

YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUULLISUUDEN ROOLI TYÖNANTAJABRÄNDIN RAKENTUMISESSA

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Pro gradu

2022

Tekijä: Anna Kytäjä
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Juha Munnukka



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

TIIVISTELMÄ

Tekijä Anna Kyntäjä	
Työn nimi Yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden rooli työnantajabrändin rakentumisessa	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Päivämäärä 06/2022	Sivumäärä 43+8
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millainen vaikutus yrityksen yhteiskuntavastuullisuudella ja yhteiskuntavastuullisuuden yhteensopivuudella on työnantajabrändin rakentumisessa. Tutkimuksessa tarkasteluun otettiin myös vastaajien vastuullisen kuluttamisen taso, koska haluttiin selvittää, vaikuttaako se osaltaan siihen, miten paljon CSR vaikuttaa työnantajabrändiin. Tutkimuksessa selvitetään myös työnantajabrändin vaikutus työnhakuaikomukseen.</p> <p>Tutkimusaihe on tärkeä, koska CSR ja työnantajabrändi ovat molemmat erittäin ajankohtaisia aiheita. Aiheen tutkiminen on tärkeää myös, koska tutkimuksen käsitteiden suhteita eli ole vielä tutkittu riittävästi varsinkaan suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. Korkeakouluopiskelijat valikoituivat kohderyhmäksi, koska vastuullisuusasiat ovat nuoremmille sukupolville yleensä tärkeämpiä, kuin vanhemmille.</p> <p>Tutkielman teoriaosuudessa esitellään aiempaa kirjallisuutta ensin työnantajabrändiin liittyen ja sitten käydään läpi vastuullisuuden eri teemoja. Teoriaosuuden lopussa esitellään tutkimuksen tutkimusmalli ja hypoteesit, jotka on kaikki luotu aikaisempien tutkimusten pohjalta.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella. Vastaajat olivat Jyväskylän yliopiston opiskelijoita ja heitä kertyi yhteensä 81.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että yrityksen yhteiskuntavastuullisuus vaikuttaa työnantajabrändin syntymiseen. Tuloksista kävi ilmi myös, että SRCB:n eli vastuullisen kuluttajakäyttäytymisen tasolla on oma vaikutuksensa siihen, kuinka paljon CSR vaikuttaa työnantajabrändiin. Tutkimustulokset osoittavat myös, että työnantajabrändillä on selkeä vaikutus hakuaikomukseen.</p> <p>Tässä tutkimuksessa ei löydetty yhteyttä CSR:n ja CSR-brändi yhteensopivuuden välillä eikä CSR-brändi yhteensopivuuden ja työnantajabrändin välillä.</p>	
Asiasanat Työnantajabrändi, CSR, yrityksen yhteiskuntavastuullisuus, CSR-brand fit, SRCB, vastuullinen kuluttajakäyttäytyminen, hakuaikomus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

LISTA Kuvioista JA TAULUKOISTA.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2 Tutkimuskysymykset.....	9
1.3 Tutkielman rakenne.....	9
2 TEORIA.....	10
2.1 Työnantajabrändi.....	10
2.1.1 Työnantajabrändiin vaikuttavat tekijät.....	12
2.1.2 Hakuaikomus.....	14
2.2 Vastuullisuus ja sen vaikutus työnantajabrändiin.....	15
2.2.1 CSR.....	15
2.2.2 CSR:n vaikutus työnantajamielikuvaan.....	17
2.2.3 CSR:n ja brändin yhteensopivuus.....	20
2.2.4 SRCB.....	21
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	22
3 AINEISTO JA MENETELMÄ.....	25
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	25
3.2 Mittarit.....	25
3.2.1 Case-yritys ja CSR-kampanjat.....	28
3.2.2 Tutkimuksen toteutus.....	29
3.3 Tilastolliset analysointimenetelmät.....	29
3.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	30
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	31
4.1 Vastaajien taustatiedot.....	31
4.2 Mittariston luotettavuus.....	32
4.3 Hypoteesien testaus.....	34
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	37
5.1 Johtopäätökset.....	37
5.1.1 Teoreettiset johtopäätökset.....	37
5.1.2 Käytännölliset johtopäätökset.....	39
5.2 Tutkimuksen rajoitukset.....	39
5.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotuksia.....	40
LÄHTEET.....	42
LIITE 1 Kyselylomake.....	47

LISTA KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuvio 1. Työnantajabrändin vahvuus (Rosethorn, 2009)	11
Kuvio 2. Työnantajabrändipyörä (Barrow & Mosley, 2005)	13
Kuvio 3. CSR-pyramidi (Carroll, 1991).....	16
Kuvio 4. Kolmen kentän CSR-malli (Carroll & Schwartz, 2003)	17
Kuvio 5. CSR-työnantajabrändi prosessimalli (Carlini ym. 2019).....	20
Kuvio 6. Tutkimusmalli: CSR:n vaikutus työnantajabrändiin.....	23
Kuvio 7. Tutkimuksen tulokset	36
Taulukko 1. Tutkimuksen mittaristo	26
Taulukko 2. Kyselyn vastausmäärät.....	29
Taulukko 3. Vastaajien demografiset tekijät.....	31
Taulukko 4. Vastaajien taustatietoja	31
Taulukko 5. Mittariston luotettavuus.....	32
Taulukko 6. Muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat sekä erotteleva validiteetti	34

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu- tutkielmassa tarkastellaan yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden eli CSR:n (corporate social responsibility) sekä CSR:n ja brändin yhteensopivuuden roolia työnantajabrändin rakentumisessa ja niiden vaikutusta työnhakuaikomukseen. Tämä aihe muodostui, koska siinä yhdistyy kaksi ajankohtaista aihealuetta: työnantajabrändi ja vastuullisuus. Työnantajabrändiä itsessään on tutkittu paljon (mm. Rosethorn, 2009; Barrow & Mosley, 2005; Berthon, 2005), mutta vastuullisuuden rooliin työnantajabrändin rakentumisessa ei ole kiinnitetty niin suurta huomiota varsinkaan Suomessa. Vastuullisuuden merkityksen kasvaessa kulutuksen kontekstissa, on mielenkiintoista tutkia, kiinnitetäänkö siihen huomiota myös työnantajaa valittaessa.

CSR:n vaikutusta työnantajabrändin syntymiseen on tärkeää tutkia lisää, koska viime vuosina vastuullisuuden rooli on korostunut todella paljon. Vastuullisuuden roolin korostuminen näkyy mm. siinä, että Sitra on julkistanut ekologisuuden yhdeksi 2020 vuoden megatrendeistä (Sitra). Hellströmin ja Parkkosen (2022) mukaan vastuullisuus on viime vuosina noussut keskiöön nopeasti ja että se on nykyään jopa menestymisen edellytys. Tässä tutkielmassa aihetta lähestytään potentiaalisten työntekijöiden suunnasta, koska CSR:n vaikutuksesta työnantajabrändiin on vähemmän kirjallisuutta potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta, kuin nykyisten työntekijöiden näkökulmasta. Työnantajabrändiä taas on tutkittu paljon potentiaaliin työntekijöihin ja rekrytointiprosessiin keskittyen (mm. Berthon, 2005; Bhanot, 2016), mutta CSR:n ottaminen mukaan on ollut vähemmällä tarkastelulla.

CSR:n ja brändin yhteensopivuudella tarkoitetaan nimensä mukaisesti sitä, kuinka hyvin yrityksen CSR-toiminnot ja CSR-viestintä sopivat yhteen yrityksen brändin kanssa. CSR:n ja brändin yhteensopivuuden ottaminen mukaan tarkasteluun on tärkeää, koska sitä on tähän mennessä tutkittu paljon ainoastaan kulluttajakäyttäytymisen näkökulmasta (Forehang & Grier, 2003; Becker-Olsen, Cudmoren ja Hill, 2006). CSR-brändi yhteensopivuuden ja työnantajabrändin suhdetta on kuitenkin tutkittu paljon vähemmän. Siksi onkin mielenkiintoista selvittää, miten se vaikuttaa työnantajamielikuvan ja työnantajabrändin syntymiseen.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työnantajabrändin ja työnantajamielikuvan rooli on korostunut viimeisen vuosikymmenen aikana, koska yritysten välinen kilpailu on kiristynyt. Yritykset etsivät jatkuvasti erilaisia keinoja saadakseen kilpailuetua toisiin yrityksiin. Leekha Chhabran ja Sharman (2014) mukaan parhaita keinoja ovat sellaiset, joita kilpailijoiden on hankala kopioida. Hyvän ja osaavan henkilökunnan löytäminen

ja sen pitäminen organisaatiossa on yksi tapa luoda tällaista hankalasti kopioitavaa kilpailuetua. Näiden henkilöiden löytämiseksi yritysten tulee suunnitella miten he löytävät parhaat kandidaatit ja miten he saavat heidät työskentelemään organisaatioonsa.

Hyvän työnantajamielikuvan avulla tavoitellaan yritykseen uusia hyviä ammattilaisia. On kuitenkin myös tärkeää, että yrityksen nykyisillä työntekijöillä on positiivinen mielikuva yrityksestä. Yritykset pyrkivätkin vaikuttamaan heidän nykyisten ja potentiaalisten työntekijöidensä käsityksiin heistä muokkamalla omaa työnantajabrändiään. (Sullivan, 2004.) Työnantajabrändi ja työnantajamielikuva -käsitteet ilmenevät kirjallisuudessa osittain päällekkäisinä ja osittain toisiaan täydentävinä käsitteinä. Teorialuvussa esitetyistä määritelmistä ja kirjallisuudesta voidaan johtaa päätelmä, että työnantajamielikuva on se kuva, joka ihmisillä on ja työnantajabrändi on se kuva, jota yritykset aktiivisesti pyrkivät rakentamaan, mutta joka perustuu pääasiassa työnantajamielikuvalle. Ambler ja Barrow (1996) ovat määritelleet työnantajabrändin ”pakettina käytännöllisiä, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka työllistyminen kyseisessä yrityksessä ja kyseiseen yritykseen identifioituminen tarjoaa”. Lloyd (2002) taas määrittelee työnantajabrändin yrityksen pyrkimyksenä kommunikoida sen nykyisille ja mahdollisille tuleville työntekijöille, että se on haluttava paikka työskennellä. Sullivan (2004) määrittelee työnantajabrändin pitkäaikaiseksi kohdennetuksi strategiaksi johtaa työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja kaikkien oleellisten sidosryhmien tietoisuutta ja käsityksiä yrityksestä. Tässä tutkielmassa käytetään työnantajabrändin määrittelyyn Huhdan ja Myllyntauksen (2021) määritelmää, jossa työnantajabrändi nähdään kuvana siitä, millainen kyseinen yritys on työnantajana ja millaisen työpaikan se lupaa tuleville ja nykyisille työntekijöilleen.

CSR:n (corporate social responsibility) eli yhteiskunta- ja ympäristövastuun rooli työmarkkinoilla ja organisaatioiden viestinnässä on noussut yhä suuremmaksi. Varsinkin nuoremmat sukupolvet kiinnittävät huomiota vastuullisuuteen omissa valinnoissaan niin ympäristön kuin sosiaalisen vastuunkin näkökulmasta. Tästä syystä onkin mielenkiintoista tutkia CSR:n roolia työnantajan houkuttelevuudessa erityisesti korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. Berthon ym. (2005) sekä Alniacik ja Alniacik (2012) tunnistavat tutkimuksissaan yrityksen humanitaarisuuden yhtenä työnantajan vetovoimaisuuden alaulottuvuutena. Fatih ja Meral (2020) tutkivat työnantajabrändiä, brändi-imagoa ja yritysmainetta CSR:n näkökulmasta. Heidän tutkimuksessaan näiden väliltä löytyi korrelaatio, eli heidän mukaansa CSR vaikuttaa työnantajabrändiin, brändi-imagoon ja yritysmaineeseen. Dokania ja Pathak (2013) totesivat tutkimuksessaan, että työntekijäpainotteiset CSR toimet auttavat pitämään nykyiset työntekijät organisaatiossa ja sitä kautta vahvistavat työnantajabrändiä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää CSR:n sekä CSR:n ja brändin yhteensopivuuden vaikutusta työnantajabrändiin ja sitä kautta työnhakuaikomukseen. Tutkimuksessa halutaan selvittää myös, onko kuluttajan SRCB:n (socially responsible consumer behaviour) eli vastuullisen kuluttajakäyttäytymisen tasolla vaikutusta CSR:n ja työnantajabrändin suhteeseen.

Tutkimuskysymykset muodostuivatkin tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella seuraaviksi:

1. Mikä on CSR:n rooli työnantajabrändin rakentumisessa?
2. Miten yrityksen CSR:n ja brändin yhteensopivuus vaikuttaa työnantajabrändiin?
3. Vaikuttaako henkilön SRCB:n taso siihen, millaiset vaikutukset CSR:llä on työnantajabrändiin?
4. Millainen vaikutus työnantajabrändillä on hakuaiikomukseen?

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielmassa keskitytään ensimmäiseksi työnantajamielikuvaan ja työnantajabrändiin. Tutustumaan lähdetään avaamalla käsitteitä ja tutustumalla aiheen historiaan. Tämän jälkeen pohdimme työnantajabrändäystä, työnantajabrändiin vaikuttavia tekijöitä ja työnantajan houkuttelevuutta.

Seuraava aihepiiri tässä tutkielmassa on vastuullisuus, jonka tarkastelu aloitetaan keskittymällä yhteiskuntavastuullisuuteen eli corporate social responsibilityyn (CSR). CSR:ään tutustuminen aloitetaan avaamalla tarvittavat käsitteet ja tutustumalla erilaisiin CSR:n lähestymistapoihin. Tässä luvussa keskitytään myös vastuulliseen kuluttajakäyttäytymiseen ja tutustutaan Mohrin, Webbin ja Harrisin (2001) vastuullisen kuluttajakäyttäytymisen tasoihin. Tämän jälkeen yhdistetään nämä kaksi kokonaisuutta tarkastelemalla CSR:n ja työnantajabrändin välistä suhdetta. Teoriaosuuden lopuksi keskitytään vielä yrityksen CSR:n ja yrityksen brändin yhteensopivuuteen.

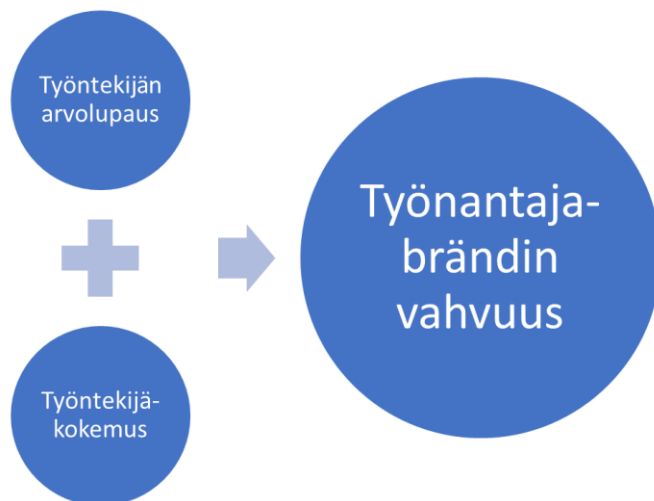
Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmään, aineistoon ja sen keruuseen liittyen. Tutkimus toteutetaan määrällisenä tutkimuksena. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset. Lopuksi käydään vielä läpi johtopäätökset, tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 TEORIA

2.1 Työnantajabrändi

Työnantajabrändi-käsitteen juuret ulottuvat 1990-luvulle (Rosethorn ym. 2009). Perinteisesti työnantajabrändistä puhuttaessa on keskitytty rekrytointiin, mutta viime vuosikymmenen aikana on alettu kiinnittää huomiota myös rekrytoinnin jälkeiselle aikakaudelle (Rosethorn ym. 2009). Mayo (2001) määrittelee työnantajabrändin siksi, mitä kommunikoidaan joko tietoisesti tai tiedostamatta kaikille työntekijöille ja potentiaalisille työntekijöille. Barrow ja Mosley (2005) taas määrittelevät työnantajabrändin taloudellisina ja psykologisina etuina, joita työskenteleminen kyseisessä yrityksessä ja kyseiseen yritykseen identifioituminen tarjoaa. Sartainin ja Schumannin (2006) määritelmä työnantajabrändille on se, kuinka motivoit työntekijöitäsi tuottamaan asiakkaillesi sen, mitä yrityksesi tarjoaa ja kuinka hoivaat työympäristöäsi niin, että potentiaaliset työntekijät haluavat liittyä henkilöstöösi. Huhta ja Myllyntaus (2021) määrittelevät työnantajabrändin kuvaksi siitä, millainen kyseinen yritys on työnantajana ja millaisen työpaikan se lupaa työntekijöilleen. Tässä työssä työnantajabrändi ymmärretään nimenomaan tämän Huhdan ja Myllyntauksen (2021) määritelmän mukaisesti.

Rosethronin ym. (2009) mukaan työnantajabrändin vahvuuteen vaikuttaa yritysten työntekijöille tekemä arvolupaus ja todellinen työntekijäkokemus. Employee value proposition eli työntekijän arvolupaus on uniikki ja erottautuva lupaus, jonka yritys tekee työntekijöilleen ja potentiaalisille työntekijöilleen. Työntekijäkokemus taas on todellisuus lupauksen täyttymisestä koko työsuhteen ajalta. Näiden kahden yhdistelmästä syntyy työnantajabrändin vahvuus. Työnantajabrändin vahvuuteen kuuluu oikeiden kandidaattien löytäminen, työntekijöiden sitouttaminen ja pitäminen yrityksessä, kilpailijoista erottuminen ja asiakkaiden sitouttaminen ja pitäminen asiakkaina. Rosethorn ym. (2009) korostavat, että työntekijän arvolupaus tulisi nähdä yhtä tärkeänä kuin asiakkaan arvolupaus. Usein arvolupaukseen sisällytetään ainoastaan työntekijän etuja. On kuitenkin tärkeää muistaa, että työntekijän tulee myös tuoda arvoa organisaatiolle, joten arvolupauksen olisi hyvä sisältää molemminpuolinen lupaus. (Rosethron ym. 2009.)



Kuvio 1. Työnantajabrändin vahvuus (Rosethorn, 2009)

Barrow ja Mosley (2005) luokittelevat työnantajabrändin hyödyt kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen niistä on käytännölliset hyödyt, joihin kuuluu esimerkiksi turvallinen työympäristö, hyvä palkka, uusin teknologia ja houkutteleva työympäristö. Emotionaaliset hyödyt muodostavat emotionaalisen kiintymyksen yritykseen. Ne syntyvät työntekijän kokemasta arvosta, jonka he muodostavat työkokemuksesta, tyydytyksestä, jonka saavat työtehtävistään, kollegoiltaan saamasta arvostuksesta ja heidän uskomuksestaan kyseisen yrityksen arvoista, laadusta ja tarkoituksesta. Korkeamman luokan hyödyt. Yritykset käyttävät usein markkinoinnissaan lupauksia, jotka ulottuvat hyvin korkealle ja hyvin abstrakteihin asioihin. Jotkut voivat luvata tuotteillaan esimerkiksi toivoa tai itsevarmuutta. Tällaiset mielikuvat voivat tehdä yrityksen tuotteet kuluttajien silmissä houkuttelevammaksi. Myös työnantajabrändi voi tehdä potentiaalisille ja nykyisille työntekijöilleen vastaavia lupauksia ja mielikuvia. On kuitenkin tärkeää, että tätä varten ei luoda uusia arvoja, vaan pyritään siihen, että olemassa olevat arvot kommunikoidaan ja niistä tehdään merkityksellisiä työntekijöille ja sisäisten arvojen ja ulkoisesti heijastuvien arvojen tulee olla samat. (Barrow & Mosley, 2005.)

Berthonin ym. (2005) mukaan yrityksen työnantajabrändi on sitä vahvempi, mitä houkuttelevampi yritys on. Työnantajabrändiin liittyykin siis oleellisesti työnantajan houkuttelevuus. Bhanot (2016) määrittelee työnantajan houkuttelevuuden (employer attractiveness) etuina, joita potentiaalinen työntekijä näkee kyseiselle yritykselle työskentelemisessä. Ambler ja Barrow (1996) ovat jakaneet työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät käytännöllisiin, taloudellisiin ja psykologisiin hyötyihin. Berthon, Ewing ja Hah (2005) laajensivat nämä kolme erilaista hyötyä viiteen eri luokkaan: taloudelliseen, sosiaaliseen, käytännölliseen, kehitykselliseen ja kiinnostavuuteen. Myöhemmin he tekivät vielä uuden jaon, jossa he tunnistivat seitsemän eri työnantajan houkuttelevuu-

teen vaikuttavaa tekijää. Ne tekijät ovat taloudellinen, sosiaalinen, käytännöllinen, kehityksellinen, kiinnostavuus, työn ja vapaa-ajan suhde sekä johtaminen. (Berthon, Ewing & Hah, 2005.)

Dabirian, Kietzmann ja Pachen (2019) lisäsivät näihin seitsemään vielä kahdeksannen tekijän, joka on brändi-imago eli se, miten kohdeyleisö näkee yrityksen. Alniacik ja Alniacik (2012) taas tunnistivat kuusi ulottuvuutta, jotka ovat sosiaalinen arvo, markkina-arvo, taloudellinen arvo, vetovoima, yhteistyön arvo ja työympäristö. Leekha Chhabren ja Sharman (2014) mukaan tärkeimpiä houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen kulttuuri, yrityksen brändi ja palkkaus. Barbaroksen (2020) mukaan työnantajabrändistrategian tulee olla yhtenäinen kokonaisuus, että se voi olla houkutteleva.

2.1.1 Työnantajabrändiin vaikuttavat tekijät

Työnantajabrändin vahvistamiseksi tehtyä aktiivista toimintaa kutsutaan työnantajabrändäykseksi. Työnantajabrändäyksellä voidaan vaikuttaa mielikuviin, joita ihmisillä on yrityksestä. (Huhta & Myllyntaus, 2021.) Rosethorn (2009) on eritellyt työnantajabrändäyksen viisi eri vaihetta. Nämä vaiheet ovat: visiointi, tutkimus, ehdotuksen kehittäminen ja testaaminen, toteutus ja mittaaminen. On tärkeää ymmärtää, että työnantajamielikuvaan vaikuttaa aktiivisen työnantajabrändäyksen lisäksi myös muut yrityksen toimenpiteet. Esimerkiksi yrityksen viestintä ja brändimarkkinointi voi vaikuttaa ihmisten ajatuksiin siitä, millainen yritys on työnantajana. (Huhta & Myllyntaus, 2021) Työnantajabrändi onkin yksi osa brändipuuta, jonka runko on organisaatiobrändi. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajabrändi on organisaatiobrändin alla, eikä itsenäinen. Kummankin brändin hyväksi tehdyt toimenpiteet kuitenkin vaikuttavat myös toiseen. (Mosley & Schmidt, 2017.)

On olemassa myös muutamia työnantajabrändiin vaikuttavia tekijöitä, joita yritys itse ei voi hallita, mutta joihin se voi kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan. Tällaisia asioita on esimerkiksi hakija- tai työntekijäkokemus ja taloudellinen menestys. Omaan julkisuuskuvaansa yrityksen voi myös olla hankala vaikuttaa. Luomalla hyvät suhteet mediaan ja lähettämällä mediatiedotteita voi kuitenkin yrittää tuoda positiivisia asioita yrityksestä esiin. (Huhta & Myllyntaus, 2021) Huhta ja Myllyntaus (2021) nostavat esiin, että myös yrityksen toimiala itsessään voi luoda tietynlaisia mielikuvia. Esimerkiksi tietyt toimialat tuntuvat kiinnostavan ihmisiä enemmän kuin toiset. Lisäksi joistain toimialoista voi muodostua ennakko-oletuksia, esimerkiksi pankkialan kulttuuria pidetään usein maskuliinisenä ja sellaisena, jossa palkat ja bonukset ovat isoja.

Barrow ja Mosley (2005) esittelivät employer brand wheelin eli työnantajabrändipyörän, joka on aikainen prototyyppi employer brand mix toolista. Työnantajabrändipyörä sisältää tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen yrityksen työnantajabrändistä. Kuvio 2 esittelee työnantajabrändipyörän kokonaisuudessaan.



Kuvio 2. Työnantajabrändipyörä (Barrow & Mosley, 2005)

Tanwar ja Prasat (2017) tunnistivat tutkimuksessaan erilaisia työnantajabrändin ulottuvuuksia. Heidän mukaansa työnantajabrändi koostuu terveellisestä työilmapiiristä, koulutuksesta ja kehityksestä, työn ja vapaa-ajan suhteesta, eettisyydestä yrityksen yhteiskuntavastuullisuudesta sekä kompensatiosta ja eduista. Näistä ulottuvuuksista työnantajabrändiin vaikuttaa heidän mukaansa eniten terveellinen työilmapiiri.

Gratton (2007) tutki menestyneitä yrityksiä, joissa on omanlaisensa kulttuuri ja hyvä työnantajabrändi. Hän löysi menestyneiden ja aikaansa edellä olevien yritysten hot spotteja eli kuumia kohtia, joilla hän tarkoittaa hetkiä ja paikkoja organisaatiossa tai tiimissä, kun yhteistyö on parhaimmillaan ja luo energiaa, innovaatioita ja innostusta. Hän korostaa näkyviä, omaperäisiä elementtejä organisaation yleisessä työntekijäkokemuksessa eli yrityksen tunnusomaisia kokemuksia. Hänen mukaansa nämä elementit itsessään tuovat arvoa organisaatiolle, mutta ne toimivat myös voimakkaina symboleina organisaation kulttuurille ja arvoille. Grattonin (2007) mukaan organisaatiot, joilla on yksi tai useampi tunnusomainen kokemus, ymmärtävät usein, että erilaiset ihmiset menestyvät erilaisissa yrityksissä ja että kaikki työntekijät eivät halua samoja asioita. Hänen tutkimansa hyvin menestyvät yritykset tiesivät millaiset ihmiset käyvät hyvin heidän yritykseensä ja ketkä sopivat heidän kulttuuriinsa ja työskentelytapoihinsa.

(Gratton, 2007.) Grattonin (2007) tutkimuksen perusteella työnantajabrändin rakentamista varten kannattaa siis pyrkiä tunnistamaan, mitä yksilöllistä omassa yrityksessä on ja oppia käyttämään sitä hyväkseen.

Barbaroksen (2020) mukaan työnantajabrändistä on mahdollista saada hyödyllinen työkalu rekrytointeja ja työntekijöiden yrityksessä pitämistä varten. Hän kuitenkin korostaa HR:n ja markkinoinnin yksikön yhteistyötä sekä ehjän ja johdonmukaisen strategian luomista ja toteuttamista, jotta työnantajabrändi onnistuu. Hänen mukaansa HR:stä on tehtävä strateginen kumppani, jotta työntekijöistä saadaan luotua strategisia voimavaroja yritykselle.

2.1.2 Hakuaikomus

Työnantajabrändin ja työnantajan houkuttelevuuden vaikutusta hakuaikomukseen on tutkittu paljon. Gomesin ja Nevesin (2011) mukaan työnantajan houkuttelevuus toimii moderaattorina työn ja organisaation ominaisuuksien ja hakuaikomuksen välillä. Gupta ja Saini (2020) taas totesivat työntekijöiden suosituksilla ja yrityksen kommunikaatiolla olevan suurempi vaikutus hakuaikomukseen kuin asiakkaiden arvioilla. Heidän tutkimuksestaan selvisi, että työnantajabrändi toimii mediaattorina työntekijöiden suositusten uskottavuuden ja hakuaikomuksen välillä, kun taas yrityksen brändi toimii osittaisena mediaattorina yrityksen kommunikaation ja hakuaikomuksen välillä. Työnantajabrändi siis selittää täysin suositusten uskottavuuden vaikutuksen hakuaikomukseen, mutta yrityksen brändi selittää vain osittain yrityksen kommunikaation vaikutusta hakuaikomukseen. Gupta ja Saini (2020) suosittelivatkin HR:lle työntekijöiden suositusten käyttämistä saadakseen runsaasti hakemuksia ja näiden tukemista yrityksen viestinnällä.

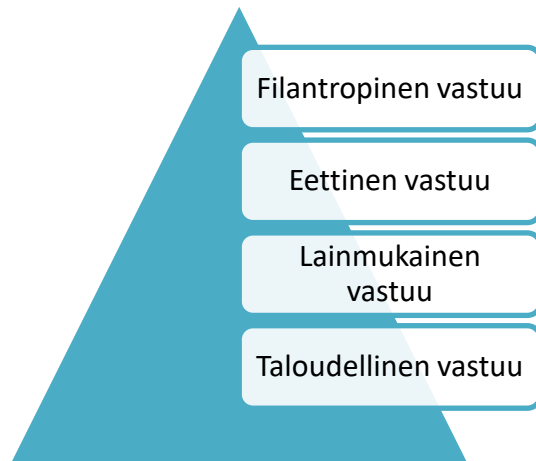
Highhouse, Lievens ja Sinar (2003) löysivät tutkimuksessaan merkittävän korrelaation työnantajan houkuttelevuuden ja hakuaikomuksen välillä eli heidän mukaansa työnantajan houkuttelevuus vaikuttaa työnhakijan aikomukseen hakea kyseisestä yrityksestä työpaikkaa. Myös Saini, Rai ja Chaudhary (2013) tutkivat työnantajabrändin vaikutusta houkuttelevuuteen ja hakuaikomukseen. Heidän tutkimuksensa osoitti, että ne yritykset, jotka osallistuvat parasta työnantajaa selvittäviin kyselyihin, ovat houkuttelevampia ja niihin on korkeampi hakuaikomus. Työnantajabrändillä ja työnantajan houkuttelevuudella on siis aiempien tutkimusten perusteella ollut vaikutus siihen, hakeeko työnhakija kyseistä työtä. Myös Duarte ja Goncalves das Neves (2014) tutkivat CSR:n vaikutusta hakuaikomukseen. Heidän tutkimuksensa osoitti, että yrityksen CSR toiminnalla on positiivinen vaikutus sekä siihen, millaisena työpaikkana ihmiset yritystä pitävät, että heidän hakuaikomukseensa.

2.2 Vastuullisuus ja sen vaikutus työnantajabrändiin

Ilmatoon ja ympäristöön liittyvät ongelmat ja sosiaaliset epäkohdat ovat vahvasti esillä nyky-yhteiskunnassamme. Eikä tämä ole ihme, sillä nämä asiat tulevat vaikuttamaan meidän ja tulevien sukupolvien elämään hyvinkin paljon. Joutsenvirran (2013) mukaan yrityksille kasataan yhä enemmän odotuksia näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Yritykset pyrkivät vastaamaan näihin odotuksiin toimimalla yhteiskuntavastuullisesti eli CSR-toimintojen ja -viestinnän avulla. Myös yksilöiltä vaaditaan oman käyttäytymisen muuttamista ympäristöystävällisempään suuntaan. O'Brienin (2009) mukaan kuluttajien on muutettava sekä omaa ajatusmaailmaansa, että käyttäytymismallejaan. Muutokset kuluttajien käytöksessä ja ajattelussa vaikuttaa luonnollisesti pitkällä tähtäimellä myös yritysten toimintaan, koska heidän on vastattava kuluttajien tarpeisiin.

2.2.1 CSR

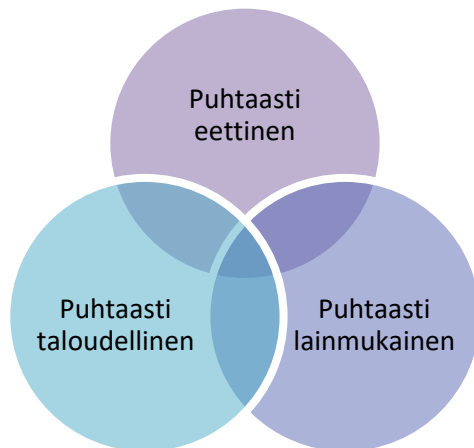
Joutsenvirran (2013) mukaan yritysten yhteiskuntavastuullisuus on toimintaa ja keskustelua, johon sisältyy kannanottoja yhteiskunnallisista ja eettisistä asioista, ajatuksia taloudellisesta tehokkuudesta sekä olettamuksia inspiraation lähteistä. Carrollin (1991) pyramid of corporate social responsibility-esittelee neljä vastuullisuuden muotoa: taloudellinen, lainmukainen, eettinen ja filantropinen. Carrollin (1991) mukaan yrityksellä on taloudellinen vastuu pyrkiä olemaan mahdollisimman tuottava, pitämään kilpailuasemansa ja pitämään yllä tehokasta toimintaa. Taloudellisen vastuun merkitys on suuri, sillä ilman sitä ei yritys voi toimia vastuullisesti muillakaan tavoin. Lainmukaisesti vastuullinen toiminta kattaa lain noudattamisen niin yrityksenä kuin yrityksen työntekijänä ja lain vaatimukset täyttävien tuotteiden tai palveluiden tuottamisen. Yhdessä taloudellisen vastuun kanssa lainmukainen vastuu luo pohjan vastuulliselle yritystoiminnalle. Eettinen vastuu tarkoittaa sosiaalisten ja eettisten normien mukaista toimintaa. Eettisesti toimiminen vaatii myös uusien ja vasta muodostuvien eettisten ja moraalisten normien tunnistamista ja arvostamista. Filantropisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen resurssien käyttämistä yleisen hyvinvoinnin eteen ja hyväntekeväisyyden tekemiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa siis esimerkiksi taiteen, urheilun tai koulutuksen tukemista. (Carroll, 1991.) Carrollin CSR-pyramidi auttaa konkretisoimaan CSR:n käsitettä ja helpottaa ymmärtämään sitä, että ennen muihin keskittymistä, tulee yrityksen keskittyä omaan toimintaansa.



Kuvio 3. CSR-pyramidi (Carroll, 1991)

Carroll ja Schwartz (2003) ovat kehittäneet CSR:n tarkasteluun kolmen kentän lähestymistavan (a three-domain approach). Tämä malli löytyy kuviosta 4. Sen tarkoitus on tuoda toisenlainen näkökulma CSR:n käsitteellistämiseen CSR-pyramidin rinnalle. Kolmen kentän malli auttaa hahmottamaan CSR:n eri osa-alueita ja niiden suhteita toisiinsa. Kolmen kentän lähestymistavassa on eroteltu puhtaasti taloudellinen, eettinen ja lainmukainen kenttä. Puhtaasti taloudellinen kenttä sisältää aktiviteetit, joiden tarkoituksena on joko suoraan tai välillisesti vaikuttaa positiivisesti yrityksen talouteen. Suurin osa yrityksen toiminnasta kuuluu puhtaasti taloudelliseen kenttään. Lainmukaiseen kenttään lukeutuu yrityksen toiminta lain asettamien vaatimusten mukaisesti, silloin kun sitä ei voida pitää eettisenä ja kun sillä ei ole suoraa eikä epäsuoraa vaikutusta yrityksen talouteen. Eettisellä kentällä tarkoitetaan eettistä vastuuta ja toimintaa, jota sidosryhmät ja ihmiskunta yleisesti odottaa, mutta joka ei vaikuta yrityksen talouteen eikä sillä ole laillisia seuraamuksia. (Carroll & Schwartz, 2003.)

Kolmen kentän lähestymistavan tärkeä ominaisuus on taloudellisen, lainmukaisen ja eettisen kentän yhdistävät limittäiset kentät. Kenttä, jossa taloudellinen ja eettinen kohtaavat, sisältää toimintaa, johon ei liity laki, mutta joka on yhtä lailla eettistä ja taloudellista hyötyä tavoittelevaa. Tähän kenttään kuuluu esimerkiksi toimet, joissa tehdään eettisiä valintoja taloudellisen hyödyn kasvatamiseksi. Taloudellisen ja laillisen toiminnan yhdistävä kenttä on varsin harvinainen ilman eettistä puolta, koska yleensä laillisia toimia pidetään myös eettisinä. Yksi esimerkki tällaisesta on, jos yritys pyrkii taloudelliseen hyötyyn etsimällä laista porsaanreikiä. Kenttä, joka yhdistää laillisen ja eettisen toiminnan on myös varsin harvinainen, koska usein laillisesta ja eettisestä toiminnasta on myös taloudellista hyötyä. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta on, kun yritys asentaa päästöjä pienentävän laitteen lain niin vaatiessa ja koska se on eettinen valinta. Tällöin taloudellista hyötyä ei kuitenkaan synny. Aivan venn-diagrammin keskelle jää toiminta, jonka motivaattorina toimii kaikki kolme alkuperäistä kenttää eli talous, eettisyys ja lait. (Carroll & Schwartz, 2003.)



Kuvio 4. Kolmen kentän CSR-malli (Carroll & Schwartz, 2003)

Yhteiskuntavastuu nykyisimmillään on muodostunut YK:n (Yhdistyneet Kansakunnat) kestäväen kehityksen tavoitteista, joihin YK:n jäsenmaat ovat sitoutuneet vuonna 1992 (Suomen YK-liitto). Joutsenvirran (2013) mukaan kestäväen kehityksen tarkoituksena on tyydyttää ihmisten tarpeet sellaisella tavalla, että myös tulevat sukupolvet voivat tyydyttää omat tarpeensa. Suomen YK-liitto taas määrittelee kestäväen kehityksen sellaiseksi kehitykseksi, joka mahdollistaa nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät mahdollisuudet elämiseen. Joutsenvirta (2013) esittelee kirjassaan kestäväen kehitykseen perustuvan kolmen ulottuvuuden ajattelun, jossa yhteiskuntavastuu jaetaan ympäristövastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja taloudelliseen vastuuseen.

2.2.2 CSR:n vaikutus työnantajamielikuvaan

CSR:n ja työnantajabrändin yhteyttä on viimeisen vuosikymmenen aikana alettu tutkimaan enemmän. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on kahdesta näkökulmasta. Joko tutkimuksessa keskitytään CSR:n ja nykyisten tai CSR:n ja potentiaalisten työntekijöiden mielikuvaan yrityksestä työnantajana. Vaikka tässä työssä onkin tarkoitus keskittyä CSR:n vaikutukseen potentiaalisiin työntekijöihin, tulee yritysten ottaa huomioon, että potentiaalisten työntekijöiden mielikuvaan yrityksestä työnantajana voi vaikuttaa paljonkin myös nykyisten työntekijöiden mielikuvat, koska word-of-mouth on toimiva ja uskottava keino saada tietoa yrityksestä. (Zottoli & Wanous, 2000.) Tästä syystä on tärkeää tarkastella kirjallisuutta myös CSR:n vaikutuksesta nykyisiin työntekijöihin.

Rahman ym. (2016) tutkivat työntekijän CSR-asenteiden suhdetta työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen bangladeshilaisissa pankeissa. Heidän tutkimuksensa paljasti, että näiden välillä on positiivinen yhteys, eli CSR-asenteet vaikuttavat niin työtyytyväisyyteen, kuin organisaatioon sitoutumiseenkin. Kim ym. (2010) taas tutkivat CSR:ää ja sen vaikutusta työntekijä - yritys identifikaatioon. Heidän tutkimuksensa osoitti, että yrityksen CSR aloitteet kasvattavat työntekijän samaistumista yritykseen. Myös yrityksen CSR-assosiaatiot

vaikuttavat samaistumiseen, tosin välillisesti koetun ulkoisen maineen kautta. Työntekijä-yritys samaistuminen taas vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen. Kimin ym. (2010) mukaan CSR toiminnalla voi siis vaikuttaa positiivisesti yrityksen ja sen työntekijöiden suhteeseen.

Özgan ja Elci (2020) selvittivät tutkimuksessaan CSR:n vaikutusta työnantajabrändiin ja yrityksen brändi-imagoon. Brändi-imagon ja työnantajabrändin ero tässä tutkimuksessa on, että työnantajabrändillä viitataan yrityksen brändiin työnantajana ja brändi-imagolla koko yrityksen brändiin. He tutkivat myös yritysmaineen välillistä vaikutusta työnantajabrändiin ja brändi-imagoon. Välillinen vaikutus tarkoittaa sitä, että yritysmaine toimii tutkimuksessa mediaattorina CSR:n ja työnantajabrändin sekä CSR:n ja yritysmaineen välillä. Mediaattorin tehtävä on selittää sitä, miten ja miksi riippumaton muuttuja vaikuttaa riippuvaan muuttujaan. Özganin ja Elcin (2020) tutkimuksessa kohteena olivat yritysten työntekijät, jotka olivat työskennelleet kyseisessä organisaatiossa kauemmin kuin yhden vuoden eli tässä tutkimuksessa fokus oli yrityksen nykyisissä työntekijöissä, ei potentiaalisissa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että CSR:llä on positiivinen vaikutus sekä työnantajabrändiin, että brändi-imagoon ja että yritysmaine toimii näiden välissä mediaattorina.

Kumarin, Jainin ja Singhin (2021) artikkelissa tutkittiin CSR:n ja työnantajabrändin suhdetta ja niiden vaikutusta motivaatioon ja aikomukseen jäädä yritykseen. Kävi ilmi, että CSR:llä on vaikutus työnantajabrändiin ja työntekijöiden motivaatioon. He saivat selville myös, että motivaatio toimii välillisenä vaikuttajana työnantajabrändin ja sen välillä, onko työntekijällä aikomus jäädä yritykseen. Gaudencio, Coelho ja Ribeiro (2021) tutkivat CSR:n vaikutusta työntekijöiden asenteisiin ja erityisesti siihen, onko heillä aikomus vaihtaa työpaikkaa. Heidän toinen tutkimuskohteensa oli CSR:n vaikutus esihenkilön ja työntekijän suhteeseen ja tämän suhteen vaikutus aikomukseen vaihtaa työpaikkaa. Tutkimukseen otettiin välittäväksi tekijäksi vielä koettu yrityksen ulkoinen maine. Heidän tutkimuksensa osoitti, että CSR:llä on vaikutus työpaikan vaihtoaikomukseen työntekijän ja esihenkilön suhteen välityksellä. Myös koetulla ulkoisella maineella on välittävä vaikutus aikomukseen vaihtaa työpaikkaa.

Potentiaalisista työntekijöistä puhuttaessa esiin nousee se, kuinka houkuttelevana yritystä pidetään. Yrityksen CSR-toiminnot voivat potentiaalisen työntekijän mielessä nostaa houkuttelevuutta sosiaalisesta, ympäristöystävällisestä ja työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta sekä samalla rakentaa hyvää mainetta. Potentiaalisen työntekijän mielessä CSR-toiminnot luovatkin mielikuvaa siitä, millainen kokemus kyseisessä yrityksessä työskenteleminen olisi. (Greening & Turban, 2000.) Schlager ym. (2011) totesivat, että koska potentiaalisilla työntekijöillä on rajallinen määrä tietoa itse työstä, he käyttävät yrityksen mainetta apunaan arvioidessaan, onko kyseinen yritys heille sopiva työpaikka. Tästä syystä yritysten on tärkeä pitää huoli omasta maineestaan. CSR:ään keskittyminen on yksi keino pitää yllä hyvää mainetta. Vercicin ja Coricin (2018) tutkimuksesta kävi ilmi, että opiskelijat pitävät niiden yritysten mainetta hyvänä, jotka toimivat heidän mielestään vastuullisesti ja joilla on hyvä työnantajabrändi. Myös Back-

haus ja Tikoo (2004) totesivat, että yrityksen CSR-toimilla on positiivinen vaikutus yrityksen houkuttelevuuteen. Näiden tutkimusten (Backhaus & Tikoo, 2004; Vercic & Corac, 2018) tulokset ovat tärkeitä tämän tutkielman kannalta, koska niissä tutkitaan samankaltaisesti CSR:n vaikutusta, kuin mitä tässä tutkielmassa on tarkoitus.

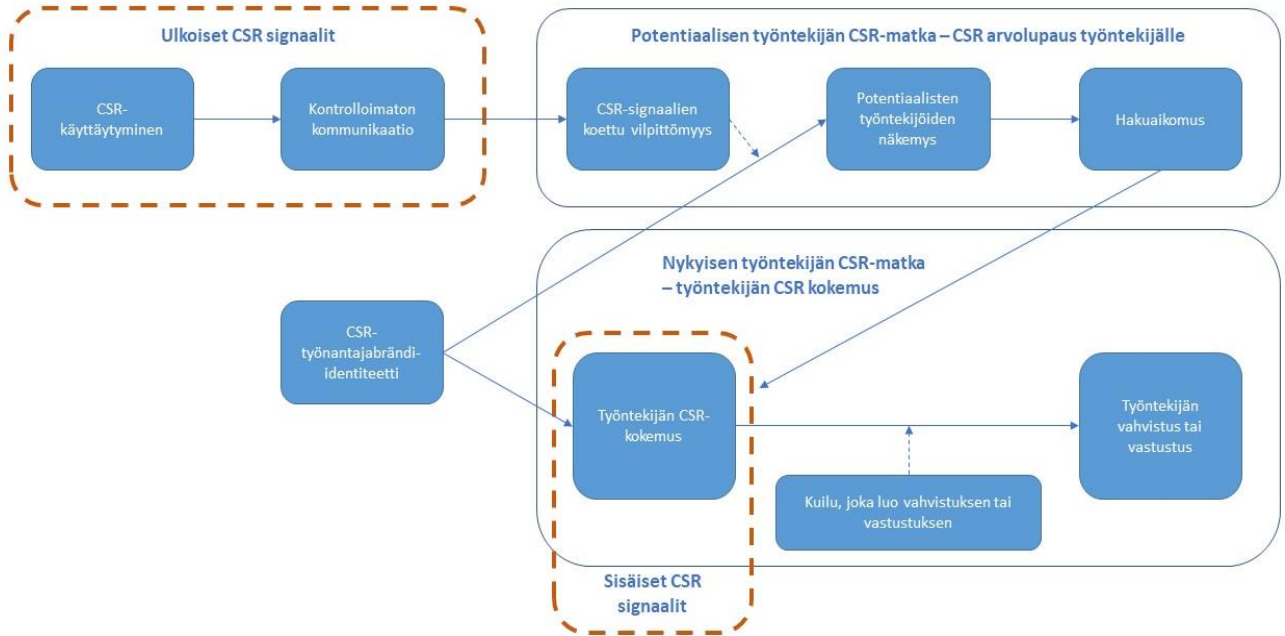
Myös Klimkiewicz ja Oltran (2017) tutkimus on tärkeä tämän tutkielman kannalta. He tutkivat milleniaalien CSR:ään kohdistuvien asenteiden vaikutusta työnantajabrändiin ja työnantajan houkuttelevuuteen. Tutkimus osoitti, että yksilölliset asenteet CSR:ää kohtaan vaikuttavat paljon siihen, miten CSR viestintä otetaan vastaan ja sitä kautta myös työnantajan houkuttelevuuteen. Myös tässä tutkimuksessa otetaan CSR:n ja työnantajabrändin suhteessa huomioon yksilölliset erot vastaajissa SRCB:n kautta.

Jonesin ym. (2014) mukaan työnhakijat kokevat ylpeyden tunnetta, jos heidät yhdistetään yritykseen, jonka CSR-suorituskyky on erinomainen. Du, Bhattacharya ja Sen (2010) ovat luoneet viitekehyksen CSR:n tuottojen maksimoimiselle. Tähän viitekehykseen kuuluu luonnollisesti kuluttajiin ja kuluttamiseen liittyviä asioita, mutta siinä on otettu myös huomioon työntekijät ja potentiaaliset työntekijät. Du ym. (2010) korostavat viitekehyksessään CSR-viestintää ja erityisesti sen sisältöä ja kanavaa, jotka on mietittävä tarkkaan, jotta CSR-viestinnällä saadaan haluttu lopputulos.

Carlini ym. (2019) loivat prosessimallin, jossa he yhdistävät CSR:ään ja työnantajabrändiin liittyvää kirjallisuutta yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä prosessimalli on esitetty kuviossa 5. Heidän luoma prosessimalli yhdistää CSR-työnantajabrändiprosessin kaikki vaiheet sisältäen sekä potentiaalisten, että yrityksen nykyisten työntekijöiden näkökulman. Prosessi alkaa yrityksen ulkoisesta CSR-käyttäytymisestä, johon kuuluu niin positiiviset kuin negatiivisetkin asiat. Positiivista käyttäytymistä on esimerkiksi ympäristön hyväksi toimiminen ja reilu kauppa. Negatiivista käyttäytymistä taas on esimerkiksi matalat palkat, korrupatio ja ympäristön turmeleminen. Yrityksen CSR-käyttäytyminen vaikuttaa kommunikaatioon, jota yrityksestä käydään ja jota yritys itse ei voi hallita. Tällaista kommunikaatiota on esimerkiksi uutiset, sosiaalinen media ja arvostelut. Kommunikaatio vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden kokemukseen siitä, onko yrityksen CSR signaalit aitoja, joka taas vaikuttaa potentiaalisen työntekijän yleiseen käsitykseen yrityksestä. Myös yrityksen CSR työnantajabrändi, jota yrityksessä on tarkoituksellisesti luotu, vaikuttaa toki käsitykseen yrityksestä. Potentiaalisen työntekijän käsitykseen yrityksestä pohjautuu se, syntyykö hänelle aikomus hakea kyseiseen yritykseen töihin. (Carlini ym. 2019.)

CSR työnantajabrändi vaikuttaa myös nykyisten työntekijöiden CSR-kokemukseen sisäisten CSR signaalien kautta. Nykyisen työntekijän kokemukseen vaikuttavia asioita on esimerkiksi työpaikkaedut ja tasapuoliset käytännöt HR:ssä. Työntekijällä on tietyt odotukset siitä, miten olettaa yrityksen toimivan CSR:n näkökulmasta. Jos nämä odotukset täyttyvät, työntekijä puhuu hyvää yrityksestä, hän sitoutuu ja identifioituu yritykseen ja käyttäytyy yrityksen CSR brändin mukaisesti. Jos taas odotukset jäivät täyttymättä, saattaa työntekijälle

herätä aikomus työpaikan vaihtamisesta, työtyytyväisyys pienenee, luottamus yritykseen vähenee ja työstä suoriutuminen voi kärsiä. (Carlini ym. 2019.)



Kuvio 5. CSR-työntantajabrändi prosessimalli (Carlini ym. 2019)

2.2.3 CSR:n ja brändin yhteensopivuus

Brand congruence teoria eli brändin yhteensopivuuden teoria kertoo alunperin siitä, kuinka hyvin brändin imago sopii yhteen esimerkiksi kuluttajan minäkuvan kanssa (Sirgy, 1982). Brändin yhteensopivuuden teorian mukaan ihmiset ovat tyytyväisempiä tuotteisiin/brändeihin, joiden kanssa kokevat heidän minäkuvansa tai halutun minäkuvan sopivan paremmin yhteen (Sirgy & Su, 2000). Brändin yhteensopivuuden teoriaa voi hyödyntää myös, kun tarkastellaan CSR-viestinnän ja yrityksen brändin yhteensopivuutta. Becker-Olsenin, Cudmoren ja Hillin (2006) mukaan yhteensopivuus CSR-kontekstissa määritellään koetuksi yhteydeksi CSR-viestinnän kohteen ja yrityksen brändin, tuotteiden tai kohde-ryhmän välillä. Forehandin ja Grierin (2003) mukaan CSR:n ja brändin yhteensopivuus voi olla korkea esimerkiksi silloin, kun brändin arvot kohtaavat CSR:n kohteen kanssa. Yhteyden olemassaolo on tärkeää, koska se saa ihmiset ajattelemaan yrityksen ja CSR:n kohteen suhdetta enemmän. (Forehand & Grier, 2003) Kun yrityksen CSR-aktiviteeteilla ja yrityksen brändillä on selkeä suhde kuluttajien mielessä, kuluttajat sisäistävät yrityksen CSR-aktiviteetit helpommin (Becker-Olsen, Cudmore & Hill, 2006).

Aikaisemmissa tutkimuksissa CSR:n ja brändin yhteensopivuutta on tutkittu hie- man eri konteksteissa kuin työntantajabrändin näkökulmasta. Esimerkiksi Ash-

ton ja Scott (2011) löysivät yhteyden CSR:n ja brändin yhteensopivuuden ja kuluttajien ostoaikeiden välillä. Cha ym. (2016) taas totesivat tutkimuksessaan, että kun CSR-viestintä ja organisaation brändi sopivat hyvin yhteen, se vaikuttaa positiivisesti kuluttajien lojaaliuteen. Gilalin ym. (2021) mukaan CSR:n ja brändin yhteensopivuus vaikuttaa asiakkaiden intohimoon brändiä kohtaan silloin, kun asiakkaalla on korkea samaistuminen yritystä kohtaan. De Jong ja van de Meer (2017) tutkivat kuutta eri yritystä ja heidän CSR-aktiviteettejaan. Heidän tutkimuksessaan tunnistettiin kuusi erilaista CSR:n ja brändin yhteensopivuuden tyyppiä. Kukin tyyppi keskittyy yhteen näistä: tuotteet ja palvelut, tuotantoprosessi, ympäristövaikutukset, työntekijät, tavarantoimittajat ja maantieteellinen sijainti.

2.2.4 SRCB

SCRB eli socially responsible consumer behaviour on termi, joka kuvaa vastuullista kuluttajakäyttäytymistä. Mohr, Webb ja Harris (2001) määrittelevät SRCB:n sellaiseksi käyttäytymiseksi, jossa tuotteiden ostaminen ja käyttö perustuu yhteiskunnalle haitallisten vaikutusten minimoimiseen ja yhteiskunnan hyötyjen maksimoimiseen. Henkilö, jonka kuluttajakäyttäytyminen on SRCB:n mukaista, etsii tuotteita ja palveluita sellaisilta yrityksiltä, jotka pyrkivät olemaan mahdollisimman hyödyllisiä yhteiskunnalle ja välttelee yrityksiä, jotka tuottavat harmia yhteiskunnalle. Berne-Maneron ym. (2013) mukaan vastuullista kuluttamista voidaan mitata tarkastelemalla yhteiskuntavastuullisuuden, kansalaiskäyttäytymisen ja yrityksen yhteiskuntavastuun osuutta kriteereinä ostopäätöksiin.

Mohr, Webb ja Harris (2001) löysivät tutkimuksessaan neljä erilaista SRCB:n tasoa. Ensimmäinen taso on precontemplators eli esimietiskelijät. Tämän ryhmän jäsenet eivät tee ostopäätöksiään CSR:n perusteella. Tähän ryhmään kuuluvat kuluttajat, joiden mielestä yritysten ei tarvitse aktiivisesti yrittää auttaa yhteiskuntaa ja kuluttajat, joiden mielestä yritysten taas tulisi pyrkiä auttamaan yhteiskuntaa, mutta jotka silti perustavat ostopäätöksensä jollekin muulle kuin CSR:lle.

Toinen SRCB:n taso on contemplators eli mietiskelijät. Tämän ryhmän jäsenet antavat ajatuksia CSR:lle, mutta eivät todellisuudessa muuta käytöstään sitä tukevaksi lainkaan tai muuttavat vain vähän. Tähän ryhmään kuuluvat kuluttajat joko ajattelevat CSR:n olevan hypoteettisesti hyvä asia, mutta eivät usko siitä olevan niin paljon hyötyä yhteiskunnalle, että heidän pitäisi perustaa ostopäätöstään sille tai vaihtoehtoisesti sellaiset kuluttajat, jotka pitävät kyllä CSR:n perusteella tehtyjä ostoja hyvänä ideana, mutta kuitenkin harvoin oikeasti tekevät niin. (Mohr, Webb & Harris, 2001.)

Kolmannen SRCB:n tason nimi on the action group eli toimintaryhmä. Tämän ryhmän jäsenillä on vahvempia käsityksiä CSR:stä, enemmän tietoa ja useimmat tämän ryhmän jäsenet boikotoivat ja kierrättävät aktiivisesti. Tällä ta-

solla olevat kuluttajat pitävät vastuullista kuluttamista hyvänä asiana, mutta eivät joko tiedä yrityksistä tarpeeksi, että voisivat toimia vastuullisesti tai he ovat kyynisiä yritysten CSR-motiivien suhteen. (Mohr, Webb & Harris, 2001.)

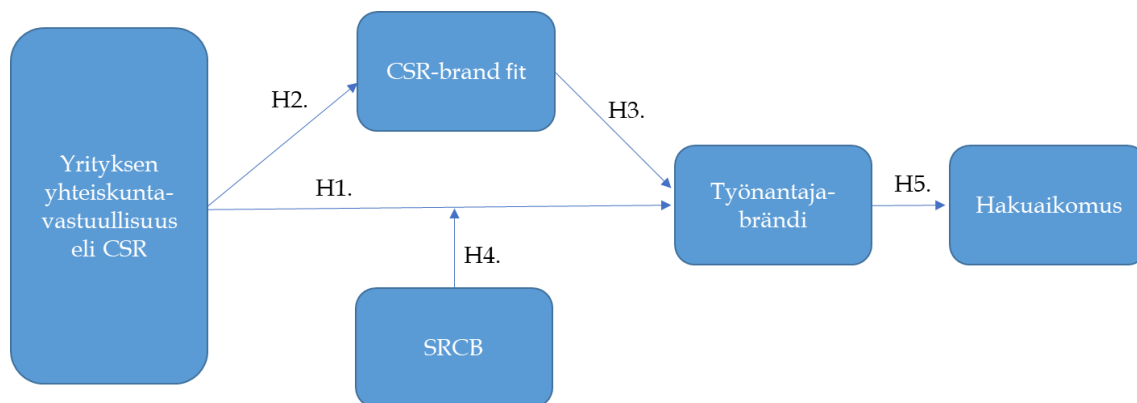
Viimeinen SRCB:n taso on nimeltään maintainers eli ylläpitäjät. Tämän tason kuluttajat toimivat vastuullisesti joko ainoastaan ympäristön näkökulmasta tai kaikki erilaiset CSR-ongelmat huomioiden. (Mohr, Webb & Harris, 2001.)

Ha-Brookshire ja Hodges (2009) totesivat, että Mohrin ym. (2001) määritelmä SRCB:stä ei täytä kaikkia ostoprosessin vaiheita. Heidän mukaansa vastuullisen ostamisen prosessiin kuuluu tiedon etsiminen, hankinta, käyttö, varastointi, hävittäminen ja hävittämisen jälkeinen arviointi. Jotkut kuluttajat saattavat käyttäytyä joissain ostoprosessin vaiheissa vastuullisesti, mutta toisessa taas eivät. Toiset kuluttajat taas käyttäytyvät tasaisen vastuullisesti kaikissa ostoprosessin vaiheissa.

Han ja Stoel (2017) tutkivat motiiveja vastuullisen käyttäytymisen takana. Heidän tutkimuksensa osoitti, että henkilön SRCB:n tasoon vaikuttaa niin henkilökohtaiset, kuin sosiaalisetkin motiivit. Sosiaalisella paineella, joka tulee omalta kumppanilta, löydettiin olevan merkittävä vaikutus vastuullisen käyttäytymisen tasoon. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että henkilökohtaisella huolella ympäristöä kohtaan oli erittäin vahva vaikutus SRCB:n tasoon. Tästä syystä he kehottavat vastuullisten tuotteiden markkinoijia pyrkimään vaikuttamaan nimenomaan juuri tällaisiin henkilöihin ja käyttämään apuna moraalista lähestymistapaa

2.3 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimalla yhteiskunta-vastuullisuuden eri muotojen roolia työnantajamielikuvan syntymisessä sekä suoraan, että välillisesti brändin yhteensopivuuden kautta ja lisäksi vielä työnantajamielikuvan vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen. Tutkielmassa selvitetään myös millainen vaikutus SRCB:n tasolla on, kun tarkastellaan yhteiskuntavastuullisuuden ja työnantajamielikuvan välistä suhdetta.



Kuvio 6. Tutkimusmalli: CSR:n vaikutus työnantajabrändiin

Greeningin ja Turbanin (2000) mukaan yrityksen CSR-toiminnot luovat potentiaalisille työntekijöille mielikuvaa siitä, millaista kyseisessä yrityksessä olisi työkennellä. Useiden eri tutkimusten tuloksista selviää, että yrityksen vastuullinen toiminta luo yrityksestä hyvän mielikuvan. (Vercic & Coric, 2018; Backhaus & Tikoo, 2004; Klimkiewicz & Oltra, 2017) Näiden tutkimustulosten perusteella muodostuu tämän tutkielman ensimmäinen hypoteesi:

H1. Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus eli CSR vaikuttaa positiivisesti työnantajabrändiin.

Aiempien tutkimusten mukaan CSR:n ja brändin yhteensopivuus muodostuu, kun kuluttaja kokee, että CSR-viestintä ja esimerkiksi yrityksen brändi tai arvot kohtaavat. (Backer-Olsen, Cudmore & Hill, 2006); Forehand & Grier, 2003) Nämä tutkimustulokset muodostavat tämän tutkielman toisen hypoteesin:

H2. Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus eli CSR vaikuttaa positiivisesti koettuun CSR-brändi yhteensopivuuteen.

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä CSR-brändi yhteensopivuus ovat vaikuttaneet niin kuluttajien ostoaikomukseen (Ashton & Scott, 2011), kuin kuluttajien lojaaliuuteenkin (Ch ym. 2016). Gilal ym. (2021) totesivat tutkimuksessaan CSR-brändi yhteensopivuuden vaikuttavan intohimoon brändiä kohtaan, silloin kun asiakas kokee vahvaa samaistumista yritykseen. Näiden tutkimustulosten perusteella muodostuu tutkielman kolmas hypoteesi:

H3. Koettu CSR-brändi yhteensopivuus vaikuttaa positiivisesti työnantajabrändiin.

Mohrin, Webbin ja Harrisin (2001) mukaan SRCB:n taso vaikuttaa siihen, etsiikö kuluttaja tuotteita ja palveluita sellaisilta yrityksiltä, jotka pyrkivät olemaan yhteiskunnalle mahdollisimman hyödyllisiä vai sellaisilta, jotka eivät pyri. Tässä tutkimuksessa siirretään SRCB erilaiseen kontekstiin ja sitä tarkastellaan yhdessä työnantajabrändin kanssa. Neljäs hypoteesi muodostuukin Mohrin, Webbin ja Harrisin (2001) tutkimuksen perusteella seuraavasti:

H4. SRCB toimii moderaattorina CSR-viestinnän ja työnantajamielikuvan välissä, matalan SRCB:n tapauksessa vastuullisuuden vaikutus työnantajamielikuvaan on heikompi, kuin korkean SRCB:n tapauksessa.

Berthonin ym. (2005) mukaan yrityksen työnantajabrändi on sitä vahvempi, mitä houkuttelevampi yritys on. Gomes ja Neves (2011) totesivat tutkimuksessaan, että houkuttelevuus vaikuttaa työnhakuaikomukseen. Myös Highhouse, Lievens ja Sinar (2003) löysivät merkittävän vaikutuksen työnantajan houkuttelevuuden ja työnhakuaikomuksen välillä. Guptan ja Sainin (2020) mukaan hyvällä työnantajabrändillä on positiivinen vaikutus työnhakuaikomukseen. Näiden tutkimustulosten pohjalta muodostui viimeinen hypoteesi:

H5. Työnantajabrändi vaikuttaa positiivisesti työnhakuaikomukseen.

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tämä luku esittelee tutkielman tutkimusmenetelmän ja perustelut, miksi kyseinen tutkimusmenetelmä valittiin. Luvussa esitellään myös aineistonkeruumenetelmä.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen vaikutus vastuullisuusviestinnällä on CSR-brändi yhteensopivuuteen ja työnantajamielikuvaan. Tässä tutkimuksessa pyritään tutkimaan eri asioiden vaikutusta toisiinsa. Kun tutkimuksessa ei ole tarkoitus ymmärtää aihetta syvällisesti, vaan etsitään vaikutuksia eri asioiden välillä, sopiva tutkimusmenetelmä on määrällinen tutkimus (Taheri ym. 2014.)

Määrällisellä tutkimuksella on neljä tunnusomaista piirrettä: systemaattinen loogiikka ja lineaarinen eteneminen, kova data (esim. numerot) eli perustuu positiivisiin, pääpaino on muuttujien mittaamisella ja hypoteesien testauksella ja siinä vahvistetaan tai hylätään suhteita tai hypoteeseja, jotka ovat jo tiedossa. (O’Gorman & MacIntosh, 2015) Tähän tutkimukseen valittiin määrällinen tutkimus, koska tarkoituksena on testata hypoteeseja ja selvittää miten tutkimusmallin eri osat vaikuttavat toisiinsa. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan tarkastella korkeakouluopiskelijoiden suhtautumista CSR:ään ja työnantajabrändiin.

Hypoteesien, teorian ja tutkimusmallin testaamiseksi luotiin kysely Webropol-kyselytyökalun avulla, jotta saatiin kerättyä empiiristä tietoa. Kyselyä käytetään samojen kysymysten kysymiseen samassa järjestyksessä eri vastaajilta. Kysely mahdollistaakin muuttujien luonnollisten variaatioiden hyödyntämisen. (O’Gorman & MacIntosh, 2015)

Tutkimusmallin muuttujien eli tutkielmassa esiintyvien teoreettisten käsitteiden mittaamisessa käytettiin aikaisempien tutkimuksien mittareita. Seuraavassa alaluvussa nämä mittarit esitellään tarkemmin.

3.2 Mittarit

Tutkielmassa käytetyt mittarit on kerätty aikaisemmista tutkimuksista. Tutkimuksen mittaristo on esitelty taulukossa 1. Tutkimuksen mittaristo koostuu 47 kysymyksestä. Tutkimusmallin muuttujia mitattiin Likert-asteikkokysymyksillä, joissa oli 7 porrasta. Näistä 7 portaasta kohta 1=täysin eri mieltä ja kohta 7=täysin samaa mieltä.

CSR:n mittaamiseen tehtiin mittaristo Turkerin (2009) kysymyspatteriston pohjalta ja siihen kuului 14 kysymystä. Mittaristosta on poistettu kysymykset, jotka eivät olleet relevantteja tähän tutkimukseen. Patteristosta poistettiin myös sellaiset kysymykset, jotka eivät sopineet tämän työn tutkimuskohteisiin.

CSR-brändi yhteensopivuuden mittaristo luotiin Chan ja Bagozzin (2016) mittariston pohjalta ja tässä mittarissa kysymyksiä on vain 2. Kyselyssä CSR-brändi yhteensopivuuden mittaaminen toteutettiin niin, että vastaajille tuli satunnaisesti joko ympäristövastuullisuuden tai sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvä kampanja.

SRCB:n mittaamiseen taas käytettiin Berne-Maneron, Pedraja-Iglesiaksen ja Ramo-Saezin (2013) luomaa mittaristoa. Tässä kysymyspatteristossa on 17 kysymystä. Työnantajabrändin mittaristo on Sristavan, Bhatnagarin ja Aroran (2017) 11 kohdan kysymyspatteristoon perustuva. Hakuaikomuksen mittaamiseen käytettiin Highhousen, Lievensin ja Sinarin (2013) kysymyspatteristoa, jossa on 5 kysymystä.

Kyselyn lopussa oli kaksi kysymystä vastaajien demografisista tekijöistä, koska ikä ja sukupuoli voivat vaikuttaa siihen, miten yhteiskuntavastuullisuuden suhtaudutaan. Esimerkiksi Hatchin ja Stephein (2015) mukaan naisille on tärkeämpää, että yritykset ovat yhteiskunnalle hyödyllisiä eli naiset toivovat yrityksiltä enemmän CSR:ää kuin miehet.

Taulukko 1. Tutkimuksen mittaristo

Muuttuja ja mittari	Kysymykset
CSR-brändi yhteensopivuus Cha ja Bagozzi (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tämä kampanja on hyvin yhteensopiva K-ryhmän brändi-imagon, palveluiden tai tuotteiden kanssa. 2. Tämä kampanja on johdonmukainen K-ryhmän brändi-imagon, palveluiden tai tuotteiden kanssa.
CSR Turker (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tämä organisaatio on arvostettu ja luotettava yritys. 2. Tämä organisaatio korostaa yhteiskuntavastuullisuuden tärkeyttä 3. Tämä organisaatio panostaa kampanjoihin ja projekteihin, jotka edistävät yhteiskunnan hyvinvointia. 4. Tämä organisaatio yrittää auttaa hallitusta ratkaisemaan sosiaalisia ongelmia. 5. Tämä organisaatio tekee yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa yhteiskuntavastuullisissa projekteissa. 6. Tämä organisaatio välttää aina epäreilua kilpailua. 7. Tämä organisaatio toteuttaa erityisohjelmia minimoidakseen sen negatiivisen vaikutuksen ympäristölle. 8. Tämä organisaatio osallistuu aktiviteetteihin, joiden tarkoituksena on suojella ympäristöä.

	<p>9. Tämä organisaatio tekee hyvin suunniteltuja investointeja välttääkseen ympäristön tilan huononemista.</p> <p>10. Tämä organisaatio tavoittelee vastuullista kasvua, joka ottaa huomioon tulevat sukupolvet.</p> <p>11. Tämä organisaatio tekee investointeja luodakseen paremman elämän tuleville sukupolville.</p> <p>12. Tämä organisaatio tekee investointeja luodakseen työllistymismahdollisuuksia tuleville sukupolville.</p> <p>13. Tämä yritys tekee tutkimus- ja kehitysprojekteja parantaakseen yhteiskunnan hyvinvointia tulevaisuudessa.</p> <p>14. Tämä yritys lahjoittaa riittävästi rahaa hyväntekeväisyyteen.</p>
<p>SRCB Berne-Ma- nero, Pedraja- Iglesias ja Ramo-Saez (2013)</p>	<p>1. Jos saan valita, ostan organisaatioilta, jotka ohjaavat osan tuotteensa hinnasta lahjoituksiin.</p> <p>2. Olen kiinnostunut yrityksen yhteiskuntavastuullisuudesta ja otan sen huomioon ostopäätöksissäni</p> <p>3. Teen ostopäätökseni myös yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden perusteella, en ainoastaan laadun, hinnan ja sopivuuden perusteella.</p> <p>4. On todennäköistä, että organisaatiot, jotka toteuttavat CSR:ää, antavat tuotteilleen ja palveluilleen korkeamman hinnan.</p> <p>5. Ostan yleensä tuotteita organisaatioilta, jotka toteuttavat CSR:ää, vaikka ne saattavat olla kalliimpia.</p> <p>6. On todennäköistä, että CSR:ää toteuttavien yritysten tuotteet ovat korkeampaa laatua.</p> <p>7. CSR:ää toteuttavien yritysten tuotteiden arvo on minulle korkeampi kuin muille.</p> <p>8. Kierrätän yleensä (paperi, lasi, muovi...).</p> <p>9. Yritän yleensä säästää vettä/energiaa välttääkseni ympäristön vahingoittamisen.</p> <p>10. Yritän olla käyttämättä tuotteita, jotka saastuttaa tai vahingoittaa ympäristöä.</p> <p>11. Näen itseni henkilönä, joka käyttäytyy vastuullisesti yhteiskuntaa kohtaan.</p> <p>12. En osta organisaatioilta, joiden tiedän käyttävän lapsityövoimaa, syrjivän naisia tai aiheuttavan tuhoa ympäristölle.</p> <p>13. Yritysten tulee noudattaa lakia, vaikka se tarkoittaisikin, että heidän taloudelliset hyödyt pienenisivät</p> <p>14. Organisaatioiden tulisi suojella ympäristöä enemmän, kuin heiltä laissa vaaditaan.</p> <p>15. Organisaatioiden tulisi toteuttaa käytäntöjä, jotka tukevat työn ja vapaa-ajan suhdetta.</p> <p>16. Organisaatioiden tulisi tehdä lahjoituksia.</p> <p>17. Yritysten tulisi pyrkiä käyttäytymään vastuullisella tavalla.</p>

<p>Työnantaja-brändi Sristava, Bhatnagar ja Arora (2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tämä organisaatio on tunnettu terveen kilpailuhenkisestä työympäristöstä. 2. Tällä organisaatiolla on suotuisa maine sen yhteiskunnallisen ja ympäristöön liittyvän vastuullisuuden takia. 3. Tämä organisaatio tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden palkalliseen muutaman kuukauden lomaan, jolloin he voivat harjoittaa valitsemaansa aktiviteettia. 4. Tämä organisaatio käyttää aikaa ja resursseja työntekijäsuhteiden hoitamiseen. 5. Tämä organisaatio on tunnettu siitä, että se antaa sen työntekijöille autonomian tehdä päätöksiä. 6. Tämä organisaatio edistää tosissaan hauskuutta töissä. 7. Tämä organisaatio on tunnettu siitä, että se osoittaa välittämistä osoittamalla aitoa kiinnostusta sen työntekijöiden henkilökohtaista elämää kohtaan 8. Tähän organisaatioon liittyminen olisi kannattava siirto yksilön uraa ajatellen. 9. Tämä organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia oppia ja työskennellä erilaisissa projekteissa. 10. Tämä organisaatio kommunikoi työntekijöilleen selkeät etenemismahdollisuudet. 11. Tämä organisaatio arvostaa yksilön panosta ja palkitsee heitä sen mukaisesti.
<p>Haku-aikomus Highhouse, Lievens ja Sinar (2013)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hyväksyisin työtarjouksen tästä yrityksestä. 2. Tekisin tästä yrityksestä yhden ensimmäisistä valinnoistani työnantajana. 3. Jos tämä yritys kutsuisi minut työhaastatteluun, menisin sinne. 4. Ponnistelin kovasti päästäkseni töihin tähän yritykseen. 5. Suosittelisin tätä yritystä ystävälleni, joka etsii työtä.

3.2.1 Case-yritys ja CSR-kampanjat

Tutkimukseen otettiin mukaan case-yritys, jotta mittariston kysymykset voitaisi kohdistaa johonkin yritykseen. Case-yritykseksi valittiin K-ryhmä, koska heillä on runsaasti CSR-toimintaa monella eri osa-alueella. CSR-brändi yhteensopivuuden mittariston mittaamiseksi valittiin K-ryhmältä kaksi erilaista CSR-kampanjaa.

Esimerkkinä sosiaalisen vastuullisuuden kampanjasta on Keskon yhdessä Mannerheimin Lastensuojeluliiton kanssa julkaisema kiusaamisen vastainen kampanja, jossa kaikki K-marketit ovat julistautuneet kiusaamisvapaiksi vyöhykkeiksi. K-marketit sijaitsevat usein koulujen vieressä ja koulujen oppilaat asioidivat niissä usein. Tarkoituksena kampanjassa on, että lapsilla on turvallinen paikka ja vastuullinen aikuinen, joihin he voivat tukeutua ikävässä tilanteessa.

Esimerkkinä ympäristövastuullisuudesta on Keskon jo useana vuonna järjestämä Kinkkutemppu, jossa kerätään jouluruokien paistinrasvat ja ne hyödynnetään Nesteen MY Uusiutuva Diesel -polttoaineen valmistukseen. Jouluna 2020

paistinrasvaa kerättiin 55 tonnia, josta valmistetulla dieselillä voisi matkustaa maapallon ympäri henkilöautolla 17 kertaa. Kesko pyrkii kampanjallaan tekemään vastuulliset valinnat helpommaksi ja tuomaan kiertotalouden osaksi asiakkaidensa arkea.

Kyselyssä esiteltiin kampanjat CSR-brändi yhteensopivuuden mittariston yhteydessä niin, että vastaajille tuli kyselyssä aina satunnaisesti jompikumpi näistä kahdesta kampanjasta. Vastaajat vastasivat sitten näkemänsä kampanjan perusteella CSR-brändi yhteensopivuuden mittariston kysymyksiin. Kumpikin kampanja on esitelty liitteet-osiossa kyselyn yhteydessä.

3.2.2 Tutkimuksen toteutus

Kysely toteutettiin Webropol-työkalua käyttäen. Tutkimukseen haluttiin vastajiksi korkeakouluopiskelijoita, joten kysely julkaistiin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun sähköpostilistalla. Kysely julkaistiin 13.5.2022 ja sitä pidettiin auki 27.5.2022 saakka. Kysely ehti siis olla auki kaksi viikkoa. Tämän kahden viikon aikana kyselystä lähetettiin kaksi muistutusta Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun sähköpostilistalle.

Ennen kyselyn aloittamista vastaajia pyydettiin lukemaan tietosuojailmoitus ja hyväksymään se. Kyselyn alkuun laitettiin teksti, jossa kerrottiin mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia ja kuinka kauan tutkimukseen vastaaminen suunnilleen kestää. Arvioiduksi vastausajaksi ilmoitettiin noin 10 minuuttia.

Kahden viikon aikana kyselyyn vastattiin 81 kertaa. Taulukossa 2 näkyy kyselyn avanneet, vastaamisen aloittaneet ja koko kyselyyn vastanneet. Kyselyn efektiivinen vastausprosentti on 24,4%. Tästä voi päätellä kyselyn olleen mahdollisesti liian työläs osalle vastaamisen aloittaneista.

Taulukko 2. Kyselyn vastausmäärät

	kpl
Kyselyyn vastattu	81
Vastaaminen aloitettu	135
Kysely avattu	332

3.3 Tilastolliset analysointimenetelmät

Aineiston analysointi aloitettiin siirtämällä vastaukset kyselytyökalusta SPSS-ohjelmaan. SPSS-ohjelmaa käytettiin vastaajien taustatietojen analysoimiseen.

Tämän jälkeen aineisto siirrettiin SmartPLS 3.0 -ohjelmaan, jossa tehtiin ensin konfirmatorinen faktorianalyysi, jonka tarkoituksena on selvittää

muuttujien luotettavuus. McGormicin ja Macintoshin (2015) mukaan faktorianaalyysi tutkii suuren muuttujajoukon suhteiden rakennetta ja muuttaa ne sitten pienemmiksi, helpommin hallittaviksi faktoreiksi. Tabachnickin ja Fidellin (2013) mukaan faktorianaalyysiä käytetään muuttujien määrän pienentämiseksi ja korrelaatioiden selittämiseksi näiden muuttujien välillä. Metsämuuronen (2006) taas kertoo faktorianaalyysin olevan keino löytää tekijöitä, jotka yhdistävät muuttujia toisiinsa. Tässä tutkimuksessa faktorianaalyysi toteutettiin PLS-tekniikkaa käyttäen, niin että sitä varten rakennettiin rakenneyhtälömalli. Faktorianaalyysissä tarkasteltiin muuttujia ja niiden luotettavuutta. Faktorianaalyysin avulla pystytään selvittämään, mitkä indikaattorit ovat tarpeeksi luotettavia rakenneyhtälömallin analyysiä varten ja poistamaan ne, jotka eivät täytä kriteereitä.

Tutkimusmallin ja sen hypoteesien testaaminen tehtiin rakenneyhtälömallintamisella. Sen avulla on mahdollista tutkia monitasoisia ja komplekseja ilmiöitä, koska sillä voi tehdä monia eri testejä samanaikaisesti. (Tabachnick & Fidell, 2013). Rakenneyhtälömallintaminen tehdään tässä tutkimuksessa PLS-tekniikan avulla. PLS-tekniikka perustuu komponentteihin ja on hyvin samanlainen regressioanalyysin kanssa. PLS-tekniikassa tärkeimpiä asioita on latenttien muuttujien suhteet toisiinsa ja niiden suhteet omiin indikaattoreihinsa. (Chin, Marcolin & Newsted, 2003.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa nousee esiin kaksi termiä: reliabiliteetti ja validiteetti. O’Gormanin ja MacIntoshin (2015) mukaan reliabiliteetti kertoo siitä, voidaanko sama tutkimus tehdä uudelleen niin, että siitä tulee samat tulokset. Validiteettia on sisäistä ja ulkoista. O’Gormanin ja MacIntoshin (2015) mukaan sisäinen validiteetti voidaan määritellä vastaamalla kysymykseen siitä, voiko tutkimuksessa havaitun vaikutuksen selittää itsenäisellä muuttujalla. Ulkoinen validiteetti taas koskee sitä, voidaanko tutkimuksen tulokset yleistää. (O’Gorman & MacIntosh, 2015)

Vilkan (2007) mukaan validiteettiin vaikuttaa se, kuinka hyvin teoriassa esitellyt käsitteet on saatu siirrettyä kyselylomakkeeseen. On siis tärkeää, että mittarit todella mittaavat niitä asioita, joita niiden on tarkoitus mitata. Tämän tutkimuksen mittarit on otettu aikaisemmista tutkimuksista, joissa ne on testattu toimiviksi. Kyselylomakkeen testaamiseksi se jaettiin myös muutamalle koehenkilölle. Koehenkilöt vastasivat kyselyyn, jotta saataisi selville, onko siellä epäselviä tai vaikeasti vastattavia kysymyksiä. Kyselyn kysymysten pienet kirjoitusvirheet korjattiin koehenkilöiden kommenttien perusteella.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Vastaajien taustatiedot

Webropol-kyselyyn vastasi yhteensä 81 henkilöä. Taulukkoon 3 on koottu demografisia tietoja vastaajista. Vastaajista 20-vuotiaita tai nuorempia oli 2,5 prosenttia, 21-30-vuotiaita oli 85,2 prosenttia, 31-40-vuotiaita oli 6,2 prosenttia ja yli 40-vuotiaita myös 6,2 prosenttia. Kyselyyn vastanneista 64,2 prosenttia oli naisia ja 35,8 prosenttia miehiä. Kukaan vastanneista ei ollut vastannut sukupuolekseen muu. Alla olevasta taulukosta 3 löytyy vastaajien demografiset tekijät.

Taulukko 3. Vastaajien demografiset tekijät

Ikä	prosenttiosuus	lukumäärä
20 tai alle	2,5 %	2
21-30	85,2 %	69
31-40	6,2 %	5
yli 40	6,2 %	5
yhteensä	100 %	81
Sukupuoli		
nainen	64,2 %	52
mies	35,8 %	29
muu	0 %	0
yhteensä	100 %	81

Kyselyyn otettiin mukaan myös kolme taustakysymystä, joiden tarkoitus oli kartoittaa kyselyyn vastanneiden työnhakutilannetta ja heidän aikaisempaa tuntemustaan K-ryhmän vastuullisuusviestintää kohtaan. Taulukossa 4 esitellään taustakysymysten tulokset. Kyselyyn vastanneista 22,2 prosenttia oli hakemassa töitä tällä hetkellä ja 77,8 prosenttia ei. Vastaajista 38,3 prosenttia aikoo lähitulevaisuudessa hakea töitä ja 61,7 prosenttia ei. K-ryhmän vastuullisuusviestintä oli jonkin verran tuttua 56,8 prosentille ja erittäin tuttua 6,2 prosentille. Vastaajista 37 prosenttia vastasi, ettei K-ryhmän vastuullisuusviestintä ollut heille lainkaan tuttua. Alta löytyy taulukko 3, jossa esitellään vastaajien taustatietoja.

Taulukko 4. Vastaajien taustatietoja

Työnhakutilanne	prosenttiosuus	lukumäärä
Hakee töitä tällä hetkellä	22,2 %	18
Ei hae töitä tällä hetkellä	77,8 %	63
yhteensä	100 %	81
Aikoo hakea lähitulevaisuudessa	38,3 %	31

Ei aio hakea lähitulevaisuudessa	61,7 %	50
yhteensä	100 %	81
K-ryhmän vastuullisuusviestintä		
Erittäin tuttua	6,2 %	5
Jonkin verran tuttua	56,8 %	46
Ei lainkaan tuttua	37 %	30
yhteensä	100 %	81

4.2 Mittariston luotettavuus

Aineiston analysoinnissa käytettiin SmartPLS-ohjelmistoa, koska se sopii hyvin tällaisten pienten aineistojen analysointiin. Aineiston analyysi aloitetaan mittariston luotettavuuden tarkistamisella, ennen kuin päästään testaamaan varsinaista rakennemallia (Fornell & Larcker 1981). Luotettavuuden testaamiseksi tarkistettiin faktorilataukset, composite reliability, AVE eli average variance extracted ja Cronbachin alfaat.

Mitä suurempi faktorilatauksen arvo, sen paremmin kyseinen indikaattori mittaa sitä faktoria. Hyväksyttävä faktorilatauksen arvo on suurempi kuin 0.60. (Tabachnick & Fidell 2013) Osa mittariston faktorilatauksista jäi tämän arvon alapuolelle, joten ne jouduttiin poistamaan. Poistaminen tapahtui niin, että jokaisen käsitteen problemaattisin indikaattori poistettiin ensin, jonka jälkeen analyysi toistettiin. Tämä toistettiin niin monta kertaa, kunnes problemaattisia indikaattoreita ei enää ollut. CSR-mittaristosta poistettiin 3 indikaattoria, SRCB-mittaristosta poistettiin 8 indikaattoria, työnantajabrändin mittaristosta poistettiin yksi indikaattori ja CSR:n ja brändin yhteensopivuuden mittaristosta poistettiin 2 indikaattoria.

Taulukossa 5 on esitelty composite reliability -arvot, AVE-arvot, ja faktorilataukset. Composite reliability mittaa yhden käsitteen sisällä olevien indikaattorien johdonmukaisuutta eli sitä, mittaavatko ne samaa asiaa. Hyväksyttävä composite reliability arvo on suurempi kuin 0.70. Jokaisen mittarin composite reliability -arvot ylittivät tämän arvon, joten ei ongelmia sisäisessä johdonmukaisuudessa. AVE eli average variance extracted kuvastaa varianssin prosenttiosuutta, joka voidaan selittää kyseisen mittarin avulla. Hyväksyttävä AVE-arvo on suurempi kuin 0.50. Kaikki aineiston AVE-arvot ylittivät 0,5, joten ne ovat hyväksyttäviä.

Taulukko 5. Mittariston luotettavuus

Faktori	Composite reliability	AVE	Indikaattori	Faktori-lataukset
CSR	0,939	0,632	CSR_2	0,788

			CSR_3	0,858
			CSR_4	0,750
			CSR_5	0,729
			CSR_7	0,734
			CSR_9	0,803
			CSR_10	0,870
			CSR_11	0,857
			CSR_13	0,749
CSR-brändi yht-	0,998	0,996	BFITsos_1	0,998
eensopivuus			BFITsos_2	0,998
SRCB	0,913	0,913	SRCB_1	0,773
			SRCB_2	0,704
			SRCB_3	0,757
			SRCB_5	0,726
			SRCB_6	0,762
			SRCB_7	0,738
			SRCB_14	0,715
			SRCB_16	0,718
			SRCB_17	0,706
Työnantaja-	0,961	0,756	EB_1	0,827
brändi			EB_2	0,834
			EB_3	0,882
			EB_4	0,863
			EB_5	0,899
			EB_6	0,916
			EB_8	0,837
			EB_9	0,891
Haku-aikomus	0,924	0,708	INT_1	0,863
			INT_2	0,840
			INT_3	0,759
			INT_4	0,885
			INT_5	0,855
SRCB (moder-	1,000	1,000	CSR*SRCB	1,335
aattori)				

Taulukossa 6 esitellään kunkin muuttujan keskiarvot ja keskihajonnat sekä Fornell-Larckerin kriteerit. Fornell-Larckerin kriteeristö mittaa erottelevaa validiteettia eli sitä, korreloiko tiettyä rakennetta mitaamaan suunniteltu testi myös toisia rakenteita suunniteltujen testien kanssa. Taulukon diagonaalissa lihavoituna olevat numerot ovat AVE:n neliöjuuria ja niiden alla olevat ovat käsitteen korrelaatioita. Taulukon arvot ovat hyväksyttäviä, jos AVE:n neliöjuuret ovat arvoltaan suurempia, kuin sen alla olevat korrelaatioarvot. Tällöin testi mittaa juuri sitä rakennetta, mitä oli tarkoituskin mitata. Tässä tutkielmassa kaikki korrelaatioarvot alittavat neliöjuuren arvon, joten ne ovat hyväksyttäviä.

Taulukko 6. Muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat sekä erotteleva validiteetti

	Keski- arvo	Keskiha- jonta	CSR	Työnantaja -brändi	CSR- bränd I yhteen- sopivuus	Hakuai- komus	SRCB
CSR	4,436	1,026	0,795				
Työnantaja- brändi	4,218	1,106	0,731	0,869			
CSR-brändi yhteen- sopivuus	2,019	3,246	0,142	0,180	0,998		
Haku- aikomus	4,531	1,432	0,604	0,604	0,061	0,842	
SRCB	4,989	1,069	0,498	0,610	0,138	0,476	0,734

CSR = corporate social responsibility; SRCB = socially responsible consumer behavior

4.3 Hypoteesien testaus

Kappaleessa 2.3 asetetut hypoteesit testattiin rakenneyhtälömallin avulla. Rakenneyhtälömallinnoksessa tutkitaan eri muuttujien suhteiden rakennetta. Tässä tutkielmassa käytettiin SmartPLS-ohjelmistoa, joka toimii hyvin hypoteesien testaamiseen. (O’Gordon & MacIntosh; Taheri ym. 2015) Tämän tutkimuksen malli ja hypoteesit ovat monitasoisia, joten rakenneyhtälömallintaminen sopii tähän hyvin. Faktoreiden välisiä suhteita tutkittiin beta-arvojen, t- ja p-arvojen sekä R²-arvojen avulla.

Beta-kertoimet kertovat siitä, kuinka vahva regressio kahden muuttujan välillä on. (Bagozzi & Yi, 2012) Taulukossa 8 on esitelty muuttujien väliset beta-kertoimet. Regressioiden tilastollista merkittävyyttä mitattiin t- ja p-arvojen avulla, jotka saatiin käyttämällä bootstrapping-menetelmää. Sekä t- että p-arvojen testaamisessa käytettiin kaksisuuntaista testiä. T-arvon avulla mitataan tilastollista merkittävyyttä ja mitä suurempi arvo on, sitä suurempi tilastollinen merkittävyys sillä on (Tabachnick & Fidell, 2013). Jos T-arvo on yli 1,96, se on tilastollisesti merkitsevä ja siten hyväksyttävä arvo. Tässä tutkimuksessa t-arvon raja-arvon ylitti vain kolme arvoa. Hyväksyttävä p-arvo on alle 0,05.

R²-arvo kertoo siitä, onko kyseisellä itsenäisellä muuttujalla merkittävä vaikutus riippuvaiseen muuttujaan ja se esitetään prosenttilukuna, josta nähdään kuinka suurta prosenttimäärää muuttujat yhdessä selittävät riippuvan muuttujan hajonnasta. (Metsämuuronen, 2006) Taulukosta 7 huomataan, että työnantaja-brändistä 61,9 % selittyy niillä muuttujilla, jotka ovat siihen yhteydessä. Haku-aikomuksesta vastaava luku on 36,5 % ja CSR-brändi yhteensopivuus 2,0 %. CSR-brändi yhteensopivuuden luku on todella alhainen, joka tarkoittaa sitä, että tästä muuttujasta suurimman osan selittää jotkin muut tekijät, kuin siihen liitetyt

muuttujat eli CSR:n vaikutus CSR-brändi yhteensopivuuteen ei ole merkitsevää. Hakuaikomuksen ja varsinkin työnantajabrändin luvut taas osoittavat, että niistä varsin ison osan selittää niihin liitetyt muuttujat.

Taulukossa 7 on esitelty beta-arvot (β), tilastollista merkitsevyyttä kuvastavat p- ja t-arvot sekä R^2 -arvot.

Taulukko 7. Regressiot ja niiden tilastollinen merkitsevyys

	β	p-arvo	t-arvo	R^2
H1. CSR → työnantajabrändi	0,565	0,000	5,598	
H2. CSR → CSR-brändi yhteensopivuus	0,142	0,194	1,301	
H3. CSR-brändi yhteensopivuus → työnantajabrändi	0,055	0,421	0,806	
H4. CSR*SRCB → työnantajabrändi	0,317	0,015	2,449	
H5. Työnantajabrändi → hakuaikomus	0,604	0,000	9,395	
Työnantajabrändi				0,619
CSR-brändi yhteensopivuus				0,020
Hakuaikomus				0,365

H1. Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus eli CSR vaikuttaa positiivisesti työnantajabrändiin.

Tutkimustuloksista huomataan, että CSR:n ja työnantajabrändin välinen beta-arvo on 0,565 (t-arvo 5,598, p-arvo 0,000). Nämä arvot osoittavat, että CSR:n vaikutus työnantajabrändiin on tilastollisesti merkitsevä ja positiivinen. Näiden tutkimustulosten perusteella H1 hyväksytään eli yrityksen yhteiskuntavastuullisuudella on positiivinen vaikutus työnantajabrändiin.

H2. Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus eli CSR vaikuttaa positiivisesti koettuun CSR-brändi yhteensopivuuteen.

CSR:n ja CSR-brändi yhteensopivuuden välinen beta-arvo on 0,142. (t-arvo 1,301, p-arvo 0,194) Nämä arvot osoittavat, että CSR:n ja CSR-brändi yhteensopivuuden välinen suhde ei ole tilastollisesti merkitsevä. Näiden tutkimustulosten perusteella H2 hylätään.

H3. Koettu CSR-brändi yhteensopivuus vaikuttaa positiivisesti työnantajabrändiin.

CSR-brändi yhteensopivuuden ja työnantajabrändin beta-arvo 0,055 (t-arvo 0,806, p-arvo 0,421). Näiden arvojen perusteella voidaan sanoa, että CSR-brändi yhteensopivuuden ja työnantajabrändin välinen suhde ei ole tilastollisesti merkitsevä ja näin ollen H3 hylätään.

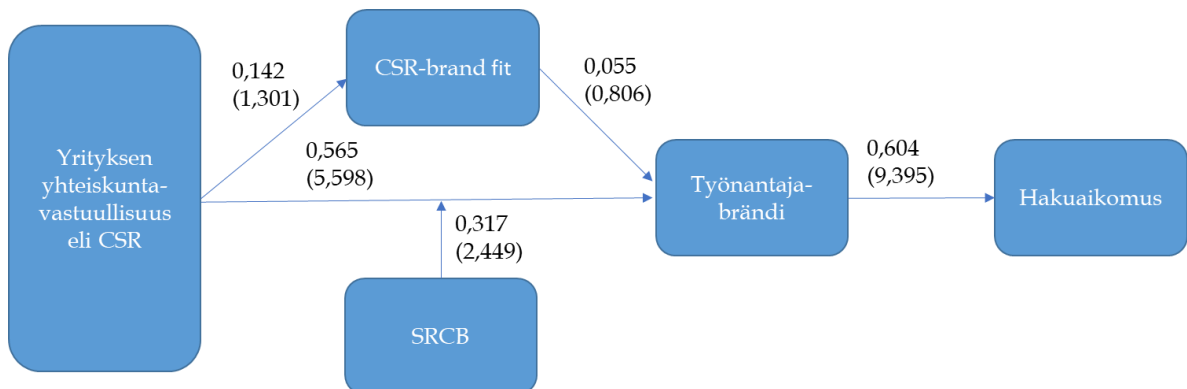
H4. SRCB toimii moderaattorina CSR:n ja työnantajamielikuvan välissä, matalan SRCB:n tapauksessa vastuullisuuden vaikutus työnantajamielikuvaan on heikompi, kuin korkean SRCB:n tapauksessa.

Tutkimustulokset osoittavat, että SRCB:n ja työnantajabrändin välinen beta-arvo on 0,317 moderoiva vaikutus työnantajabrändiin on tilastollisesti merkitsevä (t-arvo 2,449, p-arvo 0,015). Näiden tutkimustulosten perusteella H4 hyväksytään eli SRCB:n ollessa korkea, vaikuttaa CSR vahvemmin työnantajabrändiin kuin matalan SRCB:n tilanteessa.

H5. Työnantajabrändi vaikuttaa positiivisesti hakuaikomukseen.

Työnantajabrändin ja hakuaikomuksen välinen regressioarvo on 0,604 (t-arvo 9,395, p-arvo 0,000). Näiden arvojen perusteella voidaan sanoa, että työnantajabrändin ja hakuaikomuksen suhde on tilastollisesti merkitsevä ja näin ollen H5 hyväksytään.

Kuviossa 6 on vielä esitelty tämän tutkimuksen tutkimusmalliin lisättynä muuttujien väliset regressiot sekä t-arvot. Kaaviossa esiintyvät suluisissa olevat luvut ovat t-arvoja ja luvut, jotka eivät ole suluisissa kertovat regression suuruudesta.



Kuvio 7. Tutkimuksen tulokset

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä luvussa peilataan tämän tutkimuksen empiirisiä tuloksia tutkimuksen taustalla olleeseen teoriapohjaan. Lisäksi tässä luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden ja CSR-brändi yhteensopivuuden vaikutusta työnantajabrändin rakentumisessa ja työnantajabrändin vaikutusta hakuaikomukseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin lisäksi kuluttajan oman vastuullisuuden tason (SRCB) mahdollista moderaattorivaikutusta. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin ensin työnantajabrändiä aiemman kirjallisuuden pohjalta. Teoriaosuus jatkui sitten vastuullisuuden tarkastelulla niin CSR:n, CSR-brändi yhteensopivuuden ja SRCB:n näkökulmasta.

CSR:n, CSR-brändi yhteensopivuuden, työnantajabrändin, SRCB:n ja hakuaikomuksen välisiä yhteyksiä lähdettiin tarkastelemaan rakentamalla tutkimusmalli. Tutkimusmallin avulla pyrittiin selvittämään näiden käsitteiden välisiä korrelaatioita. Tutkimusmalli ja tutkimuksen hypoteesit muodostettiin niin, että ne vastaisivat tutkimuskysymyksiin mahdollisimman hyvin ja ne rakennettiin sellaisten aikaisempien tutkimusten perusteella, joissa yhteys eri käsitteiden välillä oli löytynyt. Tutkimuskysymykset, joihin pyrittiin tutkimusmallin avulla löytämään vastaukset olivat:

1. Mikä on CSR:n rooli työnantajabrändin rakentumisessa?
2. Miten yrityksen CSR-brändi yhteensopivuus vaikuttaa työnantajabrändiin?
3. Vaikuttaako henkilön SRCB:n taso siihen, millaiset vaikutukset CSR:llä on työnantajabrändiin?
4. Millainen vaikutus työnantajabrändillä on hakuaikomukseen?

Seuraavassa alaluvussa pohditaan vastauksia tutkimuskysymyksiin tutkimuksen tulosten perusteella.

5.1.1 Teoreettiset johtopäätökset

Yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden vaikutusta työnantajabrändiin lähdettiin tutkimaan mm. Greeningin ja Trubanin (2000) ja Vercicin ja Coricin (2018) tutkimustulosten pohjalta. Heidän ja monien muiden (esim. Backhaus & Tikoo, 2004;

Klimkiewicz & Oltra, 2017) aikaisemmat tutkimukset olivat osoittaneet näiden kahden välillä merkittävän vaikutuksen. Myös tässä tutkimuksessa löydettiin tilastollisesti merkitsevä yhteys näiden kahden välillä. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pohdittiin sitä, mikä on CSR:n rooli työnantajabrändin rakentumisessa. Tämän tutkimuksen perusteella voisi sanoa, että rooli on varsin suuri. CSR:ään liittyvät asiat ovat koko ajan enemmän esillä varsinkin nuorempien sukupolvien keskuudessa. Voisi siis kuvitella, että CSR:n rooli työnantajabrändin rakentumisessa ei ainakaan ole pienenemässä lähiaikoina. Voi jopa olla, että CSR:n rooli muuttuu yhä tärkeämmäksi.

Olsen, Cudmore ja Hill (2006) totesivat tutkimuksessaan CSR-brändi yhteensopivuuden muodostuvan CSR-viestinnän ja esim. yrityksen brändin perusteella. Tuon tutkimustuloksen perusteella lähdettiin tutkimaan CSR:n vaikutusta CSR-brändi yhteensopivuuteen. Tässä tutkimuksessa tilastollisesti merkitsevää yhteyttä CSR:n ja CSR-brändi yhteensopivuuden välillä ei löytynyt. Tässä tutkimuksessa käytettiin case-yritystä ja kyseisen yrityksen kahta eri CSR-kampanjaa esimerkkinä. On mahdollista, että toisenlaisen lähestymistavan ottamalla tai eri yritystä käyttämällä esimerkkinä, olisi tulos voinut olla toinen.

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet CSR-brändi yhteensopivuudella olleen vaikutusta niin kuluttajien ostoaikomukseen (Ashton & Scott, 2011), kuin kuluttajien lojaaliuteenkin (Cha ym. 2016). Nämä tutkimustulokset loivat pohjan CSR-brändi yhteensopivuuden ja työnantajabrändin välisen suhteen tutkimiselle. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkitsevää suhdetta CSR-brändi yhteensopivuuden ja työnantajabrändin välillä, joka oli mielestäni yllättävää. Tässäkin tapauksessa sanoisin, että erilaisella lähestymistavalla tai eri esimerkkiyrityksellä voisi olla vaikutus tuloksiin. Toisessa tutkimuskysymyksessä pohdittiin, miten CSR-brändi yhteensopivuus vaikuttaa yrityksen työnantajabrändiin. Tämän tutkimuksen perusteella CSR-brändi yhteensopivuudella ei ole vaikutusta työnantajabrändiin. Tutkimuksen rajoitukset –alaluvussa ja jatko-tutkimusehdotukset –alaluvussa pohditaan tarkemmin, miksi tässä tutkimuksessa ei yhteyttä löytynyt ja mitä voisi tehdä eri tavalla, että tämä yhteys löytyisi ja tutkimuskysymykseen löytyisi vastaus.

SRCB:llä on Mohrin, Webbin ja Harrisin (2001) mukaan vaikutus siihen, ostaako kuluttaja vastuullisilta yrityksiltä tuotteita vai ei. Tämän tutkimustuloksen perusteella haluttiin tutkia SRCB:n vaikutusta erilaisessa kontekstissa, joka tässä tapauksessa on työnantajabrändi. Tutkimustulokset osoittavat, että SRCB:n taso vaikuttaa siihen, miten paljon CSR vaikuttaa työnantajabrändiin. Tämän tutkimuksen kolmannessa tutkimuskysymyksessä pohdittiin sitä, onko SRCB:llä moderaattorivaikutusta ja näiden tutkimustulosten perusteella voidaan vastata, että kyllä on. Henkilön SRCB:n taso vaikuttaa siihen, miten paljon CSR:llä on vaikutusta työnantajabrändiin henkilön mielestä. Jos siis henkilöllä on korkea SRCB:n taso eli hänen kuluttajakäyttäytymisensä on vastuullista, tällöin CSR vaikuttaa voimaakkaammin myös työnantajamielikuvan syntymiseen.

Työnantajabrändin vaikutusta hakuaikomukseen lähdettiin tutkimaan mm. Guptan ja Sainin (2020) tutkimustulosten perusteella, jotka osoittavat, että hyvällä työnantajabrändillä on positiivinen vaikutus hakuaikomukseen. Myös tässä tutkimuksessa työnantajabrändillä todettiin olevan vaikutusta työnhakuaikomukseen. Eli vastaus viimeiseen tutkimuskysymykseen, jossa pohdittiin millainen vaikutus työnantajabrändillä on työnhakuaikomukseen, on että vaikutus on merkittävä. Tutkimustuloksista voi päätellä, että jos työnantajabrändi on hyvä, niin hakuaikomus on suurempi.

5.1.2 Käytännölliset johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista voi johtaa monenlaisia päätelmiä yrityksille käytännön toteutusta varten. Tulokset osoittavat, että CSR:n rooli työnantajabrändin rakentumisessa on merkittävä. Tämän perusteella voi tehdä johtopäätöksen siitä, että mikäli yritys haluaa parantaa työnantajabrändiään, on yrityksen keskityttävä myös omaan vastuullisuuteensa ja siitä viestimiseen. Yritysten kannattaa viestiä omasta CSR-toiminnastaan kuluttajille, koska jos kuluttajat eivät tiedä yrityksen CSR-aktiviteeteista, ei heidän mielikuvansa työnantajasta voi myöskään parantua.

Tutkimus osoitti, että kuluttajan SRCB:n eli vastuullisen kuluttamisen taso vaikuttaa siihen kuinka suuri rooli CSR:illä on työnantajabrändin rakentumisessa. Tämä tutkimustulos kertoo yrityksille siitä, kuinka tärkeää on perustaa yrityksen toiminta juuri oman kohderyhmän preferenssien mukaiseksi. Jos yrityksen potentiaalisten työntekijöiden kohderyhmään kuuluvat henkilöt tyypillisesti kuluttavat ja elävät erittäin vastuullisesti, on yrityksen entistä tärkeämpää käyttää resursseja CSR:ään ja siitä viestimiseen. Jos taas yritys etsii työntekijöikseen henkilöitä, joiden SRCB:n arvo ei ole korkea, ei yrityksen ainakaan työnantajabrändin parantamisen vuoksi kannata panostaa CSR:ään.

Yritysten saattaa olla haastavaa saada tarpeeksi paljon ja tarpeeksi hyviä hakemuksia. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaankin sanoa, että yritykset voivat pyrkiä vaikuttamaan hakemusten määrään panostamalla työnantajabrändiin. Tulokset nimittäin osoittivat työnantajabrändillä olevan selkeä vaikutus hakuaikomukseen.

5.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tämän tutkimuksen kyselyn vastaajamäärä oli varsin pieni, vain 81 henkilöä. Vaikka tämä määrä onkin hyväksyttävä, olisi tutkimus vielä luotettavampi, jos vastaajia olisi enemmän. Vastaajien määrää olisi voinut saada nostettua, jos mittaristo ei olisi ollut aivan näin laaja. Kyselyyn vastaaminen oli varsin työlästä näin suuren mittariston kanssa, joten moni kyselyn aloittaneista jätti vastaamisen kesken.

Vaikka tutkimuksen mittaristo oli kokonaisuudessaan pitkä, oli CSR-brändi yhteensopivuuden mittaristo erittäin lyhyt. Siihen kuului vain kaksi kysymystä, joka saattoi johtaa siihen, ettei CSR-brändi yhteensopivuus -käsitettä saatu mitattua tarpeeksi hyvin. Sillä taas saattoi olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, joiden mukaan CSR:llä ei ollut vaikutusta CSR-brändi yhteensopivuuteen eikä CSR-brändi yhteensopivuudella ollut vaikutusta työnantajabrändiin.

CSR-brändi yhteensopivuus -käsitteen mittaamiseen saattoi vaikuttaa myös tapa, jolla sitä mitattiin. Kuten aiemmin mainittiin, tässä tutkimuksessa käytettiin esimerkkirytyksenä K-ryhmää ja sen vastuullisuusviestintää. CSR-brändi yhteensopivuuden mittaamisessa käytettiin kahta erilaista K-ryhmän vastuullisuus-kampanjaa, joista toinen koski sosiaalista vastuullisuutta ja toinen ympäristö vastuullisuutta. Jokaiselle vastaajalle tuli kyselyssä satunnaisesti toinen näistä kampanjoista, joten CSR-brändi yhteensopivuudelle muodostui yhteensä neljä indikaattoria aineistoon. Mittariston luotettavuutta arvioitaessa kaksi näistä indikaattoreista jouduttiin kuitenkin poistamaan, koska niiden faktorilataukset osoittivat niiden olevan problemaattisia. Nämä molemmat koskivat ympäristö vastuullisuuteen liittyvää kampanjaa, joten lopullisissa tuloksissa on käytetty CSR-brändi yhteensopivuuden mittaamiseen ainoastaan sosiaalisen vastuullisuuden kampanjan nähneiden henkilöiden vastauksia. On mahdollista, että tämä vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Voi siis olla, että tämän tutkimuksen kampanjaesimerkit eivät välttämättä olleet parhaan mahdolliset, varsinkaan ympäristö vastuullisuuden osalta.

Kuten aiemmin mainitsin, tämän tutkimuksen mittaristo oli varsin pitkä. Mittariston luotettavuutta analysoitaessa jouduttiin kuitenkin poistamaan useita indikaattoreita varsinkin SRCB-mittaristosta. Tämä herätti pohdintaa siitä, olisiko tämän käsitteen mittaamiseen kannattanut ottaa jokin toinen mittaristo.

5.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset osoittivat CSR-brändi yhteensopivuuden osalta, ettei CSR:llä ole vaikutusta siihen eikä sillä ole vaikutusta työnantajabrändiin. Tästä syystä on pohdittava, olisiko CSR-brändi yhteensopivuuden tutkimiselle jokin toinen keino. Jatkotutkimuksena voisi yrittää tutkia tätä käsitettä joko erilaisen esimerkin kautta tai ilman esimerkkiä. Voisi myös olla järkevää pohtia tätä käsitettä erilaisen tutkimusmallin kautta. Esimerkiksi Olsen, Cudmore ja Hill (2006) totesivat tutkimuksessaan CSR-brändi yhteensopivuuden muodostuvan CSR-viestinnän ja esim. yrityksen brändin tai arvojen yhteensopivuuden perusteella. Voisikin siis olla ehkä sittenkin tarkoituksenmukaisempaa tutkia CSR-viestinnän ja yrityksen työnantajabrändin yhteistä vaikutusta koettuun CSR-brändi yhteensopivuuteen ja mahdollisesti vielä CSR-brändi yhteensopivuuden vaikutusta hakuaikomukseen.

Tämän tutkielman tulosten mukaan CSR:llä on selkeä rooli työnantajabrändin rakentumisessa. Vastuullisuuden teema on yhä vahvemmin esillä niin kuluttajamarkkinoilla kuin työmarkkinoillakin. Tästä syystä voisi jatkossa olla hyvä tutkia CSR:n roolia työnantajabrändin rakentumisessa niin, että tutkimukseen otettaisiin mukaan myös muita työnantajabrändiin vaikuttavia tekijöitä. Näin päästäisiin vertailemaan eri tekijöiden vaikutuksia toisiinsa. Tällä tavoin yritykset saisivat konkreettista tietoa siitä, miten suuressa roolissa CSR on verrattuna toisiin työnantajabrändiä rakentaviin tekijöihin.

LÄHTEET

- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185-206.
- Ashton, A., Scott, N. 2011. Hotel restaurant co-branding: The relationship of perceived brand fit with intention to purchase. *Journal of Vacation Marketing* 17 (4): 275-86.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. 2012. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(1), 8-34.
- Barbaros, M. C. 2020. Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*, 16(4), 87-112. <https://doi.org/10.7341/20201643>
- Barrow, S., Moseley, R., Mosley, R. & Richard Mosley. 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., Hill, R. P. 2006. The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research* 59 (1): 46-61.
- Berné-Manero, C., Pedraja-Iglesias, M. & Ramo-Sáez, P. 2013. A measurement model for the socially responsible consumer. *International review on public and nonprofit marketing*, 11(1), 31-46. <https://doi.org/10.1007/s12208-013-0106-8>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2), 151-172.
- Bhanot, S. 2016. External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India. *SIES Journal of Management*. 12(2).
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business research methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Carlini, J., Grace, D., France, C. & Lo Iacono, J. 2019. The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: Integrative review and comprehensive model. *Journal of marketing management*, 35(1-2), 182-205.
- Cha, M., Yi, Y. & Bagozzi, R. P. 2016. Effects of Customer Participation in Corporate Social Responsibility (CSR) Programs on the CSR-Brand Fit and Brand Loyalty. *Cornell hospitality quarterly*, 57(3), 235-249.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. & Newsted, P.R. 2003. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research* 14(2), 189-217

- Dabirian, A., Paschen, J. & Kietzmann, J. 2019. Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT professional*, 21(1), 82-89.
- de Jong, M.D.T., van der Meer, M. 2017. How Does It Fit? Exploring the Congruence Between Organizations and Their Corporate Social Responsibility (CSR) Activities. *J Bus Ethics* 143, 71-83. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2782-2>
- Dokania, A. K., & Pathak, G. S. 2013. Corporate social responsibility and employer branding: A case study of Indian information technology industry. *Review of HRM*, 2(1), 149-158.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. 2010. Maximising business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19
- Duarte, A. P., Gomes, D. R. & Gonçalves das Neves, J. 2014. Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective applicants' responses. *Management research (Armonk, N.Y.)*, 12(3), 240-258. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2013-0532>
- Forehand, M. R., Deshpandé, R., Reed, I. I. A. 2002. Identity salience and the influence of differential activation of the social self-schema on advertising response. *Journal of Applied Psychology* 87 (6): 1086-99.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Gaudencio, P., Coelho, A. & Ribeiro, N. 2021. The impact of CSR perceptions on workers' turnover intentions: Exploring the supervisor exchange process and the role of perceived external prestige. *Social responsibility journal*, 17(4), 543-561
- Gomes, D. & Neves, J. 2011. Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel review*, 40(6), 684-699. <https://doi.org/10.1108/00483481111169634>
- Gratton, L. 2007. *Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy - and Others Don't*, FT Prentice Hall, London. p. 106.
- Greening, D. W. & Turban, D. B. 2000. Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & society*, 39(3), 254-280.
- Gilal, F. G., Paul, J., Gilal, N. G. & Gilal, R. G. 2021. Strategic CSR - brand fit and customers' brand passion: Theoretical extension and analysis. *Psychology & marketing*, 38(5), 759-773.
- Gupta, S. & Saini, G. K. 2020. Information Source Credibility and Job Seekers' Intention to Apply: The Mediating Role of Brands. *Global business review*, 21(3), 743-762.
- Hatch, C. D. & Stephen, S. K. 2015. Gender Effects on Perceptions of Individual and Corporate Social Responsibility. *The journal of applied business and economics*, 17(3), 63. Punamusta.

- Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden?
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F. 2003. Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement* 63 (6), 986-1001.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Almatalent.
- Jones, D. A., Willness, C. R. & Madey, S. 2014. Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.
- Joutsenvirta, M. 2013. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa (2. p.). Gaudeamus.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H. & Kim, N. 2010. Corporate Social Responsibility and Employee – Company Identification. *Journal of business ethics*, 95(4), 557-569.
- Klimkiewicz, K. & Oltra, V. 2017. Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 24(5), 449-463.
- Kumar, V., Jain, S. & Singh, A. K. 2021. A nomological network study of employer branding with CSR, motivation and intention to stay. *Asia-Pacific journal of business administration*, 13(4), 553-573.
- Leekha Chhabra, N. and Sharma, S. 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 No. 1, pp. 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Lloyd, S. 2002. Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), pp. 64–66.
- Mayo, A. 2001. *The human value of enterprise*. Nicholas Brealey Publishing. London.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus ja Booky.fi. Jyväskylän yliopisto, e-kirja, opiskelijalaitos,
- Mohr, L. A., Webb, D. J. & Harris, K. E. 2001. Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of consumer affairs*, 35(1), 45-72. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>
- Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. *Employer branding for dummies*. John Wiley Sons Inc: New York.
- O'Brien, K. 2009. Do values subjectively define the limits to climate change adaptation? *Adapting to Climate Change: Thresholds, Values, Governance*. 164-180.
- O'Gorman, K. & MacIntosh, R. (2015). *Research methods for business & management: A guide to writing your dissertation (Second edition.)*. Goodfellow Publishers Ltd.

- Rahman, S., Haski-Leventhal, D. & Pournader, M. 2016. The effect of employee CSR attitudes on job satisfaction and organizational commitment: Evidence from the Bangladeshi banking industry. *Social responsibility journal*, 12(2), 228-246.
- Rosethorn, H., Group, M. O. B. H., & Contributors 2009. *The employer brand: Keeping faith with the deal*. Taylor & Francis Group.
- Sartain, L. & Schumann, M. 2006. *Brand from the inside*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business ethics quarterly*, 11(4), 331-22.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508
- Sitra. Megatrendit. Viitattu 10.8.2022. www.sitra.fi/aiheet/megatrendit
- Sirgy, M. J. 1982. Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *The Journal of consumer research*, 9(3), 287-300.
- Sirgy, M. J. & Su, C. 2000. Destination Image, Self-Congruity, and Travel Behavior: Toward an Integrative Model. *Journal of travel research*, 38(4), 340-352.
- Sullivan, J. 2004. Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23, 501-510.
- Suomen YK-liitto. Historiaa ja toiminnan taustoja. Viitattu 3.5.2022. <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/historiaa-ja-toiminnan-taustoja>
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. 2013. *Using multivariate statistics*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Taheri, B., Porter, C. Valantis-Kanellos, N. & König, C. (2014). *Quantitative data gathering techniques*. Julkaisussa: *Research methods for business and management: a guide to writing your dissertation*. Goodfellow Publishers, Limited: Oxford.
- Tanwar, K. & Prasad, A. 2017. Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel review*, 46(2), 389-409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Turban, D. B., Forret, M. & Hendricsson, C. L. 1998. Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior* 52, 24-44.
- Turker, D. 2009. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Vercic, A. T. & Coric, D. S. 2018. The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public relations review*, 44(4), 444-452.
- Vilkka, H. 2007. *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.

- Zottoli, M.A. & Wanous, J.P. 2000. Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10, 353–382.
- Özcan, F. & Elçi, M. 2020. Employees' Perception of CSR Affecting Employer Brand, Brand Image, and Corporate Reputation. *SAGE open*, 10(4), 215824402097237.

LIITE 1 Kyselylomake

LIITE

Yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden rooli työnantajabrändin rakentumisessa

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Teen pro gradu -tutkielmaa Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoululle. Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden roolia työnantajabrändin rakentumisessa. Tutkimuksen kohteena on korkeakouluopiskelijoiden mielikuvat K-ryhmän CSR-viestinnästä ja työnantajabrändistä.

Kysely on anonyymi eikä yksittäistä vastaajaa voida erottaa tuloksista. Tiedot käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti ainoastaan tutkimuskäyttöä varten. Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 10 minuuttia. Tietosuojailmoitus: <https://link.webpolsurveys.com/S/2E380907DFA69DFA>

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

Anna Kyntäjä
anna.s.kyntaja@student.jyu.fi

1. Hyväksytkö tietosuojailmoituksen? *

- Kyllä
 En

2. Oletko hakemassa töitä tällä hetkellä? *

- Kyllä
 En

3. Aiotko hakea töitä lähiaikoina? *

- Kyllä
 En

4. Mistä yleensä etsit työpaikkoja? *

8. Missä määrin näkemäsi kampanjan voidaan nähdä ottavan kantaa seuraaviin vastuullisuusteemoihin: *

	1 Ei lainkaan	2	3	4	5	6	7 Täysin
Sosiaalinen vastuullisuus (vastuullisuutta, joka ottaa kantaa esim. koulutukseen, ihmisoikeuksien toteutumiseen, syrjäytymiseen) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristövastuullisuus (vastuullisuutta, joka ottaa kantaa esim. ilmastonmuutokseen tai ilmastolle haitallisten vaikutusten minimointiin) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinun mielikuvaasi K-ryhmästä? *

	1 Täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7 Täysin samaa mieltä
Tämä organisaatio on arvostettu ja luotettava yritys. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä organisaatio korostaa yhteiskuntavastuullisuuden tärkeyttä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä organisaatio panostaa kampanjoihin ja projekteihin, jotka edistävät yhteiskunnan hyvinvointia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä organisaatio yrittää auttaa hallitusta ratkaisemaan sosiaalisia ongelmia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä organisaatio tekee yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa yhteiskuntavastuullisissa projekteissa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä organisaatio välttää ain epäreilua kilpailua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä organisaatio toteuttaa erityisohjelmia minimoidakseen sen negatiivisen vaikutuksen ympäristölle. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat mielikuvaasi K-ryhmästä? *

1 2 3 4 5 6 7

	1 Täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7 Täysin samaa mieltä
Jos tämä yritys kutsuisi minut työhaastatteluun, menisin sinne *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponnistelin kovasti päästäkseni töihin tähän yritykseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelisin tätä yritystä ystävälleni, joka etsii työtä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Ikä *

- Alle 20
- 21-30
- 31-40
- Yli 40

16. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu