

**TYÖNANTAJAKUVAN MERKITYS
TYÖNTEKIJÖIDEN
KOKEMALLE HOUKUTTELEVUUDELLE JA
ORGANISAATIOON IDENTIFIOITUMISELLE –
CASE X HENKILÖSTÖPALVELUT OY**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Laura Jalasaho
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Iris Aaltio**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Laura Jalasaho	
Työn nimi Työnantajakuvan merkitys työntekijöiden kokemalle houkuttelevuudelle ja organisaatioon identifioitumiselle - Case X Henkilöstöpalvelut Oy	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 4.7.2020	Sivumäärä 74
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tutkimuksessa tarkasteltiin työnantajakuvan instrumentaalisten ja symbolisten tekijöiden yhteyttä koettuun työnantajan houkuttelevuuteen ja organisaatioon identifioitumiseen nykyisten työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi oltiin kiinnostuneita taustatekijöiden mahdollisesta vaikutuksesta tutkittaville muuttujille. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin keväällä 2019 valtakunnallisesti toimivan henkilöstöpalveluyrityksen vuokrahenkilöstöltä, joka työskentelee pääasiassa rakennusalan työtehtävissä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin aiemman työnantajakuvaa, työnantajan houkuttelevuutta ja organisaatioidentiteettiä käsittelevän tutkimuksen pohjalta pyrkien yhdistämään näiden tutkimussuuntausten keskeisimpiä teorioita. Työnantajakuvan ja työnantajan houkuttelevuuden tutkimiseen hyödynnettiin pääosin Lievens ja Highhousen (2003) instrumentaalisiin ja symbolisiin tekijöihin pohjautuvaa teoriaa. Työntekijöiden identifioitumista tarkasteltiin Mael ja Ashforthin (1995) OID- teorian avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkimuskirjallisuutta työnantajakuvan merkityksestä työnantajan houkuttelevuudelle ja kyvylle säilyttää työntekijöitä yrityksessä. Työnantajakuvan symbolisten seikkojen, etenkin koetun työnantajan arvostuksen merkitys korostui tutkimuksessa huomattavasti.</p> <p>Taustamuuttujista iän ja kansalaisuuden havaittiin olevan tilastollisesti merkittävimpiä tekijöitä suhteessa tutkittuihin muuttujiin. Selityksiksi voitaneen löytää muun muassa eri sukupolvien ja eri kansalaisuuksien asettamat erilaiset odotukset työnantajaan ja työelämää kohtaan, jolloin ne heijastelevat vastauksissa koskien työnantajan ominaisuuksia.</p>	
Asiasanat Työnantajakuva, työnantajan houkuttelevuus, organisaatioidentiteetti, identifioituminen organisaatioon, henkilöstövuokraus, vuokratyö	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Aiheen valinnan tausta, tutkimuksen näkökulma ja rajaukset.....	10
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät	11
4.	Miten työnantajakuva ja työnantajan houkuttelevuus ovat yhteydessä organisaatioon identifioitumiseen?	11
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	12
1.4	Tutkimuksen rakenne	14
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	15
2.1	Työnantajakuvan kokonaisuus - käsitteistö ilmiön ympärillä.....	17
2.2	Työnantajakuvan merkitys organisaatioille	18
2.3	Työnantajakuvan rakentuminen ja työnantajan houkuttelevuus	20
2.3.1	Instrumentaaliset ja symboliset ominaisuudet	22
2.3.2	Persoonan ja organisaation yhteensopivuus.....	25
2.3.3	Signaaliteoria	26
2.4	Sisäinen työnantajakuva ja organisaatioon identifioituminen.....	28
2.5	Tutkimusmalli	29
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO.....	31
3.1	Tutkimusstrategia	31
3.2	Kyselylomake	32
3.3	Aineiston keruu ja vastaajien ominaispiirteet	35
3.4	Tilastolliset analysointimenetelmät	38
4	TULOKSET.....	42
4.1	Tutkimuksen luotettavuus	43
4.1.1	Reliabiliteetti	43
4.2	Vastaajien arviot työnantajakuvan instrumentaalisista tekijöistä	44
4.3	Vastaajien arviot työnantajakuvan symbolisista tekijöistä.....	46
4.4	Vastaajien arviot koetusta työnantajan houkuttelevuudesta	50
4.5	Vastaajien arviot työnantajaan identifioitumisesta	50
4.6	Ilmiöiden väliset yhteydet.....	52
4.6.1	Työnantajan houkuttelevuudelle ja organisaatioon identifioitumiselle keskeisimmät tekijät	56
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59
5.1	Ikä ja kansalaisuus merkityksellisimpiä työelämäodotusten ja -arvojen määrittäjiä	59
5.2	Arvostettu työnantaja houkuttelee, houkuttelevaan työnantajaan identifioidutaan.....	62
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	64
5.3.1	Validiteetti.....	65

5.4 Johtopäätökset.....	66
LÄHTEET	68
LIITTEET	73

1 JOHDANTO

Kilpailu työvoimasta on lisääntynyt, mikä on saanut yritykset kohdistamaan katseensa entistä enemmän työnantajakuvaan ja sen kehittämiseen. Ilmiön taustalla ovat organisaatioissa ja työmarkkinoilla aiempaa enemmän korostuvat, jatkuvat ja voimakkaat muutokset teknologian, maailmantalouden, globalisaation sekä ennen kaikkea työelämän laadun, tyypillisyyden ja työvoiman osalta (Tanskanen 2012; Celani & Singh 2011). Dohmin (2000) mukaan demografiset tekijät, kuten suurten ikäluokkien eläköityminen ja tulevien sukupolvien pienemmyys ovat nostaneet esille pelkoja ja kasvavaa kilpailua osaavan työvoiman löytämiseen ja työpaikkojen täyttämiseen (Myrden & Kelloway 2015). Euroopassa työikäisen väestön osuuden on arvioitu laskevan 62 prosentista 49 prosenttiin, Pohjois-Amerikassa 60 prosentista 54 prosenttiin, vuoteen 2050 mennessä (Wilden, Gudergan, Lings 2010). Lahjakkaan työvoiman pula tulevaisuudessa on merkittävä globaali ongelma, mikä on noteerattu laajasti myös akateemisissa kirjallisuudessa, jossa ilmiötä kuvataan usein termillä "sota lahjakkuuksista" (Williamson, Cope, Thompson & Wuensch 2002; Ghadeer 2016). Tulevaisuudessa osaavan ja lahjakkaan henkilöstön merkitys yritysten suorituskyvyn ja menestymisen kannalta on alati merkityksellisempää, minkä vuoksi yritysten on kyettävä tunnistamaan ja houkuttelemaan oikeat tekijät palvelukseensa entistä tehokkaammin (Chhabra & Sharma 2014) sekä huolehdittava nykyisten työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen (Kaur & Pingle 2018).

Ennen itsestäänselvyytenä pidetyt pitkät työurat ja sitoutuminen yhteen työnantajaan eivät tämän päivän työmarkkinoilla ole enää vallitseva totuus. Ito, Brotherridge ja McFarlan (2013) toteavat Y-sukupolven ajattelevan työn enemmän elämän mahdollistajaksi ja etsivän sopivaa työtä juuri oman elämän aikatauluille ja ehdoille sopivaksi. Tanskanen (2012) mukaan työelämän laadun muutoksiin liittyy myös epätyypillisten työmuotojen, kuten osa-aikaisen ja määräaikaisen työn sekä vuokratyön lisääntyminen. Epätyypilliset työmuodot saattavat olla toimiva ratkaisu työntekijän eri elämäntilanteita tukevana ratkaisuna, mutta toisaalta tilanne saattaa olla pakon sanelema, ainoa vaihtoehto. Tutkimukset nuorten mielikuvista työelämän suhteen ovat osin ristiriitaisia, toisten antaessa tukea näkökulmalle uuden sukupolven työntekijöiden arvostavan perinteisiä arvoja, kuten vakituista työelämää ja -uraa, huolimatta pyrki-

myksistä liikkuvaan ja vaihtelevaan työelämään (Ito ym. 2013). Työn merkityksen ja laadun muuttuminen luo entisestään haasteita yritysten johdolle ja esimiehille henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen kannalta. Työntekijät myöskin ymmärtävät oman arvonsa ja vaativat siten aiempaa enemmän työnantajaltaan, niin nykyiseltä kuin tulevalta.

Työnantajakuvan tarkastelusta tuli tieteellisesti kiinnostava aihe 2000-luvun alussa, kun työnantajakuvan kehittäminen nousi yhdeksi yritysten suosituimmista henkilöstötoiminnoista (Lievens & Slaughter 2016). Työnantajakuvan kiinnostuksen herääminen näkyy entistä enemmän yritysten markkinoinnissa ja julkisessa yrityskuvassa, joissa aiempaa enemmän keskitytään työntekijä-työnantaja-asetelmaan muihin sidosryhmiin kohdistuvaan markkinointiin verraten. Aiheen ajankohtaisuus ja kasvu näkyy myös kirjoitettujen artikkeleiden ja aihepiiriä käsittelevien internet -julkaisujen määrässä; vuonna 2004 Google-haulla "employer branding" sai reilut 3000 tulosta (Backhaus & Tikoo 2004), vuonna 2018 tuloksia löytyi yli 7,5 miljoonaa ja vuonna 2020 liki miljardi tulosta. Parhaiden työnantajien vertailusta on tullut julkista, muun muassa kyselyiden perusteella toteutettavien listausten avulla. Esimerkiksi kansainvälinen Great Place to Work -listaus julkaisee Suomessa vuosittain 50 parasta työpaikkaa yhteistyössä Talouselämän kanssa (Great Place To Work®). Julkiset listaukset ovat oiva keino oman työnantajakuvan markkinointiin.

Tutkimukset osoittavat hyvän työnantajakuvan vaikuttavan positiivisesti organisaatioiden rekrytoinnin tuloksiin, erilaistumiseen, vahvempiin emotionaalisiin suhteisiin sekä taloudellisiin tuloksiin (Lievens & Slaughter 2016). Työnantajakuvan on nähty olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä potentiaalisten työnhakijoiden kiinnostuksen aikaansaamiseksi organisaatiota kohtaan (Van Hove, Bas & Lievens 2013) sekä merkittävä keino nykyisten työntekijöiden säilyttämiseen (Backhaus & Tikoo 2004). Hewittin (2009) mukaan parhaat työnantajat saavat liki kaksi kertaa enemmän työhakemuksia verrattuna muihin organisaatioihin, jolloin valinnanvaraa jää huomattavasti enemmän rekrytointeja tehdessä (Myrden & Kelloway 2015). Backhaus ja Tikoo (2004) toteavat työnantajakuvan olevan keino erottua kilpailijoista, jolloin se toimii hyvänä kilpailuetuna työnhakijamarkkinoilla.

Työnantajakuvaa voidaan määritellä eri luokittelujen avulla, joista yleisin on jako sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva nähdään organisaation nykyisten työntekijöiden näkemyksenä organisaatiosta työnantajana ja on rinnastettavissa organisaatioidentiteetin käsitteeseen (Lievens & Slaughter 2016). Ulkoinen työnantajakuva puolestaan kattaa organisaation ulkopuolisten, potentiaalisten työntekijöiden näkemykset organisaation keskeisimmistä, erityisimmistä ja pysyvimmistä piirteistä työnantajana (Van Hove 2008). Tässä tutkimuksessa pyritään yhdistämään näitä näkökulmia ja tutkimaan tapausorganisaation nykyisten työntekijöiden näkemyksiä niistä tekijöistä, jotka edesauttavat organisaation houkuttelevuutta työnantajana ja vahvistavat positiivista työnantajakuvaa. Nykyinen näkökulma työnantajakuvan kehittämiseen lähestyykin aihetta enemmän sisäisten toimintojen ja ulkoisen kuvan yhdistämisestä, ulkopuolelle kohdistuneen mielikuvan luomisen sijaan, pyrkimyksenä saada aikaan positiivista sitoutumista ja tyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa (Ghadeer 2016).

1.1 Aiheen valinnan tausta, tutkimuksen näkökulma ja rajaukset

Työnantajakuvan merkityksen korostuminen organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta muuttuneessa ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä ovat toimineet mielenkiinnon herättäjinä tutkittavaa aihetta kohtaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rakennusosalalla toimivan henkilöstöpalveluyrityksen työnantajakuva siellä työskentelevän vuokrahenkilöstön näkökulmasta. Tapauksena tutkimuksessa toimii X Henkilöstöpalvelut Oy. Henkilöstöpalveluyritysten toimintakenttään sisältyy erilaisia erityispiirteitä muun muassa henkilöstön vaihtuvuuteen ja sitoutuneisuuteen liittyen. Henkilöstöpalvelualalle tyypillisiä ovat keikkaluontoiset työt, jolloin turvaa ja varmuutta pitkäkestoisesta työstä ei ole aina mahdollista taata työntekijälle. Epävarmuus voi lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta ja heikentää sitoutuneisuutta. Mielenkiintoista on, kuinka näihin asioihin voitaisiin tulevaisuudessa vaikuttaa positiivisesti?

Työnantajakuvan tarkastelu ei ole yksiselitteistä tutkittaessa vuokrahenkilöstön näkemyksiä työnantajakuvasta. Osa henkilöstöpalveluyrityksissä työskentelevistä vuokratyöntekijöistä työskentelee useassa alan yrityksessä rinnakkain, keikkailee satunnaisesti opintojen tai muun työn ohessa tai työ on muutoin epätyypillistä. Vuokratyöntekijät työskentelevät henkilöstöpalveluyrityksen palveluksessa, mutta päivittäinen työ tehdään asiakasyrityksissä, jolloin suhde varsinaiseen työnantajaan saattaa jäädä etäiseksi, selkeä esimiesalassuhde syntymättä tai muutoin tyypillinen "kuuluminen tiettyyn organisaatioon" muodostumatta.

Esitetyt seikat toisaalta rajoittavat ja toisaalta laajentavat tutkimuksen kohdistamista joko sisäiseen tai ulkoiseen työnantajakuvaan. Lievens ja Slaughterin (2016) mukaan sisäisen työnantajakuvan käsite voidaan rinnastaa organisaatioidentiteetin käsitteeseen, mikä kattaa organisaation sisällä olevien työntekijöiden mielipiteet yrityksen keskeisimmistä ydinominaisuuksista. Albert ja Wetter (1985) ovat todenneet organisaatioidentiteetillä olevan kaksi määritelmää: 1) Mikä organisaatio on? sekä 2) Keitä/mikä me olemme? (He & Baruch 2009). Ulkoisen työnantajakuvan käsite puolestaan mielletään ulkopuolisten työnhakijoiden sekä potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiksi yrityksestä työnantajana. Tässä tutkimuksessa on huomionarvoista, tarkastelevatko vuokratyöntekijät X Henkilöstöpalvelut Oy:tä työnantajana sisäisestä vai ulkoisesta näkökulmasta? Kokevatko he X Henkilöstöpalvelut Oy:n organisaatioksi, johon he osaltaan kuuluvat vai katsovatko he työnantajaa ulkopäin? Aiempi tutkimus on jakautunut organisaatioidentiteetin ja työnantajakuvan osalta selkeästi erilleen, huolimatta siitä, että molemmat tutkimussuunnat ovat laajalti tutkittuja eri tieteenalojen piireissä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan aiemman tutkimuskirjallisuuden yleisimpiä teorioita ja luodaan niiden avulla soveltuva viitekehys, jolla pyritään löytämään merkityksellisimmät ja keskeisimmät seikat työnantajan houkuttelevuuden ja työntekijöiden yrityksen palveluksessa pysymisen kannalta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään työntekijöiden subjektiivisesti muodostuneita näkemyksiä työnantajastaan, kollektiivisen näkemyksen sijaan. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu

myös markkinoinnillinen näkökulma yrityksen tietoisista toimista, joilla työnantajakuva pyritään tai on pyritty kehittämään.

Aiheen ajankohtaisuus, muutokset työelämän laadussa, haasteet työntekijöiden houkuttelemisessa sekä sitouttamisessa, yhdistettynä henkilöstöpalvelualan monimuotoisuuteen ovat toimineet lähtökohtana aiheen valinnalle. Esi-tetyt seikat sekä aiheen tutkiminen uusista näkökulmista tekevät tutkimuksesta merkityksellisen laajemmassa kontekstissa ajateltuna. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään työnantajakuvan kautta uusia näkökulmia edellä esitettyihin haasteisiin henkilöstöpalvelualan yrityksessä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millaiseksi X Henkilöstöpalvelut Oy:n vuokrahenkilöstö mieltää X Henkilöstöpalvelut Oy:n työnantajakuvan sekä kuinka houkuttelevana he työnantajansa näkevät. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat koettuun työnantajakuvaan, lisäävät organisaation houkuttelevuutta työnantajana sekä kuinka identifioituneita työntekijät ovat työnantajaorganisaatioon. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan valittujen taustatekijöiden vaikutusta esitetyille ilmiöille.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa tapausorganisaatiolle selvittämällä, millä tavoin X Henkilöstöpalvelut Oy voisi lisätä houkuttelevuuttaan henkilöstöpalvelualan työnantajana sekä parantaa mielikuvaa nykyisten työntekijöiden keskuudessa ja näin ollen pärjätä kilpailussa osaavista työntekijöistä. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen kilpailuetu myös asiakashankinnan näkökulmasta. Tavoite pitää sisällään pyrkimyksen selvittää millaiseksi organisaation työnantajakuvan tulisi mahdollisesti tulevaisuudessa muodostua ja millaisia henkilöstökyselyjä asian edistämiseksi tulisi tulevaisuudessa tehdä. Tämä tutkimus voi osaltaan auttaa tulevien kehittämissuunnitelmien laadinnassa sekä tuoda erilaisia näkökulmia niihin vuokrahenkilöstön näkökulmasta. Tutkimuskysymykset on laadittu mahdollisimman hyvin tavoitteita tukeviksi, jotta niiden avulla saadaan tietoa tutkimusongelman analysointia varten.

Näiden tavoitteiden pohjalta on muodostunut seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaiseksi vuokrahenkilöstö arvioi X Henkilöstöpalvelut Oy:n työnantajakuvan? Miten taustamuuttajat vaikuttavat arvioihin?
2. Miten houkuttelevaksi vuokratyöntekijät kokevat X Henkilöstöpalvelut Oy:n työnantajana? Miten taustamuuttajat vaikuttavat arvioihin?
3. Miten vuokratyöntekijät kokevat identifioitumista työnantajaorganisaatioon? Kokevatko? Miten taustamuuttajat vaikuttavat arvioihin?
4. Miten työnantajakuva ja työnantajan houkuttelevuus ovat yhteydessä organisaatioon identifioitumiseen?

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat työnantajakuva, sisäinen työnantajakuva ja organisaatioidentiteetti, työnantajan houkuttelevuus sekä vuokratyö. Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti tärkeimmät seikat näihin käsitteisiin liittyen. Käsitteisiin paneudutaan tarkemmin luvussa 2, jolloin aiheita tarkastellaan tutkimuksen kontekstissa.

Työnantajakuva (*employer image*)

Tutkijoiden (Wilden, Gudergan & Lings 2010; Highhouse, Brooks & Gregarus 2009) mukaan työnantajakuva muodostuu niistä havainnoista ja mielikuvista, joita potentiaalinen tai nykyinen työntekijä tekee organisaatiosta työnantajana. Lievens ja Slaughter (2016) määrittelevät työnantajakuvan yhdistelmäksi hetkellisiä mielen representaatioita tietyistä aspekteista, joita yksilö liittyy yritykseen työnantajana. Huomionarvoista heidän mukaansa on, että kuva on yksilön subjektiivinen näkemys, se voi vaihdella, kohdistua tiettyihin asioihin ja on luonteeltaan kognitiivinen.

Yrityksen työnantajakuvaa voi lähestyä potentiaalisten työntekijöiden ja työnhakijoiden näkökulmasta, sekä yrityksen palveluksessa jo olevien työntekijöiden näkökulmasta. Kirjallisuudessa käytetään varsin usein eroa sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan välillä, mutta työnantajakuva ja sen johtaminen voidaan myös nähdä yhtenä kokonaisuutena, johon sisältyy potentiaalisten uusien työntekijöiden houkuttelevuus sekä nykyisten työntekijöiden säilyttäminen (Ito ym. 2013).

Sisäinen työnantajakuva (*internal employer image*) ja organisaatioidentiteetti (*organisational identity*)

Sisäinen työnantajakuva on usein rinnastettu organisaatioidentiteetin käsitteeseen, mikä sisältää yrityksessä työskentelevien työntekijöiden näkemyksen organisaatiosta työnantajana (Lievens & Slaughter 2016). Organisaatioidentiteettiä on tutkittu erilaisista näkökulmista useiden tieteenalojen piirissä jo vuosikymmenten ajan. Dutton, Dukerich ja Harquall (1994) ovat nostaneet esille kaksi eri tapaa tulkita organisaatioidentiteettiä: 1) organisaation jäsenten oma näkemys organisaatiosta ja 2) organisaation jäsenten päätelmät ulkopuolisten mielikuvista organisaatiota kohtaan. Tutkijat ovat määritelleet organisaation jäsenten oman näkemyksen organisaation mielletyksi identiteetiksi, johon sisältyy ajatus jäsenten käsityksistä organisaatiosta työnantajana. (Lievens, van Hove & Anseel 2007). Luvussa 2 käsitellään tarkemmin aiempaa kirjallisuutta työnantajakuvasta sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta.

Työnantajan houkuttelevuus (*employer attractiveness*)

Työnantajakuvan käsitteeseen liittyy läheisesti käsite työnantajan houkuttelevuudesta. Berthon ym. (2005) määrittelevät työnantajan houkuttelevuuden niiksi kuvitelluiksi hyödyiksi, joita potentiaalinen työntekijä näkee työskentelystään tietyssä organisaatiossa. Rynes (1991) määrittelee houkuttelevuuden potentiaalisten työntekijöiden positiivisina näkemyksistä yrityksestä houkuttelevana työnantaja (Myrden & Kelloway 2015). Työnantajakuvan merkityksen korostuessa yritysten on ymmärrettävä, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen ja edesauttavat houkuttelevan työnantajakuvan syntymistä. Cable ja Turban (2001) määrittelevät työnantajatiedon työnhakijan muistoiksi ja ajatuksiksi yrityksestä mahdollisena työnantajana (Myrden & Kelloway 2015). He jakavat työnantajatiedon kolmeen osaan: työnantajakuvaan, työnantajan tuttuuteen ja maineeseen, joista kaikkien on havaittu vaikuttavan työnantajan houkuttelevuuteen ja työntekijöiden päätöksiin ja valintoihin työpaikan suhteen (Myrden & Kelloway 2015).

Vuokratyö

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan vuokratyö on yleistynyt nopeasti Suomessa ja eri puolilla Eurooppa, vaihdellen alueellisesti. Useissa Euroopan maissa kasvu on ollut paljon varhaisempaa ja nopeampaa kuin Suomessa, joissa vuokratyöntekijöiden määrä on vähintään kaksinkertaistunut, osin jopa viisikertaitunut 1990-luvun aikana ja kasvu on jatkunut merkittävänä myös 2000-luvulla. (Tanskanen 2012). Työhallinnon julkistamasta raportista (2016) käy ilmi vuokratyön kasvun jatkuneen koko 2000-luvun ajan. Henkilöstöpalveluala työllistää yli 35 000 ihmistä Suomessa, mikä on merkittävä määrä maamme elinkeinoelämän kannalta. Toimialan kasvu, positiiviset tulevaisuuden näkymät sekä alalle tulon helppous houkuttelevat henkilöstöpalvelualalle jatkuvasti merkittävän määrän uusia toimijoita. Voimakas kasvu on lisännyt kilpailua niin asiakkaista kuin työntekijöistä, ja onkin alalla erittäin kovaa. (TEM 2016). Tämän tutkimuksen tapausorganisaatio toimii pääasiallisesti rakennus-, teollisuus- ja logistiikka-alan työntekijöiden vuokrauksessa, jolloin on syytä tarkastella myös erityisesti rakennusalan ominaispiirteitä vuokratyön näkökulmasta. Rakennusteollisuus RT Ry:n (2018) mukaan rakennusala työllistää Suomessa noin 250 000 henkilöä, joista liki kaksi kolmasosaa toimivat aliurakoitsijoiden ja henkilöstöpalveluyritysten palveluksessa. Rakennusala on toimialana hyvin herkkä mm. vuodenaikojen sekä yleisten suhdanteiden vaihtelulle, mikä lisää vuokratyövoiman käyttöä alalla sekä lisää erityispiirteitä alalla toimivien henkilöstöpalveluyritysten työnantajakuvan tarkasteluun.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimusraportti rakentuu viidestä pääluvusta. Johdantoluvussa perustellaan aiheen valinnan taustoja, näkökulmaa ja rajauksia, esitellään tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimustehtävät. Johdantoluvun lopussa esitellään lyhyesti tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, joihin palataan tutkimuskontekstissa pääluvussa 2.

Toinen pääluvusta käsittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Aluksi luvussa esitellään lyhyesti käsiteltävien teorioiden merkitys tämän tutkimuksen kannalta sekä mallinnetaan tutkittavan kohdejoukon sijoittuminen viitekehukseen. Alaluvuissa tarkastellaan työnantajakuvan käsitteistöä laajemmasta näkökulmasta, jolla pyritään samaan selkeyttä aiheen tutkimuskirjallisuuden kirjajaan käsitteistöön. Tämän jälkeen pohditaan työnantajakuvan merkitystä organisaatioille, jonka jälkeen tarkastellaan tarkemmin aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa työnantajakuvan rakentumiseen ja työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä organisaatioon identifioitumista ja siihen liittyviä teorioita. Käsiteltävät teoriat esitellään omina alalukuinaan. Toisen pääluvun lopussa esitellään tämän tutkimuksen tutkimusmalli, joka sitoo yhteen tutkimuksessa hyödynnettävät teoriat ja tutkimuksen kontekstin.

Kolmannessa pääluvussa paneudutaan tutkimusstrategiaan sekä tutkimuksen metodologiaan. Aluksi esitellään ja perustellaan käytettävät menetelmät, jonka jälkeen kuvataan kyselylomakkeen muodostamisen prosessi sekä aineistonkeruuprosessi. Kolmannessa luvussa kuvaillaan vastaajien ominaispiirteitä sekä kuvataan aineiston käsittelyyn käytettyjä menetelmiä ennen tulosten analysointia.

Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tuloksia sekä pohtii tutkimuksen reliabiliteettia. Luvussa pohditaan saatuja tuloksia ja ilmiöiden välisiä yhteyksiä eri analysointimenetelmien avulla.

Viidennessä luvussa tehdään tutkimuksen yhteenvetoa, keskustellaan saaduista tuloksista, pohditaan niiden yhteyttä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen sekä arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu aiemman työnantajakuvaan, työnantajan houkuttelevuutta ja organisaatioidentiteettiä käsittelevän tutkimuksen pohjalle sekä pyrkii yhdistämään näiden tutkimussuuntausten keskeisimpiä teorioita ja niiden osatekijöitä. Näin ollen tutkimuksessa pyritään selvittämään eri teoriasuuntausten linkittymistä toisiinsa ja tarkastelemaan onko työnantajakuvalla ja työnantajakuvan kehittämisen vaikutusta työntekijän identifioitumiselle kohdeorganisaatioon. Teoriapohjan laajentamisella pyritään saamaan laajemmin tietoa siitä, mitkä tekijät houkuttelevat ja yhdistävät (ovat houkutelleet/ovat yhdistäneet) työntekijät X Henkilöstöpalvelut Oy:öön. Lievens, Van Hove ja Anseel (2007) korostavat, että organisaatioidentiteetin ja houkuttelevuuden tutkiminen yhdessä on tärkeää, jotta organisaatiot voivat houkuttelevan työnantajakuvan avulla saada osaavia työntekijöitä yritykseen, sekä samaan aikaan varmistua tämän työnantajakuvan olevan yhtenäinen työntekijöiden näkemyksistä organisaation identiteetistä, mikä Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan myös edesauttaa työntekijöiden säilymistä yrityksessä.

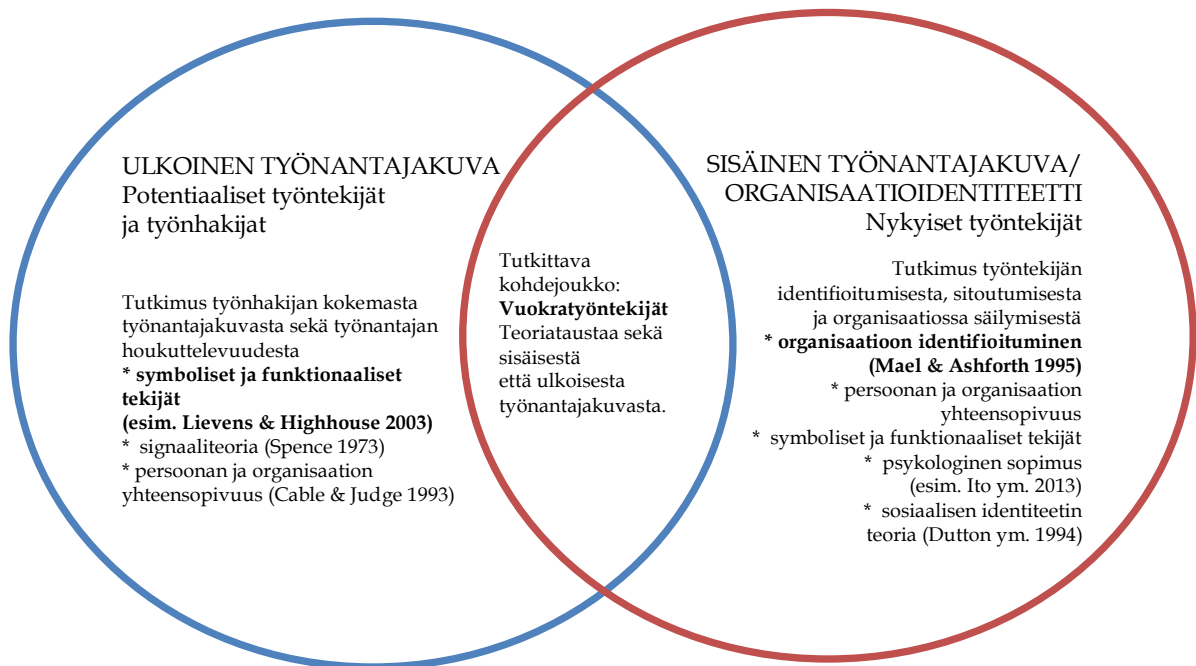
Tutkijoiden mukaan työnantajakuvalla on todettu olevan merkittävästi vaikutusta potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi (esim. Backhaus & Tikoo 2004, Lievens & Highhouse 2003; Cable & Judge 1996). Eräänä selittäväenä tekijänä on katsottu olevan persoonan ja organisaation yhteensopivuus (*person-organisation fit*), jonka mukaan työnhakijat kokevat houkuttelevimmiksi organisaatiot, joiden ominaisuudet ovat yhteneväisiä yksilön omien ominaisuuksien kanssa (Cable & Judge 1996). Sosiaalisen identiteetin (*social identity theory*) teorian on myös nähty antavan tukea työnantajakuvan ja organisaation houkuttelevuuden välille (Backhaus & Tikoo 2004). Teorian mukaan kuuluminen johonkin organisaation osaltaan määrittää henkilön identiteettiä ja itsevarmuutta, mikä heijastaa yksilön halukkuuteen kuulua kyseiseen organisaatioon (Dutton, Dukerich & Harquail 1994; Ashforth & Mael, 1989). Spencen (1973) signaaliteorian (*signaling theory*) mukaan työnhakijat käyttävät saatavilla olevaa ja rajallista tietoa yrityksen ominaisuuksista signaaleina siitä, millainen kyseinen yritys on työnantajana ja millaista siellä on työskennellä (Ehrhart & Ziegert 2005; Turban 2001). Kyseisen teorian avulla on aiemmassa kirjallisuudessa pyritty löytämään

näkökulmia ja selityksiä työnantajan houkuttelevuuteen potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa.

Useat tutkijat ovat käyttäneet markkinoinnin tutkimuksista tuttua instrumentaalisiin ja symbolisiin tekijöihin pohjautuvaa viitekehystä (*instrumental-symbolic framework*) työnantajan houkuttelevuuden tarkasteluun (Lievens & Highhouse 2003; Lievens, Van Hoyer & Schreurers 2005; Lievens, Van Hoyer & Anseel 2007; Van Hoyer & Saks 2011; Van Hoyer, Bas & Lievens 2013). Lievens ym. (2007) ovat yhdistäneet potentiaalisten työntekijöiden rinnalle nykyisten työntekijöiden näkemykset ja tutkineet kyseisen viitekehysten avulla, mitkä tekijät yhdistävät samanaikaisesti nykyisten työntekijöiden näkemykset organisaatiosta sekä houkuttelevat uusia työntekijöitä ja -hakijoita yritykseen.

Työnantajakuva on liitetty myös psykologisen sopimuksen käsitteeseen (Ito ym 2013; Foster, Punjaisri & Cheng 2010). Morokon ja Unclesin (2008) mukaan työnhakijat muodostavat subjektiivisen näkemyksen työnantajan ja työntekijän molemminpuolisista oikeuksista ja velvollisuuksista saatavilla olevan tiedon mukaan jo ollessaan kiinnostuneita organisaatiossa työskentelystä ja mahdollisen rekrytointiprosessin aikana. Työnantajan täyttäessä nämä odotukset, on työntekijän sitoutuminen ja organisaatiossa pysyminen todennäköisempää.

Oheisessa kuviossa (KUVIO 1) on havainnollistettu tutkimuksen sijoittuminen akateemisen tutkimuksen viitekehykseen. Tässä tutkimuksessa työnantajakuvan ja työnantajan houkuttelevuuden tutkimiseen hyödynnetään Lievens ja Highhousen (2003) instrumentaalisiin ja symbolisiin tekijöihin pohjautuvaa teoriaa. Työntekijöiden identifioitumista tarkastellaan Mael ja Ashforthin (1995) OID- teorian avulla. Muilta osin tutkimusta täydennetään tarvittavin teorioin, hyödyntäen aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Tärkeimpiä teorioita tämän tutkimuksen kannalta käsitellään tarkemmin luvuissa 2.3 ja 2.4.



KUVIO 1 Tutkimuksen sijoittuminen akateemisen tutkimuksen viitekehykseen

2.1 Työnantajakuva kokonaisuus - käsitteistö ilmiön ympärillä

Työnantajakuva on yksilön subjektiivinen näkemys yrityksen ominaisuuksista työnantajana, siitä, mikä työnantajassa on keskeistä ja pysyvää sekä arvio organisaatiosta työpaikkana (Van Hoya 2008). Wilden, Gudergan ja Lings (2010) määrittelevät työnantajakuva yksilön ajatuksissa muodostuneeksi tiedonkäsittelyn prosessiksi, johon vaikuttavat aiemmat kokemukset, asenteet, arvot ja näkemykset tiettyä organisaatiota kohtaan. Työnantajakuva voi myös muuttua ajan myötä varhaisista houkuttelevuuden vaiheista omakohtaiseen kokemukseen pohjautuvaksi tiedoksi (Ito ym. 2013; Lievens & Slaughter 2016).

Työnantajakuva on osa laajempaa organisaatiokuvan käsitettä (Lievens & Slaughter 2016) sekä yksi työnantajatiedon (*employer knowledge*) ulottuvuuksista (Lievens, Van Hoya & Schreurs 2005). Cable ja Turban (2001) ovat hyödynäneet asiakaslähtöisen brändipääoman teoriaa kehittäessään käsitettä työnantajatiedosta ja sen ulottuvuuksista (Tsai & Yang 2010; Collins 2007; Lievens ym. 2005). He ovat jakaneet työnantajatiedon kolmen osa-alueeseen, johon sisältyy työnantajakuva lisäksi työnantajan tuttuus sekä maine. Työnantajan tuttuus tarkoittaa työnhakijoiden tietoisuutta yrityksestä sekä heidän kykyään tunnistaa yritys potentiaaliseksi työnantajaksi (Collins 2007), mikä on edellytys työnantajakuva ja -maineen syntymiselle (Lievens & Slaughter 2016). Työnantajan maine puolestaan viittaa kollektiiviseen mielipiteeseen organisaatiosta työnantajana. (Collins 2007; Lievens ym. 2005.) Highhouse ym. (2009) ovat lisäksi todenneet maineen olevan kokonaisnäkemys, jokseenkin vakaa arvio yrityksestä. Tämän vuoksi on mahdollista, että yksilöllä on eriäviä mielipiteitä yrityksestä liittyen tiettyihin aspekteihin tai kokemuksiin yleiseen mielipiteeseen verrattuna. Työnantajatiedon eri ulottuvuuksien on todettu vaikuttavan toisiinsa sekä työnantajan houkuttelevuuteen potentiaalisten hakijoiden keskuudessa. (Lievens ym. 2005; Lievens & Slaughter 2016).

Työnantajakuva eroaa usein käytetyistä yrityskuvan tai organisaatiokuvan termeistä tarkastelun näkökulman ja lähtökohdan mukaan. Poon, Fatt, Wei, Yuen ja Suan (2000) määrittelevät yrityskuvaa jonkin tietyn organisaation maineen summaksi ja tavaksi, jolla se toimii ja hoitaa yritystoimiaan. Se on yhdistelmä työntekijöiden, asiakkaiden, sidosryhmien sekä suuren yleisön havaintoja ja asenteita organisaatiota kohtaan. Yrityskuvaan sisältyy siten ajatus organisaatiosta työnantajana, mutta se ei yksin muodosta yrityskuvaa. Työnantajakuva lähtökohtana puolestaan ovat aina työntekijät ja heidän subjektiivinen näkemysensä yrityksestä työnantajana. Lievens ja Slaughter (2016) jakavat organisaatiokuvan kokonaisuutta työnantajanäkökulman lisäksi taloudelliseen, yhteiskuntavastuulliseen sekä tuotteiden ja palveluiden aikaansaamaan organisaatiokuvaan.

Perehdyttäessä työnantajakuva aiempaan kirjallisuuteen törmää välttämättä useisiin eri käsitteisiin aiheen ympärillä. Tutkijat käyttävät osittain eri termejä samasta aiheesta puhuessaan. Toisaalta on huomattava, että aiheen ympärillä on useita ilmiöitä, jotka ovat osin synonyymejä toisilleen ja osin eroavat toisistaan jossain määrin. Työnantajakuva kanssa rinnan suomen kielisessä kirjallisuudessa kulkevat muun muassa termit maine, imago, brändi, mielikuva

ja arvot. Englannin kielisessä kirjallisuudessa termit "employer image", "employer brand" ja "employer branding" ovat useimmin käytettyjä käsitteitä puhuttaessa yrityksen tavoitteista markkinoida itseään ja omaa työnantajakuvaansa nykyiselle tai potentiaaliselle henkilöstölle. Seuraavaksi käsitellään näiden termien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä suhteita toisiinsa.

Työnantajabrändäys (*employer branding*) on vakiintunut käsitteeksi pitkän aikavälin strategialle, jolla pyritään luomaan organisaatiosta osaavien työnhakijoiden silmissä toimialansa houkuttelevin työnantaja sekä maksimoimaan mahdollisuudet säilyttää, motivoida ja sitouttaa nykyiset työntekijät organisaatioon sekä sen kulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo 2004; Tanwar & Prasad 2016). Työnantajabrändäyksen terminä ovat ensimmäisenä tuoneet esille Ambler ja Barrow (1996), jotka ovat määritelleet sen "funktionaalisten, rahallisten ja psykologisten etujen kokonaisuudeksi, joita työnantaja tarjoaa" (Berthon ym. 2005, 153). Backhaus ja Tikoo (2004) ovat todenneet työnantajabrändäyksen olevan strategia, jolla pyritään johtamaan työntekijöiden sekä potentiaalisten työntekijöiden tietoisuutta ja käsityksiä yrityksestä työnantajana sekä erottautumaan muista organisaatioista. Lievens ja Slaughter (2016) pyrkivät luomaan eroa tiettyjen käsitteiden välille, mutta toisaalta yhdistämään termejä aihepiirin kirjallisuuden yhtenäistämiseksi. He näkevät työnantajabrändäyksen työnantajakuvan johtamisen markkinoinnillisena terminä sekä synonyymina. Työnantajabrändin (*employer brand*) he puolestaan tulkitsevat synonyymina työnantajakuvan käsitteelle ja sen markkinoinnillisena terminä. Käsitteiden välillä on kuitenkin eroavaisuuksia niiden lähtökohdan mukaan. Työnantajakuva on yksilön subjektiivisesti muotoutunut näkemys työnantajabrändistä (Van Hoye 2008; Wilden ym. 2010; Highhouse ym. 2009), kun taas työnantajabrändi on yrityksen tietoisesti luoma kuva yrityksestä työnantajana (Backhaus & Tikoo 2004). Sullivan (2004) toteaa, että työnantajabrändäyksen tarkoituksena on luoda yrityksestä kuva hyvänä työpaikkana (Backhaus & Tikoo 2004).

Maine on kollektiiviseen mielipiteeseen pohjautuva (Collins 2007), tietojen ja kokemusten avulla ajan saatossa rakentunut ilmiö (Juholin 2008). Juholinin mukaan imago eroaa maineesta sen ollessa alttiimpi nopeille muutoksille, niin hyvässä kuin pahassa.

Tässä tutkimuksessa käytetään yleisesti termejä työnantajakuva ja työnantajakuvan kehittäminen/johtaminen kuvatessa näitä prosesseja ja lopputuloksia. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan yksilöiden muodostamia subjektiivisia käsityksiä tapausorganisaatiosta yrityksen luoman työnantajabrändin sijaan. Tutkija kääntää *tarvittaessa* kirjallisuudessa esiintyvät termit yhdenmu-kaisiksi, selkeyttääkseen tämän tutkimuksen luettavuutta.

2.2 Työnantajakuvan merkitys organisaatioille

Nykyisen modernin talouden aikaan on jo hyvin pitkään ja yleisesti ollut selvää, että työntekijät ovat yrityksen suorituskyvyn ja tuottavuuden kannalta yksi tärkeimmistä resursseista ja toimivat perustana yrityksen kilpailukyvyille (Ambler & Barrow 1996; Berthon ym. 2005; Cable & Turban 2003; Kaur & Pingle 2018).

Tutkimukset ovat osoittaneet työnantajakuvan vaikuttavan työnantajan koettuun houkuttelevuuteen sekä työntekijän sitoutumiseen yritykseen (Lievens & Highhouse 2003; Lievens 2007). Chapman ym. (2005) ovat tunnistaneeet työnantajakuvan olevan jopa merkittävin varhaiseen työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttava tekijä (Van Hove & Saks, 2011). Työnantajakuvan kehittämisen hyödyt on tunnistettu yrityksissä, minkä vuoksi se on noussut yhdeksi tärkeimmistä strategisista toimista yrityksissä. CIDP (2007) on listannut neljä tärkeintä syytä ilmiön taustalla; brändien voima, kasvanut kiinnostus henkilöstön sitoutumiseen, työvoimapula sekä henkilöstötoimien vaikutus koko liiketoiminnalle (Biswas & Suar 2016).

Työnantajakuvan kehittämällä ja markkinoinnilla pyritään strategisesti houkuttelemaan uusia osajia yritykseen sekä säilyttämään nykyiset työntekijät luomalla organisaatiosta alansa halutuin ja houkuttelevin työnantaja. Viimeaikaisissa tutkimuksissa korostuvat työnantajakuvan ja sen kehittämisen merkitys tuottavuuden parantamiselle juuri henkilöstön säilyttämisen, motivoinnin ja sitouttamisen avulla. (Tanwar ja Prasad 2016). Amblerin ja Barrown (1996) määritelmä työnantajabrändin pääasiallisesta roolista kiteyttävät tämän ajatuksen:

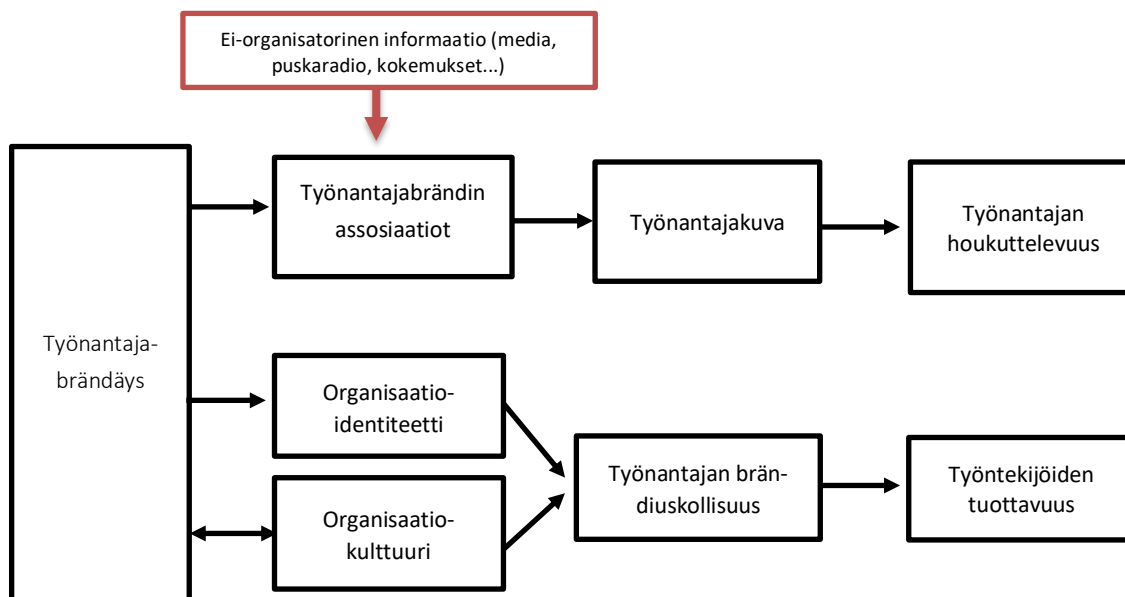
The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment.

Barrow ja Mosley (2005) listaavat teoksessaan 'The Employer Brand®' konkreettisia hyötyjä, joita työnantajabrändäyksellä organisaatiot voivat saavuttaa. He vastaavat kysymyksiin siitä, kuinka vahva ja hyvä työnantajakuva voi auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Yleisesti alan kirjallisuudessa merkittävimpinä vahvan työnantajakuvan hyötyinä nähdään olevan tehostuneen rekrytoinnin ja houkuttelevuuden, organisaatiossa pysymisen sekä henkilöstön sitoutuneisuuden (Berthon ym. 2005). Näiden tekijöiden kautta on mahdollista alentaa kustannuksia, henkilöstön sairaspäiviä sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Tutkimusten mukaan korkeammat liikevaihdot, voittomarginaalit ja sijoitetun pääoman tuotto prosentit voidaan yhdistää organisaatioihin, joissa on korkeammat sitoutuneisuuden tasot (Barrow & Mosley 2005; Lievens & Slaughter 2016). Vahvan työnantajakuvan on nähty edesauttavan yrityksiä saamaan enemmän ja parempia hakijoita (Celani & Singh 2011) sekä alentamaan palkkakustannuksia kilpailijoihin verrattuna (Ritson 2002; Cable & Turban 2003). Päätöksenteko rekrytointiprosessin aikana parantuu vahvan työnantajakuvan myötä, koska yrityksestä tulee näkyvämpi ja tunnetumpi hakijoille heikkoihin työnantajakuviin verrattuna (Cable & Turban 2003). Korkean tunnettuuden on todettu lisäävän myös negatiivisia assosiaatioita organisaatiosta, joten täysin positiivisena tekijänä vahvaa työnantajakuvaa ei täten voida pitää (Lievens & Slaughter 2016).

2.3 Työnantajakuvan rakentuminen ja työnantajan houkuttelevuus

Tutkittaessa työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä, Robertson ja Khabiti (2012) tunnistavat mahdollisiksi vaikuttaviksi seikoiksi työnantajan arvolutapaukset (*Employer Value Propositions, EVP*), yritys- ja organisaatioidentiteetin sekä tuotebrändi-identiteetin. Lievens ja Slaughter (2016) toteavat, että työnantajakuvaan vaikuttavat etenkin organisaation ominaisuudet ja tavat toimia, organisaatioinformaatio, kuten internet ja mainokset, rekrytointi sekä ulkoinen informaatio, kuten media ja puskaradio (*Word Of Mouth, WOM*). Cablen ja Turbanin (2003) mukaan mikä tahansa informaation lähde, organisaatiosta tai sen ulkopuolelta, voi vaikuttaa työnantajätietoon. Juholin (2008) kirjoittaa työnantajamaineen ulottuvuuksista ja maineen syntyyn vaikuttavista tekijöistä. Työnantajamaine todettiin aiemmin olevan kollektiivinen näkemys organisaatiosta työnantajana, siten työnantajamaineeseen vaikuttavien tekijöiden voidaan olettaa vaikuttavan myös yksilön subjektiivisiin mielikuviin organisaatiosta työnantajana. Juholinin mukaan vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation tulos ja menestys, johtaminen ja esimiestyö, visio, tunnelma ja viihtyvyys, tuotteet, palvelut ja brändit, vastuullisuus sekä työnantajavastuu, kuten palkka, kehitysmahdollisuudet, muutosturva, koulutus sekä muut edut ja kannustimet.

Backhaus ja Tikoo (2004) kuvaavat työnantajakuvan rakentumista kokonaisvaltaisena ilmiönä brändimarkkinoinnin näkökulmasta. Heidän luomassaan viitekehyksessä työnantajan houkutteleva mielikuva syntyy johdonmukaisesti etenevän prosessin avulla. Prosessin toteuttamiseen vaikuttavat käytännössä lukuisat, niin sisäiset kuin ulkoiset muuttujat. Lievens ja Slaughter (2016) viittaavat kehittämässään holistisessa viitekehyksessä vaikuttimiin, jotka sisältävät niin organisaatio- kuin yksilötasoisia vaikuttimia työnantajakuvan syntyyn sekä siitä johdettuihin lopputuloksiin. Wilden, Gudergan ja Lings (2010) toteavat työnantajakuvan syntyprosessiin vaikuttavan yrityksen kontrolloitavissa olevien seikkojen, kuten työnantajan brändisignaalien yhdenmukaisuuden ja luotettavuuden, sekä kontrolloimattomien seikkojen, kuten hakijan aiemman työkokemuksen, yrityksen toimialan ja koon sekä sijainnin.



KUVIO 2 Työnantajakuvan rakentuminen työnantajabrändäyksen näkökulmasta. (Muokattu Backhaus & Tikoo 2004 mallin pohjalta)

Backhausin ja Tikoon kehittämä viitekehys on kuvattuna kuviossa 2. Sen ajatus lähtee liikkeelle työnantajan tietoisista toimista työnantajabrändin kehittämiseen. Työnantajabrändäys synnyttää potentiaalisille työnhakijoille mielikuvia, joiden perusteella he arvioivat organisaatiota työnantajana ja muodostavat oman kognitiivisen työnantajakuvan kyseisestä yrityksestä. Tämä puolestaan vaikuttaa heidän kokemukseensa työnantajan houkuttelevuudesta. Huomionarvoista on, että potentiaalisten työnhakijoiden mielikuviin ja havaintoihin vaikuttavat myös organisaation ulkopuoliset tekijät. Työnantajakuvan kehittämässä ja houkuttelevuuden parantamisessa tulisikin Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan pyrkiä proaktiivisesti tunnistamaan niitä mielikuvia, joita työnhakijoiden keskuudessa halutaan syntyvän ja keskittyä kehittämään näitä ominaisuuksia organisaatiossa ja työnantajabrändäyksessä. Työnantajabrändäyksen toinen tavoite Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan on parantaa nykyisten työntekijöiden sitoutumista sekä tuottavuutta. Näin ollen työnantajabrändäyksellä pyritään vaikuttamaan organisaation jäsenten omiin näkemyksiin itsestään organisaation jäsenenä. Kognitiivinen näkemys kuulumisesta tiettyyn organisaatioon on Ashforthin ja Maelin (1989) mukaan organisaatioon identifioitumista. Identifioituminen puolestaan parantaa uskollisuutta työnantajaa kohtaan, mikä edelleen parantaa työntekijöiden tuottavuutta (Backhaus & Tikoo 2004). Organisaatioon identifioitumiseen palataan tarkemmin luvussa 2.4.

Vastaus siihen, mitkä tekijät saavat työntekijät kokemaan houkuttelevuutta organisaatioita kohtaan työmarkkinoilla ja pysymään heidät sitoutuneina valitsemaansa työnantajana, on herättänyt suurta kiinnostusta niin yrityksissä kuin akateemisessa maailmassa. Eri tutkijoilla, eri tieteenaloilla ja tutkimussuuntauksilla on useita mahdollisia näkemyksiä selittämään työntekijöiden kokemaa houkuttelevuutta tiettyä työnantajaa kohtaan. Useat tutkijat ovat ha-

vainneet houkuttelevuuden liittyvän organisaation yleiseen vaikutelmaan, joka työnhakijalla on työllistävän yrityksen houkuttelevuudesta (Slaughter, Zickar, Highhouse & Mohr 2004). Aakerin (1997) mukaan yritysten persoonan ominaisuuksilla on vaikutusta koettuun houkuttelevuuteen. Useat muut tutkijat (esim. Cable ja Judge 1996; Lievens ym. 2001) ovat myös tunnistaneet houkuttelevuuden liittyvän persoonan ominaisuuksiin sekä yksilön persoonan ja organisaation yhteensopivuuteen. Positiivinen maine (Myrden & Kelloway 2015; Cable & Turban 2003), yrityksen yhteiskuntavastuu (Turban & Cable 2003), lupauksen ja velvollisuuksien täyttäminen (psykologinen sopimus) (Barrow & Mosley 2007; Ito ym. 2013), kilpailijoista erottautuminen (Backhaus & Tikoo 2004), internetsivujen houkuttelevuus (Dineen, Ash & Noe 2002) sekä rekrytointitoimenpiteet (Backhaus & Tikoo 2004) vaikuttavat myös tutkimusten mukaan työnantajan houkuttelevuuteen. Gardner, Reithel, Foley, Cogliser ja Walumbwa (2009) ovat tunnistaneet aiemmasta kirjallisuudesta, että yrityskulttuurin varhaisella viestinnällä, kehitysmahdollisuuksilla sekä eduilla ja hyödyillä on yhteyttä yksilön kokemaan houkuttelevuuteen sekä heidän tyytyväisyyteensä ja säilymiseen yrityksessä. Amblerin (1996) mukaan houkuttelevuus on suhteessa siihen, miten yksilö uskoo identifioituvansa organisaatioon sekä siihen, kuinka arvovaltaisena yritys koetaan (Ghadeer 2016). Tutkittaessa Y-sukupolven asenteita, tärkeimmiksi organisaation ominaisuuksiksi Terjesen, Vinnicombe ja Freeman (2007) ovat havainneet koulutukseen ja kehitykseen panostamisen, yksilöllisen työntekijöistä välittämisen, mahdollisuudet pitkäaikaisiin urakehityksiin, työtehtävien vaihtelevuuden, dynaamisuuden ja eteenpäin menevän liiketoimintasuhteen. Nuorilla symboliset seikat ja arvojen yhteensopivuus korostuvat työnantajaa valitessa, palkka ei ole tärkein kriteeri (Juholin 2008, 277). On huomionarvoista, että houkuttelevuuteen, kuten muihinkin subjektiivisiin näkemuksiin vaikuttaa yksilölliset eroavaisuudet, kuten esimerkiksi kulttuurinen tausta (Berthon ym. 2005) tai sukupuoli (Terjesen ym. 2007), joten yksiselitteisiä vastauksia asian ratkaisemiseksi ei voida olettaa löytyvän.

2.3.1 Instrumentaaliset ja symboliset ominaisuudet

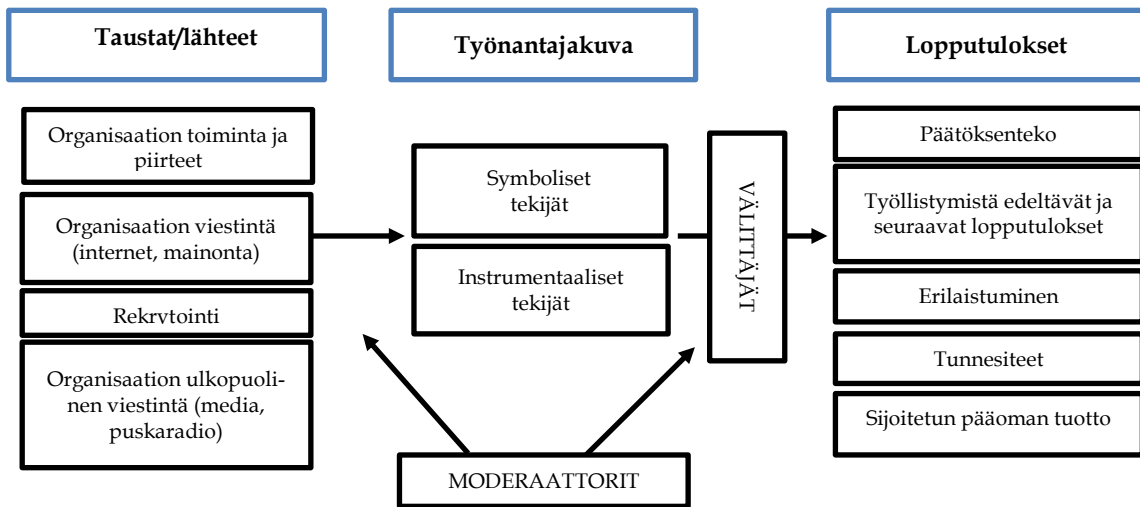
Työnantajakuva muodostuu useista eri ominaisuuksista, joita yksilö liittää organisaatioon työnantajana. Kellerin (1993) markkinoinnin piirissä tunnettu kategorisointi on erottanut toisistaan instrumentaaliset, symboliset ja kokemukselliset merkitykset, joita tiettyyn brändiin tai tuotteeseen liitetään (Lievens & Slaughter 2016; Slaughter ym. 2004). Kategorisointi on jo pitkään ollut yleisesti käytössä markkinoinnin alalla, mutta etenkin instrumentaaliset ja symboliset tekijät ovat saaneet suosiota myös henkilöstöalan tutkimuskentällä (Lievens & Slaughter 2016). Eräs tapa lähestyä työnantajakuvan muodostumisen prosessia onkin tutkia instrumentaalisia ja symbolisia merkityksiä, joita yksilö liittää tiettyyn työnantajaan (Lievens & Highhouse 2003).

Lievens ja Highhouse (2003) toivat symbolisten ja instrumentaalisten ominaisuuksien tutkimisen organisaatiokontekstiin tavoitteenaan selvittää, missä suhteessa symboliset ja instrumentaaliset tekijät vaikuttavat arvioitaessa potentiaalisen työnhakijan kiinnostusta organisaatiota kohtaan. He pyrkivät luomansa viitekehyksen avulla selvittämään lisäksi, mitkä tekijät edesauttaisivat orga-

nisaatioita erottautumaan kilpailijoistaan työntekijämarkkinoilla. Tutkimukset antoivat vahvistusta ajatukselle, että etenkin samalla alalla työskentelevien yritysten tulisi pyrkiä erottautumaan symbolisten ominaisuuksien avulla, koska niillä todettiin olevan merkittävästi painoarvoa instrumentaalsiin verrattuna (Lievens & Highhouse 2003; Slaughter & Greguras 2009). Lievens ym. (2007) mukaan potentiaalisten työnhakijoiden ajatukset työnantajakuvan instrumentaalisista ja symbolisista tekijöistä ovat käsitteellisesti samankaltaisia nykyisten työntekijöiden ajatuksista organisaation identiteettiä ja koettua ulkoista työnantajakuvaa kohtaan.

Instrumentaalisia tekijöitä voidaan kuvailla objektiivisiksi, ”koviksi” ja konkreettisiksi asioiksi, joita työntekijä tiedon perusteella kokee saavansa työsuhteestaan. Näitä voivat olla esimerkiksi palkka, etuudet, työtunnit tai työn kesto, työn sijainti, työn sisältö, työn jatkuvuus sekä kehitys- ja etenemismahdollisuudet (Lievens & Highhouse 2003; Backhaus & Tikoo 2004; Lievens ym. 2007; Celani & Singh 2011). Lievens & Slaughter (2016) toteavat työnantajakuvaan vaikuttavien instrumentaalisten tekijöiden olevan riippuvaisia työnkuvasta ja organisaatiosta ja vaihtelevat niiden mukaan.

Symboliset tekijät liittyvät organisaation arvomaailmaan ja ominaispiirteisiin, joita yksilö liittyy tiettyyn organisaatioon omien havaintojensa perusteella. Slaughter ym. (2004) mukaan symbolisia piirteitä voidaan kutsua myös päätelmiksi organisaation persoonanpiirteistä. Näitä voivat olla esimerkiksi vilpittömyys ja rehellisyys, trendikkyys ja kekseliäisyys, pätevyys, arvostus, menestys ja turvallisuus, tunnollisuus ja saavutukset sekä lujuus ja kestävyys. (Lievens & Highhouse 2003; Backhaus & Tikoo 2004; Lievens ym. 2007; Celani & Singh 2011). Aakerin (1997) näkemykseen persoonanpiirteiden soveltuvuudesta kuluttajakäyttäytymisen ja brändien tutkimiseen pohjaten Lievens ja Highhouse (2003) muodostivat modifioidun mittariston tutkiakseen persoonanpiirteiden yhteyttä organisaatioiden houkuttelevuuteen työnantajana. Slaughter ym. (2004) täydensivät edeltävää tutkimusta organisaation persoonallisuudesta ihmispersoonan piirteiden avulla ja havaitsivat niillä olevan sekä suoraa, että epäsuoraa vaikutusta potentiaalisten työntekijöiden kokemalle houkuttelevuudelle. Heidän mukaansa työnhakijan kiinnostus organisaatiota kohtaan on riippuvainen yksilön kokemasta yleisestä vaikutelmasta koskien organisaation houkuttelevuutta, mikä syntyy ainakin osittain niistä persoonallisuuspiirteistä, joita yksilö liittyy kyseiseen organisaatioon.



KUVIO 3 Malli symbolisten ja instrumentaalisten tekijöiden sijoittumisesta työnantajaku-
van tutkimuskenttään. (Lievens & Slaughter 2016)

Kuvio 3 esittää symbolisten ja instrumentaalisten ominaisuuksien sijoittumisen työnantajaku-
van tutkimuskenttään. Lievens ja Slaughter (2016) ovat pyrkinet
aiemman tutkimustiedon perusteella mallintamaan työnantajaku-
van niiden tekijöiden avulla, jotka vaikuttavat symbolisiin ja instrumentaalisiin työnanta-
jakuvan faktoreihin sekä niiden vaikutusta organisaatiolle. Mallin mukaan
työntekijä saa informaatiota organisaatiosta sen toiminnan, piirteiden ja ulkois-
sen viestinnän kautta, rekrytoijien ja rekrytointitoimenpiteiden välityksellä sekä
organisaation ulkopuolisesta tiedosta, kuten mediasta ja puskaradiosta. Työn-
antajakuva muodostuu kognitiivisesti yksilön havaintojen ja omien kokemusten
perusteella, joihin vaikuttavat yksilölliset ja kulttuuriset tekijät. Päätöksenteko,
työllistymistä edeltävät ja seuraavat lopputulokset, erilaistuminen, paremmat
tunnesiteet ja sijoitetun pääoman tuotto nähdään lopputulemana työnantajaku-
van muodostumisen ja kehittymisen prosessissa.

Symbolisten ja instrumentaalisten työnantajaku-
van ominaisuuksien vai-
kutusta työnantajan houkuttelevuudelle on tutkittu niin länsimaalaisissa kuin
ei-länsimaalaisissa konteksteissa, lukuisissa erilaisissa yrityksissä (esim. Van
Hoye, Bas & Lievens 2013; Lievens & Highhouse 2003; Lievens, Van Hoye &
Schreurers 2005). Tukea viitekehysten soveltuvuudelle ja symbolisten piirtei-
den merkittävyydelle on saatu eri maista, kulttuureista ja organisaatioista (Van
Hoye ym. 2013), mikä lisää teorian luotettavuutta ja soveltuvuutta erilaisten
toimijoiden, toimialojen ja yritysten, kuten esimerkiksi henkilöstövuokrausyri-
tyksen, työnantajaku-
van tutkimiseen.

Henkilöstövuokrausalalla kilpailevia yrityksiä on nykypäivänä erittäin
paljon. Osa yrityksistä toimii vain tietyillä toimialoilla, kun taas toiset ovat laa-
jalti mukana usean eri alan henkilöstövuokrauksessa. Kohdeorganisaatio toimii
pääasiassa rakennus-, teollisuus- ja logistiikka-alalla, jotka ovat toimialoina
yleisiä henkilöstövuokrauksen näkökulmasta. Kilpailevia yrityksiä on jokaisella
kohdeorganisaation toimipaikkakunnalla. Kilpailu kulminoituu usein osaavien

työntekijöiden löytämiseen, heidän pysymiseensä organisaatiossa ja sitoutumiseen. Symboliset seikat ovat siten erityisen tärkeää huomioida työnantajakuvan kehittämisessä ja johtamisessa. Symbolisilla piirteillä, joita työnantajakuva viestii, on vaikutusta yksilön henkilökohtaiseen ja sosiaaliseen elämään (Backhaus & Tikoo 2004), jonka seurauksena työnhakijat suosivat organisaatioita, joiden piirteet ovat yhteneväisiä heidän omien persoonallisuuden ominaisuuksien kanssa (Cable & Judge 1996) tai jotka he kokevat merkityksellisinä itselleen (Backhaus & Tikoo 2004). Eräänä selittävänä tekijänä työntekijöiden kokemalle houkuttelevuudelle tiettyä organisaatiota kohtaan onkin esitetty teoria persoonan ja organisaation yhteensopivuudesta, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

On mielenkiintoista ja tärkeää tutkia, missä määrin symboliset tekijät vaikuttavat koettuun työnantajan houkuttelevuuteen suhteessa instrumentaaliin tekijöihin henkilöstöpalvelualalla, jossa vuokratyöntekijöiden työsuhteiden kestot ovat keskimäärin tavanomaista lyhyemmät ja työtä tehdään yleisesti useamman asiakasyrityksen palveluksessa. Työ voi olla väliaikainen, toissijainen tai muutoin epätyypillinen asia työntekijän elämässä, jolloin symbolisia, omaa minuutta tukevia ja sosiaaliseen elämään vaikuttavia tekijöitä saatetaan hakea jostain muualta. Koetaanko myös tällöin symboliset arvot tärkeiksi vai merkitseekö konkreettiset hyödyt ja edut enemmän?

2.3.2 Persoonan ja organisaation yhteensopivuus

Aiemmassa organisaation houkuttelevuutta tutkivassa kirjallisuudessa on hyödynnetty Vroomin (1966) odotusarvoteoriaa tai päätöksenteon teorioita, kuten esimerkiksi Soelbergin (1967) teoriaa. Vroomin mukaan tietyt henkilökohtaiset, tavoitteina koetut instrumentaaliset hyödyt, kuten palkka ja etenemismahdollisuudet, olivat yhteydessä organisaation houkuttelevuuteen. Soelberg puolestaan uskoi hakijoiden päätyvän siihen organisaatioon, joka täyttää heidän vähimmäisvaatimuksensa työpaikasta. (Lievens, Decaesteker, Coetsier & Geirnaert 2001.)

Schneiderin (1987) teoreettinen ASA-malli (*attraction-selection-attrition*) kuvastaa odotettuja lopputuloksia persoonan ja organisaation yhteensopivuudesta (*person-organisation fit*). Hänen mukaansa työnhakijat ovat kiinnostuneita työllistymismahdollisuuksista organisaatioissa, jotka ovat yhteneväisiä heidän omien persoonan ominaisuuksien kanssa. Lukuisat muut tutkijat (esim. Tom 1971; Burke & Denza 1982; Judge & Bretz, 1992; Turban & Keon, 1993) ovat päätyneet vastaaviin tuloksiin ja antavat tukea ajatukselle potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuvan organisaatioista, joilla on heidän kanssaan yhtenevä ”persoonaa” (Lievens ym 2001; Cable & Judge 1996). Oman persoonan piirteitä on havaittu verrattavan esimerkiksi organisaatiokulttuuriin (Schein & Diamante 1988), suorituksista palkitsemiseen, palkkajärjestelmiin, organisaatorakenteseen sekä organisaation arvoihin (Lievens ym. 2001). Arviot yhteensopivuudesta voivat liittyä myös aiempaan työkokemukseen sekä vuorovaikutustilanteisiin työnantajayrityksen kanssa (Dineen ym. 2002). Tietyt persoonan ominaisuudet, kuten materialismi, tutkimusten mukaan lisäävät houkuttelevuutta korkeamman palkkatason takaavia työnantajia kohtaan, kun taas tarve menestyä ente-

lee kiinnostusta tulospalkattuja työtehtäviä ja, niitä tarjoavia organisaatioita kohtaan (Lievens ym. 2001). Persoonan ja organisaation yhteensopivuus on tutkimusten mukaan ennustanut kiinnostuksen lisäksi myös sitoutuneisuutta ja vähentynyttä henkilöstön vaihtuvuutta (Dineen ym. 2002).

On havaittu, että eri ryhmien välillä voi olla eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka tärkeinä persoonan ja organisaation yhteensopivuutta pidetään (Cable & Judge 1996). Henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijät työskentelevät usein lukuisissa asiakasyrityksissä ja kohteissa, jolloin selkeä kuuluminen henkilöstöpalveluyrityksen organisaatioon saattaa jäädä etäiseksi. Työsuhteiden kestot vaihtelevat hyvin paljon vuokratyöntekijöiden välillä; osalla työ saattaa olla vain väliaikainen tai tilapäinen vaihtoehto opiskelujen tai muiden töiden lomassa, toisille vuokratyöpaikka voi olla pysyvämpi ratkaisu. Osa aloittaa vuokratyössä, josta siirtymä asiakasyrityksen työntekijäksi saattaa tarjoutua matkan varrella. Moninaisuutta alalla lisää myös laaja kirjo työntekijöiden taustoissa, koulutuksessa ja elämäntilanteissa. Näistä syistä alalla olisi erityisen tärkeää tunnistaa, missä määrin ja millä henkilöstöpalveluyrityksen ominaisuuksilla ja piirteillä on vaikutusta työntekijän kokemaan houkuttelevuuteen kyseistä organisaatiota kohtaan. Cable ja Judgen (1996) mukaan, muun muassa työn laadulla (kokoaikaisuus/harjoittelu) havaittiin olevan merkitystä arvojen yhtenäisyyden koettuun merkitsevyyteen sekä työpaikan valitsemiseen subjektiivisten havaintojen perusteella.

Persoonan ja organisaation yhteensopivuuden arviointi piirreominaisuuksien avulla lähtee liikkeelle jo varhaisessa vaiheessa työnhakijan saadessa tietoa työnantajaorganisaatiosta rekrytoinnin tai muiden signaalien välityksellä (Highhouse & Lievens 2003). Tiedon välittymistä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa, jossa tarkastellaan signaaliteorian sijoittumista työnantajaku- van rakentumisen kontekstiin.

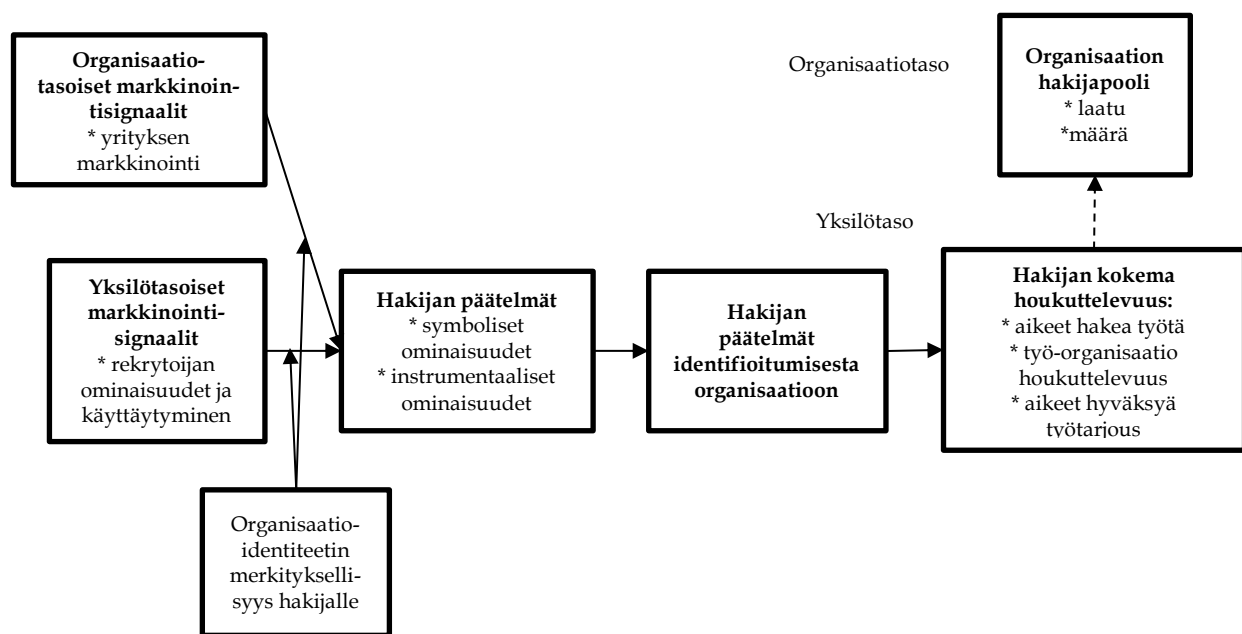
2.3.3 Signaaliteoria

Tässä kappaleessa käsitellään signaaliteorian yhteyttä työnantajaku- van rakentumiseen sekä työnantajan koettuun houkuttelevuuteen. Spencen (2002) mukaan idea signaaliteorian taustalla on tiedon epäsymmetrisyydessä, jossa toinen taho tekee päätelmiä ja johtopäätöksiä saatavilla olevan tiedon ja signaalien mukaan. Epäsymmetrisyyttä aiheutuu, kun ihmisten halussa oleva tieto poikkeaa toisistaan, ja eri tahot tietävät eri asioita (Stiglitz 2002). Osa saatavasta tiedosta on yksityistä, osa puolestaan julkisesti kaikkien saatavilla. Epäsymmetrisyys syntyy niiden tahojen välille, joissa toinen osapuoli hyötyisi toisen yksityisestä tiedosta omassa päätöksenteossaan. (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel 2011.)

Varhaisimmat tutkimukset signaaliteoriasta työmarkkinakontekstissa ovat keskittyneet työnantajan näkökulmaan, jossa työnantaja käyttää saatavilla olevaa tietoa työnhakijasta tehdäkseen päätelmiä hakijan soveltuvuudesta haettuun työtehtävään (Celani & Singh 2011). Nykyisin fokus on yhä useammin työnhakijan perspektiivissä, jolloin signaaliteoriaa käytetään selittämään tiedon ja signaalien vaikutusta työnhakijan kiinnostukselle tiettyä työnantajaa kohtaan. Signaalien ja tiedon merkitys korostuu erityisesti, kun työnhakijalla on vain

vähän tietoa rekrytoivasta organisaatiosta (Wilden, Gudergan & Lings 2010; Celani & Singh 2011). Wilden ym. (2010) toteavat työnhakijoiden hakevan huolellisesti tietoa rekrytoivasta yrityksestä, sillä työllistymisellä on pitkäaikaisia vaikutuksia työnhakijalle. Näin ollen yritysten tulisi panostaa työnhakijan saatavilla olevaan tietoon muun muassa kehittämällä työnantajakuvaansa. Työnhakijat voivat suoraan saada tietoa tietyistä työpaikan ominaisuuksista, kuten sijainnista ja palkkatasosta, mutta kokemuseräisistä seikoista, kuten työilmapiiri ja luottamukseen liittyvät seikat, ovat hankittavissa vain toissijaisia keinoja käyttäen. (Wilden ym. 2010.) Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksen rekrytointiviestinnän kautta välittyvät työnantajakuvaan liittyvät viestit ja signaalit, kuten rekrytointitoimenpiteet sekä rekrytoijan ominaisuudet ja käyttäytyminen (Celani & Singh 2011). Mikäli yrityksen viestintä ja informaatio työnantajakuvastaan on vaillinaista, välittyy työnhakijalle vain organisaation yrityskuva, ei todellista tietoa siitä, millainen kyseinen organisaatio on työnantajana. Tämä johtaa puuttuvan tiedon hankkimiseen muun muassa puskaradion ja median välityksellä, missä piilee omat riskinsä, niin vääränlaisen informaation kuin informaation puutteenkin osalta. Tuntemattomaan tai ristiriitaisia mielikuvia herättävään yritykseen on työntekijän riskialttiimpaa hakea, kuin jo positiivisesti tunnettuna pidettyyn. (Drury 2016; Rope & Methner 2001)

Celani ja Singh (2011) ovat esittäneet mallin (Kuvio 4) kaksitasoisesta signaalien vaikutuksesta työntekijän kokemalle houkuttelevuudelle rekrytointikontekstissa. Heidän mukaansa sekä yksilötasoiset että organisaatiotasoiset signaalit vaikuttavat yksilön näkemyksiin organisaation instrumentaalista ja symbolisista piirteistä. Nämä puolestaan vaikuttavat kokemuksiin organisaatioon identifioitumisesta. Mitä enemmän työnhakija kokee, että kuuluminen tiettyyn organisaatioon on merkityksellistä hänen sosiaaliselle identiteetilleen, sitä positiivisempana hän kokee työllistävän organisaation sekä organisaation rekrytointiviestinnän välittämät symboliset ja instrumentaaliset tekijät. Toisin päin ajateltuna, mitä positiivisempana yksilö kokee työllistävän organisaation, sitä todennäköisemmin hän kokee identifioitumista kyseiseen organisaatioon. Tämä puolestaan lisää toivottuja lopputulemia yksilön kokemasta houkuttelevuudesta työnantajaa kohtaan sekä konkreettisia aikeita työllistyä kyseiseen organisaatioon. Mallin mukaan lisääntyneen työnantajan houkuttelevuuden hyötyinä organisaatiotasolla nähdään olevan laadukkaamman ja runsaamman työntekijäpoolin. (Celani & Singh 2011, s. 225.) Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin organisaatioidentiteettiä ja identifioitumiseen liittyviä aiempia tutkimusteorioita.



KUVIO 4 Celani & Singh (2011) monitasoinen malli signaalien, instrumentaalisten ja symbolisten päätelmien, organisaatioon identifioutumisen ja hakijan kokeman houkuttelevuuden yhteyksistä.

2.4 Sisäinen työnantajakuva ja organisaatioon identifioutuminen

Edellisessä luvussa käsiteltiin työnantajakuvan rakentumisen prosessia pääosin organisaation ulkopuolisten henkilöiden perspektiivistä ja olennaisin ero sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan välillä on tarkastelun näkökulma. Sisäistä työnantajakuvaa voidaan verrata käsitteeseen organisaatioidentiteetistä. Sen nähdään olevan organisaation jäsenten kognitiivinen kuva organisaatiosta ja sen keskeisistä, pysyvistä ja erityisistä piirteistä (Backhaus & Tikoo 2004; Robertson & Khabiti 2012). Organisaation kollektiivisesti koetusta organisaatioidentiteetistä voidaan erottaa yksilön oma, kognitiivisen prosessin tuottama koettu organisaatioidentiteetti, joka voi olla eriävä yhteisen näkemyksen kanssa (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

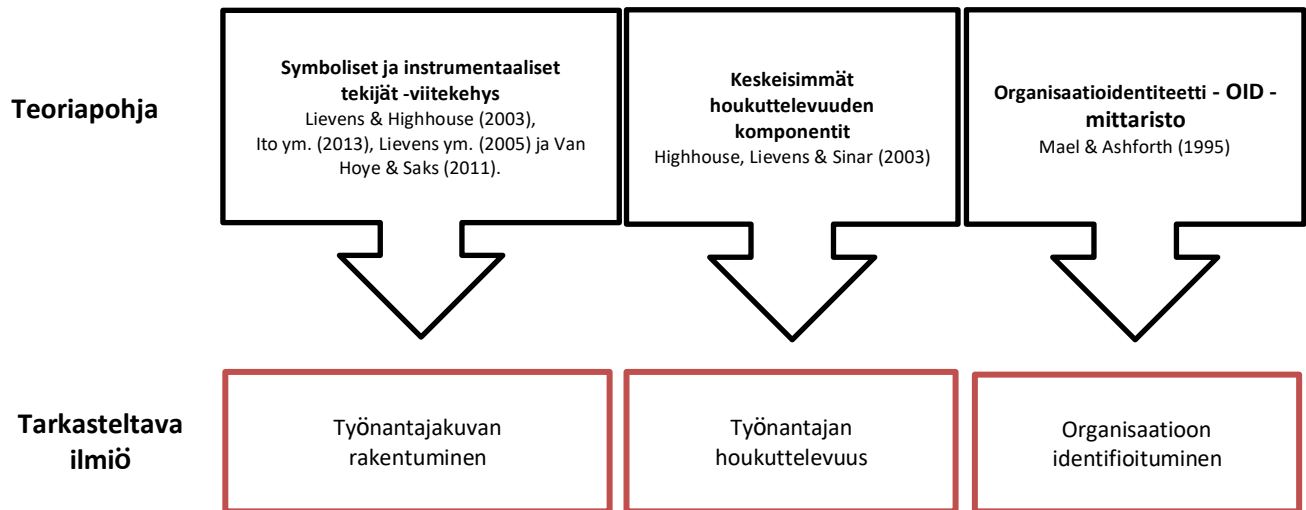
Dutton, Dukerich ja Harquail (1994) ovat kehittäneet mallin, jonka avulla he selittävät, kuinka yksilön kokemat mielikuvat organisaatiosta vaikuttavat hänen identifioutumiseensa työnantajaorganisaatioon. He erottavat toisistaan kaksi kuvaa identiteetistä, jotka vaikuttavat yksilöiden kognitiivisiin yhteyksiin organisaationsa kanssa. Ensimmäinen kuva on jäsenten omat ajatukset organisaation keskeisimmistä ominaisuuksista eli käsite koetusta organisaation identiteetistä. Toinen kuva on jäsenten näkemykset organisaation ulkopuolisten henkilöiden ajatuksista organisaatiota kohtaan eli käsite tulkitusta ulkoisesta kuvasta. (Dutton, ym. 1994.) Tärkeää organisaatiotutkimuksen kannalta on havainto siitä, että molemmilla kuvilla on todettu olevan merkittävästi vaikutusta

yksilön identifioitumiselle organisaatioon (Lievens ym. 2007). Organisaatioon identifioitumista voidaan kuvata yksilön kognitiivisena näkemyksenä minäkuvan ja organisaation koetun identiteetin yhtenäisyyden välillä (Ashforth & Mael 1989; Dutton ym. 1994). Yksilöiden kokiessa työnantajaorganisaationsa myönteisessä valossa, sekä kokiessaan ulkopuolisten henkilöiden ajattelevan organisaatiosta myönteisesti, on todettu identifioitumisen organisaatioon olevan vahvaa. Ilmiö pätee myös päinvastoin, negatiivisten kokemusten niin ulkopuolisilla kuin itsellä, on todettu aiheuttavan epäedullisia vaikutuksia yksilölle ja sen seurauksena organisaatiolle, kuten työntekijän ahdistusta, stressiä ja lopulta organisaatiosta poistumista. (Dutton ym. 1994; Lievens ym. 2007). Ilmiön taustalla on teoria sosiaalisesta identiteetistä, jonka mukaan yksilö osittain määrittelee identiteettiään tiettyjen sosiaalisten ryhmien, kuten organisaatioiden, jäsenenä (Ashforth & Mael 1989).

Identifioitumisesta puhutaan usein rinnakkain sitoutumisen käsitteen kanssa ja vaikka sitoutumiseen sisältyy tiettyjä piirteitä identifioitumisesta, käsitteet eivät ole synonyymejä toisilleen. Puhuttaessa sitoutumisesta, voidaan sanoa yksilön uskovan ja hyväksyvän organisaation tavoitteet ja arvot, tahtoa nähdä vaivaa organisaation eteen sekä halua ylläpitää organisaation jäsenenä oloa. Identifioituminen puolestaan tarkoittaa yksilön kognitiivista kokemusta ykseydestä organisaation kanssa. Identifioituminen on lisäksi aina sidoksissa tiettyyn organisaatioon, jolloin yksilö kokee väistämättä psyykkisiä menetyksen tunteita lähtiessään organisaatiosta. Sitoutuminen puolestaan voi kohdistua tiettyihin tavoitteisiin, jolloin ne voivat olla vietävissä mukanaan jättäessä organisaation ja siirryttäessä toiseen, mahdollisesti jopa kilpailevaan organisaatioon. (Mael & Ashforth 1995). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita organisaatioon identifioitumisen teoriasta sitoutumisen sijaan. On mielenkiintoista tutkia, mieltävätkö organisaatiossa työskentelevät vuokratyöntekijät kuuluvansa organisaatioon vai kokevatko he itsensä organisaation ulkopuolisiksi toimijoiksi.

2.5 Tutkimusmalli

Kuviossa 5 on esitetty tähän tutkimukseen johdetun teorian ja tutkittavien ilmiöiden yhteydet. Työnantajakuvan rakentumista tutkitaan ensisijaisesti Lievens ja Highhousen (2003), Ito ym. (2013), Lievens ym. (2005) ja Van Hoyes ja Saksin (2011) tutkimuksiin perustuvien symbolisten ja instrumentaalisten tekijöiden avulla. Työnantajan houkuttelevuuden tutkimiseen hyödynnetään Highhouse, Lievens ja Sinarin (2003) tutkimusta. Organisaatioon identifioitumista tutkitaan Mael ja Ashforthin (1995) luoman OID-mittariston avulla.



KUVIO 5 Tutkimusmalli

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimusstrategian valintaan vaikuttaneita tekijöitä, valittua strategiaa sekä esitetään yksityiskohtaisesti tutkimusdatan keräämiseen ja analysointiin hyödynnettäviä menetelmiä ja päätöksiä näiden menetelmien valinnasta.

3.1 Tutkimusstrategia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia vuokratyöntekijöiden näkemyksiä X Henkilöstöpalvelut Oy:n työnantajakuvasta ja työnantajan houkuttelevuudesta sekä tarkastella työntekijöiden identifioitumista organisaatioon. Tutkimuksessa pohditaan valittujen taustamuuttujien vaikutusta esitetyille ilmiöille sekä työnantajakuvan ja työnantajan houkuttelevuuden yhteyttä organisaatioon identifioitumiseen. Taustamuuttujien valintaan vaikuttaneita tekijöitä tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tutkimuksen luonne voi vaihdella sen tavoitteen mukaan ja olla kartoitettavaa, ennustavaa, kuvailevaa tai sillä voidaan pyrkiä selittämään ilmiötä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 138-139). Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on ollut kartoittaa niitä seikkoja, joilla henkilöstöpalvelualan yritys voi pärjätä kilpailussa osaavista työntekijöistä mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen tavoitteena on siten kartoittaa tutkittavaa ilmiötä, mutta aineiston avulla pyritään myös kuvailemaan ilmiöiden välisiä suhteita, kuten taustamuuttujien vaikutusta työntekijän kokemaan työnantajakuvaan ja houkuttelevuuteen sekä organisaatioon identifioitumiseen. Lisäksi mielenkiinnon kohteena on koetun työnantajakuvan merkitys koetulle houkuttelevuudelle ja organisaatioon identifioitumiselle.

Tähän tutkimukseen valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimussuunta, koska tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon tutkittavat ilmiöt ovat yhteyksissä tutkittaviin muuttujiin laajassa otoksessa. Kvantitatiivisessa tutkimussuuntauksessa etsitään yleispäteviä riippuvuussuhteita loogisen päättelyn ja aiemmista teorioista johdettujen johtopäätösten avulla (Hirsjärvi ym. 2009,

139). Hypoteesit kuuluvat myös olennaisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta niiden käytön järkevyyttä on harkittava aina tutkimuskohtaisesti. Tässä tutkimuksessa hypoteeseja ei käytetä ja yleinen käytäntö kehottaakin välttämään hypoteeseja kartoittavissa ja kuvailevissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 158.)

Survey-tutkimus on yksi traditionaalisista tutkimusstrategioista, jossa aineisto kerätään strukturoiduilla haastattelu- tai kyselylomakkeilla (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään survey-menetelmää erityisesti sen helppouden ja tehokkuuden vuoksi. Survey-tutkimuksen avulla on mahdollista kerätä tietoa suurten ihmismäärien toiminnasta, asenteista ja mielipiteistä (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 118). Survey-menetelmien kritiikki kohdistuu usein kerätyn tiedon ja käytettyjen mittaristojen luotettavuuteen, tiedon pinnallisuuteen sekä mahdollisiin virheellisiin tai vääristyneisiin vastauksiin. Tutkija pystyy parhaiten minimoimaan riskit epätarkan aineiston saamisesta huolellisella etukäteissuunnittelulla ja toteutuksella. (Alkula ym. 1994, 121.)

3.2 Kyselylomake

Kyselylomake sisälsi yhteensä 5 varsinaista osiota, joissa mitattiin taustamuuttujia, instrumentaalisia tekijöitä, symbolisia tekijöitä, organisaation houkuttelevuutta työnantajana sekä organisaatioon identifioitumista. Nämä osiot valikoituivat tutkimukseen aiemman teorian perusteella. Lievens ym. (2007) korostavat, että organisaatioidentiteetin ja houkuttelevuuden tutkiminen yhdessä on tärkeää, sillä houkutteleva työnantajakuva auttaa organisaatioita saamaan osaavia työntekijöitä yritykseen, mutta samaan aikaan on varmistuttava tämän työnantajakuvan olevan yhtenäinen työntekijöiden näkemyksistä organisaation identiteetistä eli sisäisestä työnantajakuvasta. Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan näiden työnantajakuvien yhtenäisyys edesauttaa työntekijöiden säilymistä yrityksessä. Tätä tutkimusta varten toteutettu kysely jäljitteli Lievens ym. (2007) toteuttaman tutkimuskyselyn runkoa. Kysymysväittämiä adaptoitiin Ito ym. (2013), Lievens ym. (2005) sekä Highhouse ym. (2003) mittaristoista.

Taustamuuttujia lukuun ottamatta kyselyssä käytettiin aiempien tutkimusten mukaisesti strukturoituja väittämiä, joissa vastausvaihtoehtoina oli viisiportainen Likert-asteikko (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kyselyn lopussa oli lisäksi kuudes ekstraosio, jossa vastaajilta kysyttiin avoimilla vastausvaihtoehdoilla, mitkä ovat työnantajan kolme tärkeintä ominaisuutta, mitkä ovat X Henkilöstöpalvelut Oy:n kolme vahvinta ominaisuutta työnantajana sekä kolme eniten kehittämistä kaipaavaa seikkaa liittyen työnantajan ominaisuuksiin. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus jättää muita mahdollisia kommentteja työnantajaan liittyen. Avoimet kysymykset sijoitettiin mukaan lomakkeelle toimeksiantajayrityksen toiveesta saada numeerisen ja laajan tiedon lisäksi konkreettisiä esimerkkejä siitä, mitä asioita työnantajassa arvostetaan sekä mitä seikkoja tulisi ensisijaisesti korjata. Tätä osuutta ei tutkimuksen analysointivaiheessa

huomioida kvantitatiivisin analyysimenetelmin. Tutkimusraportissa esitettäviin esimerkkikysymyksiin kyselylomakkeessa ilmennyt työnantajayrityksen nimi on muutettu anonyymiksi.

Taustamuuttajat ovat merkittävässä roolissa tässä tutkimuksessa, sillä tutkittavien joukossa on laaja kirjo erilaisia taustoja omaavia työntekijöitä, joiden näkemykset työelämän perustekijöistä saattavat vaihdella huomattavasti. Taustamuuttujista tiedusteltiin sukupuolta, koulutusta, ikää, asuinalueetta, kansalaisuutta, työkokemusta yhteensä, työkokemusta henkilöstövuokrausyrityksissä yhteensä, työkokemusta X Henkilöstöpalvelut Oy:n palveluksessa yhteensä, ammattinimikettä sekä keskimääräistä palkkatasoa. Osan taustamuuttujista tiedettiin, aiemman teoriatiedon perusteella, olevan yhteydessä tutkittaviin muuttujiin. Iällä on havaittu olevan merkittävä rooli työ- ja ura-ajattelulle etenkin nuorten työntekijöiden osalta (mm. Ito ym. 2013; Juholin 2008; Terjesen ym. 2007). Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden subjektiivisia näkemyksiä, joihin yksilöllisillä eroavaisuuksilla, kuten kulttuurilla (Berthon ym. 2005) tai sukupuolella (Terjesen ym. 2007) on todettu olevan vaikutusta. Työkokemusta kysyttiin kolmella eri kysymyksellä, koska henkilöstöpalveluyrityksen erityispiirteiden vuoksi oli olennaista saada vertailutietoa siitä, kuinka suuri osuus vastaajan työkokemuksesta oli henkilöstöpalveluyritysten palveluksessa suhteessa tyypillisessä työsuhteessa tehtyyn työhön. Tutkimuksessa oltiin lisäksi kiinnostuneita alueellisista eroavaisuuksista työntekijöiden vastauksissa, jonka vuoksi tämä otettiin mukaan taustamuuttujiin.

Tutkijat (esim. Van Hoye ym. 2013; Lievens ym. 2005) ovat aiemmissa tutkimuksissa hyödyntäneet laadullista esitutkimusta selvittääkseen, mitkä organisaation ja työn instrumentaaliset ominaisuudet saattavat selittää organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin näitä aiempia tutkimuksia sekä työnantajayrityksessä vuonna 2017 toteutettua henkilöstökyselyä tärkeimpien tekijöiden kartoittamiseksi. X Henkilöstöpalvelut Oy:ssä toteutetussa henkilöstökyselyssä esille on noussut palkan, työn turvallisuuden, työn keston ja riittävyden sekä informaation ja luotettavuuden merkitys työnantajan ja työn ominaisuuksissa. Palkka, työn turvallisuus, koulutus, kehitysmahdollisuudet, työn sijainti/matkustaminen sekä työaikojen soveltuvuus/joustavuus ovat useimmin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esille nousseita organisaation tai työn ominaisuuksia, joita liitetään työnantajakuvaan ja työnantajan houkuttelevuuteen (Lievens & Highhouse 2003; Lievens ym. 2005; Van Hoye ym. 2013). Instrumentaaliset tekijät jakautuivat tätä tutkimusta varten toteutetussa kyselyssä neljään osa-alueeseen. Tyytyväisyyttä palkkaan mitattiin kolmella kysymyksellä, esimerkiksi ” Olen tyytyväinen palkkaani X Henkilöstöpalvelut Oy:ssä”. Palkkaan liittyvät kysymykset adaptointiin sellaiseen Ito ym. (2013) mittaristosta. Ito ym. (2013) mittaristosta hyödynnettiin kaksi kysymystä liittyen työaikojen joustavuuteen, esimerkiksi ”Työajat sopivat elämäntilanteeseeni”. Nämä heijastelevat vuokratyön soveltuvuutta henkilön elämäntilanteeseen, sekä sen vaikutusta koettuun houkuttelevuuteen. Työn turvallisuutta tutkittiin kahdella kysymyksellä, joista toinen adaptointiin suoraan Lievens ym. (2005) mittaristosta ja toista tutkija muokkasi alkuperäisestä kysymyksestä paremmin tutkimustehtävää tukevaksi. Näillä väittämillä pyrittiin selvittämään, missä määrin työntekijät kokevat työllisyystilanteensa turval-

liseksi X Henkilöstöpalvelut Oy:llä sekä kuinka turvallisena työnantajana X Henkilöstöpalvelut Oy koetaan. Turvallisuutta tiedusteltiin esimerkiksi väittämällä "Koen työllisyystilanteeni X Henkilöstöpalvelut Oy:ssä turvalliseksi". Työn ominaisuuksien ja odotusten väliseen tasapainoon luotiin kolme kysymystä aiemman työnantajayrityksessä toteutetun kyselyn tulosten perusteella. Työn ominaisuudet sekä vaatimukset ovat olleet yksi instrumentaalisisista attribuuteista useiden tutkijoiden mittaristossa (esim. Lievens & Highhouse 2003; Lievens ym. 2005), joten niiden tutkiminen oli perusteltua myös aiemman tutkimusteorian valossa. Esimerkiksi väittämällä " X Henkilöstöpalvelut Oy:ssä voin tehdä työtä, johon minulla on koulutus" pyrittiin tarkastelemaan työn ominaisuuksiin liittyviä asenteita. Nämä väittämät heijastelevat työntekijän kokemusta siitä, kuinka työnantaja vastaa hänen odotuksiinsa mm. työelämästä, työtehtävistä ja kehityksestä.

Symbolisia tekijöitä tutkittiin Aakerin (1997) brändipersoonallisuusteoriaan pohjautuvalla mallilla. Lievens ja Highhouse (2003) ovat adaptoineet persoonallisuuspiirteisiin pohjautuvan mallin organisaatiotutkimuksen piiriin ja havainneet viiden eri persoonallisuuspiirteen voivan kuvailla ihmisten näkemyksiä organisaatiosta työnantajana; vilpittömyys, innostuneisuus, pätevyys, arvostus ja lujatekoisuus. Mallia ovat hyödyntäneet heidän jälkeensä useat tutkijat (esim. Lievens ym. 2005; Slaughter & Greguras 2009; Van Hove & Saks 2011) tutkiessaan työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia työnantajakuvan symbolisia tekijöitä. Yksilön kokema yleinen vaikutelma organisaation houkuttelevuudesta, mikä tutkijoiden mukaan syntyy ainakin osittain niistä persoonallisuuspiirteistä, joita yksilö liittyy kyseiseen organisaatioon, vaikuttaa työnhakijan kiinnostukseen organisaatiota kohtaan. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Lievens ym. (2005) soveltamaa versiota Aakerin (1997) 42-kohtaisesta mittaristosta. Vastaajia pyydettiin kuvittelemaan X Henkilöstöpalvelut Oy ihmisenä ja pohtimaan kuinka kuvaavia esitetyt 15 persoonan piirrettä olivat. Kysymys oli aseteltu muotoon; "Jos kuvaisin X Henkilöstöpalvelut Oy:tä ihmisenä, sanoisin, että X Henkilöstöpalvelut Oy on... rehellinen /vilpittömä /luotettava /mielenkiintoinen /rohkea /innovatiivinen /menestyvä /elinvoimainen /järkevä /älykäs /arvostettu /kunnioitettu /korkea asema /sinnikäs /lujatekoinen. Näiden yhdistämistä summamuuttujiksi käsitellään myöhemmin luvussa 3.4.

Kyselylomakkeen kolmas varsinainen osio käsitteli työnantajan houkuttelevuutta ja työnantajan koettuun arvovaltaan liittyviä tekijöitä. Highhouse ym. (2003) ovat koonneet työnantajan houkuttelevuutta käsittelevää tutkimustaan varten kysymyksiä useista aiemmista tutkimuksista. Heidän mittaristonsa adaptoitiin kuusi kysymystä, esimerkiksi "X Henkilöstöpalvelut Oy on ensisijainen vaihtoehtoni työnantajana". Näillä pyrittiin selvittämään, kuinka houkuttelevana työntekijät työnantajansa kokevat sekä kuinka todennäköisesti he olisivat valmiita suosittelemaan yritystä ystävilleen.

Neljännessä osiossa tutkittiin organisaatioon identifioitumista, sillä tutkimuksessa haluttiin kartoittaa, kokevatko vuokratyöntekijät olevansa osa X Henkilöstöpalvelut Oy:tä vai katsovatko he organisaatiota enemmän ulkoapäin. Tätä selvitettiin OID-mittariston (Mael 1988; Mael & Ashforth 1992) avulla, jota on hyödynnetty aiemmissa organisaatioon identifioitumista käsittelevissä tut-

kimuksissa (Mael & Ashforth 1995). Mittaristo koostuu viidestä kysymyksestä, esimerkiksi ”Minulle on todella tärkeää, mitä muut ajattelevat X Henkilöstöpalvelut Oy:stä”. Tätä tutkimusta varten yksi kysymys mittaristosta jätettiin pois, sillä se ei ollut relevantti tutkimuksen kannalta. Organisaatioon identifioitumisen tutkiminen selittää työntekijöiden kognitiivista kokemusta kuulumisesta organisaatioon (Lievens ym. 2007), jota tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää.

Lomaketta testattiin kolmella työntekijällä ennen sen lopullista julkistamista. Testin perusteella havaittiin lomakkeen toimivan ja kysymysten olevan ymmärrettäviä. Kaksi pientä korjausta tehtiin väittämien lauserakenteeseen ymmärrettävyyden parantamiseksi.

3.3 Aineiston keruu ja vastaajien ominaispiirteet

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin standardoidulla Webropol 3.0 internet-kyselyllä maaliskuussa 2019 X Henkilöstöpalvelut Oy:n vuokrahenkilöstön keskuudesta. Internet-kysely aineistonkeruumenetelmänä valikoitui tähän tutkimukseen erityisesti sen helppouden, nopeuden, kustannustehokkuuden ja yksinkertaisen datankäsittelyn vuoksi. Internet-kyselyihin kohdistuu jonkun verran kritiikkiä, liittyen esimerkiksi vastausten todenmukaisuuteen ja huolellisuuteen (Hirsjärvi ym. 2009, 195), sekä kysymysten väärinymmärryksiin (Bryman & Bell 2007, 174). Tämän tutkimuksen kannalta näiden epäkohtien ei arvioitu merkittävästi heikentävän luotettavan tutkimuksen toteutusta, joten kyseistä menetelmää päädyttiin kritiikistä huolimatta käyttämään.

Tutkimuksen perusjoukko käsittää toimeksiantajayrityksen vuokrahenkilöstön koko Suomen laajuudelta. Perusjoukkoa rajattiin siten, että otokseen valittiin ja kysely lähetettiin vain työntekijöille, joilla oli viimeisen puolen vuoden aikana ollut vähintään yksi määräaikainen toimeksianto yrityksessä eli he olivat olleet vähintään yhdellä työkeikalla. Vuokratyöntekijöiden keskuudessa on tyypillistä työskennellä keikkaluontoisesti useassa henkilöstöpalveluyrityksessä samanaikaisesti, täydentää muuta työtä tai opiskelua satunnaisilla työpätkillä tai työskennellä muutoin satunnaisesti. Tästä syystä rajausta puoleen vuoteen ja yhteen toimeksiantoon oli tutkijan arvion mukaan sopiva rajaamaan otokseen ne työntekijät, joiden mielipiteet ja ajatukset case-yrityksestä olisivat relevantteja tutkimuksen kannalta. Otoksen lopulliseksi kooksi näiden rajausten mukaisesti tuli 908 henkilöä, perusjoukon ollessa 1711. Webropol -kyselylinkki lähetettiin työntekijöille sähköpostin välityksellä. Kyselyn alussa oli lyhyt saateteksti, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta. Kysely ja saateteksti käännettiin suomenkielisen version lisäksi viron ja englannin kielille, ottaen huomioon kohdeyrityksessä työskentelevät kansalaisuudet mahdollisimman hyvin. Vastausmotivaation parantamiseksi hyödynnettiin arvontaa, jossa vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvottiin 3 kappaletta 50 euron sekä 10 kappaletta 20 euron arvoisia lahjakortteja Verkkokauppa.comiin. Kyselyyn vastattiin anonymisti ja arvontaan osallistuminen oli vapaaehtoista. Arvontaan osallistuvat ohjattiin jättämään yhteystietonsa toiselle verkkosivulle, jottei vastauksia ja yhteystietoja ollut mahdollista yhdistää toisiinsa.

Sähköpostiviestin avasi 598 henkilöä ja kyselylomakkeen avasi 543 henkilöä. Vastaamisen aloitti 345 henkilöä ja lopullisia vastauksia tallentui 263 henkilöltä. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui siten 29%. Vastausten edustavuutta yleistettävyyden kannalta pohditaan tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta käsittelevässä luvussa 3.5. On syytä pohtia, mitkä seikat heikensivät vastausprosenttia niiden henkilöiden keskuudessa, jotka kyselyn avasivat ja mahdollisesti aloittivat vastaamisen. Mahdollisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi nettilomakkeen hitaus ja muut tekniset ongelmat, vastaamisen keskeytys ja käytettävissä olevan ajan loppuminen, kysymysten vaikeus tai ymmärrettävyys, pitkästymisen tai muut henkilön motivaatioon liittyvät tekijät.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään valittujen taustamuuttujien vaikutusta mitattaviin muuttujiin eli koettuun työnantajakuvaan, työntekijän kokemaan houkuttelevuuteen sekä organisaatioon identifioitumiseen. Vastaajien taustamuuttujia on kuvattu taulukossa 1. Vastaajista enemmistö oli miehiä (81.4%), mikä vastaa hyvin yrityksen sukupuolijakaumaa tutkijan aiemman tiedon ja kokemuksen mukaisesti. Vastaajista lähes puolet olivat 21-35 vuotiaita (46.4%). Tutkimuksessa käytetyllä, kapeammalla tarkastelulla ikäluokkien osuudet jakautuivat tällä välillä melko tasaisesti: vastaajista 21-25 vuotiaita oli reilut 17%, 26-30 vuotiaita vajaa 17% ja 31-35 vuotiaita noin 12%. Vastaajista merkittävästi eniten oli suomen kansalaisia (70.7%). Viron kansalaisia oli vastaajista reilut 12% sekä muiden maiden kansalaisia noin 17%. Enemmistö vastaajista asui Uudellamaalla (62%). Case-yritys on laajentanut toimintansa vasta loppuvuoden 2018 ja alkuvuoden 2019 aikana Uudenmaan ja Pirkanmaan lisäksi muille alueille Suomessa, mikä reflektoi hyvin vastaajien asuinpaikkoihin. Työkokemusta haluttiin tutkia kolmella eri tasolla, jotta saataisiin tietoa vastaajien kokemuksista henkilöstöpalvelualalta verrattuna muuhun työkokemukseen. Enemmistöllä vastaajista työkokemusta oli kertynyt yhteensä 1-5 vuotta (29.7%), toiseksi suurin ryhmä mainitsi työkokemuksen ylittävän 15 vuotta (28.3%). Yli puolet vastaajista olivat työskennelleet henkilöstöpalveluyrityksissä korkeintaan vuoden (55%), viidennes vastaajista 1-2 vuotta (20.2%) ja noin neljännes vastaajista yli kaksi vuotta (24.7%). X Henkilöstöpalvelut Oy:ssä reilut 60 % vastaajista olivat työskennelleet alle puoli vuotta ja 20% 6-12 kuukautta. Ainoastaan 4.6% vastaajista olivat työskennelleet case-yrityksessä yli kaksi vuotta. Valtaosa vastaajista työskenteli apumiehenä (30.4%) tai rakennusmiehenä (16.3%). Keskimääräiset tuntiansiot jakautuivat kymmenen ja kahdeksantoista euron välille, jossa enemmistö (35.4%) ansaitsi 10-11,99 euroa ja toiseksi eniten vastaajia (30.8%) ansaitsi 12-13,99 euroa.

TAULUKKO 1 Taustamuuttajat

	N	%
Sukupuoli		
Mies	214	81.40 %
Nainen	49	18.6 %
Ikä		
alle 26	66	25.09 %
26 - 35	77	29.28 %
36 - 45	46	17.49 %
46 - 55	54	20.54 %
56 -	20	7.60 %
Kansalaisuus		
Suomi	186	70.72 %
Viro	32	12.17 %
Muut kansalaisuudet	45	17.11 %
Asuinpaikka		
Uusimaa	163	62 %
Muu Suomi	100	38 %
Työkokemus yhteensä		
0-1 vuotta	38	14.40 %
1-5 vuotta	78	29.70 %
5-15 vuotta	70	26.60 %
yli 15 vuotta	77	28.30 %
Työkokemus henkilöstövuokrausyrityksissä yhteensä		
0-6 kuukautta	94	35.70 %
6-12 kuukautta	51	19.40 %
12-18 kuukautta	36	13.70 %
18-24 kuukautta	17	6.50 %
yli 24 kuukautta	65	24.70 %
Työkokemus X Henkilöstöpalvelut Oy:ssä		
0-6 kuukautta	174	66.10 %
6-12 kuukautta	53	20.20 %
12-18 kuukautta	19	7.20 %
18-24 kuukautta	5	1.90 %
yli 24 kuukautta	12	4.60 %
Ammattinimike		
Apumies	80	30.40 %
Rakennusmies	43	16.30 %
Kirvesmies	28	10.60 %
Muut ammattinimikkeet	112	42.60 %
Keskimääräinen tuntipalkka (€)		
10-11,99	93	35.40 %
12-13,99	81	30.80 %
14-15,99	51	19.40 %
16 tai enemmän	38	14.50 %

Taustamuuttujien perusteella otoksen voidaan, tutkijan aiempaan tietoon ja kokemukseen perustuen, katsoa edustavan hyvin case-yritystä sekä rakennusalan henkilöstöpalveluyritysten tyypillisiä piirteitä. Työntekijät ovat usein nuorehkoja tai keski-ikäni ylittäneitä, työskentelevät useimmiten apu- ja keskitason työtehtävissä sekä ansaitsevat yleensä 10-14 euroa tunnissa. Suurin työntekijämäärä keskittyy suuriin kaupunkeihin Uudellemaalle ja Pirkanmaan alueelle. Otoksesta on lisäksi havaittavissa selkeästi case-yrityksen maantieteellisen laajentamisen tuoreus, sillä muiden maakuntien osuus vastauksista jäi odotusten mukaisesti pieneksi. Useiden eri maiden kansalaisuudet ovat alalle ja case-yritykselle tyypillisesti edustettuina otoksessa.

3.4 Tilastolliset analysointimenetelmät

Tutkimustulosten analysointi suoritettiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics, Version 26 -ohjelmalla. Aluksi kerätty data esivalmisteltiin SPSS-ohjelmaa hyödyntäen. Kysymykset tarkastettiin puuttuvien havaintojen osalta ja havaittiin kahden kysymyksen kohdalla puuttuvia havaintoja ja siten virhe kyselylomakkeella. Kaikkiin kysymyksiin vastaamisen oli tarkoitettu olevan pakollista, mutta taustamuuttujista asuinpaikka ja sukupuoli olivat virheellisesti vapaaehtoisia kysymyksiä. Näin ollen sukupuolitieto puuttui yhdeltä vastaajalta ja paikkakuntatieto kahdeltatoista vastaajalta. Sukupuolen puuttuessa vain yhdeltä vastaajalta, tämä tieto korvattiin keskiarvovastausten perusteella. Paikkakuntatietoa tarkasteltaessa havaittiin, että lähes kaikki (11/12) paikkakuntatietoon vastaamatta jättäneet mainitsivat kansalaisuudekseen viron. Perustuen muuhun aineistoon sekä tutkijan aiempaan tietoon ja kokemukseen, hyödynnettiin tässäkin keskimääräisiä vastauksia, mikä sijoitti kaikki puuttuvat havainnot Uudenmaan maakunnan alle.

Seuraavaksi luotiin frekvensseihin ja prosentteihin perustuva taulukko taustamuuttujista, mikä on esitetty aiemmin luvussa 3.2 (Taulukko 1). Osa muuttujista ryhmiteltiin uudelleen tukemaan paremmin tutkimuksen tarkoitusta. Taulukon avulla pystyttiin kuvailemaan vastaajien piirteitä sekä arvioimaan aineiston edustavuutta toimeksiantajaorganisaatiosta, mikä todettiin hyväksi.

Summamuuttujat

Summamuuttujat muodostettiin mittariston niistä osioista, jotka koostuivat useista väittämistä. Ennen muuttujien yhdistämistä, niiden sisäistä konsistenssia tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla, mikä on yksi käytetyimmistä ja tunnetuimmista tavoista arvioida summamuuttujien reliabiliteettia (Metsämuuronen 2011, 544). Tarkemmin mittaristojen luotettavuutta käsitellään luvussa 4. Instrumentaalisten tekijöiden kohdalla summamuuttujat muodostettiin palkkaan, työn turvallisuuteen sekä työn ominaisuuksien ja odotusten väliseen tasapainoon liittyvistä muuttujista. Työaikojen joustavuuteen liittyvät muuttujat pää-

dyttiin jättämään yhdistämättä, sillä niiden sisäinen konsistenssi osoittautui tässä tutkimuksessa epäluotettavaksi. Tämä muuttuja jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Symbolisia tekijöitä mitattiin tutkimuksessa yhteensä viidellätoista muuttujalla, jotka aiempaan tutkimukseen perustuen yhdistettiin viideksi summamuuttujaksi: vilpittömyys ('rehellinen', 'vilpitön', 'luotettava') innostuneisuus ('mielenkiintoinen', 'rohkea' innovatiivinen'), pätevyys ('menestyvä', 'elinvoimainen', 'järkeä', 'älykäs'), arvostus ('arvostettu', 'kunnioitettu', 'korkea asema') ja lujatekoisuus ('sinnikäs', 'lujatekoinen'). Lisäksi houkuttelevuutta ja organisaatioon identifioitumista tarkastelevat muuttujat yhdistettiin summamuuttujiksi. Käytännöllisyyden vuoksi, summamuuttujat laskettiin alkuperäisten muuttujien keskiarvojen perusteella, jolloin niiden mittayksiköt noudattivat samaa, alkuperäistä Likert-asteikkoa. Tämä on tyypillinen tapa etenkin kyselylomakkeiden tulosten analysoinnissa, jolloin käsiteltävien muuttujien määrä pienenee ja tulosten analysointi on helpompaa (Nummenmaa 2009, 162).

Jakaumien normaalius

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena oli tutkia työntekijöiden näkemyksiä työnantajakuvasta, työnantajan houkuttelevuudesta sekä identifioitumisesta organisaatioon. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka tutkittavat ilmiöt vaihtelevat vastaajien taustamuuttujien mukaan. Summamuuttujien keskiarvojen vertailua varten oli selvitettävä, soveltuuko tutkimukseen parametriset testit vai hyödynnetäänkö parametrittomia testejä. Parametristen testien perusedellytyksinä voidaan pitää vähintään välimatka-asteikollista mittaustapaa sekä ilmiön jakautumista normaalisti (Nummenmaa 2009, 154). Parametrittomat testit puolestaan eivät oletta jakauman normaaliutta ja niitä hyödynnetään useimmiten pieniin otoksiin (<20). (Metsämuuronen 2011, 386). Summamuuttujien jakaumaa tarkasteltiin ensiksi Kolmogorov-Smirnovin testillä. Testi hylkäsi oletuksen normaalijakaumasta kaikkien tutkimuksen summamuuttujien kohdalla. Suurien otoskokojen kohdalla testillä on taipumus hylätä normaalijakaumaoletus liian herkästi, joten silmämääräinen arviointi on usein suositeltua (Metsämuuronen 2011, 644; Nummenmaa 2009, 155). Tästä syystä normaalijakauman arviointiin hyödynnettiin lisäksi histogrammikuvioita, Q-Q-kuvioita sekä tarkasteltiin muuttujien vinous- ja huipukkuuskertoimia (*skewness ja kurtosis*). Silmämääräinen histogrammi- ja Q-Q-kuvioiden tarkastelu kertoi jakaumien olevan suurimmaksi osaksi hyvin lähellä normaalijakaumaa. Lisäksi aineiston kurtosis ja skewness -luvut jäivät pääosin alle yhden, joten jakaumien voitiin katsoa olevan lähellä normaalijakaumaa. Tästä syystä päädyttiin käyttämään keskiarvojen vertailussa parametrisia testejä, koska niiden käyttö on perusteltua aina, kun mahdollista, niiden paremman voimakkuuden vuoksi (Karjaluoto 2007, 9). Keskiarvojen vertailuun valittiin edellä esitetyin perustein, yksisuuntainen varianssianalyysi kaikkien summamuuttujien osalta.

Varianssianalyysi

Taustamuuttujien yhteyksiä työnantajakuvan instrumentaaliin ja symbolisiin tekijöihin, työnantajan houkuttelevuuteen sekä työnantajaan identifioitumiseen

tutkittiin yksisuuntaisilla varianssianalyysillä (one-way ANOVA). Yksisuuntainen varianssianalyysi soveltuu tilanteisiin, joissa tarkastellaan poikkeavtko kahden tai useamman muuttujan keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan (Nummenmaa 2009, 194; Metsämuuronen 2011, 782). Tilastollisen merkitsevyyden riskitasona pidettiin 5% ($p < 0.05$). Parametrisena menetelmänä varianssianalyysi asettaa melko tiukkoja oletuksia muuttujille ja jakaumille, kuten aiemmin yllä käsiteltiin. Menetelmä edellyttää jakaumien normaaliutta sekä riippuvien muuttujien osalta vähintään välimatka-asteikollista mittaustapaa. Varianssien tulee olla lisäksi homogeenisiä eli yhtä suuria, jota tarkasteltiin SPSS-ohjelman avulla käyttäen varianssien yhtäsuuruustestiä. (Nummenmaa 2009, 194; Metsämuuronen 2011, 784). Huolimatta tiukoista oletuksista varianssianalyysi on menetelmänä melko robusti, jolloin pienet poikkeamat oletuksista eivät tarkoita, etteikö tulokset olisi oikeita (Nummenmaa 2009, 194).

Varianssianalyysi yksinkertaisimmillaan tutkii ainoastaan, onko ryhmien välillä merkitsevästi eroa, eikä ota kantaa siihen, minkä ryhmien välillä eroja mahdollisesti on. Tämän selvittämiseksi voidaan käyttää lukuisia eri *post hoc*-menetelmiä, joista tässä tutkimuksessa käytettiin Bonferroni-kerrointa sekä Dunnett's T3 testiä (Metsämuuronen 2011, 781-792). Dunnett's T3 testiä sovellettiin silloin, kun oletus varianssien yhtäsuuruudesta ei täyttynyt, muutoin menetelmänä suositettiin Bonferroni-kerrointa. Yhteyden suuruutta puolestaan arvioitiin Eetan neliön avulla, joka kertoo sen osuuden, mikä selitettävästä muuttujasta selittyy selittävällä muuttujalla (Metsämuuronen 2011, 819). Yhteyden suuruutta ja selitysosuutta arvioitiin Eetan neliön avulla niiden muuttujien kohdalla, joiden välillä todettiin olevan tilastollisesti merkitsevä yhteys.

Korrelaatiot

Muuttujien välisen yhteyden tutkimisessa ollaan erityisen kiinnostuneita niiden korrelaatiosta. Korrelaatiokerroin voi vaihdella arvojen -1 ja 1 välillä, riippuen korrelaation suunnasta. Yhteys on sitä voimakkaampi, mitä kauempana kerroin on nolasta. Kertoimen ollessa 0.8-1.0 yhteyttä kuvataan erittäin korkeaksi, sen ollessa 0.6-0.8 korkeaksi ja välillä 0.4-0.6 melko korkeaksi. (Metsämuuronen 2011, 371.) Tässä tutkimuksessa päämuuttujien välisiä korrelaatioita tutkittiin Pearsonin tulomomenttikertoimen avulla ja taustamuuttujien yhteyksiä toisiinsa sekä päämuuttujiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla.

Lineaarinen regressioanalyysi

Tutkimuksen neljänteen tutkimuskysymykseen: "Miten työnantajakuva ja työnantajan houkuttelevuus ovat yhteydessä organisaatioon identifioitumiseen?", pyrittiin vastaamaan regressioanalyysin avulla. Lineaarisen regressioanalyysin avulla tässä tutkimuksessa haluttiin siten selvittää parhaiten ilmiöitä selittävät yhteisvaikutukset ja muodostaa vastaukset tutkimuskysymykseen ilmiöiden yhteyksiä parhaiten selittävästä malleista. Regressioanalyysin avulla on mahdollista selvittää millä muuttujilla ja miten, selitettävää muuttujaa voidaan selittää. Regressioanalyysissä saadaan usean muuttujan yhtäaikaisen korrelaatiokertoimen neliö, multippelikorrelaatiokertoimen neliö R^2 , joka kertoo

muuttujajoukon selitysvoiman selitettävästä muuttujasta, toimii toisin sanoen mallin selitysasteena. (Metsämuuronen 2011, 710; Nummenmaa 2009, 321). Lisäksi regressioanalyysi tuottaa painokertoimet β (beeta) jokaiselle muuttujalle, mitkä kuvastavat kunkin muuttujan aikaansaamaa muutosta selitettävässä muuttujassa, mikäli kyseistä selittävää muuttujaa kasvatettaisiin yhden yksikön verran.

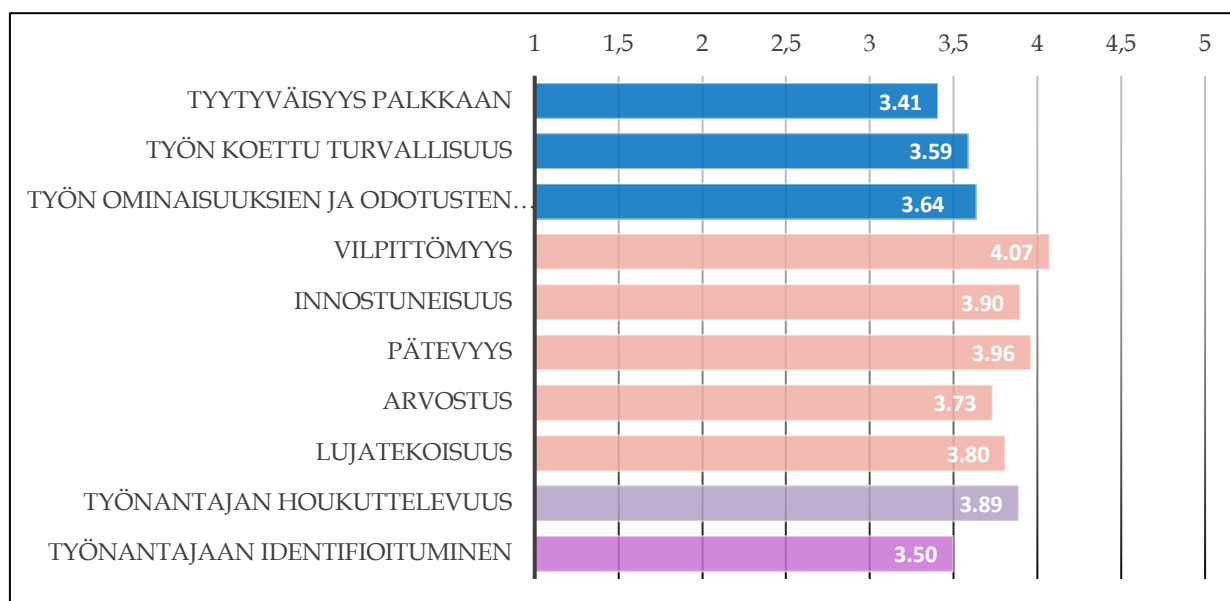
Regressioanalyysin keskeisimpänä oletuksena voinen pitää oletusta muuttujien välillä olevasta lineaarisesta yhteydestä sekä oletusta siitä, etteivät selittävät muuttujat korreloi liian voimakkaasti toisiinsa, mutta kuitenkin koh- tuullisesti selitettävään muuttujaan (Nummenmaa 2009, 315). Liian voimakas korrelaatio selittävien muuttujien välillä aiheuttaa multikolinearisuutta (Metsämuuronen 2011, 712). Tässä tutkimuksessa muuttujien välisiä yhteyksiä tutkittiin Pearsonin ja Spearmanin korrelaatiokertoimien avulla. Niiden perusteella voitiin todeta, että valitut kontrollimuuttujat eivät korreloineet lainkaan keskenään, eivätkä korreloineet voimakkaasti muiden selittävien muuttujien kanssa. Regressioanalyysi olettaa aineistolta lisäksi riittävää otoskokoa ja normaali- jakaumaoletusta. Muutaman selittäjän tapauksessa otoskoon tulisi mielellään olla vähintään 50-100 (Nummenmaa 2009, 316), siten tämän tutkimuksen 263 havaintoa tukevat luotettavien tulosten saamista useamman selittäjän mallissa.

Regressioanalyysissa muuttujien tulee lisäksi olla jatkuvia. Tilanteessa, jossa selittäjiksi halutaan jatkuvien muuttujien lisäksi laatueroasteikollisia muuttujia, tulee laatuasteikolliset muuttujat Dummy-koodata kaksiluokkaisiksi muuttujiksi (Nummenmaa 2009, 326). Tässä tutkimuksessa päämuuttujat olivat jatkuvia Likert-asteikolla mitattuja muuttujia, mutta mallissa haluttiin kontrolloida tiettyjen valittujen taustamuuttujien vaikutus, jotka olivat mitattu luokit- teluasteikolla. Nämä muuttujat koodattiin uudelleen siten, että ne saivat arvoja 0 tai 1.

Regressiomallin muodostaminen voidaan tehdä usealla tavalla riippuen tavasta valita selittävät muuttujat. Regressiomalliin tulevien selittäjien tulisi olla mielekkäitä ja johdettavissa tutkimuksen taustateoriasta (Nummenmaa 2009, 317). Aiempi tutkimuskirjallisuus on osoittanut työnantajakuvan instrumentaa- lisilla ja symbolisilla tekijöillä olevan yhteyttä työnantajan koettuun houkutte- levuuteen sekä työnantajaan identifioitumiseen (esim. Lievens ym. 2007), joten niitä voitiin pitää mielekkäinä selittäjinä kyseisille muuttujille. Pakottavaksi menetelmäksi kutsutaan analyysitapaa, jossa selittävät muuttujat ovat tutkijan ennalta määäämiä ja niiden toimivuutta ja selitysastetta testataan (Metsä- muuronen 2011, 726). Tässä tutkimuksessa teoriasta johdettujen selittäjien toi- mivuutta tutkimusorganisaatiossa testattiin ensin pakottavalla menettelyllä regressioanalyysin ensimmäisessä vaiheessa. Työnantajan houkuttelevuutta ja työnantajaan identifioitumista tutkittiin tarkemmin pakottavalla ja lisäävällä menettelyllä, jossa ensin taustamuuttujien vaikutus kontrolloitiin pakottamalla ne muuttujiksi, jonka jälkeen työnantajakuvan osa-alueita lisättiin selittäviksi muuttujiksi yksi kerrallaan siihen saakka, kunnes selittäjät eivät enää kohotta- neet mallin selitysastetta.

4 TULOKSET

Vastaajien arvioita tutkittavista muuttujista on esitetty kuviossa 6. Osa-alueiden välillä ei ole suuria eroja, mutta arvioista on havaittavissa symbolisiin tekijöihin suhtauduttavan myönteisemmin kuin instrumentaalisiin työnantajakuvan tekijöihin. Positiivisimmin työnantajan instrumentaalisia tekijöitä kuvaavista osa-alueista koettiin tasapaino omien odotusten ja toteutuneen työn välillä (ka. = 3.64). Kielteisimmin arvioitiin tyytyväisyyttä palkkaan (ka. = 3.41). Symboliset ominaisuudet, joita työnantajaan liitetään, koettiin melko tasaisin arvioin, kuitenkin niin, että työnantajan koettu arvostus sai kielteisimmät arviot (ka. = 3.73) ja vilpittömyys positiivisimmat arviot (4.07). Työnantajan houkuttelevuus koettiin vastaajien arvioissa melko positiivisesti (ka. = 3.90), identifioitumista oli puolestaan suhteessa vähemmän (ka. = 3.50). Tarkemmin muuttujien keskiarvoja, keskihajontoja sekä minimi- ja maksimi-arvoja on kuvattu liitteessä 1.



KUVIO 6 Vastaajien arviot tutkituista summamuuttujista

4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Koko tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on käytetyn mittariston luotettavuuden arviointi keskiössä. Näiden voidaan nähdä olevan suoraan verrannollisia toisiinsa (Metsämuuronen 2011, 125). Luotettavuus voidaan jakaa käsitteisiin reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti kuvastaa mittariston kykyä tuottaa vertailukelpoisia ja samankaltaisia tuloksia mikäli tutkimusta toistettaisiin (Metsämuuronen 2011, 125). Seuraavassa kappaleessa käsitellään tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettiin paneudutaan luvussa 5.3.1.

4.1.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetin eli mittauksen toistettavuuden arviointiin on olemassa useita eri menetelmiä, joista tässä tutkimuksessa käytetään sisäisen konsistenssin mittaamista. Tämä mittausmenetelmä perustuu mittarin jakamiseen kahteen osaan (Metsämuuronen 2011, 134). Cronbachin alfa on yleisesti käytetty menetelmä sisäisen konsistenssin mittaamiseen. Cronbachin alfa voi saada arvoja nollan ja yhden välillä ja yleisesti voidaan sanoa arvon olevan hyväksyttävä sen ollessa $>0,6$ (Metsämuuronen 2011, 146). Tässä tutkimuksessa alfa laskettiin kaikille summamuuttujille niiden reliabiliteetin arvioimiseksi.

TAULUKKO 2 Summamuuttujien Cronbachin alfat, keskiarvot ja keskihajonnat

Summamuuttujat	Väittämien lkm	Cronbachin alfa	Ka.	Kh.
Tyytyväisyys palkkaan	3	0.87	3.41	0.05
Koettu työn turvallisuus	2	0.72	3.59	0.05
Työn ominaisuuksien ja odotusten tasapaino	5	0.85	3.64	0.05
Vilpittömyys	3	0.81	4.07	0.04
Innostuneisuus	3	0.84	3.90	0.04
Pätevyys	4	0.86	3.96	0.04
Arvostus	3	0.90	3.73	0.05
Lujatekoisuus	2	0.78	3.81	0.05
Koettu työnantajan houkuttelevuus	6	0.88	3.89	0.04
Työnantajaan identifioituminen	4	0.85	3.50	0.05

Jakaumien normaalius ei ollut täysin aukoton, mutta valittuja monimuuttujamenetelmiä päädyttiin käyttämään riittävän otoskoon perusteella ($n=263$) sekä monimuuttujamenetelmien vakauden ja luotettavuuden perusteella, vaikka oletukset eivät kaikilta osin täytyisikään (Metsämuuronen 2011, 635). Regressioanalyyseissä käytettiin sekä pakottavaa, että lisäävää menettelyä. Lisäävän menettelyn ongelmana on yleensä pienet mallit, joissa vain pieni osa malliin lisätyistä muuttujista päätyvät selittäviksi tekijöiksi (Nummenmaa 2009, 318). Tällöin teoreettisen yhteyden löytäminen voi muodostua kyseenalaiseksi. Tässä

tutkimuksessa lisäävä menettely karsi suurimman osan työnantajakuvan eri osatekijöistä, jolloin on syytä pohtia, liittyykö ilmiö käytettyyn analyysimenetelmään vai ilmiöön itsessään.

4.2 Vastaajien arviot työnantajakuvan instrumentaalisista tekijöistä

Työnantajakuvan instrumentaalisia tekijöitä arvioitiin kolmen summamuuttujan avulla. Vastaajien tyytyväisyyttä palkkaan mitattiin kolmella kysymyksellä, työntekijöiden kokemusta työtilanteensa turvallisuudesta tutkittiin kahdella kysymyksellä ja työntekijän kokemusta työnantajan kyvystä vastata työntekijän odotuksiin mm. työelämän, työtehtävien ja kehityksen kannalta mitattiin kolmella kysymyksellä. Näiden välittämien pohjalta muotoutuneita summamuuttujia arvioidaan seuraavaksi suhteessa taustamuuttujiin. Tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien selitysasteet ($n^2 = 0.053-0.091$) jäivät suhteellisen alhaisiksi kaikkien muuttujien osalta.

Tyytyväisyys palkkaan

Vastaajien arvioita koetusta tyytyväisyydestä palkkaan, tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien mukaan, on esitetty taulukossa 3. Taustamuuttujista vastaajan ikä, työkokemus X Henkilöstöpalvelut Oy:ssä ja työkokemus yhteensä vaikuttivat tilastollisesti merkitsevästi vastaajien arviointeihin. Alle 20 vuotiaat olivat tyytyväisimpiä palkkaansa (ka. = 3.89), erityisesti suhteessa 31-40 vuotiaisiin (ka. = 2.89). Kriittisimmin palkkaan suhtautuivat ne vastaajat, joilla työkokemusta X Henkilöstöpalvelut Oy:n palveluksessa oli 12-24 kuukautta, positiivisimmin puolestaan yli 24 kuukautta työskennelleet vastaajat. Lisäksi vähemmän työkokemusta yhteensä omaavat vastaajat arvioivat tyytyväisyyden palkkaan positiivisemmin kuin 1-5 vuotta ja yli 20 vuotta työkokemusta omaavat työntekijät.

TAULUKKO 3 Taustamuuttujien vaikutukset koettuun palkkatyytyväisyyteen

Tyytyväisyys palkkaan

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	η^2	parivertailut*
Ikä			3.174	0.002	0.091	1>4*, 1>5**
1. alle 20	3.89	0.73				
2. 20-25	3.54	0.78				
3. 26-30	3.57	0.89				
4. 31-25	3.09	0.84				
5. 36-40	2.89	1.04				
6.41-45	3.52	0.82				
7. 46-50	3.50	0.69				
8. 51-55	3.29	0.92				
9. 56 tai yli	3.27	0.86				

Työkokemus X HPL Oy:ssä			2.881	0.015	0.053	
1. ei ollenkaan	3.30	1.27				
2. 0-6 kuukautta	3.52	0.81				
3. 6-12 kuukautta	3.15	0.90				
4. 12-18 kuukautta	3.07	0.83				
5. 18-24 kuukautta	2.93	0.64				
6. yli 24 kuukautta	3.75	1.01				
Työkokemus yhteensä			2.997	0.012	0.055	1>2*, 1>6*
1. 0-1 vuotta	3.82	0.84				
2. 1-5 vuotta	3.28	0.88				
3. 5-10 vuotta	3.56	0.84				
4. 10-15 vuotta	3.21	0.93				
5. 15-20 vuotta	3.41	0.84				
6. yli 20 vuotta	3.28	0.79				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnet's T3), vain merkitsevät tulokset esitetty
 ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

Työn odotusten ja ominaisuuksien tasapaino

Taulukossa 4 on kuvattu vastaajien arvioita työn ominaisuuksista ja odotuksista sekä niiden välisestä tasapainosta tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien mukaan. Taustamuuttujista ikä ja kansalaisuus vaikuttivat arvioihin tilastollisesti merkitsevästi. Nuoret, alle 20 vuotiaat sekä 51-55-vuotiaat kokivat tasapainon myönteisemmäksi kuin 36-40 vuotiaat. Suomen kansalaiset olivat arvioissaan kriittisimpiä työn ominaisuuksien ja odotusten tasapainon osalta. Viron kansalaiset kokivat tasapainon myönteisimmäksi.

TAULUKKO 4 Taustamuuttujien vaikutukset työn ominaisuuksien ja odotusten tasapainolle
Työn odotusten ja ominaisuuksien tasapaino

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	η^2	parivertailut*
Ikä			2.445	0.015	0.071	1>5*, 5<8**
1. alle 20	3.88	0.78				
2. 20-25	3.56	0.66				
3. 26-30	3.68	0.81				
4. 31-35	3.70	0.62				
5. 36-40	3.09	0.95				
6. 41-45	3.60	0.72				
7. 46-50	3.70	0.82				
8. 51-55	3.90	0.67				
9. 56 tai yli	3.68	0.63				
Kansalaisuus			3.822	0.023	0.029	1<2*
1. Suomi	3.58	0.74				
2. Viro	3.98	0.64				
3. Muut maat	3.64	0.89				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnet's T3), vain merkitsevät tulokset esitetty
 ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

Työn koettu turvallisuus

Taulukossa 5 on kuvattu vastaajien arvioita koetusta työtilanteen ja työnantajan turvallisuudesta tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien mukaan. Tilastollisesti merkitseviksi taustamuuttujiksi havaittiin kansalaisuus ja ammatti. Viron kansalaiset kokivat enemmän turvallisuutta erityisesti suhteessa suomalaisiin. Aputöitä tekevät vastaajat kokivat vähemmän turvallisuuden tunnetta suhteessa muihin ammattiryhmiin.

TAULUKKO 5 Taustamuuttujien vaikutukset koettuun työn turvallisuuteen

Työn koettu turvallisuus

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	η^2	parivertailut*
Kansalaisuus			3.46	0.033	0.026	1<2*
1. Suomi	3.58	0.74				
2. Viro	3.98	0.64				
3. Muut maat	3.64	0.89				
Ammatti			2.493	0.044	0.013	
1. Aputyöntekijä	3.46	0.77				
2. Rakennustyöntekijä	3.66	0.87				
3. Kirvesmies	3.64	0.64				
4. Muut ammattinimikkeet	3.75	0.73				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnet's T3), vain merkitsevät tulokset esitetty

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

4.3 Vastaajien arviot työnantajakuvan symbolisista tekijöistä

Työnantajakuvan symbolisia tekijöitä tutkittiin persoonallisuuspiirteisiin pohjautuvan mallin avulla. Viiden eri persoonallisuuspiirteen on havaittu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa voivan kuvailla ihmisten näkemyksiä organisaatiosta työnantajana. Nämä viisi piirrettä; vilpittömyys, innostuneisuus, pätevyys, arvostus ja lujatekoisuus muodostivat tutkimuksen symbolisten ominaisuuksien summamuuttujat. Näiden tekijöiden arvioita taustamuuttujien mukaan kuvataan seuraavaksi. Symboliset tekijät koettiin päämuuttujista positiivisimmin, arvioiden vaihdellessa asteikolla 1-5 keskiarvojen 3.70 (kh. = 0.76) ja 4.07 (kh. = 0.67) välillä. Suurimmaksi osaksi ainoastaan iällä oli tilastollista merkitsevyyttä symbolisiin tekijöihin.

Vilpittömyys

Taulukossa 6 on kuvattu vastaajien arvioita työnantajan koetusta vilpittömyydestä tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien mukaan. Tilastollisesti merkitseväksi taustamuuttujaksi havaittiin ainoastaan ikä. Kriittisimpiä arviot olivat 31-40 vuotiailla, vilpittömimmäksi työnantajaa arvioivat alle 20 vuotiaat.

TAULUKKO 6 Taustamuuttujien vaikutukset työnantajan koettuun vilpittömyyteen

Vilpittömyys

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	η^2	parivertailut*
Ikä			2.593	0.01	0.075	
1. alle 20	4.38	0.51				
2. 20-25	4.01	0.70				
3. 26-30	4.21	0.65				
4. 31-25	3.82	0.60				
5. 36-40	3.80	0.91				
6.41-45	4.37	0.53				
7. 46-50	4.07	0.61				
8. 51-55	4.06	0.51				
9. 56 tai yli	4.02	0.72				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnetten T3), vain merkitsevät tulokset esitetty

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

Innostuneisuus

Vastaajien arvioita tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien mukaan siitä, kuinka hyvin innostuneisuus kuvastaa työnantajaa on kuvattu taulukossa 7. Innostuneisuuden osalta myös ainoaksi tilastollisesti merkitseväksi taustamuuttujaksi havaittiin ikä. Tämänkin muuttujan osalta kriittisimmät arviot antoivat 31-40 vuotiaat, myönteisimmin työnantajan innostuneisuuteen suhtautuivat alle 20 vuotiaat ja lähes yhtä positiivisesti 41-45 vuotiaat.

TAULUKKO 7 Taustamuuttujien vaikutukset työnantajan koettuun innostuneisuuteen

Innostuneisuus

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	η^2	parivertailut*
Ikä			2.634	0.009	0.077	
1. alle 20	4.16	0.74				
2. 20-25	3.81	0.71				
3. 26-30	4.05	0.63				
4. 31-25	3.63	0.64				
5. 36-40	3.55	0.84				
6.41-45	4.14	0.65				

7. 46-50	3.98	0.70
8. 51-55	3.92	0.53
9. 56 tai yli	3.92	0.67

Parivertailut (Bonferroni / Dunnette's T3), vain merkitsevät tulokset esitetty

***p<0.001, **p<0.01,
*p<0.5

Pätevyys

Taulukossa 8 on kuvattu vastaajien arvioita työnantajan pätevydestä tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien mukaan. Pätevyys noudattaa miltei identtistä kaavaa työnantajan koetun vilpittömyyden ja innostuneisuuden osalta. Ikä on ainoa tilastollisesti merkitsevä taustamuuttuja, jossa ikäryhmien väliset erot ovat samankaltaiset, kuin kahden edellisen muuttujan kohdalla. Nuoret, alle 20 vuotiaat ja 41-45-vuotiaat arvioivat työnantajan pätevyyden positiivisimmin, kun taas 31-40 vuotiaat ovat arvioissaan kriittisimpiä.

TAULUKKO 8 Taustamuuttujien vaikutukset työnantajan koettuun pätevyYTEEN

Pätevyys

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	η^2	parivertailut*
Ikä			2.629	0.009	0.076	
1. alle 20	4.21	0.64				
2. 20-25	3.92	0.65				
3. 26-30	4.14	0.61				
4. 31-25	3.67	0.62				
5. 36-40	3.69	0.80				
6.41-45	4.21	0.67				
7. 46-50	4.02	0.64				
8. 51-55	3.90	0.65				
9. 56 tai yli	3.95	0.64				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnette's T3), vain merkitsevät tulokset esitetty

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

Arvostus

Vastaajien arvioita koetusta työnantajan arvostuksesta tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien mukaan on kuvattu taulukossa 9. Arvostus symbolisena työnantajakuvan tekijänä tulee ajatella persoonallisuudenpiirteenä, eli kuinka arvostettu työnantaja vastaajan mukaan on. Tilastollisesti erittäin merkitseväksi taustamuuttujaksi havaittiin kansalaisuus. Parivertailut osoittivat suomalaisten kokevan työnantajan huomattavasti vähemmän arvostetuksi, kuin viron kansalaiset.

TAULUKKO 9 Taustamuuttujien vaikutukset työnantajan koettuun arvostukseen

Arvostus						
Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	η2	parivertailut*
Kansalaisuus			5.87	0.003	0.043	1<2**
1. Suomi	3.63	0.76				
2. Viro	4.04	0.63				
3. Muut maat	3.93	0.72				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnette's T3), vain merkitsevät tulokset esitetty
 ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

Lujatekoisuus

Taulukossa 10 on kuvattu vastaajien arvioita työnantajan koetusta lujatekoisuudesta tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien mukaan. Ikä ja kansalaisuus olivat tilastollisesti merkitseviä taustamuuttujia vastaajien arvioissa työnantajan koetusta lujatekoisuudesta. Edelleen kriittisimmät arviot antoivat ikäryhmät 31-40 vuotta ja parivertailut osoittivat erityisesti 26-30 vuotiaiden positiivisimpien vastausten eroavan tilastollisesti merkitsevästi 31-40 vuotiaiden vastauksista.

TAULUKKO 10 Taustamuuttujien vaikutukset työnantajan koettuun lujatekoisuuteen

Lujatekoisuus						
Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	η2	parivertailut*
Ikä			3.455	0.001	0.098	3>4*, 3>5*
1. alle 20	4.10	0.78				
2. 20-25	3.69	0.79				
3. 26-30	4.07	0.65				
4. 31-25	3.45	0.68				
5. 36-40	3.40	0.95				
6.41-45	3.83	0.71				
7. 46-50	3.94	0.75				
8. 51-55	3.91	0.57				
9. 56-	3.98	0.70				
Kansalaisuus			4.319	0.014	0.032	2>3*
1. Suomi	3.82	0.75				
2. Viro	4.08	0.76				
3. Muut maat	3.57	0.77				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnette's T3), vain merkitsevät tulokset esitetty
 ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

4.4 Vastaajien arviot koetusta työnantajan houkuttelevuudesta

Vastaajien arvioita työnantajan houkuttelevuudesta ja koetusta arvovallasta tutkittiin kuuden kysymyksen avulla. Näiden avulla pyrittiin selvittämään, kuinka houkuttelevana X Henkilöstöpalvelut Oy vastaajien keskuudessa koettiin sekä kuinka valmiita vastaajat olisivat suosittelemaan työnantajaa ystävilleen. Työnantajan houkuttelevuus koettiin myönteisesti, asteikolla 1-5 vastausten keskiarvon ollessa 3.90 (kh. = 0.70).

Taulukossa 11 on kuvattu vastaajien arvioita houkuttelevuudesta tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien mukaan. Tarkastelujen perusteella taustamuuttujista ikä vaikuttaa keskeiseltä muuttujalta. Alle 20 vuotiaat vastaajat kokivat työnantajan houkuttelevimmaksi, kriittisimmät arviot antoivat 36-40 vuotiaat.

TAULUKKO 11 Taustamuuttujien vaikutukset koetusta työnantajan houkuttelevuudesta

Työnantajan houkuttelevuus

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	η^2	parivertailut*
Ikä			2.468	0.014	0.072	1>5*
1. alle 20	4.21	0.51				
2. 20-25	3.67	0.68				
3. 26-30	3.99	0.66				
4. 31-25	3.85	0.61				
5. 36-40	3.58	0.90				
6.41-45	4.10	0.59				
7. 46-50	3.96	0.56				
8. 51-55	3.85	0.56				
9. 56-	3.95	0.68				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnet's T3), vain merkitsevät tulokset esitetty

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

4.5 Vastaajien arviot työnantajaan identifioitumisesta

Työnantajaan identifioitumista tutkittiin OID-mittariston avulla, joka paneutuu kysymyksiin työntekijän kokemasta "kuulumisesta organisaatioon". Identifioituminen koettiin melko korkeaksi keskiarvon ollessa 3.50 (kh. = 0.84) asteikolla 1-5. Tilastollisesti merkitsevien taustamuuttujien osalta vastaajien arvioita on esitetty taulukossa 12.

Iällä oli tilastollinen merkitsevyys myös identifioitumisen osalta. Poiketen aiemmista tuloksista, identifioitumisen kokivat korkeimmaksi kaikista vanhimmat vastaajat. Kaikkien yli 41-vuotiaiden arviot olivat nuorempia vastaajia korkeammat. Vähintään työnantajaan identifioitumista puolestaan kokivat nuorimmat, alle 25-vuotiaat, vastaajat. Ilmiön voisi ajatella heijastelevan muuttu-

neeseen työelämän luonteeseen, jossa nuoret eivät vanhemman sukupolven tavoin hae työltä ja työnantajalta samankaltaista pitkäkestoista suhdetta, jolloin identifioitumisen kokeminen voi olla vähäisempää. Vuokratyö on ilmiönä melko uusi, jonka luonteen omaksuminen ja sisäistäminen tulee nuorille työntekijöille kuin itsestään, sillä hyvin usein vuokratyö toimii nuoren työntekijän ensimmäisenä työpaikkana ja ponnahduslautana työelämään. Tällöin henkilöstöpalveluyritys työnantajana nähdään helposti tilapäisenä työnantajana opintojen ohessa tai ennen pidempikestoista oman alan työpaikkaa, mikä osaltaan näkyy tuloksissa identifioitumisen osalta. Vanhemmalla ikäpolvella puolestaan on useimmiten pidempikestoisia työsuhteita taustalla ja heidän kokemansa työelämä poikkeaa nuorten kokemuksista, jolloin myös henkilöstöpalveluyritykseen identifioidutaan nuoria helpommin.

Kansalaisuudella havaittiin erittäin voimakas tilastollinen merkitsevyys työnantajaan identifioitumiselle. Parivertailut osoittivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi suomen kansalaisten kokevan kuulumisen työnantajaorganisaatioon kriittisemmin muihin kansalaisuuksiin nähden. Viron kansalaiset sekä kaikkien muiden maiden kansalaiset kokivat identifioitumista voimakkaammin. Lisäksi työkokemuksen havaittiin olevan yhteydessä identifioitumiseen. Eniten, yli 20 vuotta, työkokemusta omaavat vastaajat kokivat eniten identifioitumista. Parivertailut osoittivat tilastollisesti merkitsevän eron 10-15 vuotta työkokemusta omaavien (ka. = 3.24) ja 15-20 vuotta työkokemusta omaavien (ka. = 3.33) välille.

TAULUKKO 12 Taustamuuttujien vaikutukset työnantajaan identifioitumisesta

Työnantajaan identifioituminen

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	η^2	parivertailut*
Ikä			2.282	0.023	0.067	
1. alle 20	3.26	0.66				
2. 20-25	3.24	0.91				
3. 26-30	3.63	0.84				
4. 31-25	3.32	0.87				
5. 36-40	3.30	1.03				
6.41-45	3.67	0.85				
7. 46-50	3.65	0.73				
8. 51-55	3.75	0.63				
9. 56-	3.88	0.62				
Kansalaisuus			9.566	0.000	0.069	1<2**, 1<3***
1. Suomi	3.36	0.82				
2. Viro	3.81	0.71				
3. Muut maat	3.86	0.85				
Työkokemus yhteensä			2.47	0.033	0.046	4<5*
1. 0-1 vuotta	3.39	0.73				
2. 1-5 vuotta	3.46	0.87				
3. 5-10 vuotta	3.49	0.87				
4. 10-15 vuotta	3.24	0.94				
5. 15-20 vuotta	3.33	0.93				
6. yli 20 vuotta	3.81	0.68				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnet's T3), vain merkitsevät tulokset esitetty

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

4.6 Ilmiöiden väliset yhteydet

Tutkimuksessa haluttiin selvittää taustamuuttujien vaikutuksen lisäksi päämuuttujien yhteyksiä toisiinsa. Aluksi päämuuttujien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Tuloksista havaittiin kaikkien päämuuttujien korreloivan toisiinsa tilastollisesti merkitsevästi. Instrumentaalista työnantajakuvan osa-alueista kaikki korreloivat melko korkeasti työnantajan koetun houkuttelevuuden kanssa. Puolestaan identifioitumisen ja instrumentaalisten tekijöiden välillä ei havaittu merkittävää riippuvuutta. Työnantajan koetun houkuttelevuuden ja työnantajakuvan symbolisten tekijöiden välillä havaittiin kaikkien piirteiden osalta korkea korrelaatio. Työnantajaan identifioitumiseen voitiin myös tulosten perusteella todeta kaikilla symbolisilla työnantajakuvan piirteillä olevan melko korkea riippuvuus. Identifioitumisen ja houkuttelevuuden välinen korrelaatio todettiin myös korkeaksi. Lisäksi symboliset työnantajakuvan osa-alueet korreloivat korkeasti tai erittäin korkeasti toisiinsa.

Instrumentaalisten työnantajakuvan osa-alueista työn odotusten ja ominaisuuksien tasapainon sekä palkkatyytyväisyyden ja koetun turvallisuuden välinen korrelaatio on melko korkea.

TAULUKKO 13 Muuttujien väliset korrelaatiot

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Instrumentaalinen työnantajakuva									
1. Tyytyväisyys palkkaan									
2. Työn koettu turvallisuus	,367**								
3. Työn odot. ja omin. tasapaino	,494**	,584**							
Symbolinen työnantajakuva									
4. Vilpittömyys	,443**	,405**	,424**						
5. Innostuneisuus	,339**	,412**	,479**	,697**					
6. Pätevyys	,411**	,471**	,485**	,801**	,785**				
7. Arvostus	,428**	,495**	,521**	,675**	,690**	,751**			
8. Lujatekoisuus	,372**	,359**	,464**	,684**	,736**	,767**	,726**		
9. Houkuttelevuus	,481**	,545**	,587**	,641**	,625**	,703**	,726**	,657**	
10. Identifioituminen	,289**	,383**	,383**	,449**	,459**	,488**	,580**	,498**	,662**

**p<0,01

Pohdittaessa tarvetta taustamuuttujien kontrolloimiseksi regressioanalyysissä, taustamuuttujien yhteyksiä työnantajan koettuun houkuttelevuuteen ja työnantajaan identifioitumiselle tutkittiin tarkemmin järjestysasteikolle paremmin soveltuvan Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla (Liite 2). Iällä havaittiin olevan tilastollinen merkitsevyys työnantajaan identifioitumiselle ja kansalaisuudella sekä identifioitumiselle, että houkuttelevuudelle. Lisäksi kokonaisyökokemus korreloi tilastollisesti merkitsevästi identifioitumiseen. Varianssi-analyysien yhteydessä edellä todettiin samojen taustamuuttujien osalta merkitsevyyttä tutkittaville ilmiöille, joten iän ja kansalaisuuden vaikutus päätettiin kontrolloida seuraavissa analyysissä. Työnantajakuvan eri osa-alueet toimivat regressioanalyysissä selittävinä tekijöinä, joten malliin valittujen taustamuuttujien ja työnantajakuvan osa-alueiden korrelaatioita tarkasteltiin myös multikollineaarisuuden välttämiseksi. Iän ja kansalaisuuden osalta tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota oli, mutta korrelaatio oli niin vähäistä, että sen ei oletettu heikentävän tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi varianssi-analyysien yhteydessä edellä kaikkien muuttujien osalta selitysasteiden todettiin jäävän hyvin pieniksi, mikä tulee oletusta, ettei multikollineaarisuus heikennä tulosten luotettavuutta.

Regressioanalyysit

Ensimmäiseksi tutkittiin teoriasta johdetun mallin toimivuutta tapausorganisaatiossa tutkimalla työnantajakuvan instrumentaalisten ja symbolisten tekijöiden yhteyttä työnantajan koetulle houkuttelevuudelle ja työnantajaan identifioitumiselle. Edellä esitetyin perustein iän ja kansalaisuuden vaikutus kontrolloitiin. Multikollineaarisuutta tarkasteltiin SPSS-ohjelmassa regressioanalyysin toiminnoilla "Collinearity tolerance" ja "Statistics VIF" ja todettiin näiltä osin, ettei multikollineaarisuutta esiinny tuloksissa. Taulukossa 14 on kuvattuna tulokset työnantajakuvan ja työnantajaan identifioitumisen välisistä yhteyksistä ja taulukossa 15 tuloksia työnantajan koetun houkuttelevuuden osalta.

TAULUKKO 14 Regressioanalyysi työnantajakuvan yhteydestä työnantajaan identifioitumiselle

**Työnantajaan
identifioituminen**

	Malli 1		Malli 2		Malli 3	
	Standardoitu regressio-kerroin	Keskivirhe	Standardoitu regressio-kerroin	Keskivirhe	Standardoitu regressio-kerroin	Keskivirhe
<i>Kontrolloidut taustamuuttujat</i>						
Ikä	0.191	0.090	0.153***	0.081	0.166***	0.081
Kansalaisuus	0.198	0.099	0.195***	0.094	0.187***	0.094
<i>Selittävät muuttujat (I)</i>						
Tyytyväisyys palkkaan	0.128	0.060			0.018	0.056
Koettu työn turvallisuus	0.222***	0.064			0.114	0.060
Työn omin. ja odot. tasapaino	0.177	0.078			0.031	0.073
<i>Selittävät muuttujat (S)</i>						
Vilpittömyys			0.078	0.105	0.070	0.106
Innostuneisuus			0.031	0.101	0.019	0.101
Pätevyys			0.008	0.129	-0.024	0.130
Arvostus			0.328***	0.093	0.277***	0.096
Lujatekoisuus			0.183	0.094	0.196	0.094
Mallin selitysaste (adj. R ²)	0.256		0.39		0.399	
Mallin sopivuus (F)	19.045***		25.18***		18.393***	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

Työnantajakuvan instrumentaalisten tekijöiden havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevällä tavalla yhteydessä työnantajaan identifioitumiseen vain koetun työn turvallisuuden osalta (Malli 1). Tämä yhteys muuttui ei-merkitseväksi, kun regressiomalliin lisättiin työnantajakuvan symbolisia tekijöitä (Malli 3). Symbolisista tekijöistä tilastollisesti merkityksellisellä tavalla yhteydessä työnantajaan identifioitumiseen oli arvostus. Yhteydet olivat positiivisia kaikkien selittävien muuttujien osalta, lukuun ottamatta pätevyyden yhteyttä Mallissa 3.

Tulosten mukaan yksistään instrumentaaliset tekijät selittävät 26% työnantajaan identifioitumisesta, kun puolestaan symboliset tekijät selittävät 40%.

TAULUKKO 15 Regressioanalyysi työnantajakuvan yhteydestä työnantajan koetulle houkuttelevuudelle

Koettu houkuttelevuus

	Malli 1		Malli 2		Malli 3	
	Standar- doitu regressio- kerroin	Keskivirhe	Standar- doitu regressio- kerroin	Keskivirhe	Standar- doitu regressio- kerroin	Keskivirhe
<i>Kontrolloidut taustamuuttujat</i>						
Ikä	0.06	0.062	0.002	0.053	0.03	0.050
Kansalaisuus	0.051	0.068	0.065	0.062	0.046	0.058
<i>Selittävät muuttujat (I)</i>						
Tyytyväisyys palkkaan	0.229***	0.041			0.094*	0.035
Koettu työn turvallisuus	0.279***	0.044			0.136*	0.037
Työn omin. ja odot. tasapaino	0.308***	0.054			0.146*	0.045
<i>Selittävät muuttujat (S)</i>						
Vilpittömyys			0.120	0.068	0.090	0.065
Innostuneisuus			0.029	0.066	0.003	0.062
Pätevyys			0.209*	0.084	0.157*	0.079
Arvostus			0.356***	0.061	0.251***	0.059
Lujatekoisuus			0.137	0.061	0.141	0.058
Mallin selitysaste (adj. R ²)	0,439		0,599		0.642	
Mallin sopivuus (F)	42.066***		54.515***		48.007***	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

Työnantajakuvan instrumentaalisten tekijöiden havaittiin olevan tilastollisesti yhteydessä työnantajan koettuun houkuttelevuuteen kaikkien kolmen selittävän osatekijän osalta (Malli 1). Työnantajakuvan symbolisten tekijöiden osalta ainoastaan pätevyydellä ja arvostuksella havaittiin tilastollisesti merkityksellinen yhteys houkuttelevuuteen. Kaikkien näiden selittävien muuttujien merkitsevyys säilyi, kun regressiomalliin otettiin mukaan instrumentaaliset ja symboliset työnantajakuvan tekijät yhdessä (Malli 3). Kaikkien muuttujien osalta yhteydet olivat positiivisia.

Paras selitysaste saadaan mallilla, jossa ovat mukana työnantajakuvan instrumentaaliset sekä symboliset tekijät, 64%. Tarkasteltaessa työnantajakuvan osa-alueita erikseen, symbolisten tekijöiden havaittiin voivan tulosten mukaan selittää lähes 60% työnantajan koetusta houkuttelevuudesta, instrumentaalisten selittäessä 44%.

4.6.1 Työnantajan houkuttelevuudelle ja organisaatioon identifioitumiselle keskeisimmät tekijät

Seuraavaksi ilmiöiden välille pyrittiin löytämään parhaiten yhteyksiä selittävä malli. Muuttujia lisättiin malliin yksi kerrallaan aina niiden nostaessa mallin selitysstetta. Taustamuuttujista kontrolloitiin iän ja kansalaisuuden vaikutus. Multikollinearisuuden ongelmaa ei lisäävässä menettelyssä esiinny, sillä vain yksi selitysstetta lisäävä tekijä tulee mukaan malliin (Metsämuuronen 2011, 725).

Työnantajan houkuttelevuus

Tulosten mukaan koetulla arvostuksella oli suurin itsenäinen selitysvoima kaikista muuttujista, sen selittäessä reilut 50% koetusta työnantajan houkuttelevuudesta (Malli 1). Paras sopivuus saadaan mallilla (Malli 2), jossa mukana on ainoastaan arvostus ja identifioituminen ($F = 105.92$, adj. $R^2 = 61.6$). Paras selitysarvo puolestaan saadaan mallilla, jossa selittävinä tekijöinä ovat työnantajan koetun arvostuksen ja identifioitumisen lisäksi työn ominaisuuksien ja odotusten tasapaino, työnantajan koettu pätevyys, tyytyväisyys palkkaan sekä työn koettu turvallisuus. Tällä mallilla voidaan selittää liki 70% työnantajan houkuttelevuudesta. Kaikki kolme tutkimuksessa mukana ollutta työnantajakuvan instrumentaalista tekijää ovat mukana mallissa, mutta huomionarvoista on niiden tuoma hyvin pieni selityssteen lisäys malliin. Miltei yhtä hyvään selitysmalliin päästään ilman työn turvallisuuden ja palkkatyytyväisyyden lisäystä. Arvostuksen ja pätevyyden lisäksi muilla symbolisilla työnantajakuvan tekijöillä ei tulosten mukaan ole merkitystä työnantajan houkuttelevuuden selittämiseen. Taulukossa 16 on kuvattuna parhaiten työnantajan koettua houkuttelevuutta selittävät regressioanalyysit. Laajemmin eri selitysmallit ovat kuvattuna Liitteessä 3.

TAULUKKO 16 Koettua työnantajan houkuttelevuutta selittävät regressioanalyysit

Työnantajan houkuttelevuus	Malli 1		Malli 2		Malli 3	
	Standardoi- tu regressio- kerroin	Keskivir- he	Standardoi- tu regressio- kerroin	Keskivir- he	Standardoi- tu regressio- kerroin	Keskivir- he
<i>Taustamuuttujat</i>						
Ikä	0.001	0.057	-0.060	0.052	-0.041	0.049
Kansalaisuus	-0.006	0.064	-0.062	0.058	-0.062	0.055
<i>Selittävät muuttujat</i>						
Arvostus	0.727***	0.038	0.513***	0.042	0.405***	.043
Identifioituminen			0.390***	0.039	0.355***	.037
Työn omin. ja od. tasapaino					0.245***	.037
Mallin selitysaste (adj. R ²)	0.522		0.616		0.658	
Mallin sopivuus (F)	96.355***		105.918***		101.777***	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

Organisaatioon identifioituminen

Identifioitumiselle paras yksittäisvaikutus havaittiin koetulla houkuttelevuudella, jonka voidaan nähdä selittävän liki 50% työnantajaan identifioitumisesta (Taulukko 17; Malli 1). Ilmiötä parhaiten selittävässä mallissa (Malli 2) on mukana työnantajakuvan osa-alueista ainoastaan arvostus. Huomionarvoista on, että arvostuksen lisääminen malliin, nostaa selitysastetta ainoastaan 1,3%, samalla heikentäen mallin sopivuutta. Riippuen regressioanalyysimenetelmästä, malliin voitiin saada enemmän merkitseviä ja relevantteja muuttujia, jolloin selitysaste pysyi likimain samana. Mallin sopivuus (F) heikkeni kuitenkin huomattavasti.

TAULUKKO 17 Organisaatioon identifioitumista selittävät regressioanalyysit

Työnantajaorganisaatioon identifioituminen	Malli 1		Malli 2	
	Standardoitu regressio- kerroin	Keskivirhe	Standardoitu regressio- kerroin	Keskivirhe
<i>Taustamuuttujat</i>				
Ikä	0.153***	0.075	0.154***	0.074
Kansalaisuus	0.167***	0.083	0.149***	0.083
<i>Selittävät muuttujat</i>				
Houkuttelevuus	0.638***	0.057	0.511***	0.080
Arvostus			0.180**	0.072
Mallin selitysaste (adj. R ²)	0.483		0.496	
Mallin sopivuus (F)	82.687***		65.569***	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.5

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimusraportin viimeisessä luvussa keskustellaan tuloksista, pohditaan saatujen tulosten yhteyttä käytettyyn ja käytettävissä olevaan teoretietoon sekä mietitään mahdollisia jatkotutkimusasetelmia. Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan työnantajakuva, työnantajan houkuttelevuutta ja organisaatioon identifioitumista, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä niiden yhteisvaikutuksia. Tapausorganisaationa tutkimuksessa oli pääasiassa rakennusalalla toimiva henkilöstöpalvelualan yritys, jossa tutkimus kohdentui siellä työskenteleviin vuokratyöntekijöihin. Näiden tavoitteiden pohjalta muotoutui neljä tutkimuskysymystä, joihin pyrittiin tutkimuksen avulla vastaamaan.

1. Millaiseksi vuokrahenkilöstö arvioi X Henkilöstöpalvelut Oy:n työnantajakuvan? Miten taustamuuttajat vaikuttavat arvioihin?
2. Miten houkuttelevaksi vuokratyöntekijät kokevat X Henkilöstöpalvelut Oy:n työnantajana? Miten taustamuuttajat vaikuttavat arvioihin?
3. Miten vuokratyöntekijät kokevat identifioitumista työnantajaorganisaatioon? Kokevatko? Miten taustamuuttajat vaikuttavat arvioihin?
4. Miten työnantajakuva ja työnantajan houkuttelevuus ovat yhteydessä organisaatioon identifioitumiseen?

5.1 Ikä ja kansalaisuus merkityksellisimpiä työelämäodotusten ja -arvojen määrittäjiä

Pehmeät arvot kovia tärkeämpiä

Pohdittaessa ensimmäistä tutkimuskysymystä tulosten valossa, voidaan todeta vastaajien arvioivan työnantajansa työnantajakuvan kokonaisuudessaan melko

positiivisesti. Symboliset tekijät arvioitiin positiivisemmin verrattuna työnantajakuvan instrumentaalisiin tekijöihin. Toki voidaan edelleen pohtia, jättivätkö kielteisimmän suhtautuvat työntekijät kokonaan vastaamatta kyselyyn, mikä olisi osaltaan heikentänyt keskiarvotuloksia. Taustamuuttujista ikä ja kansalaisuus nousivat selkeästi esiin merkitsevinä muuttujina tutkittaessa taustamuuttujien vaikutusta vastauksille, mutta huomionarvoista on niiden selitysasteiden jääminen melko mataliksi.

Positiivisimmin suhtauduttiin työn odotusten ja ominaisuuksien tasapainoon, mikä kuvastaa työntekijöiden tietoista valintaa ja suhtautumista vuokratyötä kohtaan. Odotukset työn ominaisuuksista täyttyivät parhaiten nuorilla vastaajilla ja heikoimmin 31-36-vuotiailla työntekijöillä. Työ vastaa etenkin nuorten työntekijöiden odotuksia hyvin, mikä selittyy mahdollisesti elämäntilanteen sopivuudella vuokratyölle. Vuokratyössä toimeksiannot ovat usein lyhyitä ja työntekijän oman tilanteen mukaan vapaasti valittavissa. Työtä voi tehdä juuri silloin, kuin itselle parhaiten sopii. Opiskelujen, varusmiespalvelun ja muiden nuoruusikään kuuluvien ajanjaksojen yhteensopivuus vuokratyölle on otollinen. Yli 35-vuotiaiden keskuudessa nämä ajanjaksot ovat usein jo taakse jäänyttä aikaa ja korvautuneet perhearjella, asuntolainoilla ja muilla elämää vaukuttavilla seikoilla. Työltä odotetaan siten enemmän pysyvyyttä ja ennakoitavuutta. Vuokratyön tuoma epävarmuus heijastelee siten vastauksissa, jolloin heikoimmin työn ominaisuuksien ja odotusten tasapaino täyttyy juuri 36-45-vuotiailla vastaajilla. Kansalaisuuksia vertailtaessa viron kansalaisten odotuksen työn ominaisuuksista täyttyvät suomalaisia paremmin. Selitystä kansalaisuuksien eroille voidaan hakea suhtautumisesta työelämään ylipäättään. Suomalaiset odottavat kenties työltä ja työnantajalta enemmän, viron kansalaisten odotukset voivat olla lähtökohtaisesti pienemmät.

Kriittisimmät arviot saivat tyytyväisyys palkkaan. Iän ja työkokemuksen merkitys nousi esille tutkimuksessa, mutta muiden taustatekijöiden ei havaittu vaikuttavan palkkatyytyväisyyteen. Nuorten ja vain vähän aikaa työelämässä olleiden korkeimmaksi havaitun palkkatyytyväisyyden taustalla vaikuttavat tekijät ovat helposti järjeiltävissä. Tuloksia voidaan selittää sillä, että nuorten tullessa ensimmäisiä kertoja työelämään, on palkka yleisesti ottaen esimerkiksi opintotukea tai vanhempien avustuksia parempi vaihtoehto. Rakennusalan palkkaus on lisäksi hyvin suotuisa erityisesti aloittelevien tekijöiden kohdalla, verrattuna monien muiden alojen aloittelevien työntekijöiden palkkaukseen. Työkokemuksen kertyessä palkkaan suhtaudutaan kriittisemmin ja omalle työkokemukselle annetaan arvoa erilaisin perustein. Aina palkan kehitys ei noudata samaa suhdetta työntekijän oman kokemuksen kanssa, jolloin voi esiintyä enemmän tyytymättömyyttä omaan palkkaan. X Henkilöstöpalvelut Oy:n palveluksessa ololla oli myös merkitsevä yhteys palkkatyytyväisyyden kanssa. Yli vuoden, mutta alle kaksi vuotta työskennelleet olivat tyytymättömiä palkkaansa, tyytyväisimpiä puolestaan yli kaksi vuotta työskennelleet työntekijät. Ilmiö voi selittyä palkkakehityksellä, jonka työntekijä on saavuttanut pidemmän työskentelyn ansiosta. Ilmiön taustalla voisi ajatella myös olevan parempi tyytyväisyys kokonaisuudessaan työnantajaa kohtaan, mutta tilastollista vahvistusta tälle perustelulle tutkimus ei antanut.

Työn koettu turvallisuus koettiin melko hyväksi. Taustamuuttujista kansalaisuudella ja ammatilla havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevä yhteys vastauksille. Viron kansalaiset suhtautuivat myös turvallisuuden tunteeseen positiivisemmin suomalaisiin verrattuna. Tuloksia voi selittää suomalaisten suuremmat odotukset turvatusta työtilanteesta viron kansalaisiin verrattuna, joiden keskuudessa epävarmuutta työstä saattaa esiintyä enemmän. Ammattiryhmistä eniten turvattomuutta kokivat aputyöntekijät, johon selityksenä voidaan nähdä olevan lähtökohtaisesti lyhyet tai erittäin lyhyet toimeksiannot. Aputöiden toimeksiannot ovat usein päivän tai kahden mittaisia, jolloin varmuutta katkottomasta työllisyydestä ei välttämättä ole. Tämä heijastuu selvästi aputyöntekijöiden vastauksissa koetusta työtilanteen turvallisuudesta. Usein enemmän ammattitöitä tekevät työntekijät saavat lähtökohtaisesti pidempiä toimeksiantoja, jolloin omaa työtilannettaan on helpompi arvioida pidemmällä aikavälillä.

Symbolisten työnantajakuvan tekijöiden osalta työnantaja nähtiin positiivisessa valossa (ka. 3,90). Aiempi tutkimus on vahvistanut symbolisten tekijöiden merkityksen työnantajan koetulle houkuttelevuudelle ja organisaatioon identifioitumiselle (Lievens ja Highhouse 2003) ja siten niiden merkityksen työnantajakuvan kehittämisessä ja johtamisessa. Ikä ja kansalaisuus olivat ainoita taustamuuttujia, joiden yhteys oli tilastollisesti merkitsevä symbolisia tekijöitä arvioitaessa. Selityksiä tuloksille voidaan hakea samoista tekijöistä kuin instrumentaalisten tekijöiden osalta; nuoret työntekijät ja viron kansalaiset asettavat erilaisia odotuksia työnantajaa ja työelämää kohtaan, jolloin ne heijastelevat sekä niin kutsuttuihin ”koviin” arvoihin symbolisten eli ”pehmeiden” arvojen lisäksi.

Mikä selittää houkuttelevuutta?

Toinen tutkimuskysymys käsitteli koettua työnantajan houkuttelevuutta nykyisten työntekijöiden näkökulmasta. Vastaajien arvioissa työnantajan houkuttelevuus koettiin hyväksi (ka. 3.90). Myös houkuttelevuuden kohdalla ikä oli ainoa tilastollisesti merkitsevä taustamuuttuja, joka noudatteli hyvin samaa kaavaa koetun työnantajakuvan osa-alueiden osalta. Nuoret, alle 20-vuotiaat, vastaajat kokivat työnantajansa houkuttelevimpana ja 36-40-vuotiaat antoivat kriittisimmät arviot. Houkuttelevuuden osalta hajontaa ikäryhmissä oli kuitenkin aiempia vastauksia enemmän, eikä selkeää ja johdonmukaista luokittelua nuorten, kokeneempien ja varttuneiden välille pystynyt tekemään. Toiseksi kriittisimpiä arvioissaan olivat 21-25-vuotiaat ja puolestaan toiseksi positiivisimmat arviot antoivat 41-45-vuotiaat. Selityksiä koetulle houkuttelevuudelle on haettava muista tekijöistä kuin iästä, mitä puoltaa myös selitysasteen jääminen alhaiseksi iän osalta ($n^2= 0.072$).

Vanhempien identifioituminen nuoria vahvempaa

Tutkimuskysymyksistä kolmas liittyi koettuun identifioitumiseen työnantajaorganisaatioon. Identifioitumista työnantajaorganisaatioon koettiin vastausten perusteella kohtuullisesti (ka. 3.50), mikä on positiivinen huomio puhuttaessa

rakennusalan henkilöstöpalveluyrityksestä, jossa työntekijöiden työsuhteiden kestot vaihtelevat useimmiten erittäin lyhyistä vain muutamien vuosien mittaisiin. Ikä, kansalaisuus ja työkokemus olivat jälleen ainoat tilastollisesti merkitsevät taustamuuttajat.

Iän osalta tulokset poikkesivat vastauksista aiempien muuttujien osalta, sillä identifioitumisessa nuorten (alle 25-vuotiaiden) osalta vastaukset olivat kriittisimpiä. Selitys löytynee nuorten suhtautumisesta työelämään tässä vaiheessa vain muun elämän mahdollistajana, tapana ansaita hieman omaa rahaa. Ykseys organisaation kanssa ei tässä elämän vaiheessa ole vielä relevanttia, eikä tahdottua. Puolestaan vanhimmat vastaajat (yli 56-vuotiaat) arvioivat eniten kokevansa identifioitumista organisaatioon. Työelämää jo nähneenä työnantajaorganisaatio koetaan mahdollisesti enemmän osana jokapäiväistä elämää ja osana omaa minuutta, oman itsen ja organisaation välisten arvojen yhtenäisyys on helpommin tunnistettavissa ja organisaatio, jossa halutaan työskennellä, on helpommin itse valittavissa muun muassa kertyneen työkokemuksen ansiosta. Organisaatioidentiteettiä käsittelevä tutkimuskirjallisuus vahvistaa ajatusta; organisaatioon identifioituminen voidaan nähdä organisaation koetun identiteetin ja oman minäkuvan yhtenäisyytenä (Ashforth & Mael 1989; Dutton ym. 1994). Taustamuuttujista työkokemuksen merkitsevyys identifioitumiselle tulee edellä esitettyä, eniten työkokemusta omaavat vastaajat kokivat eniten identifioitumista.

Kansalaisuuden merkitys vahvistaa ajatusta suomalaisten kriittisemmästä suhtautumisesta vuokratyötä ja työnantajaansa kohtaan. Identifioitumisen osalta viron ja muiden maiden kansalaiset kokivat enemmän identifioitumista organisaatioon verrattuna suomen kansalaisiin. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu yksilöiden positiivisen kokemuksen työnantajaorganisaatiosta ja ulkopuolisten henkilöiden positiivisen mielikuvan organisaatiosta vahvistavan organisaatioon identifioitumista (Dutton ym. 1994; Lievens ym. 2007). Tämä ajatus vahvistaa osin saatuja tuloksia, erityisesti kansalaisuuden ja työkokemuksen osalta, mutta on ristiriidassa kaikista nuorimpien työntekijöiden vastausten kanssa. Toisaalta, kuten aiemmin todettua, nuorten suhtautuminen työelämään on erilaista, joten huolimatta positiivisesta työnantajakuvasta ja koetusta houkuttelevuudesta identifioitumista ei samassa määrin esiinny nuorten vastaajien joukossa.

5.2 Arvostettu työnantaja houkuttelee, houkuttelevaan työnantajaan identifioidutaan

Tutkimuksessa oltiin lisäksi kiinnostuneita ilmiöiden välisistä yhteyksistä ja niiden selitysasteista toisiinsa nähden. Neljäs tutkimuskysymys kysyikin, miten työnantajakuva ja työnantajan houkuttelevuus ovat yhteydessä organisaatioon identifioitumiseen?

Arvostus ja identifioituminen selittävät houkuttelevuutta

Suhteessa houkuttelevuuteen, melko korkeaa korrelaatiota havaittiin kaikkien instrumentaalisten tekijöiden osalta. Kaikki symboliset ominaisuudet puolestaan korreloivat korkeasti houkuttelevuuteen. Tämä empiirinen tutkimus vahvistaa aiempaa tutkimuskirjallisuutta symbolisten ominaisuuksien merkittävyydestä (Lievens ja Highhouse 2003), sillä tulosten mukaan instrumentaaliset tekijät voivat selittää 44% koetusta työnantajan houkuttelevuudesta, kun taas symboliset seikat selittävät 59% houkuttelevuudesta. Tutkittaessa tarkemmin yksittäisten tekijöiden vaikutusta ja parhaiten houkuttelevuutta selittävää mallia, voidaan todeta, että koettu työnantajan arvostus selittää yksistään 52% koetusta työnantajan houkuttelevuudesta. Identifioitumisen lisääminen nostaa mallin selitysasteen 61:een prosenttiin. Näiden tekijöiden tuottama malli antaa parhaan sopivuusluvun ilmiön selittämiseksi. Tämä tulos on suoraan yhteneväinen Amblerin (1996) tutkimukseen, jonka mukaan houkuttelevuus on suhteessa yksilön kokemukseen organisaatioon identifioitumisesta sekä siihen, kuinka arvovaltaisena yritys koetaan (Ghadeer 2016).

Parhaiten prosentuaalisesti ilmiötä selittävä malli saadaan koetun arvostuksen, identifioitumisen, työn ominaisuuksien ja odotusten tasapainon, koetun pätevyyden, palkkatyytyväisyyden ja koetun työn turvallisuuden yhteisvaikutuksena. Näiden yhteisvaikutus selittää liki 70% koetusta työnantajan houkuttelevuudesta. On huomionarvoista, että koettu arvostus, identifioituminen ja työn ominaisuuksien ja odotusten tasapaino tuottavat 68,6% selitysasteen, jolloin koetun pätevyyden, palkkatyytyväisyyden ja koetun työn turvallisuuden vaikutus jää mallissa minimaaliseksi. Lisäksi malli, jossa selittäjinä ovat ainoastaan arvostus ja identifioituminen antavat parhaan sopivuutta mittaavan arvon, jolloin voidaan päätellä, että muiden tekijöiden vaikutukset ovat verrattain erittäin pieniä.

Huolimatta vuokratyön luonteesta ja sen erityispiirteistä, symboliset seikat korostuvat suhteessa instrumentaalsiin tekijöihin aiemman tutkimuksen mukaisesti. Juholinin (2008, 277) mukaan nuorilla merkityksellisiksi tekijöiksi nousivatkin erityisesti symboliset seikat ja arvomaailmojen yhteneväisyys, ei palkka.

Arvostus ja houkuttelevuus selittävät identifioitumista

Instrumentaalisten työnantajakuvan tekijöiden ja organisaatioon identifioitumisen välillä ei havaittu merkittävää korrelaatiota. Symboliset ominaisuudet puolestaan korreloivat melko korkeasti identifioitumiseen. Korkea korrelaatio todettiin myös identifioitumisen ja houkuttelevuuden välillä. Instrumentaalisten tekijöiden selitysaste ei ollut lainkaan merkittävä, 26%. Symboliset seikat selittivät tulosten mukaan 40% organisaatioon identifioitumista. Paras selitysmalli identifioitumiselle saatiin lisäämällä koettu houkuttelevuus mukaan symbolisten tekijöiden ohen. Nämä yhdessä selittivät 51% organisaatioon identifioitumisesta.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Määrällinen tutkimus keskittyy selvittämään ilmiöiden välisiä suhteita tutkittaviin muuttujiin laajassa otoksessa sekä etsimään yleispäteviä riippuvuussuhteita aiemman tutkimuskirjallisuuden ja loogisen päättelyn avulla (Hirsjärvi ym. 2009, 139). Syvällisempi aiheen tutkiminen jää siten määrällisessä tutkimusotteessa selvittämättä, jolloin tarkempi paneutuminen esimerkiksi koetun arvostuksen merkityksen selittämiseen tai vastaajien arvioiden taustasyyt jäävät tältä osin jatkotutkimusten aiheeksi.

Työnantajan houkuttelevuudelle merkityksellisimpiä tekijöitä olivat työnantajan symboliset ominaisuudet, pääasiassa arvostus sekä identifioituminen organisaatioon. Identifioitumista puolestaan selittävät arvostus ja houkuttelevuus, joten on pääteltävissä työnantajan koetulla arvostuksella olevan valtavan suuri merkitys koko työnantajakuvan kehittämisen ja johtamisen sektorilla. Koetun arvostuksen taustalla voi olla lukuisia eri asioita, mitkä juontavat juurensa erilaisista lähtökohdista. Tämän tutkimuksen valossa kulttuurisilla seikat voisivat toimia yhtenä selittäjänä. Kansalaisuuden selitysteoriasta jäi kuitenkin huomattavan matalaksi ($n^2 = 0.043$), joten selittäviä tekijöitä tulee etsiä muista seikoista, kuin tutkimuksessa olleista taustamuuttujista. Jatkotutkimuksena olisi tarpeen selvittää tarkemmin vastaajien arvioiden taustalla vaikuttaneita syitä, ja erityisesti tutkia työntekijöiden kokemaan arvostukseen liittyviä ja taustalla olevia seikkoja. Mistä työnantajan koettu arvostus syntyy ja mihin se perustuu?

Useat tutkijat, useista eri teoriasuuntauksista puhuvat työnantajakuvan merkityksestä työnantajan houkuttelevuuden syntyyn (esim. Backhaus & Tikoo 2004, Lievens & Highhouse 2003; Cable & Judge 1996). Tässä tutkimuksessa työnantajakuvan tekijöiksi rajattiin teoria instrumentaalisista ja symbolisista tekijöistä, joten työnantajakuvan merkityksestä tulosten perusteella ei voida aukottomasti puhua. Aiemmin esiteltyt teoriat muun muassa persoonan ja organisaation yhteensopivuudesta (Cable & Judge 1996) ja sosiaalisen identiteetin teoriasta on myös todettu tukevan työnantajakuvan merkitystä organisaation houkuttelevuudelle (Backhaus & Tikoo 2004). Tutkimusta tulisi tulevaisuudessa laajentaa käsittämään työnantajakuvan eri ulottuvuudet ja teoriat sen selittämiseksi.

Lisä- ja jatkotutkimukset eri mittaristoilla, erilaisissa organisaatioissa tukisivat ja parantaisivat mallin toimivuuden luotettavuutta. Etenkin identifioitumisen ja työnantajakuvan väliset selitysmallit jäivät melko alhaisiksi, joten liepee tarpeellista pohtia mallin toimivuutta sekä sitä, onko ilmiöiden välillä tosiaan vain vähän merkitsevyyttä.

5.3.1 Validiteetti

Validiteettia voidaan tarkastella ulkoisesta sekä sisäisestä näkökulmasta. Tarkemmin kuvailtuna, ulkoinen validiteetti paneutuu siihen, kuinka hyvin valittu otos kuvastaa laajempaa joukkoa eli kuinka yleistettäviä tutkimuksesta saadut tulokset ovat (Metsämuuronen 2011, 125).

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yhdestä suomalaisesta, pääasiassa rakennusalalla toimivasta henkilöstöpalveluyrityksestä. Tutkimuksen otoskoko oli riittävä määrällisen tutkimuksen näkökulmasta. Aineistosta saatujen taustatietojen sekä tutkijan aiempien tietojen perusteella otos edustaa hyvin alalle tyypillistä työntekijärakennetta ja tulosten voidaan siten katsoa olevan yleistettävissä vastaaviin organisaatioihin Suomessa. Ulkoisen validiteetin kriteerien voidaan siis katsoa täyttyneen ja tulosten olevan yleistettävissä. Tutkimuksen data kerättiin yhdestä henkilöstöpalvelualalla työskentelevästä organisaatiosta, mikä on kuitenkin huomioitava tulosten yleistettävyydessä. Lisäksi yrityksen toimiala rajoittuu raskaisiin toimialoihin, joten tulosten ei voida siten nähdä olevan yksiselitteisesti yleistettävissä koskemaan koko henkilöstöpalvelualan yrityskenttää tai esimerkiksi rakennusalalla työskenteleviä työntekijöitä.

Sisäinen validiteetti käsittää muun muassa kysymyksiä liittyen tutkimuksen ja mittariston luotettavuuteen teorian käsitteellistämisen, siitä johdettujen päätelmien sekä ilmiön riittävän laajan käsittelemisen osalta (Metsämuuronen 2011, 125). Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee laajasti juuri niitä teorioita, joista tutkimuksessa käytetty mittaristo on johdettu. Teoreettinen viitekehys muodostettiin työnantajakuvan, työnantajan koetun houkuttelevuuden ja organisaatioon identifioitumisen välille. Tutkimusmittaristo johdettiin aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta ja pohjana käytettiin luotettavia ja pääosin aiemmin käytettyjä mittaristoja.

Väittämät adoptoitiin englanninkielisistä tutkimusartikkelista ja käännettiin huolellisesti ensiksi suomen kielelle ja, koska kysely toteutettiin myös englannin ja viron kielellä, käännettiin väittämät näille kielille suomenkielisten väittämien pohjalta. Viron kielen käännökset toteutti natiivi viron kielinen henkilö, jolloin asiasisältö saatiin säilytettyä mahdollisimman alkuperäisenä. Väittämät eivät kuitenkaan eri kielellä olleet välttämättä enää identtisiä alkuperäisten kanssa. Osaa väittämistä jouduttiin muokkaamaan tukemaan paremmin tätä tutkimusta, mikä hieman lisää epävarmuutta mittariston luotettavuudelle. Tulosten myötä havaittiin, ettei työaikojen joustavuuteen liittyviä väittämiä voitu luotettavasti yhdistää summamuuttujiksi, eikä siten luotettavasti arvioida, joten ne päädyttiin jättämään tutkimuksen ulkopuolelle.

Huolimatta kriittisestä tarkastelusta, on huomattava, että saadut tulokset vahvistivat isolta osin aiempaa tutkimuskirjallisuutta, etenkin symbolisten työnantajakuvan ominaisuuksien merkityksestä sekä houkuttelevuuteen vaikuttavien selittäjien osalta, jolloin voidaan ajatella mittaristojen toimineen toivotulla tavalla. Tutkimusprosessi pyrittiin kuvailemaan mahdollisimman tarkasti luotettavuutta lisätäkseen. Näiden seikkojen perusteella sisäisen validiteetin kriteerien voidaan katsoa täyttyneen. Käytetty mittaristo vaatisi kuitenkin toistomittauksia, jotta sen luotettavuutta ja yleistettävyyttä voitaisiin parantaa.

5.4 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään eri tutkimussuuntausten linkittymisen toisiinsa Lievens ym. (2007) tutkimuksen tavoin. Tarkoituksena oli saada laajan otoksen osalta tietoa työnantajakuvan instrumentaalisten ja symbolisten tekijöiden vaikutuksesta koettuun houkuttelevuuteen ja organisaatioon identifioitumiselle nykyisten työntekijöiden keskuudessa ja siten saada tietoa ja keinoja osaavan henkilöstön säilyttämiselle nykyisillä kilpailuilla työntekijämarkkinoilla.

Tämä tutkimus vahvistaa aiempaa näkemystä työnantajakuvan merkityksestä organisaatioiden kyvyille houkutella ja säilyttää työntekijöitä yrityksessä, huolimatta case-organisaation erityispiirteistä toimeksiantopohjaisten työsuhteiden osalta. Työnantajakuvan symbolisten seikkojen, etenkin koetun arvostuksen merkitys korostui tutkimuksessa huomattavasti, mikä antaa tukea aiemmin esitettyyn Amblerin (1996) näkemukseen koetun arvovallan merkityksestä houkuttelevuudelle (Ghadeer 2016). Lievens ym. (2007) tutkimuksessa merkittäväksi tekijäksi työnantajan houkuttelevuuden kannalta muodostui työn koettu turvallisuus, mitä vastaavasti ei havaittu tässä tutkimuksessa. Tämä tutkimus toteutettiin organisaatiossa, jossa työsuhteiden kestot ovat yleisesti ottaen lyhyitä, epävarmuutta työsuhteiden ja toimeksiantojen kestosta esiintyy laajalti, jolloin turvallisuuden olisi voinut ajatella nousevan merkitykselliseksi tekijäksi työnantajakuvaa arvioitaessa. Toisaalta työn ominaisuuksien ja odotusten välisestä tasapainosta on havaittavissa työntekijöiden asennoituminen toimeksiantopohjaista työtä kohtaan, organisaation palvellessa monien elämäntilannetta sen tuoman vapauden ansiosta. Lievens ym. (2007) tutkimus puolestaan toteutettiin armeijakontekstissa, mikä selittää työn turvallisuuden merkityksellisyyttä oletettavasti hyvin urakeskeisessä ja autoritäärisessä kontekstissa. Samaisessa tutkimuksessa symbolisten arvojen merkitykset erosivat tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin; armeijan työntekijöillä korostuivat työnantajan pätevyys ja vilpittömyys koettua arvostusta enemmän. Jatkossa aiheen tutkimista tulisi laajentaa eri toimialoille, eri kokoisiin organisaatioihin ja eri kansalaisuuksien keskuuteen, jotta saataisiin laajemmin tietoa eri organisatoristen ja kulttuuristen tekijöiden vaikutuksesta koetulle työnantajakuvalle ja sitä kautta houkuttelevuudelle ja organisaatioon identifioitumiselle.

Henkilöstövuokrausalalla ja rakennusalalla vallitsee kova kilpailu osavista tekijöistä, jolloin työnantajakuvan merkitys korostuu osaavan henkilöstön saamiseksi. Tämä tutkimus lisää tietoa työntekijöiden kokemuksista ja arvioista organisaation työnantajakuvasta ja houkuttelevuudesta sekä organisaatioon identifioitumisesta. Tulosten perusteella on todettavissa symbolisten arvojen merkitys ja erityisesti työnantajaa kohtaan koetun arvostuksen merkityksellisyys yksittäisenä tekijänä. Tulevaisuudessa kohdeorganisaatiossa voisikin pohdita, kuinka symbolisia arvoja voisi korostaa, kehittää ja tukea, jotta entistä suurempi työntekijäjoukko kokisi työnantajansa houkuttelevaksi organisaatioksi.

Tarkemmat tutkimukset vastaajien arvioiden taustalla vaikuttavista tekijöistä mahdollistaisivat syvällisempien johtopäätösten tekemisen.

LÄHTEET

- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347.
- Alkula, T., Pöntinen, S., & Ylöstalo, P. (1994). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996, August). The employer brand. *PAN'AGRA Working Paper*,
- Ashforth, B. & Mael, (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20.
- Aula, P., & Heinonen, J. (2002). *Maine: Menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Backhaus, K. & Tikoo, (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S., & Moseley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work* (2nd ed., rev. and updated ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Berthon, P. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. (concepts of internal marketing)(author abstract). *International Journal of Advertising*, 24(2), 151.
- Biswas, M. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd ed ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cable, D. M. (1996). Person-Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A Brand-Equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Celani, A. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238. doi:10.1108/00483481111106093

- 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. (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.
- Connelly, B. L. (2011). *Signaling theory: A review and assessment*
- Dineen, B. R. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 723-734.
- Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29-31.
- Dutton, J. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239.
- Ehrhart, K. H. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Foster, C. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gardner, W. L. (2009). Attraction to organizational culture profiles: Effects of realistic recruitment and vertical and horizontal Individualism—Collectivism. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 437-472.
- Ghadeer Mohamed Badr Eldin Aboul-Ela. (2016). Employer branding: What constitutes "an employer of choice? *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), n/a.
- Gotsi, M. (2001). Corporate reputation management: "Living the brand". *Management Decision*, 39(2), 99-104.
- He, H. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 575-599.
- Highhouse, S. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Highhouse, S. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. osin uud. laitos ed.). Helsinki: Tammi.
- Ito, J. K., Céleste M. Brotheridge, & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Dev Int*, 18(7), 732-752.
- Jo Hatch, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.

- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOY pro: [Haaga-Helia ammattikorkeakoulu].
- Karjaluoto, H. (2007). SPSS opas markkinatutkijoille. *University of Jyväskylä School of Business and Economics, Working paper N:o 344/2007*.
- Karvonen, E. (1999). *Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kaur, R. (2018). Employer branding in the indian armed forces context: A comparative study of potential defence applicants and defence employees. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 22(2), 199-210.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (Eds.). (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lievens, F. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Inte*, 50(1), 30-51.
- Lievens, F. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.
- Lievens, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework *. *British Journal of Management*, 18(Special), S45-S59.
- Lievens, F. & Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 3:407-40.
- Mael, F. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309.
- Moroko L. & Uncles M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160.
- Myrden, S. E. (2015). Young workers' perception of brand image: Main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 267-281.
- Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät* (1. p., uud. laitos ed.). Helsinki: Tammi.
- Pingle, S. (2011). What makes an attractive employer: Significant factors from employee perspective? *Anvesha*, 4(2), 18-25.
- Poon Teng Fatt, J. (2000). Enhancing corporate image in organisations. *Management Research News*, 23(5/6), 28-54.
- Ritson, M. 2002. Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 18-18.
- Robertson, A. (2012). By design or by default creating the employer identity. *The IUP Journal of Brand Management: IJBRM*, 9(4), 31-47.

- Rope, T., & Mether, J. (2001). *Tavoitteena menestysbrändi: Onnistu mielikuva-markkinoilla*. Helsinki: WSOY.
- Schein, V. E. (1988). Organizational attraction and the person-environment fit. *Psychological Reports*, 62(1), 167-173.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-53.
- Sengupta, A. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Slaughter, J. E. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85-103.
- Slaughter, J. E. (2009). Initial attraction to organizations: The influence of trait inferences. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 1-18.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Stiglitz, J. E. (2002). Information and the change in the paradigm in economics. *American Economic Review*, 92(3), 460-501.
- Tanskanen, A. (2012). *Huono-osaisia työntekijöitä?: Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos.
- Tanwar, K. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, Yksityinen työnvälitystoiminta ja työvoiman vuokraus kasvussa. https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/yksityinen-tyonvalitystoiminta-ja-tyovoiman-vuokraus-kasvussa. Viitattu 10.2.2019.
- Terjesen, S. (2007). Attracting generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504-522.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592.
- Tran, M. A. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(1), 86-114.
- Tsai, W. (2010). Does image matter to different job applicants? the influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48-63.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Van Hoyer, G. (2008). Nursing recruitment: Relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63(4), 366-375.
- Van Hoyer, G. (2011). The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. (report). *Applied Psychology*, 60(2), 311.
- Van Hoyer, G. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A Large-Scale field study on employer branding in turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.

- Wilden, R. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Williamson, C. L. (2002). Policy capturing as a tool to enhance recruiting. *Career Development International*, 7(3), 159-166.

LIITTEET

LIITE 1 Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat, minimit ja maksimit

	Asteikko	ka.	kh.	min	max
Palkka	1-5	3,41	0,87	1,00	5,00
Työn turvallisuus	1-5	3,59	0,88	1,00	5,00
Työn odotusten ja ominaisuuksien tasapaino	1-5	3,64	0,76	1,00	5,00
Vilpittömyys	1-5	4,07	0,67	1,00	5,00
Innostuneisuus	1-5	3,90	0,70	1,00	5,00
Pätevyys	1-5	3,96	0,67	1,00	5,00
Arvostus	1-5	3,73	0,76	1,00	5,00
Lujatekoisuus	1-5	3,81	0,76	1,00	5,00
Houkuttelevuus	1-5	3,89	0,67	1,00	5,00
Identifioituminen	1-5	3,50	0,84	1,00	5,00

LIITE 2 Spearmanin järjestyskorrelaatiomatriisi taustamuuttujien yhteyksistä päämuuttujiin

Spearman's rho

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1. Sukupuoli																		
2. Ikä	.109																	
3. Kansalaisuus	-.104	.035																
4. Asuinkunta	-.013	-.117	.364**															
5. Ammatti	.253**	.150*	.181**	.101														
6. Työkokemus yhteensä	-.032	.722**	-.024	.021	.189**													
7. Työkokemus henkilöstö-palv.	-.047	.279**	.043	-.105	.016	.288**												
8. Työkokemus X Henkilöstö-palv. Oy	-.015	.283**	.172**	.341**	.096	.209**	.250**											
9. Tuntipalkka	-.088	.371**	-.102	-.015	.480**	.489**	.169**	.242**										
10. Tyytyväisyys palkkaan	-.006	-.141*	.081	.020	.021	-.128*	-.054	-.119	.108									
11. Koettu työn turvallisuus	.022	-.061	.144*	-.050	.017	-.053	-.013	-.046	-.027	.354**								
12. Työn omin. ja odotusten tasapaino	.065	.021	.123*	.011	.158*	.045	-.034	-.006	.140*	.465**	.588**							
13. Vilpittömyys	.031	-.076	.004	.081	.045	-.031	-.077	-.008	-.051	.390**	.363**	.397**						
14. Innostuneisuus	.070	-.016	.056	.054	.054	-.002	-.022	-.007	-.086	.310**	.402**	.479**	.664**					
15. Pätevyys	.068	-.040	.050	.090	.089	.006	-.080	.029	-.060	.395**	.440**	.469**	.766**	.766**				
16. Arvostus	-.050	-.008	.233**	-.079	.010	-.046	-.010	.096	-.037	.408**	.494**	.491**	.632**	.665**	.726**			
17. Lujatekoisuus	.056	.006	-.052	.032	.054	.030	-.075	.090	-.009	.330**	.335**	.414**	.652**	.729**	.746**	.693**		
18. Houkuttelevuus	.052	-.013	.185**	-.071	-.004	-.023	.036	.075	-.066	.449**	.534**	.547**	.591**	.590**	.664**	.701**	.610**	
19. Identifioituminen	.022	.187**	.311**	-.082	-.053	.139*	.042	.118	.027	.279**	.365**	.374**	.416**	.454**	.474**	.570**	.477**	.608**

*** p<0,001

**p<0,01

*p<0,05

LIITE 3 Regressioanalyysit työnantajan houkuttelevuutta selittävästä tekijöistä pakottavalla ja lisääväällä menetelmällä

Pakotettu malli

	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4
Työnantajan houkuttelevuus				
	standardoitu beta	standardoitu beta	standardoitu beta	standardoitu beta
<i>Taustamuuttujat</i>				
Ikä	0,06	0,002	0,03	-0,11*
Kansalaisuus	0,051	0,065	0,046	-0,034
<i>Selittävät muuttujat</i>				
Instrumentaaliset	0,816***		0,376*	
Symboliset		0,851	0,642	
Identifioituminen				0,687***
Mallin selitysaste (adj. R ²)	0,439	0,588	0,642	0,444
Mallin sopivuus (F)	42,066***	54,515***	48,007***	70,735***

Lisäävä malli	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4	Malli 5	Malli 6
Työnantajan houkuttelevuus	standardoitu beta	standardoitu beta	standardoitu beta	standardoitu beta	standardoitu beta	standardoitu beta
<i>Taustamuuttujat</i>						
Ikä	0,001	-0,06	-0,041	-0,037	-0,028	-0,022
Kansalaisuus	0,006	-0,062	-0,062	-0,027	-0,025	-0,028
<i>Selittävät muuttujat</i>						
Arvostus	0,727***	0,513***	0,405***	0,228***	0,214***	0,204**
Identifioituminen		0,390***	0,353***	0,330***	0,326***	0,318***
Työn om ja od			0,245***	0,213***	0,179***	0,141*
Pätevyys				0,268***	0,256***	0,244***
Palkka					0,100*	0,097*
Turvallisuus						0,092*
Mallin selityssaste (adj. R ²)	0,522	0,616	0,658	0,686	0,692	0,696
Mallin sopivuus (F)	96,355***	105,918***	101,777***	96,521***	85,185***	76,024***

LIITE 4 Regressioanalyysi organisaatioon identifioitumista selittävästä tekijöistä pakottavalla menetelmällä

Pakotettu malli Työnantajaan identifioituminen	Malli 1 standardoitu beta	Malli 2 standardoitu beta	Malli 3 standardoitu beta	Malli 4 standardoitu beta	Malli 5 standardoitu beta	Malli 6 standardoitu beta
<i>Taustamuuttujat</i>						
Ikä	0,191***	0,195***	0,166***	0,167***	0,150***	0,195***
Kansalaisuus	0,198***	0,153**	0,187***	0,153***	0,164***	0,183***
<i>Selittävät muuttujat</i>						
Instrumentaaliset	0,53*		0,163		-0,028	
Symboliset		0,628	0,538		0,209	0,221
Houkuttelevuus				0,638***	0,512***	0,487***
Mallin selityssaste (adj. R ²)	0,256	0,392	0,399	0,483	0,491	0,512
Mallin sopivuus (F)	19,045***	25,182***	18,393***	82,687***	23,940***	35,37***