

**TYÖNANTAJABRÄNDÄYS ORGANISAATIOISSA:  
AMMATTILAISTEN NÄKÖKULMIA  
TYÖNANTAJABRÄNDITYÖHÖN**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2024**

**Tekijä: Siru Muhonen  
Oppiaine: Markkinointi  
Ohjaaja: Matti Leppäniemi**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Siru Muhonen	
Työn nimi Työnantajabrändäys organisaatioissa: Ammattilaisten näkökulmia työnantajabrändityöhön	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 24.5.2024	Sivumäärä 51+1
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Työnantajabrändäyksen merkitys on kasvanut jatkuvasti ja organisaatioiden välillä kilpailu osaavista työntekijöistä voimistuu koko ajan. Työnantajabrändäyksen perustavoitteena on edistää potentiaalisten ja työnantajalle sopivien työntekijöiden hakemista yritykseen, sekä sitouttaa työnantajabrändiin sopivat työntekijät yritykseen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sitä, mitä tekijöitä tulee ottaa organisaatioissa huomioon työnantajabrändäykseen liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida työnantajabrändäyksen ammattilaisten ajatuksia siitä, miten työnantajabrändiä rakennetaan ja ylläpidetään. Tutkimuksessa pyrittiin vastamaan tutkimuskysymykseen siitä, mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon organisaation työnantajabrändäyksessä.</p> <p>Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka toteutettiin asiantuntijahaastatteluilla. Haastateltavien valinta koettiin tutkimuksen kannalta erityisen merkitykselliseksi, ja haastateltavat pyrittiin valitsemaan suhteellisen suurista organisaatioista, joiden tämänhetkinen työnantajamielikuva on hyvä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla seitsemältä eri organisaatiolta, joissa haastateltavat henkilöt työskentelivät työnantajabrändäyksen parissa. Tutkimukseen osallistuvat organisaatiot olivat tietoisesti panostaneet ja onnistuneet työnantajabrändityössä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tukivat teoriaa, ja erityisesti organisaatiobrändin ja työntekijäkokemuksen rooli työnantajabrändin taustalla korostui tutkimustuloksissa. Tulosten mukaan työnantajabrändäyksen merkitys organisaatioissa on koko ajan kasvanut ja tulee kasvamaan tulevaisuudessa, johtuen esimerkiksi muuttuneista työelämän toiveista sekä demografisista tekijöistä. Tulosten mukaan, työnantajabrändiä rakennettaessa ja johdettaessa tärkeimmiksi asioiksi nousivat esimerkiksi organisaatiokulttuurin sanoittaminen ja työelämän todellisuuden tunteminen, sekä näistä viestiminen oikeille kohderyhmille.</p>	
Asiasanat Työnantajabrändi, työnantajamielikuva, organisaatiobrändi, työntekijäkokemus, organisaatiobrändi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	7
2	TEORIA.....	9
2.1	Työnantajabrändi- ja brändäys .....	9
2.1.1	Työnantajabrändi .....	9
2.1.2	Työnantajabrändäys.....	10
2.1.3	Työnantajabrändäyksen merkitys .....	12
2.1.4	Työnantajabrändin johtaminen .....	14
2.2	Työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttavia tekijöitä .....	15
2.2.1	Organisaatiokulttuuri .....	15
2.2.2	Työntekijäkokemus.....	16
2.2.3	Organisaatiobrändi .....	17
2.2.4	Työnantajabrändäyksen haasteet.....	19
2.2.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	21
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	23
3.1	Laadullinen tutkimus ja aineiston keruu .....	23
3.2	Aineisto .....	24
3.3	Analyysimenetelmä.....	25
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
4.1	Yleistä .....	27
4.2	Työnantajabrändäyksen merkitys organisaatiossa.....	27
4.3	Työnantajabrändin taustalla .....	30
4.4	Työnantajabrändäyksen haasteita .....	35
4.5	Ajatuksia työnantajabrändin tulevaisuudesta.....	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI .....	42
5.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	42
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....	45
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset.....	46
5.4	Jatkotutkimusehdotuksia.....	47
	LÄHTEET .....	49
	LIITE .....	52



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan työnantajabrändiä ja sitä, mitkä tekijät vaikuttavat organisaatiossa työnantajabrändäyksen taustalla. Työnantajabrändäyksen merkitys on kasvanut, sillä yritysten välillä kilpailu osaavista työntekijöistä voimistuu, ja esimerkiksi Suomessa on käynnissä työntekijöiden markkinat (Broström, 2022). Tämä tarkoittaa sitä, että varsinkin tietyillä aloilla työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia valita eri työnantajista itselleen parhain mahdollinen, ja työnantajat kilpailevat parhaista työntekijöistä. Suomessa myös huoltosuhteen heikkeneminen suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle vaikuttaa, sillä työntekijöitä on yksinkertaisesti vähemmän kuin aikaisemmin (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski, 2015, s.58). Myös työurat ovat muuttuneet, ja koko uransa samalla työnantajalla työskentelevien ihmisten määrä on vähentynyt ja tulee tulevaisuudessa vähentymään (Sinokki, 2016). Tämän lisäksi innovoituneet ja yrittäjähenkiset ihmiset perustuvat yhä enemmän start up -yrityksiä mieluummin kuin menevät vakiintuneen työnantajan palvelukseen (Mosley & Schmidt, 2017). Huoltosuhteen heikentyessä, sekä ihmisten vaihtaessa herkemmin työnantajaa, työnantajabrändäyksen tärkeys korostuu kaiken aikaa.

Työnantajabrändäyksen merkitys on tullut ilmi, kun pula työntekijöistä on luonut haasteita varsinkin asiantuntijaorganisaatioille (Ewing, Pitt, Bussy & Berthon, 2002). Yksi merkki työntekijöiden markkinoista on se, että esimerkiksi Suomessa finanssisektorilla osaaville työntekijöille on jatkuvasti ja yhtäaikaaisesti tarjolla useita työnantajia (Broström, 2022). Työnantajabrändäyksen voidaan katsoa olevan erityisen tärkeää B2B-sektorin yrityksille, sillä useilla B2B-yrityksillä ei ole laajasti tunnettuja tuote- tai yritysbrändejä, joista potentiaaliset työntekijät tunnistavat firman (Backhaus & Tikoo, 2004). Lisäksi Ambler ja Barrow (1996) korostavat artikkelissaan työnantajabrändäyksen vaikutusta yrityksissä, joissa on vähemmän työntekijöitä, sillä silloin jokainen työntekijäsuhde merkitsee enemmän. Voidaan ajatella, että mitä enemmän organisaation kilpai-

luetu on riippuvaista erityislaatuudesta osaamisesta, sitä kriittisempää niille on saada palkattua ja pidetty erinomaisia osaajia (Viitala, 2013, s. 82). Toisaalta varsinkin Suomessa työvoiman vähentyminen demografisista syistä vaikuttaa nykyään suuresti työnantajabrändäyksen merkitykseen myös palvelualoilla (Kauhanen, ym., 2015, s.58). Lisäksi on tutkittu, että julkiset työnantajat kohtaavat rekrytointihaasteita, kun kilpailu osaavasta työvoimasta kasvaa (Keppeler & Papenfub, 2023). Työnantajabrändäys koskettaa siis jokaista yritystä ja esimerkiksi Leekhanin ja Sharmanin (2014) tutkimuksen mukaan jokainen yritys nykyään tunnistaakin kykyjen houkuttelemisen, rekrytoinnin sekä työntekijöiden sitouttamisen tärkeyden. Työnantajabrändäyksen merkityksestä kertoo myös se, että tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa organisaatiot kilpailevat jopa kovemmin osaavammasta ja sitoutuneista työntekijöistä, kuin asiakkaista (Ewing ym., 2002).

Työnantajabrändistä alettiin puhua ja aihetta tutkia 1990-luvulla, ja vuonna 2005 Barrow ja Mosley julkaisivat ensimmäisen aihetta koskevan kirjan "The Employer Brand". Aiheen tunnettavuudessa ja käsittelyssä on tultu pitkälle, ja Mosley on itse todennut vuonna 2014, että 2000-luvun alussa ei ollut vielä paljon tietoa siitä, miten työnantajabrändäys toimii käytännössä (Mosley, 2014b). Kuten Backhaus ja Tikoo (2004) artikkelissaan kertovat, brändit ovat yritysten arvokkainta omaisuutta, ja kun brändi liitetään yritykseen työnantajana, saadaan käsite työnantajabrändi. Työnantajabrändin yksi vakiintunut määritelmä on työnantajan tarjoamien työsuhteen toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten etujen yhdistelmä (Ambler & Barrow, 1996).

Työnantajabrändi on jo käsitteenä vakiinnuttanut paikkansa monien yritysten johtoryhmissä, ja aihetta käsitellään myös yhä enemmän esimerkiksi kauppatieteellisen alan kirjallisuudessa. Yksi esimerkki lisääntyneestä kiinnostuksesta työnantajabrändiä kohtaan löytyy Ekonomien vuoden 2022 bisneskirja finaalista, joista viiden kirjan joukosta yksi käsittelee puhtaasti työnantajabrändiä ja työntekijäkokemuksen vaikutusta siihen. Bisneskirja finalisteja valittaessa yksi merkittävä kriteeri on teoksen aiheen ajankohtaisuus ja vaikuttavuus. (Ekonomit.fi, haettu 3.10.2023.)

Työnantajabrändäys on kokonaisvaltaisesti yritykselle merkittävä asia. Työnantajabrändäyksen perustavoitteena on edistää potentiaalisten, ja työnantajalle sopivien työntekijöiden hakemista yritykseen, sekä sitouttaa työnantajabrändiin sopivat työntekijät yritykseen. Työnantajabrändäyksen on tutkittu vaikuttavan esimerkiksi työntekijöiden tuottavuuteen ja sitoutumiseen (Barrow & Mosley, 2005, s.69) sekä työntekijöiden suositteluhaluuteen muille ihmisille työnantajaan kohtaan (Mosley, 2014a, s.235). Työnantajaan ja työhön sitoutuminen on merkittävässä asemassa myös tuloksellisesti, ja on tutkittu, että työnantajaan sitoutuneet työntekijät ovat yli 10 % tuottavampia, kuin välinpitämättömästi työnantajaansa sitoutuneet (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Vahvan työnantajabrändin on myös tutkittu lisäävän asiakastyytyväisyyttä (Barrow & Mosley, 2005, s.69). Kuitenkin vaikka aihe on ajankohtainen ja sen hyödyt ovat monien yritysten tiedossa, vain harvojen yritysten työnantajabrändiä rakennetaan suunnitelmallisesti (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.214).

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon työnantajabrändäyksessä, ja miten yrityksissä voidaan rakentaa vahva työnantajabrändi. Organisaatioita haastatteleamalla on tarkoitus selvittää, miten työnantajabrändiä rakennetaan, ja millaisia asioita tulee ottaa huomioon työnantajabrändäyksessä. Tutkimukselle on asetettu yksi tutkimuskysymystä:

1. Mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon organisaation työnantajabrändäyksessä?

Tutkimus on laadullinen ja aineistona toimii teemahaastattelututkimusten materiaali. Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioiden työnantajabrändäykseen vaikuttavia tekijöitä, ja työnantajabrändäyksen rakentamista ja ylläpitämistä. Haastattelut ovat asiantuntijahaastatteluja, joiden tarkoituksena on selvittää, mitä toimenpiteitä organisaation sisällä tehdään tavoiteltaessa haluttua työnantajabrändiä. Jotta haastatteluaineisto olisi mahdollisimman rikasta, kohdeorganisaatioiksi on valikoitu sellaisia yrityksiä, jotka tietoisesti panostavat ja huomioivat työnantajabrändäyksen. Kohdeyrityksiä etsittäessä apuna on käytetty esimerkiksi Suomen ihanteellisimmat työpaikat tutkimuksia viime vuosilta, Duunitorin työnantajabrändäyskilpailua, LinkedIn:niä sekä tutkijan omia havaintoja ja verkostoja. Kohdeyrityksiä on lähestytty sähköpostitse ja haastattelut on pidetty etänä. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, jolloin jokaiselle haastateltavalle esitettiin pääkysymykset ja -teemat, mutta haastattelut etenivät myös haastateltavien vastausten mukaisesti. Tutkimukseen osallistui seitsemän eri organisaatiota, joilla kaikilla on tällä hetkellä vahva työnantajabrändi.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta sekä niihin liittyvistä alaluvuista. Ensimmäisenä on johdantoluku, jossa esitellään työnantajabrändäystä aiheena, sekä sen ajankohtaisuutta. Johdantoluvusta selviää myös tutkimukselle asetettu tutkimuskysymys sekä tutkimusmalli. Tutkimuksen toisessa pääluvussa käsitellään aiheen teoreettista taustaa, joka koostuu kahdesta pääluvusta. Luku 2.1 sisältää neljä alakappaletta, joissa käsitellään työnantajabrändiä, työnantajabrändäystä sekä työnantajabrändäyksen merkitys ja johtamista. Seuraavassa pääluvussa 2.2 syvennyttään työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Luvussa on viisi alalukua ja tarkoitus esitellä tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajabrändin rakentamiseen organisaatioissa. Tällaisia tekijöitä ovat organisaatiokulttuuri, työntekijäkokemus ja organisaatiobrändi. Lisäksi luvuissa 2.2.4 kerrotaan työnantajabrändäyksen haasteista teorian näkökulmasta sekä

luvussa 2.2.5 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kolmas pääluku käsittää tutkimuksen metodologian, jossa esitellään tutkimusmenetelmää, aineistonkeruuta sekä aineiston analysointia. Neljännessä luvussa syvennyttään tutkimuksen tuloksiin ja esitellään haastattelututkimuksen aineistoa. Viimeinen pääluku on sisältää tutkimuksen tuloksiin perustuvat johtopäätökset, joita peilataan luvussa kaksi esitettyyn teoriataustaan, sekä pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta sekä jatkotutkimusehdotuksia.



## 2 TEORIA

### 2.1 Työnantajabrändi- ja brändäys

Teoria osuus on jaettu kahteen pääluokkaan, joista ensimmäisessä esitellään tutkimukselle oleellisia määritelmiä, eli työnantajabrändiä ja työnantajabrändäystä. Kyseisissä kappaleissa käsitellään esimerkiksi työnantajalupausta, työnantajan brändipääomaa sekä työnantajabrändäyksen kohderyhmiä sekä sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändäyksen eroja. Lisäksi alaluvuissa 2.1.3 ja 2.1.4 käydään läpi työnantajabrändäyksen tunnettuja vahvuuksia, merkitystä organisaatiossa sekä johtamista.

#### 2.1.1 Työnantajabrändi

Käsite työnantajabrändi on kehitetty 1990-luvulla Simon Amblerin toimesta, ja siitä lähtien se on vakiinnuttanut paikkansa, levinnyt laajasti sekä monipuolistunut (Mosley, 2014a, s.217). Käsite työnantajabrändi voidaan määritellä usealla eri tavalla, joista seuraavaksi esitellään vakiintuneimmat. Työnantajabrändi voidaan ajatella työnantajan tarjoamien työsuhteen toiminnallisten, taloudellisten sekä psykologisten etujen yhdistelmäksi (Ambler & Barrow, 1996). Taloudelliset edut voidaan katsoa palkaksi sekä muiksi etuuksiksi, toiminnalliset edut tarkoittavat esimerkiksi uusia taitoja, ja psykologiset edut esimerkiksi työntekijän identiteetin ja aseman tunnetta (Mosley, 2014a, s.217). Psykologisiin etuihin voidaan katsoa myös sosiaalinen arvo, joka on usein merkittävä tekijä työntekijöille. Sosiaalisesti arvoksi voidaan määritellä esimerkiksi työyhteisöön kuulumisen tunne sekä tunneside työnantajaa kohtaan. (Kumari, Dutta & Bhagat, 2020.)

Työnantajabrändi on ajatus siitä, minkälainen työnantaja on tällä hetkellä ja samalla lupaus siitä, minkälaisen työpaikan organisaatio tarjoaa (Huhta & Myllytausta, 2021, s.36). Työnantajabrändin tarkoituksena on viestiä työnantajan uskollisuudesta, luottamuksesta sekä positiivisista asenteista potentiaalista työntekijää tai nykyistä työntekijää kohtaan (Kumari ym., 2020). Työnantajabrändi-

din ”esi-isänä” voidaan pitää asiakkaille suunnattua käsitettä brändi, joka voidaan määrittellä tarkoittavan nimeä, termiä, merkkiä, symbolia tai muotoilua, tai näiden yhdistelmää, jonka tarkoituksena on tunnistaa yhden myyjän tai myyjäryhmän tuotteet tai palvelut ja erottaa ne kilpailijoiden tuotteista tai palveluista (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2005). Työnantajabrändin perusidea on sama, sen on tarkoitus auttaa tunnistamaan työnantaja, sekä erottaa se kilpailevista työnantajista. Myös Backhaus ja Tikoo (2004) määrittelevät työnantajabrändin työnantajan tunnistettavan ja ainutlaatuisen identiteetin rakentamisprosessiksi, jonka tarkoituksena on erottaa se kilpailijoista.

Työnantajabrändin määritelmään voidaan myös lähestyä työnantajabrändipääoman kautta. Työnantajabrändipääoma koostuu neljästä aiheesta, jotka ovat tunnettavuus, kokemukset, brändimielikuvat ja uskottavuus (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017). Työnantajabrändipääomaa voidaan pitää keinona selvittää organisaation houkuttelevuutta (Theurer, Tumasjan, Welpel & Lievens, 2018) eli sitä, kuinka vahva työnantajabrändi on. Työnantajabrändiä rakennetaan sen takia, että on tutkittu, että potentiaaliset ja olemassa olevat työntekijät reagoivat eri tavoilla eri yritysten samankaltaisiin rekrytointi-, valinta- ja säilytämistoimiin, riippuen siitä, millainen työnantajabrändimielikuva heille on syntynyt. Brändipääoma voidaan määrittellä brändiin liittyviksi mielikuviksi, jotka joko lisäävät tai vähentävät tuotteen tai palvelun tarjoamaa arvoa ostajalle. (Aaker, 1991). Samaa ajatusta voidaan hyödyntää työnantajabrändipääomaan. Työnantajabrändi pääoman voidaan sanoa olevan työnantajabrändäyksen tavoiteltu lopputulos. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

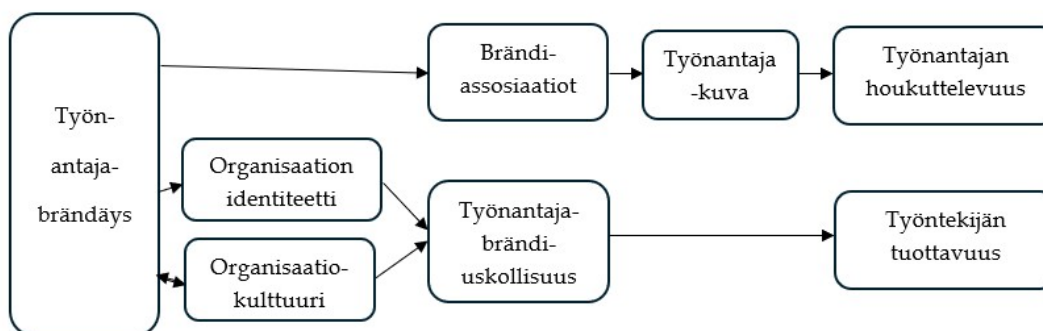
Yksi työnantajabrändäykseen liittyvistä konkreettisista toimenpiteistä on organisaation työnantajalupauksen määrittäminen. Työnantajalupaus on organisaation määrittelemä kuvaus itsestään ja näkemys siitä, miten organisaatio haluaa tulla nähdyksi työnantajana (Celani & Singh, 2011). Työnantajalupauksen, tai työnantajan arvolupauksen, on tarkoitus esittää asioita, jotka ovat organisaation sisällä todellisia, kohderyhmälle houkuttelevia sekä erottavat työnantajan muista saman alan työnantajista (Huhta & Myllytausta, 2021, s.37). Myös Mosleyn ja Schmidtin (2017) mukaan tehokas työnantajalupaus määrittelee ne avaintekijät, jotka tekevät organisaatiosta muista saman alan organisaatioista erottuvan sekä hyvän työnantajan. Erittäin tärkeää työnantajabrändilupausta määritettäessä on varmistua siitä, että se kuvaa organisaation sisäistä todellisuutta (Backhaus & Tikoo, 2004).

### 2.1.2 Työnantajabrändäys

Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan työnantajana, ja rakentamaan tavoiteltua työnantajabrändiä (Backhaus & Tikoo, 2004). Se on systemaattista ja aktiivista toimintaa työnantajabrändin rakentamiseksi ja vahvistamiseksi sekä sisäisille että ulkoisille kohderyhmille (Huhta & Myllytausta, 2021, s.37). Kuten tuotteiden markkinoinnissa, brändäys on toimintaa, jonka tarkoituksena on lisätä todennäköisyyttä tulla asiakkaiden valitsemaksi. Sama pätee työnantajabrändäykseen, tuotteen toimii tällöin työpaikka ja työnantajana. (Biswas & Suar, 2013.)

Työnantajabrändäyksen kohderyhmänä ovat yrityksen nykyiset työntekijät sekä uudet potentiaaliset työnhakijat. Kun kohderyhmänä on yrityksen tämänhetkiset työntekijät, puhutaan sisäisestä työnantajabrändäyksestä, ja kun kohderyhmänä ovat potentiaaliset työnhakijat puhutaan ulkoisesta työnantajabrändäyksestä. (Sullivan, 2004). Potentiaalisilla työntekijöillä tarkoitetaan ihmisiä, jotka kuuluvat yrityksen rekrytointin kohderyhmiin, eli joita yritys haluaa rekrytoida nyt tai tulevaisuudessa (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.36). Työnantajabrändäyksellä on siis kaksi kohderyhmää, mutta yhteinen ydin on sama (Barrow & Mosley, 2005, s.129). Backhaus ja Tikoo (2004) määrittelevät työnantajabrändäyksen tehtäväksi edustaa organisaatioiden pyrkimyksiä edistää sekä organisaatiossa ja sen ulkopuolella selkeää näkemystä siitä, mikä tekee työnantajasta houkuttelevan ja erilaisen.

Backhausin ja Tikoon (2004) mallissa (kuvio 1) esitellään sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändäyksen tavoitteet. Ulkoisen työnantajabrändäyksen tavoitteena on työnantajan houkuttelevuus kohderyhmän silmissä, ja sisäisen työnantajabrändäyksen tavoitteena on työntekijän tuottavuuden parantuminen työnantajaan sitoutumisen kautta. Backhaus ja Tikoo ovat määritelleet mallissaan sisäiseen työnantajabrändäykseen liittyviksi tekijöiksi organisaation identiteetin sekä organisaatiokulttuurin, jotka molemmat osaltaan vaikuttavat työnantajabrändäyksen uskollisuuteen eli työhön sitoutumiseen. Organisaation kulttuurin kohdalla nuoli on molemmin puoleinen, joka tarkoittaa, että organisaatiokulttuuri on myös vaikuttamassa työnantajabrändäyksen rakentumiseen. Tämä taas vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen, jonka tilalle voidaan ajatella myös yrityksen kokonaistuottavuus, esimerkiksi vähentyneiden rekrytointikulujen seurauksena (Sullivan, 2004). Mallissa ylimmällä sarakkeella sijaitseva brändiassosiaatio tarkoittaa mielleyhtymiä, joita ihmiselle tulee tietystä brändistä (Keller, 1993). Ulkoisella työnantajabrändäyksellä pyritään siis vahvistamaan työnantajaan liitettäviä positiivisia brändiassosiaatioita, jotka vahvistavat työnantajan houkuttelevuutta. Alla on esitelty Backhausin ja Tikoon (2004) malli työnantajabrändäyksestä.



**Kuvio 1.** Backhausin ja Tikoon (2004) malli työnantajabrändäyksestä.

Työnantajabrändäyksessä ensiarvoisen tärkeää on muistaa se, että tarkoituksena ei ole keksiä uusia viestittäviä arvoja, vaan auttaa vahvistamaan ja viestimään kohderyhmille jo olemassa olevia arvoja relevantissa ja ymmärrettäväs-

sä muodossa (Barrow & Mosley, 2005, s.60). Kumarin ym. (2020) tutkimuksen mukaan työnantajan arvolupauksista merkittävin työntekijöille on sosiaalinen arvo ja tämän jälkeen vasta taloudellinen arvo. Työntekijät, sekä potentiaaliset työnhakijat, vertaavat heille muodostunutta organisaation työnantajamielikuvaa omiin tarpeisiinsa, persoonallisuuksiinsa ja arvoihinsa (Biswas & Suar, 2013). Myös Cepunin (2022) mukaan rekrytointikeskusteluissa ovat nousseet yhä enemmän esille organisaation pehmeät arvot, kuten organisaatiokulttuuri, inklusiivisuus sekä vastuullisuus. Koska usein saman toimialan palkkataso ja muut etuudet ovat nykyään suhteellisen hyvin potentiaalisten työntekijöiden tiedossa (Cepun, 2022), myös työnantajabrändäyksessä yrityksen arvot ja organisaatiokulttuuri korostuvat. Työnantajabrändäyksen ydintehtäväksi voisikin sanoa organisaation sosiaalisen arvon tunnistamisen ja sanoittamisen työnantajabrändäysviestintään sopivaksi.

### 2.1.3 Työnantajabrändäyksen merkitys

Työnantajabrändäyksen arvostuksen lisääntymiseen vaikuttaa työnantajabrändäyksen yhä vahvemmin tunnistettavat hyödyt ja vahvuudet. Työnantajabrändäyksen merkityksen kasvamiseen on vaikuttanut myös työntekijöiden kasvaneet odotukset työnantajia kohtaan. Esimerkiksi Burge ja Ng (2006) ovat tutkineet, että tarjolla oleva työvoima on koulutetumpaa kuin ennen, ja he edellyttävät reilua ja kunnioittavaa työympäristöä. Lisäksi työntekijät haluavat osallistua entistä enemmän organisaation päätöksentekoprosesseihin (Burge & Ng, 2006).

Myös vastuullisuusnäkökulma on lisääntynyt työnantajabrändäyksessä. Esimerkiksi Greeningin ja Turbanin (2000) tutkimus on osoittanut, että työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttaa organisaation sitoutuminen kestäviin toimintaperiaatteisiin ja käytäntöihin liittyen yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuuteen, sekä organisaation suhteet eri sidosryhmien kanssa. Jotta organisaatio onnistuu houkuttelemaan työntekijöitä, joilla on vastuullisia arvoja, on yritysten viestittävä tehokkaasti yhteiskuntavastuualoitteistaan (Belinda, Westerman & Bergman, 2018).

Mosley (2014a, s. 240) kuvaa tärkeimmäksi syyksi siihen, miksi työnantajabrändi on tullut jäädäkseen sen, että työntekijöiden sitouttamisessa sekä uskollisuuden edistämisessä ja ylläpitämisessä ei ole tehokkaampaa lähestymistapaa kuin brändin hallinta. Esimerkiksi Backhaus ja Tikoo (2004) ovat tutkineet, että työnantajabrändäyksellä on positiivinen vaikutus työnantajabrändiuskollisuuteen, eli työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaa kohtaan. Työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa koko yrityksen tulokseen, ja työhön sitoutumisella on tutkittu olevan positiivinen yhteys muun muassa asiakastyytyväisyyteen ja työntekijöiden hyvinvointiin (Barrow & Mosley, 2005, s.70–71). Työnantajabrändäys vaikuttaa työhön sitoutumisen kautta siihen, että työntekijät todennäköisesti jatkavat samalla työnantajalla pidempään ja sekä herkemmin suosittelevat työnantajaa ulkopuolisille ihmisille (Mosley, 2014, s.235). Kuten Huhta ja Myllyntaus (2021, s.50) kirjassaan toteavat, työntekijät itsessään eivät ole strateginen kilpailuetu, sillä he voivat vaihtaa nopeastikin toiselle työnantajalle. Var-

sinainen strateginen resurssi on yrityksen kyky houkutella tarvitsemansa työntekijät sekä sitouttaa heidät organisaatioon (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.50). Samaa toteaa myös Backhaus ja Tikoo (2004), joiden mukaan ainutlaatuinen henkilöstö on strateginen kilpailuetu ainoastaan, jos se on pysyvää.

On tutkittu, että organisaation yleiseen maineeseen vaikuttaa se, kuinka sosiaalisesti vastuullinen yritys on ja kuinka hyvä työnantajabrändi yrityksellä on (Verčič & Ćorić, 2018). Työnantajabrändi vaikuttaa siis yrityksen yleiseen maineeseen ja tämän vuoksi työnantajabrändistä tulisi pitää huolta systemaattisesti koko ajan, eikä ainoastaan silloin, kun on tarve rekrytoida uusia työntekijöitä. Vahvan työnantajabrändin on myös tutkittu vaikuttavan alentavasti yrityksen kuluihin ja lisäävän asiakastyytyväisyyttä sekä tuottavuutta (Barrow & Mosley, 2005, s.69). Näillä kaikilla on vaikutusta koko yrityksen yleiseen maineeseen. Kyseiset vahvuudet aiheutuvat siitä, että vahva työnantajabrändi helpottaa yrityksen rekrytointeja vahvistamalla hakijoiden laatua, sekä sitouttaa työntekijöiden yritykseen, jolloin huipputaso vaihtuvuus vähenee (Sullivan, 2004).

Yksi työnantajabrändäykseen vahvasti liitetyistä hyödyistä on työnantajabrändäyksen kyky hyödyntää brändiä välittämään symbolisia etuja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajaan liitetyt symboliset ominaisuudet ovat nykyään yhä merkittävämpiä työntekijöille ja suurin osa työnantajabrändin vahvuudesta löytyy symbolismin voimasta. (Backhaus ja Tikoo, 2004). Nykyään ajattelua on yhä enemmän laajennettu siihen suuntaan, että työnantajabrändäyksellä on myös vaikutusta muihin yrityksen sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, päättäjiin, sijoittajiin sekä alihankkijoihin ja jälleenmyyjiin. Esimerkiksi työnantajamaineen on tutkittu olevan yksi sidosryhmätukea vahvimmin selittävä tekijä. Sidoryhmätuella tarkoitetaan sitä, kuinka vahvasti sidosryhmät ovat organisaation tukena niin hyvinä kuin huonoina aikoina. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.28.)

Tuote- ja yritysbrändejä tutkittaessa on saatu selville, että yksi brändien ja brändäyksen vahvuuksista on se, että usko ja luottamus brändiin antaa anteeksi paljon asioita (Barrow & Mosley, 2005, s.47). Samaa ajatusta voidaan hyödyntää myös työnantajabrändiä ajatellessa. Kun työntekijä on sitoutunut yritykseen, niin vastoinkäymisiä kohdatessaan hän on usein vähemmän lähtöaltis verrattuna välinpitämättömästi sitoutuneeseen työntekijään. Kun työntekijä tuntee ylpeyttä omasta työnantajastaan, on hän myös alttiimpi puolustamaan työnantajaansa julkisessa keskustelussa (Barrow & Mosley, 2005, s.150-151). Onnistuneen työnantajabrändäyksen on tutkittu aiheuttavan nykyisten työntekijöiden keskuudessa positiivista puhetta omasta työnantajasta, sekä työntekijöiden positiivisia kertomuksia työnantajasta myös organisaation ulkopuolisille. Koska työntekijöiden kertomukset työnantajistaan koetaan huomattavasti uskottavampina tiedonlähteinä kuin ulkoiset markkinointiviestit (Sullivan, 2004), on tämä erityisen tärkeää koko yrityksen kannalta.

### 2.1.4 Työnantajabrändin johtaminen

Työnantajabrändin johtamisessa tulee kokonaiskuvaa ajatellen pitää mielessä se, että työnantajabrändin, tuote- tai palvelubrändin sekä organisaatiobrändin tulee olla systemaattisesti koordinoitua (Backhaus & Tikoo, 2004). Vaikka teorias- sa edellä mainitut brändiosat ovat jaettu eri kategorioihin, käytännössä kuluttajalle näkyy vain yksi brändi, josta hän muodostaa mielikuvia organisaatiosta. Tämä on yhtenä syynä siihen, miksi työnantajabrändäys on moniulotteinen aihe, eikä sitä voida asettaa ainoastaan yhden tiimin vastuulle organisaatiossa. Työnantajabrändäys on koko organisaation yhteinen asia, jonka ytimessä toimivat usein markkinointi-, henkilöstö- ja viestintäosasta (Mosley, 2014a, s.237). Se, mihin näistä tiimeistä työnantajabrändäyksen päävastuu sijoittuu, vaihtelee usein eri yrityksissä. Tähän ajattelumalliin on vaikuttanut esimerkiksi se, että nykyään ymmärretään henkilöstöosaston ja sisäisen viestinnän merkitys myös ulkoisen arvon tuottamisessa, joka on aiemmin saattanut jäädä ainoastaan markkinoinnin ja tuotebrändijohtamisen vastuulle (Mosley, 2014a, s.239). Kuten Kauhanen (2015, s.59) toteaa, nykyään organisaatioissa on opittu yhä enemmän ymmärtämään, että menestyvää organisaatiota ei ole ilman osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä, eikä henkilöstölle ole töitä ilman menestyvää organisaatiota.

Työnantajabrändi on koko henkilöstön yhteinen asia, eikä sitä luoda ainoastaan markkinointimateriaaleilla. Tästä syystä varsinkin sisäisesti työntekijöille on korostettava, että he edustavat brändiä kaikkialla ja jokaisessa kohtaamisessaan (Copulsky, 2012, s.59). Työnantajabrändin tulisi siis viestiä samoja asioita, kuin organisaatio- ja tuotebrändien. Kuten tuote- ja organisaatiobrändien hallintaan, myös työnantajabrändin hallintaan liittyy samat elementit, eli kohde-ryhmän tarpeet ja toiveet, kilpailijoista erottuminen, erottumistekijöiden löytäminen ja viestiminen sekä johdonmukainen ja pitkäaikainen brändikokemus (Mosley, 2014a, s.240).

Kokonaisuutena työnantajabrändäys ja sen johtaminen tulee erottaa rekrytointimarkkinoinnista. Rekrytointimarkkinointi on työnantajabrändäyksen luultavasti tunnetuin osa, joka on ollut varsinkin henkilöstöpuolen aiheena jo pitkään (Ewing ym., 2002). Sen tavoitteena on kohde-ryhmän konvertoiminen työnhakijoiksi eli potentiaalisten työnhakijoiden kääntäminen työnhakijoiksi (Huhta & Myllyntaus, 2021). Tämä eroaa työnantajabrändäyksestä siinä, että rekrytointimarkkinoinnin tavoitteena ei ole pitkäjänteinen brändin rakentaminen, vaan lyhyen tähtäimen tavoitteen saavuttaminen.

Työnantajabrändin johtamisen voidaan määritellä toiminnaksi, joka yhteensovittaa esimerkiksi rekrytoinnin, perehdyttämisen, kykyjen hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen (Mosley, 2014b). Työnantajabrändin toiminnoista, sekä brändäyksen hyödyistä tulisi olla tietoisia koko organisaation tasolla. Eri-tyisesti johtotasolla, sekä esihenkilöiden keskuudessa tulisi tunnistaa työnantajabrändäyksen tärkeys. Kuten Sullivan (2004) tutkimuksessaan toteaa, organisaation johtamiskäytännöt ja esihenkilötyöskentely ovat työnantajabrändäyksen avainasemassa. Sillä, miten johtajat ja esihenkilöt tuovat organisaation arvoja esille päivittäisessä työssään ja viestinnässä, on suuri merkitys arvojen ja toi-

mintatapojen jalkautumisessa työntekijöille (Barrow & Mosley, 2005, s.152). Tämän lisäksi yrityksen organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen ymmärtäminen on edellytys työnantajabrändäystyölle (Biswas & Suar, 2013).

Työnantajabrändin johtamisessa tulee ottaa huomioon se näkökulma, että lähtökohtaisesti ensisijaista ei ole työhakemuksien suuri määrä, vaan tärkeämpää on oikeanlaiset, ja työpaikkaan sopivat hakijat (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 26). Työnantajalle ei ole kannattavaa rekrytoida sellaisia työntekijöitä yritykseen, jotka eivät sovi työpaikan organisaatiokulttuuriin. Lisäksi liian suuri määrä hakijoita on myös työlästä organisaation rekrytointitiimille, sekä mitä enemmän on hakijoita, sitä enemmän pettyneitä ihmisiä, jotka eivät saaneet kyseistä työpaikkaa. Kuten Huhta ja Myllyntaus (2021, s.64) kirjassaan toteavat, tavoitteena ei ole olla kaikkea kaikille, vaan selkeästi paras joillekin hakijoille.

## 2.2 Työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttavia tekijöitä

Toisessa teoriaosuuden pääluvussa keskitytään työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttaviin tekijöihin, eli asioihin, joiden perusteella työnantajabrändiä rakennetaan. Näitä ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuri, työntekijäkokemus sekä organisaatiobrändi. Luvussa 2.2.4 käydään läpi työntekijäbrändäykseen liittyviä haasteita ja viimeisessä teoriaosuuden luvussa 2.2.5 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

### 2.2.1 Organisaatiokulttuuri

Jotta työnantajabrändäys voi olla kestävä ja onnistunutta, täytyy sen perustua yrityksessä sisäisesti vallinneeseen todellisuuteen. Tästä syystä organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen ymmärtäminen ovat avainasemassa. Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan organisaatiokulttuurin rooli on kaksijakoinen. Toisaalta se on työnantajabrändäyksen vaikutusta, mutta toisaalta se on avainasemassa määrittämässä sitä, minkälainen työnantajabrändi yrityksellä on (Backhaus & Tikoo, 2004). Tässä tutkimuksessa keskitytään jälkimmäiseen, eli siihen, kuinka suuri merkitys organisaatiokulttuurilla on siinä, minkälainen työnantajabrändi yritykselle voidaan rakentaa.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation arvojen, toimintatapojen, työyhteisötaitojen ja historian muodostamaa kokonaisuutta (Sinokki, 2016, s.191). Mosleyn (2014a, s.224) mukaan organisaatiokulttuuri on oiva tapa kuvaamaan työnantajabrändin todellisuutta, eli sitä, miten asiat ovat yrityksen sisällä tällä hetkellä. Kuitenkin myös tästä syystä organisaatiokulttuuria voi olla hankalaa määrittellä tarkasti, sillä se kuvailee organisaation yleisiä tapoja ja taitumuksia, mutta ei pysty määrittämään yrityksen luotettavaa objektiivista totuutta. Organisaatiokulttuuri kuvaa muun muassa sitä, minkä tyylliset ihmiset sopeutuvat ja menestyvät organisaatiossa, ja toisaalta sitä, minkälaiset ihmiset eivät niin hyvin sovi joukkoon. Lisäksi organisaatiokulttuuri kuvaa sitä, minkälainen käyttäytyminen organisaatiossa on hyväksyttyä, ja minkälainen toisaalta

paheksuttua. (Mosley, 2014a, s.224.) Saman ajatuksen jakaa myös Korkiakoski (2019, s.125) siitä, että organisaatiokulttuurin pohjautuessa yrityksen arvoihin, ovat arvot taustalla määrittämässä sitä, minkälaista on haluttu käytös työpaikalla.

Terveen ja vahvan organisaatiokulttuurin on tutkittu luovan yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka myös auttaa organisaatiota tavoitteeseen pääsemisessä (Sinokki, 2016, s.191). On tutkittu, että positiivisen ja vahvan organisaatiokulttuurin merkkejä ovat esimerkiksi se, että henkilöstä kokee arvotuksen tunteita organisaatiossa, sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimin ja työpaikan keskuudessa. Tämän lisäksi heillä on positiivinen näkemys omasta työpaikastaan, ja he voisivat kuvitella suositteluvansa työnantajaa muille yrityksen ulkopuolisille henkilöille. (Korkiakoski, 2019, s.125).

Organisaatiokulttuuriin tutkiminen on erityisen tärkeää työnantajabrändäystä ajatellen, sillä organisaation työnantajabrändin on heijastettava työntekijöiden arvojen kanssa. Tämän takia yksi työnantajabrändäyksen ydintehtävistä on organisaatiokulttuurin tutkiminen, ymmärtäminen ja sanoittaminen. (Biswas & Suar, 2013.) Työnantajabrändäykseen ei siis kuulu organisaatiokulttuurin muuttaminen, vaan sen tutkiminen ja sanoittaminen. Työnantajabrändäyksen tulisi kuvata organisaation tämänhetkistä todellisuutta, eikä toisin päin, eli työnantajabrändäysviestinnän ei pitäisi säännellä sitä, minkälaiseksi organisaatiokulttuuria pyritään muokkaamaan.

Yrityksen isompana tavoitteena voi olla organisaatiokulttuurin muokkaaminen tai vahvistaminen, jolloin esimerkiksi sisäisellä viestinnällä on tässä merkittävä rooli (Backhaus & Tikoo, 2004). Sisäisellä viestinnällä voidaan tuoda esimerkiksi yrityksen arvoja vahvemmin esille, sekä osoittaa sitä, minkälainen käyttäytyminen työpaikalla olisi haluttua. Myös Sullivan (2004) korostaa sisäisen viestinnän merkityksen organisaatiokulttuurin haluttujen käytäntöjen vahvistamisessa, ja toisaalta ei-haluttujen toimintatapojen korvaamisessa. Jotta esimerkiksi arvot näkyisivät yrityksen organisaatiokulttuurissa, pitäisi niiden olla juurtuneita todellisuuteen, työelämästä tunnistettavia sekä työntekijöiden keskuudessa hyväksytyjä (Barrow & Mosley, 2005, s.32).

## 2.2.2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksesta herääviä ajatuksia ja tunteita työntekijän mielessä (Huhta & Myllyntais, 2021, s.38). Plaskoffin (2017) määritelmän mukaan työntekijäkokemus on kokonaisvaltainen käsitys työntekijän suhteesta työnantajaorganisaatioonsa, ja se muodostuu kaikista työntekijän uran kosketuspisteistä työnantajaorganisaation kanssa. Myös Korkiakoski (2019, s.29) kuvaa työntekijäkokemusta työntekijän näkemykseksi omasta työnantajastaan, joka on syntynyt vuorovaikutuksen, mielikuvien sekä tunteiden perusteella. Työnantajabrändin on tarkoitus välittää todellista kuvaa työnantajasta sekä työpaikasta, joten työntekijäkokemus on keskeisessä roolissa, jotta työntekijäbrändi voi olla positiivinen.

Työntekijäkokemuksen taustalla on työntekijäymmärrys. Organisaation tulisi ymmärtää syvällisesti työntekijöiden tarpeita, haluja, sekä pelkoja, jotta se



pystyy tarjoamaan työntekijöilleen positiivisen työntekijäkokemuksen (Plaskoff, 2017). Työntekijäymmärrys siis muodostetaan työntekijöihin liittyvän datan perusteella, ja siitä käy ilmi etenkin ne asiat, joita työntekijät pitävät työssään merkityksellisenä. Tärkeää on selvittää, mitä ovat nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden odotukset, toiveet, mielikuvat, osaaminen, kokemus, tavoitteet ja motivaatio (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.47). Työntekijäkokemusta voi olla joskus vaikeaa tutkia, ja kuten Barrow ja Mosley (2005, s.139) toteavat, tärkeintä on oikeanlaisten kysymysten esittäminen työntekijöille. Näin työntekijöitä saadaan osallistettua sekä sitoututtua työntekijäymmärrystyöhön. Varsinkin työntekijöiden epäsuorien toiveiden ymmärtäminen on merkityksellistä, jotta työntekijät viihtyisivät työpaikassaan (Mosley, 2014a, s.223). Mikäli työntekijäkokemusta ei tutkita, ja työntekijöiden haluja ja tarpeita ei selvitetä, riskinä on se, että johdon tasolla suunnitellaan ja kehitetään asioita, jotka koetaan siellä merkittäviksi, mutta eivät vastaa todellisuutta työntekijöiden keskuudessa (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.32).

Työntekijäkokemuksen on tutkittu vaikuttavan suoraan työntekijöiden tyytyväisyyteen, osallistumiseen, sitoutumiseen sekä kokonaisvaltaisesti suorituskykyyn työpaikalla (Plaskoff, 2017). Tietyillä asiakaskeskeisillä aloilla on tutkittu, että jopa 60 % asiakaskokemuksesta selittyy työntekijäkokemuksella. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi kaupan ja matkailun alat sekä ravintola-ala. Työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen on tarkoitustukea toisiaan, sillä työntekijäkokemuksen tutkiminen ja kehittäminen parantaa tämänhetkisten työntekijöiden näkemystä omasta työnantajastaan, mikä taas näkyy positiivisempana työnantajabrändinä yrityksen ulkopuolelle. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.23–25.)

Juuri organisaation työntekijät ovat avainasemassa välittämässä työnantajabrändiä viestintää, ja yleisesti tietoa työnantajasta yrityksen ulkopuolelle (Brown, 2006; Huhta & Myllyntaus, 2021, s.23). Kuten Barrow ja Mosley (2005, s.78) toteavat, mikäli työntekijät eivät itse usko tai koe todelliseksi esitettyä työnantajabrändiä, on heidän mahdotonta välittää sitä uskottavasti organisaation ulkopuolelle. Kun taas työntekijäkokemus on positiivinen, on siitä sekä työntekijän itse, että organisaation vaivatonta kertoa ulkopuolelle (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.16). Juuri tästä syystä työntekijäkokemus on niin merkittävässä roolissa työnantajabrändin välittämisessä organisaation ulkopuolelle.

### 2.2.3 Organisaatiobrändi

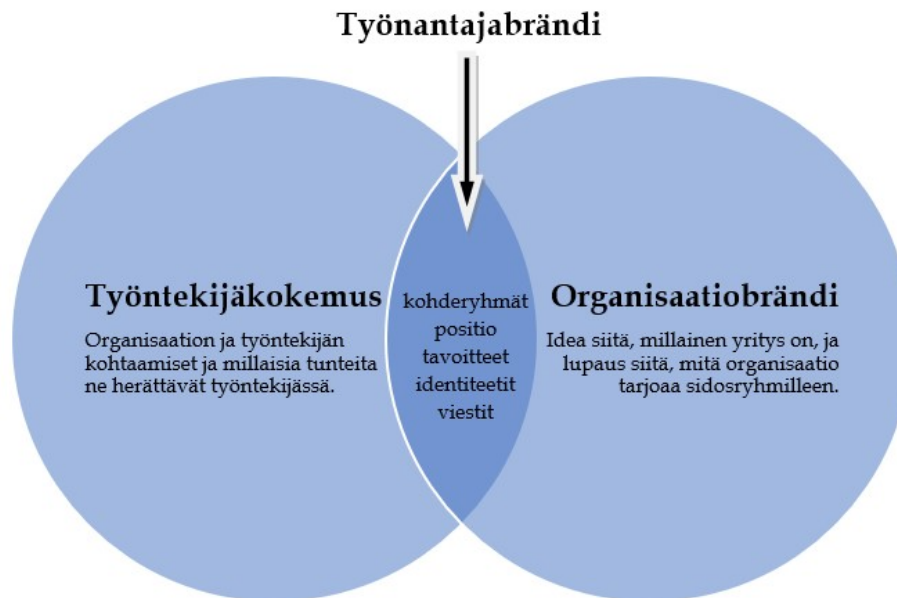
Organisaatiobrändi on oleellinen osa keskusteltaessa työnantajabrändistä, sillä työnantajabrändi on osa organisaatiobrändiä. Organisaatiobrändistä puhuttaessa voidaan terminä käyttää myös yritysbrändiä. Organisaatiobrändi voidaan määritellä ideaksi siitä, mitä organisaatio edustaa, ja mitä se lupaa olla (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.35). Kuten Balmer ja Gray (2003) artikkelissaan toteavat, organisaatiobrändin voidaan ajatella olevan yrityksen kasvot.

Työnantajabrändiä ja organisaatiobrändiä ei voida erottaa toisistaan. Organisaatiobrändin markkinointi vaikuttaa ihmisten käsitykseen organisaatiosta myös potentiaalisena työnantajana. Sama koskee myös tuote- ja palvelubrände-

jä, jotka myös vaikuttavat ihmisten mielikuviin yrityksestä työnantajana. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.19.) Myös Ewing ym. (2002) toteaa tutkimuksessaan, että on todennäköistä, että organisaatiobrändi ja työnantajabrändi sekoittuvat asiakkaiden sekä potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Hyvä mielikuva molemmista brändeistä luo positiivisen kierteen, jossa asiakkaat voivat ajatella, että yritys, joka palkkaa parhaat mahdolliset työntekijät, omistaa myös parhaat tuotteet ja palvelut. Potentiaaliset työntekijät voivat taas ajatella, että he haluavat työskennellä organisaatiossa, joka tarjoaa parhaat tuotteet ja palvelut. (Ewing ym., 2002).

Työnantajabrändin voidaan ajatella olevan työntekijäkokemuksen ja organisaatiobrändin välissä (Kuvio 2), varsinkin jos lähestytään työnantajabrändiä sisäisesti nykyisten työntekijöiden näkökulmasta (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.18). Organisaatiobrändi kohdistuu ensisijaisesti ulkoisiin kohderyhmiin, kun taas työnantajabrändin kohderyhmänä ovat myös yrityksen tämänhetkiset työntekijät (Backhaus & Tikoo, 2004). Tästä syystä on tärkeää, että brändit jakavat samat viestit ja arvot.

Organisaatio- ja työnantajabrändien tulisi siis välittää samaa viestiä, mutta yrityksen eri kohderyhmille. Kun organisaatiobrändistä ja työnantajabrändistä on yhdistynyt näkökulma, on brändien hallinnan tutkittu olevan myös helpompaa. Tällöin voidaan ajatella, että työnantajabrändillä on kaksiosainen rooli, sillä parhaimmillaan se kertoo, mitä nykyiset ja tulevat työntekijät voivat odottaa yritykseltä ja vastaavasti, mitä yritys odottaa työntekijöiltään. (Mosley, 2014a, s.218–219, s.238.) Organisaatiobrändin, tuotebrändin sekä työnantajabrändin on siis tarkoitus tukea toisiaan, ja välittää johdonmukaisesti samaa viestiä yrityksestä ulospäin, sekä sisäisesti sidosryhmille ja työntekijöille. Organisaatiobrändin ja työnantajabrändin on merkityksellistä jakaa samat arvot sekä tukea toisiaan varsinkin siitä syystä, että työntekijöillä on ratkaiseva rooli molempien brändin arvojen välittämisessä. Mikäli arvot ja viestit eivät ole samat, on arvojen välittäminen hankalaa. (Balmer & Gray, 2003.) Kuten Huhdan ja Myllyntauksen (2021, s. 18) mallista (kuvio 2) näkee, molempien työnantajabrändi ja organisaatiobrändi jakavat esimerkiksi samat viestit.



**Kuvio 2.** Huhdan ja Myllytauksen (2021, s.18) esittämä malli työntekijäkokemuksen ja organisaatiobrändin suhteesta työnantajabrändiin.

#### 2.2.4 Työnantajabrändäyksen haasteet

Työnantajabrändäykseen liittyviä haasteita ja erityistä huomiota vaativia asioita on useita. Jotta työnantajabrändäys on onnistunutta, täytyy sen olla systemaattista ja pitkällä tähtäimellä suunniteltua (Mosley, 2014a, s.218). Työnantajabrändin yksi tarkoitus on tarjota potentiaalisille työntekijöille tietoa yrityksestä, jotta he voivat erottaa sen muista saman alan yrityksistä. Vaikka tavoitteena onkin houkutella uusia työntekijöitä yritykseen, on ensiarvoisen tärkeää, että työnantajabrändi perustuu todellisuuteen, eikä turhiin lupauksiin. Jos työnantajabrändi lupaukset eivät vastaa odotuksia, tulee se uudelle työntekijälle ilmi suhteellisen nopeasti, ja tämä on vaaraksi koko yrityksen maineelle. On myös tutkittu, että mikäli työnantajabrändi ei vastaa todellisuutta, maineriskin lisäksi myös työntekijöiden poistuminen kasvaa. (Mosley, 2014a, s.220–221.) Barrow ja Mosley (2005) ovat tutkineet, että usein organisaation omat työntekijät seuraavat työntekijänsä ulkoista viestintää tarkemmin, kuin viestinnälle asetetut ulkoiset kohderyhmät. Tästä syystä onkin erittäin merkityksellistä, että ulkoinen viestintä vastaa työntekijöiden sisäistä kokemusta.

Työnantajabrändäyksen haasteeksi voi muodosta se, että organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen ymmärtäminen ja sanoittaminen voi olla ajoittain vaikeaa. Työntekijöiden voi esimerkiksi olla vaikea kuvailla minkälaisena he pitävät organisaatiokulttuuria ja työntekijäkokemusta. Usein esimerkiksi organisaatiokulttuuria voidaan pitää itsessään selvyytenä, eikä sen sanoittamiseen kiinnitetä merkittävästi huomiota. (Barrow & Mosley, 2005, s.97.) Myös Backhaus ja Tikoo (2004) tunnistavat työnantajabrändäyksen riskiksi sen, että

ulkoinen viestintä eroaa työntekijöiden omista ajatuksista työnantajaansa kohtaan.

Työnantajabrändäyksen haasteena voi myös olla kokonaisvaltaisen organisaatiobrändin asema, mikäli esimerkiksi aiemmat kohut yrityksestä ovat vaurioittaneet organisaatiobrändin mainetta. Tosielämän tapauksia kyseisenlaisista kohuista, jotka ovat vaikuttaneet organisaatiobrändeihin, ovat esimerkiksi auto-teollisuuden päästökandaalit, sekä vaateteollisuuden myymättömien vaatteiden tuhoaminen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.27.) Myös sosiaalisen median kasvanut käyttö on lisännyt varsinkin negatiivista puhetta yrityksistä ja työnantajista. Organisaatioihin liittyvät negatiiviset kohut leviävät helpommin kuin aikaisemmin. (Copulsky, 2011.) Toisaalta mikäli jokin kohu on aiheuttanut kolauksen yrityksen organisaatio- tai tuotebrändille, voi myös huomion siirtäminen työnantajabrändiin, ja yrityksen tärkeiden teemojen esiintuominen työnantajabrändin kautta olla järkevää (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.27).

Jotkin yritykset ovat vastahakoisia sijoittamaan työnantajabrändäykseen, sillä siihen uppoavat kulut voivat vaikuttaa liian suurilta verrattuna välittömiin tuottoihin (Mosley & Schmidt, 2017). Yksi työnantajabrändäykseen liittyvä haaste onkin työnantajabrändäykseen käytettyjen varojen tuloksellisuuden osoittaminen, sillä työnantajabrändäys työ on pitkäaikaista ja tulokset saattavat näkyä vasta vuosien kuluessa. Tämä voi olla vaikuttamassa siihen, että työnantajabrändityöhön osoitetut budjetit ovat Suomessa usein hyvin maltillisia (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.225).

Työnantajabrändäykseen voi myös olla vaikea asettaa tarkkoja, ja oikeanlaisia mittareita. Esimerkiksi avointen työpaikkojen hakijamäärien mittaaminen voi olla huonosti soveltuva mittari, sillä se ei kerro siitä, kuinka paljon oikeanlaisia ja hyviä hakemuksia on vastaanotettu (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.235.) Ulkoisen työnantajabrändin vaikuttavuuden mittaamisessa voidaan esimerkiksi päästä lähimmäksi totuutta, kun haastatellaan suoraan niitä ihmisiä, joihin työnantajabrändillä on pyritty vaikuttamaan. Ulkoisen työnantajabrändin osalta suurin osa kyseisestä kohderyhmästä toimii organisaation ulkopuolella, joten heidän tutkimisensa ja tiedon keräämiseen tarvitaan budjettia sekä usein myös yhteistyökumppaneita. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.271.)

Kuten muussakin markkinoinnissa, myös työnantajabrändäysviestinnässä uudeksi haasteeksi on noussut yhä lisääntyvät viestintäkanavat, joista potentiaalisia hakijoita tavoitellaan (Backhaus & Tikoo, 2004). Varsinkin sosiaalinen media on kasvattanut rooliaan myös työhaussa, ja organisaation täytyy yhä herkemmin tarkkailla, ja ottaa haltuun uusia kanavia, joista potentiaalisia työnhakijoita tavoittaa (Alexander, Mader, D. & Mader, F., 2018). Myös Huhta ja Myllyntaus (2012, s.255) korostavat sosiaalisen median vaikutusta eri työnantajiin tutustuttaessa. Nykyään esimerkiksi LinkedInin yritysprofiilista on tullut organisaatioiden perinteisten urasivujen luonnollinen jatke (Huhta & Myllyntaus, 2021,108).

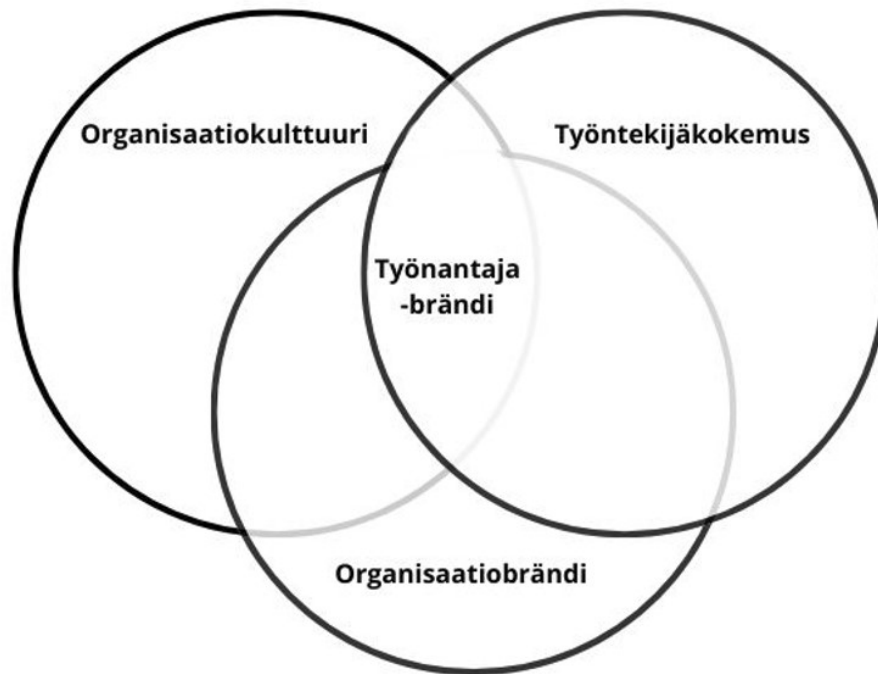
Vaikka sosiaalisen median vaikutus työnantajabrändäyksessä onkin kasvanut, on yhä tärkeintä työntekijöiden välittämä viesti omille verkostoilleen ja ystävilleen. Ystäviltä saatu tietoa on työnantajamielikuvan luomisessa vahvem-

pi kuin ulkoisella viestinnällä luotu vaikutelma (Viitala, 2013, s.102). Kuten Dev ja Padhi (2023) artikkelissaan toteaa, työntekijät ovat avainasemassa rakentamassa työnantajamielikuvaa puskaradion eli word-of-mouthin välityksellä. Tämä tapahtuu esimerkiksi, kun työntekijät kertovat läheisilleen työntekijäkokemuksestaan jokapäiväisessä elämässään ja ihmisten arkisissa kohtaamisissa. Organisaatioissa haasteeksi voikin muodostua se, miten saadaan työntekijät valjastettua mukaan työnantajamielikuvatyöhön, sekä ymmärtämään heidän panoksensa työnantajabrändästyössä.

### **2.2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Tämän Pro gradu- tutkielman teoreettinen viitekehys on koottu aiemmasta kirjallisuudesta esiin tulleista usein esiintyvistä teemoista, jotka käsittelevät tutkielman tutkimuskysymystä. Tämän tutkielman tutkimuskysymys on se, että mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon organisaation työnantajabrändäyksessä. Koska tutkimuskysymys on laaja, on se huomioitu myös teoreettisen viitekehysten muotoilussa.

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehysten mukaan kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat organisaatioiden työnantajabrändäykseen ovat organisaatiokulttuuri, työntekijäkokemus sekä organisaatiobrändi. Kyseisten teemojen sisältöä ja merkityksellisyyttä työnantajabrändiin liittyen on käsitelty teorialuvun kappaleissa. Teoreettinen viitekehys on siis muodostettu yhdistämällä lukuisien eri tutkimuksien teoriaa. Organisaatiokulttuuri, työntekijäkokemus ja organisaatiobrändi ovat kaikki suuria kokonaisuuksia, jotka pitävät sisällään monimuotoisia elementtejä. Tästä syystä teoreettiseen viitekehykseen ei ole kyseisten aiheiden sisältöä tarkemmin määritelty, sillä tarkoituksena on selvittää aineistoa keräämällä sitä, kuinka eri organisaatioissa työnantajabrändäys suhtautuu kyseisiin teemoihin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on haluttu pitää tarkoituksen mukaisesti suhteellisen yksinkertaisena, sillä tässä tutkimuksessa aihetta työnantajabrändäys tutkitaan avoimesti, ja teoreettisen viitekehysten selkeyden odotetaan antavan tilaa monimuotoisille havainnoille aiheisiin liittyen. Tutkielman teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Laadullinen tutkimus ja aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen, 2006, s.83). Metsämuurosen (2006, s.88) laadullinen tutkimusote sopii hyvin tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita tapahtumien ja ilmiöiden rakenteista, eikä niiden yleisluonteisesta jakaantumisesta, sekä silloin kun ollaan kiinnostuneita tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden tai aiheiden merkitysrakenteista. Molemmat näistä pätevät tähän tutkimukseen, jossa halutaan selvittää sitä, miten työnantajabrändäykseen suhtaudutaan organisaatioiden yritysten sisällä. Tarkoituksena on siis ymmärtää tutkimuksen aihetta kokonaisvaltaisesti, ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s.161). Kvalitatiivinen tutkimus soveltui tähän tutkimukseen erinomaisesti, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttivat organisaatioiden työnantajabrändäykseen. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tutkimuksen aihetta kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksen aineistonkeruu muodoksi valittiin haastattelu, joka on Suomessa yleisimmin käytetty laadullinen aineistonhankintamenetelmä (Eskola & Suoranta, 2008, s.85). Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, eli haastatteluiden aiheet olivat etukäteen määritelty, mutta kysymysten tarkat muodot sekä järjestys vaihtelivat suoritetuissa haastatteluissa (Eskola & Suoranta, 2008, s.86). Yksi syy haastattelututkimuksen valitsemiseen oli sen tarjoama joustavuus. Teemahaastatteluissa oli mahdollista tarkentaa kysymyksiä, oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä sekä esittää tarkentavia kysymyksiä tietyistä aiheista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.85).

## 3.2 Aineisto

Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt työskentelevät seitsemässä eri organisaatiossa. Haastateltavat henkilöt työskentelivät kaikki työnantajabrändäyksen parissa ja organisaatioissa haastateltavat sijoittuivat joko markkinointi-, viestintä tai henkilöstöosastolle. Haastateltavien valinnan lähtökohdaksi oli asetettu organisaatio, jossa he työskentelevät, ja kyseisistä organisaatiosta valittu aiheen kannalta parhaat asiantuntijat. Haastateltavien valintaan käytettiin eliittiotantaa, eli tutkimukseen osallistujiksi valittiin ne ihmiset, joiden oletettiin omaavan tutkittavan ilmiön kannalta parhaiten tietoa (Tuomi & Sarasjärvi, 2009, s.86).

Tavoitteena oli saada tutkimukseen osallistumaan organisaatioita, jotka ovat onnistuneet työnantajabrändäyksessä. Työnantajabrändäyksessä onnistuneita organisaatioita lähdettiin etsimään esimerkiksi Rekrygaalan finalisteista eri vuosina, Universumin ihanteelliset työnantajat-tutkimuksista, Great Place to Work-sertifikoiduista yrityksistä sekä LinkedInistä. Haastattelukutsulla lähestyttävien organisaatioiden valintaan vaikutti myös oma, sekä omien verkostojen positiivinen näkemys organisaatioiden työnantajabrändistä. Tutkimukseeni sopivien organisaatioiden löydyttyä tutkija selvitti, kuka organisaatioissa olisi aiheen asiantuntija, ja työskentelisi työnantajabrändäyksen parissa. Kyseisiä työntekijöitä lähestyttiin lähettämällä haastattelukutsut sähköpostilla. Joidenkin organisaatioiden kohdalla tutkija tavoitteli yritysten edustajia myös LinkedInin kautta. Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä kymmeneen organisaatioon ja yhdeksään näistä vastattiin myöntävästi. Kuitenkin kahden organisaation edustajan kanssa myönteisen vastauksen jälkeen haastattelusta sopiminen tyrehtyi viesteihin vastaamattomuuteen organisaation edustajan puolelta.

Haastatteluja sovittiin ja haastattelukutsuja lähetettiin joustavasti haastatteluiden edetessä. Lopullinen tutkimusaineisto koostuu seitsemästä haastattelusta, jotka tutkija koki tutkimuksen kannalta riittäväksi määräksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtaista, ja haastatteluiden määrää mietittäessä otettiin huomioon saturaatio eli aineiston kyllästäminen. Seitsemännen haastattelun kohdalla todettiin, että uudet haastattelut eivät ole välttämättömiä tutkimuksen kannalta ja lisääaineiston kerääminen ei näyttäisi tuottavan aiheesta merkittävästi uutta tietoa. (Eskola & Suoranta, 2008, s.62-63.) Haastateltavat henkilöt työskentelivät kaikki eri organisaatioissa, eli tutkimuksessa on mukana seitsemän eri organisaatiota. Organisaatiot toimivat joko yksityisellä tai julkisella puolella. Tutkimuksen kannalta ei ollut oleellista rajata kohdeorganisaatioita tiettyyn toimialaan, vaan tärkeintä oli organisaation panostaminen työnantajabrändäykseen.

Tutkimuksen tulokset esitetään täysin anonymisti, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuneita organisaatioita ei voi tunnistaa. Haastateltavat organisaatiot ovat suuria tai keskisuuria työnantajia, joista osa toimii kansainvälisesti. Haastateltavien organisaatioiden toimialoja ovat esimerkiksi vähittäistavarakauppa, tietotekniikka ja konsultointi, sosiaali- ja terveyshuolto sekä finanssiala. Tutkimukseen osallistui myös organisaatioita muilta kuin edellä



mainituilta toimialoilta. Tutkimuksen kannalta, ja anonymiteetin säilymisen vuoksi, ei ole oleellista nimetä, mitkä haastateltavista toimivat tietyllä toimialalla. Henkilöstömäärältään organisaatiot ovat lähtökohtaisesti suuria, kaikkien seitsemän organisaation henkilöstömäärän keskiarvio on noin 14 800.

Haastattelut olivat kestoaltaan 25–55 minuuttia, haastatteluiden keskiarvopituus oli 42 minuuttia, eli äänitettyä haastatteluainestoa kerättiin yhteensä 4 tuntia ja 53 minuuttia. Haastattelut kirjoitettiin auki eli litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen ja litteroitua aineisto syntyi yhteensä 93 sivua. Litteroidun aineiston fontti oli Arial, fontin koko 11 ja riviväli 1. Haastatteluiden alkupuolella tutkija kertoi yleisesti tutkimuksesta sekä tutkimusmenetelmistä, ja tämän jälkeen esitettiin haastattelurungossa (liite 1) esitetyt kysymykset. Kun haastatteluissa käsiteltiin työnantajabrändäyksen haasteita ja tulevaisuutta, annettiin haastateltaville mahdollisuus vastata joko yleisesti aiheeseen liittyen, tai sitten omaan organisaatioon liittyen. Tarkennuksena pyydettiin kuitenkin kertomaan, milloin vastaus käsitteli aihetta yleisesti ja milloin omaa organisaatiota.

### 3.3 Analyysimenetelmä

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty lähtökohtaisesti sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on laajasti käytetty menetelmä laadullisten tutkimusten analysoinnissa. Analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa, jotta siitä pystytään tekemään luotettavia johtopäätöksiä ilmiöstä. Aineistoa voidaan käsitellä esimerkiksi luokittelemalla, teemoittelemalla sekä tyypittelemällä. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa vaihtelevat aineistolähteisyys sekä teorian tarjoamat valmiit mallit. Tämä tarkoittaa, että aineiston analysointivaiheessa aineiston kokonaisvaltainen sisältö analysoidaan aineistolähtöisesti, ja analyysin viimeisissä vaiheissa ja johtopäätöksiä pohtiessa aineistosta löydetty havainnot pyritään liittämään teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.93–106).

Tässä tutkimuksessa aineisto on ensimmäiseksi litteroitu, eli haastattelut ovat muutettu puheesta tekstiksi. Aineiston käsittelyä on myös lähestytty faktanäkökulmasta, joka on tyypillistä asiantuntijahaastatteluille. Tämä tarkoittaa, että analyysin kohteena ei ole puhe tai käytetty kieli, vaan se, mitä asialähtöistä sisältöä aineistosta löytyy. (Puusa, 2020.) Haastatteluissa oltiin kiinnostuneita siitä, mitä asiantuntemusta haastateltaville oli aiheesta, eikä esimerkiksi siitä, millaisia sanavalintoja he käyttivät.

Sisällönanalyysimenetelmistä, analyysin seuraavassa vaiheessa, aineistoa käsiteltiin teemoittelun avulla. Teemoittelulla aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin erilaisten teemojen eli aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.93). Ensimmäiseksi tutkija käsitteli jokainen litteroidun haastattelun erikseen niin, että merkitsi haastattelussa esiin tulleet aihepiirit eri väreillä. Kun kaikki haastattelut oli värikoodattu, yhdisti tutkija tietyt aiheet jokaisesta haastattelusta samaan tiedostoon. Näin saatiin kokonaiskuva esimerkiksi siitä, kuinka paljon tietystä aiheesta haastatteluissa oli keskusteltu, sekä siitä, millaisia asioita teemasta oli

pohdittu. Koska tutkimus oli toteutettu teemahaastatteluilla, tuki tämä myös teemoittelun käyttämistä analyysimenetelmänä. Tutkijan tavoitteena oli antaa haastateltavan vapaasti kertoa ajatuksiaan työnantajabrändäyksestä, mutta kuitenkin haastattelurungosta esiin tulleet teemat olivat suoraan sidonnaisia tutkimuksen teoriaan. Teemoittelun käyttämiselle analyysimenetelmänä onkin olennaista teorian ja aineiston jatkuva yhteys (Eskola & Suoranta, 2008, s.93). Vaikka analyysivaiheessa teoriasta ja aineistosta etsittiinkin yhtäläisyyksiä, oli myös aiheen ymmärryksen syventämiseksi tärkeää kiinnittää huomiota teoriaan ristiriidassa oleviin huomioihin (Puusa, 2020).

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Yleistä

Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka ovat jaoteltu teemahaastattelussa käsiteltyjen aiheiden pohjalta eri lukuihin. Tulokset esitellään koottujen havaintojen sekä suorien sitaattien muodossa. Osa haastateltavista käytti työnantajabrändistä luonnollisemmin termiä työnantajamielikuva, joten jatkossa työnantajabrändi ja työnantajamielikuva tarkoittavat samaa asiaa. Ensimmäisessä luvussa käsitellään työnantajabrändäyksen merkitystä ja vahvuuksia organisaatioissa. Toisessa luvussa käsitellään työnantajabrändin taustalla vaikuttavia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja työntekijäkokemus. Kolmannessa luvussa käydään läpi teemahaastattelussa esiintulleita haasteita liittyen työnantajabrändäykseen. Neljännessä luvussa esitellään haastateltavien ajatuksia liittyen työnantajabrändäyksen tulevaisuuteen.

### 4.2 Työnantajabrändäyksen merkitys organisaatiossa

Haastattelun alkupuolella käsiteltiin työnantajabrändäyksen merkitystä organisaatiossa. Koska haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, ja työnantajabrändäyksen merkitys on laaja tema, niin aihe usein tuli esille myös myöhemmin haastatteluissa. Haastateltavilta kysyttiin, millaisena he kokevat työnantajabrändäyksen merkityksen organisaatiossa. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi työnantajabrändäyksen tavoitteista, strategiasta ja budjetista, sekä siitä miten mihin tiimiin työnantajabrändäyksen omistajuus organisaatiossa kuului.

Kaikki seitsemän haastateltavaa pitivät työnantajabrändäystä hyvin merkittävänä asiana organisaation sisällä ja useat totesivat, että merkitys on kasvanut viime vuosina yhä enemmän. Merkityksen kasvuun ovat vaikuttaneet esimerkiksi kasvanut osaajapula ja kiristynyt työmarkkinatilanne, jotka osittain johtuvat rakenteellisista muutoksista, eli väestön ikääntymisestä. Lisäksi haas-

tatteluiden mukaan nykyään työntekijät yhä enemmän arvioivat työnantajia ja hakemista tarkemman seulan läpi, jonka takia työnantajamaine myös korostuu.

*”Kyllä se (työnantajabrändäys) on äärimmäisen tärkeä asia, ja me puhutaan siitä kovasti, sekä kaikissa meidän yrityksissä, että ryhmätasolla nähdään sen arvo. Ja totta kai siihen vaikuttaa tää kiristynyt työmarkkinatilanne, elikkä vähenevät työntekijät ihan johtuen tästä rakenteellisesta ja demografisesta muutoksesta.” H7*

Merkitykseen liittyen näkökulmat myös vaihtelivat ja esimerkiksi palvelualalla yksi syy siihen, miksi työnantajabrändäys koettiin merkittäväksi, oli työvoimavetoinen ala ja työntekijöiden vaihtuvuuden haasteet yleisesti alalla. Terveysalalla merkitys korostui, sillä ihmistyötä tekevät työntekijät ovat tällöin avainasemassa yrityksen liiketoiminnassa. Toisaalta taas esimerkiksi IT-alalla työnantajabrändäyksen merkitys liittyi vaativaa osaamista sisältävien työpaikkojen täyttämiseen. Riippumatta toimialasta ja näkökulmasta yhteistä oli se, että työnantajamielikuvatyö koettiin merkittäväksi. Työnantajabrändäyksen merkityksestä kertoi myös se, kuinka paljon työaikaan siihen on varattu. Osa haastateltavista kertoi työskentelevänsä ainoastaan työnantajamielikuvan parissa, ja osassa haastateltavien toimenkuvaan kuului myös esimerkiksi muita projekteja ja rekrytointeja.

*”Sen (työnantajabrändäyksen) on todella suuri, jopa siis valtava. Koska tää on niin kuin ihmistyötä niin sanotusti, mitä meidän ammattilaiset tekee, niin sen takia meidän koko menestymisen salaisuus on se, että meillä on niin kuin parhaat ja oikeat ammattilaiset.” H4*

*”Omistan sille (työnantajabrändäykselle) 100 % aikani. (Merkitys) näkyy sillain, että meillä on tällöinen rooli ja budjetti esimerkiksi. Monessa firmassa näin ei ole, vaan sitä (työnantajabrändäystä) tehdään sivutyön sivutyönä.” H3*

Haastatteluissa myös kysyttiin, mihin yrityksen osaan työnantajabrändäys on organisoitunut, eli mihin tiimiin haastateltava sijoittui. Seitsemästä haastateltavasta kolme sijoittui markkinointiviestintään tai viestintään ja neljä henkilöstöpuolelle. Kaikissa seitsemässä haastattelussa korostui eri tiimien välinen yhteistyö työnantajabrändäykseen liittyen.

*”Vaikka itse teen markkinointiviestinnässä töitä, niin sitten tietenkin tää työnantajabrändin kehittäminen ja sen vahvistaminen on yhteinen asia sitten myös niin kuin HR:n ja rekrytointitiimin kanssa.” H1*

*”Yhteispeli on niin kuin erittäin tärkeätä. Muuten saattaa käydä niin, että yhdet tekee jossain huoneessa jotakin ja sitten ne ei kerrokaan muille, ja sitten toiset saattaa ruveta tekemään samaa asiaa, mutta vähän eri niin kuin kulmasta. Niin yhteistyö ja tiedonkulku on tosi tärkeätä.” H4*

Haastateltavien organisaatioiden kokemus työnantajabrändityöstä vaihteli. Yhdellä organisaatiolla työnantajabrändin virallista viitekehystä vasta rakennettiin, kun taas toisella organisaatiolla kokemusta työnantajamielikuvatyöstä oli kertynyt jo yli 20 vuotta. Kun työnantajabrändityötä oltiin tehty pidemmän aikaa, se useimmiten oli kirjattu myös strategiaan.

*"Itse sen eteen teen paljon töitä, että sen merkityksen ymmärtäminen vielä sitten laajenisi. Se mikä meillä on hyvä, on se, että ylin johto käytännössä on niin kuin tämän takana, eli siellä ymmärretään hyvin työnantajatyön merkitys ja se on sitten siellä strategiassa mukana."* H5

Myös haastatteluissa tuli selkeästi ilmi työnantajabrändäyksen kaksipuolinen rooli sisäisesti työntekijöiden sitouttamisessa sekä ulkoisesti houkuttelevan työnantajabrändin rakentamisena. Tämä tuli esille muutamassa haastattelussa, joissa keskusteltiin saatavuuden ja pysyvyyden haasteesta, joka tarkoitti, että työnantajabrändäyksen keinoin pyrittiin sitouttamaan tämänhetkiset työntekijät sekä houkuttelemaan uusia osajia.

*"Työnantajabrändi työ on siitä jännää, että se on niin kuin ulkoista tietyllä tavalla, mutta samallahan se vahvistaa myös sisäistä pitovoimaa."* (H6)

Haastatteluissa työnantajabrändäyksen suurempi merkitys ja tavoite vaihtelivat eri organisaatioilla ja aloilla. Esimerkiksi kaupan alalla toimiva yritys sekä sosiaali- ja terveysalalla toimiva yritys kertoivat molemmat työnantajabrändäyksen suuremmasta tavoitteesta, joka oli nostaa ylöspäin koko toimialojen houkuttelevuutta, varsinkin nuorten silmissä.

*"Että vaikka viime vuonna esimerkiksi meillä oli yhtenä tavoitteena nostaa lähihoitajan ammatin niin kuin tunnettaavuutta ihan jo siitä lähtien, että me toivotaan, että nuoret kouluttautuisi siihen ammattiin."* H4

*"Jos mietitään sitä valtakunnallista tekemistä, että meillä on niin kuin mahdollisuus vaikuttaa kaupan alan tulevaisuuteen ja siihen, että kuinka houkuttelevana kaupan ala vaikka nähdään työnantajana. Kukaan muu ei sitä tee meidän puolesta. Kukaan muu ei tule kertomaan, että kauppaan kannattaa tulla töihin, tai siellä voi tehdä koko työuransa."* H7

Tärkeänä aiheena työnantajabrändäykseen liittyen haastatteluissa nousi myös esille vastuullisuusnäkökulma. Esimerkiksi kaksi haastateltavista organisaatioista sijoittuivat selkeästi miespainotteiselle alalle, ja kyseisten organisaatioiden edustajat kertoivat yhdeksi työnantajabrändäyksen päätavoitteista juuri naisten esiintuomisen yrityksessä ja koko toimialalla. Joissakin yrityksissä työnantajabrändäystä käytettiin juuri organisaatiosta ja toimialasta esiintyvien stereotyyppien rikkomiseen ja moninaisuuden esiintuomiseen. Työpaikan avointa ja sallivaa ilmapiiriä saatettiin osoittaa myös esimerkiksi osallistumalla erilaisiin verkostoihin, kuten Helsinki Prideen.

*”Ehkä niin kuin perinteisesti IT-ala on ollut vähän miespainotteista, niin sitten kuitenkin meillä on isona työnantajana Suomessa rooli siinä, että mekin tuodaan meidän naisosaajia esille ja näytetään tietyllä tavalla sellaista esikuvaa, että oikeasti ala tarvitsee sitä moninaisuutta.” H1*

*”Hirveään helposti ihmiset ajattelee, että me ollaan tosi byrokraattisia ja hierarkisia ja meillä on esimerkiksi tosi miehinen maailma. – Näitä käsityksiä just pyritään työnantajamielikuvatyöllä rikkomaan ja tuomaan niitä eri puolia ja erilaisia ammatteja, ammattiryhmiä ja henkilöstöryhmiä esille. Ja juuri esimerkiksi, että millaisissa tehtävissä meillä työskentelee naisia.” H5*

### 4.3 Työnantajabrändin taustalla

Haastatteluiden keskivaiheilla käsiteltiin organisaatiokulttuuria ja työntekijäkokemusta, ja niiden vaikutusta työnantajabrändin rakentumiseen. Haastatteluissa organisaatiokulttuuri ja työntekijäkokemus aiheina nivoutuivat tiiviisti yhteen, joten seuraavassa luvussa niitä ei ole lähdetty selkeästi erittelemään. Tässä luvussa käsitellään myös vastauksia liittyen työnantajalupaukseen.

Kun haastatteluiden analysointivaiheessa tietyn aihepiirin vastaukset kaikista haastatteluista koottiin allekkain tarkempaa tutkimista varten, voitiin huomata, että organisaatiokulttuurista on keskusteltu haastatteluissa merkittävä osa. Organisaatiokulttuuri koettiin työnantajabrändityön pohjaksi, ja tästä syystä erittäin merkittäväksi asiaksi aiheeseen liittyen. Jotta työnantajabrändiä pystyttiin rakentamaan, täytyi organisaatiokulttuurista olla perillä ja tietoinen siitä, millainen kulttuuri työpaikalla on. Tämän vuoksi myös organisaatiokulttuurin tutkiminen on olennainen osa työnantajabrändäystä.

*”Organisaatiokulttuuri on kyllä sitten semmoinen, mikä sitten kuitenkin ohjaa paljon sitä tekemistä. Meilläkin säännöllisesti haastatellaan meidän omia tyyppejä, että minkälaisia erilaisia urapolkuja meillä talon sisällä sitten on mahdollista toteuttaa.” H1*

*”Mä luulen, että kuka tahansa EB (työnantajabrändäys) ammattilainen ajattelee, että organisaatiokulttuuri ja työntekijäkokemus ja todellinen työpaikka ovat kaikki pohja sille työnantajabrändille.” H3*

Haastatteluista kävi myös ilmi, että rekrytoinneilla ja uusilla työntekijöillä on merkitystä organisaatiokulttuurin kehittymiseen ja säilymiseen halutunlaisena. Koska työntekijät muodostavat ja elävät organisaatiokulttuurissa, on tärkeää, että uusi työntekijä on sopiva työpaikkaan. Tämän takia organisaatiokulttuurin tulisi näkyä työnantajabrändissä myös ulospäin, sillä tällöin oikeanlaiset työntekijät osaisivat hakea työpaikkaa.

*"Meidän pitää myös etsiä ne ihmiset, jotka myös pitää yllä sitä (organisaatiokulttuuria) ja tekee sen eteen töitä." H2*

Organisaatiokulttuurista puhuttaessa useammassa haastattelussa nousi esille myös esihenkilötyön tärkeys työntekijöiden sitoutumiseen, sekä halutun organisaatiokulttuurin rakentamiseen liittyen. Johtamisen koettiin vaikuttavan suuresti organisaatiokulttuuriin ja työntekijäkokemukseen, ja siksi siihen panostaminen oli merkittävää. Kysyttäessä, mikä tekee organisaationne työnantajabrändistä suosittua ja vahvaa, tuli muutamassa vastauksessa juuri esihenkilötyön merkitys ilmi.

*"Ja sitten meillä on aidosti hyvää johtamista, esihenkilötyötä. Tunnistetaan, että se on myös sellainen teema, mitä pitää kokoajan kehittää, kun uudet sukupolvet tulee työmarkkinoille ja vaatikin erilaista johtamista." H7*

Haastatteluissa haastateltavilta myös kysyttiin sitä, miten yrityksen arvot näkyvät organisaatiokulttuurissa ja työnantajabrändissä. Enemmistössä haastatteluissa arvojen merkitys korostui työnantajabrändistä puhuttaessa ja arvot olivat vahvasti ohjaamassa jokapäiväistä tekemistä työnantajabrändäykseen liittyen. Yhdessä haastatteluissa arvot koettiin hieman vaikeaksi niiden suuren lukumäärän, sekä ison kansainvälisen organisaation takia. Yleisesti haastatteluista tuli kuva siitä, mitä vähemmän arvoja oli, sitä helpommin käsiteltävissä ja hyödynnettävissä ne olivat. Osassa organisaatioissa oli määritelty yhden yrityksen arvot, kun taas joissakin organisaatioissa yrityksen perusarvoista oli jalostettu erilliset henkilöstöosaston arvot.

*"Kyllä hyvin vahvasti ovat (arvot) mukana kaikessa toiminnassa, sekä sisäisessä toiminnassa, että sitten erityisesti myös näissä ulkoisissa. Että pyritään aina mahdollisuuksien mukaan sitten tuomaan sitä arvopohjaa esille." H5*

Muutamassa haastatteluissa myös korostui esihenkilöiden tehtävä arvojen välittämisestä työntekijöille ja tiimille. Jotta arvot saataisiin todella näkymään työpaikalla, oli yhden haastateltavan organisaatioissa panostettu esihenkilöiden valmennuksissa arvojen jalkauttamiseen sekä myös pidetty huoli, että kehityskeskusteluissa työntekijöiltä tiedusteltiin, kuinka he toteuttavat arvoja omassa työssään.

*"Meillä niin kuin ihmiset käy kerran vuodessa tällaiset kehitys- ja tavoitekeskustelut oman esihenkilön kanssa, niin yksi konkreettinen esimerkki näistä arvoista on se, että siinä keskustelussa, kun katsotaan, että miten vuosi on mennyt, niin myös niin kuin katsotaan, että miten nää meidän arvot toteutuu sun työssä ja tarvitseeko niiden toteuttamiseen tukea tsm." H4*

Yksi seitsemästä haastateltavasta organisaatiosta oli vasta alkutaipaleella työnantajabrändäystyössä, jolloin organisaatiokulttuurin ymmärtäminen oli avainasemassa. Myös haastateltava oli linjassa muiden haastateltavien kanssa

siitä, että organisaatiokulttuuri ja työntekijäkokemus ovat pohja työnantajabrändäykselle. Ja jotta työnantajabrändiä pystyttiin kehittämään, täytyi organisaatiokulttuuri sanoittaa viestittävään muotoon.

*”Ensin sanoitetaan ja määritellään meidän yrityksen kulttuuri sanoina, koska sekin on abstrakti asia. Vaikka me puhutaan tosi paljon kulttuurista, niin jos sitä ei ole tietyllä lailla sanoitettu ja myös visuaalisesti ilmaistu, niin eihän me koskaan voida tietää sitä toisen ihmisen kokemusta tai ajatusta, jos meillä ei ole yhteisiä sanoja.” H6*

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin myös, oliko heidän organisaatiossaan työnantajalupausta. Kuudelta haastateltavista yrityksistä työntekijälupaus oli kirjattu, ja yhdellä haastateltavista organisaatioista ei oltu määritelty yhteistä työntekijälupausta. Lisäksi yhden haastateltavan organisaatiossa työnantajalupauksen määrittäminen oli kesken, mutta se tullaan määrittelemään ja kirjamaan osaksi strategiaa, kunhan työnantajabrändäyksen kehittämisen on päästy siihen vaiheeseen. Yksi organisaatio, jossa työnantajalupausta ei oltu määritelty, toimii osuuskuntana, jolloin haastateltava kertoi, että joissakin osuuskunnissa voi olla määritelty oma työnantajalupaus, mutta yhtä yhteistä työnantajalupausta ei ole määritelty juuri osuuskuntarakenteen takia.

*”On meillä arvolupaus meidän osajille ja se on niin kuin osa sitä, mitä me luvataan työnantajana. – Ne on tietenkin sellaisia asioita, mitä me pyritään meidän viestinnässä tuomaan ilmi ulkoisesti, ja toki myös sisäisesti.” H1*

*”Tuosta meidän työnantajan arvolupauksesta, niin meillä on nyt tänä keväänä tulossa vielä semmoinen kierros, jossa meidän kaikkia esihenkilöitä kannustetaan käymään tuota arvolupausta läpi omassa tiimissään.” H4*

Työnantajalupaukset pohjautuivat lähtökohtaisesti yrityksen arvoihin ja useimmat haastateltavat kertoivat, että juuri työnantajalupaus toimii heidän arvopohjanaan. Haastateltavana oli mukana kaksi suurta kansainvälistä yritystä, ja toisessa niissä työnantajalupaus oli globaali, mutta sitä pystyi myös paikallisesti muokkaamaan pienillä joustoilla. Toisessa näistä organisaatioista työnantajalupaus oli maakohtainen, johtuen juuri eri maiden välisistä kulttuurieroista.

*”Gloaalina yrityksenä meillä on yhteinen arvolupaus, mutta pienillä sellaisilla joustoilla sitten on paikallisesti pystynyt sitä modata, mutta ne suuntaviivat on kyllä yhteiset.” H1*

*”Ei ole samanlainen (työnantajabrändi, kuin muilla mailla). Meillä on puhuttu, että tarvitsisiko olla läpi yhtiön. Tällä hetkellä on maakohtaiset, sillä on niin eri kulttuureja meillä, kuin jossain muualla.” H3*

Jokaisessa haastattelussa myös kysyttiin työntekijäkokemuksesta, ja siitä miten se näkyy organisaation työnantajabrändissä. Vastaukset organisaatiokulttuurista ja työntekijäkokemuksesta yhdistyivät usein toisensa kanssa, mikä oli



hyvin luonnollista ottaen huomioon aiheiden samankaltaisuuden. Työntekijäkokemuksen tutkiminen koettiin tärkeäksi ja välttämättömäksi työnantajabrändin rakentamisen osalta. Jokainen haastateltavista korosti, että työnantajabrändin rakentamiseksi on oltava hyvin perillä työpaikan todellisesta tilasta ja luonteesta. Kaiken ulkoisen sekä sisäisen viestinnän täytyy pohjautua faktoihin, eikä tavoitteisiin. Työnantaja voi pyrkiä muovaamaan organisaatiokulttuuria ja työntekijäkokemusta haluttuun suuntaan, mutta se mitä viestitään työnantajabrändissä, täytyy jo toteutua organisaatiossa.

*”Työntekijäbrändäyksen isoin tehtävä on ikään kuin tunnistaa ne teemat, mistä kannattaa kertoa ulospäin ja sanoittaa sitä, mitä tapahtuu jo.” H7*

*”Mutta myöskin sitten puheet pitää vastata tekoja, ettei sitten kokemukset olekaan siellä työntekijällä eri kuin mitä viestinnässä on. Se on sitten aika iso ristiriita ja kolahtaa jossain kohti kyllä omaan nilkkaan.” H2*

*”Ja kaiken kaikkiaan se, mitä me tuodaan sitten esille, niin kaikki halutaan pohjata faktoihin. Elikä jos luvataan vaikka, että meillä on tällainen joustava työaika, niin sen pitää pohjautua siihen, että ihan oikeasti näin on. Eli ei kerrota mitään sellaista, mikä ei ole oikeasti totta.” H5*

Haastatteluissa kysyttiin myös, kuinka organisaatiot mittaavat työntekijäkokemusta sekä kokonaisvaltaisesti työnantajabrändiä. Vastauksista pystyy päättämään, että työntekijäkokemuksen mittaamisen katsottiin olevan helpompaa kuin kokonaisvaltaisen työnantajabrändin mittaaminen. Työntekijäkokemuksen tutkimisen kohderyhmänä ovat yrityksen tämänhetkiset työntekijät, kun taas työnantajabrändin mittaamiseen liittyvä toinen kohderyhmä ovat yrityksen ulkopuoliset potentiaaliset työnhakijat. Mittaamiseen liittyvissä vastauksissa korostuivat vuosittaiset henkilöstötutkimukset.

*”Eli sisäisillä tutkimuksilla mitataan sitä, miten niin kuin ylipäätään oma henkilökunta voi. Sieltä saadaan myös asioita siihen meidän EVP:hen (työnantajalupaukseen), eli mitä me sitten tuodaan esille muutenkin. Eli siis tehdään henkilöstölle kyselyitä.” H5*

Muita haastatteluissa esiin tulleita tapoja, joilla työntekijäkokemuksesta pyrittiin pääsemään perille, olivat esimerkiksi työntekijöiden haastattelut. Yksi kaupanalalla toimivan organisaation haastateltava kertoi viettävänsä aikaa myymälöissä jutellen myymälätyöntekijöiden kanssa, jotta voisi ymmärtää työntekijöiden perusarkea ja kokemuksia. Työnantajabrändäyksen parissa työskennelleet haastateltavat kertoivat yhdeksi työnsä ydintehtävistä juuri työntekijäkokemuksen ymmärtämisen ja sanoittamisen viestittävään muotoon.

*”Teen tosi paljon kohderyhmäymmärrystä, eli haastattelen työntekijöitä. Usein se on tosi vapaamuotoista eli mä vaan hengaun myymälöissä tosi paljon ja juttelen niiden ihmisten kanssa.” H3*

Kun haastateltavilta kysyttiin siitä, kuinka organisaation kokonaisvaltaista työnantajabrändiä pystytään mittaamaan, vastaukset liittyivät esimerkiksi ulkopuolisten tekemiin mittauksiin, hakijamääriin sekä hakijakokemukseen. Useammassa haastattelussa nousi esille työnantajabrändäyksen mittaamisen haastavuus, sillä esimerkiksi hakijamääriin ovat vaikuttamassa muutkin tekijät, kuin työnantajabrändäys viestinsä.

*"EB:n (työnantajabrändäyksen) mittaaminen on, ei mahdotonta, mutta haastavaa. Sen takia, kun siihen vaikuttaa nimenomaa se oikea tuote. Esimerkiksi mainonnalla voi mennä tosi hyvin, mutta hakijoita ei saada sitä laatua mitä halutaan, niin onko se sitten EB:n mittari vai HR:n mittari, niin sen takia se on aina vähän sottasta." H3*

Työnantajabrändin mittaamisesta keskusteltaessa useassa haastattelussa tuli esille Universumin järjestämä työnantajabrändäystutkimus, joihin monet haastateltavat organisaatiot osallistuivat vuosittain. Muita ulkopuolisia tutkimuksia, joita haastatteluissa nousi esille, olivat Great Place to Work -tutkimus sekä Luottamus ja Maine -tutkimus. Näiden lisäksi organisaatiot keräsivät omaa dataa, jonka avulla työnantajabrändiä tutkittiin. Datasta kerättäviä tunnuslukuja olivat esimerkiksi vaihtuvuus, rekrytointien määrä sekä hakijoiden määrä.

*"Esimerkiksi me Universumin kanssa tehdään yhteistyötä ja sillä tavalla mitataan sitä, että kuinka meidät nähdään tuolla osajamarkkinoilla, että ollaanko houkutteleva työnantaja ja mihin suuntaan se kehitys menee." H1*

*"Se miten me mitataan työnantajakuvatyötä, niin rekrytointiprosessi on kanssa yksi mittari. Se, että miten me saadaan täytettyä meidän avoimet tehtävät ja minkälaisia hakijoita ja miten paljon hakemuksia me niihin saadaan." H5*

Vastaukset myös riippuivat siitä, millä toimialalla organisaatio toimi, sillä esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla toimiva yritys kertoi, hakijamäärien sinänsä olevan hyvä mittari, mutta alan työvoimapulan takia hakijamäärät eivät tarjoa kokonaisvaltaista kuvaa. Kun työnantajabrändin mitattavuudesta puhuttiin, juuri toimialojen mukaan oleelliset mittaustavat vaihtelivat. Kuitenkin yhteistä oli suurempi kokonaiskuvan merkitys, vaikka monissa yrityksissä myös hakijamäärät antoivat hyvää informaatiota.

*"Mutta sanoisin, että kun on sotealasta ja sotealan ammattilaisista kyse, niin tavallaan meillä ei ole ehkä tavoitteena, että kuinka monta hakemusta me saadaan, vaan ylipäättään, että saadaan niitä hakemuksia ja totta kai, että sieltä löytyisi sopivia tekijöitä". H4*

Myös työpaikan suositteluhalukkuus nousi muutamassa haastattelussa esille. Tällä tarkoitettiin toisessa haastattelussa tämänhetkisten työntekijöiden halukkuutta suositella työnantajaa ulkopuolisille ihmisille, ja toisessa haastattelussa viitattiin rekrytointiprosessin jälkeiseen suositteluhalukkuuteen.

*"Sitten totta kai mitataan esimerkiksi meidän henkilöstökokemuskyselyissä tätä teemaa (työnantajabrändäystä). Siellä on esimerkiksi tällainen suositteluhalu -kohta, mitä seurataan sitten." H7*

*"Meilläkin kun mitataan sitä hakijakokemusta, että kaikki ne, jotka eivät tule valituksi, niin niiltä kysytään palaute, että suositteleeko ja hakisitko uudelleen." H2*

#### **4.4 Työnantajabrändäyksen haasteita**

Haastatteluissa keskusteltiin työnantajabrändäykseen liittyvistä haasteista. Haastattelutilanteessa haastateltaville annettiin mahdollisuus vastata työnantajabrändäykseen liittyviin haasteisiin sekä yleisellä tasolla aiheeseen liittyen, että tarkemmin oman organisaation haasteisiin liittyen työnantajamielikuvatyöhön. Tähän tutkimukseen valitut organisaatiot olivat kaikki pärjänneet hyvin työnantajabrändityössä, ja vaikka jokaisella organisaatiolla oli omat haasteensa, puhuttiin haastatteluissa paljon työnantajabrändäykseen liittyvistä yleisen tason haasteista.

Kun haasteista puhuttiin kokonaisvaltaisella tasolla, tuli useassa haastattelussa esille työnantajabrändäys-aiheen tietynlainen tuoreus. Vaikka haastateltavista yrityksistä suurin osa oli rakentanut työnantajabrändiä johdonmukaisesti useita vuosia, monet haastateltavista tunnistivat, että useissa muissa yrityksissä asiaan ei ole vielä herätty. Aiheen yleisenä haasteena tuli myös useassa haastattelussa esille ajatus siitä, kuinka arvokkaana työnantajabrändityö nähtiin isossa mittakaavassa.

*"Ehkä mä sanoisin niin kuin yleisesti tällä alalla (haaste on), että tää on kuitenkin suht tuore aihe. Vaikka on puhuttu paljon niin kuin brändeistä ja ihmisille on tutumpia, vaikka kuluttajabrändit tai tällaiset, niin sitten niin kuin työnantajabränditekeminen täällä Suomessa on vielä sellaista, että ei kaikissa firmoissa ole vielä havahduttu sen tärkeyteen." H1*

*"Sitten tottakai varmasti isossa mittakaavassa on tällaiset, niin kuin että kuinka arvokkaana EB (työnantajabrändäys) nähdään rahassa, kuinka paljon siihen halutaan panostaa, koska se on vaikeaa välillä todentaa se suora hyöty." H7*

*"Suomessa vielä aika vähän isot mainostoimistot tai bränditiimit tai kaupalliset osastot ovat kiinnostuneita siitä osana brändiä. Ne kaikista luovimmat mielet ja isoimmat budjetit menevät edelleen edelleen sinne asiakkaalle, joka on tosi ymmärrettävää, koska me tarvitaan asiakkaita, jotta meillä on töitä. Mutta toisaalta me tarvitaan työntekijät, että pysyy ovet auki asiakkaille. Se on Suomessa vielä ongelma, että sitä ei nähdä vielä semmoisena kunnianhimoisena brändin rakennuksena." H3*

Vaikka useammassa haastateltavista pystyivät omistajaan koko työaikansa työnantajabrändityöhön, tunnistettiin tämän kuitenkin olevan mahdollista suh-

teellisen harvassa yrityksessä. Vaikka työnantajabrändityön tärkeys on hyvin tiedossa monessa yrityksessä, näkyy arvostuksen puute juuri siinä, että työnantajabrändille ei ole nimetty omaa vastuuhenkilöä, ja työnantajabrändäystä hoidettiin muiden töiden ohella. Suurimmassa osassa haastateltavista yrityksistä tilanne oli toinen, mutta tämä huomio tuli vahvasti esille keskusteltaessa yleisestä haasteista työnantajabrändäykseen liittyen.

*"Myös se, että kaikista firmoista ei välttämättä löydy sellaista yksittäistä henkilöä, kenen vastuulla se (työnantajabrändäys) on, vaan se saattaa olla helposti sitten sellainen, että siinä sivussa sitten jotain. Näin mä oon ainakin ymmärtänyt ja kuullut kun on muiden kanssa jutellut."* H1

Yleisistä haasteista kysyttäessä muutama haastateltava korosti työnantajabrändin kokonaisvaltaista asemaa yrityksessä. Eri tiimien ja osastojen yhteistyön tärkeys tuli esille kaikissa haastatteluissa. Haastatteluissa myös kysyttiin, mihin työnantajabrändäyksen vastuu oli yrityksessä sijoitettu. Kaikissa seitsemässä haastateltavista yrityksistä vastuu oli joko markkinointi/viestintätiimissä tai henkilöstöosastolla, jakautuen noin puoliksi. Haasteena tähän liittyen nähtiin se, että välttämättä työnantajabrändäystä ei osattu nähdä yrityksessä tarpeeksi kokonaisvaltaisesti.

*"Joo no yleisiä haasteita, jotka ei välttämättä liity meihin vaan koko alaan, niin ehkä just toi, että jos se asia (työnantajabrändäys) annetaan vaikka vaan hr-osaston tehtäväksi, että teidän nyt pitää tehdä tää ja that's it, niin se on haaste. Että jos sitä ei oteta koko talon tason yhteiseksi ja johdon yhteiseksi asiaksi, että se työnnetään niin kuin yksittäiseen tiimiin, että hoitakaa te tää- tyyppisesti. Kun tää asia (työnantajabrändäys) on sellainen, mikä pitää kaikkien hoitaa omalla tavalla."* H4

*"Myös meidän haaste on se, että yleisesti EB (työnantajabrändäys) nähdään semmoisena hr:n funktiona. Se nähdään monissa yrityksissä vähän hr:n kivana pikkupuuhasteluna. --- Se näkyy myös meillä, eli mä olen hr:n tyyppi, enkä markkinointi/brändiosaston tyyppi. Se on aika yleinen haaste."* H3

Kun haastattelussa kysyttiin organisaation omia haasteita työnantajamielikuvatyöhön liittyen, osa haastateltavista kertoi, että työnantajabrändäys kohtaa samankaltaisia haasteita kuin esimerkiksi kuluttajabrändit voivat kohdata, ja yksi näistä on erottautuminen. Erottautumiseen liittyen yhdessä haastattelussa keskusteltiin esimerkiksi rohkeudesta tehdä erilaisia sisältöjä työnantajabrändäyksen eri kohderyhmille. Haastateltava kertoi, että varsinkin nuoria tavoiteltaessa on mietittävä erilaisia rekrytointimarkkinointisisältöjä, mutta samaan aikaan täytyy miettiä sitä, minkälaisia sisältöjä voidaan tuottaa, jotta kukaan muu ei pahastu.

*"Varmaan (haaste) on se markkinasta erottautuminen, tietyllä lailla se on se oleellisin tietysti.--- Jos yrittää olla vähän kaikille kaikkea, niin sitten on tosi vaikea olla jotenkin sillä tavalla vaikuttava. Tulee vähän sellainen kliininen helposti."* H6

*"Sitten varmasti se, että kuinka rohkeata (työnantajabrändäystä) uskalletaan tehdä niin kuin ylipäättään isoissa yrityksissä. Että jos me tavoitellaan tiettyjä massoja, vaikka tosi nuoria, niin uskalletaanko me oikeasti puhutella niitä nuoria nuorille sopivissa medioissa ja sopivilla viesteillä. Ne ei välttämättä naurata nimittäin sitten niin kuin keski-ikää lähestyviä, jotka ei ymmärrä vaikka sitä kieltä tai niin kuin tapaa tai tyyliä."* H7

Haastateltavista yrityksistä kävi selvästi ilmi eri toimialojen väliset haasteet. Aloilla, joissa työvoimaa tarvitaan paljon ja vaihtuvuus on suurempaa, yhdeksi keskeisimmistä haasteista, jota työnantajabrändäyksellä pyrittiin ratkaisemaan, olivat haasteet saatavuudessa ja pysyvyydessä. Markkinointitoimistoa sekä it-alalla toimivaa organisaatiota haastateltaessa haasteista, esille nousi syväosaajien löytäminen ja houkuttelevuus. Kahden edellä mainitun toimialan haastattelussa tuli molemmissa ilmi se, kuinka generalistisempiin työpaikkoihin löytyi hyvin hakijoita, mutta paikkoihin, joihin vaadittiin tiettyä osaamista, rekrytointi oli huomattavasti hankalampaa. Tästä syystä myös työntekijöiden sitouttaminen korostui. Toisaalta paljon työvoimaa vaativissa yrityksissä työntekijöiden sitouttamisen merkitys oli suuri, sillä rekrytointikustannukset ovat kalliita, sekä esimerkiksi terveydenhoitoalalle rekrytointi voi olla hankalaa.

*"Kun puhutaan tosi spesifisti jostain yksittäisen kanavan syväosaamisesta, niin siellä voi tulla se kokemus siitä, että ne on tosi kilpailtuja. Että ne on jo kiinni jossain ja sitten tietyllä lailla ne on niin kuin kilpailijalla töissä siis käytännössä. Ne on myös passiivisia työnhakijoita, että ne ei ole niin kuin työnhaussa useinkaan."* H6

*"Totta kai niin kuin meidän suurin haaste on tää saatavuuden ja pysyvyyden iso ongelma, mitä me ratkaistaan. Eli me yritetään sillä työnantajabrändäyksellä saada pidettyä meidän omat työntekijät, eli me yritetään tehdä meidän omat työntekijät sillä kaikella viestinnällä ylpeiksi, että me saataisiin niin kuin heidät pysymään meillä ja vaikutettua ehkä sitten heidän mielikuviin siitä, että millainen työnantaja me ollaan."* H7

Kahdessa yrityksessä tuli haasteista keskusteltaessa esille työpaikkojen monipuolisuuden viestiminen potentiaalisille hakijoille. Molemmissa organisaatioissa haastateltava kertoi, että monipuolisten työpaikkojen viestimiseen panostetaan paljon, ja tämä on myös tuottanut tulosta, sillä varsinkin toinen haastateltavista kertoi, että nykyään heihin yhdistetään monipuoliset työpaikat. Haastatteluissa kävi ilmi, että kyse ei ole ainoastaan kyseisten organisaation haasteista, vaan pikemminkin toimiala kokonaisuudessaan oli tuntemattomampi ja ihmisillä on usein suppeampi käsitys toimialojen tarjoamista työpaikoista.

*"Meillä haasteena on tavallaan tämän toimialan tuntemattomuus, että ala on aika vieras ja siitä tiedetään tosi vähän. Meille tarvitaan laaja joukko kaikenlaisia asiantuntijoita ja osaajia. Me ollaan kaikkien ihmisten ja kaikenlaisten yritysten sekä yhteisöjen kanssa tekemisissä ja meidän pitää osata vähän kaikkea. Niin se on aika kapea se käsitys siitä, että minkälaisia työntekijöitä täällä on. Että ei esim. hoitoalan ihmiset ja insinöörit*

*ja monet tämmöiset niin kuin osaa kuvitellakkaan, että meidän organisaatiossa voisi olla töitä.” H2*

Haasteena ja myös tulevaisuuden mahdollisuutena nähtiin se, kuinka saataisiin työntekijät osallistumaan työnantajabrändäykseen ja työnantajasta kertomiseen organisaation ulkopuolisille henkilöille. Työpaikasta ei tietenkään voi antaa positiivista kuvaa ulkopuolisille, mikäli töissä ei ole hyvä olla. Jokaisessa haastattelussa tuli ilmi hyvän työntekijäkokemuksen asema positiivisen työnantajabrändin mahdollistajana. Haasteena nähtiin sellaisten organisaatioiden työnantajabrändäys, jotka olivat esimerkiksi kärsineet mainehaitoista tai joiden työntekijät eivät olleet tyytyväisiä.

*”Haaste puolella meidän yrityksessä tietenkin se, että me ollaan iso talo, niin miten me vielä enemmän saataisiin niin kuin koko talo tavallaan ihan yksittäisestä työntekijästä lähtien jotenkin kertomaan tätä meidän stooria. Ja niin kuin ymmärtämään, että hänelläkin (työntekijällä) on rooli tavallaan tässä, että mitä kerron kavereille. Jos minä kerron viidelle kaverialle, että meillä on tällaisia ja tällaisia juttuja ja meillä on tosi kiva olla töissä ja itse olen viihtynyt näiden ja näiden asioiden takia.” H4*

*”Mutta sitten jo työpaikka on huono, niin sitten sen brändin rakentaminen on todella vaikeaa. Yrityksen myymästä tuotteesta voi keksiä hauskoja mainoksia maailman loppuun asti, mutta työ on niin henkilökohtaista ihmisille, että sitä ei voi niin kuin myydä epätodennukaisilla ja falskeilla lauseilla.” H3*

## 4.5 Ajatuksia työnantajabrändin tulevaisuudesta

Haastatteluiden loppupuolella haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään työnantajabrändäyksen tulevaisuudesta. Haastateltaville annettiin mahdollisuus pohtia asiaa joko oman organisaation näkökulmasta tai yleisesti aiheeseen liittyen. Lähtökohtaisesti suurin osa vastauksista keskittyi yleisesti työnantajabrändäykseen aiheena, ja siihen mihin suuntaan se on kehittymässä.

Jokaisessa seitsemässä haastattelussa tuli esille se, että työnantajabrändäyksen merkitys tulee luultavasti kasvamaan tulevaisuudessa. Siihen on nyt jo osa yrityksistä herännyt ja panostanut, mutta tulevaisuudessa työnantajabrändäyksen tärkeys nousee vielä vahvemmin esille. Työnantajabrändäyksen merkityksen kasvaessa tulevaisuudessa, myös aiheeseen liittyvät työpaikat tulevat lisääntymään luultavasti, ja aiheetta käsitellään kouluissa ja oppilaitoksissa enemmän.

*”Jos monelta niin kuin HR -alan ammattilaiselta tai markkinoinnin ihmiseltä kysyttäisiin, niin työnantajamielikuvaa on siellä hyvin korkealla tänä vuonna erityisesti. Siinä mielessä en usko, että se ihan heti sieltä myöskään tipahtaa mihinkään. Elikä nyt sen merkitys ollaan varmasti huomattu yrityksissä.” H5*

*"Aika näyttää, mutta kyllä mä uskon, että yritykset koko ajan tajuaa sen arvon ja mitä työnantajabrändäys ja sen kehittäminen voi tuoda. Koska se voi sitouttaa niitä olemassa olevia osajia, ketä on jo talossa ja sitten myös auttaa oikeasti houkuttelemaan niitä uusia." H1*

Haastatteluiden mukaan työnantajabrändäyksen merkityksen kasvaminen johtuu juuri siitä, että kilpailu osaavasta työvoimasta kasvaa, ja tätä myöten yritysten on alettava panostamaan työnantajamielikuvan rakentamiseen. Tulevaisuudessa myös työntekijät luultavasti alkavat olettaa, että työnantajilla on jonkinlainen brändipersona. Ja mitä useampi yritys panostaa työnantajabrändäykseen ja työnantajabrändipersonan luomiseen, sitä enemmän myös muiden yritysten on ryhdyttävä samaan, jotta he pysyvät kilpailussa mukana.

*"Varmasti se merkitys kasvaa ja tietyllä tavalla ehkä osaajat sitten työmarkkinoilla odottaakin työnantajilta tietynlaista brändipersonaa tai sellaista. Koska kyllähän kaikki haluaa olla sitten ylpeitä siitä omasta työnantajasta, ja että mä oon tällaisessa yrityksessä töissä ja sitten se sun kaveri on, että näinkin teistä jonkun jutun jossain, ja näin." H1*

*"Mä luulen, että se kasvaa sen takia, että kun se kilpailu työntekijöistä kasvaa ja kilpailijat brändää itseään työnantajana, mikä on tietysti tosi hyvä, niin sitten se tuo semmoisen luontevan kilpailun siihen." H6*

Tulevaisuudesta kysyttäessä haastatteluissa tuli myös ilmi se, kuinka työnantajabrändäyksen mitattavuus luultavasti tulevaisuudessa kehittyi. Yksi haasteista työnantajabrändäykseen liittyen oli juuri se, kuinka työnantajabrändiä pystytään mittaamaan rahassa ja kuinka siihen käytetty budjetin vaikutukset tulevat esille.

*"Se (työnantajabrändäys) on niin kuin tavallaan yhä kasvava alue, siis sillä tavalla, että uskon, että sen merkitys ei tule vähenemään alalla kuin alalla. Mitattavuuteen liittyvät asiat varmasti kehittyy ja erilaiset palvelut sen ympärillä." H4*

Tulevaisuudessa mitattavuuden paranemisen lisäksi uskottiin, että myös työnantajabrändäykseen liittyvä strategisuus lisääntyy, sekä se, kuinka sen potentiaalia pystytään täysin hyödyntämään yrityksissä. Lisäksi muutamassa haastattelussa haastateltava uskoi, että innovatiiviset näkökulmat työnantajabrändäyksen ympärillä tulevat lisääntymään. Innovatiivisilla näkökulmilla tarkoitettiin esimerkiksi työn tekemisen tapaa, ja sitä kuinka organisaatiot pystyvät erottumaan kilpailijoista sen avulla. Yksi haastateltava esitti, että tulevaisuudessa tulee pohtia sitä, kuinka työntekijät voisivat hoitaa töitä joustavammin, hieman niin kuin kevytyrittäjä -tyylisesti.

*"Varmasti niin kuin ala (työnantajabrändäys) on tietyllä tavalla pienessä murroksessa. Uskon, että aika monessa yrityksessä tullaan seuraavina vuosina miettimään, että mi-*

*ten sitä tehdään strategisesti, miten se saadaan niin kuin johdon agendalle ja miten sitä tehdään, jotta se tukee liiketoimintaa.” H7*

*”Se joustavuus siihen tekemiseen pitäisi tulla ja kaikki tämän tyyppinen palkkaus esimerkiksi, että nythän maksetaan palkkaa käytetystä ajasta. Onko se niin kuin ainut oikea tapa maksaa? – Tämmöistä ajattelua, että on näinkin erityyppisiä tapoja tehdä, niin sitä pitää niin kuin miettiä tulevaisuudessa.” H2*

Muutamassa haastattelussa kävi myös ilmi se, että luultavasti työnantajabrändäyksen organisoitumista ja omistajuutta yrityksen sisällä tullaan tulevaisuudessa pohtimaan. Tällä hetkellä työnantajabrändäyksen omistajuus organisaatiossa kuuluu lähtökohtaisesti joko markkinointiviestintäosastolle tai henkilöstöosastolle, ja myös haastatteluiden yrityksissä jako kyseisiin tiimeihin oli noin puolet ja puolet.

*”Ja sitten siinä samalla varmasti tarkastellaan sitä, että kuka tän työnantajabrändin omistaa, missä osassa organisaatiota sen kannattaa istua, että se tekeminen on tuottoisaa. Että nyt varmaan aikamoista köydenvetoa on monessa organisaatiossa siitä, että onko se HR:ssä vai markkinoinnissa, joissain saattaa olla jopa viestinnässä.” H7*

Yhdessä haastattelussa haastateltava pohti kokonaisuudessaan työnantajabrändäyksen ja sen organisoitumisen yrityksissä lähtevän etenemään toiseen kahdesta eri vaihtoehdoisesta suunnasta. Haastateltavan mukaan tulevaisuudessa työnantajabrändäys voidaan tunnistaa vahvemmin osaksi organisaation kokonaisbrändiä sekä kokonaismainetta, jolloin yrityksissä työnantajabrändäyksen vastuu siirtyisi enemmän bränditiimeille, jolloin ehkä mainostoimistotkin kiinnostuisivat aiheesta. Haastateltavan mukaan toinen vaihtoehto alan tulevaisuudelle olisi se, että työnantajabrändäyksestä tulee yhä syvemmin henkilöstöpuolen asia, jolloin yrityksissä keskityttäisiin työelämän parantamiseen, jolloin myös työpaikan maine kantaisi niin hyvin, että rekrytointimarkkinoinnille ei välttämättä olisi tarvetta.

*”Tai sitten se toinen on se, että tästä (työnantajabrändäyksestä) tulee vielä syvemmin hr-juttu. Eli mun ammatissa ei enää tehtäisikään niitä mainoksia niin paljon tai sitä ulkoista viestintää, vaan vielä enemmän keskityttäisiin kulttuurin, työntekijäkokemuksen ja todellisen työelämän parantamiseen, josta seuraa sitä maineen parantumista luonnollisesti. – Tässä on vähän kaksi linjaa ja kiinnostava nähdä kummin se sit tulee menemään.” H3*

Tulevaisuuden työnantajabrändäystä ja rekrytointimarkkinointia mietittäessä useammassa haastattelussa esiin tuli helposti jaettavien sisältöjen tuottaminen jatkossa. Koska on yleisesti tunnistettu, että omien lähiverkostojen jakamat viestit tehoavat huomattavasti paremmin kuin ulkoinen mainonta, täytyy yritysten miettiä, kuinka tätä voitaisiin jatkossa hyödyntää työnantajabrändäyksen näkökulmasta. Tulevaisuudessa kysyttäessä, yksi haastateltava nosti esille sosiaalisen rekrytoinnin lisääntymisen.



*"Semmoinen mielikuvaa rakentava rekrytointimarkkinointi lähtee sieltä henkilöstökemuksesta loppupeleissä sitten kuitenkin. Miten sitä voidaan valjastaa jollain tavalla ja ihmisiä kannustaa kertomaan siitä, niin se on varmaan se, minkä kanssa painitaan sitten tulevaisuudessa." H7*

*"Sitten semmoinen tavoite meillä on, että voidaan etenevissä määrin sitä semmoista sosiaalista rekrytointia lisätä ja vahvistaa, että se ei ole semmoisen tietynlaisen kausittaisen markkinoinnin varassa. Jos työpaikalla on kivat ja selkeät sisällöt, niin työntekijöiden on tosi paljon helpompi jakaa sitä viestiä eteenpäin sitten omissa kanavissaan." H6*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Viidennessä ja viimeisessä tämän tutkielman pääluvussa kootaan yhteen teoreettinen tieto sekä haastatteluiden tulokset. Tutkimuksen johtopäätökset käydään läpi teoreettisella tasolla sekä lisäksi esitellään liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä. Pääluvun viimeisissä alaluvuissa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia, sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä ovat merkityksellisiä asioita, ja mitä tulee ottaa huomioon organisaatioiden rakentaessa työnantajabrändiään. Tutkimus suoritettiin laadullisena haastattelututkimuksena, ja sen tarkoitus on tarjota yleistä tietoa aiheesta ja kuvailla työnantajabrändäystä ilmiönä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muotoiltiin aiheesta esiintyvän teorian perusteella. Teoreettisen viitekehysten mukaan organisaatiobrändi, työntekijäkokemus sekä organisaatiobrändi ovat tekijöitä työnantajabrändäyksen taustalla. Backhausin ja Tikoon (2004) muotoileman viitekehysten ympärille. Tutkimuksessa ei tutkittu suoria yhteyksiä teemojen välillä, vaan pääpaino oli tekijöissä, joiden pohjalta työnantajabrändäys on mahdollista rakentaa. Tutkimus pidettiin mahdollisimman avoimena, ja haastatteluissa työnantajabrändäykseen liittyviä tekijöitä ja haasteita pohdittiin kokonaisvaltaisesti. Haastatteluissa myös käsiteltiin sitä, miksi työnantajabrändäys on merkityksellistä ja mitä hyötyjä se tuottaa.

Tutkimustulokset osoittavat, että työnantajabrändäys lisää työnantajan houkuttelevuutta, sekä sisäisesti edistää työntekijöiden sitoutumista työnantajaan. Lähtökohtaisesti tutkimuksen tuloksia kerätessä ei keskitytty yksittäisen työntekijän tuottavuuteen ja siihen, miten työnantajabrändäys vaikuttaa tähän. Tutkimuksen pääpaino oli selvittää työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttavia tekijöitä ja niiden vaikutusta työnantajabrändäykseen. Tutkimuksen viitekehysten (kuvio 3) mukaan organisaatiokulttuuri, työntekijäkokemus sekä or-

ganisaatiobrändi ovat keskeisiä tekijöitä, joiden pohjalta työnantajabrändiä voidaan organisaatioissa rakentaa. Tutkimuksen tulokset ovat myös tältä osin yhtenäisiä tutkimuksen viitekehyksen (kuvio 3) kanssa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat selkeästi, että organisaatiot pitävät työnantajabrändäystä korkeassa arvossa ja merkittävänä asiana. Tulosten mukaan työnantajabrändäyksen merkittävyyteen vaikutti nykyisten työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan sekä uusien laadukkaiden hakijoiden houkuttelemisen. Myös teorian mukaan työnantajabrändäyksen kohderyhmänä ovat organisaation tämänhetkiset työntekijät sekä yrityksen ulkopuolella potentiaaliset työnhakijat (Sullivan, 2004).

Tuloksista ilmenee, että työntekijöiden odotukset työnantajia kohtaan ovat kasvaneet, ja potentiaaliset työntekijät pohtivat yhä tarkemmin työpaikan valintaa, sekä työntekijät haluavat osallistua yhä enemmän työyhteisössä päätöksentekoon. Myös Burge ja Ng (2006) ovat yhtä mieltä tästä havainnosta, jonka mukaan työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan ovat kasvaneet. Tutkimusten tulosten mukaan tämä on yksi syy siihen, miksi työnantajabrändäyksen merkitys on kasvanut viime vuosina. Työnantajabrändäyksen sisäinen kohderyhmä ovat yrityksen nykyiset työntekijät, ja on tutkittu, että työntekijöiden välittämä viesti työnantajistaan koetaan muiden ihmisten silmin merkittävästi uskottavampana kuin yrityksen ulkoiset markkinointiviestit (Sullivan, 2004). Tutkimuksen tulokset vahvistavat tämän väittämän, sillä kaikissa haastateltavissa organisaatioissa tunnistettiin se vaikutus, jonka työntekijöiden välittämät viestit työnantajastaan muodostaa.

Teorian mukaan vastuu työnantajabrändäyksestä asetetaan lähtökohtaisesti markkinointi-, henkilöstö- tai viestintäosasto (Mosley, 2014a, s.237). Tutkimuksen mukaan eri organisaatioissa vastuu työnantajabrändäyksestä oli lähtökohtaisesti joko markkinointiviestintäosastolla tai henkilöstöosastolla. Tutkimuksen tuloksissa korostui yhteistyö eri tiimien ja sidosryhmien välillä, huolimatta siitä, mihin työnantajabrändäyksen omistajuus oli vastuutettu. Myös Backhaus ja Tikoo (2004) painottavat työnantajabrändäyksen kokonaisvaltaista asemaa yrityksessä, ja yhteistyötä organisaation eri tiimien välillä aiheeseen liittyen. Tutkimustulosten osalta saumaton yhteistyö eri osastojen välillä ja työnantajabrändäyksen kokonaisvaltainen asema yrityksessä koettiin myös haastavaksi joissakin tilanteissa.

Tutkimuksen tuloksissa erityisesti organisaatiokulttuuri ja työntekijäkokenus koettiin merkittäviksi tekijöiksi työnantajabrändäykseen liittyen. Tutkimustuloksissa organisaatiokulttuurin sanoittaminen nousi esille tärkeänä tehtävänä, jotta organisaatiokulttuuria pystyttiin hyödyntämään työnantajabrändäyksessä. Myös teorian mukaan yksi työnantajabrändäyksen perustavanlaatuisista tehtävistä oli organisaatiokulttuurin tutkiminen, ymmärtäminen ja sanoittaminen (Biswas & Suar, 2013). Vaikka organisaatiokulttuurin merkitys työnantajabrändäykseen oli tutkimustulosten perusteella selkeää, varsinkin suurissa yrityksissä, esimerkiksi kansainvälisissä organisaatioissa sekä osuuskuntana toimivassa organisaatioissa, organisaatiokulttuurin valjastaminen työn-

antajabrändäyksen käyttöön saattoi olla ajoittain haasteellista. Tämä johtui juuri organisaatioiden suuresta koosta sekä eriävistä toimintayksiköistä.

Lisäksi tutkimustulosten perusteella voidaan todeta työntekijäkokemuksen ja työntekijäymmärryksen olevan pohjana työnantajabrändin rakentamiselle. Jotta työntekijäkokemusta voidaan hyödyntää työnantajabrändäyksen käytössä, täytyy työntekijäkokemusta mitata ja tutkia. Teoreettinen tausta myös vahvistaa tätä ajatusta, sillä organisaation tulisi syvällisesti ymmärtää työyhteisön sekä työntekijöiden tarpeita, haluja sekä myös pelkoja, jotta työntekijäkokemusta voidaan parantaa, sekä positiivista työntekijäkokemusta hyödyntää työnantajabrändin rakentamisessa (Plaskoff, 2017). Kuten Barrow ja Mosley (2005, s.139) huomauttava, tärkeää työntekijäkokemusta tutkiessa on esittää oikeita kysymyksiä työntekijöille ja osallistaa työntekijöitä työnantajabrändäystyöhön. Tutkimuksen tulosten perusteella tämän kaltainen osallistaminen koettiin tärkeäksi, ja sitä tapahtui esimerkiksi työnantajabrändäyksestä vastaavan henkilön jalkauttamisella työntekijöiden pariin. Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että kaupanalalla työnantajabrändistä vastaavan henkilön toimenkuvaan kuului työajan viettäminen myymälässä ja työntekijöiden haastatteleminen työntekijäkokemuksesta todellisessa työtilanteessa. Merkittävin uhka siitä, että työntekijäymmärrys ei ole riittävällä tasolla, on mahdollinen ristiriita työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen välillä. Kyseinen tilanne voi aiheutua esimerkiksi, jos vastuu työnantajabrändistä on sijoitettu ainoastaan yhteen tiimiin, jonka kuva työntekijäkokemuksesta ei yksin riitä muodostamaan tarpeeksi kattavaa kokonaisuutta yrityksen työntekijöiden todellisesta työntekijäkokemuksesta (Huhta & Myllyntaus, 2021, s.32). Tutkimustulosten perusteella juuri tämä oli avainasemassa siitä, miksi työntekijäkokemuksen ymmärtäminen koettiin niin tärkeäksi työnantajabrändiä kehitettäessä ja ylläpidettäessä.

Työnantajabrändit olivat tulosten mukaan myös linjassa organisaatiobrändien kanssa. Kuitenkin työntekijäkokemus nähtiin vahvimpana pohjana työnantajabrändin rakentamiselle, juuri siitä syystä, että työnantajabrändin täytyi perustua työpaikan todellisuudelle. Työnantajabrändäyksen yhteys organisaatiobrändin kanssa näkyi kuitenkin selkeästi esimerkiksi arvojen osalta. Ihmisten ajatukset organisaatiobrändistä vaikuttavat selkeästi myös ihmisten käsitykseen organisaatiosta potentiaalisena työpaikkana, joten näitä kahta on lähes mahdotonta erottaa (Ewing, ym. 2002). Samaan ajatusta tukee myös tutkimuksen tulokset. Tämä käy konkreettisella tasolla esimerkiksi ilmi siitä, että mikäli organisaatiobrändillä on huono maine, tai se on kokenut jostakin tapahtumasta aiheutuvaa mainehaittaa, on tällöin tehokkaan työnantajabrändin rakentaminen haastavaa, vaikka sisäisesti työntekijäkokemus organisaatiossa olisikin positiivinen. Teorian mukaan (Barmer & Gray, 2003) brändien hallinta on mutkattomampaa, kun organisaatio- ja työnantajabrändeillä on yhdistynyt perusta ja ne välittävät samaa viestiä, ainoastaan eri näkökulmista. Tutkimuksen tulokset vahvistavat havainnot, sillä tulosten mukaan, mikäli organisaatiobrändillä ja työnantajabrändillä olivat samat arvot, oli näiden ulospäin viestiminen helpompaa. Mikäli taas henkilöstöosastolle, joka vastasi työnantajabrändistä, oli määritetty erilliset arvot, koettiin arvojen merkitys ja viestiminen vaikeammaksi.

Jotta työnantajabrändäykseen vaikuttavista tekijöistä pystyttiin saamaan kokonaiskuva, tuloksissa käsiteltiin myös organisaation kohtaamia haasteita työnantajabrändäyksessä. Yksi tutkimustuloksissa useasti esille nousseista haasteista oli työnantajabrändäyksen ja työntekijäkokemuksen tutkiminen. Myös Barrow ja Mosley (2005, s.139) viittaavat samaan haastavuuteen työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin mittaamisen suhteen. Tulevaisuudesta kysyttäessä, tulosten mukaan juuri työnantajabrändin mitattavuuden uskottiin kehittyvän.

Tutkimustulosten mukaan haasteena sekä mahdollisuutena nähtiin se, kuinka työntekijöitä pystyttäisiin innostamaan kertomaan työnantajastaan ulkopuolisille. Tuloksista tuli selkeästi esille se, kuinka korkeassa arvossa työntekijöiden välittämiä viestejä pidettiin ulkopuolisten ihmisten silmin. Organisaatioiden työnantajabrändin kanssa työskennelleet henkilöt olivat ymmärtäneet tämän, mutta haasteeksi koettiin esimerkiksi se, kuinka työntekijöitä saataisiin jakamaan organisaation sisältöjä omille verkostoilleen. Myös teorian mukaan yrityksen työntekijät ovat avainasemassa kertomassa eteenpäin organisaation työnantajabrändistä uskottavasti (Brown, 2006). Työntekijöiden täytyy itse allekirjoittaa työnantajabrändissä esitetyt asiat, jotta he voivat välittää työnantajabrändin sanomaa ulkopuolisille ihmisille, sekä myös sisäisesti ylläpitää työyhteisöä työnantajabrändin mielikuvien mukaisesti (Barrow & Mosley, 2005, s.78).

## 5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä erilaisia liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä, joita voidaan hyödyntää organisaatioiden hallinnoidessa omaa työnantajabrändäystä. Tulokset osoittavat, että työnantajabrändin rakentamiseksi yritysten täytyy perustaa se organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen pohjalle. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijäkokemuksen syvälliseen ymmärtämiseen tulisi panostaa, esimerkiksi tutustumalla yrityksen yleisimpiin työtehtäviin ja haastatteleamalla työntekijöitä pienellä kynnyksellä. Jotta työntekijöiden kokemuksia, ja halutun organisaatiokulttuurin toteutumista voidaan ymmärtää, ei tähän riitä ainoastaan noin kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut. Tuloksista nousi myös esille organisaatiokulttuurin sanoittaminen, sillä vasta kun organisaatiokulttuuria oli pyritty sanoittamaan, oli sen toteutumista mahdollista tutkia.

Yksi tuloksista esiin nouseva asia oli myös sosiaalisen rekrytoinnin lisääntyminen sekä työntekijöiden rooli työnantajabrändin viestien välittämisessä. Sekä teorian, että tutkimustulosten mukaan työntekijöiden välittämä viesti työnantajasta oli huomattavasti merkittävämpää kuin ulkoiset markkinointiviestit. Organisaatioiden tulisi pohtia sitä, kuinka työntekijät saataisiin mukaan välittämään työnantajabrändäyksen sanomaa esimerkiksi sosiaalisessa mediasa. Tulosten mukaan tähän voisi kannustaa esimerkiksi luomalla helposti jaettava sisältöjä liittyen työnantajabrändäykseen, sekä mahdollistamalla työnteki-

jöiden vaivattoman pääsyn sellaisiin sisältöihin, joita he voisivat esimerkiksi omassa sosiaalisessa mediassaan jakaa.

Tulosten mukaan työnantajabrändäys on aiheena kokonaisvaltainen, ja tämän takia saumaton yhteistyö esimerkiksi markkinointiosaston ja henkilöstöosaston kanssa on hyvin tärkeää. Organisaatioissa tulisi pohtia sitä, mihin osastoon vastuu työnantajabrändäyksestä sijoitetaan ja millä perusteilla. Työnantajabrändäys ei ole rekrytointitiimin tukiosasto, vaan se on kokonaisvaltaista brändinhallintaan työnantaja keskipisteenään. Yhtenä vaihtoehtona olisi sijoittaa työnantajabrändäyksen vastuu tiimiin, jossa yhdistyisi henkilöstöpuolen sekä markkinointipuolen työntekijöitä. Tutkimuksen tulosten mukaan työnantajabrändäykseen tarvitaan markkinoinnin osaamista esimerkiksi kohderyhmätietoisuuden sekä markkinoinnin tehokeinojen hyödyntämisen osalta. Tämän lisäksi työnantajabrändäykseen tarvitaan henkilöstöpuolen osaamista esimerkiksi työntekijäkokemuksen tutkimiseen ja rekrytointien suunnitteluun liittyen.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkielmien luotettavuutta tarkastellaan usein tutkimuksen reliabiliteetin sekä validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja sitä, saadaanko toistamiskerralla samoja tuloksia. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kompetenssia tutkia sitä, mitä on tarkoitus tutkia (Metsämuuronen, 2008, s.211). Kuitenkin kyseiset luotettavuuden arviointimenetelmät ovat kehitetty lähtökohtaisesti määrällisen tutkimuksen periaatteita ajatellen, joten ne eivät suoraan palvele laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa esiin nousee myös tutkimuksen koherenssi, eli sisäinen johdonmukaisuus. (Tuomi & Sarasjärvi, 2009, s.136–140.) Loppujen lopuksi tutkimuksen tulokset eivät perustu mittaamiseen, vaan tutkijan omiin havaintoihin, analysointiin sekä pohdintaan, ja tämän takia tutkimuksen toistettavuus on haastavaa (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, s.27).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ensisijainen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, sekä tutkimusprosessi kokonaisuudessaan (Eskola & Suoranta, 2008, s.211). Siitä huolimatta, että tutkijan oma vaikutus tutkimukseen on väistämätön, on tutkijan puolueettomuutta pystyttävä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa. Puolueettomuudesta pyrin pitämään kiinni esimerkiksi esittämällä haastattelukysymykset mahdollisimman objektiivisesti ja avoimesti, sekä pyrin olemaan ohjailematta haastateltavia kysymysten asettelulla. Ennen aineiston keruuta tutkija perehtyi huolellisesti aiheeseen liittyvään teoriaan sekä aikaisempiin tutkimuksiin, jotta haastatteluvaiheessa voitiin varmistua siitä, että tutkijalla oli riittävä ymmärrys ja sanasto tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun luotettavuutta parannettiin myös sillä, että jokainen haastateltava oli tutkijalle ennakkoon tuntematon. Tämä koettiin vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen positiivisesti, sillä haastattelutilanteissa puhuttiin ainoastaan tutkittavasta ilmiöstä, ja keskustelut olivat hyvin asiapitoisia.

On selvää, että tutkimuksen analyysivaiheessa tutkijan omat subjektiiviset näkemykset ovat välttämättömiä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.18), mutta myös vaarassa heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta on tutkimuksen tulos -osiossa pyritty lisäämään esittämällä aineistosta suoria sitaatteja. Tällöin lukija voi suoria sitaatteja lukemalla myös tehdä aineistosta omia tulkintoja (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.151), sekä tarkistaa tutkijan tekemien tulkintojen yhteneväisyys sitaattien kanssa. Koska tutkimus on laadullinen ja perustuu loppujen lopuksi tutkijan asettamiin tutkimuskysymyksiin, aineiston keruu tapaan, havaintoihin sekä analyysiin, ei tarkoituksena ole, että jokainen lukija tulkitsee aineistoa ja sitaatteja samalla tavalla (Eskola & Suoranta, 1998, s. 153).

Tutkimuksen rajoituksina voidaan pitää sitä, että ainoastaan kaksi haastattavista organisaatioista toimi samalla alalla, ja kaikki muut eri toimialalla. Haastatteluun siis osallistui organisaatioita yhteensä kuudelta eri toimialalta. Tämä tosiasia teki aineistosta hyvin mielenkiintoista ja tarjosi kattavan näkymän eri alojen työnantajabrändäykseen liittyviin asioihin. Kuitenkin aineistoa olisi ollut selkeämpää verrata esimerkiksi keskenään, mikäli tutkimukseen olisi valittu organisaatioita ainoastaan yhdeltä toimialalta. Toisaalta työnantajabrändäyksen ollessa suhteellisen tuore asia vielä Suomessa, ja tähän tutkimukseen haluttiin paljon ihmisiä työllistäviä organisaatioita, jotka kaikki olivat pärjänneet ja panostivat työnantajabrändäykseen. Tästä syystä tutkija on itse hyvin tyytyväinen tutkimukseen osallistuviin organisaatioihin ja aineiston rikkauteen. Työssä ei ole käytetty apuna tekoälyä.

## 5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin organisaatioiden työnantajabrändäystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät olivat merkittäviä työnantajabrändäyksessä. Tutkimusta varten kontaktoitiin, ja aineisto kerättiin seitsemältä eri yritykseltä, jotka olivat kaikki saavuttaneet haluttavan työnantajan maineen. Seitsemästä organisaatiosta kaikki muut paitsi kaksi, vaikuttivat eri toimialoilla. Tutkimuksen aineisto oli siis kerätty kuudelta eri toimialalta työskentelevältä yritykseltä.

Jatkotutkimusehdotukset pohjautuvat sekä tutkimuksen asetteluun ja aineiston keruuseen, sekä aiheen syventämiseen ja laajentamiseen. Kyseinen tutkimus voitaisiin suorittaa esimerkiksi niin, että aineistoon valittaisiin ainoastaan tietyllä alalla toimivia yrityksiä. Näin organisaatioiden välisiä vastauksia pystyttäisiin vertailemaan helpommin keskenään, eivätkä alakohtaiset tekijät vaikuttaisi merkittävästi organisaatioiden työnantajabrändäykseen. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös se, onko työnantajabrändäykseen liittyvien toimenpiteiden kannalta vaikutusta sillä, sijoittuuko vastuu työnantajabrändistä henkilöstöpuolelle vai markkinointiviestintäosastolle. Tämän Pro gradu -tutkielman tuloksista ilmenee, että työnantajabrändäyksen sijoittuminen organisaatioissa on jakautunut markkinointiosaston ja henkilöstöosaston välille, ja

haastateltavat kertoivat työnantajabrändäyksen tulevaisuudesta keskusteltaessa, että luultavasti työnantajabrändin organisoitumiseen yrityksissä tullaan kiinnittämään jatkossa huomiota.

Tämä tutkimus on suoritettu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, ja mielenkiintoista olisi myös saada samaan aiheeseen liittyvää tutkimusta kvantitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Toisaalta aiheen laajuutta ja monivivahteisuutta ajatellen, voi esimerkiksi kyselytutkimuksen tekeminen ja osoittaminen henkilöille, jotka työskentelevät yrityksissä työnantajabrändäyksen parissa, olla haastavaa. Mielenkiintoista olisi tehdä kvantitatiivista tutkimusta työnhakijoille, ja selvittää, mitkä asiat tekevät mahdollisesta työnantajasta houkuttelevan.



## LÄHTEET

- Aaker, J. (1991). The negative attraction effect? A study of the attraction effect under judgment and choice. *ACR North American Advances*.
- Alexander, E. C., Mader, D. R., & Mader, F. H. (2019). Using social media during the hiring process: A comparison between recruiters and job seekers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(1), 78-87.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Balmer, J. & Gray, E. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No 7/8.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley: Hoboken, NJ.
- Belinda, C. D., Westerman, J. W., & Bergman, S. M. (2018). Recruiting with ethics in an online era: Integrating corporate social responsibility with social media to predict organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 109, 101-117.
- 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.
- Broström, N. (2022). Näkemystä osaajapulasta. *Ekonomi*, 4, 8-13.
- Brown, T., Dacin, P., Pratt, M. & Whetten, D. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academic of Marketing Science*, Vol. 34, iss 2, 99-106.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.006>
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238. <https://doi.org/10.1108/00483481111106093>
- Cepun, M-M. (2022). Näkemystä osaajapulasta. *Ekonomi*, 4, 8-13.
- Copulsky, J. R. (2012). *Brand Resilience: Managing Risk and Recovery in a High-Speed World* (Reprint edition). St. Martin's Griffin.
- Dev, P. P., & Padhi, M. (2023). Building Strong Employer Brand via Electronics Word-of-Mouth in the "New Normal": *Indian Journal of Industrial Relations*. *Indian Journal of Industrial Relations*, 58(4), 663-675.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (8.painos). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

- Ewing, M., Pitt, L., & de Bussy, N. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 21.  
<https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Tammi.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent. Helsinki.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customerbased brand equity. *Journal of Marketing*, Vol 57 Iss 1, 1-22.
- Keppeler, F. (2023). Employer Value Propositions for Different Target Groups and Organizational Types in the Public Sector: Theory and Evidence From Field Experiments. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 701-726.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X221121050>
- Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing (4th edition)*. UK Pearson Education Limited.
- Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (2015). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015: ihmisistä on kysymys*. Aalto yliopisto Kauppakorkeakoulu.
- Kumari, P., Dutta, M., & Bhagat, M. (2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management*, 14, 89.  
<https://doi.org/10.26573/2020.14.2.2>
- Leekha, C. N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mosley, R. (2014a). *Employer Brand Management*. Teoksessa K. Kompella (toim.), *The Definitive Book of Branding* (s. 217-241). SAGE Publications India.
- Mosley, R. (2014b). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons.
- Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons.

- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A., Juuti P. & Aaltio I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Sinokki, M. (2016). *TYÖMOTIVAATIO. Innostusta, Laatua ja Tuottavuutta*. Tallinna, Printon.
- Sullivan, J. (22.2.2004). *Eight elements of a successful employment brand*. <https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welppe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa, Tammi.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Porvoo: Bookwell Oy.

## LIITE

Teemahaastatteluiden runko

Haastateltavan ja organisaation pieni esittely

### **Työnantajabrändäyksen merkitys organisaatiossa**

- Työnantajabrändäyksen tavoitteet ja strategiat
- Kuinka paljon organisaatiossa käsitellään työnantajabrändäystä aiheena
- Onko työnantajabrändäykseen omaa budjettia
- Mikä osasto ja kuka vastaa työnantajabrändäyksestä
- Minkälaisia erilaisia tehtäviä työnantajabrändäykseen kuuluu?

### **Organisaatiokulttuuri ja työntekijäkokemus**

- Näkyykö organisaatiokulttuuri työnantajabrändissä?
- Näkyvätkö organisaation arvot työnantajabrändissä?
- Onko organisaatiossa määritelty työnantajalupausta?
- Miten työntekijäkokemus heijastuu työnantajabrändiin?

### **Rekrytointimarkkinointi**

- Miten organisaatiossanne tehdään rekrytointimarkkinointia?

### **Haasteet**

- Millaisia organisaatioon liittyviä haasteita kohtaatte työnantajabrändäyksessä?
- Millaisia yleisiä haasteita voisi liittyä työnantajabrändäykseen aiheena?

### **Mittaaminen**

- Miten työntekijäkokemusta voidaan mitata/ mitataan organisaatiossanne?
- Miten työnantajabrändiä voidaan mitata/ mitataan organisaatiossanne?

### **Tulevaisuus**

- Millaisena näette työnantajabrändin tulevaisuuden yleisesti?