

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

**TYÖNANTAJA-ARVOJEN VAIKUTUS
TYÖNANTAJAN HOUKUTTELEVUUTEEN**

Pro gradu -tutkielma
Markkinointi
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
Joulukuu 2016

Laatija: Tarja Maksimainen
Ohjaaja: Juha Munnukka

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Tarja Maksimainen	
Työn nimi Työnantaja-arvojen vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu
Aika 28.12.2016	Sivumäärä 67
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tässä tutkimuksessa perehdytään ohjelmoijien arvoihin ja siihen, miten arvot vaikuttavat yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Tutkimus on ajankohtainen, sillä alalla vallitsevat usein työnhakijoiden markkinat. Työnantajien on tällöin panostettava erityisesti työnantajabrändiinsä ja tehtävä yrityksestä houkutteleva työnantaja.</p> <p>Tutkimuksessa yhdistetään useita näkemyksiä työnhakijoiden arvoista. Näistä on tutkimuksessa koottu kahdeksan arvoa: psykologinen arvo, sosiaalinen arvo, soveltamisarvo, kehittymisarvo, taloudellinen arvo, yhteiskunnallinen arvo, työnteon tasapaino sekä kiinnostusarvo. Tämän lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan aiempia tutkimustuloksia arvojen vaikutuksesta houkuttelevuuteen sekä työnantajan houkuttelevuuden rakentumisesta työnantajabrändin avulla.</p> <p>Tutkimus on tehty yhdistelmänä teemahaastattelua sekä kyselytutkimusta. Teemahaastattelu tehtiin 10 ohjelmoijalle ja sen pohjalta rakennettiin 37 kysymyksen kysely, jossa vastaajat valitsivat aina kahden erilaisen skenaarion väliltä. Kyselytutkimuksen täytti 52 ohjelmoijaa.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että tärkeimpiä arvoja ohjelmoijille ovat kiinnostus- ja kehitysarvo, sekä yhteiskunnalliset arvot. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjelmoijille on hyvin tärkeää oppia työssään uutta, minkä lisäksi heitä kiinnostavat tunnetut yritykset ja tuotteet sekä peliala. Lisäksi ohjelmoijille on tärkeää, että yritys toimii eettisesti. Tutkimuksen mukaan palkalla on verrattain vähän merkitystä työpaikan valinnan kannalta. Selvisi myös, että kehitysarvo ja yhteiskunnalliset arvot korreloivat negatiivisesti, eli urakehitystä tärkeänä pitävät eivät pitäneet yrityksen eettisyyttä yhtä merkityksellisinä kuin muut. Yksilölliset erot voivat kuitenkin olla suuria.</p> <p>Tutkimuksen perusteella on selvää, että yrityksen on tärkeää pitää yllä hyvää mainetta ollakseen houkutteleva työnantaja. Tähän on hyvä pyrkiä viestimällä yrityksen todellisista arvoista. On myös tärkeää pyrkiä löytämään yrityksen arvoja vastaavia työnhakijoita, sillä tällöin myös työnantajabrändin toimenpiteet ovat aitoja ja tekevät yrityksestä entistä houkuttelevamman työnantajan oikealle kohderyhmälle.</p>	
Asiasanat Työnantajabrändi, rekrytointi, arvot, houkuttelevuus, maine	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

KUVIOT

KUVIO 1. Työnantajan erityispiirteiden, arvolupauksen ja työnantajaimagon suhde Hubschmidin (2012) mukaan.....	13
KUVIO 2. Organisaation identiteetin ja toimenpiteiden vaikutus yrityksen houkuttelevuuteen Barrow'n (2005) mukaan.....	15
KUVIO 3. Arvojen vaikutus aikomukseen hakea työtä Sivertzenin (2013) tutkimuksen mukaan	17
KUVIO 4. Teoreettinen viitekehys	27
KUVIO 5. Mediaani ja keskihajonta.....	36
KUVIO 6. Kokeneiden ja kokemattomien arvot	37
KUVIO 7. Kokeneiden ja kokemattomien vaihteluväli.....	37

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Haastateltavien ikä ja työkokemus	34
TAULUKKO 2. Tutkimuksessa käytettävien arvojen lyhenteet.....	35
TAULUKKO 3. Teemahaastattelun tutkimustulokset	52
TAULUKKO 4. Kyselytutkimuksen tutkimustulokset	53

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ KUVIOT JA TAULUKOT SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tavoite.....	8
1.2	Keskeiset käsitteet.....	8
1.3	Tutkielman rakenne.....	10
2	TYÖNANTAJAN HOUKUTTELEVUUS.....	11
2.1	Työnantajaimago	12
2.2	Työnantajan maine	14
3	TYÖNHAKIJAN ARVOT	16
3.1	Yhteiskunnalliset arvot	17
3.2	Työnhakijan identiteetti	18
3.2.1	Sosiaalinen identiteetti	19
3.2.2	Organisaatioidentiteetti.....	20
3.3	Kiinnostusarvo	22
3.4	Kehittymisarvo	23
3.5	Soveltamisarvo	23
3.6	Sosiaalinen arvo	24
3.7	Taloudellinen arvo.....	24
3.8	Työnteon tasapaino	25
3.9	Teoreettinen viitekehys.....	26
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	28
4.1	Teemahaastattelu	28
4.2	Lomakekysely.....	29
4.3	Virtuaaliset haastattelut	30
4.4	Tutkijan rooli	31
4.5	Tutkimuksen aineisto	32
4.6	Sisällönanalyysi.....	34
5	TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1	Psykologisen arvon merkitys	38
5.2	Kiinnostusarvon merkitys	40
5.3	Sosiaalisen arvon merkitys	42
5.4	Taloudellisen arvon merkitys	45
5.5	Soveltamisarvon merkitys	46
5.6	Kehitysarvon merkitys.....	47
5.7	Yhteiskunnallisten arvojen merkitys	49
5.8	Työnteon tasapainon merkitys	50
5.9	Yhteenvedo	52

6 POHDINTA	54
6.1 Vastaukset tutkimusongelmiin.....	54
6.2 Teoreettiset johtopäätökset.....	55
6.3 Käytännön johtopäätökset.....	59
6.4 Rajoitteet.....	60
6.5 Jatkotutkimusehdotukset.....	62
LÄHTEET.....	64
LIITTEET.....	68

1 JOHDANTO

Ohjelmoijista on useissa yrityksissä pulaa. Näin on siitäkin huolimatta, että opiskelijoiden sisäänottomäärät ovat suuria ja oppilaitoksia on paljon. Omien havaintojeni mukaan yllättävän suuri osa opiskelijoista päätyy kuitenkin joko vaihtamaan alaa tai valitsemaan jonkin toisen sivupolun opiskeluissaan, eikä IT-alan opiskelijoista kovinkaan monesta lopulta tulekaan osaavaa ohjelmoijaa. Lopputuloksena tarjonta ja kysyntä työpaikkojen suhteen eivät kohtaa ja työnantaja saattaa jäädä kokonaan ilman tarvittavia työntekijöitä.

Ongelmalla on työnantajalle ikäviä seurauksia. Luonnollisesti jo pelkästään puute osaavista työntekijöistä ja palkkojen nousu ovat suuria ongelmia, mutta yksi haasteista piilee siinä, että työnhakijat voivat niin sanotusti shoppailla työpaikkoja eikä pysyvyyttä ole. Tällöin työpaikat kilpailevat työnhakijoista monenlaisin keinoin, eikä palkan suuruus enää riitä kilpailueduksi. Lisäksi headhuntereiden käyttäminen, hiljainen työnhaku ja rekrytointipalkkioiden maksaminen on yleistä, mikä myöskin lisää kuluja.

Mahdolliset erottautumiskeinot työnantajana pyörivät hyvin pitkälle yrityksen brändin ympärillä. Mahdolliset työnhakijat voidaankin nähdä kuluttajina, joille yrityksen rekrytoijat markkinoivat työnantajabrändiään (Knox & Freeman 2006). Työhyvinvointi onkin tärkeä osa työnantajabrändiä, sillä tietoisuus työnantajan panostuksesta työhyvinvointiin leviää tehokkaasti WOMin kautta. Yritykset tarjoavat esimerkiksi ilmaisia aamupaloja, mahdollisuuksia toteuttaa työn ohella omia projekteja tai antavat vaikkapa ottaa koiran mukaan töihin. Tällaiset asiat lisäävät viihtymistä työssä ja näistä on myöskin helppoa kertoa eteenpäin. Knoxin ja Freemanin (2006) mukaan työntekijöiden kertomusten vaikutus ulkoisten ryhmien näkemykseen yrityksen brändistä näyttäisikin olevan erityisen vahva. Myöskin Agrawal ja Swaroop (2009) kertovat, että yrityksen maineella on suuri merkitys työnhakijoille, sillä työnantajan maine antaa työntekijälle tietynlaista ylpeyttä työpaikastaan, jolla voi jopa korvata matalampia palkkoja. Sama pätee heidän mukaansa myöskin haastaviin ja kehittäviin työtehtäviin, joilla on erityisesti merkitystä kokeneemmille työnhakijoille.

Luonnollisesti myöskin yrityksen tuotteet vaikuttavat ratkaisevasti kiinnostavuuteen: pelialan yrityksen ei välttämättä tarvitse kosiskella työnhakijoita samalla tavalla, kuin julkishallinnon järjestelmiä tekevien yritysten. Heikosti tunnettuja tuotteita tekevien yritysten onkin vaikeampaa tavoittaa parhaita työnhakijoita (Wilden ym. 2010). Myöskin Knoxin ja Freemanin (2006) mukaan toimialan imagolla on väliä työpaikan kiinnostavuuden kannalta.

Tarkoitukseni onkin tutkia, mitkä ominaisuudet ovat työnhakijoille tärkeitä heidän päättäessään hakea juuri tiettyä työpaikkaa, että juuri näihin osa-alueisiin osattaisiin panostaa ja mahdollisesti karsia turhia menoeriä. Tässä tutkimuksessa nämä ominaisuudet jaetaan kahdeksaan arvoon: kiinnostusarvoon, kehitysarvoon, sosiaaliseen arvoon, sovellusarvoon, työnteon vapautteen, yhteiskunnallisiin arvoihin, taloudelliseen arvoon sekä psykologiseen arvoon.

Brändiarvon tutkiminen rekrytinnissa on kuitenkin melko uusi perspektiivi (Agrawal & Swaroop 2009). Tutkimuksen kannalta onkin tärkeää pohdiskella sitä, miten työnantajan brändi-imago muodostuu ja kuinka tämä vaikuttaa päätökseen hakea työpaikkaa. Työnhakijat ovatkin hyvin samanlaisessa tilanteessa kuin kuluttajat valitessaan tuotteita, ja tämän takia tutkimusta brändeistä voi hyödyntää tässäkin tutkimuksessa.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, mitkä arvot ovat tärkeitä ohjelmoijille heidän valitessaan työpaikkaa. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat tärkeimmät ohjelmoijien työnantajaa koskevat arvot?
- Mikä merkitys ohjelmoijien työnantaja-arvoilla on työpaikan valintaan?
- Onko tiettyjen arvojen merkitsevyydellä yhteyttä muiden arvojen merkitsevyyteen?

1.2 Keskeiset käsitteet

Brändi

Brändi on nimi, merkki, symboli, design tai näiden kombinaatio, josta tuote tai palvelu on tunnistettavissa tai samaistettavissa. Brändi erottaa tuotteen tai palvelun tarjoajan kilpailijoista (Kotler & Armstrong 2012).

Työnantajabrändi

Työnantajabrändi on pitkäaikainen strategia, jolla pyritään luomaan ainutlaatuinen ja haluttu työnantajaidentiteetti sekä hallitsemaan työntekijöiden sekä mahdollisten hakijoiden käsitystä yrityksestä (Olivas-Lujan & Bondarouk 2013).

Työnantajaimago

Työnantajaimago tarkoittaa yleisön näkemystä yrityksestä työnantajana. Tämä näkemys on muodostunut ajan saatossa esimerkiksi median, tapahtumien, saavutusten, tuotteiden tai kokemusten ansiosta. Työnantajaimago on myöskin eri asia kuin yritysimage: yritysimage on työnantajaimagoa paljon laajempi

käsite, joka käsittää koko yrityksen imagon. Työnantajaimago puolestaan tarkoittaa imagoa pääasiassa mahdollisten, tämänhetkisten sekä entisten työntekijöiden silmissä sekä se voidaan nähdä osana yritysimagoa (Hubschmid 2012).

Työnantajamaine

Useissa yhteyksissä työnantajamaineella viitataan organisaation houkuttelevuuteen. (Dögl & Holtbrügge 2013) Sivertzenin (2013) tutkimuksen mukaan työnhakijan arvot johtavat koettuun yrityksen maineeseen.

Brändiarvo

Brändiarvoa voi kuvata vaikutuksena, joka brändin tuntemisella on kuluttajan reaktioon tuotteesta tai sen markkinoinnista. Brändiarvo on arvio brändin kyvystä vaikuttaa kuluttajan mieltymyksiin ja uskollisuuteen. Brändillä on positiivinen brändiarvo, mikäli kuluttajat reagoivat suosivammin kyseistä brändiä kohtaan verrattuna brändäämättömään versioon samasta tuotteesta (Kotler & Armstrong 2012). Grönroosin (2007) mukaan brändiarvo voi myöskin vaikuttaa asiakkaan uskollisuuteen.

WOM

WOM eli Word of mouth tarkoittaa tuotetta koskevaa henkilökohtaista viestintää kohdeasiakkaiden ja esimerkiksi naapureiden, ystävien ja sukulaisten välillä. WOMilla voi olla voimakas vaikutus kuluttajan ostokäyttäytymiseen (Kotler & Armstrong 2012).

Identiteetti

Identiteetillä tarkoitetaan usein joko sosiaalista kategoriaa, jota määrittävät jäsenyyden säännöt, luonteenomaiset ominaisuudet ja odotettu käyttäytyminen, tai sosiaalisesti erottelevia ominaisuuksia, joista yksilö tuntee ylpeyttä tai joita hän pitää muuttumattomina mutta sosiaalisesti merkittävinä. (Fearon 1999)

Työnantaja-arvo

Tässä tutkimuksessa työnantaja-arvolla tarkoitetaan työnantajaa koskevia arvoja, jotka tutkimuksessa jaetaan kahdeksaan erilaiseen arvoon: yhteiskunnallisiin arvoihin, psykologiseen arvoon, kiinnostusarvoon, kehittymisarvoon, soveltamisarvoon, sosiaaliseen arvoon, taloudelliseen arvoon sekä työnteon tasapainoon.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma jakaantuu johdannon jälkeen viiteen osaan: kahteen teorialukuun, tutkimusmetodologiaan, tutkimustuloksiin sekä johtopäätöksiin. Teoria on siis jakautunut kahtia työnantajan mainetta ja työnantajabrändiä koskevaan osioon sekä työnhakijan arvoja koskevaan osioon. Metodiosassa puolestaan käydään läpi sekä käytetyn metodin että aineiston. Tutkimustuloksissa käsitellään tärkeimmät tutkimustulokset sekä näiden analyysin. Johtopäätöksissä pohditaan tutkimustulosten merkityksellisyyttä ja paikkaansapitävyyttä, sekä mietitään tutkimustulosten käyttöä käytännössä sekä tarvetta lisätutkimuksille.

2 TYÖNANTAJAN HOUKUTTELEVUUS

Sivertzenin (2013) mukaan henkilöstö on tärkeä osa kilpailuetua varsinkin tietointensiivisissä yrityksissä. Tämän kilpailuedun voi saavuttaa löytämällä ja yhdistelemällä sopivia työntekijöitä. Kilpailullisessa tilanteessa yrityksen imago on tärkeä ase parhaiden työntekijöiden houkuttelemiseksi, mihin voidaan pyrkiä työnantajabrändäyksellä. Aggerholmin ym. (2011) mukaan Ambler ja Barrow (1996) määrittelivätkin työnantajabrändin paketiksi funktionaalisia, taloudellisia ja psykologisia etuja. Näitä etuja pidetään Aggerholmin ym. (2011) mukaan vieläkin olennaisena osana työnantajabrändiä. Työnantajabrändi on myöskin yhteiskunnallinen kysymys, sillä se sisältää vastuullisten työsuhteiden neuvottelun ja ylläpidon.

Työnantajabrändi on siis pitkäaikainen strategia, jolla pyritään luomaan ainutlaatuinen ja haluttu työnantajaidentiteetti sekä hallitsemaan työntekijöiden sekä mahdollisten hakijoiden käsitystä yrityksestä (Olivas-Lujan & Bondarouk, 2013). Työnantajabrändin tärkein rooli onkin tarjota johdolle johdonmukainen kehys rekrytoinnin parantamiseksi sekä työntekijöiden sitouttamiseksi (Hubschmid, 2012). Myös Olivas-Lujanin ja Bondaroukin (2013) mukaan työnantajabrändi on tärkeä osa henkilöstöhallintoa tukien sen strategiaa silloin, kun yritys yrittää identifioida mahdollisia työntekijöitä, jotka parhaiten sopisivat organisaation kulttuuriin, arvoihin ja visioon. Sen uskotaan myöskin houkuttelevan parempia kandidaatteja, sillä se auttaa heitä kuvittelemaan itsensä osana yritystä. Työnantajabrändin avulla yritykset osoittavatkin eroavansa kilpailijoistaan sekä pyrkivät näyttämään, miksi parhaiden hakijoiden pitäisi hakea juuri heille töihin.

Hubschmidin (2012) mukaan yksi tärkeimmistä työnantajabrändäyksen toiminnoista on kohderyhmien määrittely. Työnantajabrändin tarkoituksena on saavuttaa tila, jossa yritys on näiden ryhmien silmissä paras vaihtoehto työnantajaksi, jolloin yritys tulee mahdollisten hakijoiden mieleen ensimmäisenä heidän miettiessään mahdollista työnantajaa. Toinen tärkeä toiminto on brändin erottautuminen kilpailijoista. Jos yrityksen tarjoamat palvelut eivät olennaisesti eroa toisten yritysten palveluista, erottautuminen työnantajabrändin avulla on erityisen tärkeää, sillä työnantajabrändin avulla yrityksellä on mahdollisuus ilmaista yksilöllisyyttään työnantajana. Lopputuloksena yrityksen on mahdollista saavuttaa ainutlaatuinen asema työmarkkinoilla. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että yritysten kannattaisi mahdollisesti keskittyä enemmän innovaatioihin ja henkilökohtaiseen kasvuun työnantajabrändäyksen sijasta (Sivertzen, 2013).

Työnantajan pitää rakentaa ja pitää yllä toimivaa arvolupausta muodostaakseen houkuttelevan työnantajabrändin. Työnantajabrändin tarkoituksena onkin muodostaa mahdollisten hakijoiden mielissä sellainen imago, että yrityksessä työntekijöiden toivomuksiin vastataan ja että heitä pidetään yrityksen tärkeimpinä asiakkaina. Tämän takia yrityksen pitäisi tarjota vahva arvolupaus eli vastaus siihen, miksi lahjakkaan ja motivoituneen henkilön pitäisi pitää kyseistä yritystä parempana vaihtoehtona kuin muita yrityksiä. Arvolupaus toimii työnantajabrändin pohjana antaen mahdollisille

työnhakijoille sekä työntekijöille lupauksia yrityksen tarjoamasta arvosta. Arvolupaus on kokonaisvaltainen kokonaisuus ihmisten kokemuksista yrityksessä – esimerkiksi tyytyväisyydestä työhön, ympäristöön, johtajuuteen, kollegoihin ja palkkaan. (Hubschmid, 2012)

Aggerholmin ym. (2011) mukaan myös erityisesti yhteiskunnalliseen vastuullisuuteen panostavien yritysten onkin tärkeää tehdä omanlaistaan työnantajabrändäystä. He esittelivät mallin, jonka mukaan tärkeänä osana työnantajabrändäystä toimii myös yhteinen arvонуonti ja havainnointi. Tällöin työnantajabrändin muodostavat yhdessä brändäys, henkilöstöjohtaminen ja yrityksen sosiaalinen vastuu. Hubschmidin (2012) mukaan arvolupauksia mietittäessä yrityksen pitää hahmottaa, miten se vertautuu kilpailijoihinsa. Toisin sanoen, yritysten pitää miettiä strategisesti nykyisiä ja tulevia työntekijöitään. Arvolupauksen tarkoituksena on selventää mahdollisille työnhakijoille, mitä he voivat odottaa yritykseltä. Aggerholmin ym. (2011) mukaan liiketoiminnan idea on myöskin siirtynyt voiton maksimoimisesta enemmän yhteisten prioriteettien luomiseen sidosryhmien kanssa, jolloin kaikki sidosryhmät työntekijät mukaan lukien ovat vastuullisen liiketoimintamallin keskiössä. Tällöin myös työnantajabrändi on tärkeä tekijä kestävässä kehityksessä.

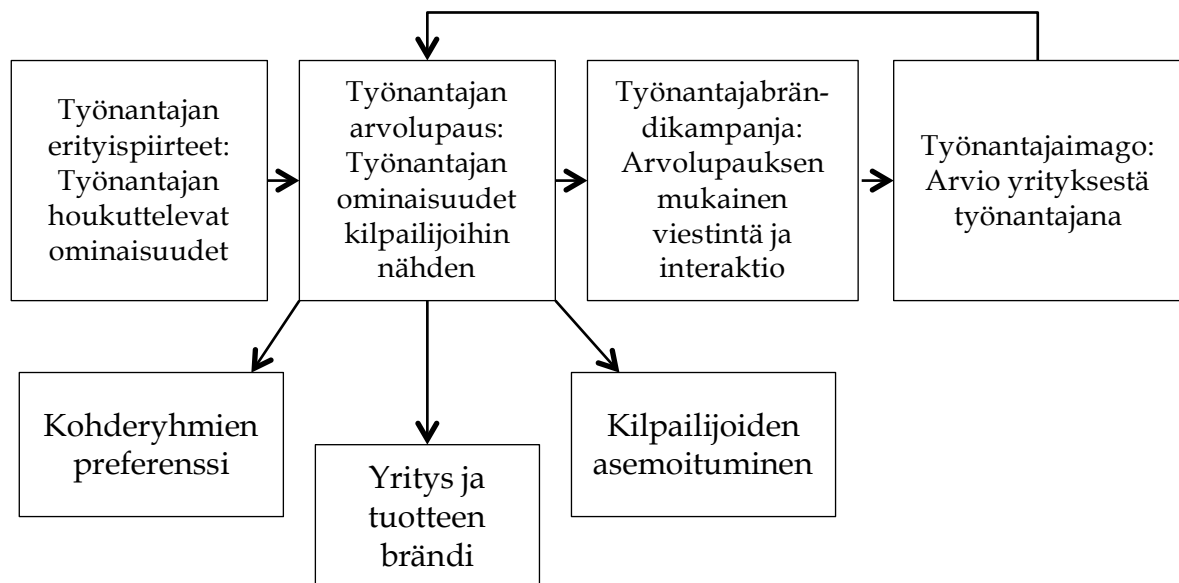
Työnantajabrändillä voidaan muodostaa emotionaalisuutta yritystä kohtaan niin, että tarkoituksena on kasvattaa sympatiaa yritystä kohtaan haluttujen työntekijäkandidaattien joukossa. Positiivinen ja emotionaalinen työnantajabrändi nostaa työnantajan houkuttelevuutta sekä kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tämän lisäksi erityisesti y-sukupolvelle viestinnän aitous ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä arvoja, jotka kertovat houkuttelevasta yrityskulttuurista. Tämän takia aidot työnantajabrändiviestit ovat tärkeä keino luoda houkuttelevuutta sukupolven kuuluvien rekrytoitavien keskuudessa. (Hubschmid, 2012) Myös Hepburnin (2005) tutkimuksen mukaan työnhakijoille on erityisen tärkeää, että työntekijöitä kohtaan ollaan rehellisiä ja avoimia. Hänen mukaansa rehellisyyttä työn luonteesta voikin pitää mainoslauseita tärkeämpänä. Teknologia ja verkostot auttavatkin y-sukupolvea nopeasti selvittämään viestinnän läpinäkyvyyttä sekä brändiviestien aitoutta. Tämän lisäksi organisaation on pidettävä lupauksensa tai kommunikoitava ajoissa, mikäli aiemmat lupaukset muuttuvat. Tällainen avoin ja rehellinen viestintä luo sympatiaa sekä pitkällä tähtäimellä myöskin uskollisuutta. (Hubschmid, 2012) Aggerholmin ym. (2011) mukaan kriisiaikoina yritykset voivat kuitenkin tulkita omaa rooliaan yhteiskunnassa eri tavoin. Esimerkiksi tällöin yrityksen voi olla pakko päättää, priorisoidaanko taloudellisuutta vai sosiaalista vastuullisuutta.

2.1 Työnantajaimago

Hubschmidin (2012) mukaan on tärkeää huomata työnantajabrändin eroavaisuudet työnantajaimagon kanssa. Työnantajaimago tarkoittaa yleisön

näkemyistä yrityksestä työnantajana. Tämä näkemys on muodostunut ajan saatossa esimerkiksi median, tapahtumien, saavutusten, tuotteiden tai kokemusten ansiosta. Työnantajabrändi on sen sijaan pitkäaikainen strategia, jolla pyritään luomaan ainutlaatuinen ja haluttu työnantajaidentiteetti sekä hallitsemaan työntekijöiden sekä mahdollisten hakijoiden käsitystä yrityksestä (Olivas-Lujan & Bondarouk, 2013). Voisi siis ajatella, että työnantajabrändillä pyritään hyvään työnantajaimagoon, jonka muodostumista kuvio 1 havainnollistaa: työnantajaimagoon vaikuttavat niin työnantajan ominaisuudet kuin sen harjoittama, arvolupauksen mukainen viestintäkin. Barberin (1998) mukaan työnhakijat eivät olekaan koskaan täysin vailla käsitystä mahdollisesta työnantajasta, sillä heillä usein on jonkinlainen käsitys yrityksestä jo ennen rekrytointitoimenpiteitä. Koska rekrytointimainoksissa ei välttämättä ole kovin paljon tietoa, voivat hakijat turvautua omaan ennakkokäsitykseensä. Tämän lisäksi niiden yritysten rekrytointimainokset, joilla on vahva imago, kiinnittävät enemmän hakijoiden huomiota.

Työnantajaimago on myöskin eri asia kuin yritysimage: yritysimage on työnantajaimagoa paljon laajempi käsite, joka käsittää koko yrityksen imagon. Työnantajaimago puolestaan tarkoittaa imagoa pääasiassa mahdollisten, tämänhetkisten sekä entisten työntekijöiden silmissä sekä se voidaan nähdä osana yritysimagea. (Hubschmid, 2012)



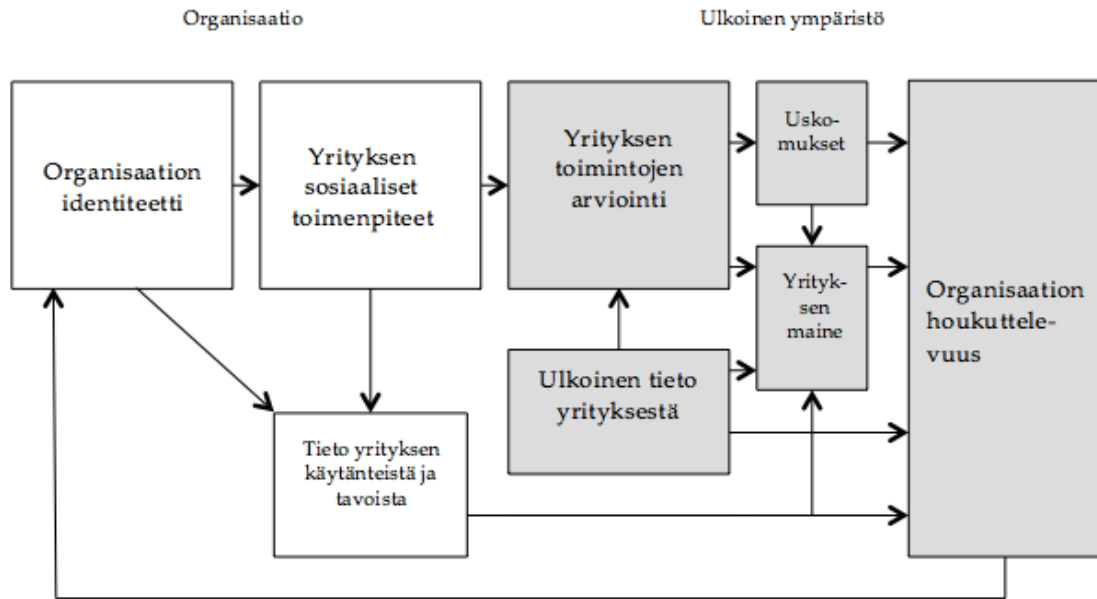
Kuvio 1. Työnantajan erityispiirteiden, arvolupauksen ja työnantajaimagon suhde Hubschmidin (2012) mukaan.

2.2 Työnantajan maine

Turbanin ja Cablen (2003) mukaan yrityksen maine tarkoittaa koko yrityksen vetovoimaa verrattuna kilpailijoihin. Yrityksen maineeseen vaikuttavat esimerkiksi taloudellinen menestys, yrityksen koko, medianäkyvyys, mainonta ja toimiala. Positiivinen maine on arvokas, sillä se tarjoaa tietoa esimerkiksi asiakkaille, rahoittajille ja mahdollisille hakijoille. Yrityksen maine ei automaattisesti kuitenkaan tarkoita työnantajan mainetta, vaikkakin Turbanin ja Cablen (2003) tutkimuksen mukaan yrityksen maineellakin on suora yhteys hakuhalukkuuteen.

Turbanin ja Cablen (2003) mukaan yrityksen maine vaikuttaa hakijoihin sekä signaaliteorian että sosiaalisen identiteetin teorian kautta. Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan yksilöt luokittelevat itsensä sosiaalisiin kategorioihin niiden ryhmien perusteella, joihin he kuuluvat. Tällainen voi olla esimerkiksi yritys, jossa he työskentelevät. Ihmisten käsitys itsestään voi tällöin saada vaikutteita siitä, miten toiset näkevät heidän työnantajansa. Näin ollen voidaan myös kokea yrityksen maineen vaikuttavan työntekijöidensä itsetuntoon ja houkuttelevuuteen työnantajana. Signaaliteoria vaikuttaa niin, että koska hakijoilla ei ole täydellistä tietoa yrityksestä, he tulkitsevat saatavilla olevaa tietoa signaaleina yrityksen työolosuhteista. Tällöin työnhakijat voivat käyttää yrityksen mainetta signaalina, joka tarjoaa tietoa työstä. Myös Döglin ja Holbrüggen (2013) mukaan signaaliteorian avulla voidaan arvioida yrityksen toimien vaikutusta työnantajamaineeseen. Työnantajan maineen kannalta signaaleita voidaan pitää työnantajabrändin tärkeänä elementtinä, sillä niiden avulla yritys voi viestiä näkemystään siitä, mikä tekee työnantajasta erilaisen ja haluttavan verrattuna muihin. Koska työnhakijoilla ei ole täydellistä tietoa mahdollisesta työnantajasta, heidän pitää tehdä johtopäätöksiä yrityksen tarjoamien tietojen pohjalta. Näin ollen hakijan aikomus hakea työtä tietystä yrityksestä riippuu hyvin paljon yrityksen työnantajamaineesta. Schlager ym. (2011) saivat samankaltaisia tutkimustuloksia siitä, että työnantajan maine vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen. Heidän tutkimuksessaan mainearvo kuitenkin koettiin omaksi arvokseen verrattuna Sivertzenin (2013) tutkimukseen, jossa muiden arvojen koettiin johtavan koettuun yrityksen maineeseen.

Työnantajan maine onkin erityisen tärkeä siitä syystä, että hakijoiden tietämys yrityksestä voi rajautua pelkkään maineeseen yrityksen piirteiden ja käytäntöjen sijaan (Caligiuri ym., 2010). Positiivinen työnantajamaine voikin nostaa hakijoiden kokemaa vetovoimaa yritystä kohtaan, joskin tässäkin voi olla paljon yksilöiden välisiä eroja. Myös Barrow'n (2005) mukaan maineella voi olla suora yhteys hakuhalukkuuteen, mutta hänen mukaansa maineen voi silti ohittaa myös esimerkiksi tieto yrityksen käytännöistä ja sosiaalisista toimenpiteistä (kuvio 2), joten hänen näkemyksensä poikkeaa jonkin verran Caligiurin ym. (2010) näkemyksestä. Estreicherin (2009) mukaan yritykset saavatkin helposti mainetta työmarkkinoilla, joten mikäli yritykset toimivat strategisesti työntekijöidensä kustannuksella, heidän maineensa kärsii helposti.



Kuvio 2. Organisaation identiteetin ja toimenpiteiden vaikutus yrityksen houkuttelevuuteen Barrow'n (2005) mukaan.

3 TYÖNHAKIJAN ARVOT

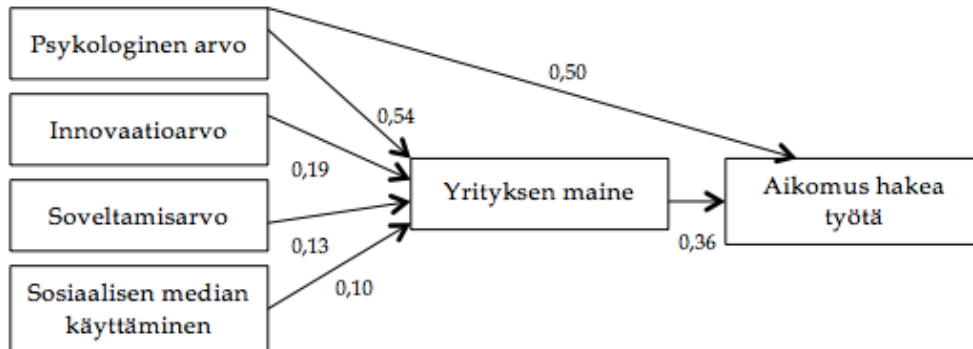
Hubschmidin (2012) mukaan työnantajan valinta ja uskollisuus työnantajalle eivät pelkästään riipu työnantajasta tai työpaikan kriteereistä. Subjektiiivisilla tunteilla on myöskin paljon vaikutusta. Työnhakijat vertaavat mahdollisten työnantajien imagoja omiin tarpeisiinsa, persoonallisuuteensa sekä arvoihin (Sivertzen, 2013). Työnhakijat samaistuvat yritykseen enemmän, mikäli yrityksen viestimät arvot vastaavat hänen omia arvojaan. Lisäksi, mitä enemmän työntekijän arvot vastaavat työnantajan arvoja, sitä suurempia etuja työsuhteesta on kummallekin osapuolelle. Myöskin rekrytointiprosessin kesto ja hinta voivat pienentyä huomattavasti, kun yrityksen arvoista on viestitty työnhakijoille oikeilla kanavilla. (Hubschmid, 2012)

Sivertzenin (2013) mukaan työnantajan houkuttelevuutta voidaan mitata esimerkiksi seuraavien arvojen kautta: kiinnostusarvo, psykologinen arvo, kehitymisarvo, sosiaalinen arvo, taloudellinen arvo sekä soveltamisarvo. Kiinnostusarvo tarkoittaa yrityksen innovaatioita sekä hakijan kiinnostusta sen palvelua tai tuotetta kohtaan. Psykologinen arvo tarkoittaa sitä, mitä tunteita yrityksen työntekijänä olemisen herättäisi hakijassa. Kehitymisarvo tarkoittaa mahdollisuuksia, joita työ toisi tulevaisuudessa. Sosiaalinen arvo tarkoittaa työympäristöä ja suhteita muihin työntekijöihin. Taloudellinen arvo tarkoittaa esimerkiksi työn rahallista kompensatiota. Soveltamisarvo tarkoittaa mahdollisuutta käyttää aiemmin opittua.

Sivertzenin (2013) tutkimuksen mukaan kiinnostusarvo, psykologinen arvo ja soveltamisarvo vaikuttavat positiivisesti yrityksen maineeseen (kuvio 3). Toisaalta sosiaalinen ja taloudellinen arvo eivät vaikuta yhtä voimakkaasti. Näyttäisikin siltä, että työn aineettomat aspektit ovat positiivisen maineen kannalta tärkeämpiä. Myöskin psykologisella arvolla näyttäisi olevan suora yhteys hakualttiuteen. Schlager ym. (2011) saivat samankaltaisia tutkimustuloksia. Heidän tutkimuksessaan mainearvo kuitenkin koettiin omaksi arvokseen verrattuna Sivertzenin (2013) tutkimukseen, jossa muiden arvojen koettiin johtavan koettuun yrityksen maineeseen. Schlagerin ym. (2011) tutkimuksessa huomattiin mainearvon vaikuttavan erityisen vahvasti samaistumiseen yrityksen kanssa, minkä lisäksi erityisesti sosiaalisella arvolla oli merkitystä samaistumisen kannalta. Sen sijaan taloudellisella arvolla ei huomattu olevan juuri merkitystä samaistumiseen, vaan pelkästään jo olemassa olevien työntekijöiden tyytyväisyyteen.

Caligiurin ym. (2013) mukaan ihmisiä motivoi kolme erilaista tarvetta: tarve saavutuksiin, yhteisöllisyyteen sekä valtaan. Tarve saavutuksiin ilmenee tarpeena suorittaa haastavia tehtäviä sekä saada palautetta suorituksistaan. Ne, joilla on suuri tarve saavutuksiin, tyypillisesti haluavat suoriutua muita työntekijöitä paremmin. Tarve saavutuksiin tarkoittaa halua vaikuttaa toimenpiteisiin ja muiden ajatuksiin, sekä ympäristöön. Ne, joilla on suuri tarve valtaan etsivät usein mahdollisuuksia johtaa muita ja vaikuttaa päätöksiin. Heitä motivoivat myös usein työnimikkeet. Tarve yhteisöllisyyteen ilmenee motivaationa olla sosiaalinen ja pidetty sekä kiinnostuksena tiimityötä, inspiroivia johtajia ja yhteistyökykyisiä työtovereita kohtaan. Tämän lisäksi

Hepburnin (2005) mukaan suurin osa työntekijöistä kaipaa suurempaa merkitystä työlleen. Näin ollen työnhakijoiden pohjimmaiset arviot työn merkityksestä ja luonteesta vaikuttavat heidän kiinnostuksiinsa.



KUVIO 3. Arvojen vaikutus aikomukseen hakea työtä Sivertzenin (2013) tutkimuksen mukaan.

3.1 Yhteiskunnalliset arvot

Aggerholmin (2011) ym. mukaan eettisyys, kestävä kehitys ja sosiaalinen vastuu ovat viime aikoina vallanneet tilaa yritysbrändäyksessä. Globalisaation vuoksi yrityksiä yhä useammin kannustetaan vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen. Myös Hepburn (2005) lisää työnantajan maineeseen yrityksen eettiset arvot. Hänen tutkimuksensa mukaan työntekijöitä kiinnostaakin entistä enemmän, mitä yrityksen arvot ovat ja he kiinnostuvat eniten työnantajista, jotka ovat eettisiä ja toimivat vastuullisesti.

Useat tutkimukset osoittavat, että yrityksen sosiaalisilla toimenpiteillä ja taloudellisella menestyksellä on positiivinen yhteys. Samoin tällä on suora yhteys yrityksen maineeseen (Albinger & Freeman, 2000). Sosiaalisina toimenpiteinä voidaan Cablen ja Grahamin (2000) mukaan pitää esimerkiksi suhteita yhteisöihin, työntekijöihin, ympäristöön sekä naisiin. Tutkimusten mukaan näillä suhteilla ei yksittäin ole välttämättä merkitystä työnhakijan arvioihin organisaation maineesta, mutta kokonaisuutena niillä voi olla suurikin merkitys houkuttelevuuden kannalta. Näin ollen myös Albingerin ja Freemanin mukaan (2000) sosiaalinen toiminta vaikuttaa myöskin kykyyn houkuttaa laadukkaita työntekijöitä. Erityisesti sillä on merkitystä, että työnhakijan ja yrityksen arvot vastaavat toisiaan. Eettisten kysymysten sisällyttäminen yritysbrändiin vaatii kuitenkin sitoutumista työntekijöiltä, sillä tällöin on kysymys valitsemisesta "hyvän" ja "pahan" väliltä (Aggerholm ym., 2011). Myös Döglin ja Holtbrüggen (2013) mukaan useat tutkimukset tukevat ajatusta, että yritysten monimuotoisuusohjelmat ja vähemmistöjä tukeva toiminta vaikuttavat yrityksen maineeseen. Samoin ympäristövastuullisuudella

on merkitystä työnantajan houkuttelevuuden kannalta. Monien tutkimusten mukaan juuri laadukkaat työnhakijat kiinnittävät huomiota yritysten ympäristöön liittyviin arvoihin. Esimerkiksi ympäristöllisiin arvoihin keskittyvillä toimenpiteillä voikin houkuttaa työnhakijoita, joiden arvot vastaavat yrityksen arvoja, jolloin myöskin työntekijät vastedeskin vaikuttavat yrityksen maineeseen. Backhausin ym. (2002) tutkimuksen mukaan työyhteisön monimuotoisuutta korostavat erityisesti naiset ja vähemmistöihin kuuluvat.

Voidaan kuitenkin olettaa, että erilaisten työnhakijoiden kyky ja tahto arvioida potentiaalisten työnantajien sosiaalista toimintaa vaihtelee. Toisilla ei välttämättä myöskään ole varaa valikoida työnantajaansa ilman painavia syitä esimerkiksi silloin, jos koulutusta tai taitoja ei juuri ole. Tutkimusten mukaan sosiaalisilla toimenpiteillä onkin erityisesti merkitystä silloin, kun rekrytoidaan hakijoita, joilla vaihtoehtoja on paljon. (Albinger & Freeman, 2000)

3.2 Työnhakijan identiteetti

Lievensin (2003) mukaan yleensä tutkitaan sitä, mitä ominaisuuksia työnhakijat arvostavat työnantajissa, mutta tämä ei tosiasiassa vielä kerro siitä, minkä yrityksen he lopulta valitsevat: nämä ominaisuudet voivat nimittäin löytyä usealta eri työnantajalta. Vaikka organisaation houkuttelevuus riippuu hyvin pitkälle työnhakijan arvioista työtä ja organisaatiota kohtaan, kuten esimerkiksi palkasta, mahdollisuuksista, sijainnista, uraohjelmista ja organisaatiokulttuurista, nämä työhön ja organisaation ominaisuuksiin liittyvät piirteet eivät välttämättä olekaan niin hyödyllisiä kilpailijoista erottautumiseen rekrytoinnin alkuvaiheessa, sillä hakijat eivät välttämättä löydä näistä eroja eri yritysten välillä.

Tutkimusten mukaan hakijat voivat esimerkiksi kuvailla joitakin työnantaja trendikkäiksi ja toisia arvovaltaisiksi (Slaughter, 2004). Näiden tutkimusten mukaan hakijat ovat myöskin kiinnostuneempia hakemaan töitä yrityksestä, jonka he mieltävät näissä ominaisuuksissa itsensä kaltaisiksi. Esimerkiksi Lievensin tutkimuksen (2003) mukaan organisaation luonteenpiirteet lisäävätkin vaihtelua hakualttiuteen verrattuna pelkkiin työn tai organisaation ominaisuuksiin. Kyseisen tutkimuksen mukaan pankin innovatiivisuutta ja pätevyyttä pidettiin erityisen tärkeintä, kun arvioitiin pankin houkuttelevuutta työnantajana. Innovatiivisuus sisälsi tutkimuksen mukaan ominaisuuksia kuten uskalias, trendikäs, jännittävä, cool, elinvoimainen ja nuori. Pätevyys sisälsi ominaisuuksia kuten turvallinen, älykäs ja luotettava. Yritysidentiteetti onkin paitsi kuva joka yrityksestä pyritään näyttämään, mutta myöskin joukko luonteenpiirteitä, jotka antavat yritykselle sen ainutlaatuisuuden, vakauden ja johdonmukaisuuden (Balmer, 1998). Yrityksellä tämä identiteetti voi perustua esimerkiksi tiettyyn kombinaatioon ominaisuuksia, kuten maantieteelliseen sijaintiin, kansallisuuteen, strategiaan, historiaan, ydinliiketoimintaan, teknologiaan, tietopohjaan, filosofiaan tai muotoiluun (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

Lievensin mukaan (2003) mukaan luonteenpiirteisiin perustuva erottautuminen onnistuukin ominaisuuksilla erottautumista paremmin. Entistä tehokkaampi työnantajabrändi perustuu hänen tutkimuksensa mukaan symbolisiin merkityksiin, kuten esimerkiksi käsitykseen siitä, että yritys on innovatiivinen paikka työskennellä. Tämän takia yritysten kannattaisikin käyttää kuvakieltä markkinoinnissaan. Spearin (2013) mukaan tarinankerronta voi auttaa demonstroimaan yrityksen brändin tärkeyttä sidosryhmille ja vahvistaa työnantajabrändiä. Se voi myöskin asemoida yritystä kilpailijoita vastaan linkittämällä positiivisia ominaisuuksia yritykseen.

Lisäksi Morokon (2009) mukaan mahdolliset työnhakijat kääntyvät usein sidosryhmien puoleen valitessaan työtarjousten väliltä tai valitessaan useiden yritysten väliltä sitä, johon hakea töihin. Nämä sidosryhmät voivat pitää sisällään esimerkiksi perheen, puolison, ystävät, vertaisryhmät ja sosiaaliset ryhmittymät. Tämän takia työnantajan on tärkeää näyttää hyvältä niiden ryhmien silmissä, joilta kohdetyönhakija toivoo neuvoja ja hyväksyntää.

Luotettavien ystävien ja muiden kuluttajien henkilökohtaisia suosituksia pidetään usein arvokkaampina kuin mainoksia tai myyjien puheita. WOM tapahtuu usein luonnostaan, sillä kuluttajat puhuvat brändistä tuntiessaan vahvasti sitä kohtaan, mutta markkinoinnilla kuitenkin voidaan vaikuttaa siihen, että brändistä puhutaan positiiviseen sävyyn. (Kotler & Armstrong 2012)

3.2.1 Sosiaalinen identiteetti

Ashforthin ja Maelin (1998) mukaan työnhakijoiden motiiveja voi tutkia myöskin sosiaalisen identiteettiteorian mukaan: Lievensin (2003) tutkimuksen mukaan työnhakijat liittävät organisaatioihin luonteenpiirteitä, jotka antavat heille mahdollisuuden ilmaista itseään. Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan organisaatio, jossa ihminen työskentelee, on yksi tärkeimmistä sosiaalisen identiteetin ja minäkäsityksen tekijöistä. Työntekijät myöskin arvioivat yritysimagea ja sitä, miten ulkopuoliset arvioivat heitä työpaikan perusteella. Jos yritystä arvostetaan, se johtaa myöskin yksilön arvostukseen tämän työllistyttyä kyseiseen yritykseen. Sama pätee toisinpäin myös silloin, kun yritystä ei arvosteta. Cablen ja Grahamin (2000) mukaan työnantajaimagon ja työnhakijan identiteetin suhteen pitäisikin olla yhtenevä rekrytointiprosessin aikana, sillä työn vastaanottaminen on konkreettinen ja julkinen ilmaisu henkilön kyvyistä, arvoista ja piirteistä.

Sosiaalisen identiteetin käsite on saanut alkunsa psykologisesta tutkimuksesta, joka tutkii sitä, mitä syitä ja seurauksia on sillä, että ihminen näkee itsensä tai tulee nähdyksi jonkin ryhmän osana (Cornelissen, 2007). Tajfelin ja Turnerin (1979) sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmiset kategorisoidaan sen mukaan, mihin ryhmään he kuuluvat ja jonka mukaan he määrittelevät itsensä. Tämän jälkeen ihmiset pyrkivät luomaan tai ylläpitämään positiivista itsetuntoa erottautumalla muista ryhmistä jollakin arvokkaana

pidetyllä ominaisuudella. Tämä positiivinen erottuvuus tarkoittaa sitä, että ihminen tuntee, että käsitys itsestä määritellään sanalla "me" enemmän kuin pelkästään sanalla "minä", kun taas muista erottaudutaan käyttäen sanaa "he". Tällöin tunnetaan paremmuutta verrattuna muihin ryhmiin.

Turnerin (1982) mukaan sosiaalinen identiteetti on kognitiivinen mekanismi, joka mahdollistaa ryhmäkäyttäytymisen. Tämän lisäksi jaettu sosiaalinen identiteetti on pohja sosiaaliselle vaikutukselle ja organisaatiolle. Tämä johtuu siitä, että henkilö kokee jakavansa ryhmän jäsenyyden toisen henkilön kanssa tietyssä asiayhteydessä, jolloin henkilöt eivät ainoastaan odota olevansa yhtä mieltä jaetulle identiteetille olennaisissa asioissa, vaan he ovat myöskin halukkaita aktiivisesti pyrkimään yhteisymmärrykseen keskenään sekä muovaamaan käyttäytymistään tämän mukaan. Myös Lievensin (2007) mukaan ihmisten identiteetti ja itsetunto määräytyvät osittain sen mukaan, mihin sosiaaliin organisaatioihin he kuuluvat, kuten esimerkiksi työpaikka tai tiimi. Vaikka kyseinen teoria onkin alun perin kehitetty selittämään ryhmien välisiä suhteita, sitä on laajasti käytetty organisaatioidentiteetin ja -identifikaation tutkimuksessa.

3.2.2 Organisaatioidentiteetti

Organisaatioidentiteetti on tietty muoto sosiaalisesta identiteetistä: se liittyy tietyn organisaation tai organisaation yksikön jäsenyyteen. (Haslam, 2001) Organisaatioidentiteetti on Haslamin (2003) mukaan sekä psykologista että materiaalista. Tämä tarkoittaa sitä, että se pitää sisällään kognitiiviset kategorisointiprosessit yksilöiden mielissä, sekä kollektiiviset aktiviteetit ja tuotteet, joihin nämä prosessit johtavat. Kun organisaatioidentiteetti on olemassa ja sen normit ja arvot on sisäistetty, se muokkaa yksilöiden omaa identiteettiä ja mahdollistaa identiteetin kääntämisen rakenteisiin, tuotteisiin ja muihin organisaation konkreettisiin rakennuspalikoihin. Yritysideentiteetti liittyy organisaatioidentiteettiin läheisesti, mutta Schroederin ja Salzer-Mörlingin (2006) mukaan yritysideentiteetti tarkoittaa yrityksen yleistä merkitystä, joka sijaitsee sen jäsenten arvoissa, uskomuksissa, rooleissa ja käyttäytymisessä, kuten myös jaetuissa symboleissa ja muissa artefakteissa, joita jäsenet luovat pääasiassa brändäyksen avulla.

Duttonin ym. (1994) mukaan organisaatioidentiteettiä on kahta tyyppiä: jäsenten käsitys organisaation imagosta sekä jäsenten arvio muiden käsityksestä organisaation imagosta. Sisäpiiriläisten omat käsitykset imagosta perustuvat siihen, mitä ominaisuuksia he pitävät organisaationsa tärkeimpinä ominaisuuksina ajatellessaan organisaatiota työpaikkana. Ulkoinen imago puolestaan heijastaa sitä, miten sisäpiiriläiset kokevat ulkopuolisten arvioivan organisaatiota. Tämän takia ulkoista imagoa voidaan kuvailla työntekijöiden käsityksenä organisaation ulkoisesta arvioinnista. Organisaation jäsenen näkemys ulkopuolisten päätelmistä koskien organisaatiota on jäsenille todella

tärkeä, sillä se edustaa sitä, mitä piirteitä ulkopuoliset heihin liittävät johtuen heidän organisaation jäsenyydestään. Tämän takia ulkoinen imago on hyvä peili yksilöille määritettäessä sekä organisaation että itsensä arvoa.

Organisaatiot ovat unitaarisia toimijoita, joilla on kielen ja käyttäytymisen kautta näkyvä identiteetti. Organisaatioiden voidaan nähdä rakentavan identiteetin symbolisen toiminnan ja kielen kautta. Kieli voi pitää sisällään esimerkiksi yritysnimien kehittämisen, retoriikan, myytit, narratiivit sekä tarinat. Käyttäytyminen voi ilmetä kulttuurisina tapoina, joita voivat olla esimerkiksi pukeutuminen, ideologiset skriptit, artefaktit, riitit ja rituaalit. (Powell & DiMaggio, 1991) Lievensin ym. (2007) mukaan näyttäisikin siltä, että mikäli organisaatiot ainoastaan keskittyvät välineellisiin työn ja organisaation ominaisuuksiin, tärkeä osa siitä, mikä tekee työnantajasta houkuttelevan, jää huomiotta.

Fombrunin ja Rindovan (2000) mukaan on strategisesti tärkeää organisaatiolle olla yhteneväinen ja läpinäkyvä useilla tasoilla, minkä saavuttamiseksi identiteetti on tärkeä. He kuvailevat läpinäkyvyyttä tilana, jossa organisaation identiteetti heijastaa positiivisesti sidosryhmien odotuksia sekä vastaavasti sidosryhmien uskomukset organisaatiosta heijastavat organisaation identiteettiä. Tällöin onkin erityisen tärkeää, että sekä johdon välittämä kuva identiteetistä vastaa työntekijöiden kuvaa, että yrityksen imago vastaa yrityksen mainetta. Wildenin (2010) mukaan onkin tärkeää, ettei organisaation todellista identiteettiä kätketä rekrytointimainoksissa, sillä tämä voidaan nähdä niin, ettei organisaatio ole ylpeä brändistään. Tällä on negatiivinen vaikutus työnantajan brändiarvolle, sillä työnantajabrändin uskottavuus voi laskea.

Organisaatioidentifikaatio

Sekä koettu organisaatioidentiteetti että tulkittu ulkoinen imago ovat vahvasti yhteydessä organisaatioidentifikaatioon eli organisaatioon samaistumiseen (Dukerich ym., 2002). Organisaatioidentifikaatio on sosiaalisen samaistumisen tietty muoto, jossa ihmiset määrittelevät itsensä tiettyyn organisaatioon kuulumisen perusteella. Organisaatioidentifikaatio onkin yksilön kognitiivinen käsitys ykseydestä tai yhteenkuuluvuudesta organisaation kanssa. (Ashforth & Mael, 1989) Rikettan (2005) mukaan organisaatio voi myöskin vastata kysymykseen "Kuka minä olen?". Tämä itse-kategorisointi onkin perusta samaistumiselle. Duttonin ja Dukerichin (1991) mukaan sekä koettu organisaatioidentiteetti että tulkittu ulkoinen imago liittyvät kumpikin ihmisten samaistumiseen organisaatioon.

Lievensin (2007) mukaan on kuitenkin todennäköistä, että samaistuminen liittyy enemmän ylpeyteen ja kunnioitukseen, jota työntekijä tuntee organisaatioon kuulumisestaan, kuin materiaan. Lievensin tutkimuksessa, joka koski Belgian armeijaa työnantajana, työntekijöiden omat arviot työnantajasta olivat huonompia kuin heidän tulkintansa ulkopuolisten näkökulmasta. Tämän

lisäksi symboliset identiteetin dimensiot, kuten kyvykkyys, ennustivat parhaiten samaistumista. Myöskin useat tulkitun ulkoisen imagon dimensiot ennustivat samaistumista. Sen sijaan välineelliset dimensiot ja koettu identiteetti eivät olleet yhtä merkittäviä ennusteita. Tämä kertoo siitä, että ulkopuolisten näkemys työnantajasta ja ylpeys kuulumisesta kyseiseen organisaatioon olivat kaikista merkittävimpiä selittäjiä. Lisäksi tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että organisaation imago ja organisaatioidentiteetti ovat yhteydessä työnantajan houkuttelevuuteen sekä työntekijöiden samaistumiseen.

3.3 Kiinnostusarvo

Sivertzen (2013) mukaan kiinnostusarvo tarkoittaa yrityksen innovaatioita sekä hakijan kiinnostusta sen palvelua tai tuotetta kohtaan. Berthonin ym. (2005) mukaan puolestaan kiinnostusarvolla mitataan sitä, kuinka kiinnostunut työnhakija on työskentelemään yrityksessä, joka tarjoaa jännittävän työympäristön, uusia työtapoja sekä hyödyntää työntekijöiden luovuutta tuottaakseen korkealaatuisia ja innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Schlager ym. (2004) käyttävät arvosta nimitystä monimuotoisuusarvo, mutta kertovat tämän olevan sisällöltään hyvin yhtenevä kiinnostusarvon kanssa. Monimuotoisuusarvoon katsotaan kuitenkin sisältyvän aiemmin mainittujen lisäksi haastavat ja laaja-alaiset työtehtävät.

Kiinnostusarvo voi siis pitää sisällään erilaisia kiinnostustekijöitä työtä tai yritystä kohtaan. Leen (1971) tutkimuksen mukaan kiinnostava työ lisää muihin tekijöihin verrattuna samaistumista organisaatioon ja on myöskin todennäköisimpiä syitä vaihtaa työpaikkaa. Työnhakijat myös näkevät tutut yritykset positiivisemmassa valossa kuin tuntemattomat. Työnhakijat saavat tietoa työnantajista paitsi rekrytointiin liittyvän markkinoinnin kautta, mutta myös rekrytointiin liittymättömän, sekä esimerkiksi tuotekokemusten kautta. Näin ollen työnhakijoilla voi olla paljonkin tietoa yrityksestä ennestään ja työnantajabrändi pitäisikin suhteuttaa tähän. Työnhakijoilla voi myöskin olla tunnepitoinen suhde yritykseen tuotemainonnan vuoksi. Siltikään ei voida olettaa, että tuotteen tunnettavuuden pohjalta voisi tehdä päteviä arvioita työolosuhteista. Myöskään tunnettujen yritysten ei kannata tukeutua ainoastaan tunnettuuteensa vaan pyrkiä myös tehokkaaseen tiedottamiseen ominaisuuksistaan työnantajana. (Collins, 2007) Myös Hepburnin (2005) mukaan työnhakijoilla on tapana pitää yritystä parempana työnantajana mikäli he pitävät yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Tämän lisäksi työnhakijoita usein kiinnostavat erityisesti yritykset, jotka tekevät jotain erilaista kuin muut, minkä lisäksi myös toimialalla on vaikutusta kiinnostavuuteen.

3.4 Kehittymisarvo

Kehittymisarvo tarkoittaa mahdollisuuksia, joita työ voisi tuoda tulevaisuudessa. (Sivertzen 2013) Berthon ym. (2005) tarkoittavat kehittymisarvolla sitä, miten työnhakija tuntee vetoa yritykseen, joka tarjoaa tunnustusta, omanarvontuntoa ja itsevarmuutta sekä kokemuksen hyvästä urakehityksestä sekä ponnahduslaudasta tulevaisuuden työhön. Tällöin kehittymisarvo on osittain päällekkäinen psykologisen arvon kanssa, joten tässä tutkimuksessa pitäydymme määritelmässä, jonka mukaan kehittymisarvo käsittelee pääasiassa urakehitystä ja oppimista.

Sutherlandin ym. tutkimuksen (2002) mukaan työntekijät arvostavat erityisen paljon mahdollisuutta osallistua organisaation toimintoihin, sekä mahdollisuutta kehittää ammatillista pätevyyttään ja työnkuvaansa. Työntekijät myöskin arvostavat johtoa, joka toimii johdonmukaisesti näillä osa-alueilla. Uramahdollisuuksia sekä mahdollisuutta oppia uutta pidetäänkin usein erityisen tärkeänä valittaessa työnantajaa. Myös Hepburnin (2005) tutkimuksen mukaan työnhakijat arvostavat erityisesti mahdollisuutta kehittymiseen, koulutukseen ja urakehitykseen. Tämän lisäksi erityisesti ne hakijat, joilla on suuri tarve saavutuksiin, tuntevat eniten vetoa mahdollisuuksiin, jotka auttavat heitä saavuttamaan tavoitteensa. Tällaiset ihmiset viihtyvät kilpailullisissa tilanteissa, joissa he pyrkivät suorittamaan haasteellisia tehtäviä ja työskentelevät ahkerasti menestyäkseen. He myöskin ottavat mielellään vastaan ylimääräistä vastuuta. (Caligiuri, 2010)

Backhaus ja Tikoo (2004) myöskin huomauttavat, että trendi-ilmiöt kuten ulkoistaminen ja työn joustavuus ovat vaikuttaneet niin, että työnantajat tarjoavat työntekijöilleen entistä enemmän mahdollisuuksia kehittyä ja oppia toivottavia taitoja. Tätä pidetäänkin nykyaikaisempänä lupauksena kuin työsuhteen varmuutta. Baruchin (2004) mukaan muutos työmarkkinoilla on tapahtunut ennen kaikkea siinä, että varmojen työsuhteiden sijaan yritykset tarjoavat mahdollisuuden kehittymiseen. Työurat ovat muuttuneet siten, etteivät ne enää ole yhtä staattisia ja ennalta-arvattavia, vaan entistä monipuolisempia ja avoimempia. Nykyään voidaankin puhua ”älykkäistä urista”, joihin vaikuttavat työntekijän arvot, asenteet, tarpeet, identiteetti, elämäntyyli, kyvyt, verkostot ja ihmissuhteet. Koska työurat ovat muuttuneet entistä epävarmemmiksi, työntekijät pyrkivät usein hankkimaan työllistymistä mahdollistavia taitoja ja ominaisuuksia.

3.5 Soveltamisarvo

Soveltamisarvo tarkoittaa mahdollisuutta käyttää aiemmin opittua. (Sivertzen 2013) Berthonin ym. (2005) mukaan soveltamisarvolla tarkoitetaan sitä, että työnhakija on kiinnostunut yrityksestä, joka tarjoaa mahdollisuuden käyttää oppimaansa sekä opettaa muita ihmisläheisessä ympäristössä.

Biswasin ja Suarin (2013) tutkimuksessa selvisi, ettei soveltamisarvolla ollut tutkittaville kovin suurta merkitystä. Tutkittavat tuntuivat ajattelevan, että työllä ja opinnoilla on sen verran vähän yhteistä keskenään kuitenkin, ettei soveltamisarvolla ole merkittävää vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen. Kuitenkin Hepburnin (2005) tutkimuksen mukaan työnhakijoille on tärkeää myöskin saavuttaa täysi potentiaalinsa haastavassa työympäristössä. Erityisesti ne hakijat, joilla on suuri tarve saavutuksiin, tuntevatkin vetoa mahdollisuuksiin käyttää kykyjään ja taitojaan. (Caligiuri, 2010)

3.6 Sosiaalinen arvo

Sosiaalinen arvo tarkoittaa työympäristöä ja suhteita muihin työntekijöihin (Sivertzen 2013). Sosiaalinen arvo tarkoittaa työnhakijan kokemusta yrityksen työympäristöstä, joka voi olla hauska, iloinen, tarjota hyviä ihmissuhteita sekä ryhmähenkeä (Berthon ym., 2005). Sosiaalinen arvo voi merkitä erilaisia piirteitä sosiaalisessa ympäristössä. Nämä voivat olla puhtaasti yksilöihin tai kokonaiseen yhteisöön liittyviä. Yksilöihin liittyviä piirteitä voivat olla esimerkiksi pätevät kollegat tai johtajat, kun taas yhteisöllisiä piirteitä voivat olla esimerkiksi vahva ryhmähenki tai kunnioittava ympäristö. Näiden vaikutusta on kuitenkin tutkittu enimmäkseen suhteessa tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen, joskin näillä voidaan nähdä olevan suora yhteys myöskin organisaatioidentifikaatioon (Schlager ym., 2005).

Backhausin ym. (2002) tutkimuksen mukaan ympäristöllä, työntekijä- ja sidosryhmäsuhteilla sekä työyhteisön monimuotoisuudella on erityisen suuri merkitys työnantajan houkuttelevuuden kannalta. Robakin (2007) mukaan työnhakijat hakevat usein työympäristöä, joka on kannustava, luottava ja reilu, kun taas Backhausin ym. (2002) tutkimuksessa työyhteisön monimuotoisuutta korostivat erityisesti naiset ja vähemmistöihin kuuluvat. Hubschmidin (2012) mukaan erityisesti y-sukupolven edustajille työn sosiaalisella puolella ja työympäristöllä on suuri merkitys, joten organisaation pitäisikin tarjota rekrytointiprosessin aikana mahdollisuus vierailta yrityksessä sekä tutustua mahdollisiin työtovereihin. Tämän takia yrityksen organisaatiokulttuuri on tärkeä kilpailuetu myös työnantajabrändin kannalta (Robak, 2007).

3.7 Taloudellinen arvo

Taloudellinen arvo tarkoittaa usein työn rahallista kompensatiota (Sivertzen 2013), mutta Berthon ym. (2005) lisäsivät taloudelliseen arvoon muun muassa kompensatiopakettin, työn varmuuden sekä ylennysmahdollisuudet, minkä

lisäksi Schlager ym. (2011) lisäsivät taloudelliseen arvoon muitakin rahattomia piirteitä, kuten esimerkiksi mittavat lomat ja eläke-edut.

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan perinteinen psykologinen side työnantajan ja työntekijän välillä on ollut sellainen, että työntekijät tarjoavat uskollisuuttaan ja työnantaja varman työpaikan. Tätä voisi pitää yhtenä muotona taloudellisesta arvosta, sillä kyseisenlainen sopimus lupaa työntekijälle taloudellista varmuutta. Työnhakijat ovat myöskin kiinnostuneita siitä, onko yritys menestynyt, vakavarainen, kasvava ja pärjäävä, mitä voisi pitää merkinä kiinnostuksesta taloudellista varmuutta kohtaan (Hepburn, 2005). Sutherland ym. (2002) kertovat, että myöskin sopivalla tasapainolla työn ja vapaa-ajan välillä on useille suurempi merkitys kuin varsinaisella rahalla. Erilaisilla taloudellisilla kannustimilla näyttääkin olevan merkittävää vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen, kuten esimerkiksi Leen (1971) ja Sutherlandin (2002) tutkimuksista selviää.

Anderbergin ja Froeschlen (2006) mukaan juuri palkka on usein syynä työpaikan vaihtoon. Tämän voi ajatella tarkoittavan sitä, että työntekijät haluavat päästä osallisiksi yrityksen tulokseen, minkä ei välttämättä tarvitse tarkoittaa palkan nostamista, vaan esimerkiksi tuloksesta riippuvaa palkkausta tai mahdollisuutta osakkeisiin. Tästäkään huolimatta parhaat työntekijät eivät todennäköisesti valitse työnantajaansa puhtaasti taloudellisista syistä.

3.8 Työnteon tasapaino

Bullingerin ja Treischin (2015) mukaan työn ja elämän tasapaino voi olla yksi asia, jota työnhakijat toivovat työpaikaltaan. Heidän mukaansa tämä tasapaino onkin yksi tärkeimmistä asioista kehitettäessä työnantajabrändiä. Tämä tasapaino ei tarkoita ainoastaan tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, vaan myös työnantajan pyrkimystä huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista. Tämä tasapaino onkin tärkeä ihmisen psykologisen hyvinvoinnin kannalta, minkä lisäksi tyytyväisyys ja elämän harmonisuus ovat merkkejä hyvästä tasapainosta. Tämän tasapainon määrittelystä ei kuitenkaan ole vielä yksimielisyyttä, joten myöskään sen merkitys ei ole yksiselitteinen (Rantanen ym., 2011).

Thompsonin ja Aspinwallin (2009) mukaan ymmärrys tasapainosta voi auttaa olemaan tehokkaampi rekrytoinnissa. Felsteadin ym. (2002) mukaan tasapainoon pyrkivät käytännöt edistävät työntekijöidensä autonomiaa ja joustavuutta. Tasapainoa voidaan tavoitella esimerkiksi vapailta työajoilla tai etätöillä. (Thompson & Aspinwall 2009) Muita keinoja voivat esimerkiksi olla mahdollisuudet vapaisiin työaikoihin, osa-aika- tai kokopäivätyöhön, sapattivapaisiin, vanhemmuuslomiin tai työhön palaamiseen myöhemmin. (Felstead ym. 2002)

Tutkimuksen mukaan joustavuus työajoissa ja -paikassa vaikuttaa positiivisesti tasapainoon sekä mahdollistaa pitempien työpäivien teon vaikuttamatta tasapainoon. Joustavuus myöskin vähentää työmatkojen viemää

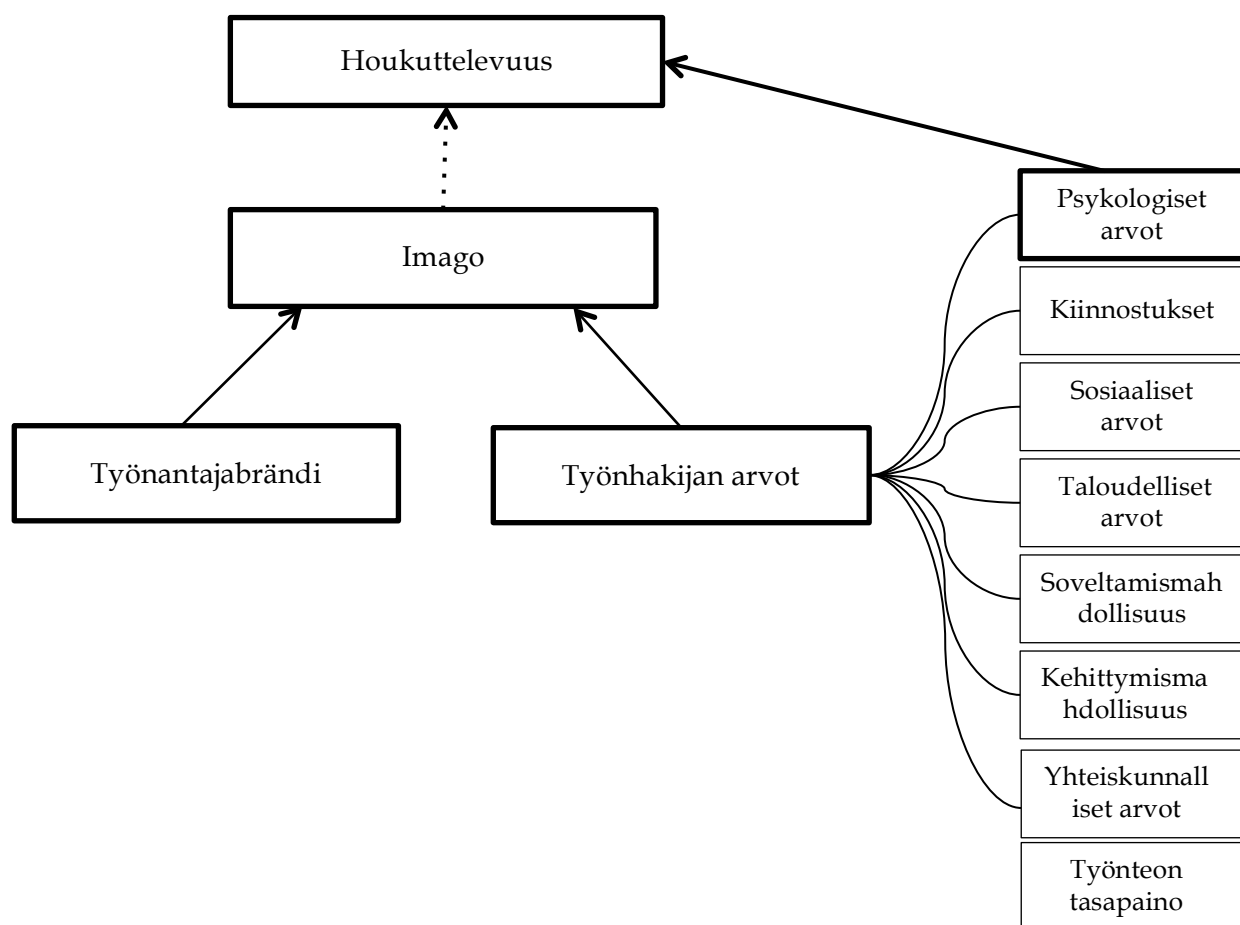
aikaa. (Hill ym., 2001) Etätyö ei kuitenkaan automaattisesti lisää tasapainoa, ellei kyseessä ole nimenomaan mahdollisuus valita etätyön tekeminen. (Felstead ym., 2002)

Sturgesin ja Guestin tutkimuksen (2004) mukaan vastavalmistuneet usein pyrkivät tasapainoon työn ja muun elämän välillä, mutta huoli urakehityksestä usein ajaa heidät tekemään pitkiä työpäiviä ja kokemaan tämän vuoksi tyytymättömyyttä. Tämän lisäksi tutkimuksen mukaan tasapainolla oli vähemmän merkitystä niille, joilla oli noin kolme vuotta työkokemusta, kun taas niillä, joilla oli kuusi kuukautta tai kahdeksan vuotta kokemusta, merkitys oli suurempi.

Sturgesin (2013) mukaan siitä, miten työntekijät kokevat pitkät työpäivät, on vain vähän tietoa. Toisaalta pitkät työpäivät vaikuttavat elämän muihin osaluokkiin, mutta toisaalta jotkut myös nauttivat niiden tekemisestä ja jopa odottavat mahdollisuutta ylitöihin. Tällaisille työntekijöille pitkien työpäivien edut korvaavat niiden huonot puolet. Sturgesin (2013) tutkimuksessa löytyikin neljä erilaista tapaa suhtautua pitkiin työpäiviin: toisille työaika on erityisen nautittavaa, toisille se on tapa olla ammattimainen, toisille työaika merkitsee sitoutumista ”työperheeseen” ja joillekin se on ennen kaikkea tapa täyttää velvollisuus. Suhtautumistapa voi kuitenkin muuttua radikaalisti elämäntilanteen muuttumisen myötä.

3.9 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teoria rajautuu sekä työntantajabrändin että työnhakijan arvojen vaikutukseen mahdollisen työnantajan houkuttelevuuteen. Tutkimuksessa oletetaan myös, että jollain tasolla arvot voivat ohittaa työnantajan imagon, jolloin arvoilla on tutkimuksessa erityinen merkitys. Tutkimuksessa ei näin ollen keskitytä juurikaan muihin työntantajabrändäyksen toimenpiteisiin kuin siihen, kuinka vastata mahdollisten työnhakijoiden arvoihin ja toiveisiin. Toisaalta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös siitä, kuinka arvot voivat toimia segmentointiperusteena mahdollisia työnhakijoita targetoitaessa tai työntekijöitä valittaessa, jotta molemmat osapuolet olisivat arvotasolla tyytyväisiä rekrytointiin ja työsuhteeseen pidemmälläkin aikavälillä.



Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys.

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimuksessa tutkitaan ihmisiä, jotka tekevät työkseen ohjelmointia. Sukupuolijakauma on alalla hyvinkin miesvoittainen, joten tutkittava joukkokin on. Tämän lisäksi haastateltavat toimivat hiukan erilaisissa tehtävissä erilaisilla toimialoilla. En myöskään rajaa haastateltavia koulutuksen perusteella, vaan kriteereinä tutkittaville on yli vuosi työkokemusta ohjelmointitehtävistä sekä halu työskennellä alalla. Olen rajannut siis täysin kokemattomat työnhakijat pois, sillä teorian valossa heillä ei vielä ole juurikaan kokemusta tai kykyä arvioida mahdollisia työnantajia kriittisesti (Agrawal & Swaroop 2009). Koska kilpailu on kuitenkin suurempaa hiukan kokeneemmista ohjelmoijista ja heillä on myöskin tarvittava kyky arvioida mahdollisia työnantajia, uskon tämän ryhmän tarjoavan paremmin tutkimusta hyödyttävää tietoa. Rajauksena käytän tämän takia yli vuotta relevanttia työkokemusta ohjelmointitehtävissä.

Tutkimus on järjestetty sekä teemahaastatteluna 10 ihmiselle että kyselytutkimuksena 52 ihmiselle. Tähän jakoon on päädytty siksi, että teorian valossa arvojen tutkimiseen sopii usein parhaiten laadullinen tutkimusmenetelmä (mm. Puusa & Juuti, 2011; Alasuutari, 1999), mutta arvojen vertailuun sen sijaan sopii hyvin "policy capturing method" (Bullinger & Corinna, 2015), jossa vastaaja valitsee kahdesta kilpailevasta vaihtoehdosta itselleen mieleisemmän. Näin ollen sain teemahaastatteluista tarpeeksi tietoa rakentaakseni kyseiseen metodiin sopivat kilpailevat skenaarit, joista rakentui 37 kysymystä sisältävä kyselytutkimus (liite 1).

4.1 Teemahaastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelulla voidaankin hyvin tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteesta. Teemahaastattelun määritelmä ei ota kantaa siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään tai kuinka paljon haastatteluja tehdään, vaan olennaisinta on haastattelun eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijasta. Tämä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta sekä tuo tutkittavien äänen paremmin kuuluviin.

Koska haastattelu on joustava menetelmä, se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Suora kielellinen vuorovaikutus mahdollistaakin tiedonhankinnan suuntaamisen varsinaisessa tutkimustilanteessa ja tällöin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008) Tämä onkin tärkeää arvojen tutkimuksen kannalta. Myös Puusan (2011) mukaan yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia voidaan

tutkia teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa osa haastattelun lähtökohdista nimittäin on ennalta päätetty ja tätä kautta haastattelija kykenee ohjaamaan haastattelua kontrolloimatta sitä kokonaan. Näin ollen teemahaastattelu sopii hyvin myöskin arvojen tutkimiseen.

Teemahaastattelu on valittu tähän tutkimukseen menetelmäksi ennen kaikkea aiheen luonteen vuoksi. Koska tutkin pääasiassa ihmisten arvoja, on melko strukturoimaton haastattelu hyvä lähtökohta tutkimukselle. Alasuutarin (1999) mukaan strukturoidun kysely- tai haastattelututkimuksen aineisto ei nimittäin voi antaa vastausta esimerkiksi kysymykseen siitä, mitä merkityksiä haastateltavat antavat työlle tai miten suhde työhön näkyy heidän tavassaan jäsentää omaa arkielämäänsä. Tutkittaessa merkitysrakenteita aineistona toimii parhaiten teksti, jossa tutkittavat puhuvat asioista omin sanoin ilman tutkijan valitsemia vastausvaihtoehtoja. Tämä tutkimus on kuitenkin hyvin teorialähtöinen ja arvoja tutkitaan etukäteen määriteltyjen teemojen avulla, joten näihin perustuva haastattelurunko antaa aineksia tarkentaviin kysymyksiin. Itse kysymykset pidän kuitenkin alussa melko avoimina, jotteivät alkuodotukset ja teemat rajaisi tai ohjaisi vastauksia liikaa. Näin ollen teema-ajattelu auttaa lähinnä tarkentavien kysymysten esittämisessä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan kysymyksillä onkin tärkeä rooli haastattelun toteutuksessa, sillä haastattelija ohjaa tilannetta niiden avulla. Haastattelijalla kannattaakin olla varastossa joitakin kysymyksiä sitä varten, jollei haastattelu etenekään sujuvasti. Haastateltava saattaa myöskin odottaa tavanomaista strukturoitua kyselyä, jollei haastattelun muodosta ole kerrottu etukäteen.

4.2 Lomakekysely

Lomakekyselyssä kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille haastateltaville sama, jolloin kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Myöskin vastausvaihtoehdot ovat kaikille samat. (Eskola & Suoranta, 1998) Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan lomakekyselyssä myös kysymysten ja väitteiden muoto on täysin määrätty, jolloin kysymyksillä oletetaan olevan sama merkitys kaikille vastaajille. Näin ollen on toivottavaa, että kaikki vastaajat ovat elämäntyyliltään melko samalla viivalla.

Tässä tutkimuksessa on käytetty apuna metodia, jota Bullinger ja Corinna (2015) kutsuvat nimellä "toimintatavan kaappaava metodi", policy capturing method. Tämä tutkimusmetodi auttaa ymmärtämään paremmin sellaisia tutkimuskohteita, jotka helposti vaativat kykyä itsearviointiin, sillä metodissa tutkittavaa pyydetään valitsemaan kahden tai useamman konkreettisen tilanteen väliltä. Tämä menetelmä auttaakin ymmärtämään paremmin sitä, miten ihmiset tosiasiallisesti valitsevat eri työpaikkojen väliltä. Samanlaista realismia ei välttämättä synny silloin, kun haastateltavat pyrkivät esimerkiksi pisteyttämään arvojaan. Tässä tutkimuksessa strukturoitu osuus auttaakin pääasiassa hahmottamaan sitä, miten haastateltavat todennäköisesti valitsisivat erilaisten työpaikkojen välillä. Testihaastattelun mukaan kun

vaikuttaa siltä, että arvojen vertaileminen toisiinsa on vaikeaa ja vaihtelee riippuen tilanteesta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan strukturoidun haastattelun suurimpana vaikeutena on itse haastattelulomakkeen muotoilu, sillä vaikeutena on usein se, että lomakkeeseen valitut käsitteet heijastavat enemmän tutkijan maailmaa. Tämän tutkimuksen haastattelulomake on muotoiltu siten, että jokainen kysymys sisältää kaksi eri vaihtoehtoa työpaikaksi. Nämä vaihtoehdot on puolestaan jaettu niin, että jokainen teorian valossa tutkittu arvo on asetettu vastaikkain jokaisen arvon kanssa, sekä kerran myöskin itseään vastaan – moni arvoista kuitenkin pitää sisällään monia erilaisia osa-alueita. Toki on joka tapauksessa otettava huomioon, että tutkimuksessa arvioidaan juuri niitä käsitteitä, jotka olen itse mieltänyt arvoihin sopiviksi.

Lomakehaastattelu saikin alkunsa, kun havaitsin teemahaastattelussa vaikeuden vertailla arvoja toisiinsa. Teemahaastattelu toimi kuitenkin hyvänä pohjana kyselylomakkeen (liite 1) rakentamisessa, sillä kaikkia arvoja en olisi varmasti osannut itse koota ilman alustavia haastatteluja. Ensimmäiset 9 kyselylomaketta lähetin sähköpostitse ja todettuani näiden toimivuuden siirsin erään haastateltavan avustuksella kyselyn sähköiseen muotoon.

Sähköinen kyselylomake on ollut tärkeä ajansäästön kannalta, sillä kyselylomakkeen alussa on mahdollista valita itselleen tärkeät yhteiskunnalliset arvot tai aatteet, jolloin kysely arpoo aina sopivan yhteiskunnallisen arvon sisältävän valintakysymyksen. Vaihtoehtoiksi on annettu hyvinvointi, ekologisuus, eläinten oikeudet, antirasismi, ihmisoikeudet, sananvapaus, feminismi, lasten oikeudet, tiede, ateismi ja pasifismi. Tämä on tehty siksi, ettei kyselyn täyttäjälle merkitykseton arvo olisi sattunut kohdalle, jolloin tuloksia ei voisi pitää kovin merkityksellisinä. Sen sijaan tutkimus olisi ollut hyvin työläs toteuttaa, jos olisin muokannut jokaisen kyselyn käsin ja lähettänyt sähköpostitse. Tämän lisäksi sähköinen kysely antaa valmiin analyysin valittujen arvojen lukumäärien perusteella.

4.3 Virtuaaliset haastattelut

Haastattelut on mahdollista tehdä esimerkiksi sähköpostitse tai Internetissä ja ne voivat olla strukturoituja tai strukturoimattomia. Viestintä virtuaalisissa haastatteluissa voi olla yhtäaikaista, kuten reaaliaikainen chat tai irc, tai eriaikaista, kuten käytettäessä esimerkiksi sähköpostia. (Tiittula ym., 2005) Tämä tutkimus onkin toteutettu Skype-ohjelmalla tekstimuotoisesti, jotta osallistujat voisivat olla maantieteellisesti eri sijainneissa. Tiittulan ym. (2005) mukaan virtuaalihaastattelulle olennaisia piirteitä ovatkin osallistujien välinen fyysinen etäisyys ja viestinnän tekstipohjaisuus. Useimmat menetelmän edut ja haitat liittyvätkin juuri näihin piirteisiin.

Tiittulan ym. (2005) mukaan virtuaalisen haastattelun etuna on erityisesti se, ettei haastateltavan ja haastattelijan tarvitse olla samassa paikassa, mikä säästää kustannuksia. Strukturoimattomat haastattelut, jotka tehdään kysymys

ja vastaus kerrallaan, voivat sopia hyvin joillekin haastateltaville, sillä näin he saavat rauhassa miettiä ja vastata kun ehtivät, minkä lisäksi haastattelijankin on helppo tehdä jatkokysymyksiä. Viestinnän tekstipohjaisuus tarkoittaa myös sitä, ettei osallistujilla ole samanlaisia sanattomia vihjeitä käytössään kuin suullisessa viestinnässä ja tällöin kirjoitustavalla on erityisen paljon merkitystä. Ohjelmoijille tietokone on kuitenkin kommunikointivälineenä tuttu, joten virtuaalihaastattelu valikoitui jo siksikin metodiksi. Tutun kommunikointivälineen ollessa kyseessä uskoisin virtuaalihaastattelun etujen korostuvan ja kommunikoinnin olevan luontevaa poikkeavasta haastattelumetodista huolimatta.

4.4 Tutkijan rooli

Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Voidaan ajatella, että haastattelu on osa normaalia elämää siten, että normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat vaikuttavat tilanteeseen. Haastattelulle on kuitenkin tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama, minkä lisäksi haastattelijalla voi joutua motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä. (Eskola & Suoranta, 1998) Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005) mukaan haastattelu muistuttaa spontaania keskustelua, mutta eroaa tästä juuri institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelulla kun on tietty päämäärä, johon pyritään tekemällä kysymyksiä ja aloitteita sekä ohjaamalla keskustelua. Tämän lisäksi haastattelun osallistujilla on roolit, jotka perustuvat tiedon keräämiseen ja sen antamiseen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastattelijan odotetaan käyttäytyvän neutraalisti, mutta tämä voi joskus olla vaikeaa. Haastattelijan ei oleteta esimerkiksi ilmaisevan omia mielipiteitään tai osoittavan tunteitaan, mutta toisaalta joissain tapauksissa näiden odotusten noudattaminen saattaa vaikeuttaa kommunikaatiota tai syödä haastattelijan uskottavuutta. Niin teema- kuin syvähaastattelussa voikin ajatella tavoitteena kommunikaation luontevuutta sen kaavamaisuuden sijasta. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005) mukaan se, miten yksityiskohtaisesti haastattelijalla kertoo itsestään ja tutkimuksesta, riippuu osapuolista ja tutkimuksen tarkoituksesta, sillä itsestä kertominen voi paitsi luoda etäisyyttä, mutta myöskin auttaa rakentamaan yhteisyyttä.

Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa haastateltavat voivat arvioida haastattelijan luotettavuutta tämän käytöksen perusteella, mikä vaikuttaa siihen, miten luotettava nämä häntä pitävät. Tämä taas vaikuttaa siihen, miten avoimesti he kertovat asioistaan. Virtuaalihaastattelussa luottamus on rakennettava osittain toisenlaisilla keinoilla ja tämä onkin hyvin tärkeää, sillä haastateltavien on helppo jättäytyä haastattelusta olemalla vastaamatta. Luottamusta voi rakentaa esimerkiksi avoimella tiedottamisella tutkimuksen tarkoituksesta, sillä tutkimuksen tärkeys vastaajalle ja halu tulla kuulluksi motivoivat häntä. Myös tiedon antaminen tutkijasta itsestään pienentää

etäisyyttä ja kasvattaa luottamusta. Haastateltavan ja haastateltavien suhteet voivatkin ajan kanssa muodostua yhtä moninaisiksi kuin kasvokkaisissakin haastatteluissa. (Tiittula ym., 2005) Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan anna asialle liikaa painoarvoa, sillä lähes kaikki haastateltavat olivat jo ennestään jollain tavalla tuttuja. Tässä tapauksessa tietysti tuttuuskin voi vaikuttaa jollain tapaa vastaustapaan, mutta ainakaan osapuolten ei tarvitse pohtia luotettavuutta samalla tavalla kuin ihmisten, jotka eivät koko prosessin aikana tapaa. Tärkeimmäksi puoleksi haastateltavien puheiden perusteella näytti nousevan ennemmin se, että tutkimus tehdään riippumattomasti ja luottamuksellisesti.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastattelija joutuu toimimaan haastattelutilanteessa joustavasti valitessaan kysymysten järjestyksen ja samalla usein teema-alueiden järjestyksen, sillä tietyn kysymyksen esittämisen jälkeen on loogista käsitellä koko teema-alue kerralla. Tässä tutkimuksessa haastattelurunko onkin tehty tämä silmällä pitäen: haastateltavan on annettu itse siirtyä teemoihin haluamassaan järjestyksessä ja jatkokysymykset on järjestetty kunkin teeman mukaan, jotta nämä on helppo käsitellä loogisessa järjestyksessä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan hyvällä haastattelurungolla voikin tavoitella etukäteen tutkimuksen laadukkuutta.

Haastattelijalta tarvitaan joustavuutta myös kielellisessä ilmaisussa. Haastattelut tehdään tavallisesti arkikielellä ja yleensä haastateltavan kielellisestä ilmaisusta saa käsityksen jo ensimmäisten minuuttien aikana. Tällöin jotkut haastateltavat saattavat käyttää abstraktimpaa ilmaisua kuin toiset. Haastattelijan onkin tärkeää omaksua termit, jotka ovat haastateltaville luontevia. Tällöin on kuitenkin tärkeää, että vaikka sanallinen ilmaisu voikin vaihdella, kysymyksen ydinosaa säilyy samana ja kysymykset virittävät samanlaisia merkityssuhteita haastateltavissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008) Itse haastattelu sisältääkin hyvin käytännönläheisiä kysymyksiä ja näin ollen näiden merkityksetkin luultavasti ovat haastateltaville lähes samoja. Itse haastatteluissa ei juurikaan puhuttakaan brändistä tai imagosta, elleivät haastateltavat itse ota näitä puheeksi. Tämä on hyvä, sillä nämä käsitteet tuntuvat olevan osin epäselviä jopa alan kirjallisuudessa.

4.5 Tutkimuksen aineisto

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastateltavien valinnassa avoimuudella ja päätösten joustavuudella on suuri merkitys. Tutkimus voi alkaa esimerkiksi niin, että tutkijalla on lähtökohtanaan karkea suunnitelma ja hän keskustelee mahdollisten haastateltavien kanssa kokeilevasti, jolloin hän pääsee koettelemaan alkuperäisiä ideoitaan ja suuntaamaan tutkimustaan uudelleen. Tämän jälkeen voi päättää lopullisesti, keitä haastatella ja mistä aiheesta. Tässäkin tutkimuksessa lopulliset haastateltavat on päätetty vasta eräänlaisen koehaastattelun perusteella.

Haastateltavien määrää voidaan pohdiskella saturaation käsitteen kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatellaan henkilöitä niin kauan, että uudet haastateltavat eivät anna enää mitään olennaisesti uutta tietoa. Riippuu kuitenkin tutkijasta itsestään, että missä pisteessä hän kokee, että aineistoa on jo niin paljon, että voidaan saada merkittäviä tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008) Tätä kautta myös tässä tutkimuksessa teemahaastateltavien määrä on määräytytynyt – haastatteluja on tehty sen verran, kuin uusia näkökulmia tuntuu löytyvän eivätkä vastaukset toista liikaa itseään.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan myös harkinnanvaraisen näytteen edustavuutta voi olla vaikeaa arvioida. Tästä ei voi olla koskaan varma, mutta tutkija voi pyrkiä osoittamaan, ettei haastateltavien valintaan liity systemaattista harhaa. Voidaan myös ajatella, että haastattelun tarkoituksena on kirvoittaa kertomuksia ja siksi haastateltavien kyky tähän on tärkeämpiä kuin heidän edustavuutensa. Tiittulan ym. (2005) mukaan myös osallistuminen virtuaalihaastatteluun edellyttää teknisiä valmiuksia, minkä vuoksi tutkimus tavoittaa vain tietynlaiset vastaajat. Jälkimmäinen ei todennäköisesti ole niin olennaisesti valikoiva tekijä tässä tapauksessa, sillä ohjelmoijilla voisi olettaa olevan joka tapauksessa mittavasti teknisiä valmiuksia. Sen sijaan osittain haastateltaviksi valikoituivat ihmiset, joiden voi odottaa olevan kyvykkäitä kertomaan arvoistaan. Tämä voi luonnollisesti aiheuttaa jonkin verran harhaa erityisesti sosiaalisten arvojen tutkimuksen kannalta. Toisaalta kuitenkin kaikki haastateltavat työskentelevät eri yrityksissä ja heidät on tavattu eri yhteyksissä, joten tämän systemaattisempaa valikointiin perustuvaa harhaa ei välttämättä tutkimuksessa ole.

Teemahaastattelun aineistoksi valikoitui 10 henkilöä, joista kaikki sijoittuivat iältään 27 ja 36 ikävuoden väliin. Kokemusta haastatelluilla oli välillä kahdesta kymmeneen vuotta. Koulutustaso kaikilla haastatelluilla oli melko samanlainen: kaikki olivat opiskelleet tai opiskelivat korkeakoulussa ja suhteellisen monella (5) oli tutkinto vielä saamatta. Koulutukset jakautuivat seuraavasti: kauppatieteiden ylioppilas (1), kauppatieteiden kandidaatti (2), kauppatieteiden maisteri (1), insinööriopiskelija (1), insinööri AMK (2), diplomi-insinööri (1), filosofian maisteri (2), luonnontieteiden kandidaatti (1). Yhdellä haastatellulla oli kaksi koulutusta. Työnimikkeet vaihtelivat paljon eikä näitä yksilöidä tässä sen kummemmin anonymiteetin säilyttämiseksi, mutta melkein kaikki (9) tekivät tällä hetkellä jonkinasteista ohjelmointityötä yhtä opiskelijaa lukuunottamatta. Kaikkien nimet on muutettu. Löysin kaikki haastateltavat omasta tuttavapiiristäni tai tuttavieni tuttavapiiristä. Tein kaikki teemahaastattelut huhtikuun 2016 aikana noin 2 viikon aikana.

Kyselytutkimukseen (liite 1) osallistui yhteensä 52 henkilöä. Näistä ensimmäiset tavoitin omasta tuttavapiiristäni, jonka jälkeen vastaajat pyysivät omia, tutkimukseen soveltuvia tuttujaan vastaamaan kyselyyn. Tämän lisäksi linkki kyselyyn oli pistetty erään yrityksen sähköpostilistalle. Lähetin ensimmäiset kyselyt sähköpostilla huhtikuun puolella välissä 2016, jonka jälkeen todettuani kyselyn toimivaksi siirsin kyselyn sähköiseen muotoon. Tähän sain viimeisen vastauksen 25.5. Näiden vastaajien taustoissa oli huomattavasti enemmän vaihtelua. Kyselyyn osallistui monta henkilöä, joiden ainoa koulutus oli lukio, mutta toisaalta myös useita maistereita ja yksi tohtori.

Lyhin työkokemus alalta oli 1 vuotta ja pisin 20 vuotta. Nuorin vastaaja oli 22-vuotias ja vanhin 38-vuotias. Yksi haastateltava oli nainen, muut olivat miehiä.

TAULUKKO 1. Haastateltavien ikä ja työkokemus

Haastateltava	Työkokemus vuosissa	Ikä
Pekka	7	27
Mikko	8	31
Esa	5	30
Niko	8	33
Elina	8	31
Joonas	3	29
Sami	10	36
Jukka	2	31
Ville	4	29
Juuso	7	31

4.6 Sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa käytetään analyysimenetelmänä arvoihin perustuvaa teemoitteluä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineistosta on pyrittävä löytämään ja sitten erotella tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, mutta usein kuitenkin aineiston analysointi jää vain sitaattikokoelmaksi, eikä teemoittain järjestetyistä sitaateista välttämättä voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Teemoittelu vaatiikin onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan tulkitessaan aineistoa tutkija ei tarkastele ainoastaan näkyvissä olevaa vaan pyrkii löytämään piirteitä, jotka eivät ole suoranaisesti lausuttuja. Tutkijalla on tietty näkökulma tutkittavaan asiaan ja hän tulkitsee siitä näkökulmasta myös haastattelua, jolloin teksti ei tiivisty vaan ennemminkin laajenee. Näin ollen tätäkin tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista pyritään löytämään teemoja, joita haastateltavat eivät välttämättä ole ääneen lausuneet.

Kyselytutkimuksen analyysi pohjautuu samoihin arvoihin kuin teemahaastattelukin, sillä jokainen skenaario on etukäteen luokiteltu kuuluvaksi jollekin arvolle ja näin ollen jokaisen skenaarion valinta lisää kyseisen arvon pistemäärää. Kyselytutkimuksen vastausten tulkinnassa on käytetty myös korrelaatioanalyysia.

Tiittulan ym. (2005) mukaan virtuaalihaastatteluissa yleisesti käytetyt hymiöt, isot kirjaimet ja välimerkit kuten huutomerkki asettavat myös omat haasteensa haastattelun analyysille. Toisaalta monet virtuaalihaastatteluja tehneet ovat sitä mieltä, että virtuaalihaastattelussa kieli on harkitumpaa, selvempää, suorempaa ja organisoidumpaa kuin suullisessa haastattelussa. Tässä tutkimuksessa eduksi nousee selvästi myöskin se, ettei litteroinnille ole tarvetta, jolloin haastatteluista voi analysoida niiden alkuperäisessä muodossaan.

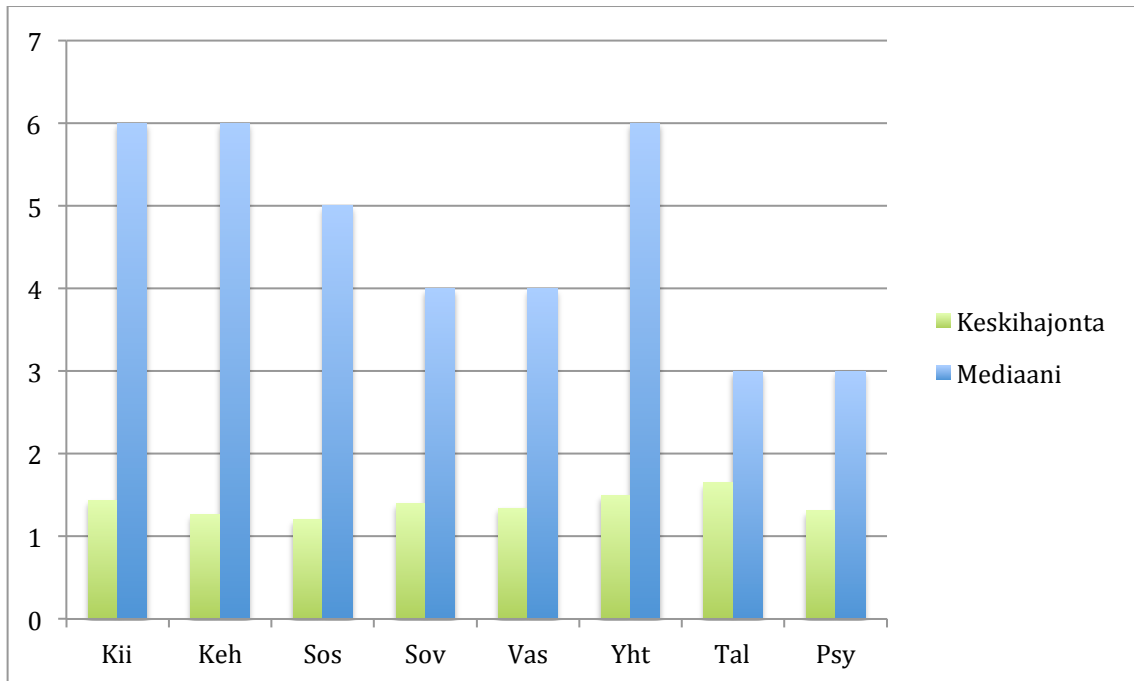
5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulosten teemoittelu ja tyypittely on siinä mielessä haastavaa, että monet arvot ovat osittain päällekkäisiä ja on vaikeaa sanoa, mihin arvoihin mikäkin seikka kuuluu. Esimerkiksi työkaverit voidaan kokea paitsi tärkeiksi sosiaalisen arvon kannalta, mutta toisaalta pätevät työkaverit voivat auttaa oppimaan uusia asioita. Myös esimerkiksi palkan merkitys voi olla enemmänkin symbolinen kuin taloudellinen, jolloin tarpeeksi korkea palkka koetaan osoituksena arvostuksesta.

Tutkimustulosten voi siis nähdä olevan hyvin pitkälle oman arviointini tulosta, mutta koska kysymyksiä oli itse kyselyssä (liite 1) kohtuullisen paljon (37), voi arvojen merkityksellisyyttä kuitenkin arvioida. Kyselytutkimuksen tulokset eroavat haastatteluiden tuloksista siinä mielessä, että yrityksen eettisyyden nosti esiin omatoimisesti vain kaksi haastateltavaa, siinä missä kyselytutkimuksen mukaan yrityksen eettisyys oli erittäin tärkeää (kuvio 5). Kiinnostus- ja kehittymisarvot nousivat kummassakin tutkimuksessa eniten esille, kun taas taloudellisella arvolla oli kyselytutkimuksen mukaan vähiten merkitystä. Taloudellisen arvon keskihajonta oli kuitenkin kaikista korkein (1,649), joten joitakin hyvin korkeitakin arvoja taloudellinen arvo sai (korkein 7, matalin 1). Yhtä korkean vaihteluvälin (6) saivat myöskin työnteon tasapaino ja yhteiskunnalliset arvot. Maksimipistemäärä oli 8 ja minimi 1.

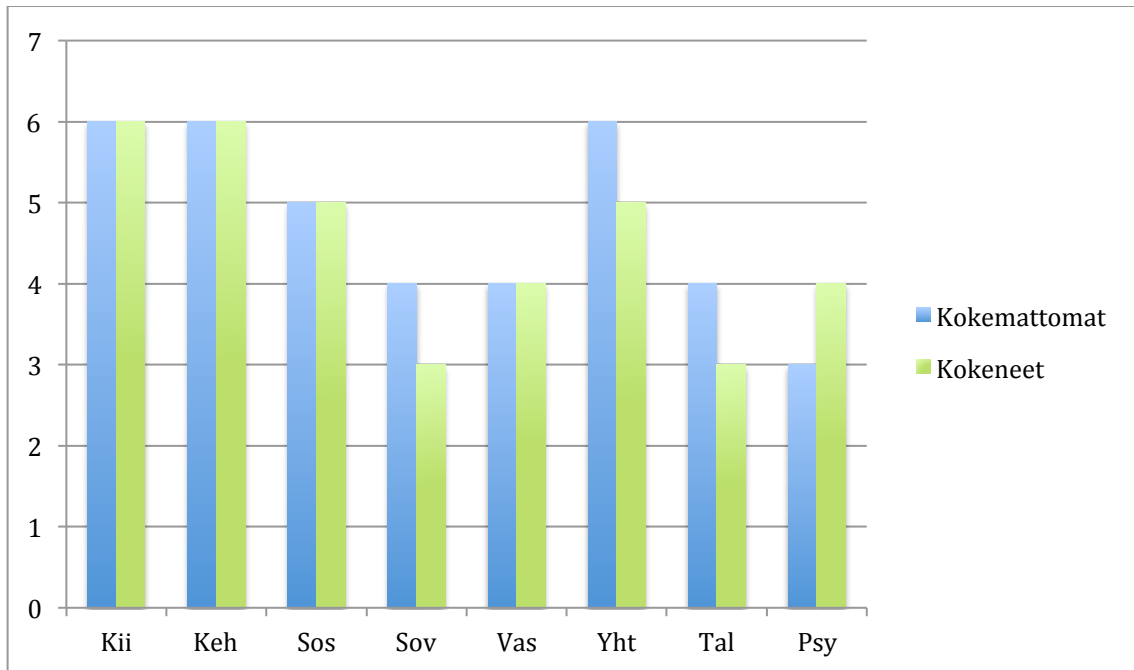
TAULUKKO 2. Tutkimuksessa käytettävien arvojen lyhenteet.

Lyhenne	Arvo
Kii	Kiinnostusarvo
Keh	Kehittymisarvo
Sos	Sosiaalinen arvo
Sov	Soveltamisarvo
Vas	Työnteon vapaus
Yht	Yhteiskunnalliset arvot
Tal	Taloudellinen arvo
Psy	Psykologinen arvo



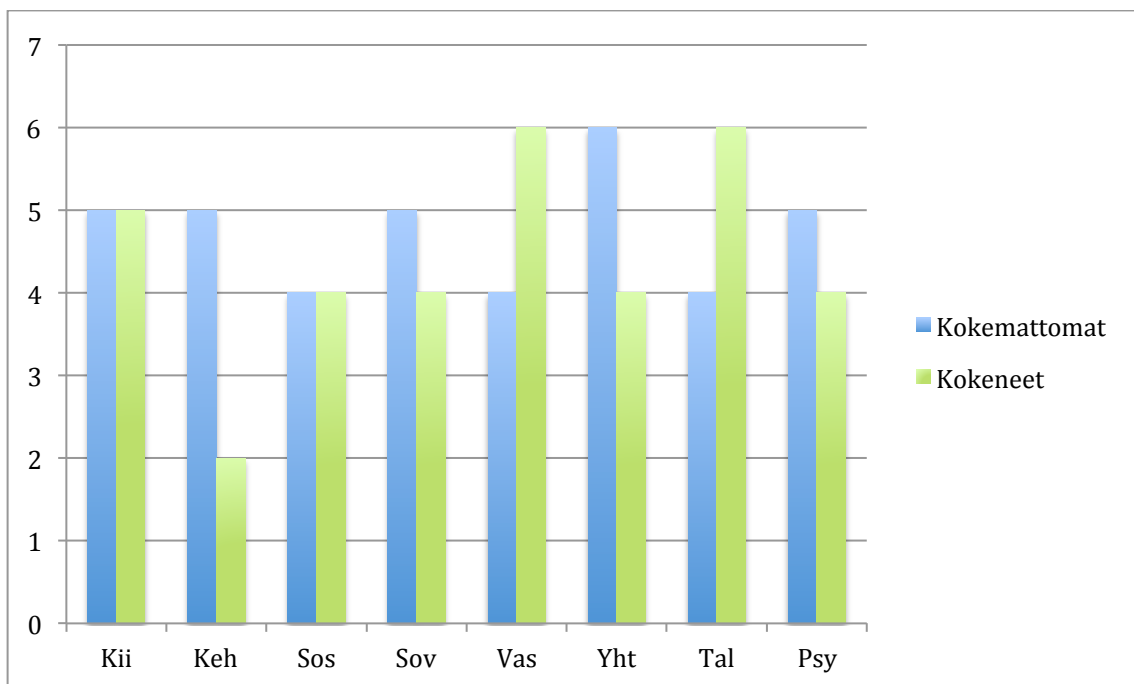
Kuvio 5. Mediaani ja keskihajonta.

Kun verrataan kokeneempien ja kokemattomampien arvoja, on jakauma hyvinkin samanlainen (kuvio 6). Kokeneemmat ja kokemattomammat on jaettu mediaanikokemuksen (7,5) perusteella. Eroavaisuuksia oli kuitenkin sovellusarvossa, yhteiskunnallisissa arvoissa, taloudellisessa arvossa ja psykologisissa arvoissa. Vastoin odotuksiani kokeneemmat eivät pitäneet sovellusarvoa yhtä arvossaan kuin kokemattomammat. Odotin, että he, joilla osaamista on jo, arvostaisivat enemmän mahdollisuutta käyttää osaamaansa. Toisaalta kokemattomammille sovellusarvo voi näyttäytyä niin, että työ varmasti vastaa osaamista ja on "oman alan työtä", mikä voi olla merkityksellisempää uran alkuvaiheessa. Yhteiskunnalliset ja taloudelliset arvot olivat myös hiukan tärkeämpiä kokemattomammille, kun taas kokeneemmat saivat korkeammat pistemäärät ainoastaan psykologisissa arvoissa.



Kuvio 6. Kokeneiden ja kokemattomien arvot

Vaihteluväliä arvojen välillä oli melko korkea kaikilla arvoilla (4-6), joten voisi sanoa, etteivät tutkittavat jaa täysin samoja arvoja (kuvio 7). Selvimmin kuitenkin erottuu kehitysarvo, joka saa kokeneemmilla vaihteluväliksi vain 2. Tämä kertoo siitä, että näkemys kehitysarvon tärkeydestä on melko lailla yhtenevä kaikilla kokeneilla tutkittavilla, ja koska he myös kokevat kehitysarvon tärkeimmäksi arvoksi (keskiarvo 5,8, mediaani 6), voi kehitysarvoa pitää heille tärkeänä lähes poikkeuksetta.



Kuvio 7. Kokeneiden ja kokemattomien vaihteluväli

Tiettyjen arvojen välillä havaittiin eri suuruisia korrelaatiota, joita on tutkimuksessa tutkittu Pearsonin tulomomenttikertoimen kautta. Tällöin korrelaatiokerroin sijoittuu välille -1 ja 1, kertoimen 0 tarkoittaessa korrelaation puuttumista. Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota tutkitaan p-arvolla, joka lasketaan korrelaatiokertoimesta ja otoskoosta. Tilastollisesti melkein merkitsevä korrelaatio saa p-arvon 0,05, merkitsevä korrelaatio p-arvon 0,01 ja erittäin merkitsevä arvon 0,001. (Valli, 2015) Suurin osa p-arvoista ei tietenkään ole täsmälleen mikään näistä arvoista, joten analyysissä olen käyttänyt oman arviointini mukaan esimerkiksi määrettä ”melko merkittävä” p-arvon ollessa välillä 0,05- 0,01.

5.1 Psykologisen arvon merkitys

Vastoin ennakko-odotuksia psykologinen arvo ei tutkimuksessa ollutkaan niin tärkeä, kuin teoriatausta antaa ymmärtää. Toisaalta psykologinen arvo on ehkäpä kaikista eniten päällekkäinen useiden muiden arvojen kanssa ja näyttääkin siltä, että esimerkiksi työyhteisön sekä yrityksen kyvykkyyteen liittyvillä psykologisilla arvoilla oli suuri merkitys yrityksen houkuttelevuuden kannalta. Nämä olivat kuitenkin rajatapauksia ja tässä analyysissä sijoittuvat sosiaalisen arvon ja kiinnostusarvon alle.

Kahdessa tapauksessa haastateltavat jopa tyrmäsivät suoraan ajatuksen siitä, että muiden mielipiteillä olisi väliä. Toki psykologinen arvo on myös melko haastava tutkittava, sillä muiden mielipiteiden merkityksellä omaan päätöksentekoon ei välttämättä ole kovin helposti havaittavaa yhteyttä. Se ei silti tarkoita sitä, etteikö sellaista silti voisi olla, joskaan ei ehkä kovin vahvaa.

”Ei se muiden mielipide yrityksestä merkkää mitään.” (Joonas)

”työpaikka on lopulta kuitenkin vain työpaikka eikä se määrittele minua. Tuskin kukaan ystävistäni / perheestäni rupeisi minua hyljeksimään työpaikkani takia” (Mikko)

Se, että tuntee ylpeyttä tekemästään tuotteesta tai palvelusta, on päällekkäinen sekä kiinnostusarvon että psykologisen arvon kanssa. Aihetta voisi kuitenkin olla syytä tutkia lisää juuri psykologisen arvon näkökulmasta, sillä näkökulmalla voisi olla paljon potentiaalia työnantajabrändinkin kehittämisen kannalta.

”teknillinen hypetys on hieno juttu ja ymmärrän miksi monet siitä innostuvat. Mutta vaikka pidän uuden oppimisesta on aina hienoa sanoa arkipäivässä että 'minä muuten olen tehnyt tuon' (Mikko)

Psykologisen arvon puolella tärkeäksi nousi myös WOM. Kaksi haastateltavaa mainitsi ystävien arviot työpaikasta tärkeiksi. Kuitenkin on vieläkin epäselvää, kuinka pitkälle kysymys on juuri psykologisesta arvosta ja kuinka pitkälle luottamuksesta ystävien arvioon esimerkiksi työolosuhteista.

Kysyttäessä kiinnostavia yrityksiä ja syitä näiden kiinnostavuuteen yksi osasyynä tuntui kuitenkin olevan yrityksen hyvä maine. Useissa tapauksissa tämänkin kuitenkin voisi ajatella olevan enemmän sosiaalisen arvon puolella, sillä yleensä haastateltavat pitivät hyvää mainetta merkinä mukavasta työympäristöstä varsinkin silloin, kun tutut ihmiset ovat kehuneet yritystä. Kuitenkin ainoastaan yksi haastateltavista (Pekka) oli selkeästi sitä mieltä, että yrityksen maineella olisi väliä, joskin myös hän liitti maineen merkitystä sosiaaliseen arvoon. Tämän lisäksi toinen (Mikko) samaistui ajatukseen jossain määrin, muttei silti pitänyt mainetta yhtenä tärkeimmistä arvoista.

”nimeätkö jonkun yrityksen, missä oisit mielelläs töissä? ja miksi?” (Haastattelija)

...

”perusedellytykset kunnossa, hyvä maine, taitavia työkavereja” (Pekka)

”koodareilla on yleensä omat näkemyksensä esimerkiksi parhaista tekniikoista ja kiinnostavista projekteista. ei tekniikkaan liittyvissä asioissa kyllä kuuntelisin ja ottaisin itse selvää. esimerkiksi jos firman johto haukutaan kykenemättömäksi. jos taas se, ettei tykätä jostain firmasta, on yleinen mielipide porukassa jota arvostan, voisi se vaikuttaa paljonkin” (Pekka)

”juttelen kollegoiden kanssa, yleensä joku tuntee jonkun joka on firmassa töissä, suomi on pieni. myös googletelu auttaa, sekä tietysti firman omat sivut ja blogit. työntekijöidne ja johdon blogikirjoitukset ovat hyviä, niistä yleensä näkee millä tasolla mennään” (Pekka)

”Google vois olla ihan siltä kannalta myös miten sitä kehutaan työnantajana.” (Mikko)

Tutkimusta tehdessäni huomasin, että se, mitä yleisesti pidetään kunnianhimonä, koostuu hyvin pitkälle kehitysarvon ja psykologisen arvon kombinaatiosta. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisen kunnianhimoiset ihmiset haluavat paitsi kehittyä ja edetä urallaan, mutta myös kokea ylpeyttä työstään eivätkä ainoastaan omaksi ilokseen oppia uusia asioita. Psykologisen arvon ja kehitysarvon välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävää korrelaatiota (0,183, p-arvo 0,2852), joskin korrelaatio on kuitenkin positiivinen, joten osa heistä, joille jompikumpi arvo on tärkeä, on myös tässä mielessä kunnianhimoinen.

Yhteiskunnallisilla arvoilla oli negatiivista korrelaatiota (-0,324, p-arvo 0,0190) psykologisten arvojen kanssa. Korrelaatio on Vallin (2015) suuntaviivojen mukaan tilastollisesti merkitsevä, joskaan ei erityisen merkitsevä. Tämä tarkoittaa sitä, että useissa tapauksissa kun psykologisen arvon merkitys nousi, yhteiskunnallisten arvojen merkitys laski. Tästä voisi päätellä, että niille hakijoille, joille on tärkeää ylpeyden kokeminen työstään, ei yrityksen eettisillä arvoilla ole niin paljoa merkitystä ja toisinpäin. Toisaalta joillekin nimenomaan yrityksen eettisyys voimistaa psykologista sidettä yritykseen, ja näin ollen psykologisen arvon merkitys on toinen. Vastaavasti yhteiset yhteiskunnalliset arvot yrityksen kanssa voivat vaikuttaa samaistumiseen ja toisaalta koettu yrityksen yhteiskunnallinen vastuuttomuus voi heikentää yritykseen samaistumiseen ja ylpeyttä yritykseen kuulumisesta. Voi siis olla, että kumpikin ryhmä pitää psykologista arvoa tärkeänä, mutta näkökulma asiaan on erilainen.

5.2 Kiinnostusarvon merkitys

Kiinnostusarvo oli selvästi suosituimpia arvoja, ja se olikin kyselytutkimuksen perusteella yksi eniten pisteitä saaneista arvoista (mediaani 6). On kuitenkin otettava huomioon, että kiinnostusarvo sisältää psykologisen arvon ohella eniten rajatapauksia analyysin kannalta. Kiinnostusarvon suosittavuus ei kuitenkaan ole yllätys. Kiinnostusarvo on sisällöltään mahdollisesti laajin arvo, joka myös antaa muihin arvoihin nähden paljon subjektiivista vapautta määrittää sitä, mikä on kenestäkin kiinnostavaa. Muut arvot ovat suhteessa rajatumpia, sillä esimerkiksi taloudellinen arvo koskee aina nimenomaan taloudellisuutta.

Neljä haastateltavaa ajatteli, että haluaisi olla tekemässä maailmanlaajuisesti suosittua tuotetta. Tämän voisi ajatella olevan osittain myös psykologinen arvo, sillä tunnetun tuotteen tekeminen voi herättää työntekijässä ylpeyden tunteita. Kiinnostusarvon osalta vastaukset jakautuivatkin täysin kahtia: joko haastateltavia kiinnostivat erityisesti tunnetut tuotteet ja yritykset, tai sitten peliala.

”entä minkälaista tuotetta tai palvelua tekisit kaikista mieluiten? jos voisit valita ihan mitä tahansa?” (Haastattelija)

”jotain jolla on paljon käyttäjiä maailmanlaajuisesti. jotain omaan mielenkiinnon kohteisiin sopivaa ehkä myöskin. ja ehkä jotain joka on lähtenyt omasta ideasta” (Pekka)

”Google on aina vaikuttanut erittäin houkuttelevalta, koska se toteuttaa valtavan hienoja palveluita parhaimmillaan miljardeille käyttäjille. Suomalaisista IT-taloista mainittava myös Reaktor ja Vincer, jotka ovat menestyneet hyödyntämällä ns. best practiceja. Pelialalta luultavasti jokin Sonyn tai Electronic Artsin sisäinen studio (esim. DICE Ruotsissa) ja toki suomalainen Supercell, koska ne vain tekevät niin mielenkiintoisia ja isoja projekteja, joista saavat nauttia miljoonat käyttäjät.” (Ville)

”Supercell vois olla myös mielenkiintoinen ja sitten aidosti ISO pelitalo Blizzard. Google vois olla ihan siltä kannalta myös miten sitä kehutaan työnantajana.” (Mikko)

”Voisin kyllä vaihtaa jos oikein mielenkiintoinen vaihtoehto tulisi tarjolle” (Niko)

”Mitä se mielenkiintoinen vois esimerkiksi olla?” (Haastattelija)

”No vaikkapa joku todella mielenkiintoinen projekti tai muuten muuten mielenkiintoinen firma/tuote niin silloin” (Niko)

...

”Tuleeko siulle mieleen mitään mielenkiintoista firmaa tai tuotetta? Tai että mitä se vois pitää sisällään, jos ei tuu mitään tiettyä mieleen muuten” (Haastattelija)

”Joskus tullut linkedinin kautta headhuntereilta kyselyitä mm. Googleen ja Facebookkiin niin joku tuollanen kyllä kiinnostas kovasti yrityksenä. Ei siis tarjottu paikkaa vaan enemmänkin että haluisinko hakea jne.” (Niko)

”Niin, ymmärrän. osaatko sanoa, että miks juuri Google tai Facebook vois kiinnostaa?” (Haastattelija)

”Isoja menestyneitä firmoja joissa on päteviä tekijöitä ja joiden tuotteet ovat ihmisten jokapäiväisessä elämässä. Voisin kuvitella että löytyisi kaikkea mielenkiintoista tekemistä ja muutenkin urakehityksen kannalta olisi kovia paikkoja” (Niko)

”Suomessa ongelma on vähän siinä, että yritykset joissa haluaisin olla sijaitsevat täällä PK-seudulla, enkä välttämättä haluaisi asua täällä enää pitkään. Eli kotimaassa mulla on enemmän

ihokkifirmoja, joiden osalta voin sanoa, että niihin tiettyihin firmoihin en ainakaan haluaisi mennä. Ulkomaisia firmoista Google on sellainen, jossa haluaisin työskennellä. ... Uusien juttujen innovointi, työtapojen ja työkalujen jatkuva kehittäminen kiinnostaa. Ainakin aikaisemmin google on ollut hyvin suojea murtamaan rajoja." (Sami)

Vaikka suuret yritykset kiinnostivat muuten useammin, pienemmät yritykset mainittiin kaksi kertaa ketteryyden takia. Yrityksen koko vaikuttanee työhön monella tapaa paitsi käytänteiden, mutta myös esimerkiksi sosiaalisen ilmapiirin saralla. Tässä tutkimuksessa emme kuitenkaan juuri paneutuneet yrityksen koon merkitykseen tai vaikutukseen, joten aihe jäi sinänsä vielä melko etäiseksi. Sen voi kuitenkin todeta, että ketterä kehitys on joidenkin hakijoiden mielessä kiinnostavuutta lisäävä tekijä.

"Nyt ku oon ollu alihankkijana parissa isommassa firmassa, niin oisin mieluiten jossain keskiuudessa tai pienessä, jossa on noin kymmenen hengen tiimit. Ketterää kehitystä, Scrum jossain määrin ainakin käytössä." (Elina)

"Jos nyt vaihtaisin työpaikkaa, hakisin softataloon eri alalta. Voisin haluta matalampaan ja ketterämpään organisaatioon." (Ville)

Ainut esille tullut haastateltavia kiinnostanut toimiala oli peliala. Yhteensä kuusi haastateltavaa kertoi pelialan olevan erityisen kiinnostava toimiala, siinä missä muita toimialoja ei mainittu. Pelialankin kiinnostaminen liittyy osittain psykologisen arvon kanssa, sillä ala voidaan mieltää esimerkiksi trendikkääksi. Toisaalta tämä liittyy myös sosiaalisen arvon kanssa, sillä yrityksessä voitaisiin uskoa olevan muita peleistä kiinnostuneita työntekijöitä. Pelialan kiinnostavuustekijöitä voisikin tutkia laajemminkin, sillä tässä tutkimuksessa ei täysin selvinnyt, mikä tekee juuri pelialasta kiinnostavan alan.

"En tiiä onko olemassa it-juttuja, joita tekisin mielelläni, jotka ei oo pelejä." (Esa)

"Noh, pelifirmassa vois olla jännä olla töissä. Tai mobiiliappi talossa, kun en oo semmosia tehny" (Jukka)

"Toisaalta ku on tehny alan töitä, niin kaikki koodaaminen on kyl kivaa, ettei sillä niin paljon väliä ole käytännössä mitä tekee. Mutta kyl se käytettävyys ja käyttöliittymäsuunnittelu on silti aina taustalla mielenkiinnon kohteena. Toisaalta kiinnostaa myös arkkitehtuuri ja se isompi kuvio, miten kaikki palaset sopii toisiinsa. Ettei ole mitään selkeää suunnitelmaa, mihin haluis suunnata. Ennen olin iteki, et peliala ois kyl hieno, mut nyt ku on tehny töitä, oon kyl huomannu et kaikki on kyl ihan yhtä kivaa. Ei o ees väliä tekeekö työpöytä softaa vai nettisivuja, kumpikin on yhtä mielenkiintoisia." (Elina)

"Pidin työstäni mobiilipelien parissa ja mielelläni työskentelisin pelien parissa omia ideoitani toteuttaen. Pelien parissa työskennellessä pääsee käyttämään luovuutta enemmän kuin sovellusten parissa työskennellessä." (Juuso)

"Oman lisäksi tuo X jolle teen nyt töitä, aivan mahtava porukka ja peliala kyllä kiinnostaa." (Mikko)

"Millainen olisi unelmiesi työpaikka? Minkälaisilla asioilla on eniten merkitystä?" (Haastattelija)

"Ketterä organisaatio, joka toteuttaa "siistejä juttuja". Luultavasti peliala olisi omalla kohdallani lähimpänä tätä." (Ville)

Pelialan lisäksi yksi haastateltavista mainitsi syykseen hakea tämänhetkistä työpaikkaansa sen, että on mahdollista tehdä jotain yleishyödyllistä. Tämän voisi katsoa osittain olevan päällekkäinen myöskin yhteiskunnallisten arvojen kanssa. Tältä osin kiinnostusarvo ja yhteiskunnalliset arvot voivat käsittää hyvin paljon samoja arvoja riippuen siitä, mikä hakijaa kiinnostaa. Kiinnostusarvo tällöin voi pitää sisällään melkein mitä tahansa.

"Erityisesti kiinnosti saada ulkomaankokemusta ja mahdollisuus tehdä softaa joka "oikeasti" hyödyttää. Tässä tapauksessa tieteellistä tutkimusta" (Jukka)

Oletuksenani oli, että myös yrityksen käyttämällä tekniikoilla voi olla merkitystä hakuhaluuden kannalta. Omatoimisestikin yhteensä viisi haastateltavaa mainitsi tekniikoiden merkityksen. Käytetyillä tekniikoilla on kuitenkin mahdollisesti enemmän merkitystä sovellusarvon ja kehitysarvon kannalta, eikä pelkkä kiinnostus tekniikoita kohtaan välttämättä ole kovinkaan merkityksellistä hakuhaluuden kannalta.

"mielenkiintoiset tekniikat toki kiinnostaa, ettei tehdä millään todella vanhalla ja kankealla" (Pekka)

"Sitten tosin on hieman sitä änkyräosastoakin joiden mielestä kaikki uusi on huonoa ja parempi hoitaa asiat 90 luvun tekniikoilla ja menetelmillä. parempaan suuntaan ollaan kyllä menossa" (Niko)

Kiinnostusarvo myös korreloi negatiivisesti sosiaalisen arvon kanssa korrelaation ollessa tilastollisesti merkittävä (-0,362, p-arvo 0,0084), joten ilmeisesti usein hakijat ovat kiinnostuneita joko itsessään kiinnostavasta yrityksestä tai tuotteesta, tai sitten yrityksen tarjoamasta sosiaalisesta ilmapiiristä. Kiinnostusarvo korreloi myös taloudellisen arvon kanssa negatiivisesti ja tilastollisesti merkittävästi (-0,347, p-arvo 0,0117), joten jossain määrin palkan merkitys laskee, kun yrityksen kiinnostavuus nousee. Vastaavasti joillekin palkka oli huomattavasti yrityksen kiinnostavuutta merkityksellisempi tekijä. Voisi siis ajatella, että hakijat usein joko etsivät kiinnostavaa tai taloudellisesti kannattavaa työpaikkaa, jolloin toisen näiden arvon laskiessa toisen on noustava. Kiinnostava työpaikka voi siis toisaalta tarjota matalampaa palkkaa, siinä missä vähemmän kiinnostavan työpaikan on oltava taloudellisesti kannattava.

5.3 Sosiaalisen arvon merkitys

Vastauksissa erottuivat selvästi sekä pätevät kollegat ja johtajat (3 haastateltavaa) että mukava työympäristö (8 haastateltavaa). Sosiaalisen arvon

mediaani oli tutkimuksen perusteella 5, joka on neljänneksi suurin, eli arvo sai hyvin keskimääräisen tuloksen.

Työkavereiden pätevyydellä näyttää olevan merkitystä myöskin sen kannalta, että heiltä pystyy myöskin oppimaan uutta, joten työkavereiden pätevyys on osittain päällekkäinen arvo kehitymisarvon kanssa.

”aina pitäisi olla pätevämpiä kuin sinä olet jotta itsekkin kehityt” (Mikko)

”minkälaisia sie ylipäänsä haluisit työkavereites tai pomojes olevan?” (Haastattelija)

”mukavia ja asiantuntevia. parhaita alallaan. ... toki ammattitaito on myös tärkeää, ja asenne. pitää haluta tehdä juuri sitä mitä tekee” (Pekka)

”osaatko sanoa, että miks juuri Google tai Facebook vois kiinnostaa?” (Haastattelija)

”Isoja menestyneitä firmoja joissa on päteviä tekijöitä” (Niko)

”Unelmien työpaikka on sellainen jossa työkaverit ovat alan ammattilaisia ... työntekijät auttavat vilpittömästi toisiaan ja heidän välillä vallitsee molemminpuolinen kunnioitus.” (Sami)

Toisaalta työkavereiden epäpätevyys tai ymmärtämättömyys ohjelmointia kohtaan koettiin välillä työtä hankaloittavaksi, mistä mainitsi kolme haastateltavaa. Epäilemättä epäpätevät työkaverit tai johtajat voivat hankaloittaa työntekoa monella tapaa, mutta toisaalta varmasti useat työnhakijat myös samaistuvat mieluummin taitavaan henkilöstöön – tällöin kyseessä voisi olla myös psykologinen arvo. Mikäli työntekijöiltä odotetaan ammattitaitoa, voidaan organisaation kuuluminen kokea osoituksena kyvykkyydestä ja tästä voidaan kokea ylpeyttä. Tästä aiheesta en kuitenkaan ikävä kyllä saanut keskustelua aikaiseksi, vaan aiheen käsittely jäi pintapuoliseksi.

”(Minua eivät kiinnosta sellaiset) firmat joiden johtamistaidoissa on paljon hiottavaa, esimerkiksi työntekijöiden ongelmia tai mielipiteitä ei huomioida.” (Sami)

”sellanen tietty ohjelmistokehityksen kokemattomuus näkyy tietyissä projektipäälliköissä. ei sillä että pitäisikään kaikkea tietää mutta kuitenkin ymmärtää vähän alaa ja tekemistä.” (Niko)

”välillä ärsyttää tehdä töitä ei-teknisten ihmisten kanssa, kun joutuu kaiken vääntämään rautalangasta” (Pekka)

Mukavat työkaverit mainittiin usein heti haastattelun aluksi omatoimisesti. Lähes jokainen (8) haastateltava mainitsi työkaverit tai työilmapiirin puhuessaan unelmiensa työpaikasta, joten sosiaalisen arvon voisi ajatella olevan jopa kaikista tärkein arvo.

”Siinä työpaikassa täytyy viihtyä ja mulle kaksi isointa asiaa on työkaverit ja itse työn sisältö. Mun pitää pystyä samaistumaan ja viihtymään työkavereiden kanssa ... Työkaverit on minulle tärkeitä ja menee työtehtävien edelle. Ja työtehtäviä on paljon helpompi muuttaa ja mukauttaa kun duunikavereita!” (Mikko)

”Arvostan kyl työkavereissa kovasti sitä, että ne osaa puhua muustakin kuin netflixin uusimmista sarjoista ja ohjelmoinnista. Nykyisessä työpaikassa kahvipöytäkeskustelut koskee maailmansotia, uskontoja, taidetta ja kaikkea mahdollista, mitä arvostan kovasti.” (Elina)

"Lisäksi unelmieni työpaikassa olisi mukavat kollegat, ergonomiset työskentelymahdollisuudet eikä kiire pakottaisi hoitamaan työtehtäviä hutiloiden." (Juuso)

"Lisäksi yrityksen hurtti huumori toimii kohdallani ja yrityksen ulospäin antama vaikutelma jättää mielikuvan todella hyvästä työilmapiiristä." (Juuso)

Neljä haastateltavaa mainitsi myöskin sen tärkeyden, että kokee olevansa arvostettu työyhteisössä. Arvostuksen osoitus on usein myös merkki positiivisesta työilmapiiristä, joten kyseessä ei välttämättä ole puhtaasti juuri arvostuksen kaipaaminen. Toisaalta työntekijöiden hyvin kohteleva on myös yhteiskunnallinen arvo, jonka merkitys voisi nousta voimakkaasti erilaisella toimialalla tai erilaisessa yhteiskunnassa, jossa hyvä kohtelu ei olisi yhtä itsestään selvää.

"Ja sit muo täytyy töissä kohdella ihmisenä, ei resurssina. Firman pitää arvostaa ohjelmoijia. Ne ei oo vaan välttämätön paha, jota pitää potkia, jotta saadaan markkinoinnin väelle myytävää" (Jukka)

"millon sie tuntisit kuuluvas tai et tuntis (yritykseen)? minkälaiset asiat vaikuttaa siihen?" (Haastattelija)

"siltoin kun olen arvostettu yrityksessä, tykkään yrityksen hengestä, ja tuntuu että se on oikea paikka olla töissä. siltoin kun ammattitaitoa arvostetaan" (Pekka)

Jonkin verran myöskin erilaisten käytänteiden koettiin vaikuttavan työn sosiaaliseen puoleen. Nämä perustuivat poikkeuksetta jokaisen omiin kokemuksiin työpaikoilla, eikä näissä ollut juurikaan samanlaisia vastauksia keskenään. Näistä moni kuitenkin sisälsi ajatuksen työntekijän hyvästä kohtelusta sekä luottamuksesta työntekijää kohtaan.

"Reaktor kuulosti ihan kivalta, mutta toisaalta siellä ne tiimit aina menee asiakkaan tiloihin, niin et sit nää oikein muita työkavereita ku ne omat tiimiläiset, mikä kuulosti vähä ikävältä." (Elina)

"unelma työpaikassa tajutaan, että henkilöstön tyytyväisenäpitämiseen ja tehokkuuteen vaikuttavat ratkaisut on tärkeitä, että niihinkin panostetaan aikaa ja rahaa, eikä laiteta kaikkea aikaa ja rahaa pelkästään suoraan tuotteen valmistumiseen tähtäävään työhön." (Elina)

"Meidän tiimi lanseerasi sellasen rauhotusajan 8-12 jolloin huoneeseen ei saa tulla. Sähköpostilla ja IM:llä voi ottaa yhteyttä mutta muuten pidetään työrauha. Tämä sen takia kun jatkuvaan ramppas joku jollain asialla ja se sitten alko häiritsee. Voisin kyllä vaihtaa jos oikein mielenkiintoinen vaihtoehto tulisi tarjolle" (Niko)

"mitenkä sie yleisesti ottaen kuvailisit unelmien työpaikkaas? mitkä asiat ois siulle kaikista tärkeimpiä?" (Haastattelija)

"Sellanen jossa haastavat työt, työntekijä otetaan aina huomioon, sopivan rento meininki eikä mitään nipottamista että montako minuuttia siinä koneella istut, reilu ja oikeudenmukainen kohtelu, avoimuus firman asioista, vaikuttamisen mahdollisuus, hyvä palkka ja edut, virkistystoiminta (Niko)

Suhtautumisessa vapaa-ajan ja työn yhdistämiseen sosiaalisella tasolla oli paljon vaihtelua. Siinä missä eräs haastatelluista oli perustanut yrityksen vanhojen työkavereidensa kanssa, toinen ei edes haluaisi olla töissä läheisten ystäviensä kanssa. Tältä osin esimerkiksi valintakysymykseni siitä, haluaisiko vastaaja olla mieluummin töissä yrityksessä, jossa on ennestään töissä kaksi

hyvää kaveria, oli osittain epäonnistunut. Tämän oli tarkoitus olla houkutteleva vaihtoehto, muttei näin välttämättä olekaan, vaikka sosiaaliset suhteet työpaikalla koettaisiinkin tärkeiksi. Tämän vaihtoehdon hylkääminen ei siis automaattisesti kerro sosiaalisen arvon merkityksettömyydestä.

”Perustettiin oma firma entisen yrityksen lomautettua meidät ja todettiin että kyllä tällä porukalla pystytään töitä tekemään.” (Mikko)

”En oikeastaan halua olla samassa firmassa, missä on liian läheisiä ihmisiä; ongelmat työpaikalla voi heijastua ystävyysuhteeseen. Sitä paitsi on hauska kun töissä voi nähdä eri ihmisiä, mitä näkee yleensä vapaa-ajalla.” (Elina)

Kuten aiemmin sanottua (ks. luku 5.2), sosiaalinen arvo arvo korreloi negatiivisesti (-0,362, p-arvo 0,0084) kiinnostusarvon kanssa, eli ne, jotka kokivat sosiaalisen arvon tärkeäksi, pitivät kiinnostusarvoa vähemmän tärkeänä. Kohtuullista negatiivista korrelaatiota oli myös soveltamisarvon (-0,325, p-arvo 0,0186) kanssa, eli sosiaalista ilmapiiriä arvostavat eivät pitäneet yhtä arvokkaana mahdollisuutta osaamisensa käyttämiseen. Myös tämä korrelaatio on tilastollisesti merkittävä. Positiiviseksi koetut sosiaaliset suhteet työpaikalla voivat siis kompensoida myös tarvetta osaamisensa käyttämiseen.

5.4 Taloudellisen arvon merkitys

Taloudellisella arvolla tarkoitetaan perinteisesti palkkaa, mutta Hepburnin (2005) mukaan työnhakijat ovat myöskin kiinnostuneita siitä, onko yritys menestynyt, vakavarainen, kasvava ja pärjäävä, mitä voisi pitää merkinä kiinnostuksesta taloudellista varmuutta kohtaan. Vaikuttaa siltä, että useille tietty palkkataso tuntuu itsestään selvältä, eikä tämän alle mielellään mennä. Sen sijaan tietyn palkkatason saavutettua muilla arvoilla tuntuu olevan enemmän merkitystä.

”salikortti olisi hieno, lounassetelit, puhelin ja liittymä, hammashoito. Konferenssietu. x eur vuodessa siihen, että pääsee käymään konferensseissa. vapaus ostaa kaikki tarvittava koulutus ja materiaali oppimiseen. lounari ja puhelin, sekä vapaasti hommattava kirjallisuus ja materiaali on vakio, muut tuntuu bonukselta” (Pekka)

”Vaihtoehtoina oli oikeastaan x ja y, kummassakin kävin haastattelussa. Kumpikin on kovia kasvufirmoja ja taloudellisesti vakaalla pohjalla sekä tietenkin vähän eri alaa mitä mobiilihommat. Lisäksi molemmat tekee omaa tuotetta niin sekini oli yksi positiivinen asia. Henkilöstömääriltään ne olivat myös silleen järkevän kokoisia, ettei ainakaan liian pieniä. Tähän kyllä vaikutti z:n kokemukset. X:n päädyin kun ne yksinkertaisesti tarjosivat palkkaa sekä lisäksi lomaa pari viikkoa, vanhana työntekijänä sisään sekä järkevää palkkaa. Y:llä olisi kestänyt vielä yli kk että tekevät päätöksiä eikä ollut varmuutta että oisko palkkaa tullut.” (Niko)

Haastateltavissa kolmella työpaikan varmuus korostui muita enemmän. Palkan suuruuden mainitsi 3 haastateltavaa. Taloudellinen varmuus ei kuitenkaan

pidä sisällään ainoastaan puhtaasti taloudellista puolta, vaan varmuuden mukana voi tulla myös pysyvyyttä, stressittömyyttä tai esimerkiksi pitkäaikaiset työkaverit. Toisaalta esimerkiksi Mikko ei kokenut aiheesta juurikaan stressiä eikä siksi myöskään valinnut valintakysymyksessä taloudellista arvoa.

”loppuelämän varma paikka epävarmassa taloustilanteessa kyllä houkuttaa ,mutta minulla on naaiivi usko itseeni että kyllä minä työllistyn vaikka työt loppuisivatkin ... esim. palkka on mulle toissijainen asia, vaikka toki korvaus menetetyistä vapaa-ajasta on aina kiva” (Mikko)

”Vakaavaraiset firmat on tietty mieluisampia kuin epävakaat.” (Esa)

”(Eivät kiinnosta) Javakuvasti YT uhan alla olevat yritykset, joissa hommien jatkuvuus hyvin epätodennäköistä. Firmat joissa töiden jatkuminen korreloi vahvasti firman tulokseen.” (Sami)

Kyselytutkimuksen perusteella taloudellisella arvolla oli kaikista vähiten merkitystä. Ainoastaan yksi vastaajista sai tulokseksi 7 ja kaksi vastaajaa 6. Peräti 4 vastaajaa sai alimman mahdollisen tuloksen eli 1, jolloin yksikään heistä ei ollut kertaakaan valinnut taloudellista arvoa kilpailevaa arvoa vastaan. Jopa 7 sai tuloksen 2, eli taloudellinen arvo oli voittanut kilpailevan arvon vain kerran. Palkka ei siis ollut tutkittaville tärkein syy kiinnostua työstä, mutta tähän varmasti kylläkin vaikuttaa se, että palkkataso alalla on työpaikasta riippumatta jo melko korkea eikä monella välttämättä ole taloudellista tarvetta valita työpaikkaa taloudellisten arvojen perusteella.

Taloudellinen arvo korreloi negatiivisesti työnteon vapauden (-0,248, p-arvp 0,0761) kanssa. Tämä kertoo siitä, että taloudellista arvoa tärkeänä pitävät pitivät usein työnteon vapautta ja stressittömyyttä vähemmän tärkeänä, eli olivat usein valmiita tekemään kovasti töitä. Tämä korrelaatio ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävä.

5.5 Soveltamisarvon merkitys

Soveltamisarvo tarkoittaa sitä, että työnhakija on kiinnostunut käyttämään oppimaansa sekä opettaa muita (Berthon ym. 2005). Osa soveltamisarvon viehätystä näyttää liittyvän tietyllä tapaa myös vaihteluhaluun, sillä kahdeksan haastateltavaa mainitsi mahdollisuuden tehdä monipuolisia työtehtäviä ja kaksi mahdollisuuden käyttää ongelmanratkaisukykyään. Käytännössä vaihtelevat työtehtävät, haasteet ja mahdollisuus ongelmanratkaisuun olivat enemmän tai vähemmän tärkeitä kaikille haastatelluille. Perinteisessä mielessä soveltamisarvo ei ehkä olisi kovinkaan suosittu arvo, mutta nämä tekijät huomioon ottaen tilanne onkin toinen. Myöskin soveltamisarvon ja kehitysarvon raja on melko hämärä, sillä laajasti erilaisia työtehtäviä tehdessään haastateltavat myöskin kokevat oppivansa paljon uutta.

”Työ mistä lähtökohtaisesti nauttii, missä on mahdollisuus pitkässäkin juoksussa haastaa itseään, missä on monipuoliset työtehtävät(tai ainakin vähän mahdollisuus vaihella mitä tekee millonkin)” (Joonas)

”Unelmien työpaikka on sellainen jossa” ... ”työtehtävät tarjoavat joka päivä sopivasti haasteita ja ongelmanratkaisua.” (Sami)

”Omassa työssä on kyl ollu ihan hyvä, että on päässy tekemään kaikkia kerroksia tietokannoista käyttöliittymään, et tietää vähä kaikesta.” (Elina)

”työ on pitkälti itseohjautuvaa ja haasteita riittää, saa tehdä monipuolisesti eri asioita (suunnittelu, määrittely, ohjelmointi, ylläpito, arkkitehtuuri, järjestelmäylläpito, toimitus/julkaisunhallinta). edellisessä työpaikassani X:llä itseohjautuvuutta ei ollut ehkä riittävästi, ja se oli turhauttavaa. vastuuta ja vapautta suunnitella teknisiä ratkaisuja oli liian vähän ... koko koodaamisessa on ideana se, että saa testilla ja keksiä itse ratkaisuja ongelmiin. jos joku keksii ratkaisut valmiiksi ja kertoo miten joku asia pitää tehdä, lähtee koko hommasta mielenkiinto” (Pekka)

Soveltamisarvo ei kuitenkaan kyselytutkimuksessa saanut kovin paljoa kannatusta, vaan se jäi kolmanneksi viimeiseksi mediaanilla neljä. Kokeneemmat pitivät tätä vielä vähemmän merkityksellisenä ja heidän tuloksensa saikin mediaanin kolme. Tämä on mielestäni hyvin yllättävä tulos, sillä kokeneemilla hakijoilla voisi uskoa olevan enemmän aiemmin opittua, jota halutaan käyttää tulevassa työssä. Toisaalta kokeneilla voi olla taitoa arvioida tulevaa työtä esimerkiksi uuden oppimisen kautta pelkäämättä sitä, että työ ei vastaisikaan esimerkiksi koulutusta tai osaamista. Esimerkiksi vastavalmistuneille tärkein kriteeri työssä voi hyvinkin olla se, että työ vastaa koulutusta, kun taas kokeneempi on saattanut liukua hyvinkin eri suuntaan urallaan.

Soveltamisarvolla oli myös kohtuullisesti negatiivista korrelaatiota sekä työnteon vapauden (-0,288, p-arvo 0,0381, tilastollisesti melkein merkittävä) että sosiaalisen arvon (-0,325, p-arvo 0,0186, tilastollisesti kohtuullisen merkittävä) kanssa. Esimerkiksi jos osaamisen käyttäminen on ollut tutkitulle tärkeää, hän ei ole kaihtanut stressaavaa työtä tai hakeudu työhön sosiaalisen ympäristön vuoksi.

5.6 Kehitysarvon merkitys

Kehitysarvo tarkoittaa mahdollisuuksia, joita työ voisi tuoda tulevaisuudessa (Sivertzen, 2013) sekä mahdollisuutta kehittää ammatillista pätevyyttään (Sutherland ym., 2002.) Näistä varsinkin jälkimmäinen oli haastateltavien keskuudessa suosittu, sillä neljä haastateltavaa korosti voimakkaasti juuri urakehityksen merkitystä. Haastateltavat myöskin kokivat, että ammatillinen kehittyminen itsessään johtaa hyviin uranäkymiin. Kehitysarvo olikin kyselyn perusteella tärkeimpiä arvoja (mediaani 6). Keskihajonta oli kehitysarvolla toiseksi matalin (1,267) ja kokeneempien kohdalla vaihteluväli (2) oli jopa

hämmästyttävän alhainen. Voisi siis ajatella, että kokeneemmat ohjelmoijat arvostavat kehitysarvoa yleensäkin edes jossain määrin. Tämä on melko yllättävää, sillä kokemattomien ohjelmoijien voisi kuvitella pitävän kehitystä merkityksellisempänä. Tämä yhdistettynä päinvastaiseen tulokseen soveltamisarvossa voisi siis päätellä, että kokemattomat hakijat arvostavat osaamisen käyttämistä suhteessa enemmän kuin uuden oppimista, kun taas kokeneet arvostavat työssään enemmän mahdollisuutta oppia uutta. Osittain kehitysarvo on kuitenkin päällekkäinen sovellusarvon kanssa sikäli, että kumpikin pitää sisällään laaja-alaiset työtehtävät. Nämä kun sisältävät yleensä sekä ajatuksen osaamansa käyttämisestä, että uuden oppimisesta.

"Mulle työpaikka on ikään kuin investointi omien kykyjen kehittämiseksi. ... Unelmieni työpaikalla huolehditaan jatkuvista koulutuksista ja tarjotaan erilaisia urapolkuja. ... Urapolut nykyisessä firmassa ovat tiimi- tai osastokohtaisia ja en osaa ainakaan tällä hetkellä sanoa, että onko ne omalla kohdalla mahdollisia ilman erillistä rekrytointia." (Sami)

"osaatko sanoa, että miksi juuri Google tai Facebook vois kiinnostaa?" (Haastattelija)
 "Isoja menestyneitä firmoja joissa on päteviä tekijöitä ja joiden tuotteet ovat ihmisten jokapäiväisessä elämässä. Voisin kuvitella että löytyisi kaikkea mielenkiintoista tekemistä ja muutenkin urakehityksen kannalta olisi kovia paikkoja" (Niko)

"Lisäksi olen saanut kehittää osaamistani lukuisilla kursseilla. Koodaamisen sivuosumina tulee monesti ylläpitovastuita ja ns. linjatyötä, mikä vie aikaa uuden kehittämiseltä." (Ville)

Kuten Baruch (2004) huomauttaa, varmojen työsuhteiden sijaan yritykset tarjoavat nykyään useammin mahdollisuuden kehittymiseen ja työntekijät pyrkivätkin usein hankkimaan työllistymistä mahdollistavia taitoja ja ominaisuuksia. Tällöin kehittyminen antaa myös taloudellista varmuutta. Vastausten perusteella on vaikeaa sanoa, kuinka pitkälle kehittyminen on tärkeää juuri tulevaisuuden työllistymisen kannalta. Kaksi vastausta antaa selvää osviittaa siitä, että asiaa kuitenkin mietitään.

"Uuden oppiminen eli itsensä kehittäminen on tärkeää myös oman työuran etenemisen kannalta. ... Mun on hankala kuvitella että tekisin tätä samaa vielä 20 vuoden kuluttua. Tällä hetkellä kuitenkin oon niin tyytyväinen etten ole oikein osannut unelmoida eteenpäin. Ehkä joku johtoryhmä tai päättävä positio jos alalla pysyn." (Mikko)

"Firmat jotka yrittävät epätoivoisesti hyödyntää vanhentuneita tekniikoita, jolloin suurin osa koodista voi olla spagettikoodia, jota on vaikea ylläpitää. Tämä on mielestäni riski työntekijöille, koska työpaikkaa vaihtaessaan heillä ei ehkä ole kokemusta alalla vallitsevista uusista tekniikoista, joita yritykset arvostavat. Näin ollen seuraavien työpaikkojen saanti voi olla vaikeaa ilman uudelleen kouluttautumista." (Sami)

Varsinaisista tittleistä ei ollut kiinnostunut puhumaan yksikään haastateltava, vaan uratoiveet liittyivät enemmän kehittymiseen tai sitten täysin toiseen alaan. Yhdellä haastateltavalla ei myöskään ollut edes varsinaista työnimikettä, sillä nimikkeet kuulemma kulkivat projektikohtaisen roolituksen mukaan. Myöskään toivetitteliä ei maininnut yksikään.

"ei tittelillä ole väliä mulle" ... "enkä halua tittelin tuomaa vastuuta" (Pekka)

Koko tutkimuksen vahvin korrelaatio (-0,452, p-arvo 0,0008) löytyi kehitysarvon ja yhteiskunnallisten arvojen väliltä. Tämä on myöskin tutkimuksen ainut tilastollisesti erittäin merkittävä korrelaatio. Kun kehitysarvo koettiin erityisen tärkeiksi, ei yhteiskunnallisille asioille annettu paljoa painoarvoa. Puolestaan ne, jotka arvostivat erityisesti yhteiskunnallisia arvoja, eivät välittäneet kehitysarvosta yhtä paljoa. Voisi siis sanoa, että ne, joille urakehitys on erityisen tärkeää, eivät pitäneet yhteisiä yhteiskunnallisia arvoja merkityksellisinä. Voisi jopa sanoa, ettei yrityksen eettisyys ole heille suhteessa tärkeä arvo. Sen sijaan yrityksen yhteiskunnallisia arvoja tärkeänä pitävät eivät arvostaneet urakehitystä tai uuden oppimista yhtä paljoa.

5.7 Yhteiskunnallisten arvojen merkitys

Hepburnin (2005) mukaan työntekijöitä kiinnostaa entistä enemmän, mitä yrityksen arvot ovat ja kiinnostuvat eniten työnantajista, jotka ovat eettisiä ja toimivat vastuullisesti. Tämä näkyi vastauksistakin. On mahdotonta sanoa, kuinka paljon yrityksen vastuullisuus oikeasti vaikuttaa hakuhaluuteen, mutta mielipiteitä asiasta selvästi on. Ainoastaan 2 haastateltua koki vaikeaksi kysymyksen omista yhteiskunnallisista arvoista ja useilla arvoja oli hyvinkin paljon.

”Luonnonsuojelu, feminismi, pakolaisten oikeudet, korruptionvastaisuus, muukalaisvihanvastaisuus ja hyvinvointi on arvoja, joiden takana seison. Kirkkoon liittymistä tai rasismia en halua tukea.” (Esa)

Hiukan yllättäen myös kyselyssä yhteiskunnalliset arvot osoittautuivat tärkeiksi, päätyen jaetulle ykkössijalle kehitysarvon ja kiinnostusarvon kanssa mediaanilla 6. Kyselyssä yhteiskunnalliset arvot oli määritelty varsin selvästi juuri eettisiksi kysymyksiksi, jotka voivat saada erilaisia merkityksiä eri ihmisillä. Toisaalta voi olla myös, että ihmiset mielellään valitsevat kyselyssä eettisemmältä tuntuvat vaihtoehdot, vaikka todellisuudessa valitsisivat toisin.

Yhteiskunnalliset arvot näkyivät pitkälti myös siinä, minkälaisen tuotteiden tekeminen kiinnosti haastateltavaa, joskaan tämä ei selvästikään ollut arvoasteikossa kovinkaan korkealla. Tärkeintä testin perusteella oli olla tekemättä jotain, minkä kokee arvojensa vastaiseksi. Haastattelussa yhteiskunnalliset arvot mainitsi omatoimisesti yksi haastateltava, joka kertoi, ettei haluaisi tehdä työkseen arvojaan vastaan sotivaa tuotetta. Näkemyksiä oli silti jokaisella haastateltavalla kahta lukuunottamatta.

”Ihan yleisellä tasolla plussaa jos tuntee että muut saa hyvää mieltä jostain mitä tekee ... En kyllä keksi miksi en kokis ylpeyttä tehessäni itelle mielekästä hommaa. Tietenkin jos työnantaja olis vaikka aasian suurin ihmiskaupan ylläpitäjä, niiiiin.... ... En menis töihin Donald Trumpin kampanjatoimistoon.” (Joonas)

”minkälaista puolestaan et haluaisi olla tekemässä?” (Haastattelija)
 ”jotain joka ei sovi omiin arvoihin” (Pekka)

"mikä ei sopis siun arvoihis?" (Haastattelija)

"vaikka liitykirkkoon.fi. tai sallikaaturkistarhaus.tk. turkiksiajokaiselle.com" (Pekka)

"Kai mun arvot on enemmän henkilökohtaisia, mutta firman eettisyys on tärkeä asia. Puolustusteknologiaa eli esim.vaikka hävittäjiä saabilla en koodais. Ja kyllä mun pitää uskoa firman tuotteisiin. Ei mitään"rahat pois tyhmiltä" meininkiä" (Jukka)

Eettinen toiminta yrityksen arjessa kuitenkin oli lähes kaikille haastateltaville enemmän tai vähemmän tärkeä arvo. Tämän kuuluminen yhteiskunnallisiin arvoihin on toisinaan epävarmaa, sillä eettinen toiminta yrityksen arjessa voi vaikuttaa esimerkiksi sosiaaliseen ilmapiiriin tai tuotteen kiinnostavuuteen. Toisaalta epäeettinen yritys voi romuttaa psykologisen arvon kokemisen, sillä moni ei välttämättä samaistu tai koe ylpeyttä kuuluessaan epäeettiseen organisaatioon.

"rehti meininki yrityksessä luo työntekijöidenkin uskoa siihen" (Mikko)

"Firmalla pitää olla muitakin arvoja kuin raha, kuten vaikka asiakastyytyväisyys. Kaikkein tärkeintä on semmonen yhteinen ammattilypeuden henki, että "perkele, me tehdään laatukoodia". Virkistyspäivät ei voi olla pelkästään sitä, että tj mehustelee kuinka paljon liikevaihto on kasvanu viime neljänneksellä" (Jukka)

"Lähinnä että meininki muuttunut sellaseen "tehdään rahaa nyt eikä laatua" - suuntaan. Olikohan 3kk aikana että 8 tyyppiä lähtenyt tms. vai 2kk aikana, paljon kuitenkin. Ja lisää vissiin vielä senkin jälkeen" (Niko)

Yhteiskunnalliset arvot korreloivat negatiivisesti sekä kehitysarvon (-0,452, p-arvo 0,0008 tilastollisesti erittäin merkittävä) että psykologisen arvon (-0,324, p-arvo 0,0190, tilastollisesti melko merkittävä) kanssa. Voisi siis ajatella, että yhteiskunnalliset arvot kiinnostavat suhteessa vähemmän niitä, jotka haluavat edetä urallaan ja kokea erityistä ylpeyttä työstään. Kuitenkaan kyselytutkimuksessa ei tutkittu psykologisen arvon ja yhteiskunnallisten arvojen yhteyttä, jolloin tulos olisi voinut olla erilainen. Mikäli yhteiskunnalliset arvot toimivat samaistumisen moottorina, on varmasti psykologinen arvo tärkeä myös niille, joilla yhteiskunnalliset arvot ovat tärkeitä. Tässä tutkimuksessa samaistumisen aiheuttajina on pidetty kuitenkin esimerkiksi tuttavien arvioita yrityksestä tai suosittavuutta, joten yhteiskunnallisia arvoja ei ole tämän osalta huomioitu.

5.8 Työnteon tasapainon merkitys

Haastattelun perusteella kuitenkin erityisen tärkeäksi nousi tietynlainen vastuun ja vapauden tasapaino, jota oli vaikeaa luokitella yhteenkään toiseen arvoon, joten lisäsin tämän tutkimukseen erilliseksi arvokseen. Jo ensimmäinen haastateltava (Pekka) nosti esiin sen, miten vastuun on oltava sopivassa

suhteessa esimerkiksi palkkaan. Toisaalta suurin osa haastateltavista selvästi kartoit stressiä ja toisaalta kaksi tunti vetoa vastuuseen.

"palkka on myös huono verrattuna kokemukseen ja edellisiin työpaikkoihin. ja suhteutettuna vastuisiin." ... "kunhan saa tehdä mukavia hommia ilman liikaa stressiä. enkä halua tittelin tuomaa vastuuta" ... "7,5h on aivan maksimi työpäivän pituus" (Pekka)

"Olen kokeillut projektinvetoa ja varsinkin tuollaisessa tilanteessa jossa tuotteella menee huonosti se ei ole mitenkään mukavaa. Tuossa stressaantuu helposti ja rupee tekemään pitkiä työpäiviä ja niitä asioita ei itse huomaa ennekuin on liian myöhäistä. (nm. kokemusta on). Jälkeen päin olen miettinyt paljon jopa tuota 'downshiftaamista'" (Mikko)

Kyselyssä työnteon tasapaino sai kuitenkin melko keskimääräisiä pisteitä (mediaani 4), joten voi ajatella, ettei työnteon vapaus ja stressittömyys ole kaikilta osin välttämättä tärkein arvo verrattaessa muihin. Kaikista alimpia pistemääriä yksi ja kaksi saivat kuitenkin kumpaakin vain yksi vastaaja, joten jonkin asteinen stressittömyys ja vapaus on selvästi kuitenkin aivan kaikille enemmän tai vähemmän tärkeää.

Kolme haastateltavaa myöskin kertoi toivomuksestaan etätyömahdollisuuksiin, mutta tämäkään ei ollut automaattinen toive kaikilla, sillä yksi ei edes olisi halunnut tehdä etätöitä. Yksi haastateltava myös mainitsi halustaan kovaan työntekoon, mutta tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoittanut varsinaista halua vastuuseen.

"Ja joustavuuteen vielä matkassa etätyömahollisuus tietenkin olis plussaa" (Joonas)

"en ole hyvä tekemään töitä etänä, fyysinen työpaikka ajaa minut työntekoon ... itsenäinen työskentely ei myöskään sovi minulle" (Mikko)

"Mulla ei ole mitään ylityöitä vastaan. Teen niitä mielelläni ajoittain, varsinkin jos muitakin tulee viikonloppuna paikalle. Olisi hiukan ikävää, jos niitä ei saisi ikinä tehdä. Toisaalta ylityöt usein voi kyllä kertoa huonosta johtamisesta ja ongelmista projektissa. ... On kivempaa kun on liikaa tekemistä kuin liian vähän." (Elina)

Caligiurin (2010) mukaan ne hakijat, joilla on suuri tarve saavutuksiin, ottavat mielellään vastaan ylimääräistä vastuuta. Tällaisia oli selvästi haastatelluissa kaksi.

"edellisessä työpaikassani X:llä itseohjautuvuutta ei ollut ehkä riittävästi, ja se oli turhauttavaa. vastuuta ja vapautta suunnitella teknisiä ratkaisuja oli liian vähän" (Pekka)

"Se vastuu ei kuitenkaan haittaa sinne?" (Haastattelija)

"Ei nyt silleen vaikka toki välillä tulee paineita. Nyt varsinkin kun olen reilun vuoden sitä tehnyt ja se on lähdössä laajalti käyttöön asiakkaille. Pyrin tekemään ns. hyvää ja luotettavaa koodia sekä paljon testeja niin niiden avulla pystyy kontrolloimaan aika paljon, ainakin omassa mielessä. Toki sitten on hyviä tyyppisiä töissä jotka tukee ja jeesaa tarvittaessa" (Niko)

Työnteon vapaudella ei ollut kovin voimakasta korrelaatiota muiden arvojen kanssa, mutta näistä suurimmat olivat sovellusarvon (-0,288, p-arvo 0,0381, tilastollisesti melkein merkittävä) ja taloudellisen arvon (-0,248, p-arvo 0,0761, tilastollisesti ei merkittävä) kanssa. Näin ollen työnteon vapautta ja

stressittömyyttä arvostavat eivät antaneet yhtä usein arvoa mahdollisuudelle käyttää osaamaansa ja saada hyvää palkkaa. Nämä korrelaatiot eivät kuitenkaan ole erityisen merkittäviä, joten mitään yleispätevää näistä ei välttämättä voi sanoa. On myöskin muistettava, että työntöön vapauden arvostamiseen vaikuttaa varmasti paljonkin elämäntilanne. Tietyissä tilanteissa kuka tahansa varmasti kaipaa suurempaa vapautta ja matalampaa stressitasoa, kun taas toisessa tilanteessa kova työnteko voi tuntua houkuttelevalta tai vapaudelle ei ole yhtä paljoa tarvetta. Esimerkiksi kyselyntekohetkellä koettu stressi voi vaikuttaa vastauksiin niin, etteivät vastaukset välttämättä kerro niinkään arvoista kuin sen hetkisestä stressitasosta, joka saattaa ajan myötä muuttua.

5.8 Yhteenveto

Taulukoissa 3 ja 4 on esitelty keskeiset tutkimustulokset tutkimusmenetelmän mukaan jaoteltuna. Useiten teemahaastattelussa esille nousivat kiinnostusarvoon, sosiaaliseen arvoon, soveltamisarvoon ja työntöön tasapainoon liittyvät seikat. Useiten mainittuja, tärkeinä pidettyjä tekijöitä työssä olivat esimerkiksi mukavat työkaverit, monipuoliset työtehtävät sekä stressitön työ. Erityisen tärkeiksi kyselytutkimuksen mukaan puolestaan koettiin kiinnostusarvo, kehitysarvo sekä yhteiskunnalliset arvot. Yhteiskunnallisia arvoja erityisen tärkeinä pitäneet eivät pitäneet psykologista arvoa ja kehittymisarvoa keskimäärin yhtä tärkeinä.

Taulukko 3. Teemahaastattelun tutkimustulokset

	Teemahaastattelu
Kiinnostusarvo	Haastateltavia kiinnosti sekä tunnetut tuotteet ja yritykset, että peliala. Kaksi mainitsi ketteryuden, neljä suositut tuotteet, yksi yleishyödyllisyyden, viittä kiinnostivat tekniikat.
Kehitysarvo	Neljä haastateltavaa korosti urakehityksen merkitystä, kaksi oppimisen merkitystä urakehitykselle. Kukaan ei ollut kiinnostunut erityisemmin tittleistä.
Sosiaalinen arvo	Kahdeksan haastateltavaa mainitsi mukavat ja kolme pätevät työkaverit. Neljä mainitsi sen, että kokee olevansa arvostettu työyhteisössä.
Soveltamisarvo	Kahdeksan haastateltavaa mainitsi monipuoliset työtehtävät, kaksi mahdollisuuden käyttää ongelmanratkaisukykyä.
Työntöön tasapaino	Kahdeksan halusi vältellä stressiä, kaksi halusi työssään vastuuta. Kolme toivoi etätömahdollisuutta, yksi tunsu vetoa kovaan työntekoon.
Yhteiskunnalliset arvot	Kaksi haastateltavaa ei osannut kertoa yhteiskunnallisista arvoistaan. Kaikki halusivat työskennellä eettisessä yrityksessä.
Taloudellinen arvo	Palkan suuruuden mainitsi kolme haastateltavaa, kolme työpaikan varmuuden.
Psykologinen arvo	Kaksi haastateltavaa tyrmäsi ajatuksen muiden mielipiteen merkityksestä. Yksi mainitsi maineen merkityksen.

Taulukko 4. Kyselytutkimuksen tutkimustulokset

	Kyselytutkimus
Kiinnostusarvo	Mediaani 6
Kehitysarvo	Mediaani 6. Negatiivinen korrelaatio yhteiskunnallisten arvojen kanssa.
Sosiaalinen arvo	Mediaani 5. Negatiivinen korrelaatio kiinnostusarvon kanssa.
Soveltamisarvo	Mediaani 4
Työnteon tasapaino	Mediaani 4
Yhteiskunnalliset arvot	Mediaani 6. Negatiivinen korrelaatio psykologisen arvon ja kehitysarvon kanssa.
Taloudellinen arvo	Mediaani 3
Psykologinen arvo	Mediaani 3,5. Negatiivinen korrelaatio yhteiskunnallisten arvojen kanssa.

6 POHDINTA

Tutkimus oli melko onnistunut, joskin tulosten luotettavuutta olisi kuitenkin voitu parantaa kyselyaineiston suuremmalla otoskoolla. Näin oltaisiin saatu paremmin tietoa siitä, kuinka säännönmukaisia arvojen väliset korrelaatiot ovat. Enemmän vastauksia oltaisiin vaadittu myöskin kokemattomien ja kokeneiden ohjelmoijien arvojen erojen yleistämiseksi. Sen sijaan suurimmalle osalle vastaajista taloudellinen arvo ei ollut kovin merkittävä, eikä se yhdellekään vastaajista ollut tärkein arvo. Myöskään psykologinen arvo ei saanut kovin paljoa suosiota eikä sekään ollut yhdelläkään vastaajalla tärkein arvo. Voisi siis kaikesta huolimatta olettaa, ettei taloudellinen tai psykologinen arvo määrää lopullista valintaa ainakaan siltä osin, miten nämä arvot on tässä tutkimuksessa määritetty.

Selvää kuitenkin on, että kehitysarvo ja kiinnostusarvo kiinnostavat ohjelmoijia. Kahdeksalle vastaajalle kehitysarvo oli kaikista tärkein arvo ja seitsemälle kiinnostusarvo. Myöskin yhteiskunnalliset arvot saivat melko paljon kannatusta, mutta vaikka tulosten mediaani olikin korkealla, vaihteluväli ja keskihajonta olivat kiinnostusarvoa ja kehitysarvoa korkeammat. Tämän lisäksi vastaukset osoittivat, ettei vastaajilla ole erityistä halua työskennellä juuri "eettisten" yritysten palveluksessa, vaan he eivät ennen kaikkea halua työskennellä yrityksessä, jonka kokevat epäeettiseksi. Tällöin yhteiskunnalliset arvot voivat vaikuttaa negatiivisesti, mutta positiivinen vaikutus on vastausten perusteella pienempi. Näin ollen voi sanoa, että kehitysarvo ja kiinnostusarvo ovat ennen kaikkea määrääviä tekijöitä ohjelmoijien valitessa työpaikkaansa.

6.1 Vastaukset tutkimusongelmiin

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä arvot ovat tärkeitä ohjelmoijille heidän valitessaan työpaikkaa. Useita vastauksia tähän ongelmaan saatiin, joskin yleispätevästi on vaikeaa vieläkään sanoa, mitä jokainen ohjelmoija työnantajaltaan haluaisi. Tärkeimmiksi arvoiksi tutkimuksessa nousivat kiinnostus-, kehitys- ja yhteiskunnalliset arvot. Kuitenkin kehitysarvon ja yhteiskunnallisten arvojen merkityksellisyys korreloivat keskenään negatiivisesti, joten voisi yleistää, että jompikumpi arvoista on ohjelmoijille enemmän tai vähemmän tärkeä.

Tavoitteenamme oli myös löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin.

- Mitkä ovat tärkeimmät ohjelmoijien työnantajaa koskevat arvot?
- Mikä merkitys ohjelmoijien työnantaja-arvoilla on työpaikan valintaan?
- Onko tiettyjen arvojen merkitsevyydellä yhteyttä muiden arvojen merkitsevyyteen?

Kokonaisuudessaan arvot eivät olleet täysin yhteneväisiä, joten ei voi sanoa yleistävästi, mitä arvoja ohjelmoijilla on. Taloudellinen ja psykologinen arvo

saivat kuitenkin tutkimuksessa melko vähän kannatusta, joten voisi sanoa, että ohjelmoijat arvostavat usein eettistä ja kiinnostavaa tuotetta tekevää yritystä, jossa on hyvä ilmapiiri ja joka mahdollistaa uuden oppimisen ja hyvän urakehityksen. Tällaiset arvot vaikuttavat huomattavasti myös työpaikan valintaan. Taloudellinen arvo, sovellusarvo tai work-life-balance eivät vaikuta yhtä suorasti työpaikan valintaan, mikäli näiden asioiden uskotaan olevan yrityksessä kuitenkin ihan hyvällä tolalla. Harva ohjelmoija tuskin olisi valmis tekemään esimerkiksi ilmaiseksi töitä juuri missään yrityksessä, mutta mikäli palkkataso ja taloudellinen varmuus ovat tietyllä tasolla, ei muutaman sadan euron palkankorotus todennäköisesti saa ohjelmoijaa vaihtamaan työtä muutoin epämieluisampaan.

Yksilötasolla yhteyksiä eri arvojen välillä oli helppo löytää. Jo piirtämällä graafin jokaisesta vastaajasta oli helppo nähdä arvopohjainen suhtautuminen työpaikan valintaan: toiset suosivat selvästi enemmän pehmeitä arvoja kuin toiset. Kyselyssä löytyi paljon vastaajia, joilla yhteiskunnalliset arvot saivat korkeat pisteet ja taloudellinen arvo matalat pisteet (pitävät yrityksen eettisyyttä tärkeämpänä kuin yrityksen tarjoamia taloudellisia etuja), kun taas joillakin sekä psykologiset että kehitysarvo saivat korkeat pisteet (arvostavat urakehitystä ja pitävät tärkeänä ylpöyden kokemista työstään). Nämä yhteydet eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä, mutta mielestäni näiden perusteella voi tehdä mielenkiintoisia havaintoja yksilöistä. Sen sijaan yhteiskunnallisten arvojen ja kehitysarvon negatiivinen korrelaatio oli tilastollisesti erittäin merkittävä, joten ainakin tässä tapauksessa voi puhua todennäköisesti yleistettävästä yhteydestä.

6.2 Teorettiset johtopäätökset

Aiheen teoriatausta on melko moninainen, eikä tämänkään tutkimuksen tulokset tue kaikkea teoriaa. Näiden teorioiden arvioiminen oman tutkimuksen perusteella onkin vaikeaa, sillä jokainen tutkija on määritellyt arvot omalla tavallaan ja näin on tehty tässäkin tutkimuksessa. Näin ollen tutkimukset aiheesta eivät ole täydellisesti vahvistaneet tai kyseenalaistaneet aiempien tutkimusten tuloksia. On kuitenkin hyvä, että arvojen merkityksiä pohditaan monesta eri näkökulmasta: mielestäni tärkeintä onkin löytää lisää ymmärrystä aiheesta yksinkertaisen "totuuden" sijaan.

Voisi sanoa, että psykologinen arvo ei odotetulla tavalla ollutkaan niin tärkeä, kuin teoriatausta antaa ymmärtää. Ashforthin ja Maelin (1998) mukaan organisaatio, jossa ihminen työskentelee, on yksi tärkeimmistä sosiaalisen identiteetin ja minäkäsityksen tekijöistä, mutta tämä tutkimus antoi yllättävän vähän tukea sille ajatukselle, että psykologinen arvo silti vaikuttaisi hakuhalukkuuteen. Toisaalta psykologinen arvo on useissa tapauksissa päällekkäinen useiden muiden arvojen kanssa, joten voi olla, että tapani hahmottaa psykologinen arvo johti arvon epäsuosioon. Kaksi haastateltavaa kuitenkin mainitsi ystävien arviot työpaikasta tärkeäksi. Morokon (2009) mukaan mahdolliset työnhakijat kääntyvätkin usein sidosryhmien puoleen

valitessaan työtarjousten väliltä tai valitessaan useiden yritysten väliltä sitä, johon hakea töihin. Tämän takia työnantajan on tärkeää näyttää hyvältä niiden ryhmien silmissä, joilta kohdetyönhakija toivoo neuvoja ja hyväksyntää. Tämän takia tutkinkin juuri ystävien, ja erityisesti ohjelmoivien ystävien arvioiden vaikutusta työnhakupäätökseen. Tutkimustulokset tukevat ajatusta, että ystävien arvioita yrityksestä arvostetaan, mutta tämän tutkimuksen perusteella on vielä epävarmaa, kuinka pitkälle on kysymys psykologisesta arvosta ja kuinka pitkälle luottamuksesta ystävien arvostelukyyn esimerkiksi itse työn sopivuudesta tai työilmapiiristä.

Kiinnostusarvo osoittautui tutkimuksessa yhdeksi suosituimmista arvoiksi, joskin on otettava huomioon, että myös kiinnostusarvo sisältää paljon rajatapauksia analyysin kannalta. Yksinkertaisimmillaan kiinnostusarvo tarkoittaa yrityksen innovaatioita sekä hakijan kiinnostusta sen palvelua tai tuotetta kohtaan (Sivertzen 2013). Työnhakijoilla voi myöskin olla tunnepitoinen suhde yritykseen tuotemainonnan vuoksi (Collins 2007), minkä lisäksi työnhakijoilla on tapana pitää yritystä parempana työnantajana mikäli he pitävät yrityksen tuotteesta tai palvelusta (Hepburn 2005). Nämä arvot menevät helposti päällekkäin psykologisen arvon kanssa, jolloin riippuu aivan arvioijan näkemyksestä, kummasta on kysymys. Toisenlainen arviointi voisi tukea paremmin käsitystä siitä, että psykologinen arvo on erityisen merkittävä tekijä. Lisäksi neljä haastateltavaa ajatteli, että haluaisi olla tekemässä maailmanlaajuisesti suosittua tuotetta. Kiinnostusarvon osalta vastaukset jakautuivatkin täysin kahtia: joko haastateltavia kiinnostivat erityisesti suositut tuotteet ja yritykset, tai sitten peliala. Collinsin (2007) mukaan työnhakijat näkevätkin tutut yritykset positiivisemmassa valossa kuin tuntemattomat, minkä lisäksi Hepburnin (2005) mukaan työnhakijoita usein kiinnostavat erityisesti yritykset, jotka tekevät jotain erilaista kuin muut. Tämä näkyi vastauksissa selvästi. Toimialan kiinnostavuus on tässä tutkimuksessa kiinnostusarvon alla, mutta näin ei välttämättä tarvitsisi olla. Toimialan kiinnostavuuden takana voi varmasti olla moni muukin arvo, mutta tämä jäi tutkimuksessa selvittämättä.

Schlagerin ym. (2011) mukaan sosiaalinen arvo voi olla puhtaasti yksilöihin tai kokonaiseen yhteisöön liittyvä piirre. Yksilöihin liittyviä piirteitä voivat olla esimerkiksi pätevät kollegat tai johtajat, kun taas yhteisöllisiä piirteitä voivat olla esimerkiksi vahva ryhmähenki tai kunnioittava ympäristö. Vastauksissa erottuivatkin selvästi sekä pätevät kollegat ja johtajat (3 haastateltavaa) että mukava työympäristö (8 haastateltavaa). Berthonin ym. (2005) mielsi sosiaalisen arvon juurikin työnhakijan kokemukseksi yrityksen työympäristöstä, joka voi olla hauska, iloinen, tarjota hyviä ihmissuhteita sekä ryhmähenkeä. Mukavat työkaverit mainittiinkin usein heti haastattelun aluksi omatoimisesti. Lisäksi lähes jokainen (8 haastateltavaa) haastateltava mainitsi työkaverit tai työilmapiirin puhuessaan unelmiensa työpaikasta. Robakin (2007) mukaan työnhakijat hakevat usein työympäristöä, joka on kannustava, luottava ja reilu, mikä onkin helppoa nähdä vastauksista. Neljä haastateltavaa mainitsi myöskin sen tärkeyden, että kokee olevansa arvostettu työyhteisössä. Haastatteluissa sosiaalinen arvo pärjäsi, mutta kyselytutkimuksessa ei aivan yhtä vahvasti. Kuitenkin sekä Backhausin ym. (2002), Hubschmidin (2012) ja

Robakin (2007) mukaan työn sosiaalisella puolella on erityisen suuri merkitys työn houkuttelevuuden kannalta, mutta ainakaan kaikkiin ohjelmoijiin tämä ei päde.

Taloudellisella arvolla tarkoitetaan perinteisesti palkkaa, mutta Hepburnin (2005) mukaan työnhakijat ovat myöskin kiinnostuneita siitä, onko yritys menestynyt, vakavarainen, kasvava ja pärjäävä, mitä voisi pitää merkinä kiinnostuksesta taloudellista varmuutta kohtaan. Haastateltavissa kolmella työpaikan varmuus korostui muita enemmän, kun taas kolme mainitsi palkan suuruuden. Itse kyselyssä taloudellinen arvo ei kuitenkaan pärjännyt, joten tulokset tukivat aiempia tutkimustuloksia siitä, ettei taloudellinen arvo vaikuta olennaisesti hakupaluuteen. Kuitenkin Leen (1971) ja Sutherlandin (2002) tutkimusten mukaan juuri taloudellisilla kannustimilla on erityinen merkitys työnantajan houkuttelevuuden kannalta. Myös Anderberg ja Froeschle (2006) uskovat, että palkka on usein syynä työpaikan vaihtoon. Näitä tuloksia tämä tutkimus ei juurikaan tue, sillä vertailukysymyksissä taloudellinen arvo sai huonoimmat pistemäärät.

Soveltamisarvo tarkoittaa sitä, että työnhakija on kiinnostunut käyttämään oppimaansa sekä opettaa muita (Berthon ym. 2005). Osa soveltamisarvon viehätystä näyttää liittyvän tietyllä tapaa myös vaihteluhaluun, sillä kahdeksan haastateltavaa mainitsi mahdollisuuden tehdä monipuolisia työtehtäviä ja kaksi mahdollisuuden käyttää ongelmanratkaisukykyään. Käytännössä vaihtelevat työtehtävät, haasteet ja mahdollisuus ongelmanratkaisuun olivat enemmän tai vähemmän tärkeitä kaikille haastatelluille. Perinteisessä mielessä soveltamisarvo ei ehkä olisi kovinkaan suosittu arvo, mutta nämä tekijät huomioon ottaen soveltamisarvo on huomattavasti perinteisiä arvioita suositumpi arvo. Myöskin soveltamisarvon ja kehitysarvon raja on melko hämärä, sillä laajasti erilaisia työtehtäviä tehdessään haastateltavat myöskin kokevat oppivansa paljon uutta. Biswasin ja Suarin (2013) tutkimuksen mukaan sovellusarvolla ei ole työnhakijoille kovin suurta merkitystä. Hepburn (2005) päinvastoin koki, että työnhakijoille on tärkeää saavuttaa täysi potentiaalinsa haastavassa työympäristössä, johon Caligiuri (2010) lisäsi, että erityisesti ne hakijat, joilla on suuri tarve saavutuksiin, tuntevatkin vetoa mahdollisuuksiin käyttää kykyjään ja taitojaan. Tutkimus tukee näitä havaintoja, sillä sovellusarvolla näyttää olevan eri ihmisille eri merkityksiä.

Kehittymisarvo tarkoittaa mahdollisuuksia, joita työ voisi tuoda tulevaisuudessa (Sivertzen 2013) sekä mahdollisuutta kehittää ammatillista pätevyyyttään (Sutherland ym. 2002.) Näistä varsinkin jälkimmäinen oli haastateltavien keskuudessa suosittu, sillä neljä haastateltavaa korosti voimakkaasti juuri urakehityksen merkitystä. Haastateltavat myöskin kokivat, että ammatillinen kehittyminen itsessään johtaa hyvin uranäkymiin. Osittain kehittymisarvo on kuitenkin päällekkäinen sovellusarvon kanssa sikäli, että kumpikin pitää sisällään laaja-alaiset työtehtävät. Nämä kun sisältävät yleensä sekä ajatuksen osaamisensa käyttämisestä, että uuden oppimisesta. Kuten Baruch (2004) huomauttaa, varmojen työsuhteiden sijaan yritykset tarjoavat nykyään useammin mahdollisuuden kehittymiseen ja työntekijät pyrkivätkin usein hankkimaan työllistymistä mahdollistavia taitoja ja ominaisuuksia. Vastausten

perusteella on vaikeaa sanoa, kuinka pitkälle kehittyminen on tärkeää juuri tulevaisuuden työllistymisen kannalta, mutta kaksi haastateltavaa kuitenkin osoitti mieltävänsä asiaa. Erityisesti Sutherlandin ym. (2002) ja Hepburnin (2005) tutkimukset osoittivat, että työnhakijat arvostavat erityisesti uramahdollisuuksia ja mahdollisuutta oppia uutta. Myös tämä tutkimus tukee havaintoja, sillä sekä haastatteluissa että kyselytutkimuksessa kehitysarvo osoittautui erittäin tärkeäksi arvoksi.

Hepburnin (2005) mukaan työntekijöitä kiinnostaa entistä enemmän, mitä yrityksen arvot ovat ja kiinnostuvat eniten työnantajista, jotka ovat eettisiä ja toimivat vastuullisesti. Eettiset arvot vaikuttavat yrityksen maineeseen monien tutkimusten mukaan (mm. Hepburn, 2005; Albinger & Freeman, 2000; Dögl & Holtbrügge, 2013), jolloin yrityksen yhteiskunnallinen toiminta vaikuttaa myös yrityksen kykyyn houkuttaa työntekijöitä (Albinger & Freeman, 2000). On vaikeaa sanoa, kuinka paljon yrityksen vastuullisuus oikeasti vaikuttaa hakuhaluuteen, mutta tutkittavilla oli silti paljon mielipiteitä yhteiskunnallisista arvoista ja näiden vaikutuksesta työnantajan houkuttelevuuteen. Yksikään haastateltava ei tyrmännyt ajatusta yhteiskunnallisten arvojen merkityksellisyydestä työpaikalla, minkä lisäksi kyselytutkimuksessa yhteiskunnalliset arvot saivat eniten pisteitä kiinnostusarvon ja kehitysarvon ohella. Näin ollen voi todeta, että myös tämän tutkimuksen perusteella yhteiskunnalliset arvot ovat tärkeä osa työnantajan houkuttelevuutta.

Haastattelussa yhdeksi tärkeäksi teemaksi nousi tietynlainen vastuun ja vapauden tasapaino, jonka lisäksi tähän tutkimukseen erilliseksi arvokseen. Jo ensimmäinen haastateltava (Pekka) nosti esiin sen, miten vastuun on oltava sopivassa suhteessa esimerkiksi palkkaan. Toisaalta suurin osa haastateltavista selvästi kartoitti stressiä ja toisaalta kaksi tunti vetoa vastuuseen. Sutherland ym. (2002) kertovatkin, että sopivalla tasapainolla työn ja vapaa-ajan välillä on useille suurempi merkitys kuin varsinaisella rahalla, minkä voi vastauksista päätellen ajatella olevan totta myös ohjelmoijien keskuudessa. Myös Bullingerin ja Treischin (2015) mukaan työn ja elämän tasapaino voi olla asia, jota työnhakijat toivovat työpaikaltaan ja joka on yksi tärkeimmistä asioista kehitettäessä työnantajabrändiä. Useilla tutkittavilla oli kyllä näkemyksiä siitä, millainen tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä on hyvä, mutta muut arvot tuntuivat silti kiilaavan usein edelle. Sen sijaan Caligiurin (2010) mukaan ne hakijat, joilla on suuri tarve saavutuksiin, ottavat mielellään vastaan ylimääräistä vastuuta. Tällaisia oli haastatteluissa selvästi kaksi. Myös Sturgesin (2013) mukaan toiset työntekijät nauttivat ylitöiden tekemisestä, siinä missä toiset eivät. Yksi haastateltava sanoikin toivovansa mahdollisuutta ylitöihin. Sturges (2013) kuitenkin huomauttaa, että suhtautumistapa voi muuttua radikaalisti elämäntilanteen muutoksen myötä. Tätä en kuitenkaan ikävä kyllä pysty tarkastelemaan tässä tutkimuksessa, sillä tätä varten vaadittaisiin huomattavasti lisää taustatietoa tutkittavista.

6.3 Käytännön johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksia olisi varsin helppo käyttää käytännössä työnantajabrändin tukena. Yrityksillä, jotka vastaavat kiinnostusarvoon jo tunnettuudellaan, voi olla varsin houkutteleva työnantajabrändi jo valmiiksi. Myös vähemmän tunnetuilla yrityksillä voi olla mahdollisuus vastata kiinnostusarvoon, mikäli heidän tuotteensa voisi muuten olla erityisen kiinnostava. Tällöin tuotemainonta voi toimia varsin hyvin työnantajabrändin työkaluna. Myös tekniset ratkaisut voivat auttaa saavuttamaan kiinnostusarvoa. Mikäli yrityksen toimiala tai tuote ei taivu tällaiseen, voi olla hyvä tarttua muihin suosittuihin arvoihin.

Kehitysarvo puolestaan on arvo, johon mikä tahansa yritys voi pyrkiä vastaamaan. Tärkeää tällöin olisi puhua kehittymismahdollisuuksien puolesta. Tämä ei välttämättä vaadi erityisiä uraohjelmia tai -suunnittelua, vaan sen viestimistä, että yritys haluaa auttaa työntekijöitään oppimaan uutta ja tarjoaa tähän mahdollisuuden. Yrityksen olisi hyvä myös viestiä siitä, että se haluaa olla mukana tukemassa työntekijän toivomaa urakehitystä. Sovellusarvoa voisi lähestyä samanlaisesta näkökulmasta: olisi hyvä viestiä työnhakijoille, että työnantaja on kiinnostunut työntekijän osaamisesta ja toiveista käyttää osaamistaan, kuten esimerkiksi ongelmanratkaisukykyä. Työnantajan olisi tärkeä myös pitää nämä lupauksensa.

Taloudelliseen arvoon on hyvä vastata tarjoamalla kilpailukykyistä palkkaa, joskaan tämä ei tarkoita sitä, että palkan tarvitsisi välttämättä olla parempi kuin kilpailijoilla. Mikäli joihinkin muihin arvoihin pyritään vastaamaan, voi palkka todennäköisesti olla tavanomaisella tasolla. Vakavaraisilla yrityksillä on jo luonnostaan taloudellista arvoa työnhakijoiden silmissä.

Work-life-balanceen vastaamisen voi olla kannattavaa olla yhteydessä taloudelliseen arvoon: jo työtehtävää mietittäessä on hyvä pohtia sopiva tasapaino palkkauksen ja vastuiden välille. Myös esimerkiksi ylimääräiset lomat ja etätyömahdollisuus voi houkuttaa, mutta näiden suhteen on hyvä käydä keskustelua hakijoiden kanssa. Siitäkään huolimatta mahdollisuus esimerkiksi etätyöhön ja joustaviin työaikoihin tuskin ajaa ketään pois. On tärkeää siis viestiä hakijoille ajatusta siitä, että tarvittaessa yritys voi olla joustava ja työntekijöiden toiveita mielellään kuunnellaan. On hyvä myös muistaa, että tässä suhteessa työntekijät eroavat toisistaan laajasti: toiset eivät halua paljoa vastuuta ja toiset haluavat. Kommunikaatio on siis huomattavasti parempi ratkaisu kuin esimerkiksi "meillä ei tarvitse tehdä paljoa töitä" tyylinen mainonta.

Sosiaalinen arvo on epäilemättä useille merkitsevä tekijä valitessa työpaikkaa, ja työnantajabrändäys usein pyrkiikin osumaan juuri tähän arvoon "meillä on hyviä tyyppejä" kaltaisen mainonnan avulla. Mielestäni tämä ei kuitenkaan ole välttämättä kovin toimivaa, sillä "hyvä tyyppi" on kovin subjektiivinen kokemus ja tällaisen mainostaminen tuntuu useista todennäköisesti siksi vain sanahelinältä. Olisikin tärkeää antaa mahdollisten työntekijöiden havaita, miten hyvin itse sopisivat yrityksen ilmapiiriin. Tässä auttavat esimerkiksi työntekijöiden esittelyt, joista voi päällisin puolin päätellä, millaisia työntekijöitä yrityksessä on. Mahdollisille työntekijöille voisi myös tarjota mahdollisuuden tutustua yrityksen työntekijöihin esimerkiksi lounaalla.

Vaikka tähän mahdollisuuteen ei tartuttaisikaan, antaisi se kuvan positiivisesta ilmapiiiristä, jota ei tarvitse piilotella.

Psykologisen arvon käyttäminen käytännössä vaatisi lisää tietoa siitä, mitä psykologinen arvo pitää käytännössä sisällään silloin, kun se vetoaa ohjelmoijiin. Selvää kuitenkin on, että hyvä maine vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen. Houkuttelevan maineen taustalla on tutkimuksen mukaan kuitenkin useammin yhteiskunnalliset arvot, jotka vaikuttavat ohjelmoijien hakualltiuteen tutkimuksen mukaan olennaisesti. Näyttäisi ennen kaikkea siltä, että yrityksen kannattaa pidättäytyä epäeettisestä toiminnasta pitääkseen työnantajabrändinsä hyvänä, mutta on epävarmaa, kuinka pitkälle varsinaisella eettisellä toiminnalla on positiivista vaikutusta itsessään. Tutkimus ei ollut tältä osin tarpeeksi kattava, sillä eettisten valintojen vastaparina oli yleensä epäeettinen valinta, jolloin eettiseen vaihtoehtoon päätyneet saattoivat pääosin karttaa epäeettisiä yrityksiä. Siltikin näyttää selvältä, että ainakin epäeettinen toiminta heikentää työnantajabrändiä ja tämä pitäisikin ehdottomasti ottaa huomioon yrityksen toiminnassa.

Ennen kaikkea yrityksen on kuitenkin tärkeää muistaa, että työnantajan houkuttelevuus rakentuu pienistä asioista, kuten hakijan omista kokemuksista, unelmista ja asenteista, tuotemainonnasta, symboliikasta, ystävien kertomuksista ja Internet-foorumien keskusteluista. Näin ollen työnantajabrändäyksen keskiössä tulisi olla ajatus siitä, kenet me haluamme töihin ja mitä hän toivoo meiltä pitääkseen meitä houkuttelevana työnantajana ja pysyäkseen monella tasolla tyytyväisenä työntekijänä tulevaisuudessa. Tätä varten työnantajan pitäisi siis pyrkiä ymmärtämään haluttujen työntekijöiden arvoja ja pyrkiä aidosti vastaamaan heidän toiveisiinsa. Kiinnostamattomuus työnhakijan arvoista ja tyhjien lupauksen antaminen ei siis ole kauaskantoinen työnantajabrändistrategia.

6.4 Rajoitteet

Ennen kaikkea tutkimuksessa oli haastavaa löytää vastauksia siihen, mitkä tekijät oikeasti vaikuttavat hakuhalukkuuteen. Kertomukset omista arvoista ja toiveista eivät välttämättä olekaan yhteneviä lopullisten valintojen kanssa. Kuten Lievens (2003) ilmaisi, yleensä tutkitaan sitä, mitä ominaisuuksia työnhakijat arvostavat työnantajissa, mutta tämä ei tosiasiallisesti vielä kerro siitä, minkä yrityksen he lopulta valitsevat.

Käyttämäni kyselytekniikka (policy capturing method) kuitenkin auttoi kiertämään ongelmaa jossain määrin. Huomasin silti kulloisenkin tunnetilan tai väliaikaisen elämäntilanteen vaikuttavan vastauksiin jonkin verran, ja erityisen stressaantuneet ihmiset olivat helppo havaita korkean työnteon vapaus -arvon vuoksi. Vastaavasti niillä, jotka kokivat nykyisessä työssään joitakin puutteita, näkyi vastauksissa selvästi toiveita juuri näillä alueilla. Usein tutkimusta tehdessä puhutaankin reliaabeliudesta, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2008) tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos. On kuitenkin muistettava, että ihmiselle on

ominaista ajassa tapahtuva muutos, joten tästä määritelmästä on luovuttava erityisesti silloin, kun tutkitaan muuttuvia ominaisuuksia. Reliabiliteetin voi ymmärtää myös niin, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä on saatava sama tulos. Myös tässä näkemyksessä on ongelmansa, sillä silloin kun ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista ja vaihtelee ajan ja paikan mukaan, on epätodennäköistä saada kahdella eri menetelmällä sama tulos. Näiden eroja ei kuitenkaan tarvitse pitää tutkimuksen menetelmän heikkoutena. Kovin korkeaa reliabiliteettia voikin olla vaikeaa saavuttaa tällaisessa tutkimuksessa, jossa tutkitaan arvoja, asenteita ja toimintaa.

Tämän lisäksi jotkut vastaajat kertoivat vastanneensa todellisuudesta poikkeavista näkökulmista, esimerkiksi siitä, että mitkä olisivat arvot mikäli he hakisivat töitä juuri nyt. Tämä saattoi samoin vaikuttaa vastauksiin, joskin ajattelutavan muutosta ei ehkä olisi voinut edes estää, sillä koko tutkimus perustui tietynlaiseen ajatusleikkiin. Jonkin verran uskoisin kyselyn kertovan kuitenkin myös pysyvistä arvoista ja kuriositeettina kerrottakoon, että itse sain kyselystä lähes identtisen tuloksen siskoni kanssa.

Ehkä tärkein kysymys kuuluu, että kuinka pitkälle vastaukset kertovat juuri ohjelmoijien arvoista. Onkin aiheellista pohtia ennustevalidiutta, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos. Tämä voi koskea esimerkiksi vain yhtä henkilöä tai kokonaista ryhmää. Uskoisin, että ennustevalidius on tutkimuksessa ollut kohtuullisen hyvä ja myöhemmin saataisiin samanlaisia tuloksia. Tutkimuksessa saadut vastaukset voivat kuitenkin kertoa yhtä hyvin ylipäänsä ihmisten arvoista tai tietyn sukupolven arvoista. Eron löytämiseksi olisi pitänyt tutkia myös jotakin toista joukkoa yhtä kattavasti. Pyysin myös muilla aloilla työskenteleviä täyttämään kyselyn (yhteensä 11 henkilöä) ja näiden tulokset olivatkin varsin vaihtelevia ja erilaisia verrattuna ohjelmoijien antamiin vastauksiin, jokin mielestäni näitä olisi pitänyt olla enemmän, jotta ohjelmoijien vastauksista voisi päätellä näiden olevan juuri ohjelmoijien yhteisiä arvoja. Verrattavan muiden alojen tutkimuksen olisi siis pitänyt olla laajempi sekä myöskin olla suhteessa yhtä homogeeninen ikä-, kokemus- ja koulutustasoltaan.

Monet arvot olivat myös vahvasti päällekkäisiä ja monilla asioilla oli ihmisille symbolisia merkityksiä. Näin ollen kaikki kysymykset eivät välttämättä tutkineet sitä, mitä piti. Oma näkemykseni arvojen sisällöstä vaikutti myös vahvasti kysymysten muotoiluun. Symbolisia arvoja voisi liittää esimerkiksi taloudelliseen arvoon (palkka on merkki arvostuksesta), psykologiseen arvoon (hyvä maine kertoo hyvästä työympäristöstä), kehitysarvoon (osaaminen takaa varman työpaikan), yhteiskunnallisiin arvoihin (yrityksessä työskentely on arvostettavaa), sosiaalisiin arvoihin (kun henkilöstö on pätevä, on yritys arvostettu) ja työnteon vapauten (liialliset ylityöt kertovat epäpätevistä johtajista). Tämän lisäksi Powellin ja DiMaggion (1991) mukaan organisaatioiden voidaan nähdä rakentavan identiteetin symbolisen toiminnan ja kielen kautta, mikä voi pitää sisällään esimerkiksi yritysnimien kehittämisen, retoriikan, myytit, narratiivit sekä tarinat. Käyttäytyminen voi ilmetä kulttuurisina tapoina, joita voivat olla esimerkiksi pukeutuminen, ideologiset skriptit, artefaktit, riitit ja rituaalit. Tällaiset asiat

jäivät tutkimuksessa käytännössä tutkimatta, ja mikäli jotkut arvoista sisälsivät tämän kaltaisia symbolisia merkityksiä yksittäisissä kysymyksissä, ei tutkimus tavoittanut tästä tietoa. Tässä yhteydessä voimmekin puhua rakennevalidiuden merkityksestä, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksen pitää koskea sitä, mitä sen on oletettu koskevan, eli käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi suunniteltua ilmiötä. Pääpiirteissään rakennevalidius on todennäköisesti kohtuullisen hyvä, mutta joitakin aiemmin mainittuja ongelmia esiintyy.

Kokonaisuudessaan tutkimus oli melko onnistunut ja antoi hyvin ymmärrystä ohjelmoijien arvoista. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voi väittää ymmärtävänsä täydellisesti eri arvojen symbolisia merkityksiä ja näiden todellista vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Aihetta on tutkittu melko vähän, joten jatkotutkimuksille olisi paljon syytä. Ennen kaikkea tutkimustulokset saivat usein miettimään, kuinka pitkälle tuloksissa oli kysymys juuri ohjelmoijien arvoista ja kuinka pitkälle esimerkiksi tietyn sukupolven, koulutustason tai palkkatason työntekijöiden arvoista. Laajasti erilaisten ihmisten arvojen tutkiminen voisi siis auttaa ymmärtämään ilmiötä huomattavasti paremmin. Näitä voisi olla hyvä idea tutkia entistä yhteneväisemmällä arvojen määrittelyillä. Tämän hetkisistä tutkimuksista kun tuntuu paistavan ennen kaikkea tutkijoiden oma näkemys ja analyysi. Luonnollisesti tämä on kuitenkin vaikeaa – arvojen pohdalta on yksinkertaisesti hankalaa luoda yksiselitteistä dataa.

Itseäni jäi myös askarruttamaan tilanteesta ja tunteista riippumattomien arvojen tutkiminen – kuinka tutkia esimerkiksi sitä, mikä on ihmisen arpopohjainen suhde stressiin, jos hän on tutkimustilanteessa stressaantunut? Voiko tällaista edes tutkia ja toisaalta onko kysymys edes relevantti? Ehkä tilanteet ja tunteet saavat ja pitääkin vaikuttaa tutkimustuloksiin, mutta ovatko tulokset sitten ollenkaan yleistettävissä?

Jotkut tulokset myöskin jäivät tämän tutkimuksen perusteella hiukan pinnallisiksi. Monet vastaajat mainitsivat kiinnostavaksi alaksi pelialan, mutta jäi täysin arvoitukseksi, miksi juuri näin on. Tämän tutkimuksen yhtenä vaihtoehtoisena otsikkona olikin ”pelialan houkuttelevuustekijät” ja näin jälkeinpäin on helppo ymmärtää, miksi aihetta olisi syytä tutkia. Pelialan houkuttelevuuden takana on todennäköisesti monenlaisia arvoja, jotka voivat olla sekä alitajuisia että symbolisia.

Myös yhteiskunnalliset arvot jättävät vieläkin paljon pohdittavaa. Olisi kiinnostavaa esimerkiksi tietää, minkälaisen yhteiskunnallisten arvojen kannattajat pitävät yhteiskunnallisia arvoja erityisen tärkeinä valitessaan työpaikkaa. Ovatko nämä arvot tärkeämpiä niille, jotka kannattavat eläintenoikeuksia vai niille, jotka haluavat että työpaikka on mahdollisimman reilu kaikille työntekijöilleen? Vaikuttavatko yhteiskunnalliset arvot

psykologisen arvon kautta vai ovatko yhteiskunnalliset arvot tärkeä huomioida omana arvonaan?

Myös se, kuinka pitkälle arvot todella vaikuttavat valintaan, herättää vielä kysymyksiä. Aihetta voisi tutkia myös oikeasti tapahtuneiden valintojen kautta, eli miksi työnhakija päätyi oikeassa elämässä valitsemaan tietyn yrityksen tai työtarjouksen. Tällainen lähestymistapa saattaisi lopulta tarjota totuudenmukaisemman näkökulman siihen, miten työnhakija todella valitsee työpaikkansa. Työnhakijahan ei kuitenkaan aina välttämättä päädy valitsemaan edes sitä vaihtoehtoa, jonka haluaisi valita.

LÄHTEET

- Aggerholm, H., Andersen, S. & Thomsen, C. 2011. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2), 105–123.
- Agrawal, R. K. & Swaroop, P. 2009. Effect of employer brand image on application intentions of b-school undergraduates. *Vision – The Journal of Business Perspective* 13 (3).
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Albinger, H. S. & Freeman, S. 2000. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics* 28, 243–253.
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185–205.
- Anderberg, M. R. & Froeschle, R. C. 2006. Becoming an Employer of Choice: Strategies for Worker Recruitment and Retention. *Benefits & Compensation Digest* 43 (4), 1–8.
- Ashforth, B. & Mael, F. 1989. Social identity theory and Organization. *Academy of Management Review* 14, 20–39.
- Backhaus, K., Stone B. A. & Heiner, K. 2002. *Business & Society* 41 (3), 292–318.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5), 501–517.
- Balmer, J. 1998. Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management* 14, 963–996.
- Barber, A. 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage.
- Barrow, S. & Moseley, R. 2005. *The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9 (1), 58–73.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151–172.
- Biswas, M. & Suar, D. 2013. Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 7 (1), 93–102.
- Bullinger, B. & Treisch, C. 2015. Herding cats – Future professionals' expectations of attractive employers. *Zeitschrift für Personalforschung* 29 (2), 149–177.
- Cable, D. M. & Graham, M. E. 2000. The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior* 21, 929–947.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J. L. & Kim, M. S. 2010. Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a

- driver of employer attraction. *International Journal of Cross Cultural Management* 10(2), 137-151.
- Collins, C. J. 2007. The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors. *Journal of Applied Psychology* 92 (1), 180-190.
- Cornelissen, J., Haslam, S. & Balmer, J. 2007. Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management* 18, 1-16.
- Dutton, J. & Dukerich, J. 1991. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organisational adaptation. *Academy of Management Journal* 34, 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. 1994. Organisational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39, 239-263.
- Dögl, C. & Holtbrügge, D. 2013. Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management* 25 (12), 1739-1762.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Estreicher, S. 2009. Employer Reputation at Work. *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, 27 (1)
- Fearon, J. 1999. *What is identity (as we now use the word)?* Stanford: Stanford University.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. & Walters, S. 2002. Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12 (1).
- Fombrun, C. & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 33 (2), 233-258.
- Fombrun, C. & Rindova, V. 2000. *The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell*. Teoksessa Schultz, M. & Hatch, M. (toim.) *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Gatewood, R. D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G. J. 1993. Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal* 36 (2), 414-427.
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing: Customer management in service competition*. Chichester: Wiley.
- Haslam, S. A. 2001. *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London: Sage.
- Haslam, S., Eggins, R. & Reynolds, K. 2003. The ASPIRe model: actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 (1), 83-113.
- Hepburn, S. 2005. Creating a winning employer reputation. *Strategic HR Review* May/Jun 2005 (4), 20.

- Hill, E., Hawkins, A., Ferris, M., & Weitzman, M. 2001. Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50 (1), 49-58.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hubschmid, E. 2012. Shaping efficient employer branding strategies to target generation Y. A cross-national perspective on recruitment marketing. Bern: Peter Land AG.
- Knox, S. & Freeman, C. 2006. Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management* 22, 695-716.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of Marketing. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Lee, S. M. 1971. An Empirical Analysis of Organizational Identification. *The Academy of Management Journal* 14 (2), 213-226.
- Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology* 56.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. 2007. Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management* 18, 45-59.
- Melewar, T. & Karaosmanoglu, E. 2006. Seven dimensions of corporate identity: a categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing* 40, 846-869.
- Moroko, L. & Uncles, M. 2009. Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management* 17, 181-196.
- Olivas-Lujan , M. R. & Bondarouk, T. 2013. Social media in human resources management. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Powell, W. & DiMaggio, P. 1991. The New Institutionalism in Organization Analysis. Chicago: University of Chicago Press.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat, s. 47-57. Vantaa: Hansaprint.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat, s. 73-87. Vantaa: Hansaprint.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S. & Tillemann, K. 2011. Introducing Theoretical Approaches to Work-Life Balance and Testing a New Typology Among Professionals. J. Ringlsetter, D. R. Eikhof, & M. Pina e Cunha (Eds.), *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals* (pp. 3-26). Berlin: Springer.
- Riketta, M. 2005. Organisational identification: a meta analysis. *Journal of Vocational Behavior* 66, 358-384.
- Robak, J. C. 2007. Employer of Choice: Attracting High-performance Talent. *Journal Awwa*, August 2007.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L., 2005 Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

- Salkey, J. 2005. Employer Reputation in the Spotlight. *Strategic HR Review* May/Jun (4), 2.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas P. & Cachelin, J. L. 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.
- Schroeder, J. & Salzer-Mörling, M. 2006. *Brand Culture*. London: Routledge.
- Sheahan, P. 2005. *Generation Y: thriving and surviving with Generation Y at work*. Prahan: Hardy Grant
- Sivertzen, A., Nilsen, E. & Olafsen, A. 2013. Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media. *Journal of Product & Brand Management*, 22 (7).
- Slaughter, J., Zickar, M., Highhouse, S. & Mohr, D. 2004. Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 85-103.
- Spear, S. & Roper, S. 2013. Using corporate stories to build the corporate brand: an impression management perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 22 (7).
- Sturges, J., & Guest, D. 2004. Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Sturges, J. 2013. A matter of time: Young professionals' experiences of long work hours. *Work, Employment & Society*, 27(2), 343-359.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D.G. & Karg, R.F. 2002. Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20.
- Tajfel, H. & Turner, J. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. Teoksessa Austin, W.G. & Worchel, S. (toim.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*, s. 7-24. Monterey: Brooks/Cole.
- Tiittula, L., Rastas, A. & Ruusuvuori, J. 2005. Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tietokonevälitteiseen viestintää: virtuaalihaastattelun näkymiä. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Thompson, L. F., & Aspinwall, K. R. 2009. The recruitment value of work/life benefits. *Personnel Review*, 38(2), 195-210.
- Turner, J.C. 1982. Towards a cognitive redefinition of the social group. Teoksessa Tajfel, H. (toim.) *Social Identity and Intergroup Relations*, s. 15-40. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turban, D. & Cable, D. 2003. Firm Reputation and Appliant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior* 24 (6), 733-751.
- Valli, R. 2015. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. 2010. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* 26 (1-3), 56-73.

LIITE 1

Kummasta yrityksestä ottaisit työtarjoituksen vastaan mieluummin?

1. Kii vs. Sos

- A. Yritys tekee mielestäsi erittäin laadukasta tuotetta, mutta et tulisi kovin hyvin toimeen työkavereidesi kanssa.
- B. Työkaverisi olisivat mukavia, mutta yrityksen tuote on mielestäsi huonolaatuinen.

2. Keh vs. Keh

- A. Työssäsi pystyisit oppimaan laajasti uusia asioita.
- B. Pystyisit helpommin etenemään sinua kiinnostavaan asemaan.

3. Yht vs. Keh

- A. Olisit sidottu itseään toistaviin työtehtäviin koko työsuhteesi ajaksi, mutta yrityksen tuote on mielestäsi kiinnostava.
- B. Tekisit työksesi tuotetta, joka on mielestäsi hiukan huijausta, mutta voisit oppia työssäsi paljon uutta ja kehittää omaa työtäsi haluamaasi suuntaan.

4. Tal vs. Vas

- A. Olisit vastuussa koko projektista, jonka onnistuminen on epävarmaa, mutta saisit loistavaa palkkaa.
- B. Työssäsi voisit ottaa rennosti, mutta saisit reilusti huonompaa palkkaa.

5. Yht vs. Yht

I. SANANVAPAAUS

- A. Tekisit työksesi tuotetta, joka mahdollistaisi ilmaisen internetin kaikille Suomessa, mutta olet ollut kuullut ystäviltäsi, että työpaikalla syrjitään naisia.
- B. Yritys on tunnettu reiluudestaan työntekijöitään kohtaan, mutta yrityksen tuote on mielestäsi tavanomainen.

II. EKOLOGISUUS

- A. Tekisit työksesi tuotetta, joka mahdollistaisi ympäristöystävällisen energian käytön entistä tehokkaammin, mutta olet ollut kuullut ystäviltäsi, että työpaikalla syrjitään naisia.
- B. Yritys on tunnettu reiluudestaan työntekijöitään kohtaan, mutta yrityksen tuote on mielestäsi tavanomainen.

III. ELÄINTEN OIKEUDET

- A. Tekisit työksesi tuotetta, joka mahdollistaisi entistä paremman tuotantoeläinten elinolojen valvomisen, mutta olet ollut kuullut ystäviltäsi, että työpaikalla syrjitään naisia.
- B. Yritys on tunnettu reiluudestaan työntekijöitään kohtaan, mutta yrityksen tuote on mielestäsi tavanomainen.

6. Keh vs. vas

- A. Voisit käyttää kaksi päivää joka kuukausi opetellen sinua kiinnostavaa asiaa.
- B. Saisit kaksi viikkoa ylimääräistä talvilomaa.

7. Kii vs. Keh

- A. Yritys on mielestäsi kiinnostava työpaikkana, mutta saisit tittelin, jota voisi pitää huonompana kuin nykyistä titteliäsi.
- B. Yrityksessä saisit entistäkin paremman tittelin yrityksestä, josta et tiedä ennestään mitään.

8. Sos vs. Vas

- A. Tekisit töitä mukavien työkavereiden kanssa tiukasti kahdeksasta neljään.
- B. Tekisit töitä täysin vapaina työaikoina kotoasi käsin.

9. Tal vs. Keh

- A. Saisit parempaa palkkaa kuin muualla, mutta tiedät, etteivät työtehtäväsi yrityksessä kehittyisi haluamaasi suuntaan.
- B. Mahdollisuus haluamaasi urakehitykseen olisi parempi kuin muualla, mutta pitäisitte palkkaa kehnona.

10. Psy vs. Sos

- A. Yritys on hyvämaineinen ja arvostettu, muttet tiedä sopisitko porukkaan.
- B. Yrityksessä on kaksi hyvää kaveriasi töissä, muttei juuri kukaan ole koskaan kuullutkaan yrityksestä.

11. Kii vs. Yht

I. HYVINVOINTI

- A. Yritys tekee teknisesti innovatiivista tuotetta, joka on muuten mielestäsi merkityksetön.
- B. Yrityksen tuote on teknisesti tavanomainen, mutta se auttaa kansalaisia osallistumaan poliittiseen päätöksentekoon Suomessa.

II. EKOLOGISUUS

- A. Yritys tekee teknisesti innovatiivista tuotetta, joka on muuten mielestäsi merkityksetön.
- B. Yrityksen tuote on teknisesti tavanomainen, mutta se helpottaa lähiruuan myyntiä koko Suomessa.

III. ELÄINTEN OIKEUDET, TIEDE

- A. Yritys tekee teknisesti innovatiivista tuotetta, joka on muuten mielestäsi merkityksetön.
- B. Yrityksen tuote on teknisesti tavanomainen, mutta sillä on suuri merkitys eläinlääketieteellisen tutkimuksen apuna.

12. Vas vs. Vas

- A. Koet, ettei sinulla olisi työssä tarpeeksi vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia, muttet kokisi työssäsi myöskään stressiä.
- B. Koet, että sinulla olisi sopivasti vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia työssäsi, mutta joutuisit mielestäsi tekemään liikaa töitä.

13. Psy vs. Keh

- A. Kertoisit mielelläsi kaikille olevasi töissä kyseisessä yrityksessä, muttet usko oppivasi yrityksessä kovin paljoa uutta.
- B. Yrityksessä voisit oppia laajasti sinua kiinnostavia asioita. Yritys on kuitenkin joutunut välillä naurunalaiseksi toimitusjohtajan törppöjen lausuntojen vuoksi.

14. Sos vs. Tal

- A. Yrityksen johtajat ovat erittäin päteviä ja arvostavat osaamistasi, mutta sinulle tarjotaan vain vuoden työsopimusta.
- B. Yritys tarjoaa varman työpaikan niin pitkäksi aikaa, kuin haluat, mutta tiedät, etteivät johtajat ymmärrä työstäsi yhtään mitään.

15. Sov vs. Sov

- A. Sinulla olisi vapaat kädet soveltaa laajasti kaikkea, mitä osaat.
- B. Tehtävänäsi olisi auttaa ja opettaa niitä työkavereitasi, joilla ei ole yhtä paljoa osaamista.

16. Psy vs Yht

I. HYVINVOINTI

- A. Yritys on maailmanlaajuisesti kuuluisa ja suosittu työpaikka, mutta se on saanut negatiivista julkisuutta laajamittaisesta veronkierrosta.
- B. Yritys on täydellisen tuntematon, etkä tiedä siitä mitään.

II. EKOLOGISUUS

- A. Yritys on maailmanlaajuisesti kuuluisa ja suosittu työpaikka, mutta se on saanut negatiivista julkisuutta epäekologisesta toiminnastaan.
- B. Yritys on täydellisen tuntematon, etkä tiedä siitä mitään.

III. ANTIRASISMI

- A. Yritys on maailmanlaajuisesti kuuluisa ja suosittu työpaikka, mutta se on saanut negatiivista julkisuutta syrjittyään perusteettomasti maahanmuuttajataustaisia työnhakijoita.
- B. Yritys on täydellisen tuntematon, etkä tiedä siitä mitään.

17. Sov vs. Vas

- A. Apuasi tarvittaisiin usein työaikojen ulkopuolellakin.
- B. Apuasi tarvittaisiin harvoin, sillä muut työntekijät olisivat sinua pätevämpiä.

18. Psy vs. Kii

- A. Yritys tekee tuotetta, jota olet usein kuullut useiden ei-koodaavien kavereidesi kehuvan.
- B. Yritys tekee teknisesti laadukasta tuotetta, mutta jota muut eivät tunne.

19. Sos vs. Sov

- A. Työkaverisi olisivat todella hyviä työssään, mutta osittain juuri sen takia et voisi tehdä kaikkea osaamaasi.
- B. Voisit työssäsi tehdä kaikkea mitä osaat, mutta joutuisit myös jatkuvasti neuvomaan työkavereitasi mielestäsi turhanpäiväisissä asioissa.

20. Vas vs. Yht

I. SANANVAPAAUS, HYVINVOINTI

- A. Tekisit töitä projektissa, joka olisi mukava eikä aiheuttaisi sinulle harmaita hiuksia.
- B. Tekisit töitä tärkeässä projektissa, jonka tarkoituksena on auttaa kitkemään korruptio maailmanlaajuisesti, mutta jossa tuntisit paljon paineita.

II. EKOLOGISUUS

- A. Tekisit töitä projektissa, joka olisi mukava eikä aiheuttaisi sinulle harmaita hiuksia.
- B. Tekisit töitä tärkeässä projektissa, jonka tarkoituksena on auttaa löytämään uusia tapoja tuottaa energiaa ekologisesti, mutta jossa tuntisit paljon paineita.

III. FEMINISMI

- A. Tekisit töitä projektissa, joka olisi mukava eikä aiheuttaisi sinulle harmaita hiuksia.
- B. Tekisit töitä tärkeässä projektissa, jonka tarkoituksena on auttaa kehitysmaiden tyttöjä hankkimaan koulutus internetin välityksellä, mutta jossa tuntisit paljon paineita.

IV. IHMISOIKEUDET, PASIFISMI

- A. Tekisit töitä projektissa, joka olisi mukava eikä aiheuttaisi sinulle harmaita hiuksia.
- B. Tekisit töitä tärkeässä projektissa, jonka tarkoituksena on auttaa jäljittämään laitonta asekauppaa maailmanlaajuisesti, mutta jossa tuntisit paljon paineita.

21. Psy vs. Sov

- A. Tiedät, että kyseiseen yritykseen on todella vaikeaa päästä töihin, muttet ole varma, voisitko näyttää työssäsi osaamistasi.

- B. Uskot, että tässä yrityksessä voisit käyttää kaiken potentiaalisi, mutta tiedät myös, ettei kukaan muu ollut kiinnostunut työpaikasta.

22. Sos vs Yht

I. EKOLOGISUUS

- A. Työpaikka on viihtyisä ja siellä saa hyvää kahvia.
B. Yritys käyttää vihreää sähköä ja kierrättää kaiken voitavan.

II. LASTEN OIKEUDET, IHMISOIKEUDET

- A. Työpaikka on viihtyisä ja siellä saa hyvää kahvia.
B. Yritys tukee merkittävästi orpokotia Kolumbiassa.

III. ANTIRASISMI

- A. Työpaikka on viihtyisä ja siellä saa hyvää kahvia.
B. Yritys vastustaa julkisesti rasismia ja sen henkilöstö on etnisesti monimuotoista.

23. Sov vs. Tal

- A. Saisit keuhkoa palkkaa työssä, joka tarjoaa sopivasti haastetta.
B. Saisit parempaa palkkaa työssä, joka on mielestäsi liian helppo taitoihisi nähden.

24. Vas vs. kii

- A. Työaikasi olisivat täysin joustavat ja voisit aina halutessasi tehdä töitä etänä, muttet voisi valita omaa projektiasi.
B. Voisit valita aina sinua eniten kiinnostavan projektin, mutta työajat olisivat tiukasti kahdeksasta neljään.

25. Sos vs. Keh

- A. Mukavat työkaverisi eivät juurikaan vaihtuisi ja tekisit täsmälleen samoja työtehtäviä koko työsuhteesi ajan.
B. Voisit tehdä laaja-alaisesti erilaisia haluamiasi työtehtäviä, mutta työkaverisi vaihtuisivat jatkuvasti.

26. Tal vs. Tal

- A. Saisit entistä parempaa palkkaa, mutta sinulle tarjottaisiin vain parin kuukauden sopimusta.
B. Saisit heikompa palkkaa, mutta tietäisit, että voisit olla työpaikassa vaikka loppuelämäsi.

27. Kii vs. Sov

- A. Yrityksen tuote on uraa uurtava innovaatio, jonka toteutukseen et saisi vaikuttaa ollenkaan.
B. Voisit täydellisesti toteuttaa itseäsi projektissa, joka muistuttaa täysin aiempia projektejasi.

28. Yht vs. Tal

I. LASTENOIKEUDET, IHMISOIKEUDET

- A. Yritys ei tarjoa mitään työsuhde-etuja, mutta kaikki työntekijät saavat kohtuullista palkkaa.
- B. Sinulle ja kaikille muille suomalaisille työntekijöille tarjotaan lounassetelit ja salikortti, mutta on selvinnyt, että yritys käyttää lapsityövoimaa Kiinassa.

II. HYVINVOINTI

- A. Yritys ei tarjoa mitään työsuhde-etuja, mutta kaikki työntekijät saavat kohtuullista palkkaa.
- B. Sinulle ja kaikille muille työntekijöille tarjotaan lounassetelit ja salikortti, mutta yritys käyttää usein palkattomia harjoittelijoita säästösyistä.

III. HYVINVOINTI

- A. Yritys ei tarjoa mitään työsuhde-etuja, mutta se maksaa kaikki veronsa Suomeen.
- B. Sinulle ja kaikille muille työntekijöille tarjotaan lounassetelit ja salikortti, mutta yritys kiertää kaikki veronsa veroparatiisien kautta.

29. Keh vs. Kii

- A. Työ ei vielä olisi erityisen kiinnostavaa, mutta uramahdollisuudet olisivat muita alan yrityksiä paremmat.
- B. Pääsisit tekemään tuotetta, joka olisi kiinnostava, muttet usko pääseväsi kehittymään yrityksessä haluamallasi tavalla.

30. Sos vs. Sos

- A. Työkaverisi olisivat erittäin päteviä ja erityisen motivoituneita työskentelemään juuri kyseisessä yrityksessä. Teillä ei kuitenkaan muuten olisi juurikaan yhteistä.
- B. Työkaverisi olisivat erittäin mukavia ja kiinnostuneita monista asioista, joista sinäkin. Moni heistä kuitenkin unelmoi toisesta työpaikasta.

31. Psy vs. Tal

- A. Yritystä pidetään nuorekkaana ja innovatiivisena.
- B. Yritys on taloudellisesti vakavarainen.

32. Sov vs. Keh

- A. Yrityksessä olisit kaikista osaavin työntekijä, jolla on vapaat kädet toteuttaa omia ratkaisujaan.
- B. Olisit työpaikalla vähiten kokenut työntekijä, jolla ei juuri olisi vaikutusmahdollisuuksia, mutta joka pääsisi oppimaan muilta työntekijöiltä.

33. Kii vs. Kii

- A. Tekisit työksesi tuotetta, joka ei kiinnosta sinua ollenkaan. Itse yritys olisi kuitenkin alansa paras.

- B. Työskentelisit yrityksessä, joka vaikuttaa mielestäsi vanhanaikaiselta. Tekisit kuitenkin työksesi tuotetta, josta pidät ja jota itsekin käytät.

34. Vas vs. psy

- A. Työsi olisi stressitöntä, muttei juuri kukaan työpaikalla kokisi ylpeyttä työstään.
 B. Melkein kaikki työpaikallasi olisivat ylpeitä työpaikastaan ja tekemästään tuotteesta, mutta työ olisi välillä todella stressaavaa.

35. Tal vs. Kii

- A. Tekisit työksesi tuotetta, joka on mielestäsi huonolaatuinen, mutta saisit loistavaa palkkaa.
 B. Saisit huonompaa palkkaa, mutta tekisit tuotetta, joka on mielestäsi laadukas ja hyvin tehty.

36. Psy vs. Psy

- A. Parhaat ystäväsi hehkuttavat jatkuvasti yritystä, mutta juuri kukaan muu ei ole siitä koskaan kuullutkaan.
 B. Suuri yleistö tuntee yrityksen ja arvostaa sitä, mutta parhaat kaverisi naureskelevat välillä yrityksen tuotteelle.

37. Yht vs. Sov

I. ANTIRASISMI

- A. Et pääsisi mielestäsi juurikaan toteuttamaan itseäsi projektissa, johon työllistyisit. Et tunne yrityksen arvomaailmaa.
 B. Pääsisit toteuttamaan itseäsi loistavasti yrityksessä, jonka toimitusjohtaja on antanut rasisia lausuntoja.

II. HYVINVOINTI

- A. Et pääsisi mielestäsi juurikaan toteuttamaan itseäsi projektissa, johon työllistyisit. Et tunne yrityksen arvomaailmaa.
 B. Pääsisit toteuttamaan itseäsi loistavasti yrityksessä, jonka toimitusjohtaja on julkisesti kertonut vastustavansa sosiaaliturvaa.

III. ELÄINTEN OIKEUDET

- A. Et pääsisi mielestäsi juurikaan toteuttamaan itseäsi projektissa, johon työllistyisit. Et tunne yrityksen arvomaailmaa.
 B. Pääsisit toteuttamaan itseäsi loistavasti yrityksessä, jonka toimitusjohtaja omistaa turkistarhan.

IV. FEMINISMI

- A. Et pääsisi mielestäsi juurikaan toteuttamaan itseäsi projektissa, johon työllistyisit. Et tunne yrityksen arvomaailmaa.
 B. Pääsisit toteuttamaan itseäsi loistavasti yrityksessä, jonka toimitusjohtaja on antanut seksistisiä lausuntoja.

V. ATEISMI

- A. Et pääsisi mielestäsi juurikaan toteuttamaan itseäsi projektissa, johon työllistyisit. Et tunne yrityksen arvomaailmaa.
- B. Pääsität toteuttamaan itseäsi loistavasti yrityksessä, jonka toimitusjohtaja kannattaa julkisesti vanhoilliskristillistä politiikkaa.