnostavuudella on myönteinen vaikutus, potentiaalisen työnhakijan käsitykseen hyvästä työnantajamielikuvasta.

H2b: Toimivalla työyhteisöllä on myönteinen vaikutus, potentiaalisen työnhakijan käsitykseen hyvästä työnantajamielikuvasta.

H2c: Ansaintamahdollisuuksilla on myönteinen vaikutus, potentiaalisen työnhakijan käsitykseen hyvästä työnantajamielikuvasta.

H2d: Kehittymismahdollisuuksilla on myönteinen vaikutus, potentiaalisen työnhakijan käsitykseen hyvästä työnantajamielikuvasta.

H2e: Vetovoimaisuudella on myönteinen vaikutus, potentiaalisen työnhakijan käsitykseen hyvästä työnantajamielikuvasta.

2.4 Työnantajamielikuvan rakentaminen, sosiaalinen media ja työnhakuaikonus

Työnantajamielikuvan rakentaminen tarkoittaa erilaisia toimenpiteitä, erilaisissa kanavissa, erilaisille kohderyhmille. Katyar & Saini (2016: 12) ja Sivertzen ym. (2013: 475) näkevät sosiaalisen media yhtenä uusimmista työkaluista, jota hyödynnetään työnantajabrändäyksessä ja rekrytointimarkkinoinnissa. Yhtenä taustavaikuttimena on se, että sosiaalinen media luo lisäarvoa mahdollistamalla keskustelua työnantajan ja potentiaalisen työntekijän välillä. Keskustelu voidaan nähdä ensimmäisenä askeleena syvällisempien yhteyksien ja pidempien suhteiden luomisessa. (Thackeray, Neiger & Keller 2012, 165.)

Tässä tutkimuksessa sosiaalista mediaa tarkastellaan ajankohtaisena rekrytointimarkkinoinnin työkaluna ja kanavana, jota käytetään työnantajamielikuvan rakentamiseen liittyvän rekrytointimarkkinoinnin työvälineenä.

2.4.1 Työnantajamielikuvan rakentaminen

Työnantajamielikuvan rakentaminen ja kehittäminen on työkalu, jonka avulla organisaatiota tehdään tunnetuksi mahdollisena työpaikkana potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Vahva työnantajamielikuva synnyttää positiivisen imagon, identiteetin, maineen ja rohkaisee työntekijöitä samaistumaan organisaatioon. (Berthon ym. 2005, 151; Boundarouk ym. 2013, 27; Viitala 2004, 245.)

Työntajamielikuvan rakentaminen ei ole vain mainontaa, vaan se on pitkäaikainen strategia, jonka tarkoituksena on sekä rakentaa, että hallita uniikkia työnantajidentiteettiä sekä nykyisten, että tulevien työntekijöiden mielissä kilpailuedun saavuttamiseksi (Boundarouk ym. 2013, 27). Henson (2005) nostaa esille HR:n roolin yrityksen kulttuurin kuvantamisessa ja erityisesti sen arvioimisessa, minkälaisia osaamisvaatimuksia yrityksellä tulevaisuudessa. Sen lisäksi, että yritys ennakoii tulevaisuudessa tarvittavaa osaamistaan, tarvitaan tietoa myös siitä minkälaisia tarpeita ja haluja tulevaisuuden työntekijöillä on. Näiden yhteensovittaminen on ennakoivan rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan rakentamisen ydintä. (Henson 2005.) Chhabra & Sharma (2014, 51) mukaan työnantajamielikuvan rakentaminen lähtee liikkeelle organisaation arvojen, kulttuurin, HR- ja muiden politiikkojen, vahvuuksien, brändi-imagon ja trendien analyysistä.

Backhaus & Tikoo (2004, 502–503) mukaan työnantajamielikuvan rakentamista kuvaillaan henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa usein kolme vaihetta tai tasoa sisältävänä prosessina. Ensimmäinen vaihe on yrityksen arvolupauksen eli työnantajalupauksen (Employer Value Proposition) määrittely, joka on brändin ydin. Berthon ym. (2005) painottaa oman organisaation ymmärrystä prosessin tässä vaiheessa. Arvolupaus pohjautuu yrityksen tavoitemielikuvaan eli kuvaukseen niistä tekijöistä, jotka ovat valitulle kohderyhmälle merkityksellisiä ja joilla voidaan erottua kilpailijoista. Työnantajamielikuvaan liitettyä arvolupaus on selkeä kokonaisuus niistä hyödyistä, joita yritys tarjoaa nykyisille tai tuleville työntekijöilleen (Backhaus & Tikoo 2004: 502-503; Moroko & Uncles 2008, 163–165).

Toinen vaihe on arvolupauksen markkinointi kohdennetusti sellaisille ulkoisille ryhmille, joita halutaan houkutellessa työnantajan palvelukseen. Käytännössä tavoitemielikuvaa tuetaan rekrytointimarkkinoinnilla, jota voidaan kohdentaa sekä nykyisille että potentiaalisille työntekijöille. Ulkoisen työnantajamielikuvan voidaan katsoa rakentuvan kahdesta osasta eli siitä, minkälaisen kuvan yritys antaa itsestään ulospäin ja toisaalta siitä miten muut arvioivat yritystä työnantajana. Ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamisen tavoitteena voidaan nähdä sekä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisen, että työnantajabrändin vahvistamisen. (Backhaus & Tikoo 2004, 501-503; Mäkinen ym. 2010, 16; Sivertzen ym. 2013, 473–474; Viitala 2004)

Ulkoinen markkinointi tavoittaa myös organisaation muita sidosryhmiä. Nykyisen ja potentiaalisten työntekijöiden lisäksi, kolmas tunnistettu kohderyhmä ovat ne sidosryhmät, joilla on odotuksia yrityksen suhteen. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, rahoittajat, yhteistyökumppanit ja viranomaiset. Työnantajamielikuvaan liittyvä, hyvää työnantajakuvaa tukeva viestintä, vahvistaa myös sidosryhmien luottamusta ja kunnioitusta ja vahvistaa osaltaan organisaation mainetta. (Fombrun ym. 2015.)

Kolmas vaihe liittyy sisäiseen markkinointiin, joka on brändilupauksen näkökulmasta tärkeää henkilöstön sitouttamisessa. (Backhaus & Tikoo 2004, 502-503.) Käytännössä sisäisen työnantajamielikuvan vahvistaminen tarkoittaa nykyisille työntekijöille suunnattuja toimenpiteitä, joissa hyödynnetään

yrityksen omia viestintäkanavia ja tapahtumia. Sisäisen työnantajamielikuvan rakentamisen tavoitteena on sitouttaa nykyisiä työntekijöitä yrityksen kulttuuriin ja strategiaan. Nykyiset työntekijät tarkkailevat yrityksen sisäisen viestinnän lisäksi myös ulkoista viestintää, joten he vaikuttavat osaltaan siihen, miten yritystä ja sen viestejä tulkitaan. (Maxwell & Knox 2010, 895; Barrow & Mosley 2005.) Moroko & Uncles (2008) mukaan sellaiset työnantajat koetaan houkutteleviksi, joiden viestintä ja todellinen kuva kohtaavat.

Peilattaessa Backhaus & Tikoon (2004) esittämää työnantajamielikuvan rakentamisen prosessia Berthon ym. (2005, 154) kuvaamaan vastaavaan malliin, tulisi prosessiin lisätä mittareiden rakentaminen ja mittaaminen, että brändilupauksessa onnistumista voidaan arvioida objektiivisesti.

2.4.2 Sosiaalinen media työnantajamielikuvan rakentamisen kanavana

Sosiaalisesta mediasta on olemassa hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta sosiaalista mediaa tarkastellaan. Tässä tutkimuksessa sosiaalista mediaa tarkastellaan työnantajakuvaan liittyen, viestinnän välineenä, joten painopiste on enemmän sen tarjoamissa kanavissa ja käyttömahdollisuuksissa kuin teknologioissa tai viestinnän periaatteissa.

Tirronen (2008, 34) määrittelee sosiaalisen median siten, että se tarkoittaa tietoverkoissa toimivaa yhteisöllisesti tuotettua ja jaettua mediasisältöä, eli käyttäjien itsensä luomaa sisältöä. Wikipediassa (2019a) sosiaalinen media eli some määritellään viestintäympäristöksi, jossa jokaisella käyttäjällä tai käyttäjäryhmällä on mahdollisuus sekä aktiivinen viestijä, sisällöntuottaja että tiedon vastaanottaja. Viestintä sosiaalisessa mediassa tapahtuu monelta monelle eli se poikkeaa perinteisestä viestinnästä esimerkiksi joukkotiedotusvälineissä, koska viestijän ja vastaanottajan välinen ero puuttuu. Sosiaalinen media on siksi enemmän kuin printtijulkaisut, televisio tai radio, koska se mahdollistaa yksilöiden välisen kommunikoinnin toistensa kanssa (Thackeray ym. 2012, 165). Sosiaalisessa mediassa vain jaeta tietoa, vaan käyttäjät osallistuvat aktiivisesti myös sisällön tuotantoon (Kissel & Büttgen 2016, 756).

Sosiaalisen median alustoja ja sovelluksia on laaja kirjo (Kissel & Büttgen 2016, 756). Sovellusten käyttäjämäärät ja niiden suosittuus vaihtelevat maittain. Sosiaalisella medialla tarkoitetaan blogeja, keskustelupalstoja, chat -huoneita, foorumeita, tuote- tai palveluarvostelu sivustoja ja erilaisia yhteisöpalveluita (Kissel & Büttgen 2016, 756). Tunnettuja yhteisöpalveluita työnantajamielikuvan näkökulmasta ovat Facebook, Twitter ja LinkedIn. Lisäksi hyödynnetään blogeja ja erilaisia julkaisualustoja kuten Instagram, Youtube ja Snapchat.

Sosiaalista mediaa käytetään kasvavassa määrin työnantajamielikuvan rakentamisessa rekrytoinnin tarpeisiin (Sivertzen ym. 2013). Katyar & Saini (2016, 14) mukaan sosiaalinen media tuo rekrytointiin etuja edullisempien kustannusten ja laajemman tavoitettavuuden lisäksi siitä, että se mahdollistaa nopeampia toimenpiteitä sekä reagointiajat yhteydenottoihin. Kissel & Bütt-

genin (2016, 756) mukaan sosiaalinen media on erityisen hyvä työkalu työnantajabrändäyksen tarpeisiin, koska se tarjoaa valtavan määrän erilaisia mahdollisuuksia (video, ääni, chat, kuvat, yksityisviestit) brändiviestintään.

Lisääntynyt kiinnostus liittyy siihen, että sosiaalisen median avulla yritykset voivat tehdä itseään tunnetuksi kiinnostavana ja houkuttelevana ja jakaa tietoa tehokkaasti ja kohdennetusti. Yrityksen tai organisaation näkökulmasta taustalla on mahdollisuus herättää kiinnostusta ja rekrytoida uusia työntekijöitä näkymällä kanavissa, joissa mahdolliset työnhakijat jo ovat. (Boundarouk ym. 2013, 23-24; Katyar & Saini 2015, 12.) Kissel & Büttgenin (2016, 756) mukaan sosiaalisen median käytön rajoitteena on huomioitava se, että kontrolloiminen ei ole samalla tavoin mahdollista kuin perinteisiä viestintäkanavia käytettäessä. Toisaalta, kuten luvussa 2.1.1 esitettiin, imago ei ole koskaan täysin yrityksen itsensä hallittavissa, koska se ei voi itse vaikuttaa siihen, mitä sidosryhmät siitä puhuvat (Brown ym. 2006).

Viestinnässä onnistuminen edellyttää sitä, että työnantajakuvan ylläpito sosiaalisessa mediassa on aidosti osa yrityksen rekrytointistrategiaa. Lisäksi se vaatii ymmärrystä ja osaamista sekä sosiaalisesta mediasta viestinnän välineenä ja kanavana että tiivistä yhteistyötä johdon, HR:n, viestinnän ja markkinoinnin kesken.

Seuraavassa esittelen lyhyesti (aakkosjärjestyksessä) työnantajamielikuvan näkökulmasta tunnetuimmat Suomessa käytetyt sovellukset.

- 1) *Facebook* on yhteisöpalvelu, joka tarjoaa käyttäjille mahdollisuuden kuvallisen käyttäjäprofiilin luomiseen sekä yhteydenpitoon ystävien kanssa. Facebookissa käyttäjän on mahdollista liittyä erilaisiin yhteisöihin ja ryhmiin. Vuonna 2018 Facebookilla oli yli kaksi miljardia rekisteröitynyttä käyttäjää. (Wikipedia 2019b.) Yritysten ja organisaatioiden on mahdollista luoda Facebookiin omia sivuja, joiden kautta ne voivat viestiä ajankohtaista tietoa yrityksen toiminnasta. Organisaatioiden sivut voivat olla myös rekrytointia varten rakennettuja, jolloin niiden kautta viestitään avoimista työ- ja harjoittelupaikoista ja julkaistaan muuta työnantajamielikuvaa tukevaa materiaalia.
- 2) *Instagram* on ilmainen kuvien jakopalvelu ja sosiaalinen verkosto. Palvelun avulla käyttäjät voivat jakaa kuvia ja videoita sekä kommentoida ja tykätä toistensa jakamista sisällöstä. Käyttäjää oli vuonna 2018 yli miljardi. (Wikipedia 2019c.) Yritykset ja organisaatiot voivat julkaista sivustolla työnantajamielikuvaa tukevia kuvia tai videoita esimerkiksi yrityksen ajankohtaisista tapahtumista.
- 3) *LinkedIn* on verkkoyhteisöpalvelu ja verkostoitumisväline. Käyttäjät luovat sivustolle oman ammatillisen profiilinsa mahdollisine suosituksineen ja kertovat kiinnostuksen kohteistaan. LinkedIn on kanava laajentaa omaa verkostoa, käydä keskusteluja ja saada sitä kautta mahdollisia työtarjouksia sekä löytää avoimiin tehtäviinsä uusia työntekijöitä. LinkedInissä oli käyttäjiä vuonna 2018 yhteensä 590 mil-

joonaa. (Wikipedia 2019d.) Työnantajat voivat julkaista sivustolla esimerkiksi avoimia työpaikkoja ja julkaista työntajamielikuvaan tukevaa materiaalia kuten uutisia, kuvia ja videoita.

- 4) *Snapchat* on sosiaalisen median palvelu, jossa voi jakaa kuvia, videoita ja tekstiä, joko itse valitsemilleen henkilöille tai julkisesti. ”Snäpit” ovat muiden Snapchat-käyttäjien nähtävissä 24 tunnin ajan kuvan julkaisusta eteenpäin. Snapchatilla oli vuonna 2018 yli 3 miljoonaa käyttäjää. (Wikipedia 2019e.) Yritykset ja organisaatiot voivat käyttää Snapchatia viestintäkanavana, joko brändiin liittyen itse tai tunnettujen henkilöiden kautta.
- 5) *Twitter* on yhteisö- ja mikroblogipalvelu, jonka käyttäjät pystyvät lähettämään ja lukemaan toistensa päivityksiä internetissä. Vuonna 2018 Twitter -käyttäjiä oli noin 330 miljoonaa. (Wikipedia 2019 f.) Yritykset ja organisaatiot voivat perustaa omia Twitter-tilejä, joiden kautta ne voivat viestiä ajankohtaisista asioista sekä avoimista työpaikoistaan.
- 6) *Youtube* on Internetissä toimiva suoratoistovideopalvelu, jonne käyttäjät voivat lisätä omia videoita, sekä katsoa ja kommentoida muiden käyttäjien videoita. Youtubella on noin kaksi miljardia käyttäjää (Wikipedia 2019g.). Yritykset ja organisaatiot voivat ladata Youtuben videosisältöjä tukemaan työntajamielikuvaansa.

Sivertzen ym. (2013, 475) mukaan se, että sosiaalinen media voi tuhota yrityksen maineen, tarkoittaa sitä, että sosiaalisen median avulla pitäisi pystyä myös rakentamaan yrityksen mainetta. Sivertzen ym. (2013) jatkaa lisäksi, että sosiaalista mediaa käytetään sekä rekrytointi- että työntajabrändäyksen kampanjoissa, joten on tärkeää tutkia, onko sillä vaikutusta yrityksen maineeseen. Tästä on johdettu hypoteesi H3, jota mitataan, Turban ym. (1998) kehittämällä mittaristolla, jossa tarkastellaan muun muassa yrityksen mainetta työntajana sekä yrityksen imagoa.

H3: Työntajan sosiaalisen median käyttämisellä on positiivinen suhde käsitykseen hyvästä työntajamielikuvasta

2.4.3 Sosiaalinen median vaikutus työnhakijan aikomukseen hakea työtä

Työntajamielikuvan rakentaminen ja ylläpitäminen tukee organisaatiota sen tavoitteissa houkutellessa uusia ja toisaalta sitouttaa jo yrityksessä työskenteleviä työntekijöitä työntajajaan. Kilpailuetua tavoitellaan erottautumalla kilpailijoista tuomalla esille aktiivisesti työntajan tarjoamia etuja, uniikkiutta, arvoja ja toisaalta myös työntajan identiteettiä. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.). Tätä tukee myös Lloyd (2002, viitattu lähteessä Berthon ym. 2005, 153) määritelmä, jossa korostetaan työntajan aktiivista roolia viestinnässä, jonka avulla yritetään luoda sekä olemassa olevalle että potentiaaliselle henkilöstölle kuva siitä, että yritys on haluttu paikka työskennellä.

Collins & Stevens (2002, 5, 29) mukaan, ennakoivan rekrytoinnin toimenpiteillä, kuten mainonnalla, on vaikutusta työnhakijoiden aikomukseen hakea työtä yrityksestä. Hyöty voi Collins & Stevens (2002) mukaan olla erityisen tärkeä teknologiayrityksissä. Myös Sivertzen ym. (2013) tutkimustulokset tukevat tätä näkemystä. Kummassakin tutkimuksessa (Collins & Stevens 2002 ja Sivertzen ym. 2013) tutkimusasetelmaa on testattu insinööriopiskelijoilla.

Highhouse ym. (2003) on tutkimuksessaan työnantajan houkuttelevuuden ja maineen vaikutusta työnhakijan aikomukseen hakea työtä kyseisestä yrityksestä. Tutkimuksessa on tarkasteltu työnhakijan hakuaikomusta muun muassa työnhakuaikomuksen, työnantajan asemoinnin ja suosittelun suhteen. Hypoteesi H4 mittaa Highhouse ym. (2003) luoman kysymyspatteriston (5 kysymystä) avulla sitä, onko potentiaalisten työntekijöiden käsityksillä yrityksen maineesta vaikutusta heidän aikomukseensa hakea työtä. Mittaristoa on muutettu, Sivertzen ym. (2013) tutkimukseen perustuen niin, että se soveltuu mittaamaan sosiaalisen median käyttämistä työnantajamielikuvan rakentamisessa.

H4: Hyvä työnantajamielikuva vaikuttaa positiivisesti potentiaalisen työntekijän aikomukseen hakea työtä

Työnhakukäyttäytyminen näyttäytyy moniulotteisena ilmiönä, johon vaikuttavat työnhakijan ominaisuudet (ikä, sukupuoli, koulutus), valmiudet, elämäntilanne, sosiaalinen tuki ja työttömyyden kokeminen. (Kuvaja 2011, 2). Tässä tutkimuksessa työnhakukäyttäytymistä tutkitaan hakuaikomuksen kautta. Käytännössä tarkastellaan sitä, kuinka työnantajamielikuvan houkuttelevuuden ulottuvuudet ja sosiaalisen median käyttö vaikuttavat työnhakijan aikomukseen hakeutua yritykseen töihin.

Hypoteesi H5 lähtee oletuksesta, että sosiaalisella medialla on vaikutusta yritysmaineeseen ja potentiaalisen työntekijän aikomukseen hakea työtä. Taustalla on oletus siitä, että mikäli maine on huono, sosiaalisella medialla ei itsessään ole vaikutusta aikomukseen hakea. Esimerkkinä voi käyttää tilannetta, jossa työnhakija näkee sosiaalisessa mediassa työpaikkailmoituksia, mutta hänellä ei ole aikomusta hakea, koska yrityksen maine on huono. (Sivertzen ym. 2013, 475).

H5: Työnantajan sosiaalisen median käytöllä on vaikutusta työnhakijan aikomukseen hakea työtä yrityksestä

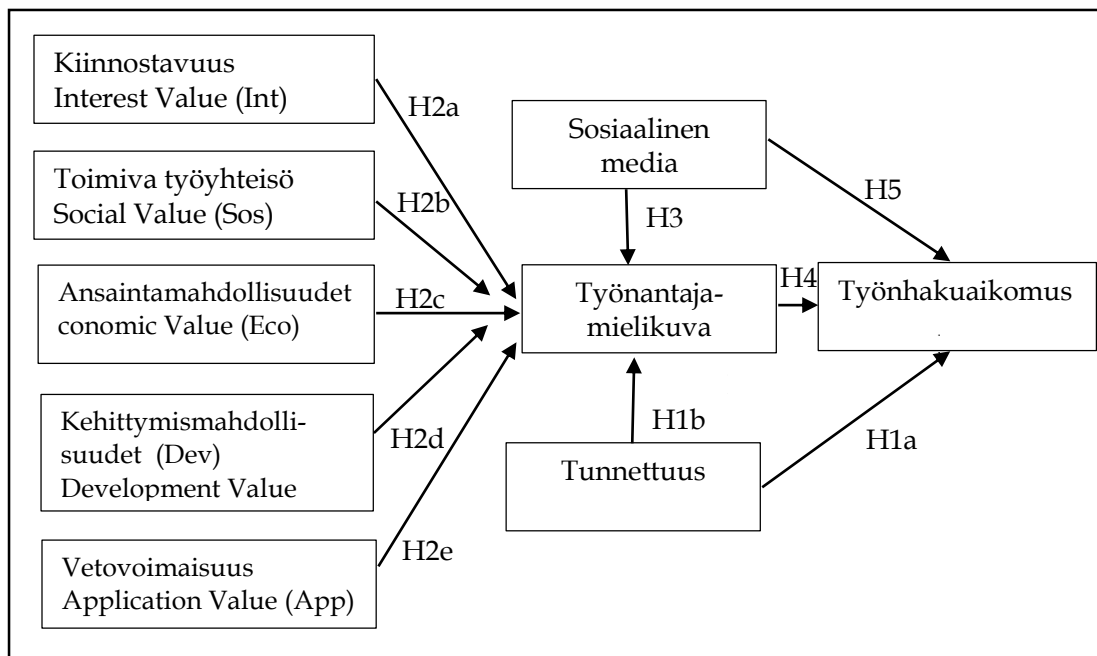
2.5 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelman tarkoitus on luoda tutkimusaineistolle mielekäs konteksti, joka mahdollistaa tulosten mahdollisimman yksiselitteisen tulkinnan.

Laajassa mielessä, tutkimusasetelma voidaan ymmärtää niin, että siihen sisältyy tutkimusongelman muotoilu, muuttujien valinta, muuttujien operationalisointi, otantatekniikan valinta ja aineiston keruutapa. Suppeammin tarkasteluna, tutkimusasetelma voidaan ymmärtää empiirisen aineiston rakenteeksi. Käytännössä jälkimmäinen tarkoittaa esimerkiksi valintoja, joita on tehty: missä vaiheessa aineisto kerätään, milloin, miten jne. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2009.) Tutkimusasetelma sitoo yhteen teoriaosan sekä tutkimuksen käytännön toteutuksen eli empirian.

Tutkimusasetelman näkökulmasta, aiemmin tässä luvussa esitetyt hypoteesit (H1- H5), on koottu yhteen kuviossa kolme. Mallin perusasetelma syntyy Sivertzen ym. (2013) käyttämästä, Berthon ym.(2005) tutkimukseen perustuvasta mallista, jossa työnantajan houkuttelevuutta mitataan viiden ulottuvuuden kautta. Sosiaalista mediaa tarkastellaan hyvän työntajamielikuvan rakentamisen kanavana. Hyvällä työntajamielikuvalla nähdään mallissa olevan vaikutusta työnhakijan työnhakukäyttäytymiseen.

Edellä esitettyyn Sivertzen ym. (2013) tutkimusasetelmaan olen lisännyt kuudenneksi ulottuvuudeksi, hypoteesissa yksi esiin nostetun, työnantajan tunnettuuden (Collins 2007). Tunnettuus on valittu tähän tutkimukseen lisäulottuvuudeksi, koska aikaisempi tutkimus osoittaa sillä olevan vaikutusta erityisesti nuorten työnhakijoiden keskuudessa (Collins 2007, 190). Sosiaalisella medialla ja tunnettuudella nähdään mallissa olevan yhteys sekä työntajamielikuvaan että työnhakukäyttäytymiseen.



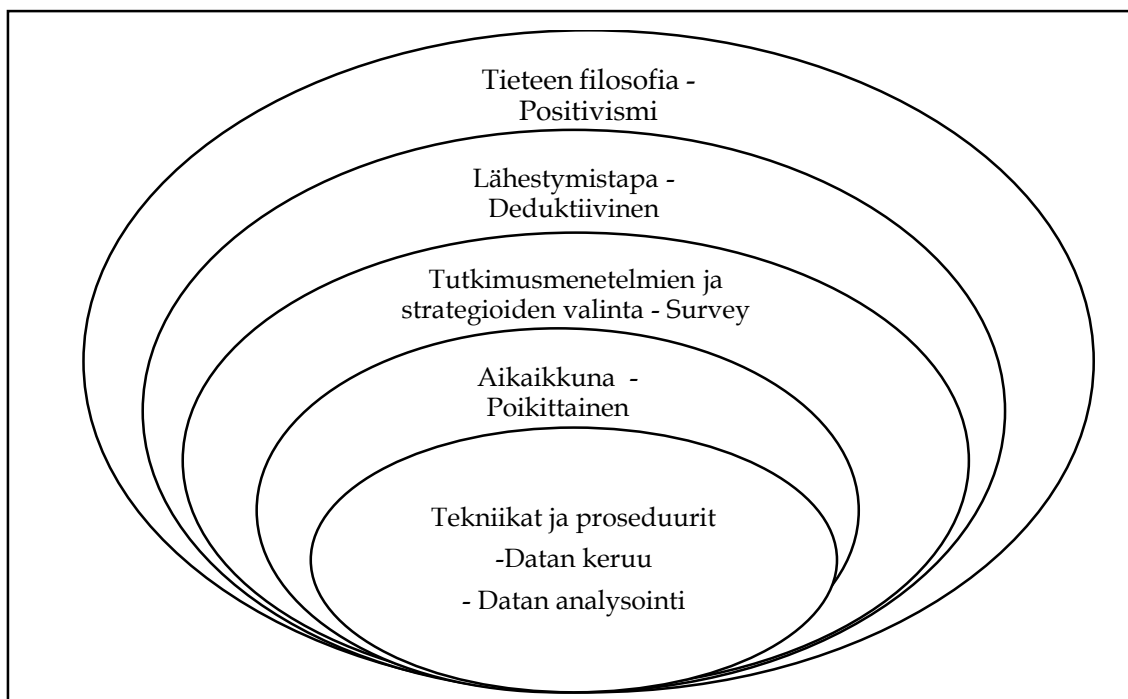
KUVIO 3 Tutkimusasetelma

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tieteellinen tutkimus voidaan määritellä ongelmanratkaisuksi, joka pyrkii selvittämään tutkimuskohteensa lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tutkimus voi olla joko teoreettista tai empiiristä (Heikkilä 2014, 12). Empiirisen, kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on positivistinen filosofia. Syvämminkin tarkasteluna taustalta löytyy sekä ontologista (ilmiön luonne), epistemologista (tutkijan ja tutkittavan suhde), loogista (kausaaliset kytkennät) ja teleologista (mitä varten tutkimus tehdään) pohdintaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 117-119).

Tutkimuksessa tiedon hankintaan ja analysointiin käytetään erilaisia työkaluja. Näitä työkaluja kutsutaan tutkimusmenetelmiksi eli metodeiksi. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat asetetut tutkimuskysymykset, hankittu aineisto sekä teoreettinen viitekehys. (Heikkilä 2014, 12; Hirsjärvi ym. 2009, 117-119).

Tieteellistä tutkimusta ja sen eri tasoja voidaan havainnollistaa kuvion neljä avulla. Rakenne kuvaa sitä, kuinka teemme olettamuksia tai valintoja, usealla eri tasolla. Oletukset vaikuttavat siihen, miten tutkimuskysymystä tarkastellaan, mitä tutkimusmenetelmiä valitaan ja miten havaintoja tulkitaan. (Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 128.) Kuvio neljä havainnollistaa valintoja, joita tähän tutkimukseen on tehty.



KUVIO 4 Tutkimussipuli

Tämä tutkimus on luonteeltaan Survey –tutkimus eli tiedonkeruu toteutetaan etukäteen suunnitellun internetkyselylomakkeen avulla. Aikaikkunaltaan kyse on poikittaisesta tarkastelusta. Poikkileikkaustutkimus tarkastelee kerta-luonteisesti ilmiötä yhtenä ajankohtana. (Heikkilä 2012, 14) Seuraavissa alaluvuissa luvussa esitellään tarkemmin tämän tutkimuksen tutkimusasetelma sekä valittuja tutkimusmenetelmiä. Käytännössä luku avaa tarkemmin tiedonkeruuseen ja analysointiin liittyvää teoriaa. Varsinaiset tutkimustulokset esitetään luvussa neljä.

3.1 Kvantitatiivinen tutkimusprosessi

Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. (Hirsjärvi ym. 2009, 139). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja ja etsitään vastausta kysymyksiin mikä, missä, paljonko, kuinka usein. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastausta kysymyksiin selvitetään lukumäärien ja prosenttiosuuksien avulla. Asioita kuvataan numeerisesti, selvitetään niiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittava ilmiön muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus kartoittaa yleensä olemassa olevan tilanteen, mutta ei selitä riittävästi asioiden syitä. Määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta ja aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2014, 15.)

Taulukossa 3 kuvataan kvantitatiivisen tutkimusprosessin eteneminen Heikkilän (2004, 23) kuvaaman ”tutkimusprosessin vaiheet” mallin mukaisesti.

TAULUKKO 3 Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusongelman määrittäminen aihealue tavoitteet taustatiedot	
Aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtyminen	Tutkimussuunnitelman laatiminen <ul style="list-style-type: none"> • tutkimuksen tavoitteiden täsmennys • tutkimusmenetelmien valinta • budjetti/aikataulu • tietojen hankintatavan päättäminen • perusjoukon ja otoksen määrittäminen • otantamenetelmän valinta • aineiston käsittelytavan päättäminen
Mahdollisten hypoteesien rakentaminen	
Tiedonkeruuvälineen rakentaminen (lomakkeen laatiminen)	
Tietojen kerääminen	
Tietojen käsittely ja analysointi	
Tulosten raportointi	
Johtopäätösten teko ja tulosten hyödyntäminen	

Määrälliseen tutkimukseen liittyy yleensä tilastollinen merkittävyydestaus eli voiko saadun tutkimustuloksen olettaa esiintyvän myös jossain toisessa vastaavassa tapauksessa ja voiko tältä pohjalta tehdä johtopäätöksiä jonkin toisen aineiston suhteen. Tilastojen yleistämisessä korostuu tutkimusaineiston keruu todennäköisyysotantamenetelmiä hyödyntämällä. Käytännössä otanta edustaa perusjoukkoa, johon tulokset halutaan yleistää. Määrällinen tutkimus, joka ei perustu todennäköisyysotantaan on niiltä osin ongelmallinen, että saatuja tuloksia ei voi samalla tavalla yleistää. Näin ollen johtopäätöksien osalta täytyy olla varovaisempi, koska saatu tulos voi olla havaittavissa vain tietyn tyyppisissä yksilöissä tai pelkästään kyseisessä aineistossa. (Valli 2010, 113-114)

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää sitä, miten työnantajamielikuva selittää työnhakijan hakukäyttäytymistä. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, koska tutkimuksen tarkoitus on kuvantaa ja tulkita aihepiiriä tilastollisen tarkastelun kautta ja etsiä sitä kautta mahdollisia syy- ja seuraussuhteita.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa tukee se, että tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiettyjä rajattuja muuttujia, joiden välisiä riippuvuuksia tarkastellaan tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Tavoitteena on testata muodostettua tutkimusmallia (Kuvio 3) ja siitä johdettuja hypoteeseja.

3.2 Tiedon keruu

Tietokoneavusteisesti verkossa tehtäviä kyselyitä kutsutaan sähköposti- ja/ tai internetkyselyiksi. Tämän kaltaisten kyselyiden etuna on taloudellisuus ja nopeus. Taloudellisuus linkittyy siihen, että säästyy sekä aikaa että kustannuksia, kun ei tarvitse tulostaa ja lähettää kyselyitä postitse, lisäetuna on ajansäästäminen tulosten syöttämiseen liittyen. Nopeus liittyy puolestaan siihen, että aineisto, on usein käännettävissä suoraan tilastollista käsittelyä varten tiedotoksi jolloin aineisto on käytössä heti aineiston keruun jälkeen. Nopeutta tuo myös se, että vastaukset saadaan nopeasti ja tutkija voi tiedon keruun aikana keskittyä muihin tehtäviin. (Heikkilä 2014, 66; Valli 2010, 113, Wright 2005.)

Vallin (2010, 113) mukaan tiedonkeruumenetelmää valitessa kannattaa miettiä kohderyhmä tarkoin, tämän kaltaisiin verkkoavusteisiin kyselyihin suhtautuvat suopeimmin nuoret, koska he ovat tottuneempia tietokoneen käyttäjiä. Heikkilä (2014, 66) nostaa esille sen, että internetkysely sopii tilanteisiin, joissa edustavan otoksen saaminen on mahdollista. Tässä tutkimuksessa internetkyselyn käyttöä tukee valittu kohderyhmä, suomalaiset korkeakouluopiskelijat.

Wright (2005) nostaa esille huonona puolena otokseen liittyvät haasteet. Esimerkiksi vastausprosenttia on mahdoton arvioida. Toisaalta sähköiseen kyselyyn liittyy myös "itsevalinnan harha", joka tarkoittaa sitä, että ryhmissä aina tietyt henkilöt ovat otollisempia vastaamaan kyselyihin. Tämä vaikuttaa yleistyksien tekemiseen. Wright (2005) mukaan lisäksi haasteina voivat olla populaation koon arvioiminen, vastaajien tietoisesti antamat väärät vastaukset esimerkiksi omista taustatiedoistaan ja toki se, että kyselyllä saavutetaan vastaajat.

3.3.1 Otanta

Otannan onnistuminen on keskeinen tekijä määrällisessä tutkimuksessa, jossa pyritään yleistämään tutkimuksen saatuja tuloksia perusjoukkoon eli populaatioon. (Valli 2010, 113). Tutkimuksen otannan kokoon ja -menetelmään vaikuttavat muun muassa tutkittavan populaation koko, perusjoukon maantieteellinen sijainti, budjetti, aikataulu, analyysimenetelmä, havaintojen tarkkuus ja yleistettävyyys. (Heikkilä 2014, 31, 40)

Tilastollisessa tutkimuksessa otokseen tulisi olla vähintään 100, jos kohderyhmä on suppea ja tuloksia tarkastellaan kokonaistasolla. 200–300, jos perusjoukossa on ryhmiä, joita vertaillaan ja 500–1 000, mikäli kyse on valtakunnallisesta kuluttajatutkimuksesta. Otantaan liittyy aina otannasta aiheutuvaa satunnaisvirhettä eli otantavirhettä ja usein myös kadon aiheuttamaa vääristymää. Otantavirheen suuruutta voidaan kuitenkin arvioida tilastollisesti (Heikkilä 2014, 43, 177).

Tämän tutkimuksen tutkimusjoukkona ovat suomalaiset korkeakouluopiskelijat. Otantamenetelmäksi on valittu mukavuusotanta (Convenience

Sampling). Menetelmävalinta liittyy siihen, että kyseessä on opinnäytetyö. Otantamenetelmä nopea ja kustannustehokas verrattuna siihen, että käytettäisiin muita otantamenetelmiä. Mukavuusotanta sulkee pois otoksesta tehtävän tilastollisen yleistettävyyden koko populaatioon, koska sillä ei saada kattavaa otosta koko populaatiosta. Näin toteutettuun tutkimuskyselyyn voivat vastata ne, jotka kyselylinkin näkevät ja haluavat tai päättävät siihen vastata. (Etikan, Abubakar & Sunusi-Alkassim 2015, 1-2.) Tavoitteena on kuitenkin saada niin paljon vastaajia kyselyyn, että aineistolla pystytään tekemään myös tilastollisia testejä.

3.3.2 Kyselylomake

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa. Kyselylomake ei tarkoita kuitenkaan pelkästään fyysistä lomaketta, vaan kyselyn muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. (Valli 2010, 103-104.)

Kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa korostuu huolellisuus, sillä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Suunniteltaessa on otettava huomioon myös se, miten aineisto tullaan käsittelemään ja millä tavalla tulokset raportoidaan. Tutkimuksen tavoitteen täytyy olla täysin selvillä, ennen kuin lomakkeen laadinta aloitetaan. Kysymykset laaditaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. (Heikkilä 2014, 45; Valli 2010, 103-104.)

Tässä tutkimuksessa käytettävät kyselypatteristot (liitteet 1 ja 2, tutkimuskysely) perustuvat aiempaan tutkimukseen ja näin ollen kysymyksien sisältö ja muotoilu on testattu jo aiemmassa tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on testata, Sivertzen ym. (2013) tutkimusasetelmaa, joten kyselyn rakenne on sama kuin norjalaisessa tutkimuksessa. Varsinaisissa tutkimuskysymyksissä on käytetty valmiita vastausvaihtoehtoja ja asteikkona on käytetty viisiportaista Likertin asteikkoa. Poikkeuksena on kyselyn ensimmäinen kysymys, jossa asteikko on 7 -portainen. Likert-asteikkoa käytetään tyypillisesti mielipideväittämissä (Heikkilä 2014, 52). Se, että kysymykset on käännetty englannista suomeksi, saattaa vaikuttaa jonkin verran kysymyksien sisältöön ja sitä kautta vastauksiin.

Tutkimuslomake on testattu ennen julkaisua. Testikäyttäjien kommentteihin perustuen kyselyn ohjeistusta on tarkennettu ja vastaamista helpottavia sivujakoja sekä etenemisen seurantaan osoittava laskuri lisättiin sähköiseen kyselyyn.

3.3.3 Käytännön toteutus

Aineisto kerättiin hyödyntäen web-pohjaista kyselylomaketta, joka laadittiin Webropol -ohjelmistolla. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa ajalla 27.2.-13.3.2019. Kysely julkaistiin Facebookissa sekä Twitterissä, joihin laadittiin

mediaan soveltuva ja kohderyhmää eli opiskelijoita tavoitteleva viesti, jota toivottiin myös jaettavan eteenpäin. Viestin jakamiseksi laadittiin oma Facebook-sivu, jonka avulla kyselyä oli mahdollista markkinoida kohdennetulla Facebook -mainoksella. Kohdennuksessa käytettiin Facebookin tarjoamia mahdollisuuksia profilointiin eli viestiä kohdennettiin sukupuolen, iän, asuinpaikkakunnan, koulutuksen tason ja kiinnostuksen kohteiden avulla. Näin saatiin rajattua mainoksen kohderyhmää siten, että se tavoittaisi juuri suomalaisia korkeakouluopiskelijoita. Kyselyn aukioloaikana mainos tavoitti yhteensä 2 600 kohderyhmään kuuluvaa käyttäjää ja se sai aikaan yhteensä 73 sitoutumista, joka tarkoittaa klikkausta kyselyyn.

Lisänäkyvyyden saavuttamiseksi kontaktoitiin Facebook -viesteillä yliopistojen kaupallisten alojen ainejärjestöjä sekä valtakunnallisia opiskelijajärjestöjä ja toivottiin heidän jakavan tietoa omissa (sosiaalisen median) kanavissaan. Osa järjestöistä jakoi tietoa tutkimuksesta uutiskirjeissään, osa kertoi hyödyntävänsä omia sosiaalisen median kanaviaan, osa ei vastannut lainkaan ja osalle tällaiset toimet eivät sopineet heidän viestintäpolitiikkaansa. Oletus on, että uutiskirjeillä tai vastaavilla on ollut vaikutusta siihen, että osassa opiskelijoista näkyvyyttä saatiin enemmän, joka vaikuttaa vastausmäärään. Myös vastaajat ovat voineet itse jakaa vastauslinkkiä eteenpäin.

Vastauksia saatiin kyselyn aukioloaikana yhteensä 207. Opiskelijoita vastaajissa oli yhteensä 193 kappaletta.

3.3 Tiedon analysointi

Tieteellisen tutkimuksen perusoletus on luotettavuus. Oletus koskee koko tutkimusprosessia tutkimuksen suunnittelusta aina tulosten esittämiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuu mittauksen luotettavuus, koska sillä on suora vaikutus tutkimusaineiston laatuun (Heikkilä 2014, 176.)

Tiedon analysoinnissa käytetään SPSS -järjestelmää. Webropol -ohjelmistosta siirretään vastaukset SPSS -järjestelmään, jonka avulla tarkastellaan ja raportoidaan tutkimuksen taustamuuttujat sekä varsinaiset tutkimusmuuttujat. Aineiston taustatarkastelussa hyödynnetään faktorianalyysiä, jonka avulla muuttujajoukosta etsitään yhteisiä piirteitä tai ulottuvuuksia, jotka tiivistetään korrelaation perusteella muutamaan harvaan faktoriin. Muuttujat, joiden välillä on voimakas korrelaatio, ja jotka ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan, muodostavat faktorin. Faktorianalyysi on mahdollista tehdä kahdella tavalla, joko eksplosiivisena tai konfirmatorisena. (Heikkilä 2014, Laitinen 2005.)

Tässä tutkimuksessa käytetään konfirmatorista faktorianalyysiä. Konfirmatorinen faktorianalyysi testaa faktorien lukumäärää ja rakennetta koskevia hypoteeseja tilanteessa, jossa tutkijalla on etukäteen teorian pohjalta käsitys aineiston faktorien rakenteesta. Konfirmatorisen faktorianalyysin tehtävänä on

tällaisessa tilanteessa joko kumota, tai varmistaa, olemassa oleva käsitys empiirisen aineiston avulla. Kummassakin tapauksessa faktorianalyysin avulla saadaan aineisto jatkoanalyysille. (Heikkilä 2014; Laitinen 2005; Karjaluoto 2005.) Tässä tutkimuksessa jatkoanalyysi tehdään SmartPLS -ohjelmistolla, jonka avulla luodaan rakenneyhtälömalli (Structural Equation Model=SEM). Rakenneyhtälömallilla testataan faktoreiden välisiä kausaalisia suhteita regressioanalyysin avulla.(Laitinen 2005.)

4 TUTKIMUSTULOSEN ESITTELY

Tässä luvussa tarkastellaan empiirisen tutkimuksen tuloksia. Ensin esitellään tutkimuksen taustamuuttujat (alaluku 4.1), jonka jälkeen siirrytään faktorianaalyyysiin ja mittausmallin testaamiseen. Alaluvussa 4.4 esitellään varsinaiset tutkimustulokset eli vastaukset tutkimushypoteeseihin, luodun rakenneyhtälömallin tuloksiin pohjautuen.

4.1 Tutkimuksen taustamuuttujat

Tutkimukseen saatiin kyselyn aukioloaikana yhteensä 207 vastausta. Kyselyyn vastasi yhteensä 193 opiskelijaa. Ei opiskelijastatuksen valinneita vastaajia oli 14 Rajaan tulosten tarkastelun ja analysoinnin vain opiskelijastatuksen valinneisiin vastaajiin.

Kyselyn vastanneiden opiskelijoiden opiskelutilanne on esitetty taulukossa 4. Suurin osa vastaajista, 80% (167 kpl) on päätoimisia opiskelijoita. Heistä 37 prosenttia (77 kpl) ilmoitti työskentelevänsä osa-aikaisesti opintojen ohessa. 46% kyselyyn vastanneista opiskelijoista ei työskennellyt opintojen ohella vastaushetkellä. Sivutoimisesti opiskelevia vastaajajoukossa oli yhteensä 27 kappaletta eli 13 %.

TAULUKKO 4 Opiskelutilanne

Opiskelutilanne	Frekvenssi	Osuus aineistosta (%)
Olen päätoiminen opiskelija, en työskentele tällä hetkellä	89	46,1
Olen päätoiminen opiskelija ja työskentelen osa-aikaisesti opintojen ohella	77	39,9
Työskentelen tällä hetkellä päätoimisesti ja opiskelen sivutoimisesti	27	14,0
Yhteensä	193	100,0

Vastaajajoukossa painottui naisten osuus (taulukko 5), heitä oli vastaajissa yhteensä 87 prosenttia (168kpl). Miehiä oli 13 prosenttia (25kpl). Otantamenetelmään viitaten, naisten osuus vastaajissa on suhteessa suurempi kuin miesten. Iältään vastaajat olivat 19-51 -vuotiaita. Sekä mediaani, että moodi asettuivat iän osalta 24 -ikävuoteen. Noin 85 % vastaajista oli alle 30 -vuotiaita. Taustatietojen osalta ikäjakaumaa selittää se, että kysely oli kohdennettu opiskelijoille.

TAULUKKO 5 Demografiset taustamuuttajat

Demografiset muuttajat	Frekvenssi	Osuus aineistosta (%)
Sukupuoli		
Mies	25	13,0
Nainen	168	87,0
Yhteensä	193	100,0
Ikä		
-19	1	0,5
20-24	98	50,8
25-29	63	32,6
30-34	14	7,3
35-39	7	3,6
-40	10	5,2
Yhteensä	193	100,0

Vastaajissa painottui yliopisto-opiskelijoiden osuus (taulukko 6). Yliopisto-opiskelijoita oli yhteensä 60 % (116 kappaletta) kaikista vastaajista. Ammattikorkeakoulu -opiskelijoita oli 39% (75 kpl). Kaksi vastaajaa ilmoitti opiskelupaikakseen muu, mikä. Avointen vastausten perusteella kyse oli lukiosta ja avoimesta yliopistosta.

TAULUKKO 6 Opiskelupaikka.

Opiskelupaikka	Frekvenssi	Osuus aineistosta (%)
Yliopisto	116	60,0
Ammattikorkeakoulu	75	39,0
Joku muu, mikä	2	1,0
Yhteensä	193	100,0

Taulukossa 7 on esitetty vastauksien jakautuminen eri korkeakoulujen kesken. Tutkimuskyselyyn vastasi opiskelijoita kaikkiaan 24 korkeakoulusta. Vastaukset jakautuivat 10 eri yliopiston ja 14 ammattikorkeakoulun kesken. Vastauksissa painottuu Vaasan yliopiston (56 kpl), Jyväskylän yliopiston (25 kpl) sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun (35 kpl) osuus. Käytännössä yli puolet (60%, 116 kpl) vastauksista on näistä korkeakouluista.

TAULUKKO 7 Korkeakoulu

Korkea- koulu	Frek- venssi	Osuus ai- neistosta (%)	Korkeakoulu	Frek- venssi	Osuus ai- neistosta (%)
Aalto yo	1	0,5	Centria-amk	1	0,5
Helsingin yo	4	2,1	HAAGA-HE- LIA amk	4	2,1
Itä-Suo- men yo	12	6,2	Humanistinen amk	1	0,5
Jyväsky- län yo	25	13	Hämeen amk	1	0,5
Lapin yo	3	1,6	Jyväskylän amk	8	4,1
Lappeen- rannan teknillinen yo	1	0,5	Lahden amk	2	1,0
Oulun yo	4	2,1	Laurea-amk	1	0,5
Tampe- reen yo	5	2,6	Oulun amk	2	1,0
Turun yo	5	2,6	Saimaan amk	2	1,0
Vaasan yo	56	29	Savonia-amk	1	0,5
Yhteensä	116	60,1	Seinäjoen amk	35	18,1
			Tampereen amk	10	5,2
			Turun amk	3	1,6
			Vaasan amk	3	1,6
			Joku muu, mikä	1	0,5
			Yhteensä	75	38,9

Vastaajien jakautuminen koulutusaloittain, on esitetty taulukossa 8. Koulutusalojen määrittelyssä hyödynnettiin Tilastokeskuksen (2016) Kansallista koulutusluokitusta. Vastaajissa painottuivat kauppa- hallinto- ja oikeustieteellisen alan opiskelijat, joita vastaajissa oli yhteensä 50 prosenttia (97 kpl) eli puolet kaikista vastaajista. Yhteiskunnallisen alan opiskelijoita oli noin 10 % vastaajista (21 kpl) kuten terveystieteiden ja hyvinvointialojenkin opiskelijoita (19 kpl). Joku muu -vaihtoehdon valinneet vastaajat: kulttuuriala (2), hallintotiede/juridiikka (1), sosiaaliala (3) ja lukio (1).

TAULUKKO 8 Koulutusalat

Koulutusala	Frekvenssi	Osuus aineistosta (%)
Kasvatusalat	11	5,7
Humanistiset ja taidealat	12	6,2
Yhteiskunnalliset alat	21	10,9
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet	97	50,3
Luonnontieteet	2	1,0
Tietojenkäsittely- ja tietoliikenne (ICT)	4	2,1
Tekniikan alat	7	3,6
Maa- ja metsätalousalat	3	1,6
Terveys- ja hyvinvointialat	19	9,8
Palvelualat	10	5,2
Joku muu, mikä	7	3,6
Yhteensä	193	100,0

Taulukossa 9 on esitetty vastaajien opintojen valmiusaste sekä työkokemuksen määrä. Hieman yli puolet (56%, 108kpl) kyselyyn vastanneista, on suorittanut yli puolet opinnoistaan. Työkokemuksen osalta vastauksissa painottuu ryhmä, jolla on 2-5 -vuotta työkokemusta. Heitä joukossa oli noin 50% prosenttia (92 kpl). Noin 20 % vastaajista oli työkokemusta kaksi vuotta tai alle. Yli kuusi vuotta työkokemusta oli noin 30% vastaajista.

TAULUKKO 9 Opintojen valmiusaste ja työkokemus

Opiskelutilanne	Frekvenssi	Osuus aineistosta (%)
Opintojen valmiusaste		
alle 25%	33	17,1
25-50%	52	26,9
51-75%	44	22,8
Yli 75%	64	33,2
Yhteensä	193	100,0
Työkokemus		
ei työkokemusta	3	1,6
alle 2 vuotta	40	20,7
2-5 vuotta	92	47,7
6-10 vuotta	38	19,7
yli 10 vuotta	20	10,4
Yhteensä	193	100,0

Sosiaalisen median osalta tutkimuksessa kartoitettiin kanavia, joissa korkeakouluopiskelijat ovat nähneet vastauskohteena olleen yrityksen rekrytointimarkkinointia. Taulukko 10 osoittaa Facebookin, Instagramin ja LinkedIn'n olevan kanavia, joissa on nähty eniten yrityksen mainoksia, rekrytointiviestintää tai tietoa avoimista työpaikoista. Taulukon 10 tulkinmassa 1 (ei lainkaan) ja 5 (erittäin paljon).

TAULUKKO 10 Sosiaalisen median kanavat ja rekrytointimarkkinointi

Kanava	1	2	3	4	5	Puuttuu	Yht.
Facebook	33,4% (65)	9,8% (19)	18,1% (35)	16,1% (31)	20,2% (39)	2,0% (4)	100% (193)
Instagram	2,1% (4)	60,6% (117)	7,8% (15)	8,3% (16)	9,3% (18)	2,0% (4)	100% (193)
LinkedIn	3,6% (7)	49,7% (96)	8,8% (17)	9,8% (19)	14% (27)	2,1% (4)	100% (193)
Snapchat	4,1% (8)	89,1% (172)	2,6% (5)	1% (2)	1% (2)	2,1% (4)	100% (193)
Twitter	4,7% (9)	77,7% (150)	6,2% (112)	2,6% (5)	1,6% (3)	2,1% (4)	100% (193)
Youtube	3,6% (7)	73,6% (142)	7,8% (15)	8,3% (16)	1,6% (3)	2,1% (4)	100% (193)

Avoimissa vastauksissa lisäksi: Indeed, Uutiskirje, Organisaation omat sivut (3), Työnhakuportaalit (3, Monster, Oikotie, Valtiolle.fi ja TV.

Noin kolmasosa kyselyyn vastanneista (74 vastaajaa) kertoi sen, mitä työnantajaa ajatteli, vastatessaan tutkimuskyselyyn. Olen luokitellut avoimet vastaukset seuraavassa neljään ryhmään:

- 1) Yksityinen: Wärtsilä, Siemens, AGA Linne, ABB (2), IKH, Atria (3), Samsung, Metso, Nordea, Nelonen Media, EY (2), Veikkaus, Finnair (2), Abloy, Valio, Telia Company, Accenture, BSTR – Luova markkinointitoimisto, Scandic, Apple, Arjessa Oy, Quatro Service, S-Ryhmä, EEPEE, Gold and Green, Hansel Oy, OP (2), KPMG (3), Opset Oy, Kesko, DNA, Jysk, Neste, Dagmar, Perheyryitys, EKvalita, Pronvinssi
- 2) Julkishallinto: Laitilan Kaupunki, kuntatyönantaja (ei nimeä), pieni palvelukoti (ei nimeä), Kela (2), Valtio, Opetushallitus, Eduskunta, Ulkoministeriö, Chamber of Commerce Italy, Aluehallintovirasto/Työsuojelu, Tampereen kaupunki, Helsingin kaupunki, Ruokavirasto, Liikenne- ja viestintäministeriö, Verohallinto (2), ELY-keskus
- 3) Kolmas sektori: Koala, Seinäjoen opiskelijapalvelut Oy, Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta SAMO, TTY, Työeläkevakuutusyhtiö Elo, Sitra, Visit Finland
- 4) Ei voida luokitella annetuilla tiedoilla: Hoitoalan organisaatio

4.2 Faktorianalyysi

Ennen faktorianalyysin tekemistä, tarkasteltiin aineistoa eri näkökulmista. Tutkimusasetelman näkökulmasta kiinnostavin ryhmä työnhakuaikomuksen näkökulmasta olisivat lähellä valmistumista olevat opiskelijat. Vastaajajoukossa oli opintojen valmiusasteeseen (Taulukko 9) viitaten yli 75% opinnoistaan suorittaneita opiskelijoita vain 64 kappaletta. Yli puolet opintoja suorittaneita vastaajista oli hieman yli 100. Että analyysi voitaisiin tehdä luotettavasti, olisi otoskoon oltava yli 100, mielusti noin 200 (Heikkilä 2014, 43.) Tähän perustuen jatkoanalyysiin valittiin koko aineisto, $n=193$. Yli 50% opinnoistaan suorittaneita vastaajia oli kuitenkin yli sata ($n=108$), joten koko aineiston tuloksia ja yli 50% opinnoistaan suorittaneiden vastaajien tuloksia päätettiin tarkastella ja vertailla.

4.2.1 Koko aineisto

Tutkimusasetelmassa esitetyle mallille (Kuvio 3) tehtiin esianalyysi, jossa testattiin kaikkien tutkimusasetelmassa kuvattujen faktoreiden (työnantajan houkuttelevuus, tunnettuus, sosiaalinen media, työnantajamielikuva ja hakuaikomus) ja muuttujien soveltuvuus tutkimushypoteesien testaamiseen (Karjaluoto 2005, 26 - 27).

Tarkastelu aloitettiin työnantajan houkuttelevuutta mittaavien ulottuvuuksien (kiinnostavuus, toimiva työyhteisö, ansaintamahdollisuudet, kehittymismahdollisuudet ja vetovoimaisuus) ja niiden alaulottuvuuksien (yhteensä 25 houkuttelevuuden ulottuvuutta) testaus konfirmatorista faktorianalyysiä (CFA), hyödyntäen, oletuksella että faktoreita on yhteensä 5. CFA $n=193$, $p < 0,001$ ($p = 0,000$), $KMO = 0,804$ osoittaa muuttujilla olevan hyvät edellytykset jatkoanalyysiin. Kommunaliteetteja tarkastellessa, kahden ulottuvuuden latausarvo oli pienempi kuin ,3 (E5: ,260 ja D1: ,242). Yksi ulottuvuuksista jäi lähelle raja-arvoa ollen ,321 ja loput 22 ulottuvuutta olivat arvoiltaan suurempia kuin ,4. Tässä vaiheessa päädyttiin pitämään kaikki ulottuvuudet mukana tarkastelussa, vaikka kaksi latauksista oli $< ,3$. Muuttujien kokonaisvaihteluun perustuen ensimmäinen faktori selittää 12,5% muuttujien kokonaisvaihtelusta, toinen 12,3%, kolmas 11%, neljäs 10,6% ja viides 8,7%. Viisi faktoria selittävät yhteensä 55,2% muuttujien kokonaisvaihtelusta. Tämä tarkoittaa sitä, että 45% informaatiosta on faktoroinnin seurauksena kadotettu eli tulokset eivät ole yksiselitteisiä vaan niihin täytyy suhtautua varauksin. (Karjaluoto 2005, 32-33.)

Faktorilatauksia tarkasteltiin rotatoidun faktoriratkaisutaulukon avulla. Tarkastelu osoitti sen, että faktoreiden ja ulottuvuuksien osalta oli havaittavissa vaihtelua Berthon ym. (2005) asetelmaan. Esimerkiksi ”tunnustus/arvostus johdolta, joka on Berthon ym. (2005) mallissa kehittymismahdollisuudet osiossa (Taulukko 2), olisi sijoittunut tässä mallissa toimivan työyhteisön

alle, mutta lataus olisi alle ,3. Sama tilanne olisi houkuttelevan kokonaiskompensaation osalta, joka sijoittuisi mallissa kiinnostava yritys -kokonaisuuteen, joka kuitenkin oli alkuperäisessä mallissa ansaintamahdollisuuksien kokonaisuudessa. Muutamissa ulottuvuuksissa on myös päällekkäisyyksiä eli ne voitaisiin nähdä kahden eri faktorin osana. Selkeimmät ja lähdeaineistoa vastavimmat kokonaisuudet muodostuivat toimivan työyhteisön (Social Value), kiinnostavan yrityksen (Interest Value) sekä vetovoimaisuuden (Application Value) osalla. Ansaintamahdollisuudet (Economic Value) on faktori, jonka ulottuvuuksia sijoittuu kolmen eri faktorin osaksi. Käytännössä faktorit muodostuvat seuraavasti:

- Faktori 1, Toimiva työyhteisö (Social Value): kaikki viisi ulottuvuutta (S1-S5) kuten alkuperäisessäkin mallissa, koska viimeinen 6. ulottuvuus (D1: Tunnustus/arvostus johdolta) lataus arvoltaan $>,3$.
- Faktori 2, Kiinnostavuus (Interest Value): kuusi ulottuvuutta (I1-I5 ja E5)
- Faktori 3, Vetovoimaisuus (Application Value) kuusi ulottuvuutta (A1-A5 ja E3)
- Faktori 4, Ansaintamahdollisuudet (Economic Value): 4 ulottuvuutta (E1, E4, D2, E2). Asetelmassa kaksi ulottuvuudesta (D2 ja E2) on yhteisiä viidennen faktorin kanssa. Faktorilatauksien arvoihin sekä ulottuvuuksien sisältöön viitaten, olen tehnyt valinnan siitä, että nämä kaksi ulottuvuutta kuuluvat faktoriin neljä.
- Faktori 5, Kehittymismahdollisuudet (Development Value): 3 ulottuvuutta (D3-D5).

Konfirmatorista faktorianalyysiä hyödyntäen tarkastelu tehtiin myös sosiaalisen median, tunnettuuden, työnhakuaikomuksen ja työnantajamielikuvan faktoreille. Näissä faktoreissa muuttujineen ei törmätty samankaltaisiin ongelmiin kuin työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksien suhteen, kaikki ulottuvuudet ovat sopivia jatkotarkastelua ajatellen.

- 1) Tunnettuus, Collins (2007), faktorianalyysi osoitti mallin sopivaksi jatkoanalyysille. KMO = 0,789, $p < 0,001$. Kommunaliteetit olivat yhtä poikkeusta (,288, keskimääräistä parempi palkka) lukuun ottamatta arvoltaan $>,39$. Kolme faktoria selittävät hieman yli 50% muuttujien kokonaisvaihtelusta siten, että ensimmäinen faktori selittää 31% kokonaisvaihtelusta, toinen 14 % ja kolmas 9%. Kolme faktoria muodostuivat konfirmatorista faktorianalyysiä hyödyntäen faktoriratkaisutaulukossa täysin samalla tavalla kuin Collins ym. 2007 tutkimusasetelmassa.
- 2) Sosiaalinen media (Collins & Stevens 2002 mallia mukaillen), faktorianalyysin tulokset: KMO= ,839, $p < 0,000$ ($P=0,000$). Kommunaliteetit, kaikki neljä, olivat latauksiltaan $>,90$. Faktori selittää 96,5% muuttujien vaihtelusta.

- 3) Aikomus hakea työtä (Highhouse ym. 2003), KMO =,797, $p < 0,001$ ($p = 0,000$), kommunaliteettien faktorilataukset ,765-,993. Faktori selittää 86% kokonaisvaihtelusta.
- 4) Työnantajamielikuva (Turban ym. 1998), KMO=,784, $p < 0,001$ ($p = 0,000$). Kommunalteettien lataukset ,850<. Kokonaisvaihtelun osalta selitysarvo 93%.

4.2.2 Osa-aineisto

Vastaajaryhmien vertailuun viitaten, konfirmatorisen faktorianalyysin keinoin tarkasteltiin myös yli 50% opinnoistaan suorittaneiden vastaajien ryhmää ($n = 108$), KMO=,739 ja $p < 0,001$. Faktorianalyysin tuosten tarkastelussa havaittiin, että kommunaliteetit olivat arvoiltaan tasaisempia kuin koko aineiston ($n = 193$) kattavassa tarkastelussa. Ainoastaan yksi lataus oli alle raja-arvon (,236), kysessä oli sama ulottuvuus (D1, tunnustus/arvostus johdolta), joka osoittautui arvoltaan <,3 myös koko aineiston tarkastelussa. Havainto oli myös se, että viiden faktorin ulottuvuudet muodostuivat sisällöllisesti tässä aineistossa selkeämmin Berthon ym. (2005) mallia vastaavaksi. Ulottuvuuksien päällekkäisyyksiä ei esimerkiksi ollut lainkaan faktoriratkaisu-taulukossa. Jokainen mallin faktori selittää noin 10% muuttujien kokonaisvaihtelusta ja kaikki viisi faktoria selittävät yhteensä 56,5% muuttujien kokonaisvaihtelusta.

Käytännössä houkuttelevuuden ulottuvuuksien faktorit muodostuvat seuraavasti:

- Faktori 1, Kiinnostavuus (Interest Value): kuusi ulottuvuutta (I1-I5 ja D1). Kaikki Berthon ym. (2005) ulottuvuudet ja yksi kehittymismahdollisuudet (Development Value ulottuvuus, D1, tunnustus/arvostus johdolta (lataus ,311).
- Faktori 2, Ansaintamahdollisuudet (Economic Value): viisi ulottuvuutta (E1, E2, E4, E5 ja D2). Neljä yhteistä Berthon ym. (2005) mallin kanssa ja yksi kehittymismahdollisuudet (Development Value) ulottuvuus, D2.
- Faktori 3, Toimiva työyhteisö (Social Value) kuusi ulottuvuutta (S1-S5 ja A4). Kaikki Berthon ym. (2005) ulottuudet ja yksi vetovoimaisuus (Application Value) ulottuvuus, A4.
- Faktori 4, Vetovoimaisuus (Application Value): 4 ulottuvuutta (A1, A2, A3, A5 ja E3) Berthon ym. (2005) mallin mukaisesti ja yksi ansaintamahdollisuudet (Economic Value) ulottuvuus, E3.
- Faktori 5, Kehittymismahdollisuudet (Development Value): 3 ulottuvuutta (D3, D4 ja D5).

Myös tutkimusasetelman muut faktorit tarkasteltiin, kuten koko aineiston suhteen tehtiin. Kaikki osoittautuivat soveltuviksi jatkotarkasteluun.

- 1) Sosiaalinen media, KMO=,844 , $p < 0,001$ ($p=0,000$), kommunaliteetit ,764-,912, selittää kokonaisvaihtelusta 96%.
- 2) Tunnettuus, KMO=,756, $p < 0,001$ ($p=0,000$), kommunaliteetit >,421, selittää kokonaisvaihtelusta 69%.
- 3) Aikomus hakea työtä, KMO=,716 $p < 0,001$ ($p=0,000$), kommunaliteetit 590 -,736, siten että yksi faktori <,3 (,247, suosittelisin ystäväilleni) , selittää kokonaisvaihtelusta 58%.
- 4) Työnantajamielikuva, KMO= ,784, $p < 0,001$ ($p=0,000$), kommunaliteetit ,575 -,693, selittää kokonaisvaihtelusta 66%.

4.3 Rakenneyhtälömalli

Konfirmatorisen faktorianalyysin jälkeen, aineiston tilastollinen analyysi tehtiin PLS-menetelmää hyödyntäen SmartPLS 3.2.8 ohjelmistolla. PLS (Partial Least Squares) on menetelmä, jonka avulla voidaan mallintaa monimuuttujasuhteita havaittujen ja piilevien muuttujien välillä ja saada selville niiden tilastollinen merkitsevyys. PLS- malli laadittiin tutkimusasetelman mukaisesti, faktorianalyysin tuloksiin perustuen. (Hair 2017; Henseler, Ringle & Sinkovics 2009; Laitinen 2005.)

Tutkimuksen empiirisiä tuloksia tarkasteltiin PLS-ohjelmiston avulla kahdesta eri näkökulmasta. Ensin tarkasteltiin tutkimuksen ulkoista mallia eli sen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetin tarkastelussa käytettiin muuttujien faktorilatausten, Cronbachin alfan sekä yhteisreliabiliteetin (Composite Reliability, CR) tunnuslukuja. (Henseler ym. 2009; Hair 2015.) Validiteetin arvioinnissa hyödynnettiin keskiarvovarianssia (Average Variance Extracted) ja Fornell-Lacker -kriteeristöä (Bagozzi & Yi 2012). Ulkoisen mittausmallin tarkastelun jälkeen, siirrytään mallin sisäiseen tarkasteluun luvussa 4.4.

4.3.1 Koko aineisto

Mittausmallia ja sen yhtenäisyyttä (reliabiliteetti), tarkastellaan Cronbachin alfaa hyödyntäen. Cronbachin alfa lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Mitä suurempi arvo, sitä yhtenäisempi mittari, koska muuttujien välinen korrelaatio on vahvempi. (KvantiMOTV 2013.) Hair (2017) esittää, että raja-arvona Cronbachin alfalle voidaan pitää 0,7, toisaalta kokeilevissa tutkimuksissa raja-arvona voidaan pitää 0,6. Tässä tutkimuksessa (taulukko 11 ja taulukko 12) kaksi ulottuvuutta, kehittymismahdollisuudet (Dev) ja ansaintamahdollisuudet (Eco) jäävät alle 0,70 raja-arvon ollen kuitenkin $>0,6$, joten mallia voidaan pitää hyväksyttävänä. (Hair 2017; Henseler ym. 2009, 299.)

Yhteisreliabiliteetin (CR) osalta arvot sijoittuvat (taulukot 11 ja 12) 0,739-0,913 välille, joten ne voidaan Hair (2017) viitaten hyväksyä. Tätä tukee myös

Henseler ym.(2009: 299 - 300) näkemys, jonka mukaan CR:n tulisi olla vähintään 0,6, mutta mielellään yli 0,7.

TAULUKKO 11 Houkuttelevuus, reliabiliteetti ja validiteetti (n=193)

Faktori	Cronbachin alfa	AVE	CR	Muuttuja	Faktori- lataus	t-arvo	p-arvo
Vetovoimaisuus	0,751	0,443	0,824	A1	0,466	2,630	0,009
				A2	0,711	4,737	0,000
				A3	0,744	5,165	0,000
				A4	0,707	5,328	0,000
				A5	0,701	5,124	0,000
				E3	0,626	4,525	0,000
Toimiva työyhteisö	0,787	0,541	0,854	S1	0,660	8,334	0,000
				S2	0,699	9,238	0,000
				S3	0,824	18,166	0,000
				S4	0,756	12,192	0,000
				S5	0,728	11,643	0,000
Kehittymismahdollisuudet	0,663	0,596	0,813	D3	0,849	18,179	0,000
				D4	0,832	12,935	0,000
				D5	0,611	5,585	0,000
Ansaintamahdollisuudet	0,691	0,509	0,803	E1	0,775	4,982	0,000
				E2	0,559	2,795	0,005
				E4	0,696	3,773	0,000
				D2	0,798	6,372	0,000
Kiinnostavuus	0,786	0,460	0,834	I1	0,777	10,640	0,000
				I2	0,781	9,135	0,000
				I3	0,694	6,263	0,000
				I4	0,522	3,524	0,000
				I5	0,650	4,482	0,000
				E5	0,608	6,398	0,000

Faktorilataukset, ja niiden tilastollista merkitsevyyttä kuvaavat t-arvot, mitaavat edellä mainittujen tunnuslukujen lisäksi mallin reliabiliteettiä. Faktorilataukset asettuvat (taulukko 11 ja 12) 0,46 - 0,946 välille. Henseler ym. (2009) mukaan latausten tulisi olla korkeampia kuin 0,7, että ne ovat luotettavia. Tätä näkemystä tukee myös Bagozzi & Yi (2012), joka toisaalta nostaa esille sen, että suurissa malleissa, joissa on useita latentteja muuttujia ja indikaattoreita, saattaa olla mukana myös niinkin matalia faktorilatauksia kuin 0,5 ja ne voivat silti

olla tyydyttäviä. Tässä mallissa matalin faktorilataus on 0,46 ja se alittaa Bagozzi & Yi (2012) esittämän alarajan. T-arvojen osalta, kaikki faktorilataukset ylittävät merkitsevyyden rajan, joka on 1,96 (Karjaluo 2015).

TAULUKKO 12 Muut ulottuvuudet, reliabiliteetti ja validiteetti (n=193)

Faktori	Cronbachin alfa	AVE	CR	Muuttuja	Faktori- lataus	t-arvo	p-arvo
Tunnettuus	0,842	0,305	0,868	J11	0,470	6,080	0,000
				J12	0,466	5,578	0,000
				J13	0,574	6,637	0,000
				J14	0,582	8,596	0,000
				J15	0,530	8,534	0,000
				J16	0,592	8,688	0,000
				J17	0,510	7,682	0,000
				J18	0,414	4,651	0,000
				R1	0,724	16,564	0,000
				R2	0,712	17,271	0,000
				R3	0,751	24,468	0,000
				R4	0,686	16,716	0,000
				F1	0,432	7,320	0,000
				F2	0,494	6,168	0,000
				F3	0,421	5,732	0,000
				F4	0,199	1,875	0,061
Sosiaalinen media	0,931	0,830	0,951	SOME1	0,902	36,517	0,000
				SOME2	0,932	61,308	0,000
				SOME3	0,946	104,549	0,000
				SOME4	0,862	26,733	0,000
Työnantaja- mielikuva	0,832	0,667	0,889	M1	0,808	24,122	0,000
				M2	0,861	37,176	0,000
				M3	0,854	21,878	0,000
				M4	0,740	18,357	0,000
Hakuaikomus	0,834	0,594	0,880	HAKU1	0,778	13,190	0,000
				HAKU2	0,797	16,562	0,000
				HAKU3	0,757	10,438	0,000
				HAKU4	0,811	18,856	0,000
				HAKU5	0,707	14,810	0,000

Mallin validiteettia tarkastellaan keskiarvovarianssia (AVE) hyödyntäen. Tarkastelussa (taulukko 11 ja 12) kolmasosa ulottuvuuksista (vetovoimaisuus,

kiinnostavuus, tunnettuus) saa Hair (2017) esittämää raja-arvoa matalammat lataukset. AVE -arvojen tulisi olla korkeampia kuin 0,50, että mittausmallia voidaan pitää validina. Käytännössä se, että arvo on $>0,5$ tarkoittaa sitä, että muuttuja selittää enemmän kuin puolet ulottuvuuksien varianssista. Sitä vastoin tilanteissa, joissa arvo on $<0,50$, muuttujien hajonnasta syntyy enemmän virhettä kuin mallin rakenteesta. (Hair 2017; Henseler ym. 2009, 299-300.)

Tarkastellessa faktorilatauksien lisäksi mallin AVE-arvoja, voidaan havaita, että indikaattorin tunnettuus, $AVE=0,305$. Yhteensä seitsemän indikaattorin muuttujaa kuudestatoista, jää alle esitetyn faktorilatauksen alarajan, joka on 0,5. Vetovoimaisuus -indikaattori, $AVE=0,443$, osalta vain yksi faktorilataus jää alle alarajan olleen 0,466. Kiinnostavuus -indikaattorin kaikki faktorilataukset ylittävät 0,5 rajan, mutta AVE jää silti alhaisemmaksi kuin 0,5 (0,460).

Teknisesti mittausmallin reliabiliteettia voidaan parantaa siten, että kertoimen arvoa alentavia muuttujia jätetään pois. Tällaisessa tilanteessa riskinä on kuitenkin se, että mittarin validiteetti kärsii eli mittari ei enää olekaan kattava. Tarkastelua on toisin sanoen tehtävä myös sisällöllisesti, jos muuttujia jätetään pois. (KvantiMOTV 2013.)

Viitaten alhaisiin AVE-arvoihin, rakennettiin uusi malli, jossa poistettiin mittaristosta kaikki sellaiset faktorilataukset, jotka olivat $<0,5$. Mallista poistettiin yhteensä kahdeksan muuttujaa: A1, JI1, JI2, JI8, F1, F2, F3 ja F4. Iteroinnin jälkeen AVE jäi yhä, kaikkien kolmen faktorin osalta, alle asetetun 0,5 raja-arvon seuraavasti: Vetovoimaisuus: $AVE=0,494$, Kiinnostavuus: $AVE=0,460$ ja Tunnettuus: $AVE=0,423$.

Tarkastelua jatkettiin muokkaamalla mallia siten, että alin hyväksyttävä raja-arvo faktorilatauksen osalta oli 0,6. Käytännössä mallista poistettiin näin yhteensä seitsemän muuttujaa: E2, I4, JI3, JI4; JI5, JI6, JI7. AVE jäi silti $<0,50$, Vetovoimaisuus ($AVE=0,494$) ja kiinnostavuus ($AVE=0,496$) muuttujien osalta. Tunnettuus sitä vastoin olisi näillä muutoksilla jo läpäissyt tarkastelun, $AVE=0,734$.

AVE jäi hienoisesti raja-arvosta, joten mallista poistettiin 0,7 alhaisemmat faktorilataukset: S1, S2, D5, E4, E3, E5, R4, I5 ja R4. Näin päädyttiin mittausmalliin, jota voidaan Henseler ym. (2009) mukaan, pitää luotettavana. Muutosten jälkeen työnantajan houkuttelevuutta mittaavaan malliin jäi vain 13 muuttujaa lähtötilanteesta (taulukot 11 ja 12), joka on 12 muuttujaa vähemmän kuin lähtötilanteessa. Toisaalta Sivertzen ym. (2013, 477) päätyi mallin muokkauksen ja iteroinnin myötä poistamaan Berthon ym. (2005) mallista yhteensä 10 muuttujaa, joten heidän mallissaan jatkotarkasteluun jäi lopulta 15 muuttujaa.

Lopulliseen mittausmalliin jää, muutosten jälkeen seuraavat ulottuvuudet, alaulottuvuuksineen: vetovoimaisuus (A1, A3, A4 ja A5), toimiva työyhteisö (S2, S3 ja S4), kehittymismahdollisuudet (D3, D4), kiinnostavuus (I1 ja I2) sekä ansaintamahdollisuudet (D2 ja E1). Tunnettuus (R1, R2 ja R3), Sosiaalinen media, työnantajamielikuva ja hakuaikomus säilyvät ennallaan, koska niissä kaikki faktorilataukset ylittävät jo lähtökohtaisesti vaadittavat raja-arvot.

Mittausmallin erotteluvaliditeettia arvioitiin Fornell-Lacker -kriteeristöä hyödyntäen. Mallissa tarkastellaan AVE:n neliöjuurien arvoja sekä muuttujien korrelaatioita. AVE:n neliöjuuret (tummennettu) on esitetty taulukossa 13. Kaikkien muuttujien keskiarvovarianssit ovat suurempia kuin neliökorrelaatiot, joten mittausmallia voidaan pitää validina. (Fornell & Larcker 1981; Henseler 2009, 299 - 300.)

TAULUKKO 13 Fornell-Larcker kriteeristö (n=193)

	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Vetov (1)	0,708	0,727								
Kehit (2)	0,682	0,296	0,871							
Ansai (3)	0,639	0,227	0,202	0,847						
Haku (4)	0,843	0,252	0,217	0,181	0,767					
Kiinno (5)	0,683	0,360	0,201	0,281	0,184	0,867				
Työyht (6)	0,746	0,387	0,216	0,124	0,152	0,369	0,813			
Some (7)	0,931	0,213	0,128	0,178	0,173	0,106	0,117	0,911		
Takuva (8)	0,832	0,174	0,286	0,170	0,459	0,258	0,267	0,340	0,817	
Tunne (9)	0,734	0,142	0,167	0,146	0,418	0,225	0,179	0,229	0,674	0,877

4.3.1 Osa-aineisto

Mittausmalli 2 (n=108), täyttää Cronbachin alfan sekä CR:n osalta luotettavuudelle asetetut kriteerit (taulukot 14 ja 15). AVE:n osalta tilanne on lähtökohtaisesti heikompi kuin koko aineistoa tarkastellessa, koska yhdeksästä faktorista viisi jää alle asetetun minimi raja-arvon 0,5. AVE:n, faktorilatauksien ja t-arvojen perusteella (taulukot 14 ja 15) aineistosta voidaan todeta, että <0,5 faktorilatausten poisto ei riitä parantamaan mittausmallin validiteettia, koska sillä olisi vaikutusta vain kolmeen faktoriin (tunnettuus, vetovoima ja kiinnostavuus), joiden AVE -arvo on liian matala. <0,6 matalampien faktorilatausten poistolla olisi vaikutusta vain tunnettuuden ja vetovoiman osalta, joten mittausmallin validoinnissa siirryttiin suoraan <0,7 matalampien faktorilatausten poistamiseen, kuten koko aineistonkin arvioinnin osalta.

Poistamalla <0,7 faktorilataukset, syntyy rakenne, jossa työnantajan houkuttelevuuden viiteen indikaattoriin muuttujia jää vain 10. Vetovoimaisuus (A1), toimiva työyhteisö (S2, S3 ja S4), kehittymismahdollisuudet (D3, D4 ja D5), kiinnostavuus (I2 ja D1) sekä ansaintamahdollisuudet (D2). Tunnettuus (R2, R3 ja R4), Sosiaalinen media, työnantajamielikuva ja hakuaikeisuus säilyvät ennallaan, koska niissä kaikki faktorilataukset ylittävät jo lähtökohtaisesti vaadittavat raja-arvot.

Tehtyjen korjauksien jälkeen, työnantajan houkuttelevuuden osalta malliin jää kaksi faktoria (vetovoimaisuus ja ansaintamahdollisuudet), jossa on vain yksi ulottuvuus. Lisäksi kiinnostavuus -faktorin osalta AVE -arvo jää edelleen liian alhaiseksi (AVE=0,424), joten faktori poistetaan lopullisesta mittausmallista. Ansaintamahdollisuudet (D2) on yksittäinen ja sisällöllisesti se sopii kehittymismahdollisuudet faktoriin, joten nämä yhdistetään lopullisessa

mittaussmallissa. Vetovoimaisuus (A2, humanitaarinen organisaatio), ei sovel-
lut yhdistettäväksi jäljelle jääviin ulottuvuuksiin, joten se poistetaan.

Lopullinen malli koostuu näin ollen työnantajan houkuttelevuuden osalta
kahdesta faktorista, kehittymismahdollisuudet (D2, D3, D4 ja D5) ja toimiva
työyhteisö (S2, S3, S4). Tunnettuus sisältää kolme muuttujaa (R1, R2 ja R3),
muut faktorit (Sosiaalinen media, työnantajamielikuva ja työnhakuaikonus)
säilyvät ennallaan.

TAULUKKO 14 Houkuttelevuus, reliabiliteetti ja validiteetti (n=108)

Faktori	Cronbachin alfa	AVE	CR	Muuttuja	Faktori- lataus	t-arvo	p-arvo
Veto- voimaisuus	0,732	0,315	0,6307	A1	0,011	0,006	0,980
				A2	0,866	2,147	0,032
				A3	0,512	1,951	0,052
				A5	0,515	1,771	0,077
				E3	0,546	1,803	0,072
Toimiva työyhteisö	0,799	0,486	0,849	S1	0,715	2,974	0,003
				S2	0,620	2,536	0,012
				S3	0,683	2,564	0,011
				S4	0,648	2,139	0,033
				S5	0,800	3,804	0,000
				A4	0,702	3,229	0,001
Kehittymis- mahdolli- suudet	0,670	0,607	0,821	D3	0,780	7,020	0,000
				D4	0,857	11,694	0,000
				D5	0,690	5,382	0,000
Ansainta- mahdolli- suudet	0,733	0,466	0,813	E1	0,773	3,209	0,001
				E2	0,631	2,631	0,009
				E4	0,648	2,292	0,022
				E5	0,616	2,779	0,006
				D2	0,732	3,573	0,000
Kiinnostavuus	0,791	0,349	0,789	I1	0,770	2,421	0,016
				I2	0,714	2,670	0,008
				I3	0,630	2,300	0,022
				I4	0,372	1,132	0,258
				I5	0,522	1,654	0,099
				D1	0,676	2,194	0,029

TAULUKKO 15 Muut ulottuvuudet, reliabiliteetti ja validiteetti (n=108)

Faktori	Cronbachin alfa	AVE	CR	Muuttuja	Faktori-lataus	t-arvo	p-arvo
Tunnettuus	0,851	0,317	0,876	J11	0,519	5,130	0,000
				J12	0,552	5,908	0,000
				J13	0,549	3,839	0,000
				J14	0,609	6,936	0,000
				J15	0,432	4,659	0,000
				J16	0,528	4,938	0,000
				J17	0,506	5,689	0,000
				J18	0,425	3,676	0,000
				R1	0,694	9,365	0,000
				R2	0,681	10,914	0,000
				R3	0,751	17,528	0,000
				R4	0,704	12,617	0,000
				F1	0,477	6,503	0,000
				F2	0,624	6,934	0,000
F3	0,471	4,857	0,000				
F4	0,276	1,714	0,087				
Sosiaalinen media	0,942	0,852	0,958	SOME1	0,910	29,953	0,000
				SOME2	0,958	88,523	0,000
				SOME3	0,954	107,02	0,000
				SOME4	0,862	19,340	0,000
Työnantaja-mielikuva	0,83	0,669	0,890	M1	0,817	21,259	0,000
				M2	0,849	23,759	0,000
				M3	0,828	11,562	0,000
				M4	0,777	16,100	0,000
Hakuaikomus	0,834	0,594	0,880	HAKU1	0,745	6,035	0,000
				HAKU2	0,750	7,527	0,000
				HAKU3	0,726	5,289	0,000
				HAKU4	0,765	8,045	0,000
				HAKU5	0,715	9,551	0,000

Mittausmallin erotteluvaliditeettia tarkastellessa (taulukko 16), Fornell-Larcher kriteeristö täytyy, joten myös osa-aineistoon laadittua mittausmallia voidaan pitää validina.

TAULUKKO 16 Fornell-Larcker kriteeristö (n=108)

Indikaattorit	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Kehit (1)	0,540	0,735					
Haku (2)	0,812	0,247	0,730				
Some (3)	0,942	0,275	0,276	0,923			
Työyht (4)	0,795	0,343	0,133	0,138	0,838		
Takuva (5)	0,835	0,276	0,514	0,470	0,085	0,818	
Tunne (6)	0,873	0,215	0,429	0,291	0,114	0,650	0,893

4.4 Rakenneyhtälömallin tulokset ja niiden analysointi

Ulkoisen mallin reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelun jälkeen, siirrytään mallien sisäiseen tarkasteluun. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta asetettuja hypoteeseja testattiin Smart PLS- ohjelmiston rakenneyhtälömallia hyödyntäen. Rakenneyhtälömalli on menetelmä, joka kuvaa latenttien muuttujien välisiä suhteita. (Hair 2017.)

Taulukossa 17, on esitetty asetetut tutkimushypoteesit (n= 193), niiden välisiä suhteita kuvaavien polkukertoimien beta -arvot, tilastollista merkittävyyttä kuvaavat t- ja p -arvot sekä muuttujien selityssaste R^2 , rakenteellinen vaikutus f^2 ja ennustavuus Q^2 .

TAULUKKO 17 Rakenneyhtälömallin tulokset (n=193).

Hypoteesi	Polku	β (stand.)	f^2	t - arvo	Hyväksytään/ Hylätään
H1a	Tunnettuus ->Hakuaik	0,199	0,028	1,598	Hylätään
H1b	Tunnettuus ->TAkuva	0,583***	0,645	9,919	Hyväksytään
H2a	Kiinnostav -> TAkuva	0,056	0,005	0,971	Hylätään
H2b	Työyhteisö -> TAkuva	0,109**	0,020	2,081	Hyväksytään
H2c	Ansaintam -> TAkuva	0,007	0,000	0,139	Hylätään
H2d	Kehittymism -> TAkuva	0,145***	0,039	2,689	Hyväksytään
H2e	Vetovoima -> TAkuva	-0,054	0,005	0,894	Hylätään
H3	Some -> TAkuva	0,184***	0,065	4,293	Hyväksytään
H4	TAkuva ->Hakuaik	0,318**	0,067	2,287	Hyväksytään
H5	Some -> Hakuaik	0,018	0,000	0,298	Hylätään
		R^2		Q^2	
	Hakuaik	0,232		0,102	
	TAkuva	0,533		0,318	

p<0.05; *p<0,01

Polkukertoimien tulkinnassa on otettava huomioon sekä polkukertoimen beta-arvot, että niiden tilastollinen merkitsevyys. Mitä lähempänä polkukertoimen arvo on yhtä, sitä merkittävämpi muuttujien välinen suhde on. Merkittävinä voidaan pitää kuitenkin jo 0,2 tai 0,3 arvoja. Mitä lähemmäksi nollaa arvo asettuu, sitä merkityksettömämpi sen vaikutus on (Hair 2017; Henseler ym. 2009, 303–306). Tilastollista merkitsevyyttä osoittaa $t > 1,96$, $p < 0,05$) ja erittäin merkitsevänä voidaan pitää $t > 2,56$, $p < 0,01$. (Karjaluoto 2015; Henseler ym. 2009, 303-306.)

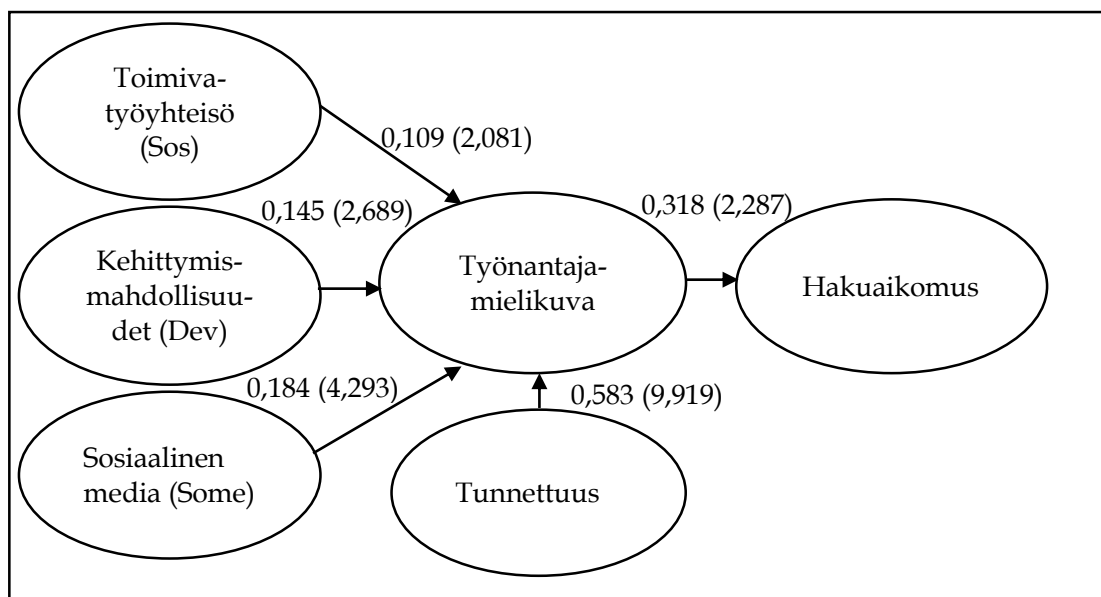
Kuten taulukosta 17 nähdään, voimakkain positiivinen suhde on tunnettuuden ja työnantajamielikuvan välillä ($\beta = 0,583$, $p < 0,01$), tämä tukee hypoteesia H1b ja se voidaan hyväksyä. Työnantajamielikuvan ja hakuaikomuksen välillä on toiseksi voimakkain suhde ($\beta = 0,318$, $p < 0,05$) ja hypoteesi H4 voidaan hyväksyä. Työnantajan houkuttelevuuden osalta, hypoteesin H2 ulottuvuudet, voidaan hyväksyä osittain. Työnantajamielikuvan ja toimivan työyhteisön (H2b) välinen suhde on merkittävä ($\beta = 0,109$, $p < 0,05$) ja työnantajamielikuvan ja kehittymismahdollisuuksien (H2d) välillä on tilastollisesti merkittävä ($\beta = 0,145$, $P < 0,01$) positiivinen suhde. Kiinnostavuus (H2a), ansaintamahdollisuudet (H2c) ja vetovoimaisuus (H2e) eivät sitä vastoin saa tilastollista merkitsevyyttä, tosin polkukertoimetkin ovat alhaisia. Vetovoiman osalta polkukerroin on negatiivinen. Negatiivinen polkukerroin kertoo mallissa siitä, että muuttujan arvot korreloivat negatiivisesti faktorien arvojen kanssa (Karjaluoto 2005: 27). Hypoteesi H3 saa vahvistusta sosiaalisen median ja työnantajamielikuvan väliseen suhteeseen ($\beta = 0,184$, $p < 0,01$) ja hypoteesi voidaan hyväksyä. Tunnettuudella ja hakuaikomuksella, H1a ja sosiaalisella medialla ja hakuaikomuksella H5 ei sen sijaan ole tilastollista merkitsevyyttä, joten nämä hypoteesit hylätään.

Q^2 -arvojen tulkinnassa hyödynnetään seuraavia raja-arvoja: 0,02 (vähäinen), 0,15 (keskimääräinen) ja 0,35 (suuri). Arvot kuvaavat latentin muuttujan ennustavaa merkitystä, joka selittää arvioitavaa sisäsyntyistä piilevää muuttujaa. R^2 arvojen vaikutus tulkitaan seuraavasti: 0,67 (huomattava), 0,33 (keskimääräinen) ja 0,19 (heikko) vaikutus. (Henseler ym. 2009, 303.)

Malli selittää R^2 arvoon (0,533) viitaten työnantajamielikuvaa keskimääräisesti, Q^2 (0,318) osoittaa vaikutuksen olevan suuri. Työnhakuaikomuksen osalta vaikutukset ovat vähäiset ($Q^2 = 0,102$) ja selityksasteen osalta malli ei pysty selittämään piileviä muuttujia ($R^2 = 0,232$). (Henseler ym. 2009, 303-304.)

Rakenteellisella tasolla latentin muuttujan vaikutusta osoittaa f^2 -arvo. Tulkinnassa 0,02 (heikko), 0,15 (keskisuuri) ja 0,35 (suuri) vaikutus. Tämän mittarin osalta suuri vaikutus on tunnettuuden ja työnantajakuva välillä (0,645). Vaikutusta on lisäksi työnantajakuva ja hakuaikomuksen välillä (0,067) ja kehittymismahdollisuudet ja työnantajakuva (0,039) välillä. Muilta osin mallissa ei nähdä olevan rakenteellisella tasolla vaikutuksia.

Lopullinen, koko aineiston ($n = 193$) tarkasteluun perustuva, rakenne-malli on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5 Lopullinen rakenneyhtälömalli, koko aineisto (t-arvot suluissa)

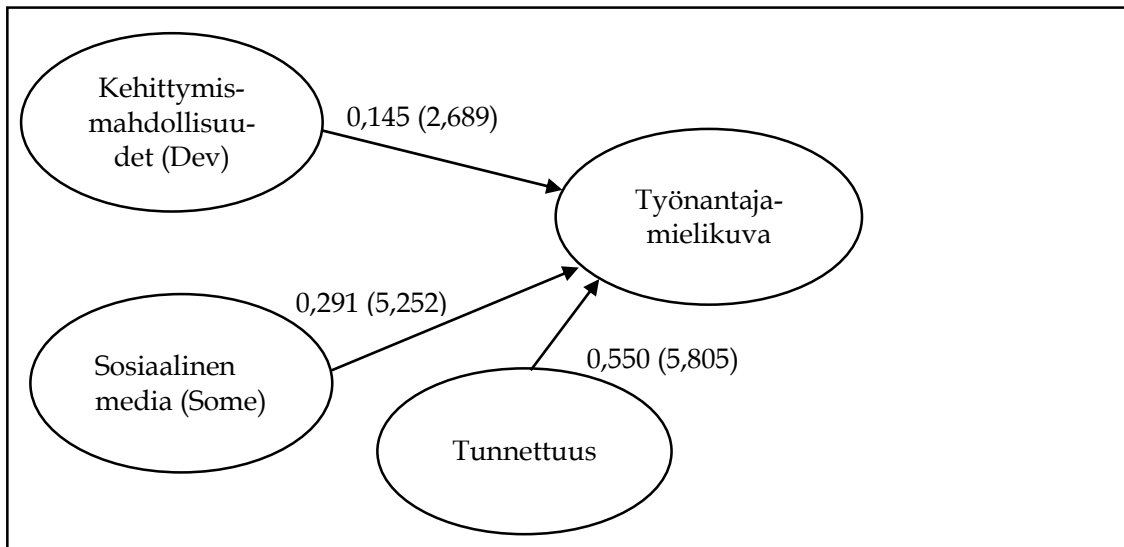
Osa-aineiston rakenneyhtälömallin tulokset on esitetty taulukossa 18. Osa-aineistossa vahvin suhde, kuten koko aineistonkin osalta, on Tunnettuuden ja työnantajamielikuvan välinen suhde, $\beta=0,550$, $p<0,01$. Sosiaalisen median ja työnantajamielikuvan välillä on aineistossa positiivinen, erittäin merkittävä suhde, $\beta=0,291$, $p<0,01$. Houkuttelevuuden ulottuvuuksista ainoastaan kehittymismahdollisuudet (H2d) ulottuvuudella, $\beta=0,145$, $p<0,01$, on suhde työnantajamielikuvaan. Tilastollisesti tämä suhde on erittäin merkittävä. Tässä aineistossa työnantajamielikuvan vaikutus hakuaikomukseen ($\beta=0,383$) ei ole tilastollisesti merkittävä.

TAULUKKO 18 Rakenneyhtälömallin tulokset (n=108)

Hypoteesi	Polku	β (stand.)	f^2	t -arvo	Hyväksytään/ Hylätään
H1a	Tunnettuus ->Hakuaik	0,166	0,022	0,919	Hylätään
H1b	Tunnettuus ->TAkuva	0,550***	0,561	5,805	Hyväksytään
H2b	Työyhteisö -> Takuva	-0,050	0,005	0,674	Hylätään
H2e	Kehittymism ->Takuva	0,145***	0,015	2,689	Hyväksytään
H3	Some -> Takuva	0,291***	0,152	5,252	Hyväksytään
H4	Takuva ->Hakuaik	0,383	0,100	1,756	Hylätään
H5	Some -> Hakuaik	0,018	0,002	0,298	Hylätään
		R^2		Q^2	
	Hakuaik	0,281		0,092	
	Takuva	0,517		0,309	

** $p<0,05$; *** $p<0,01$

Selitysaste, R^2 , on osa-aineistossa ($n=108$) työnantajakuvan osalta keskimääräinen (0,517) ja hakuaikomuksen osalta hieman keskimääräistä alhaisempi (0,281). Q^2 arvoihin viitaten työnantajakuvan merkitys on suurehko (0,309) ja hakuaikomuksen suhteen heikko (0,092). Rakenteellisella tasolla tarkasteltuna, f^2 osoittaa vaikutuksen olevan tunnettuuden ja työnantajakuvan välillä suuri (0,561) ja tunnettuuden ja hakuaikomuksen välillä heikko (0,022). (Henseler ym. 2009, 303-304.) Lopullinen, osa-aineiston tarkasteluun perustuva, rakenneyhtälömalli on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6 Lopullinen rakenneyhtälömalli, osa-aineisto (t-arvot suluissa)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa alalukuineen kootaan yhteen tutkimuksen tulokset ja tarkastellaan tutkimuksen onnistumista sekä empiirisen tutkimuksen tuloksia eri näkökulmista. Alaluvussa 5.1 käydään läpi tutkimustuloksia eli tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teoreettista taustaa vasten. Alaluvussa 5.2 arvioidaan tutkimustulosten hyödyntämismahdollisuuksia liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Alaluvussa 5.3 analysoidaan tulosten käyttöön liittyviä mahdollisia rajoituksia ja tutkimustulosten luotettavuutta. Viimeinen alaluku 5.4 keskittyy mahdollisten jatkotutkimusaiheiden pohdintaan.

5.1 Teoreettiset kontribuutiot

Tämän pro gradu - tutkielman tarkoitus oli selvittää sitä, miten työnantajakuva selittää työnhakijan hakukäyttäytymistä. Ensimmäinen tutkimuksen aliongelma liittyi sen tarkasteluun, mitkä tekijät selittävät työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä selvitettiin kolmen ulottuvuuden kautta, joita ovat houkuttelevuus, sosiaalinen media ja tunnettuus.

Houkuttelevuuden ulottuvuuksia selvitettiin tutkimuskyselyssä, Berthon ym. (2005) laatiman, 25 ulottuvuutta sisältävän asteikon avulla. Sosiaalisen median vaikutusta tarkasteltiin Collins & Stevens (2002) muokatulla neljä indikaattoria sisältävällä asteikolla ja tunnettuutta Collins (2007) laatimalla 16 indikaattoria sisältävällä asteikolla.

Tutkimusmallin rakentamisessa ja testaamisessa onnistuttiin. Berthon ym. (2005) luoma työnantajan houkuttelevuuden malli vaati kuitenkin paljon muokkauksia, joiden myötä malli muuttui merkittävästi. Samankaltaisiin haasteisiin oli törmännyt myös norjalainen tutkijaryhmä (Sivertzen ym. 2013), joka poisti omassa tutkimuksessaan 10 ulottuvuutta alkuperäisestä 25 ulottuvuudesta. Tässä tutkimuksessa, koko aineiston tarkastelussa, jouduttiin poistamaan 12 houkuttelevuuden ulottuvuutta. Yli 50% opinnoistaan suorittaneiden vertailuaineistossa, ulottuvuuksia jouduttiin poistamaan vielä enemmän, yhteensä 15. Tunnettuuden ulottuvuuksia jouduttiin mittariston validointiin liittyen karsimaan siten, että jäljelle jäi lopulta vain kolme alaulottuvuutta, mittaamaan tunnettuuden vaikutusta työnantajamielikuvaan.

Tällä aineistolla ja otantamenetelmällä, työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksista, tilastollista merkitsevyyttä oli kahdella ulottuvuudella, jotka ovat toimiva työyhteisö (Social Value) ja kehittymismahdollisuudet (Development Value). Mittariston validointi johti siihen, että toimivan työyhteisön lähtötilanteesta, jossa alaulottuvuuksia oli viisi, oli lopullisessa mallissa jäljellä enää kolme. Kehittymismahdollisuuksien osalta, alaulottuuksia jäi viidestä jäljelle kaksi. Ansaintamahdollisuudet (Economic Value), kiinnostavuus (Interest Value) ja vetovoimaisuus (Application Value) eivät olleet tilastollisesti

merkitseviä, joten lopputuloksena houkuttelevuuden ulottuvuuksia jäi aineistoon kaksi. Vertailuaineistossa (yli 50% opinnostaan suorittaneet) työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksista karsiutuivat kehittämismahdollisuuksia lukuun ottamatta, kaikki muut neljä ulottuvuutta, tilastolliseen merkitsevyystestaukseen viitaten. Kehittymismahdollisuuksia tarkasteltiin neljän alaulottuvuuden avulla.

Tutkimustuloksiin viitaten, ensimmäiseen tutkimuksen alaongelman vastaus on se, että työnantajamielikuvaa ja sen houkuttelevuutta selittävät suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden näkökulmasta kehittymismahdollisuudet ja toimiva työyhteisö. Lisäksi sosiaalisen median käytöllä ja yrityksen tunnettuudella on vaikutusta työnantajamielikuvaan. Sekä Sivertzen ym. (2013), että Berthon ym. (2005) tutkimukseen verrattuna, ulottuvuudet ovat erilaisia houkuttelevuuden osalta. Norjalaistutkimuksessa työnantajakuvaa selittäviä houkuttelevuuden ulottuvuuksia jäi lopulliseen malliin kolme. Näistä kolmesta kaksi oli uusia, Berthon ym. (2005) malliin verrattuna. Käytännössä kyse on siitä, että muuttujia yhdistettiin sisältöön viitaten uudellaisiksi kokonaisuuksiksi. Lopputulemana, työnantajamielikuvaa selittävät Sivertzen ym. (2013) mallissa, psykologinen arvo, innovaatioarvo, vetovoima ja sosiaalinen media.

Toinen tutkimuksen alaongelma liittyi sosiaalisen median vaikutukseen työnhakijan hakuaikomuksessa. Tähän liittyvä tutkimushypoteesi (H5) ei saanut vahvistusta ja se jouduttiin hylkäämään. Sivertzen ym. (2013) toteaa tutkimuksessaan, että sosiaalisella medialla on vaikutusta työnantajamielikuvaan, joten vaikutus hakuaikomukseen voi olla välillinen sen kautta.

Kolmannen tutkimuksen alaongelman tavoitteena oli selvittää sitä, onko työnantajamielikuvalla vaikutusta työnhakijan hakukäyttäytymiseen eli työnhakuaikomukseen. Tähän liittyvä tutkimushypoteesi (H4) sai vahvistusta koko aineistossa. Tulosten perusteella työnantajamielikuvalla on vaikutusta suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden työnhakuaikomukseen. Samaan lopputulokseen päätyi tutkimuksessaan myös Sivertzen ym. (2013).

Varsinainen tutkimusongelma liittyi sen selvittämiseen, miten työnantajamielikuva selittää työnhakijan hakukäyttäytymistä. Tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen, voidaan todeta, että työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudet ovat vetovoimatekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvaan, jolla on yhteys työnhakijan hakuaikomukseen. Sosiaalinen media vahvistaa työnantajamielikuvaa, joten sillä on yhteys hakuaikomukseen työnantajamielikuvan kautta.

Tutkimustuloksien tarkasteluun viitaten esille täytyy nostaa se, että vastaajajoukko oli heterogeenisempi, kuin aiemmissa tutkimuksissa (Sivertzen ym. 2013, Berthon ym. 2005), joissa vastaajat ovat koostuneet lähinnä teknisen alan opiskelijoista. Tässä tutkimuksessa vastaajien painotus oli kauppa-, hallinto- ja oikeustieteen alan opiskelijoissa. Eroavaisuudet tutkimustuloksissa voivat selittyä heterogeenisemmällä vastaajajoukolla. Sivertzen ym. (2013) esittää tutkimustulosten eroavaisuuksien mahdolliseksi syyksi kulttuurieroja, sillä Berthon ym. (2005) malli perustuu Australialaiseen aineistoon. Toisaalta

Berthon ym. (2005) ja Sivertzen en al (2013) tutkimusten välillä on aikaa 8 vuotta ja tähän tutkimukseen on Berthon ym. vastaavasta 14 vuotta, joten kyse voi olla myös sukupolvien (y ja z) välisistä eroista. Lisäksi on mahdollista, että kysymysten kääntäminen englannista suomeksi aiheuttaa jonkin verran muutosta tutkimuskysymyksiin sisällöllisesti.

Tutkimusasetelmalla onnistuttiin vastaamaan etukäteen asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

5.2 Liikkeenjohdolliset kontribuutiot

Tällä tutkimuksella on vahva linkki yrityksen henkilöstöjohtamisen kentälle. Asiantuntijaorganisaatioissa osaamisen kehittäminen ja -hallinta, on tärkeä kilpailuedun saavuttamisen lähde (Boundarouk ym. 2013; Sivertzen ym. 2013; Chhabra & Sharma 2014). Rekrytoinnit ovat yksi keino hankkia ja kehittää organisaatioissa tarvittavaa osaamispääomaa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää erityisesti ennakoivan rekrytoinnin toimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa, koska tulokset antavat tietoa suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden arvostuksista. Toisaalta tulokset antavat tietoa siitä, millaisia asioita työmarkkinoille tulevat nuoret odottavat työnantajilta, joten tietoa voidaan hyödyntää myös organisaatiokulttuuriin liittyvien ulottuvuuksien kehittämisessä.

Tällä aineistolla ja otantamenetelmällä, työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksista tilastollista merkitsevyyttä oli toimiva työyhteisö ja kehittymismahdollisuudet -ulottuvuuksilla. Sitä vastoin ansaintamahdollisuudet, kiinnostavuus ja vetovoimaisuus eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Työnantajan näkökulmasta tällä tiedolla on merkitystä, tutkimusmenetelmän rajoitukset huomioiden, työnantajamielikuvan rakentamisessa ja erityisesti korkeakouluopiskelijoille suunnatun viestinnän sisältöjen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Rekrytointimarkkinoinnin sisältösuunnittelussa kannattaa tutkimustuloksiin viitaten, keskittyä yrityksen tarjoamien kehittymismahdollisuuksien esittelyyn. Kehittymismahdollisuuksiin liittyen, esille kannattaa nostaa urapolut, mutta myös psykologiset ulottuvuudet, kuten yrityksessä työskentelyn vaikutus itsevarmuuteen, statukseen ja hyvään oloon. Toinen painopiste rekrytointimarkkinoinnin suunnittelussa, voisi olla työyhteisöön liittyvien ominaisuuksien, kuten ilmapiirin ja kulttuurin, tunnistaminen ja näiden ulottuvuuksien hyödyntäminen viestinnässä. Nuoret korkeakouluopiskelijat painottavat tutkimustuloksiin viitaten, enemmän edellä mainittuja kuin taloudellisia, vetovoimaan tai kiinnostavuuteen liittyviä ulottuvuuksia.

Työnantajan näkökulmasta tutkimus antaa vahvistusta sille, että sosiaalisen median käytöllä on merkitystä rekrytointimarkkinoinnin kanavana, työnantajamielikuvaa tukevien viestien välittämisessä. Viestinnän sisältösuunnittelussa kannattaa hyödyntää jo aiemmin esiteltyjä houkuttelevuuteen

liittyviä tutkimustuloksia. Tutkimuskyselyyn vastanneet opiskelijat olivat nähneet eniten rekrytointimarkkinointia Facebookissa, Instagramissa ja LinkedInissä. Se, että muut kanavat eivät nousseet yhtä vahvasti esille, saattaa johtua siitä, että rekrytointiviestinnän suunnittelijat ovat pääsääntöisesti opiskelijoita vanhempia ja heille nämä kanavat ovat tutumpia kuin muut kanavat ja niitä käytetään siitä syystä enemmän.

Se, että tunnettuus korostui tutkimustuloksissa, vahvistaa näkemystä siitä, että yrityksen on tärkeä tehdä itsensä tunnetuksi potentiaalisten työnhakijoiden joukossa. Nuorille tunnettuus eli tietämys työnantajan olemassa olosta saattaa olla tekijä, jolla on erityisesti uran alkuvaiheessa, ensimmäistä työpaikkaa haettaessa, enemmän merkitystä kuin muilla työnantajamielikuvan ulottuvuuksilla. Muiden ulottuvuuksien arvo saattaa korostua vasta seuraavia työpaikkoja haettaessa, erityisesti asiantuntija-aloilla, kun uralla on jo edetty pidemmälle. Näkyvyyttä sosiaalisen median kanavissa ja muissa foorumeissa, joissa on mahdollista saada opiskelijoiden huomio, voidaan tähän viitaten pitää tärkeinä.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Kvantitatiivisen tutkimuksen liittyy yleensä tilastollinen testaus ja tavoitteena on tulosten yleistäminen laajempaan populaatioon (Valli 2010: 113 -114). Tämän tutkimuksen tulosten tulkinnassa tulee ottaa huomioon käytetty otantamenetelmä, mukavuusotanta. Tulos ei ole sellaisenaan yleistettävissä, vaikka tutkimusmalli on luotettava sekä tulokset tilastollisesti merkittäviä. Toinen rajoite tulosten yleistettävyydessä on tutkimuksen kohderyhmävalinta, suomalaiset korkeakouluopiskelijat. Se, että tässä tutkimuksessa on tarkasteltu nuorten korkeakouluopiskelijoiden näkemyksiä työnantajamielikuvasta, vaikuttaa siihen, että tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää koskemaan kaikkia työnhakijoita.

Rajoitteita tulkintaan ja tulosten käyttöön asettaa myös se, että mittausmallin validoinnissa jouduttiin poistamaan paljon työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksia. Mallin osalta, samaan tilanteeseen oli törmännyt, myös norjalainen tutkimusryhmä Sivertzen ym. (2013). Tunnettuus on ulottuvuus, joka lisättiin tutkimusasetelmaan lisäulottuvuudeksi. Tutkimustuloksiin viitaten, tunnettuudella on merkittävin tilastollinen vaikutus työnantajamielikuvaan. Mallin validoinnin myötä tunnettuuden alaulottuvuuksista jouduttiin kuitenkin poistamaan suuri osa. Lopulliseen malliin jäi vain yksi osa-alue lähtötilanteesta, koska tietoisuus (Employer Familiarity) sekä tieto työstä (Job Information) jouduttiin jättämään mallin ulkopuolelle. Näin ollen jäljelle jäi vain yksi tunnettuuden osa-alue, joka mittaa mainetta hieman eri kysymyksin kuin työnantajamielikuvaan liittyvät Turban ym. (1998) tutkimuskysymykset.

Vastaajamäärä nousi 193 vastaajaan, mutta tarkasteluun olisi tarvittu enemmän erityisesti opintojensa loppuvaiheessa olevia, yli 50% tai 75% opinnoistaan suorittaneita, opiskelijoita. Tässä tutkimuksessa yli 50% opinnoistaan suorittaneita vastaajia oli hieman yli 100, joten määrä ei ollut riittävä tilastollisten menetelmien käyttöön, vaikka mittausmalli onnistuttiinkin rakentamaan. Tällä voi olla vaikutusta erityisesti sekä työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksien että työnhakuaikomukseen liittyvien tulosten tarkasteluun vertailuryhmän (n=108) tuloksia tarkastellessa.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulokset antavat aihetta jatkotutkimukselle. Pelkästään se, että määrällistä tutkimusta on tehty varsin vähän aihepiirin parissa, luo tarpeen jatkotutkimukselle. Työnantajan houkuttelevuutta mittaavan mallin tarkastelua olisi syytä jatkaa kehittämällä edelleen työnantajamielikuvan ulottuvuuksien kokonaisuutta siten, että se vastaisi paremmin suomalaisia (tai pohjoismaisia) arvostuksia. Tälle antaa tukea myös Sivertzen ym. (2013) tutkimuksen lopputulos, jossa ulottuvuuksia jouduttiin poistamaan ja yhdistämään ja jäljelle jäi ulottuvuuksiltaan suppea houkuttelevuuden malli.

Jatkotutkimuksessa olisi tärkeä hyödyntää luotettavampaa otantamenetelmää ja kohdistaa kysely erityisesti opintojensa loppuvaiheessa oleville opiskelijoille. Tällöin työnhakuaikomus voitaisiin todentaa sellaisella ryhmällä, jolla työnhakuaikomus on realisoitumassa lähiaikoina. Suurempi otoskoko mahdollistaisi myös vertailun, esimerkiksi eri alojen opiskelijoiden kesken. Nykytutkimus keskittyy pitkälti insinöörialan opiskelijoille (Sivertzen 2013, Berhon ym. 2005) tehtyihin tutkimuskyselyihin, joten se, että tutkimuksessa tarkasteiltaisiin eri koulutusaloilta olevien opiskelijoiden vastauksia, antaisi tuloksille myös laajemmat soveltamismahdollisuudet.

Sosiaalisen median vaikutus työnantajamielikuvaan on jo aiempaan tutkimukseen viitaten todennettu (Sivertzen ym. 2013) ja tämän tutkimuksen tulokset antavat tukea sille, että sosiaalisen median käyttämisellä on vaikutusta työnantajakuvaan tai maineeseen.

Sosiaalisen median vaikutusta työnhakijan hakuaikomukseen on tutkinut myös Kissel & Büttgen (2015). Tutkimuksessa päädyttiin samaan lopputulokseen sosiaalisen median ja työnhakuaikomuksen välillä kuin Sivertzen ym. (2013) tutkimuksessa, jossa todettiin, että suoraa vaikutusta ei ole, mutta vaikutus on välillinen. Sosiaalisen median osalta, jatkotutkimuksessa täytyisi tarkentaa sosiaalisen median osalta hakuaikomukseen liittyvät kysymykset, niin että ne kohdentuisivat paremmin kanavan vaikuttavuuteen juuri työnhakuaikomusta ajatellen. Tähän viittaa tuloksien analysoinnissa myös Sivertzen ym. (2013), joka nostaa esille sen, että valitut kysymykset eivät ehkä sovellu parhaiten mittaamaan yhteyttä hakuaikomukseen.

Tunnettuuden merkitys korostui tässä tutkimuksessa. Tutkimusasetelmassa tunnettuuden sijoittaminen tutkimusmalliin täytyisi jatkotutkimuksessa miettiä uudelleen. Yksi vaihtoehto olisi pohtia tunnettuuden ja sosiaalisen median roolin yhdistämistä siten, että vaikutusta hakuaikomukseen olisi mahdollista tarkastella syvällisemmin.

LÄHTEET

- Aaker, D. A. & Myers, J. 1982. Advertising management. New York: Prentice-Hall Inc.
- Aaker, D. A. 1991. Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. New York: The Free Press.
- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupuolvi haastaa johtamisen Suomen työ-elämässä - syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakausikirja 4, 23-32.
- Alniacik, E., & Alniacik, Ü & Erdogmus, N. 2012. How do the dimensions of corporate reputation affect employment intentions? Corporate Reputation Review 15 (1), 3-19.
- Alniacik, E., & Alniacik, Ü. 2012. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. Procedia - Social and Behavioral Science 58, 1336-1343.
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. Journal of Brand Management 4 (3), 185-206.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International 9 (5), 501-517.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. 2012. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science 40 (1), 8-34.
- Barrow, S. & R. Mosley. 2005. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising 24 (2), 151-172.
- Boundarouk, T. V., Ruël, H., Axinia, E. & Arama, R. 2013. What is the future of employer branding through social media? Results of the Delphi study into the perceptions of HR professionals and academics. In Bondarouk, T.V. & Olivas-Junjans, M.R.(Eds). Social Media in Human Resources Management. Advanced series in management 12 (12), 23-58.
- Brown, T. J., Dacin, P. A, Bratt G. P. & Whetten, D. A. 2006. Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. Journal of the Academy of Marketing Science 34 (2), 99-106.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. Personnel and Human Resources Management 20, 115-173.
- 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.
- Chhabra, N. L. & Sharma, S. 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. International Journal of Organizational Analysis 22 (1), 48-60.

- Collins, C. J., & Stevens, C. K. 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87 (6), 1121-1133.
- Collins, C. J. 2007. The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology* 92 (1), 180-190.
- Etikan, I., S. Abubakar, M. & Sunusi-Alkassim, R. 2015. Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics* 5 (1), 1-4.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. & Newburry, W. 2015. Stakeholder tracking and analysis. The RepTrak system analysis for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review* 18, 3-24.
- Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. 1993. Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal* 36 (2), 414-427.
- Hair, J. F., Tomas, Hult, G. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. 2017. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31 (5), 356-365.
- Heikkilä, T. 2012. *Tilastollinen tutkimus. 9. painos*. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *International Marketing* 20, 277-319.
- Henson, R. 2005. The brave new world of eHR. Human resources management in the digital age. In Gueutal, H. G. & Stone, D. L. (Eds) *The next decade of HR. Trends, technologies, and recommendations*. San Francisco : Jossey-Bass, 255-292.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F. 2003. Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement* 63 (6), 986-1001.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita. 15. painos*. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Jyväskylän yliopisto. 2018. *Jyväskylän yliopiston kansalaisyhteiskunta tutkimusportaali*. [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-media>
- Karjaluoto, H. 2005. *SPSS opas markkinatutkijoille*. Oulun yliopisto.
- Karjaluoto, H. 2015. *SmartPLS version 3 käyttöohjeet*. Jyväskylän yliopisto.
- Karvonen, E. 1999. *Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Tampere: Tammer-Paino.

- Katyar, V. & Saini, G. K. 2016. Impact of social media activities on employer brand equity and intention to apply. *NMIMS Management Review* 28 (1), 11-31.
- Kissel, P., & Büttgen, M. 2015. Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management* 22 (9), 755-777.
- Kotler, P. 2000. *Marketing management: The millenium edition*. United States: Pearson Custom Publishing.
- Kuvaja, A. 2011. Työttömien työnhakumotivaatio ja motivointi: sosiaalitoimen työvalmentajien näkökulmia. Helsingin yliopisto. Valtiotieteen lisensiaattityö.
- KvantiMOTV. 2013. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto ja oppimisympäristö. Tampereen yliopisto. [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>
- Laitinen, E. 2005. Faktorianalyysi ja logistinen regressioanalyysi. Vaasan yliopisto.
- Lemmink, J., Schuijff, A. & Streukens, S. 2002. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology* 24, L1-15.
- Maxwell, R. & Knox, S. 2010. Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management* 26 (1-2), 893 -907.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 16 (3), 160-175.
- Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. *Brändi kulmahuoneeseen*. Helsinki: WSOYPro.
- Porter, M. E. 1998. *The competitive advantage of nations*. With a new introduction. Great Britain: Creative Print and Design (Wales).
- Rampl, L. V & Kenning, P. 2012. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing* 48 (1/2), 218-236.
- Saunders, L. P. & Thornhill, A. 2012. *Research methods for business students*. 6th edition. Italia: Rotolito Lombardia.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass cop.
- Shabbra, N. & Sharma, S. 2011. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis* 22 (1), 48-60.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. 2013. Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management* 22 (7), 473-483.
- Sullivan, J. 2004. Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily* 23. [viitattu: 14.4.2019]. Saatavissa: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tilastokeskus. 2017a. Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä, 2. Internet yrityksissä. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: https://www.stat.fi/til/icte/2018/icte_2018_2018-11-30_kat_002__fi.html

- Tilastokeskus (2017b) Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 13 2017, Liitetaulukko 26. Yhteisöpalvelujen käyttö 2017, %-osuus väestöstä . Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_tau_026.fi.html
- Tilastokeskus (2018). Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 2018, Liitetaulukko 20. Yhteisöpalvelujen seuraamisen yleisyys ja useus 2018, %-osuus väestöstä . Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_tau_020.fi.html
- Thackeray, R., Neiger, B. L. & H., Keller. 2012. Integrating social media and social marketing: A four-step process. *Health Promotion Practice*. 13 (2), 165-168.
- Tirronen, M. 2008. WEB 2.0. Verkon numerologia. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Turban, D. B., Forret, M. & Hendricsson, C. L. 1998. Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior* 52, 24-44.
- Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 103-127.
- Van Hoye, G. & F. Lievens. 2007. Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology* 37 (9), 2024-2047.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wikipedia. 2019a. Sosiaalinen media. [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: https://fi.wikipedia.org/wiki/Sosiaalinen_media
- Wikipedia. 2019b. Facebook. [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: <https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>
- Wikipedia. 2019c. Instagram. [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: <https://en.wikipedia.org/wiki/Instagram>
- Wikipedia. 2019d. LinkedIn. [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: <https://en.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>
- Wikipedia. 2019e. Snapchat. [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: <https://en.wikipedia.org/wiki/Snapchat>
- Wikipedia. 2019 f. Twitter. [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: <https://en.wikipedia.org/wiki/Twitter>
- Wikipedia. 2019 g. Youtube. [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: <https://en.wikipedia.org/wiki/Youtube>
- Wright, K. 2005. Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication* 10 (3). [viitattu: 29.5.2019]. Saatavana: <https://academic.oup.com/jcmc/article/10/3/JCMC1034/4614509>.
- Von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (2009). Menetelmäopetuksen tietovarasto. Tutkimusasetelma. [viitattu: 30.1.2019]. Saatavana: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html>

LIITE 1 Tutkimuskysely suomeksi

Hei,

olen markkinoinnin pääaineopiskelija Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta ja teen Pro gradu -tutkielmaani työnantajamielikuvaan ja sosiaaliseen mediaan liittyen. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa erityisesti nuorten korkeakouluopiskelijoiden käsityksiä työnantajamielikuvasta ja sosiaalisen median vaikutuksesta työntäjän houkuttelevuuteen. Vaikka aihepiiri ei olisi sinulle entuudestaan tuttu tai et ole tällä hetkellä opiskelija, voit silti vastata kyselyyn. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Vastatessasi valitse mielessäsi jokin tietty yritys tai organisaatio, josta olisit kiinnostunut työnantajana ja arvioi kyselyn väittämiä valintaasi perustuen. Väittämät ovat tarkoituksellisesti hieman samankaltaisia ja niihin on suositeltavaa vastata suhteellisen nopeasti, jotta vastaukset kuvastaisivat mahdollisimman hyvin mielikuviasi.

Kysely on avoinna 13.3.2019 asti. Tietoja tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja kyselyyn vastataan täysin anonyymisti. Tulokset esitetään sellaisessa muodossa, ettei kenenkään henkilökohtaisia tietoja tai vastauksia voida jäljittää.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kaksi 50€ lahjakorttia (Verkko-kauppa.com). Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista ja edellyttää sähköpostiosoitteen antamista kyselyn viimeisellä sivulla. Kyselyn vastaukset ja arvonnin sähköpostiosoitteet käsitellään erikseen, joten vastaajien anonymiteetti säilyy.

Mikäli sinulla heräsi kysymyksiä kyselyyn tai ongelmia siihen vastaamiseen liittyen, voit olla sähköpostitse yhteydessä suoraan minuun, sähköpostiosoitteeni on henna.e.lehtinen@gmail.com

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi ja avustasi tutkimuksen onnistumisessa!

Ystävällisin terveisin,
Elina Lehtinen
Markkinoinnin pääaineopiskelija
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Suomi

Työnantajakuva 2019

Syntymävuosi

Sukupuoli

Mies

Nainen

Asuinpaikka (Postinumero)

Työkokemus

Ei työkokemusta

alle 2 vuotta työkokemusta

2 - 5 vuotta työkokemusta

6 -10 vuotta työkokemusta

Yli 10 vuotta työkokemusta

Opiskelutilanne

HUOM! Mikäli valitset "en ole opiskelija" -vaihtoehdon, siirryt automaattisesti kysymykseen 12.

Olen päätoiminen opiskelija, en työskentele tällä hetkellä

Olen päätoiminen opiskelija ja työskentelen osa-aikaisesti opintojen ohella

Työskentelen tällä hetkellä päätoimisesti ja opiskelen sivutoimisesti

En ole opiskelija

Opiskelupaikka

Ammattikorkeakoulu

Yliopisto

Joku muu, mikä

Ammattikorkeakoulu

Centria-ammattikorkeakoulu

Diakonia-ammattikorkeakoulu

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Hämeen ammattikorkeakoulu

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Karelia ammattikorkeakoulu

Lahden ammattikorkeakoulu

Lapin ammattikorkeakoulu

Laurea-ammattikorkeakoulu

Metropolia ammattikorkeakoulu

Oulun ammattikorkeakoulu

Saimaan ammattikorkeakoulu

Satakunnanammattikorkeakoulu

Savonia-ammattikorkeakoulu

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Tampereen ammattikorkeakoulu

Turun ammattikorkeakoulu

Vaasan ammattikorkeakoulu

Yrkeshögskolan Arcada

Yrkeshögskolan Novia

Joku muu, mikä

Yliopisto

Aalto yliopisto

Helsingin yliopisto

Itä-Suomen yliopisto

Jyväskylän yliopisto

Lapin yliopisto

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Oulun yliopisto

Svenska Handelshögskolan

Taideyliopisto

Tampereen yliopisto

Turun yliopisto

Vaasan yliopisto

Åby Akademi

Joku muu, mikä

Joku muu, mikä

Koulutusala

Tilastokeskus (2016) Kansallinen koulutusluokitus

Kasvatusalat

Humanistiset ja taidealat

Yhteiskunnalliset alat

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet

Luonnontieteet

Tietojenkäsittely- ja tietoliikenne (ICT)

Tekniikan alat

Maa- ja metsätalousalat

Terveys- ja hyvinvointialat

Palvelualat

Joku muu, mikä

Opintojen valmiusaste

Kuinka suuri osuus opinnoistasi on suorittelu tällä hetkellä

alle 25 %

25- 50%

51-75%

yli 75%

Ennen kuin vastaat seuraaviin kysymyksiin (kysymykset 12 -19), valitse mielessäsi jokin tietty yritys tai organisaatio, josta olisit kiinnostunut työnantajana. Vastaa sen jälkeen kysymyksiin valitsemaasi yritystä/ organisaatiota ajatellen.

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat sinulle ovat, kun valitset mahdollista työnantajaa? Vastaa kysymyksiin valitsemaasi yritystä/organisaatiota ajatellen.

Asteikko 1 (ei lainkaan) 7 (hyvin paljon)

Tunnustus/Arvostus johdolta

Hauska työskentely-ympäristö

Ponnahduslauta tulevaisuuden työllistymiseen

Tunnet olosi hyväksi, koska työskentelet kyseisessä organisaatiossa

Tunnet olosi itsevarmemmaksi, koska työskentelet kyseisessä organisaatiossa

Saavutat uraasi tukevaa kokemusta

Hyvät välit esimiehesi kanssa

Hyvät välit työtovereidesi kanssa

Kannustavat ja rohkaisevat kollegat

Työskentely jännittävässä ympäristössä

Innovatiivinen työnantaja - uudenlaiset työtavat/tulevaisuuteen katsova

Organisaatio arvostaa ja hyödyntää luovuuttasi

Organisaatio tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita

Organisaatio tuottaa innovatiivisia tuotteita ja palveluita

Hyvät etenemismahdollisuudet organisaatiossa

Humanitaarinen organisaatio - antaa takaisin yhteiskunnalle

Mahdollisuus soveltaa oppimiasi asioita käytäntöön

Mahdollisuus opettaa muille mitä olet oppinut

Hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus

Organisaatio on asiakasorientoitunut

Pysyvä työpaikka organisaatiossa

Käytännönläheinen työkokemus organisaatiossa

Iloinen työympäristö

Keskimääräistä korkeampi peruspalkka

Houkutteleva kokonaiskompensaatio

Työnantajan tunnettuus

Vastaa kysymyksiin valitsemaasi yritystä/organisaatiota ajatellen.

Asteikko 1 (täysin eri mieltä) 5 (täysin samaa mieltä)

Tämä yritys tulee ensimmäisten joukossa mieleeni, kun ajattelen työnantajia

Tunnistan tämän yrityksen muiden työnantajien joukosta

Olen tietoinen, että tämä yritys palkkaa opiskelijoita oppilaitoksestani

Tunnen tämän työnantajan erityisen hyvin

Työnantajan maine

Vastaa kysymyksiin valitsemaasi yritystä/organisaatiota ajatellen.

Asteikko 1 (täysin eri mieltä) 5 (täysin samaa mieltä)

Uskon, että muut saman oppilaitoksen opiskelijat arvostavat tätä yritystä

Ystäväni arvostavat tätä yritystä työnantajana

Uskon, että ystävilläni on myönteinen kuva tästä yrityksestä hyvänä työnantajana

Muilla saman oppilaitoksen opiskelijoilla on myönteinen kuva tästä

yrityksestä työnantajana
Työskentely yrityksessä (tai organisaatiossa)

Vastaa kysymyksiin valitsemaasi yritystä/organisaatiota ajatellen.
Asteikko 1 (täysin eri mieltä) 5 (täysin samaa mieltä)
Työskentely tässä organisaatiossa tarjoaisi keskimääräistä paremman palkan
Tämä organisaatio tarjoaisi minulle työmahdollisuuksia halutuilla sijainneilla
Tämä organisaatio tarjoaisi minulle sellaista työtä jota haluan
Tässä organisaatiossa on hyvät mahdollisuudet edetä uralla
Tässä organisaatiossa olisi hyvä työskentely-ympäristö
Työskentely tässä organisaatiossa tarjoaisi minulle kiinnostavia tehtäviä ja vastuuta
Tämä organisaatio tarjoaisi minulle keskimääräistä parempia etuja
Tämä organisaatio tarjoaisi työtehtäviä, joissa olisi mahdollista sovittaa yhteen työ ja oma elämä

Yritysmaine

Vastaa kysymyksiin valitsemaasi yritystä/organisaatiota ajatellen.
Asteikko 1 (täysin eri mieltä) 5 (täysin samaa mieltä)
Tällä yrityksellä on maine erittäin hyvänä työnantajana
Tällä yrityksellä on hyvä imago
Olen kuullut paljon hyvää tästä yrityksestä
Tällä yrityksellä on erittäin hyvä maine oppilaitoksessani
Aikomus hakea työtä kyseisestä yrityksestä tai organisaatiosta
Vastaa kysymyksiin valitsemaasi yritystä/organisaatiota ajatellen.
Asteikko 1 (täysin eri mieltä) 5 (täysin samaa mieltä)
Hyväksyisin työtarjoituksen tästä organisaatiosta
Tämä organisaatio olisi yksi ensimmäisistä työnantajaa valitessani
Jos tämä yritys kutsuisi minut työhaastatteluun, menisin
Olisin valmis tekemään paljon sen eteen, että pääsisin tähän yritykseen töihin
Suosittelisin tätä yritystä ystäväilleni, jotka etsivät työtä

Yrityksen tai organisaation näkyvyys sosiaalisessa mediassa

Vastaa kysymyksiin valitsemaasi yritystä/organisaatiota ajatellen. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 (ei lainkaan) 5 (erittäin paljon).
Olen nähnyt tämän yrityksen työpaikkamainoksia sosiaalisessa mediassa
Olen kiinnittänyt huomiota tämän yrityksen rekrytointiviestintään sosiaalisessa mediassa
Olen saanut tietoa sosiaalisen median kautta työtehtävistä, joihin tämä yritys on rekrytoimassa henkilöstöä
Olen saanut sosiaalisen median kautta yksityiskohtaista tietoa yrityksen työtehtävistä
Missä sosiaalisen median kanavissa olet nähnyt yrityksen mainoksia, rekrytointiviestintää tai tietoa avoimista työpaikoista
Vastaa kysymyksiin valitsemaasi yritystä/organisaatiota ajatellen.
Asteikko 1 (ei lainkaan) 5 (erittäin paljon)
Facebook

Instagram

LinkedIn

Snapchat

Twitter

li

Joku muu, mikä

Joku muu, mikä

Joku muu, mikä

Halutessasi voit kertoa tässä, mitä yritystä tai organisaatiota mietit vastatessasi aiempiin kysymyksiin?

Mikäli haluat osallistua arvontaan, kirjoita sähköpostiosoitteesi tähän.

Sähköpostiosoitteet kerätään vain arvontaa varten ja ne tuhoetaan heti arvonnan suorittamisen jälkeen.

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 2 Tutkimuskysely englanniksi

Dear Respondent,

I'm Studying Marketing in Jyväskylä University School of Business and Economics and I am working with my Master's Thesis in Employer Image and Social Media. In my Thesis I am studying the effects of Social Media on the Employer Attractiveness. I am interested especially in the opinions of young College Students on Employer Attractiveness, but all the answers are important for the success of the Research. It doesn't matter if you are not familiar with the topic or you are not currently a student, you can still answer the questionnaire.

It takes about 10 minutes to respond to the survey. When answering, think about a company or an organization you would be interested as an employer. The statements are deliberately similar and it is recommended to answer to them relatively quickly so that the answers will reflect your image as well as possible.

The survey is open until 13 March 2016. Information will be treated as confidential and the survey will be fully anonymous. The results are presented in such a way that no one's personal information or answers can be traced.

All respondents to the survey may participate for a draw of two 50€ gift vouchers (Verkkokauppa.com). Participating in a draw is optional and requires you to fill in an email address on the last page of the query. Answers to the survey and e-mail addresses of the draw are handled separately, so the anonymity of the respondents is maintained.

If you have any questions about answering this survey, you can email me directly, my email address is henna.e.lehtinen@gmail.com

Thank you for your time and help!

Elina Lehtinen, Masters Student in Marketing
Jyväskylä University School of Business and Economy

Employer Image 2019

Year of Birth

Gender

Male

Female

Place of Living (Finnish postal code)

Work experience

No Work experience

Less than 2 years of Work Experience

2 - 5 years of Work Experience

6 - 10 years of Work Experience

More than 10 years of Work Experience

Study Status

If you are not a student, you will move automaticly to question 12

I am a currently a Student, not working at the moment

I am currently working part time beside studying

I am currently working full time and studying beside working

I am not a Student

Place for Studying

University of Applied Sciences

University

Something else, what

University of Applied Sciences

Centria University of Applied Sciences

Diaconia University of Applied Sciences

Haaga-Helia University of Applied Sciences

Humak University of Applied Sciences

Häme University of Applied Sciences

JAMK University of Applied Sciences

South-Eastern Finland University of Applied Sciences

Kajaani University of Applied Sciences

Karelia University of Applied Sciences

Lahti University of Applied Sciences

Lapland University of Applied Sciences

Laurea University of Applied Sciences

Metropolia University of Applied Sciences

Oulu University of Applied Sciences

Saimaa University of Applied Sciences

Satakunta University of Applied Sciences

Savonia University of Applied Sciences

Seinäjoki University of Applied Sciences

Tampere University of Applied Sciences

Turku University of Applied Sciences

Vaasa University of Applied Sciences

Arcada University of Applied Sciences

Novia University of Applied Sciences

Something else, what

University

Aalto University

University of Helsinki

University of Eastern Finland
 University of Jyväskylä
 University of Lapland
 Lappeenranta University of Technology LUT
 University of Oulu
 Hanken School of Economics
 University of the Arts Helsinki
 University of Tampere
 University of Turku
 University of Vaasa
 Åbo Akademi University
 Something else, what
 Something else, what

Field of Education
 Education
 Arts and humanities
 Social sciences, journalism and information
 Business, administration and law
 Natural sciences, mathematics and statistics
 Information and Communication Technologies (ICT)
 Engineering, manufacturing and construction
 Agriculture, forestry, fisheries and veterinary
 Health and welfare
 Services
 Something else, what

Academic record
 Credit points accomplished at the moment
 less than 25 %
 25- 50%
 51-75%
 more than 75%

Before answering the following questions (questions 12-19), choose a Company or an Organisation you would be interested in as an Employer. Then answer the questions with this particular company/organisation on your mind.

How important are the following to you when considering potential employers? Answer the questions with this particular Employer on your mind. 1 (very little extent) 7 (very great extent)

Recognition/appreciation from management

A fun working environment

A springboard for future employment

Feeling good about yourself as a result of working for a particular organisation

Feeling more selfconfident as a result of working for a particular organisation

Gaining career-enhancing experience

Having a good relationship with your superiors
 Having a good relationship with your colleagues
 Supportive and encouraging colleagues
 Working in an exciting environment
 Innovative employer - novel work practices/forward-thinking
 The organisation both values and makes use of your creativity
 The organisation produces high-quality products and services
 The organisation produces innovative products and services
 Good promotion opportunities within the organization
 Humanitarian organisation - gives back to society
 Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution
 Opportunity to teach others what you have learned
 Acceptance and belonging
 The organisation is customer-orientated
 Job security within the organization
 Hands-on inter-department experience
 Happy work environment
 An above average basic salary
 An attractive overall compensation package

Employer Familiarity

Answer the questions with this particular Employer on your mind. 1 (totally disagree) 5 (totally agree)
 This company is one of the first to come to mind when I think of employers
 I can recognize this company among other employers
 I am aware that this company hires students from my school
 I am very familiar with this company as an employer

Employer reputation

Answer the questions with this particular Employer on your mind. 1 (totally disagree) 5 (totally agree)
 I believe that other students in the school think highly of this company
 My friends have high regard for this company as an employer
 I believe that my friends hold a favorable impression of this company as a good employer
 Other students in my school hold a favorable impression of this company as an employer

Job information

Answer the questions with this particular Employer on your mind. 1 (totally disagree) 5 (totally agree)
 A job in this organization would have above-average pay
 This organization would provide me with job opportunities in desirable locations
 This organization would provide me the type of job that I want
 This organization has good opportunities for career advancement
 A job at this organization would have a good working environment

A job at this organization would have interesting assignments and responsibilities

This organisation would provide me with above-average benefits

This organization would provide jobs with good prospects for work-life-balance

Corporate Reputation

Answer the questions with this particular Employer on your mind. 1 (totally disagree) 5 (totally agree)

This company has a reputation as being an excellent employer

This firm has a good image

I have heard a lot of good things about this company

This company has an excellent reputation on campus

Intention to apply

Answer the questions with this particular Employer on your mind. 1 (totally disagree) 5 (totally agree)

I would accept a job offer from this company

I would make this company one of my first choices as an employer

If this company invited me for a job interview, I would go

I would exert a great deal of effort to work for this company

I would recommend this company to a friend looking for a job

Visibility in Social Media

Answer the questions with this particular Employer on your mind. Evaluate the statements on a scale of 1 (not at all) 5 (very much).

I have seen advertising for jobs at this organization in the social media

This organisation's recruiting activities in Social media caught my attention

Job postings gave me detailed information about openings for which this organisation is recruiting

Company's social media channels gave me detailed information about their job

In which Social Media channels have you seen organizations ads, recruiting activities or information about open job opportunities? Answer the questions with this particular Employer on your mind. 1 (not at all) 5 (very much)

Facebook

Instagram

Linkedin

Snapchat

Twitter

Youtube

Something else, what

Something else, what

Something else, what

If you are willing, you can write here the name of the Company or Organization you were thinking about when answering the questions earlier?

If you want to participate the draw, please fill your email address here
Email addresses are collected only for a draw and are immediately destroyed after the draw.

Thank you for your Answer!