

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	3.5.2020
Tekijä(t)	Ville Terenius	Sivumäärä	56+liitteet
Otsikko	Työnantajabrändin merkitys työnantajan valinnassa		
Ohjaaja(t)	KTT Kati Suomi		

Tiivistelmä

Yritykset eroavat toisistaan työnantajabrändiensä osalta, ja pyrkivät sen avulla erottumaan toisistaan, sekä houkuttelemaan työntekijöitä. Työnantajabrändi on kokonaisuus lukuisista osa-alueista, joiden tärkeyttä ja suhdetta toisiinsa tutkittiin teemahaastatteluilla tuoreiden kauppatieteiden maisterien mielissä.

Tämä Pro gradu-tutkielma käsittelee työnantajabrändin merkitystä työnantajan valinnassa, ja sitä kuinka vastavalmistuneiden mielissä työnantajabrändi vaikuttaa heidän halukkuuteen hakea töihin yrityksiin, mukaan luettuna yritys johon he ovat työllistyneet. Tutkimusongelma on millainen on houkutteleva työnantajabrändi tuoreiden kauppatieteiden maisterien mielissä. Tutkimuksen osaongelmina ovat mistä osa-alueista ideaali työnantajabrändi koostuu tuoreiden kauppatieteiden maisterien mielissä, jos he saisivat muodostaa itselleen täydellisen työnantajabrändin ja miten merkitykselliseksi haastateltavat kokevat työnantajabrändin työnhakutilanteissa.

Tutkimuksen pohjaksi Pro gradu-tutkielmassa luotiin malli työnantajabrändistä pohjaten se aiempiin työnantajabrändimalleihin, tavoitteena luoda mahdollisimman kattava kuvaus siitä, miten tuoreet kauppatieteiden maisterit kokivat työnantajabrändin vaikutuksen omassa työpaikan valinnassaan.

Empirian analyysin perustella voidaan todeta, että haastatellut kokivat työnantajabrändin merkitykselliseksi omassa työpaikan valinnassaan. Etenkin arvojen yhteensopivuus yrityksen arvojen kanssa nousi tärkeäksi aspektiksi nuorille kauppatieteilijöille. Jo haun alkuvaiheessa työnantajabrändin merkitys nousi korkeaksi työnhakuprosessissa, kun sen perusteella tehtiin paljon rajausta.

Tutkimuksen tuloksien voidaan nähdä tukevan aiempien tutkimusten tuloksia, jotka korostavat HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyön tärkeyttä rekrytointiprosessissa. Tällainen kokonaisvaltainen työnantajabrändin hallinta ja siitä viestiminen tukevat sekä yrityksen rekrytointien onnistumista, sekä auttavat työntekijää hakeutumaan töihin yrityksiin, jotka vastaavat heidän arvojaan. Tämä tukee siis molempien osapuolien tavoitteita rekrytointiprosessissa.

Avainsanat	Työnantajabrändi, Y-sukupuoli, odotukset työelämälle, arvot
------------	---



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

TYÖNANTAJABRÄNDIN MERKITYS TYÖNANTAJAN VALINNASSA

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Ville Terenius

Ohjaaja:
KTT Kati Suomi

3.5.2020
Turku

*Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.*

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Johdatus aiheeseen	3
1.2	Tutkimustyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus	4
1.3	Tutkimuksen rakenne	6
2	TYÖNANTAJABRÄNDI	7
2.1	Työnantajabrändi ja sen lähikäsitteet	7
2.2	Y-sukupolvi ja sen mukanaan tuomat lisäodotukset työnantajalle	9
3	TYÖNANTAJABRÄNDIN TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN RAKENTAMINEN	13
3.1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli	17
4	TUTKIMUKSEN METODIT	19
4.1	Tutkimuksen tieteenfilosofia ja laadullinen menetelmä	19
4.2	Teemahaastattelu tutkimusaineiston keruumenetelmänä	19
4.3	Aineiston kuvaus	21
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	21
5	ANALYYSI	23
5.1	Ideaali työnantajabrändi.....	23
5.1.1	Työnantajabrändin vaikutuksen kokeminen	23
5.1.2	Arvojen kohtaaminen työnantajabrändin kanssa	24
5.1.3	Ideaalin työnantajabrändin käytännölliset aspektit	25
5.1.4	Ideaalin työnantajabrändin taloudelliset aspektit.....	27
5.1.5	Ideaalin työnantajabrändin psykologiset aspektit	28
5.1.6	Pettävä työnantajabrändi	29
5.2	Työnantajabrändin merkitys työpaikan valinnassa.....	30
5.2.1	Työnantajabrändien ohjaava vaikutus työnhakuprosessissa	31

5.2.2	Työnantajabrändien käytännölliset hyödyt - Sijainti, jousto ja etenemismahdollisuudet	33
5.2.3	Työnantajabrändien taloudelliset hyödyt - palkka & edut	36
5.2.4	Työnantabrändien psykologiset hyödyt - Arvot & ammattiyhteisyys	38
5.2.5	Työnantajabrändäyksen kokemus käytännössä	41
5.2.6	Haastateltavien omakohtainen näkemys tutkimuksen työnantajabrändi-mallilla sijoittumisesta.....	43
5.2.7	Kokemus oman viiteryhmän työnantajabrändinäkömyksestä	45
6	LOPUKSI.....	47
6.1	Yhteenveto tutkimuksesta.....	47
6.2	Johtopäätökset.....	48
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	50
	LÄHTEET.....	51
7	TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	57

Kuviot

Kuvio 1	Amblerin ja Barrowin mallin hahmotelma	14
Kuvio 2	Päällekkäisyyksiä sisältävä versio Amblerin & Barrowin jaottelusta.....	15
Kuvio 3	Franca & Pahor työnantajabrändi pyramidi	16
Kuvio 4	Tutkimukseen kehitetty työnantajabrändin malli	17
Kuvio 5	Tutkimukseen kehitetty työnantajabrändin malli osa-alueineen.....	18

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Tämä Pro Gradu työ käsittelee työnantajabrändin merkitystä työnantajan valinnassa, ja sitä kuinka vastavalmistuneiden mielissä työnantajabrändi vaikuttaa heidän halukkuuteen hakea töihin yrityksiin, mukaan luettuna yritys johon he ovat työllistyneet.

Työnantajabrändi on suhteellisen tuore käsitteenä, ja moni pitää Ambleria ja Barrowta käsitteen isänä, heidän vuonna 1996 aiheesta julkaisemansa artikkelin seurauksena. Ambler ja Barrow (1996) testasivat brändin johtamisen menetelmiä henkilöstöhallinnon alalla. Työnantajabrändin vaikutuksia on sittemmin tutkittu laajalti esim. houkuttelevien yritysten yhteneväisyyksiä työnantajabrändissä (Berthon, Ewing & Hah 2005), vaikutusta työntekijöiden hankintaan (Botha, Bussin & de Swardt 2001) ja säilyttämiseen (Tanwar & Prasad 2016) tai kuinka se vaikuttaa alan imagoon (Burmman, Maloney & Schaefer 2007). Suomessa on työnantajabrändi tutkimusta tehty, mutta tutkimuksissa ei ole keskitytty Y-sukupolven odotuksiin työnantajiaan kohtaan. Tässä tutkimukseni tuottaakin uutta työnantajabrändin tutkimuksen kentällä, luoden uuden mallin sekä tehden tutkimusta suomalaisessa ympäristössä. Työnantajabrändi käsite kehitettiin noin 25 vuotta sitten, mutta miten työnantajabrändi nähdään ja koetaan suomalaisessa työelämässä tänä päivänä, ja mitä nuoret yritysten työnantajabrändeiltä varsinaisesti odottavat?

Ambler ja Barrow (1996, 187) huomauttavat työnantajabrändin jakavan samoja osaluokkia perinteisen tuotebrändin kanssa, sen suhteen mitä ne tarjoavat asiakkaalleen; käytännön arvoa, taloudellista arvoa sekä psykologista arvoa. Tutkimuksen yhtenä löytönä oli, että yhtiöt joissa tehtiin töitä työnantajabrändin eteen, työntekijöiden vaihtuvuus oli pienempää ja uusien työntekijöiden löytäminen oli helpompaa (Ambler & Barrow, 1996, 201). Työnantajabrändillä on myös oma persoonallisuutensa, ja se voidaan asemoida markkinoille aivan kuten tavallinenkin brändi. Siinä missä tavallinen brändi voidaan nähdä nippuna arvoja jotka mahdollistavat tietyn arvotarjoaman asiakkaalle (de Chernatony, 2009, 104), näin myös on työnantajabrändin kohdalla. Slaughter ym (2004, 85,95) osoittivat omassa tutkimuksessaan, että ihmiset tuntevat enemmän vetoa yrityksiin, joilla kokevat olevan samankaltaisia piirteitä, kuin joilla he itse kuvailisivat itseään ihmisinä. Ihmiset siis kokevat työnantajabrändin kuin kuluttajat kokevat käyttämänsä brändit; brändien koetaan kuvaavan heitä ihmisinä, ja ne ovat yksi tapa tuoda persoonaansa esille. Kuluttajat eivät osta brändejä vain niiden käytännön arvon takia, vaan myös niiden symbolisen arvon; kyse ei siis ole siitä mitä he voivat brändituotteella tehdä, vaan siitä mitä se merkitsee heille itselleen sekä muille ihmisille (Lievens & Highhouse, 2003,

80). Tästä syystä sekä työhaastattelussa että muussa työnantajabrändäämisessä onkin tärkeää pitää huolta siitä, että työnantajabrändi vastaa todellista tilannetta työpaikalla, sillä viestintä joka ei tarjoa tarkkaa tai kattavaa kuvaa työstä etukäteen johtaa halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa ja näin laajemmassa skaalassa työntekijöiden vaihtuvuuteen (Backhaus & Tikoo, 2004, 508). On ensiluokkaisen tärkeää, että työnantajabrändin viestintä kuvaa oikeaa tilannetta, sillä se houkuttelee työntekijät taloon, mutta saattaa johtaa suureen pettymykseen ja työpaikan vaihtoon, jos työnantajabrändistä ennalta odotettu arvo ei olekaan todellisuutta vastaava. Yrityksen tavoitteena työnantajabrändäämisessä voidaan nähdä halu myydä lupaus, jonka he pystyvät pitämään (Moroko & Uncles, 2008, 166). Tämä ei kuitenkaan ole aina täysin mahdollista, sillä kuten Ehrhart ja Ziegert (2005) esittävät signaaliteorian mukaisesti, hakijoille harvoin välittyy täydellinen kuva yrityksestä. Näin ollen hakijat muodostavat kuvan yrityksestä käyttäen tarjolla olevaa tietoa signaaleina siitä, mikä loppu kokonaisuus on.

Nuorten ammattilaisten asenteet myös muuttuvat aikojen ja suhdanteiden mukaan. Universumin tutkimuksessa (2015) kartoitettiin suomalaisten opiskelijoiden odotuksia työuralleen. Verrattuna kuuden vuoden takaiseen saman yhtiön tutkimukseen, kilpailukykyisen peruspalkan odotus oli tippunut 59 %:sta 47: ään, ja vapaa-ajan tasapainon odotus oli laskenut 68 prosentista 55: een. Nämä kertovat siitä, että opiskelijat ovat valmiita tekemään kompromisseja, kun taloustilanne ohjaa työmarkkinoita suuntaan, jossa akateemisten työttömyys on kasvanut melko tasaisesti vuodesta 2001 lähtien, ja painottuen niin, että ylemmän tutkinnon tai tohtorinkoulutuksen saaneiden osalta työttömyyden kasvu on ollut suurempaa kuin alemman tutkinnon suorittaneilla. Sen sijaan näiden taloudellisina nähtävien tekijöiden rinnalle opiskelijoiden arvostus johtajuusmahdollisuuksiin on kasvanut 24 prosentista jopa 46 prosenttiin tärkeäksi työnantajan määrittäjäksi (Akava, 2016). Nuoret ovat siis valmiita tinkimään taloudellisista tekijöistä, mutta odottavat sen sijaan enemmän vastuuta työnantajansa suunnasta.

1.2 Tutkimustyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus

Tutkimustyön tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä siitä, miten työelämään koulusta siirtyneet, Y-sukupolven edustajat näkevät yritykset työnhakuvaiheessa, jotka tulisivat mahdollisesti työllistämään heidät. Y-sukupolvi tarkoittaa 1980–1995 välillä syntyneitä, joka tulee vuonna 2020 muodostamaan suurimman osan koko maailman työssäkävivistä ihmisistä (PWC 2011, 3). Työnantajabrändi nähdään yhtenä tärkeänä tekijänä houkutellessa nuoria ammattilaisia yritykseen aikana, kun suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle.

Työlainsäädännön helpotusten myötä, kuten koeajan pidentämisestä huolimatta, yrityksillä paine onnistua rekrytoinneissaan. Epäonnistunut rekrytointi johtaa lisäkuluihin, ja molemminpuolisiin pettymyksiin työsuhteessa. Näin tutkimus tarjoaa yrityksille näkökulman, mihin suuntaan työnantajabrändiä tulisi mahdollisesti kehittää, jotta heidät nähtäisiin varteenotettavampina työnantajina näiden nuorten ammattilaisten segmentissä.

Tutkimuksessa hahmotetaan tähänastisesta alan kirjallisuudesta työnantajabrändin malli, ja luodun mallin pohjalta luodaan teemahaastattelulle runko. Näin haastateltavat pääsevät tuomaan ilmi mitkä osa-alueet työnantajabrändissä vaikuttavat heidän työhaakuprosessiinsa, ja kuinka paljon he antoivat sille painoarvoa lähettäessään työhakemusta.

Tutkimusongelma on millainen on houkutteleva työnantajabrändi tuoreiden kauppateiden maisterien mielissä. Tutkimuksen osaongelmina ovat mistä osa-alueista ideaali työnantajabrändi koostuu tuoreiden kauppateiden maisterien mielissä, jos he saisivat muodostaa itselleen täydellisen työnantajabrändin ja miten merkitykselliseksi haastateltavat kokevat työnantajabrändin työnhakutilanteessa.

Vastaavanlaista akateemista tutkimusta ei ole tehty Suomessa selvitykseni mukaan, joskin Kultalahden ja Viitalan (2014, 2015) tutkimukset Y-sukupolven motivaatiotekijöistä ja henkilöstöhallinnon haasteista ovat samansuuntaisia. Tällainen sukupolven vaihdoksen tuoma murros työmarkkinoille on aiheena mielenkiintoinen, ja asiasta on tehty ympäri maailman lukuisia tutkimuksia, esimerkiksi Drury (2016) sekä Kultalahti & Viitala (2014 & 2015). Itsenäisten alan toimijoiden puolesta julkaistaan Suomen parhaat työpaikat tutkitaan Great Places to Work-tutkimuksessa sekä vastavalmistuneiden suosikkityönantajat Universum Globalin tutkimuksessa joko vuosittain tai joka toinen vuosi. Nämä tutkimukset tuottavat hyvää käytännöllistä tietoa listojensa muodossa, mutta eivät avaa tekijöitä valintojen taustalla sen enempää, eivätkä ole akateemisia tutkimuksia. Vaikka tutkimukset ovatkin todistaneet, että näillä parhaiden työpaikkojen listoilla olo merkittävästi vaikuttaa työpaikanhakuajaksiin (Saini, Rai & Chaudhary 2014, 107), ei ole olemassa selkeää kuvaa mikä saa nuoret, työhaussa olevat ammattilaiset lähettämään hakemuksensa tietylle yhtiölle. Näin ollen tutkimukselle on olemassa selkeä tutkimusaukko, kun työmarkkinoilla odotetaan tapahtuvan muutoksia sukupolvenvaihdoksen myötä. Samalla tutkimuksen tulokset saattavat auttaa myös parhaat työpaikat tutkimuksia avaten enemmän niiden tuottamia tuloksia, minkä takia tietyt yritykset ovat mahdollisesti niillä sijoilla kuin ne ovat vastavalmistuneiden suosikkityönantajat tutkimuksissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluissa voi nousta esille sellaisia työnantajabrändin osa-alueita, jotka koetaan erityisen tärkeiksi, joka johtaa siihen, että kyseiseen osa-alueeseen keskittyvät työnantajat suoriutuvat toisia paremmin näissä tutkimuksissa.

Tutkimuksissa on näytetty toteen (esim Franca ym 2012) että työnhakijat tuntevat suurimmat organisaatiot ja niiden työnantajabrändit ovat vahvemmat – mutta että tällä ei ole

yhteyttä aikomukseen hakea töitä. Samassa tutkimuksessa todettiin, että työnantajabrändin saama mediahuomio nostaa tietoisuutta siitä, mutta ei ole ratkaiseva työnhaku vaiheessa. Näiden syiden takia tutkija päätyi valitsemaan haastateltavien kirjon laaja-alaisesti eri kokoisista yrityksistä, eikä keskittynyt vain tuoreisiin maistereihin jotka päätyivät työskentelemään yrityksessä, joka on nimetty yhdeksi näistä itsenäisten tutkimusten nimittämistä parhaista työnantajista.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu kuudelle pääluvulle, jotka jakautuvat edelleen alalukuihinsa. Johdanto ensimmäisenä lukuna johdattelee lukijaa aiheen pariin tarjoten mahdollisimman hyvän yleiskuvan tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista sekä tutkimuksen rajauksista sekä rakenteesta. Toisessa luvussa tutkija esittelee tutkimuksen avainkäsitteet, määritellen mahdollisimman kattavasti tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet ennen itse tutkimukseen etenemistä. Avainkäsitteiden määrittelyn jälkeen tutkija luo luvussa kolme työnantajabrändin mallin, joka toimii tutkimuksen perustana. Tämän mallin pohjalta kerätään aineisto, jota sitten malliin verraten pyritään analysoimaan tässä tutkimuksessa.

Neljäs luku keskittyy tutkimuksen metodologiaan, eli tässä luvussa kuvataan aineistonkeruu sekä aineiston analyysi, sekä perustellaan tutkimuksessa tehdyt valinnat.

Viidennessä luvussa tutkijan on tarkoitus analysoida empiiristä aineistoa, teemojen noustessa aineistosta käsin. Tutkijana luon siis mallin työnantajabrändistä, muodostaen sen eri työnantajabrändin osa-alueista. Sen jälkeen viidennessä luvussa peilaan näitä työnantajabrändin osa-alueita empiriaan haastattelusitaattien toimiessa esimerkkeinä aineistosta.

Kuudes, eli viimeinen luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon, sekä johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimuskohteet. Yhteenvedossa tutkimus vedetään yhteen, ja esitetään vastaus tutkimusongelmaan tiivistetyssä muodossa, jonka jälkeen esitän tutkimuksen johtopäätökset aiheesta, sekä tutkimuksen aikana mahdollisesti esiin nousseet jatkotutkimusaiheet.

2 TYÖNANTAJABRÄNDI

2.1 Työnantajabrändi ja sen lähikäsitteet

Työnantajabrändi viittaa siihen, kuinka ihmiset kokevat yrityksen toimivan työnantajana. Ihmiset odottavat työnantajiltaan erilaisia asioita – etenkin toimialojen välillä – ja näin työnantajabrändejä on hyvin erilaisia. Työnantajabrändi on käsitteenä peräisin Ambler ja Barrowin (1996) tutkimuksesta, jossa he testasivat brändin johtamisen menetelmiä henkilöstöhallinnon alalla. Ambler ja Barrow (1996, 187) määrittivät työnantajabrändin pakkaukseksi, jossa yhdistyy käytännölliset, taloudelliset sekä psykologiset hyödyt, jotka työntekijyydellä saavuttaa, ja jotka yksilö identifioi työtä antavaan yritykseen. Tätä määritelmää on siteerattu useissa myöhemmissä tutkimuksissa (kts. Backhaus & Tikoo 2004; Berthon ym. 2005; Knox & Freeman 2006; Moroko & Uncles 2008). Ambler ja Barrowin (1996, 201) mukaan työnantajabrändin tärkein rooli on tarjota johdolle raami, jonka avulla prioriteetteja voidaan yksinkertaistaa ja fokusoida, ja näin kohottaa sekä tuottavuutta että rekrytointia ja työhön sitoutumista. Työnantajabrändi yhdistää yrityskulttuurin ja identiteetin, sisäisen markkinoinnin ja yhtiön maineen yhdeksi, selkeästi johdettavaksi kokonaisuudeksi (Ambler & Barrow, 1996, 190). Backhaus ja Tikoo (2004, 501) tiivistävät puolestaan työnantajabrändin organisaation pyrkimyksiksi sekä sisäisesti että ulkoisesti edistää selkeää käsitystä siitä, mikä tekee siitä erilaisen, ja näin houkuttelevan työnantajana.

Rosethorn (2009, 19–20) esittää määritelmäksi työnantajabrändille sen olevan kahdensuuntaisen sopimus organisaation ja työntekijöiden välillä, syyt miksi he liittyivät organisaatioon, ja miksi he haluavat olla osa tuota kyseistä organisaatiota. Työnantajabrändämisessä onkin kyse tämän sopimuksen esilletuonnista, siten että se on relevanttia ja houkuttelevaa työntekijöiden näkökulmasta, ja pitää tätä yllä läpi työntekijän organisaatiossa työskentelyn ajan. Tässä sopimuksessa tärkeässä roolissa on työnantajalupaus (engl. employer value proposition) joka luo laajan pohjan yrityksen brändinsä arvojen kommunikoinnille sekä muille henkilöstöhallinnan aktiviteeteille (Mosley, 2014,123) Työnantajalupaus voidaan nähdä arvotarjoamana koko työsuhteen kestolle. Työnantajalupauksessaan yritys usein määrittää tärkeimmät tekijät jotka he haluavat määrittelevän heitä työnantajana, sekä muutamia lisätekiä, jotka entisestään auttavat määrittelemään heidän työnantajabrändinsä arvoja ja teemoja (Mosley, 2014, 124). Nämä ovat usein ”saa & anna” tyyppisiä, eivätkä vain luettelo lupauksista työntekijän suuntaan, vaan myös odotuksia työntekijän suuntaan vastavuoroisesti (Mosley, 2014,133). Tehokkaimmat työnantajalupaukset sisältävä tasapainoisesti sekä tietoa tämän hetkisistä vahvuuksista että tulevaisuuden tavoitteista (Mosley, 2014, 142) näin kertoen missä yritys on nyt, ja mihin osa-

alueisiin on tehty sijoituksia ja painotuksia, millainen yhtiö tulee työnantajana olemaan tulevaisuudessa.

Yritysten fokus työnantajabrändäyksessä on kehittynyt ajan saatossa. Amblerin ja Barrowin (1996, 187) määritelmä yllä näki työnantajabrändin pakettina siitä mitä työ yrityksessä tarjoaa. Käytännössä tämä on kehittynyt hyvin integroiduksi prosessiksi, jossa ulkoiset rekrytointilupaukset on asetettu linjaan sisäisen työntekijäkokemuksen kanssa, ja työnantajabrändin kehitys on ajettu linjaan yritys- ja asiakasbrändien kanssa (Mosley 2007, 130). Ambler ja Barrow (1996, 187–188) puhuivat myös kuitenkin tällaisesta integroidusta näkökulmasta asiaan brändin personallisuuden osalta. Yhtiöt, joissa yritysbrändi ja asiakasbrändi ovat sama, myös työnantajabrändi on sama. Näin heidän esimerkkinä käyttämänsä Shell brändi, jossa kaikkien näiden ulospäin viestittävien brändien on oltava persoonaltaan samankaltaisia, jotta brändi säilyy uskottavana. Tällainen brändipersonallisuuden yhteneväisyys rikkoontuu kuitenkin yrityksillä, joilla yritysbrändi ja asiakasbrändit ovat erilaisia, kuten Unilever, jonka tapauksessa työnantajabrändistä tulee yksi brändi muiden asiakasbrändien joukossa ulospäin viestittäväksi.

Työnantajabrändi rakentuu siis yrityksen sisältä, ja ennen kaikkea kyse on yrityksen lupauksista ja teoista (tai niiden puuttumisesta); niiden välittyessä eri sidosryhmien tietoon ja sitä kautta yleiseksi tiedoksi ihmisten mielissä rakentuu heidän mielikuva yrityksen työnantajabrändistä. Ihmisten käsitys yrityksen brändistä saattaa vääristää myös työnantajabrändiä, kuten voivat myös vanhentuneet ja virheelliset käsitykset (Piha & Poussa 2012, 146). Mutta kuten tekojen ja lupauksen puuttuminen antaa ymmärtää, työnantajabrändi on koko työsuhteen mittainen lupaus, ja voi näin vaikuttaa työpaikan valinnasta lähtien irtisanoutumiseen asti työntekijän kokemuksiin ja odotuksiin positiivisesti tai negatiivisesti (Moroko & Uncles, 2008, 171.) Työnantajabrändimielikuvien kulkeutuminen myös suusta suuhun vaikuttaa näin myös työntekijän yrityksestä poistumisen jälkeen, kun häneltä kysytään yhtiöstä – suosittelisiko hän yhtiötä työnantajana, ja miten työnantaja-lupaus käytännössä toteutuu yhtiössä.

Summataksemme työnantajabrändin käsitteenä, voimme käyttää Srivastavan ja Bhatnagarin (2010, 26) määritelmää, jonka mukaan työnantajabrändissä on kyse identiteetin, mielikuvan ja erottuvaisuuden luonnista yritykselle työnantajana, jotta sen olisi mahdollista houkutella mahdollisia työntekijöitä hakemaan, samalla kun se motivoi ja sitouttaa nykyisiä työntekijöitä.

Työnantajabrändimielikuva (engl. employer brand image) on läheinen käsite työnantajabrändille. Knox ja Freeman (2006, 697) määrittelevät sen mielikuvaksi, joka assosioidaan organisaation kanssa sen roolissa nimenomaan työnantajana. Kyseessä voidaan sanoa olevan siis ulkopuoliselle yhtiöstä välittyvä työnantajabrändin osa. Vaikka työnantajabrändi ja yrityksen brändi ovat samankaltaisia konsepteja, niiden keskinäinen suhde

ei ole aina selkeä. Yrityksen brändi saattaa ihmisten mielissä johtaa vääristyneeseen työnantajabrändi mielikuvaan, vaikka negatiiviseksi mielletyn yrityksen työnantajabrändi voikin olla huippuluokkaa. Tupakkayhtiö Philip Morris on tästä hyvä esimerkki – vaikka tupakkateollisuudella on todella huono maine, ja monilla voisi olla arvokonflikti tupakkayhtiössä työskentelyyn, on Philip Morris saanut esimerkiksi Top Employers – instituutin Top Employers – sertifikaatin. Tällainen brändin ja työnantajabrändin sekoitus ihmisten mielissä voi johtaa päätöksiin olla hakematta töitä, mutta myös herättää konfliktin arvoissa, jossa työnantajabrändi voittaa yhtiön brändin työntekijän mielessä. Tässä kohtaa onkin hyvä huomioda, että lahjakkaat potentiaaliset työntekijät ovat vuorovaikutuksessa organisaation kanssa myös muutoin kuin työhaastattelun muodossa, esimerkiksi käyttämällä tuotteita ja palveluita, tai tutun kautta joka on töissä yhtiössä (Elving ym. 2013, 358). Näin työnantajabrändin selkeä viestiminen onkin tärkeää, ettei työnantajabrändimielikuva nojaakaan vain yrityksen brändiin.

Työnantajan houkuttelevuus, joka on osa työnantajabrändiä, tarkoittaa kaikkia niitä kuviteltuja hyötyjä, joita potentiaalinen työntekijä näkee mahdollisina jos työskentelisi tietystä organisaatiossa (Berthon, Ewing & Hah, 2005, 156). Työnantajan houkuttelevuus on määritelty myös asenteeksi, tai ilmaistuksi yleiseksi positiiviseksi vaikutukseksi organisaatiota kohti, houkuttelevana kokonaisuutena jonka kanssa luoda jonkunlainen suhde (Aiman-Smith ym. 2001, 221). Houkuttelevuus ilmaisee sitä halua, joka potentiaalisilla hakijoilla on työskennellä tietylle työnantajabrändille. Houkuttelevuus on siis subjektiivista, miten työnantajabrändin osa-alueet osuvat yhteen omien preferenssien kanssa. Näin ollen yritys voi olla houkutteleva monia kohtaan, ja nousta houkuttelevien yritysten tutkimusten kärkeen. (Rampl, 2014, 148).

2.2 Y-sukupolvi ja sen mukanaan tuomat lisäodotukset työnantajalle

Y-sukupolvi tarkoittaa 1980–1995 välillä syntyneitä. Tämä ryhmä tulee vuonna 2020 muodostamaan suurimman osan koko maailman työssäkäyvistä ihmisistä (PWC 2011, 3). Kaikki tämän tutkimuksen kohdehenkilöt edustavat Y-sukupolvea. Y-sukupolvesta käytetään myös nimitystä ”milleniaalit”. He ovat kasvaneet vakaassa yhteiskunnassa ilman sotaa, ja teknologia on ollut suuressa roolissa läpi heidän nuoruutensa. Y-sukupolvi eroaa suurista ikäluokista ja itseään edeltäneestä X-sukupolvesta elämänsänteidensä osalta, ja nämä heijastuvat suuresti myös työelämään ja odotuksiin sitä kohtaan. Tästä syystä Y-sukupolven tulosta työmarkkinoille on kirjoitettu paljon (kts. esim Kultalahti & Viitala 2014, 2015; Piha & Poussa 2012)

Y-sukupolven edustajat ovat nähneet vanhempiensa tekemät uhraukset heidän eteensä, ja ehkä siksi he eivät pidä taistelusta ja uhrauksista ajatuksena, vaan omaavat vahvoja mielipiteitä siitä, millaista elämän tulisi olla ja miten työnantajien pitäisi käyttäytyä (Rosethorn, 2009, 13)

Nämä nuoret ammattilaiset jotka edustavat Y-sukupolvea eivät näe itseään työnantaja-yhtiötä alempana, vaan yhdenvertaisena kumppanina. He eivät ainoastaan sitoudu työnantajaan ja vain tekemään tuottoa sille, vaan odottavat myös työnantajan vastaavasti sitoutuvan heihin (Rosethorn, 2009, 14). Y-sukupolvea kuvaillaan myös saavutus-orientoituneeksi, liikkuvaksi ja joustavaksi työvoimaksi. Y-sukupolven edustajat eivät pelkää muutoksia työssään, vaan enemmänkin odottavat sitä (Martin, 2005, 42). Muutosten puute johtaakin helposti heidän motivaationsa laskuun työssään, kun he joutuvat liian pitkään työskentelemään samojen tehtävien parissa, saaden heidän tunteensa jäähäntäenyttyä urallaan (Kultalahti, 2014, 579). Y-sukupolvi on hyvin uraorientoitunutta, mutta samanaikaisesti janoaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä jossain määrin vakautta työssään (Jain & Bhatt, 2015, 644–645).

Työn merkitys yksilölle on muuttunut Y-sukupolven tullessa työmarkkinoille ja Suomen työvoiman ollessa prosentuaalisesti korkeakoulutetumpaa kuin koskaan ennen. Jokapäiväisen toimeentulon hankkimisen sijaan tai sen lisäksi tämän sukupolven edustajat odottavat työltään enemmän, ja näkevät sen väylänä päästä toteuttamaan itseään itselleen merkityksellisellä tavalla. Työ ei olisikaan taistelua tuoda ruoka pöytään päivittäin, vaan parhaimmillaan se jännittävämpi osa-alue elämässä vapaa-aikaan verrattuna (Piha & Poussa 2012, 82).

Y-sukupolven edustajat ovat myös todennäköisempiä vaatimaan joustavuutta kuin edeltäjänsä, mielekästä työtä, ammatillista vapautta, parempia palkkioita ja parempaa tasapainoa työelämän ja yksityiselämänsä välillä (Elving, Westhoff, Meeusen, Schoonderbeek, 2013, 356). Näin ollen, vaikka he päätyisivätkin työskentelemään alkuun toisaalle työhön, jonka he kokisivat enemmän nimenomaan toimeentulon hankkimisena, asenteet seuraavan työpaikan hakuun säilyvät tai saattavat jopa voimistua entisestään.

Joustavuutta vaatiessaan nämä Y-sukupolven edustajat ymmärtävät kuitenkin joustavuuden toimivan molempiin suuntiin – he ovat valmiita joustamaan työnantajansa suuntaan, mutta vaativat samaa joustoa itsensä suuntaan tarpeen tullen (Kultalahti, 2015, 111). Tätä kuvaa myös Y-sukupolven edustajien puhuminen töistä projekteina (Kultalahti, 2015, 108) – aaltoliike töiden määrässä ovat heille luontaisia asioita. Tämä sukupolvi ei odota vakautta vaan pyrkii luovimaan työmarkkinoiden muutoksissa. Pihan ja Poussan (2012, 30) tutkimukseensa haastattelemissa opiskelijoista osa koki, ettei työajoilla tai työ-tunneilla ole väliä, jos he saavat työskennellä heitä tarpeeksi kiinnostavassa tehtävässä.

Nuoret kokevat tutkimusten mukaan myös enemmän vetoa työntajiin, jotka ovat myös yhteiskunnallisia toimijoita, tehden hyvää yhteisössään (Sharma & Prasad, 2018,

559). Tällainen odotusarvo nuorilta työnhakijoilta voi tulla yllätyksenä työnantajapuolelle. Sen lisäksi että työ täyttää perusarvoisen funktionsa varallisuuden hankintakeinona ja paikkana jossa työntekijä pääsee kehittämään itseään ja soveltaman osaamistaan, tulisi sen myös olla aktiivinen toimija yhteiskunnassa. Samassa tutkimuksessa (Sharma ym. 2018, 559) käy myös ilmi, että hyväksyntä, yhteenkuuluvuudentunne ja terve kommunikaatio organisaation sisällä tekivät työnantajasta houkuttelevamman. Tämän sosiaalisen aspektin merkittävyyden työnantajabrändissä suhteessa todennäköisyyteen hakea työtä huomioi myös Berthon ym. (2005, 166). Aktiivinen poliittinen toiminta kuitenkin saa usein vieraannutettua osan asiakkaista, ja näin oletusarvoisesti myös työntekijöistä. Eli yhteiskunnallisen toiminnan pitäisi olla verrattain tunteita herättämätöntä, kaikkien mielestä yhteistä hyvää. Yhtiöt kuten Nike, joiden yhteiskunnallinen toiminta on saanut ihmisiä polttamaan tuotteita protestina, on kuitenkin varmasti onnistunut kasvattamaan yhteenkuuluvuudentunnetta niissä työntekijöissä, jotka ovat poliittisesti työnantajansa kanssa samaa mieltä. Tällaisten kannanottojen yhteydessä kuitenkin varmasti näkyy myös soraääniä yhtiössä kuten myös asiakkaissa – mutta lopputuloksena Nike työnantajabrändinä on entistä profiloituneempi, koherentimpi ja tunteita herättävämpi.

”Arvoton yritys on kelvoton yritys” asian kiteyttää Piha ja Poussa (2012, 100) Heidän tutkimuksissaan vain 19% haastatelluista Y-sukupolven edustajista olisi ollut valmis työskentelemään yrityksessä, jonka arvomaailma oli ristiriidassa heidän oman arvomaailmansa kanssa. Näin ollen aivan kuten yritysten positioidessa kuluttajabrändejään markkinoille haluamansa kohderyhmän mukaiseksi, tulee heidän positioida myös työnantajabrändinsä vastaavalla tavalla. Kohderyhmänsä arvojen ja tarpeiden tunteminen nousee siis tärkeäksi tekijäksi myös yritysten rekrytoinnissa. Haastatelluista Y-sukupolvea edustavista opiskelijoista yksi kolmasosa asetti yrityksen arvot palkan suuruutta tärkeämmäksi tekijäksi - vastapainona toinen kolmasosa haastatelluista asetti nämä asiat myös päinvastoin (Piha ja Poussa, 2012, 102). Yksilöiden välillä on siis eroja, mutta arvojen nostaessa selkeästi profiiliaan työnantajan valinnassa on selvää, että yrityksen arvojen tulee olla linjassa hakijan arvojen kanssa, sekä niiden toteutuminen yrityksessä työllistymisen myötä ovat tärkeitä tekijöitä milleniaaleille.

Y-sukupolven edustajien motivaatiotekijöitä työelämässä on tutkittu laajasti. Suomessa toteutetussa tutkimuksessa (Kultalahti, 2014, 579) tutkija haki selityksiä miksi työtä kohtaan tunnettiin innostuneisuutta ja motivaatiota. Y-sukupolven edustajat näkivät näiden asioiden lähtevän kiinnostavista uusista töistä, hyvästä työyhteisöstä, mahdollisuuksista kasvaa ja kehittyä, sopivasta määrästä haasteita, joustavuudesta työssä sekä työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta. Mielenkiintoisena lisänä tutkimukselleni, Y-sukupolven edustajat puhuivat työympäristöstä ja kollegoista puhuessaan ei kontekstina ollut yhtiö, vaan yksikkö tai ryhmä jossa työtä tehtiin (Kultalahti, 2014, 575). Samassa

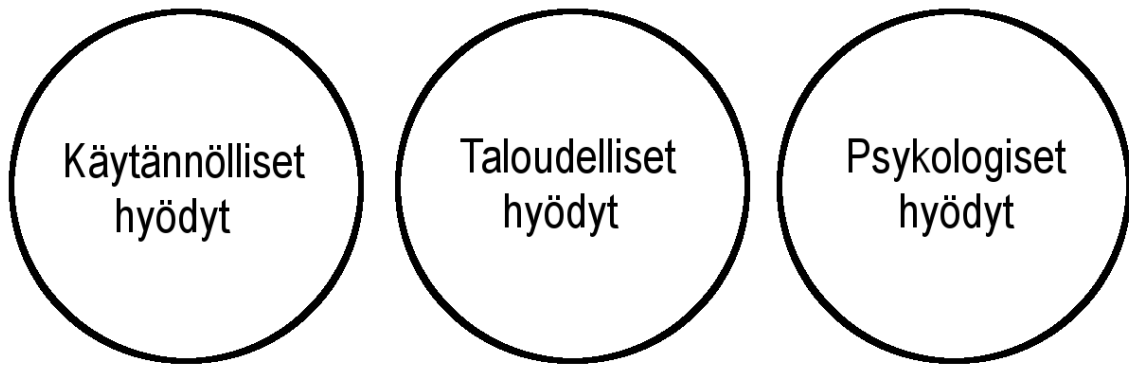
tutkimuksessa raha nousi ilmi vain motivaatiota heikentävänä tekijänä, jos palkka ei vastaisi työn vaativuutta, ja työsuhteen vakaus ei noussut ollenkaan ilmi motivaatiota tutkittaessa (Kultalahti, 2014, 581).

3 TYÖNANTAJABRÄNDIN TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN RAKENTAMINEN

Kun organisaatiot koittavat sekä houkutellessa uusia työntekijöitä, että pitää nykyiset työntekijät yhtiössä, työnantajabrändin tärkeys kasvaa (Berthon, Ewing & Hah, 2005, 168). Knox ja Freeman (2006, 696) toteavat että tietopohjaisilla aloilla, etenkin palvelualoilla, haasteena on erottautua siten että yritys houkuttelee puoleensa uusia työntekijöitä ja saa nykyiset työntekijät sitoutettua. Tutkimukset ovat todistaneet, että mitä positiivisempi kuva työntekijöillä on työnantajastaan, sitä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia he ovat työnantajaansa (Davies, Mete & Wheelan, 2018, 74), ja että työnantajabrändimielikuva korreloi positiivisesti valmistuneiden hakuaikomuksiin (Knox & Freeman, 2006, 710), todistaen työnantajabrändin tärkeyden yhtiön tulevaisuuden rakentamisessa. Hyvä työnantajabrändi on yksilöllinen, ja sen tulisi sisältää arvotarjoama sekä nykyisille että mahdollisille työntekijöille (Roy, 2008, 112).

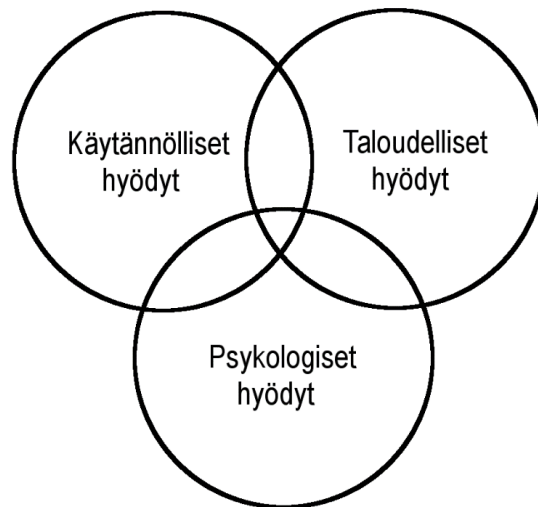
Tutkija yhdistelee tässä tutkimuksessa aikaisempien tutkijoiden malleja, luoden niiden pohjalta uuden monimuotoisemman mallin, jonka avulla pyrkii mallintamaan eri työnantajabrändien osa-alueita. Tämän monimuotoisemman mallin avulla tutkija pyrkii luomaan mahdollisimman kattavan mallin aiheesta.

Kuten jo käsitteiden esittelyssä toin esille, Ambler ja Barrow (1996, 187) määrittivät työnantajabrändin hyötyjen työntekijälle jakautuvan käytännöllisiin, taloudellisiin ja psykologisiin hyötyihin. Käytännöllisiä hyötyjä ovat kehitykseen liittyviä hyötyjä, taloudelliset hyödyt ovat rahallisia tai materiaalisia korvauksia tehdystä työstä, ja psykologiset hyödyt ovat joukkoon kuulumisen tunnetta, suuntaa ja merkitystä työssä (Ambler ym, 1996, 187). Tämä on kuitenkin vielä varsin karkea jaottelu, ja jakaa osa-alueet vain kolmeen niin sanottuun pääluokkaan, eikä ota huomioon mahdollisesti eri osa-alueiden rajoilla olevia hyötyjä. On siis tarpeen pyrkiä laajentamaan näitä pääluokkia muiden tutkimusten käyttämien aspektien avulla, luoden näin lisäymmärrystä siihen mistä ominaisuuksista työnantajabrändit rakentuvat, miten yhtiöt niitä rakentavat ja mitä työntekijöillä on vara odottaa yhtiöiden suunnalta.



Kuvio 1. Työnantajabrändin hyödyt (ks. Ambler & Barrow, 1996)

Kuten kuvio 1 näkyy, Ambler ja Barrowin (1996) malli on karkea, jaotellen hyödyt täysin irrallisiin kokonaisuuksiin toisistaan. Ambler ja Barrow (1996) eivät visualisoi omaa jakoaan artikkelissaan, eli tämä on tutkijan oma visualisointi heidän mallistaan. Tämä Amblerin ja Barrowin (1996) malli rakennettiin näkemään työnantajabrändi kokonaisuutena, jossa arvioidaan kaikkia työtä tarjoavaa yritystä sekä työllistymistä koskevia hyötyjä, jolloin mallin kohdeyleisö on varsin laaja. Tehdessäni tätä tutkimusta kuitenkin havaitsin tutkimuksessani tarkemman jaottelun myötä, että osaa hyödyistä on hyvin vaikea jakaa esimerkiksi käytännöllisen ja psykologisen hyödyn rajapinnalla. Esimerkiksi kehitykseen liittyvät asiat esitetään Amblerin ja Barrowin (1996) toimesta käytännöllisenä hyötynä, kun tutkijan on puolestaan helppo tehdä argumentti niiden omaavan vahvasti myös psykologisia aspekteja työelämässä etenemisen suhteen. Näiden ristiriitaisuuksien pohjalta tutkija tarjoaakin oman mallinsa pohjaksi Amblerin ja Barrowin (1996) jaottelusta mukaelmaa. Tutkijan mallissa hyödyillä tiedostetaan olevan konkreettiset rajapinnat sekä jossain määrin päällekkäisyyttä, mahdollistaen näin ihmiselle hyödyn, jolla on kahta eri jaottelua edustavia ominaisuuksia.



Kuvio 2. Työnantajabrändin hyödyt Amblerin ja Barrowin mukaan (1996) tutkijan tunnistamien päällekkäisyyksien kanssa

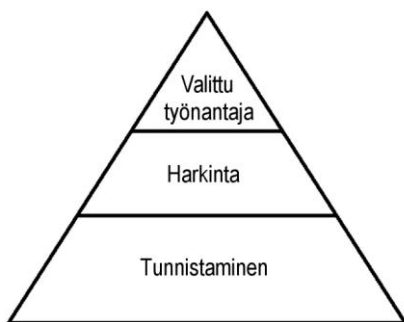
Organisaation ilmapiirin, kehityksen, työstä saadun kompensaation sekä organisaation innovatiivisuuden on näytetty vaikuttavat positiivisesti työnantajabrändiin (Elving ym. 2013, 368). Lievens ja Highhouse (2003) puhuvat tutkimuksessaan myös symbolisesta arvosta, joka sijoittuu Ambler ja Barrowin mallissa (1996, 187) psykologisiin hyötyihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät olisivat taipuvaisempia hakemaan töitä esimerkiksi innovatiivisiksi, maineikkaiksi tai menestyviksi koetuista yhtiöistä, sallien näin heidän tuoda esille omaa persoonaansa työn kautta (Lievens ja Highhouse 2003, 96). Näiden kolmen tekijän näytettiin tutkimuksessa pankkialalla olleen tärkeämpiä kuin käytännölliset hyödyt, kuten kompensaatio ja työnkuva (2003, 95).

Berthon ym (2005, 158) loivat tutkimuksessaan fokusryhmien avulla 25 kohtaisen skaalan työnantajan houkuttelevuudesta. Monikohtainen malli tarjoaa useita samankaltaisia kohtia, jotka voidaan liittää yhteen tässä tutkimuksessa, ja tutkimus niputtaakin 25 kohtaansa viiteen eri pääryhmään (Berthon ym., 2005, 163), jotka ovat sosiaaliset hyödyt (miellyttävä työilmapiiri), kehitykselliset hyödyt (etenemismahdollisuudet), taloudelliset hyödyt (kuten palkka), organisaatiota kohtaan kiinnostuneisuus (kuten kiinnostava työtehtävä) sekä sovellusarvo (kuten mahdollisuudet päästä soveltamaan opittuja asioita). Tämä Berthonin ym. (2005) luoma malli keskittyy ainoastaan potentiaaliin työntekijöihin. Ote verrattuna pohjaksi valittuun Amblerin ja Barrowin (1996) malliin on siis varsin kapea, mutta tuo tälle tutkimukselle tärkeää tietoa yksilöiden työllistymiseen johtavista tekijöistä. Kyseessä olevaa eroa voidaan pitää työnantajabrändin (Berthon ym 2005) ja sisäisen brändin (Ambler ja Barrow 1996) erona yrityksessä. Tästä syystä Berthonin 25

kohdan kokonaisuutta käytetään tutkimuksen mallin luonnissa apuna, täydentämään Amblerin ja Barrowin (1996) karkeampi tasoista jaottelua.

Jain ja Bhatt (2015, 639) tuovat malliin lisä osa-alueina markkinajohtajuuden ja työn joustavuuden. Markkinajohtajuus voidaan nähdä sekä käytännöllisenä että psykologisena hyötynä, riippuen siitä kuinka markkinajohtajuudesta koetaan hyötyvän, siinä missä työn joustavuudessa on enemmän kyse käytännön hyödystä. Myös Y-sukupolvelle tärkeäksi jo edellä mainittu työn ja vapaa-ajan tasapaino tulee esille edellisissä tutkimuksissa (Sengupta, Bamel, Singh, 2015, 312). Tämä tasapaino sijoittuu tutkijan mielestä luodun Amblerin ja Barrowin (1996) mukaelman keskipisteeseen, sillä sen voi nähdä vaikuttavan kaikkiin kolmeen hyötyjen osa-alueeseen. Vaikka Y-sukupolvea kuvaillaankin vähemmän palkasta kiinnostuviksi ja enemmän itsensä kehittämistä ajavaksi sukupolveksi, huomasi Chhabra ja Sharma (2014, 55) että koulutustausta vaikutti siihen, miten eri osa-alueita arvostettiin. Kaupallista alaa opiskelleiden huomattiin antavan suurempi painoarvo työstä saatavalle kompensatiolle, kuin esimerkiksi humanistisia tieteitä opiskelleiden.

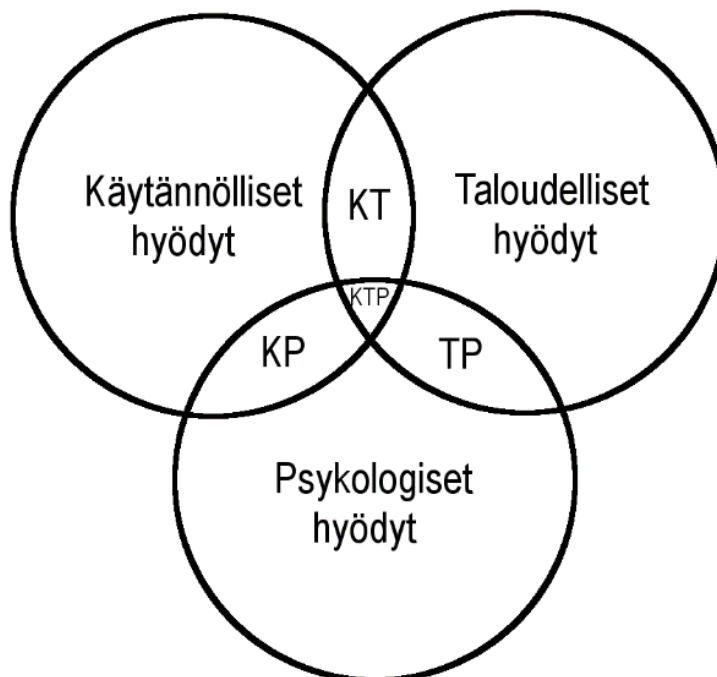
Työnantajabrändille on esitetty myös suppilomallisia malleja, kuten Franca ja Pahorin (2012, 94) yksiulotteinen Työnantajabrändipyramidi (kuvio 3), mutta tämä malli keskittyy enemmän määrittelemään työnantajabrändien kokonaisuutta verrattuna toiseen. Malli ei ota huomioon työnantajabrändin osa-alueiden eroja, vaan keskittyy täysin itse prosessin kokonaisuuteen takertumatta yksittäisiin osa-alueisiin joita työnantajabrändi sisältää. Tätä kuviota voidaan käyttää verrattaessa yrityksiä, asettamalla niitä pyramidille houkuttelevuuden perusteella, mutta houkuttelevuutta määrittäviä tekijöitä ei työnantajabrändipyramidi ota huomioon. Kuten he tutkimuksessaan tuovat itsekkin esille, työnantajabrändi ei ole yksiulotteinen konsepti, vaan omaa useita ulottuvuuksia, joihin vaikuttavat omat osatekijänsä (Franca ja Pahor, 2012, 117). Tämä malli sopii hyvin työmarkkinoilla olevien mahdollisuuksien kartoitukseen - hakija voi asettaa pyramidilla potentiaaliset työnantajabrändit pyramidille kiinnostavuuden mukaan, ja katsoa mikä nousee päällimmäiseksi.



Kuvio 3. Franca ja Pahorin (2012) työnantajabrändipyramidi

3.1 Tutkimuksen teorettinen viitekehysmalli

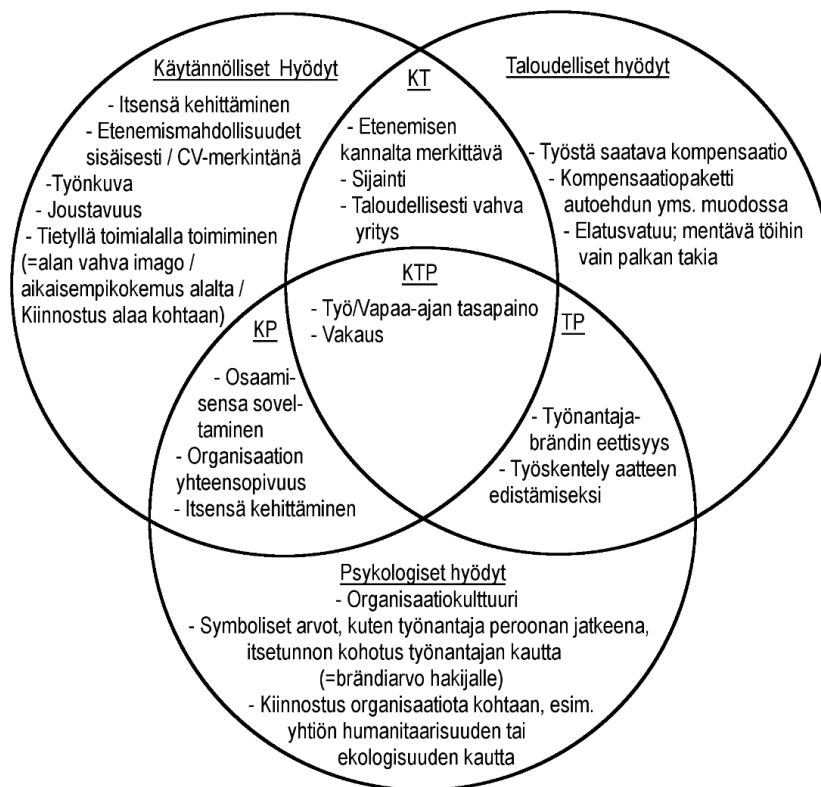
Tätä tutkimusta varten työnantajabrändin monipuolisia aspekteja kuvaavimmaksi tutkija totesi Amblerin ja Barrowin (1996) kuvaelman muokattuna kuvion 4 mukaiseksi. Siinä yhdistyy työnantajabrändin peruslajitelma, johon on lisätty myös muiden tutkimusten määrittelemiä osa-alueita. Edellä olleet eri osa-alueet voidaan lajitella hyvin pitkälti muun muassa Berthonin ym (2005), Royn (2008) ja Sainin ym. (2014) mukaiseen kuuden pääkohdan luetteloon, joka sijoitetaan tässä tutkimuksessa Amblerin ja Barrowin (1996) malliin lisätueksi, auttaen määrittämään työnantajabrändin merkityksellisiä osa-alueita. Ensimmäiset kolme pääkohtaa, kehitykselliset arvot, sosiaaliset arvot ja sovellutus arvot voidaan sijoittaa käytännöllisiin, psykologisiin tai niiden yhtymäkohtaan käytännölliset ja psykologiset, (KP). Neljäs pääkohta kiinnostusarvot voidaan sijoittaa taloudelliseen sektoriin, mutta myös yhtymäkohtiin sekä käytännöllisiin että psykologisiin, riippuen asiayhteydestä. Taloudelliset hyödyt, viides pääkohta, kuten työssä eteneminen ja työn vakaus voidaan nähdä myös yhtymäkohta asiana, melkein jopa (KTP) asiana yhdessä työn ja vapaa-ajan tasapainon kanssa. Kuudes pääkohta organisaation eettisyys ja eettiset arvot sijoittuvat taloudellisten ja psykologisten hyötyjen yhtymäpinnalle.



KT = Käytännölliset & Taloudelliset hyödyt
 TP = Taloudelliset & Psykologiset hyödyt
 KP = Käytännölliset & Psykologiset hyödyt
 KTP= Käytännölliset, Taloudelliset & Psykologiset hyödyt

Kuvio 4. Työnantajabrändin viitekehys

Kuvion 4. mukaisesti tutkija toteutti tässä tutkimuksessa käytetyn työnantajabrändin osa-alueiden kategorisoinnin. Tätä Kuvion 4. mallia täydentämällä aiemmissa työnantajabränditutkimuksissa tunnistetuilla osatekijöillä selkiytetään sitä, mistä milläkin kuvion osa-alueelle tarkoitetaan. Näitä osatekijöitä on poimittu useista eri tutkimuksista (Berthon ym, 2005; Knox & Freeman, 2006; Rampl, 2012; Saini ym. 2014; Sengupta ym. 2015; Srivastava & Bhatnagar, 2010).



Kuvio 5. Työnantajabrändin malli osa-alueineen

Tutkimuksessa hyödynnettävä malli pohjautuu aiemmissa tutkimuksissa tunnistettuihin työnantajabrändin osa-alueisiin, kooten niistä yhden ison, kattavan mallin. Näin saamme muodostettua työnantajabrändin mallin (kuvio 5) käytettäväksi tässä tutkimuksessa, jonka pohjalta teemahaastattelut on luotu, ja minkä pohjalta saavutettuja tuloksia tullaan painottamaan. Tämän mallin avulla pääsemme tavoittamaan kaikkia työnantajabrändin osa-alueita, ja saamme tuloksista hahmotettua jakautuvatko nuorten ammattilaisten työnantajabrändin tärkeinä pitämät osa-alueet tiettyjen hyötyjen sektorille, vai onko näkemyksissä laajempia eroja jakautuen kaikille osa-alueille, luoden monipuolisemman arvostuksen työnantajabrändistä.

4 TUTKIMUKSEN METODIT

4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofia ja laadullinen menetelmä

Tämä tutkimus tullaan toteuttamaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään trendejä suuresta määrästä, kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää yksilökohtaisia selityksiä heidän käytökselleen. Tutkimus tehdään abduktiivista päättelyä hyödyntäen. Abduktiivisessa päättelyssä tutkija on teoriasta rakentanut johtoidean tutkimukselle, jota on tarkoitus todentaa itse aineiston pohjalta (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 136). Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on tuo johtoidea, jonka avulla tutkija pyrkii havainnoimaan haastateltavien näkemyksiä.

Tutkimus on rajattu käsittelemään suomalaisia nuoria työssäkäyviä kauppatieteiden maistereita. Näin haluttiin rajata pois koulutustaustan vaikutukset työnantajan valinnassa. Haastateltavat on myös kerätty eri paikkakunnilla Suomen opiskelleista ja eri paikkakunnille työllistyneisiin, jotta alueelliset erot, kuten tietotyön keskittymä Helsingin metropolialueelle ja teollisuuden suurempi prosentuaalinen osuus muualla maassa eivät aiheuta aineistoon vääristymää, jossa alueelliset erot saattaisivat tuoda esiin tietynlaisia odotuksia työnantajabrändiä kohtaan. Osana Y-sukupolvea tutkimuksen henkilöt olivat siis 1980-1995 syntyneitä, joiden valmistumisesta siirtymiseen työelämään oli aikaa alle 5 vuotta.

Tutkimukseen valikoitui ihmisiä jotka ovat noudattaneet jotain seuraavasta kahdesta polusta. Ensimmäinen polku oli valmistua ja työllistyä yritykseen, jossa he nyt työskentelevät. Toinen polku oli, että haastateltava oli jo toisessa yrityksessä töissä hyvin nopeasti valmistumisensa jälkeen, mikä teki heistä jo ennalta mielenkiintoisia tutkimuksen kannalta. Tällaisissa tapauksissa esimerkiksi työnantajabrändi on saattanut aiheuttaa pettymyksen työllistymisen jälkeen, kun todellisuus ei olekaan vastannut odotuksia. Tämän avulla tavoiteltiin myös mahdollisesti negatiivisia kokemuksia ensimmäisistä valinnoista.

4.2 Teemahaastattelu tutkimusaineiston keruumenetelmänä

Tutkimuksen luonteeseen parhaiten sopivaksi metodiksi valikoitui teemahaastattelu. Aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelu antaa avoimuudellaan vastaajille vapauden tuoda mielipiteitään vahvasti esille ja ennen kaikkea omin sanoin (Eskola ja Suoranta, 1998, 87). Tutkimuskysymysten ollessa kuvailevia, millainen haastateltaviin vetoava työnantajabrändi on, jättää teemahaastattelu haastateltaville tilaa kertoa omista näkemyksistään enemmän kuin esimerkiksi perinteinen lomakehaastattelu. Samanaikaisesti se on

tutkijalle helpommin tulkittava kuin täysin strukturoimaton, avoin haastattelu. Tämän tutkimuksen liitteenä on teemahaastattelun runko. Tutkija ei kuitenkaan pakottanut keskustelua etenemään tätä teemahaastattelurungon määrittelemää reittiä, vaan käytti runkoa enemmän muistilistana, jotta kaikki haluttu tuli käsiteltyä haastateltavien itse esiintuomien asioiden lisäksi. Tutkija ei siis lähtenyt tutkimaan 30 eri työnantajabrändin aspektin tärkeysjärjestystä, vaan pyrki antamaan haastateltavan kysymyksiin vastatessaan tuoda ilmi arvostamiaan työnantajabrändin osia. Näin työnantajabrändistä keskustellessa oli haastateltavalla tilaa tuoda omia näkemyksiä ja oivaltaa itsekin työnantajabrändissä arvostamiaan аспекteja, joita sitten tutkimuksessa tullaan analysoimaan tarkemmin. Teemahaastatteluita suoritettiin 4 kappaletta keväällä 2019. Tutkimusta suunniteltaessa tarkoitus oli tehdä enemmän, mutta haastattelujen tulosten ollessa hyvin samansuuntaisia neljän jälkeen, totesi tutkija riittävän saturaation toteutuneen. Tässä tapauksessa tutkijan on siis itse kyettävä tunnistamaan aineistosta koska uutta tietoa ei enää nouse esille, eikä ole enää hyödyllistä kerätä lisää aineistoa (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 60). Hirsjärvi ym. (2004, 171) tuo esille myös tutkijan oman oppineisuuden ongelman tässä saturaation käsitteessä; kuinka paljon tutkijan on mahdollista havaita uusia asioita tutkimuksessa, jotta tilanteeseen, jossa tutkimusta tekevistä henkilöstä riippuen saturaatiopisteen muodostuminen on eri.

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 77). Näin ollen tutkijan haastattelu perustuu hänen itse jaottelemien haastatteluteemojen varaan, ja luo aineiston joka perustuu näille valinnoille.

Kun haastattelut on litteroitu, tutkija jaotteli aineiston teemojen mukaisesti. Teemat ovat aineistosta ylös nousevia useita haastateltavia yhdistäviä piirteitä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173). Näin saan tuotua aineistosta esille nousevat teemat esille ryhminä. Teoreettisessa viitekehityksessäni on alkuperäinen teemajako, mutta koska teemahaastattelun myötä teemoja voi kuitenkin nousta esille myös itse haastattelurungon ulkopuolelta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173) voi olla tarpeen tehdä muutoksia siihen vielä haastateltavien jälkeen. Tämä ei ole täysin itsestään selvä asia, mutta se todistaisi haastateltavien valinnan onnistuneen heidän tuodessaan esille teemoja, jotka eivät minulle tulleet niin vahvoina mieleen haastattelurunkoa tehdessäni. Tämä myös vahvistaisi tutkijan päätöksen pitää teemahaastattelun kysymykset hyvin avoimina, jotta haastateltavien omille näkemyksille on aidosti tilaa, eikä heidän rooliksi jää vain arvottaa tutkijan asettamia asioita tärkeysjärjestykseen.

4.3 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineistoa leimaa sen harkinnanvarainen otanta. Eskola ja Suoranta (1998, 18) toteavat että laadullista tutkimusta usein leimaa sen keskittyminen hyvin pieneen otantaan, joita sen jälkeen pyritään analysoimaan hyvin perusteellisesti. Näin ollen tutkimusta ei perusteta tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan syvällisyyteen ja käsitteellistämisen kattavuuteen.

Näin myös oma aineistoni on rakentunut harkinnanvaraisen näytteen perusteella, ottaen huomioon jo aiemmin esittämäni rajaukset aineistolle. Lähtiessäni suorittamaan haastatteluita tavoitteenani oli tehdä 4-8 haastattelua, kunnes saavuttaisin selkeän saturaaion aineistosta. Aineisto kerättiin keväällä 2019. Näyte koostuu kauppatieteiden maistereista, jotka ovat työllistyneet eri toimialoille ympäri Suomen. Haastatteluja tehtiin lopulta neljä kappaletta, sekä jo tässä kohtaa nähdyn saturaaion sekä aikataulullisten paineiden myötä. Saturaaiota kuitenkin selkeästi oli havaittavissa, ja haastateltavien taustojen monipuolisuus teki tästä tutkijalle mielenkiintoista. Haastattelut nauhoitettiin, ja litteoitiin, jonka jälkeen aineistoa analysoitiin teemoittain. Lopputuloksena saatiin tuloksia siitä, millainen on näiden nuorten ammattilaisten ideaali työnantajabrändi, sekä miten työnantajabrändi vaikutti heidän omalla kohdallaan työpaikkaa hakiessa.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein reliaaбелиuden ja validiuden kautta. Nämä molemmat käsitteet ovat kuitenkin peräisin kvantitatiivisen tutkimuksen puolelta, ja näin ollen niiden soveltuvuus kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden analysointiin ei ole paras mahdollinen. Reliaabeliudella tarkoitetaan, että toistettaessa tutkimus, saataisiin sama tulos (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186). Tarkoitus on siis vahvistaa, että tutkimuksella on kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2004, 216). Ihmisten mielipiteet kuitenkin muuttuvat ajan edetessä, ja tutkimuksen tekijän subjektiiviset valinnat kvalitatiivisessa tutkimuksessa ohjaavat tutkimusta niin, ettei reliaaбелиus täysin välttämättä näin toteutuisi. Näin ollen Hirsjärvi ja Hurme (2001, 186) toteavatkin, ettei kahden tutkimuskerran välillä muodostunutta eroa tulisi pitää kvalitatiivisessa tutkimuksessa menetelmän heikkoutena, vaan seurauksena tilanteiden muutoksesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla on kuitenkin syytä muistaa, että *haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta* (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 189). Näin ollen haastattelijan tarkkuus löytää nyansseja ja tuoda kysymyksensä julki oikealla tavalla vaikuttavat tulokseen.

Validiuden käsitteestä olennainen on rakennevalidius; käyttääkö tutkija tutkimuksessaan käsitteitä jotka kuvaavat tutkituksi tarkoitettua ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 186). Avainkäsitteiden määrittely on tärkeää rakennevalidiuden kannalta. Kun avainkäsitteet on määritelty hyvin, pystyy tutkija selkeästi esittämään, miten hän on päätenyt kuvaamaan tutkittavien näkemyksiä niin kuin hän on (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 189).

Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa tiivistyy lopulta kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta, 1998, 210). Tästä syystä tutkija on läpi tutkimuksen pyrkinyt kuvaamaan koko prosessia läpinäkyvästi, jotta tutkimusta lukevalle henkilölle välittyy selkeä kuva, miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty. Kvalitatiiviselle työlle onkin ominaista, että tutkijan tulee pohtia tutkimuksessaan tekemiä ratkaisuja samanaikaisesti ottaen huomioon niiden vaikutukset aineiston kattavuuteen ja tutkimuksen luotettavuuteen (Eskola & Suoranta, 1998, 208). Tästä syystä tutkimuksessa tehtyjä rajoituksia, kuten koulutustaustan rajaus ja päätös olla sitomatta tutkimuksen kohteita parhaiden työnantajabrändien listoihin on selitetty kattavasti lukijalle, jotta hänelle välittyisi ymmärrys siitä miksi näihin ratkaisuihin on päädytty.

On kuitenkin selvää, että tutkijan rooli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvin subjektiivinen, sillä tutkija on itse tutkimuksen tärkein tutkimusväline (Eskola & Suoranta, 1998, 210). Tämän seurauksena esimerkiksi näkemykseni aineiston saturaatiosta ja tarpeellisista rajoituksista eroaisivat todennäköisesti toisesta henkilöstä, joka tekisi vastaavaa tutkimusta. Loppujen lopuksi kyse on tutkimuksessa esiteltävien väitteiden perustellavuudesta ja totuudenmukaisuudesta (Eskola & Suoranta, 1998, 212), ja tätä perustellavuutta valinoilleen tutkija on pyrkinyt suorittamaan läpi tutkimuksensa.

5 ANALYYSI

5.1 Ideaalitöntyöntajabrändi

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Y-sukupolven edustajien asenteita ja toiveita työntajabrändejä kohtaan. Millaiset työntajabrändit vetosivat heihin, mitkä osa-alueet saivat hakemaan työtä ja miten ne toteutuvat yrityksessä, jonka he valitsevat; mutta jopa tärkeämpää on selvittää millainen olisi ideaali työntajabrändi heidän mielestään. Näin tutkimme sen lisäksi että minkälaiseen työntajabrändiin he ovat päätyneet, tutkitaan myös millainen olisi se heille ideaali työntajabrändi. Millainen se yritys olisi, ja mitä se tekisi saavuttaakseen tämän. Tämän takia haastateltaville annetaan vapaa suunvuoro kertoa ideaalista työntajabrändistään. Tämän kautta tutkijalle selviää, millaiset työntajabrändin osa-alueet ovat aidosti merkittävimpiä kyseiselle henkilölle, kun hänen ei tarvitse peilata asiaa nykytilanteeseensa, vaan siihen mitä työntajabrändi olisi, jos se täsmäisi täysin heidän toiveitaan.

5.1.1 Työntajabrändin vaikutuksen kokeminen

Nuorten ammattilaisten saapuessa työmarkkinoille KTM-tutkinto taskussaan, on työntajajaosapuolella usein odotuksia ja olettamuksia heistä tutkinnon myötä. Samanaikaisesti näillä nuorilla ammattilaisilla on omat odotuksensa siitä, minkälainen työpaikka on heitä varten. Nuoret vastavalmistuneet kuitenkin ymmärsivät, ettei kaikkea voi saada.

...(työntajabrändi) kertoo et miten hauska siellä on työskennellä ja työntajan arvot, että ne kohtaavat omat arvot. Loppujen lopuksi se työntajabrändi on sellainen, että sieltä toivoo samoja arvoja, hyvää työympäristöä ja vakavaraisuutta. Toivoo, että niistä saisi kaikki kolme, mutta sitä tyytyy myös kahteen kolmesta. (H3)

Kuten Jain ja Bhatt (2015, 644-645) totesivat, että vaikka Y-sukupolvi on hyvin ura-orientoitunutta, se samanaikaisesti janoaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä jossain määrin vakautta työssään. Maailmassa täynnä muutosta, vakaus työpaikalla ja sen yhteensovittaminen muun elämän kanssa nousevat tärkeäksi osatekijäksi.

Työnantajabrändi on suosittelusta, tai jonkun henkilökohtaisesta suosittelusta seuraavaksi paras työkalu mulle arvioida, että tykkäisinkö mä mun elämästä, jos mä olisin tuolla töissä (H2)

Työnantajabrändi kuitenkin koostuu useista osatekijöistä, eikä niitä aina mielletä työnantajabrändiksi, vaan keskitytään johonkin työnantajabrändin osa-alueeseen niin, että se koetaan tärkeinä, mutta työnantajabrändiä ei. Kuten yksi haastateltavista totesi, iso firma houkutteli, ja sen pitäisi osata asioita paremmin kuin muut. Iso firma sinällään ei ole kuin koon määritelmä, mutta samanaikaisesti se tuo erilaisia työnantajabrändin hyötyjä tullessaan työntekijälle, kuten etenemismahdollisuuksia ja tietoisuuden kautta psykologisia hyötyjä siellä työskentelystä.

Se oli kuitenkin vaan massafirma muiden seassa, mut ei ollut mitään pahaa sanottavaa ainakaan siitä firmasta. Ne oli jotenkin saanut sen vaikuttamaan jotenkin siistiltä firmalta, ja sitten tietää numeroita taustalta, se on iso firma ja se houkutteli siinä, ison firman pitäisi osata jotain juttuja paremmin kuin muut. (H1)

5.1.2 Arvojen kohtaaminen työnantajabrändin kanssa

Haastateltavat kokivat arvojensa kohtaamisen yrityksen kanssa hyvin tärkeiksi. Megatrendit ohjaavat arvoja, ja selkeät yleismaailmalliset arvot ovat yleinen pohja yrityksille. Yrityksiltä ei kuitenkaan odoteta välttämättä suurellisia tekoja, vaan arvojen näkymistä arjessa.

Semmoisia rajaavia tekijöitä on, jos ne tekee jotain sellaista, joka edistää yhteiskuntaa negatiiviseen suuntaan, tai jotenkin on haitallista tai kyseenalaista toimintaa mun mittapuussa, niin jäisi ulos. Sitten taas voi olla plussaa, et tekee jotain eettisesti hyvää. Mut ei sen tartte olla mitään maailmanpelastamista. (H2)

Haastateltavat myös tiedostivat, että tätä yleistä arvopohjaa ja sosiaalista vastuuta esitellään paljon ulospäin, ja he keskittyivät myös pohjaamaan yksilöllisempiä arvojaan yritysten arvomaailmaan.

Vakavaraisuus, arvojen yhteensopivuus omien kanssa, ettei ole mikään ”evil incorporated”, et pääasia et arvot kohtaa. ... Työkulttuurissa toivoo sitä, et ei niinkun poljeta sitä työntekijää. Yllättävän monella työpaikalla on kuitenkin edelleen sellanen et oot vaan osa sitä ratasta, joka tekee lopputuloksen. Haluaa silleen, et itsellä voi olla

ääni työpaikalla, pystyy rohkeesti kertomaan ilman että tarvii miettiä sitä yrityksen rakennetta, et tän portaikon yläpuolella mulla ei oo enään mahdollisuutta sanoa mitään. Et on ainakin se mahdollisuus, ja sellainen kanava viestiä sinne ylös asti. Positiivinen ilmapiiri, et yhteiset hyödyt ja yhteiset epäonnistumiset eikä silleen et tää oli ton vika! Vaan et on mukava tehdä töitä, ja et siinä on sellasta vastuuta ja vapautta. (H3)

Toimialakin voilla olla niin paljon arvoja vastaan, että työnhakija ei kiinnostuisi työpaikasta. Tämä arvoriitari nousee myös esille haastatteluissa - omat yhteiskunnalliset arvot voivat olla paljon tärkeämpiä, ja ajaa hyvän työpaikan ohi.

En mä menisi töihin tupakkafirmaan, vaikka kuinka kivaa olis tehdä töitä ja olis kuinka kivat työkaverit. Eikä suoraan sanottuna mua kiinnostaisi mennä tekeen töitä esimerkiksi limsabrändille, että lapset ostaisi enemmän limpparia. Sen verran yhteiskunnallinen vaikutus painaa, tiedän et on kuitenkin firmoja, jotka tekee hyviä asioita tai ainakin neutraalin hyviä asioita, joissa on sisällä hyvä organisaatiokulttuuri ja arvot - niin miksi mä menisin töihin sellaiseen firmaan, missä on vaan se toinen puoli? (H2)

Arvoissa voi olla myös sokeita kohtia, jotka haastateltavat tiedostivat. Kaikki eivät jaa samoja arvoja, eivätkä he odota sitä yrityksiltäkään. Jos jokin yleisesti tärkeä arvo ei ollut heille ratkaisevaa, se myös tuotiin esille.

Mä en oo niin tarkka, vaikka sosiaalisesta vastuusta ... Menis aika nopeasti muuten ohi että okei, tää on jossain yhteiskuntavastuussa mukana tai muita. Et kaikki tekee jotain noissa kaikissa, niin ne on aika massaa siinä mielessä. Eli ei se oo silleen mikään iso tekijä, että olisi ainakaan negatiivisena silleen kun vertaa jotain toista firmaa. Jos ne tekee jotain pahaa, niin mä en välttämättä tietäis siitä. (H1)

5.1.3 Ideaalien työnantajabrändin käytännölliset aspektit

Käytännölliset hyödyt näyttäytyvät selkeinä hyötyinä arjessa haastateltaville. Käytännölliset hyödyt ovat monisyisiä, arjessa näkyviä asioita, jonka yksilölle merkitsevät aspektit vaihtelevat.

Musta sen pitäis olla kiinnostava sen työn, et siinä pystyy kehittymään, ja sit se tarjoaa haasteita positiivisessa mielessä. ... Mahdollisuus edetä, ja että pystyy kehittymään. Se on ainakin itellä, etten oo tykännyt työssä et urautuis - tekis vuodesta toiseen samaa hommaa. ... Et toimenkuvat muuttuis, se olis mulle tärkeä juttu (H4)

Käytännöllisissä hyödyissä vahvasti esiin nousi etenkin joustavuuden toive. Työ koetaan suureksi osaksi arkea, ja niiden yhteen istuttaminen on ensiarvoisen tärkeää. Työltä odotetaan haastavuutta ja muita aspekteja, mutta turhalla byrokratialla työnteon vaikeuttaminen koetaan epämiellyttäväksi.

Joustavuudesta haluaisin vielä sanoa, että se on sellanen mikä on tärkeää mulle. Et mä pidän sitä tavallaan itsestänselvyytenä, mut sit on tuttuja, jotka on mennyt firmaan, ja heillä on tunnin työmatka mut saa pitää kaks etäpäivää kuukaudessa, sen takia että että traktorilinjastotyöntekijätkään ei voi pitää etäpäiviä. Sellaiset olis kyllä jäänyt heti pois multa. (H2).

Joustavuutta odotetaan kuitenkin tapahtuvan molempiin suuntiin, ja mahdollistavan työn ja arjen suhdetta. Haastateltavat ovat valmiita joustamaan yrityksen suuntaan, mutta toivovat samaa myös tapahtuvan työntekijän suuntaan.

Joustavuus linkittyy vähän kaikkeen. ... Se on hyvä että joustavuutta on molempiin suuntiin. Varsinkin nyt oma työ, se on aika kausiluonteista, on selkeä sesonki ja sitten vähä hiljaisempi vaihe, niin se on ihan selvää, että osa vuodesta tehdään enemmän töitä ja sitten loppuvuosi on hiljaisempaa, ja siinä työnantaja tulee vastaan tai sitten itse joustaa toiseen suuntaan. (H4)

Joustavuutta toivotaan myös itse työnkuvassa. Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat itsensä kumppaneiksi työnantajan kanssa, jonka kanssa pitäisi pystyä keskustelemaan asioista, eikä vain pyytää ja toivota.

Ehkä sellainen jousto on myös siihen suuntaan, et pääsee itse vaikuttamaan siihen mitä tekee. Et pääsee ehdottamaan ja testaamaan niitä tapoja millä kehittää, ja vastuun ja vapauden kanssa se joustavuus menee käsi kädessä. (H3)

Joustavuus ei ole ainoastaan kuitenkaan vapautta työntekijän suuntaan, vaan sen tuoma vastuu tunnetaan. Ennen kaikkea joustavuudella kuitenkin toivotaan työelämän mahdollisimman sujuvaa yhdistämistä työntekijän muuhun elämään.

Mun mielestä se on just se, että sä pystyt itse jossain määrin vaikuttaan, että mitä sä teet milloin ja toki ethän sä nyt kaikkeen voi sanoa etten halua tätä ja tänne. ... Että sä pystyt sen työn sovittamaan siihen, se on kuitenkin iso osa tästä arjesta, että sen pystyy sovittamaan siihen ympärille, ilman että se haittaa sitä muuta elämää kohtuuttoman paljon. Alalla jossa paikoitellen tehdään aika paljon ylitöitä, niin se on just se että eilen istuin töissä aamusta iltaan, niin jos tänään menen sinne myöhemmin tai lähdän aikaisemmin niin se on ok. Toki siinä on vastuu myös itsensä johtamisesta, että ei kukaan muu niitä sun hommia sun puolesta tee. Pitää olla vastuu siitä omasta tekemisestä. (H4)

5.1.4 Ideaalin työnantajabrändin taloudelliset aspektit

Kun haastateltavat pääsivät puhumaan taloudellisista aspekteista, selkeä trendi oli se, etteivät taloudelliset aspektit mene muun kokonaisuuden edelle. Työltä toivotaan tarpeiden tyydytystä, ja kun taloudellinen puoli on kunnossa, muiden tarpeiden tyydyttäminen on tärkeämpää ja taloudellinen puoli on se ensimmäinen mistä ihmiset ovat valmiita joustamaan.

Sanoisin ettei palkka näyttele kauheen isoa roolia, et kun se on semmonen perus hyvä. Määkin olen saanut tarjouksia headhuntereilta semmoseen rooliin mitä mä en halua tehdä, mutta palkka olis ollut ihan saatanan hyvä, niin voin sanoo et yllättävän vähän on enää väliä suoraan palkalla, eli mielekästä tekemistä ja hyvä firma on siinä kohdassa jo ehkä muita tärkeämpi (H1)

Tämä taloudellisesta puolesta joustaminen nousi vahvasti esille haastatteluissa. Kompensaation nähtiin olevan enemmän samalla tasolla yrityksestä toiseen, kuin mahdollisten työpaikkojen muiden työnantajabrändien osa-alueiden. Taloudellisella puolella enemmän tarjoavan nettovaikutus ei elämässä koettu tuovan niin isoa muutosta, verrattuna psykologisien tai käytännöllisten hyötyjen tuomaan vaikutukseen haastateltavien elämässä..

Taloudellinen hyöty tulee mulla kyllä vasta psykologisten ja käytännön hyötyjen jälkeen viimeisenä. Et jos nää kaksi muuta on kohdallaan, taloudellinen korvaus voi olla pienempi. Ei haittaa, jos ei oo niin iso palkka, jos on muuten hyvä. Sit jos noissa muissa ois vikaa, pitäis aika paljon puolestaan kompensoida, eikä siltikään olis todennäköisesti kovin tyytyväinen. (H2)

Taloudellisella puolella voidaan korvata joitain aspekteja, kun täydellistä työpaikkaa ei ole olemassakaan, mutta oma tyytyväisyys työhön ja arkeen töiden myötä nousee tärkeämmäksi. Tämä pohdinta siitä mitä voidaan korvata ja millä oli esiin noussut aihe talouden saralta, mutta käytännössä kaikissa haastatteluissa päädyttiin siihen, että taloudellinen puoli yksinään ei vain riitä korvaamaan työnantajabrändin puutteita toisilla osa-alueilla.

Ei sitä korkeallakaan palkalla välttämättä saa (muuta puitteita) paikattua. Sama kun työntekijän arvot, et jos joutuu meneen ”evil incorporatedille” töihin, vaikka siä ois todella suuri hintalappu työlle, niin ei se sitä kompensoi et ne arvot puuttuu. Osan oon valmis antamaan anteeksi noista yhteisistä arvoista, ja minkä näkis unelmatyönantajanaan, jos on parempi hintalappu. Mut jos se kokonaisuus menee alle kolmasosan niistä omista toiveista, niin vaikka ois kova hintalappu niin ei se rahallinen korvaus vaan riitä (H3)

Vaikka taloudellinen puoli on se mistä ensimmäisenä joustetaan, ymmärsivät haastateltavat oman arvonsa, eivätkä olleet valmiita menemään oman rajansa alapuolelle. Henkilökohtainen raja minne asti on valmis joustamaan, muotoutuu kuitenkin henkilökohtaisista asioista taustalla.

Kompensaation pitää olla kilpailukykyinen. Ei se mun mielestä tärkein juttu ole töissä, en ehkä preferoi sitä palkkaa kaiken muun ylitse. ... Mutta jos se on jotain ihan mitä sattuu, niin kiitokset mielenkiinnosta, et ei sitä rahaa ikinä liikaakaan ole. (H4)

5.1.5 Idealin työnantajabrändin psykologiset aspektit

Psykologiset aspektit omasta työstä muovaavat kuvaa työntekijästä itsestään, tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tekevät työstä itselle tärkeää ja merkityksellistä. Työ on suuri osa ihmisten arkea, ja siltä toivotaan merkityksellisyyttä.

Psykologiset puolet ja organisaatiokulttuuri on tärkeitä, ettei ole mikään Berliinin muuri siellä (töissä) eri tasojen välillä, et ei saa viestiä läpi ja tietää olevansa toisella puolella jäädäkseen sinne. Pitää olla mahdollisimman matala hierarkia, jaetaan onnistumiset ja opitaan yhdessä virheitä, ja on mukava siellä tehdä töitä. Loppujen lopuksi se työ vie niin suuren osan ihmisen arjesta ja elämästä, et jos sä et siellä viihdy, niin sähän ihan tahallas rasitat vain itse itseäsi. (H3)

Psykologinen aspekti ei kuitenkaan ole välttämättä vain sisäinen, vaan ulkoinen. Vaikka työntekijänä itse ei kokisi sen tuottavan psykologista lisäarvoa itselleen, voi työ tuottaa ponnahduslaudan omaisen lisäarvon muissa yhteyksissä, kun työntekijän nimi liitetään työtehtävään tai yritykseen

Onhan näissä se, että jos toimialaa mieltii, onhan nää tunnettuja firmoja. Se tuo sitä tiettyä, ainakin ulkoista uskottavuutta siihen tekemiseen. ... Jos mieltii mihin tehtäviin on työkavereita siirtynyt, niin siinä näkyy, että onhan tää arvostettu työnantaja. Kyl se herättää niinkun.. herätti ainakin pankintädissä kovaa kunnioitusta, et sain ehkä lainani vähän pienemmällä marginaalilla. ... Mut en mä osaa sanoo että tää ois persoonan jatke mulla. Mut jos työtä on hakemassa, niin tuohan tä siinä (lisäarvoa) samalla lailla. (H4)

Psykologinen aspekti tiedostettiin myös muuttuvaksi arvoksi - kun nuori ammattilainen siirtyy tiiviistä opiskelijayhteisöstä työelämään, on työntekijän sosiaalisessa elämässä iso muutos. Mutta ajan kanssa, yksityiselämän muutokset voivat tehdä esimerkiksi organisaatiokulttuurin merkityksen pienemmäksi.

Kyllä mä koen sen tällä hetkellä tärkeänä, voi olla että se menettää merkitystään kun tulee lapsia ja on tilanne että elämässä on paljon muitakin tärkeitä asioita, kun työ. Mä arvostan hirveästi mun vapaa-aikaa, enkä oo siitä monissa tilanteissa valmis tinkimään. Mutta mä tulen kuitenkin suoraa opiskelijayhteisöstä, olen nuorin melkein mihin tahansa työhön mä menenkään ja kaverit on singonnut ympäri maailmaa. Niin kyllä mä koen että mulle on tärkeitä olla osa sitä yhteisöä. Et mä saan sellasta sosiaalista tyydytystä siihen yhteisöön kuulumisesta, ja se on tosi tärkeitä, se meinaa sen kulttuurin elämistä. (H2)

5.1.6 Pettävä työnantajabrändi

Haastateltavat tunnistivat työnantajabrändien viestinnän riskit - kaikkea siitä mitä yritykset viestivät ulospäin työnantajabrändistään ei niellä purematta. Työnantajabrändiviestintään suhtaudutaan varauksella.

...Mieluummin yritys, jos sillä ei ole tarjota sitä mistä se haluaa puhua, ei sitten puhu siitä. Vähän sama asia kun jos haluat itelles negatiivista julkisuutta.

Vaikkei se lehtiin päätyisi, niin word-of-mouth on nykyään niin vahva. Ja se potentiaali minkä menettää, kun on sillain et hei, meillä on parasta olla ja meillä on nämä ja nämä - ja todellisuudessa toteutuu murto-osa vain. (H3)

Toisilla yrityksillä viestinnän työnantajan erikoisuudesta koetaan jopa menneen yli. Työnhaussa ei keskitytä tarpeeksi siihen mitä tehdään, vaan myydään mielikuvia hakijoille siitä, millaista firmassa työnteke on - sen sijaan että kerrottaisiin mitä työ on.

Yleisellä tasolla siinä on ehkä vähän se riski, et helposti menee sellaiseksi soke-rikuorruttamiseksi. Riippuu just mille yleisölle ja mitä haluaa korostaa. Ylipää-tään, kun mainospuheita katsoo, niin mieltii, tehdäänkö sitä töitä enää ollen-kaan, omassakin firmassa. Se todellisuus iskee tietyllä tavallaan sit sormille, et tällaista tää olikin. Tiedä missä kohtaa sitä sitten kannattaa kertoa - siinä kun koeaika päättyy, vai ennen kuin palkataan. (H4)

Haastatellut odottavat ja toivovat työnantajabrändin viestinnältä todenmukaisuutta, vaikka kilpailu rekrytointimarkkinoilla on kovaa. Sen sijaan että yritykset esiintyisivät ylimalkaisen hyvinä joka osa-alueella, haastateltavat toivovat mieluummin totuutta, ja työnantajan vahvuuksien esiintuontia.

Et löytää ne omat kärjet. ... IT-fieldiltä on tullut varsinkin tutuksi et ne yrittää mennä silleen, et meillä on niin kivaa ja meillä on kaikki nämä edut ja meillä on yhteiset ryhmät ja mahdollisuudet etätöihin Australiassa. Et rehellisyys on lop-pujen lopuks semmonen siinä yritysviestinnässäkin, että monet kuitenkin heidän työyhteisöön sopivat ihmiset löytävät itsensä sieltä, kun ollaan aidosti sitä mitä ollaan. (H3)

Ei se virheellisillä mielikuvilla tulo hyödytä ketään. Jos sä tuut väärillä odotuk-silla, joku pettyy, joko työntekijä tai työnantaja. Se näissä just on se riski, et menee et leirinuotiolla paistellaan vaahtokarkkeja ja soitellaan kitaraa - ei se ehkä ihan sitä se työnteke aina ole. (H4)

5.2 Työnantajabrändin merkitys työpaikan valinnassa

Työnantajabrändi on osatekijä, kun ihminen hakee työpaikkaa. Kokonaiskuvassa työnantajabrändin vaikutuksen määrä voi vaihdella muihin tekijöihin verrattuna, mutta haastat-teluiden perusteella haastateltavat eivät olleet lainkaan valmiita myymään periaatteitaan

työllistymisen ehtona. Vaikka työllistyminen johonkin on ensiarvoisen tärkeää, olivat haastateltavat ottaneet aikaa myös kattavaan työnantajan valintaan.

5.2.1 Työnantajabrändien ohjaava vaikutus työnhakuprosessissa

Nykyaikainentyönhakija ei välttämättä jää odottelemaan ilmoituksia vapaista työpaikoista, vaan proaktiivisesti hakeutuu odotuksiensa mukaisten yritysten juttusille. Tällainen proaktiivisuus työntekijän puolelta etenkin arvojen pohjalta voi olla uutta yrityksille, mutta yrityksillä on näin mahdollisuus resurssiensa mukaan miettiä, että vaikka avointa työpaikkaa ei tällä hetkellä olekaan haussa, löytyisikö pätevälle hakijalle töitä.

Mä en tavallaan hakenut mihinkään suoraan paikkaan, vaan lähdin hakeen sitä, että sovitaanko me yhteen, ja sitten oisko teillä jotain hommaa ... lähdin tavallaan työnantajabrändi edellä kartoittamaan mitä yrityksiä Keski-Suomen alueella toimii, selasin kauppalehden sivuilta top-kasvuyrityslistauksia Keski-Suomen alueelta. Olin jo aikaisemmin selvittänyt mitä markkinointialan firmoja täällä toimii, ja ollut yhteyksissäkin muutaman kanssa. Kyselin tuttavilta tietääkö ne minkälaisia firmoja täältä, ja sitten menin aika vahvasti sen mun selvityksen ja suositusten pohjalta. (H2)

Toimialoille on myös muodostunut omanlaisensa työnantajabrändit. Vaikka kaikki toimialalla eivät ole samalla viivalla, on toiset toimialat brändäytyneet toimialalla olevien yritysten kautta.

Liitän hyvin pitkälti tietynlaisia työnantajamielikuvia toimialan mukaan. Esimerkiksi ihan stereotyyppisiä et pankeissa on paljon tiukempaa, isoissa teleoperaattoreissa on sellasta et yritetään ulospäin näyttää et on hyvä meininki mut sisäisesti saattaa olla monta sisäistä sotkua ja sielläkään se homma ei oo niin vapaata kuin vaikuttaa, ja IT-firmoilla on monesti se sama. Ulospäin näytetään et on tosi hyvä meininki, mutta tosi harvoin toteutetaan sitä. Tiettyjä toimialoja kohtaan on sellainen et ei ikinä, ja toisiin vähä kriittinen silmä. (H3)

Näillä toimialamielikuvilla on pohjansa usein työnantajabrändin ja word-of-mouth kautta saadussa informaatioissa toimialalla töissä olleelta tutulta. Ja aivan kuten tällaisissa suusta suuhun kulkevissa tiedoissa, on näissäkin hyvin päinvastaisia mielikuvia tarjolla.

...Mä oon aina saanut sellaisen kuvan, et IT-firmoissa on kivempaa olla töissä kun monissa kaupallisen alan firmoissa. Ei se oo ehkä sen markkinoinnin takia, vaan kuullut sukulaisista ja kavereilta, mut mä oon aina saanu sellasen kuvan et It-firmoissa on lepposampi meininki ja sellasissa firmoissa missä on pelkkiä ekonomieja ne syö siellä toisiaan. Ja IT-firmoissa on kun on niin hirvee työntekijäpula ja -tarve, ja sitten mun mielestä se näkyy IT-firmoissa et ne on hulluna panostanut siihen työntekijäpuoleen (H2)

Haastatellut luottavat suosituksiin tutuiltaan kuitenkin enemmän, kun yrityksen omaan viestintään ja työnantajamarkkinointiin. Työnhaussa ei olla valmiita ostamaan niitä kiiltokuva näkemyksiä työpaikoista, vaan uskotaan vertaisiltaan tulevan raa'an totuuden.

... varmaan tää puskaradio. Et jos on sitä kautta kuullut jotain, tulee se filteröimätön versio. ... Enemmän siinä oli et paljon oli kavereita, jotka siellä (työskenteli) ja niiden kautta tuli haettua vahvistusta sille (H4)

Vaikka toimialoihin miellettiin vahvoja mielipiteitä, vallitsi haastateltavissa kuitenkin ymmärrys siitä, että toimialalle mahtuu monenlaisia toimijoita. Yksikään haastatelluista ei ollut varsinaisesti hakeutunut töihin yhtiöön yhtiön toimialan perusteella. Toimialabrändin ei siis voida sanoa kävelleen varsinaisen työnantajabrändin ylitse. Arvojen ollessa ristiriidassa yhtiön toimialan kanssa, oli toimialalla enemmänkin pois sulkeva, kuin toimialalle imevä vaikutus.

Ehkä enemmän se oli sitä, että sinne limsafirmaan en halunnut mennä, niinkun rajaavana ... Ehkä niin kuin omien kokemusten perusteella tiesin sen, että ihan sellanen mainostoimisto ei oo mun juttu. Mulla oli tiettyjä toimialoja mitkä kiinnost, mut periaatteessa olin kaikille avoinna (H2)

Toimialaa suurempi vaikutus tuntui olevan yhtiöön liitetyillä yleisillä mielikuvilla. Haastatteluissa nimettiin nimeltä muutamia uutisista ja sosiaalisen media myrskyistä tuttuja yrityksiä, ja jopa pelkoja sellaisen myötä itse leimautumisesta. Haastateltavat siis kokivat jopa uhaksi itselleen, jos edustaa yhtiötä josta yleinen mielipide on negatiivinen.

En nyt keksi nopeasti että mille toimialalle en vois lähteä. Mut kyllähän sitä toki omaa mainettaan miettii, et mihin haluaa oman nimensä sotkea. Et jos on sellanen, et mennään kohusta kokuun, niin haluaako siihen sitten kukaan leimautua. (H4)

Julkisesti jos mieltii, mahtaa suurin osa olla niistä joista on vahvasti tullut pinnalle semmonen negatiivinen mielipide jo konkurssissa. Onko Talvivaara jo konkurssissa? Taitaa olla. (H3)

5.2.2 Työnantajabrändien käytännölliset hyödyt - Sijainti, jousto ja etenemismahdollisuudet

Töiden sijainti on mielenkiintoinen käytännöllinen hyöty - toisille se tarkoittaa sijainnin vapautta, toisille sitä työ on kaikkien muiden palveluiden lähettyvillä, tai sitten koti- tai opiskelupaikkakunnalla johon juurtunut. Bruschin ym (2018) tutkimuksessa Saksassa löydettiin yhteys uraorientoituneiden muutossa metropolialueille ja perheorientoituneiden halukkuudesta työllistyä metropolialueiden ulkopuolelle. Sijainnin merkitys näkyikin yksilötasolla tietynlaisena arvojen peilinä, nostaen esiin eroja haastateltavissa.

En mä olis ottanut vastaan työtä, josta en olis tykännyt tai firmasta joka ei inspirois mua millään tavalla. Et jos täältä ei olis löytynyt, oli pakko ollu mennä muualle. Mieluummin olisin siirtynyt, kun ottanut vastaan duunin josta en innostu. ... kyl mä koen et olen palkkatasosta joutanut, kun olen jäänyt Jyväskylään, tietty elinkustannuksetkin on pienemmät, ja sit oon menny pienempään firmaan. Se on kuitenkin valinta minkä mä halusin tehdä (H2)

Sijainnin kokonaisuutena voi nähdä tietynlaisena kokoelmana vaihtoehtoja. Toinen arvostaa kaupungin palvelujen helppoutta, toinen valitsee rauhallisuuden toisaalla. Toisen ajaa metropolialueelle tarjolla olevat työt, toisen pitää sukujuuret tiukasti omalla kotiseudullaan.

Kyl se kun nyt mieltii vaikka Helsinkiä, se oli kyllä, ja on edelleen tärkeä miksi mietin et miks mä en vaikka haluais lähteä pois Helsingistä, tai vaihtaa firmaa... kyl ne on yllättävän tärkeitä noi. Pidän sitä (sijaintia) tärkeänä (H1)

Työn mahdollisuus Helsingin ulkopuolella näyttäytyy samalla tavalla osana, jota painottaa työnantajabrändin osana.

Tää on ehkä siinä erikoinen KTM-työ, et tää on aika laajasti koko Suomessa. Työhän itsessään on aika samanlaista et olit sä sitten töissä Helsingin toimistossa, tai

Tampereella tai Jyväskylässä. Monesti on pakkokin, et jos tietyn alan töitä haluaa tehdä, niin aika rajallinen määrä maakunnissa niitä on tehdä. (H4)

Työn sijainti on myös elämäntilanteeseen sidonnainen asia - on asioita jotka sitovat paikalleen, tai joiden luota haluaa päästä kauaksi. Ja kun elämäntilanteet muuttuvat, muuttuvat samalla odotukset työn sijainnille.

Sijainnilla itsellään ei ole niin väliä, niin kauan kun on mahdollisuus ja vapaus muuttaa sen perään. Mä haluaisin työskennellä ulkomailla, olisin tarvittaessa valmis muuttamaan Helsinkiin, mutta kyllä sillä on suuri painoarvo sen elämäntilanteen mukaan. Kaks vuotta sitten kun valmistuin etsin töitä täältä, kun tiesin ettei avopuolison opiskelutahdilla olla ihan heti pihalla täältä, ja jos ottais muualta työtä se veis niin paljon aikaa pois siltä omalta arjelta, arjen hyvinvoinnilta. Riippuu elämäntilanteesta - kaks vuotta sitten en olis ollut valmis muuttamaan, mutta tällä hetkellä, kun puoliso valmistuu, on taas enemmän mahdollisuuksia. (H3)

Toisena merkittävänä käytännön hyötynä työpaikkaa valitessa nousi esiin ideaali-työnantajabrändiinkin vahvasti liitetty joustavuuden tarve. Nykyaikainen asiantuntijatyö on hyvin liikkuvaa, ja teknologia on katkaissut tarvetta olla toimistolla päivittäin tiettyjen kellonaikojen välisen ajan. Tämä työelämän kehitys pois teollisuudesta peräisin olevasta työvuoro-työpaikalla ajattelusta on nostanut etätöiden merkitystä tärkeämmäksi nuorille ammattilaisille heidän hakiessaan paikkaansa työelämästä.

Joustoa työn järjestelyissä, ainakin nyt kun 2,5v on tehnyt hommia firmassa, jossa töitä voi tehdä etänä. Niin jos toimistolla pitäis olla 24/7, tai siis jokainen työpäivä siä paikalla, niin se saattas olla itselle vähän liikaa. (H3)

Jousto ei tapahdu ainoastaan ajoittaisen sijainnin vapautena, vaan suuremmissa organisaatioissa joustavuuden nähtiin tuovan lisäarvoa myös vakituisten siirtymien kautta. Joustavuus työsuhteessa on varsin monipuolinen käsite, ja sillä koettiin tarkoitettavan päivittäisen töiden joustavuuden lisäksi myös laajempaa maantieteellistä joustavuutta yrityksen suunnalta.

Työpaikan sijainti on tärkeä juttu, toki työ ei katso aikaa eikä paikkaa, projektityötä ympäri Suomen. ... Opiskeluaikojen jälkeen Vaasassa tuntui, että kaupunki on nähty, niin kerroin esimiehelle, että haluaisin siirtyä keskiseen Suomeen, ja se soitti sen alueen johtajalle, että täällä olis tällainen kaveri tulossa, et onnistuuko

... Siinä mielessä joustavuus, ja periaatteessa asiakkaiden ehdoilla tietenkin tehdään, et jos sinne pitää mennä, niin sinne pitää mennä. Mut jos haluaa tehdä kotona, toimistolla tai mökillä, tai missä haluaakaan, sekin onnistuu. (H4)

Kolmanneksi huomiopisteeksi käytännön hyödyistä nousi etenemismahdollisuudet. Tämä kertoo nuorten ammattilaisten nykyaikaisesta näkemyksestä työelämään - työmarkkina elää, ja työntekijät sen mukana. Takana on aika, kun työllistyi parikymppisinä eläkevirkaan, vaan nyt odotettavissa on siirtymää läpi työuran. Se voi olla siirtymää yrityksessä johon ollaan työllistymässä, tai todennäköisesti myös seuraavaan yritykseen.

Etenemismahdollisuudet on kyl iso etu mitä mä painotin jo silloin, ja edelleen mietin vaikka että mä haluan hyödyntää sitä enemmän, että on iso talo. Mähän oon kahdessa eri maassa samassa firmassa jo työskennellyt. Itsessään maantieteellinen laajuus, ei määrällisesti mutta maiden kannalta, niin kyllä se on iso käytännöllinen hyöty. (H1)

Kauppätieteiden maisterin tutkinnon monipuolisuutta korostetaan opintojen aikana. Pääaineet rajaavat tietysti omansa, mutta kauppätieteiden maistereita päätyy monille toimialoille erilaisiin asiantuntijatehtäviin. Tämä nousi esille myös etenemismahdollisuuksien osalta – osaamisen siirtäminen alojen välillä koetaan helpoksi, eivätkä haastatellut kokeneet vahvaa urautumista omakseen.

Laskentatoimen laithan on samat kaikille, mutta monipuolisuus tulee siinä, että asiakaskunta on monipuolista. Tällä viikolla oon jossain tehtaassa, seuraavaks tarkistan jotain pääomasijoittajan rahastoa, tai huomenna jotain ihan muuta. Niillä on ihan eri ongelmat ja kysymykset minkä kanssa painitaan, niin siinä sitä (monipuolisuutta) tulee. Monipuolisuus KTM-hommassa, et jos tästä nyt lähtis kattelemaan muualle, niin onhan tää antanut aika moneen ammattiin valmiudet, tää omakin työ. Nähnyt monta firmaa ja erilaista toimintakulttuuria, et pystyis haluteessaan, jos lähtis ettimään töitä, niin siirtymään sitten hyvin erilaisiin. (H4)

Käytännöllisten hyötyjen aspektit työnantajabrändissä ovat pragmaattisen ihmisen valinta - keskitytään siihen mitä tehdään ja miten. Arvot saattavat olla raakaa valintaa tehdessä ohjaavia tekijöitä, mutta kun sieltä löytyvät ne itselle sopivat, annetaan valta käytännön hyödyille valintaprosessissa.

Kyllä mä katoin vahvasti (käytännöllisiä hyötyjä), ehkä ne eettiset ja psykologiset oli niinkun rajaavia tekijöitä, ja sieltä kun sain että ok, tässä on mielenkiintoisia,

niin sitten lähdin hakeen että onko se käytännöllisten hyötyjen kannalta osuva. Tiesin et kulttuurillisesti tykkään pienistä firmoista, mut tietysti pienissä firmoissa ei ehkä pääse etenemään, jos firma ei vaikka kasva. Niin lähdin hakeen sitä, et minkälainen se firma on, kasvaako se, onko siellä mahdollisuutta kehittyä ja vaikka liikkua työnkuvan sisällä, mitä se joustavuus siellä tarkoittaa ja mitä se työnkuva siellä on. Markkinoinnissa samalla tittelillä työnkuva voi tarkoittaa ihan eri asiaa. Et sä teet myynnin powerpoint-kalvoja ja töhiset jollain sadan euron budjetilla, tai sitten se voi olla et pääset koko asiakkuusprosessia johtamaan. Mä en halunnut päätyä siihen tilanteeseen että mä olen sitten niiden kalvojen kanssa siellä. (H2)

5.2.3 Työnantajabrändien taloudelliset hyödyt - palkka & edut

Taloudellisten hyötyjen merkitys osoittautui haastatteluissa kolmion pienimmäksi kärkeksi. KTM-tutkinto luo pohjaodotuksen palkalle, jolloin voidaan puhua tietynlaisesta perustasosta, siitä mitä odottaa. Merkityksen ollessa muuten kuitenkin pieni muihin nähden, ei sitä koettu ohjaavaksi tekijäksi valintatilanteessa.

Perustaso pitää olla et pystyy pärjäämään. Mutta jos miettii kahta työtarjousta, toki jos se korvaus olisi huomattavasti korkeampi, puhutaan siis merkittävästä.. Mutta niinkun ne yleensä nyt tahtoo olla, jos puhutaan satasista kuukaudessa niin se nettovaikutus on loppujen lopuksi aika pieni. Et jos toisella firmalla on tarjota vaan parempi palkka, niin ei se riitä. Tai no, riittäväällä korvauksella itken itseni uneen, mutta... (H4)

Jos työntekijä kokee löytäneensä alansa, ja alan sisällä ei ole muuten suurempia eroja työnantajabrändeissä, nostaa taloudelliset hyödyt päätään. Yksi haastateltava koki sen miltei ainoaksi erottautumistavaksi alallaan.

Roolit on yllättävän samankaltaiset, bränditkin on samankaltaisia vaikka meidänkin kilpailijafirmoissa, niin siinä ne edut ja taloudelliset hyödyt myös ... ku ne on yleensä sama sijainti missä ne on, hyvin samankaltaisia, tuntuu ja maistuu samalta, mut sitte millä ne koittaa vähän erottautua niin on ne taloudelliset (hyödyt)... Ne yleensä on se. (H1)

Taloudellisella puolella ollaan valmiita joustamaan työntekijäpuolella, mutta se sisältää myös tietynlaisen odotusarvon tulevasta. Vaikka työstä nyt saatava korvaus ei olisi verrattain hyvä ja merkittävydessään ei ole niin tärkeä kuin muut osa-alueet, voi se ajan kanssa tasoittua muiden aspektien rinnalle.

En hirveenä laita sille painoarvoa, tai siis aseta liian tiukkaa alarajaa siitä mikä se alotuspalkka on, koska on vähä sellainen Pohjois-Pohjanmaalainen asenne, että kyllä työ tekijänsä palkitsee, ja hyvä työ palkitaan. Et sitä tulee sieltä sitä parempaa kompensatioo ajan myötä. Mutta sen verran tietenkin ahne ihminen on, että jos laitetaan tosi korkea hintalappu johonkin työhön, niin kyllähän se kiinnostaa. (H3)

Palkka ei ole kuitenkaan ainoa taloudellinen hyöty - ja työnantajat puhuvatkin entistä enemmän rekrytointi-ilmoitustensa yhteydessä eduista, joita yhtiö tarjoaa. Edut ovat yhtiökohtaisia, ja aivan kuin edut, myös mielipiteiden skaala niistä on mittava. Mutta aivan kuin työmarkkinasopimusten aikaiset lööpit ja uutiset kertoo, saavutetuista eduista ei luovuta.

... edelleenkin mä mietin tosi paljon vaikka etuja, sit kun on jotain etuja vaikka saanu, niin ei enää halua luopua niin helposti - vaikka vakuutukset ja tämmösiä mitä firma maksaa, niin kysyy vaikka ekassa haastattelussa kilpailijafirmalta vaikka et mitä teillä on. ... Miettiny ehkä noiden vakuutusten kannalta, et kaikilla on kuitenkin samat puhelinedut ja vaikka asuntoetua niin kuin verotusetuna. Perusjutut löytyy kaikilta, vaikka lounasedut, mut sit mitä voi tarjota paremmin on vaikka nää vakuutukset ja ehkä jotain pankkiin liittyviä muita etuja. (H1)

Kaikkia etuja ei ole luotu tasa-arvoisiksi, ja siksi etujen skaala ja niihin suhtautuminen on varsin erilaista henkilöittäin – mitä etuja oli päässyt itse käyttämään tai kohdannut, ja mitä voisi olla tarjolla oli vaihtelevaa työpaikkakohtaisesti. Kiinnostavimmaksi eduksi haastatteluissa nousi etu, joka taloudellisen hyödyn lisäksi tuottaa myös psykologista hyötyä - osakkuus.

Lounaseduilla ja pingispöydillä ei silleen (ole merkitystä) mut osakkuus. Se on ehkä mun tyylistä työntekijänä tai ihmisenä, et mä oon aika sitoutuja, niin mä joka tapauksessa sitoudun kun pääsen mulle sopivaan paikkaan. Niin koen sen tosi motivoivana, et voisin olla kans osakas. En lähtenyt sitä silleen hakemaan, mut se on ollut nykysessä työssä tosi kiva bonus mitä oon arvostanut ihan hirveesti. Et lounasedut - ihan sama, mut osakkuus. (H2)

Toisille edut eivät taas näytelleet juuri minkäänlaista osaa työnhaussa. Niitä pidettiin positiivisena lisänä, mutta ei varsinaisesti päätöstä ajavana tekijänä, vaan enemmänkin kuorutteena kokonaispaketin päällä.

On se tosi tärkeä, mut se on sellasta extraa. Mukava ele, ihan kiva kun niitä kulttuuriseteleitä ilmestyy. Mukava yllätys. (H4)

Edut ei kyllä vetoa, enkä mä tiedä miten mä jotain autoetuakaan hyödyntäisin, et mieluummin kompensatio palkkana. (H3)

Taloudellisten hyötyjen merkitys kuitenkin kokonaisuutena jäi vähiten tärkeäksi haastateltaville. Tämä aatos näkyi sekä jo ideaalin työnantajabrändin kuvailussa, kuin myös itse valinta osuudessa. Kuten yksi haastateltavista asian tiivisti,

Se tasapaino (taloudellisesta puolesta joustossa) vähä vaihtelee, riippuen siitä kuinka työolosuhteet tai työyhteisö täyttää ne mun odotukset, et onko joustavuutta, onko siinä sellasta hyvää meininkiä työntekijöiden keskuudessa, onko se enemmän sellanen et opitaan yhteisistä virheistä eikä et etitään syntipukkia ... (taloudellisista puolista) mä olen ensimmäisenä valmis uhraamaan sen sijaan että jättäis muita ulkopuolelle (H3)

5.2.4 Työnantabrändien psykologiset hyödyt - Arvot & ammattiyhteisyys

Ideaalia työnantajabrändiä kuvailtaessa haastateltavat puhuivat paljon omista arvoistaan, ja yrityksen yhteensopivuudesta niihin omiin arvoihin. Tämä arvokeskustelu jatkui myös valintaa tehtäessä - mitkä on ne omat arvot, ja miten ne sointuvat yhteen yrityksen kanssa.

Arvot firmassa on tarpeeks linjassa, ei häiritse millään tapaa, että tähän en vois uskoa. Siellä on esimerkiks tällainen Stewardship - miten sen sanois, omistajuus, että haluaa tehdä asiat hyvin. Sitä on aika helppo lähestyä, tai samaistua sellaiseen. Ne on aika hyvin ne varmaan miettinyt. ... jos ei niitä uskois, niin en usko, että kovin moni jäiskään, kun on vaihtoehtoja myös muualla. Ehkä ne on onnistunut rekrytointivaiheessakin jo jollain tapaa, että ne ei oo liian kaukana omista arvoistaan. (H1)

Tällainen arvojen osana toimintaa näkyminen on omiaan kotiuttamaan arvot jakavia työntekijöitä yritykseen. Yritykset saattavat myös viestiä arvojaan tyhjinä korulauseina, jotka eivät toteudu, ja tuottavat pettymyksiä alkuinnostuksen jälkeen työntekijälle, kun arki ei olekaan sitä mitä oli annettu odottaa. Haastatellut eivät osta myyntipuheita suorilta, vaan osaavat varautua ja tutustuvat firmaan syvemmin välttyäkseen pettymyksiltä.

...siellä arvopohjapuolella, psykologisella puolella on et organisaation sisäinen eettisyys, se kulttuuri, miten siellä kohdellaan työntekijöitä, miten siellä osallistetaan työntekijöitä, miten se ihmisten arvostus näkyy ja miten siellä pääsee tekemään ja kehittymään mun mielestä rakentuu sen arvopohjan päälle. Oon kokenut niin, että varsinkin pienemmissä firmoissa, se millaset arvot sillä johdolla on ja miten se johto toimii, se vaikuttaa tosi vahvasti siellä firmassa siihen miten se firma ja sen arvopohja toimii. Se on ollut mulle sellanen mitä oon yrittänyt selvittää, sellanen mistä lähdän liikkelle. (H2)

Arvoista ollaan kuitenkin hieman valmiita joustamaan - arvot ovat yksilöllisiä, ja yrityksiä on rajallinen määrä - täydellistä yhteensopivuutta voi olla vaikeatakin löytää. Näin omaan arvomaailmaan peilaten voi yksilö pohtia sitä, mistä on ehdottomampi kuin toisista.

Olen niistä (arvojen istumisesta yhteen yrityksen arvojen kanssa) valmis hieman joustamaan, tietenkun itsekin on kehittyvä ihminen, saattaa välillä katsoa hieman liian naiivein silmin maailmaa, jos esimerkiksi mietitään sillein, että mitä tuotetta yritys valmistaa tai muuta. Mutta kun miettii arvoja et minkälaisessa asemassa työntekijä koetaan, onko se yks osa koneistoa, sellanen resurssi joka heitetään ihan säälimättä menemään; onko siellä tapana palkita tai jakaa omaa onnistumista yhteiskunnalle; tehdäänkö hyväntekeväisyystoimintaa tai muuta. ... Kun silloin ei (opiskelujen aikaisessa rekrytointitilanteessa) kiinnittänyt siihen (arvojen yhteensopivuuteen) huomioon, niin nykyään kattoo kahta kauheemmin sitä. (H3)

Yrityksen arvot voi kokea itseä rajaavina, tai itseä voimaannuttavina asioina. Organisaation arvopohja antaa suuntaviivat työntekijöilleen, luoden pohjan missä liikkua, mahdollistaen työntekijän omaa toimintaa.

Aika selkee on silleen, et tietyt linjat on valittu ja niillä mennään. Vähän siellä voi luovia, mut jos miettii sitä organisaatiokulttuuria, niin on siellä ne tietyt. Paljon

ne niitä meidän arvoja ja niitä toivottaa, niin kyllä ne siinä käytännössä niitä niinkun noudatetaan, näkyy arjessa. Se tulee siinä, et se on, miten sen sanois, siellä on ne tietyt suuntaviivat, joiden sisällä voit luovia niinkun haluat, mutta viime kädessä jos sitä organisaation kanssa ei mene samaa polkua, niin jossain kohtaa ne tiet erkanee. (H4)

Tämä arvokeskustelu oli suuressa roolissa haastatteluissa, eikä sitä ole syytä väheksyä. Vaikka toisilla yrityksillä arvojen jalkauttaminen organisaatioon ei ole toiminut niin hyvin kuin odotetaan ja se aiheuttaa skismaa, on se osa-alue johon haastatteluiden perusteella kannattaa yritysten panostaa.

Arvot kuitenkin vaikuttaa niihin kaikkiin muihin osa-alueisiin, et jos ne on pielessä, niin voi olla jossain muuallakin. Palkka nyt on aika irtonainen, mut muuten. (H2)

Kun nuori ammattilainen pääsee edustamaan omaa yritystään, josta kokee ammattiyllpeyttä, tuottaa se hänelle psykologista lisäarvoa. Tapahtuu se sitten kavereiden seurassa, asiakkaiden parissa tai vaikka rekrytointitapahtumassa, haastatellut kokivat saavansa tätä psykologista lisäarvoa työstään. Tällainen tietyn tyyppinen itsensä validointi - ulkoinen vahvistus sille, missä olet töissä sinua määrittävänä tekijänä nousi esille haastatteluissa monessa eri muodossa

Kyllä mä pidän siitä, että firma on nimenä tuttu. Inhoan sitä, että pitää selittää missä on töissä. Se ois kiva, jos jengi tietäisi. En tiedä mistä se tulee, mutta pidän sitä kyllä psykologisenä hyötynä. Brändi on niin tuttu, ettei tartte olla lähimpiä opiskelukavereita vaan jotka tietäisi (yhtiön). ... se on mulle yllättävän tärkeä. vaikka se nyt oliskin Nordea tai mikä vaan, sillee et jengi tietää ja jotenkin arvostaa sitä, niin se on mulle yllättävän tärkeä. En mä kyllä tiä mistä se tulee. Miettii vaikka et mihin muualle firmaan hakis töihin, niin se on just et ok, mikä firma se on. ... Et jos se on Pertin Putki Oy, niin saa olla aika hyvät arvot ja kaikki muu (H1)

Hyvän työnantajan lähettiläänä toimiminen tuntuu tulevan luonnostaan nuorille haastatelluille. Oman yliopiston järjestämät rekrytointitapahtumat ovat esimerkki otollisesta maaperästä, johon nuori ammattilainen voi mennä kertomaan mielellään omasta työstään ja työnantajastaan.

Musta on ollut hirveen kiva käydä duunimessuilla tuolla yliopistolla, kun tuntuu että pääsee antaan takasinpäin. Ja voi OIKEASTI seistä sen takana, että meillä on hyvä työpaikka, ja meillä on kiva olla töissä. Sitä on tosi kiva viedä sitä ulospäin. ... Kun siitä tulee sellanen pieni ylpeys siitä omasta firmasta. (H2)

*Toisaalta jos oltas enemmän tunnettu yritys, niin se saattas tuoda vähän enemmän, mutta kyllä mä ylpeenä puhun tosta meidän yrityksestä. Me tehdään hyviä asioita, meillä on hyvä organisaatiokulttuuri ja meillä on mukava olla, niin kyllä siitä mielellään käy puhumassa opiskelijoille. Et jos käy vaikka jossain rekryta-
pahtumassa, niin hyvin mielellään kertoo missä on töissä ja siitä työpaikasta. Mut ei saa lisäarvo silleen et ”aa sä olet siellä töissä”, mut sit kun avaa minkälainen se on, niin sit se tulee (H3)*

Alakohtaisesti, alalla jossa työ profiloituu vahvasti tekijäänsä, lisäarvo toimii ovia avaavana tekijänä työmarkkinoilla, mahdollistaen työtä. Tällöin psykologisen lisäarvon yrityksessä työskentelystä voi kokea liukuvan enemmän käytännöllisen hyödyn puolelle.

*Puhutaan arvoista ja muista. niin omalla nimellähän tässä tehdään niinkun bis-
nestä. Siellä on se (yrityksen) logo joo siellä yläkulmassa, et se tuo sitä uskotta-
vuutta, mutta se on se kenen nimi joka lukee siellä alakulmassa, se oma. ... En
mä osaa sanoa että tää ois persoonan jatke mulla. (H4)*

5.2.5 Työnantajabrändäyksen kokemus käytännössä

Kun työnhaku tapahtui, eli odotukset työnantajabrändiä kohtaan kohtasivat markkinoilla olevat työmahdollisuudet, pääsivät haastatellut tutkimaan itseään ja omia odotuksiaan. Mistä he olivat työnantajabrändissä valmiita joustamaan, mitä asioita painotettiin enemmän kuin toisia ja miten työnantajabrändi vastasi sitä mitä työhaastattelussa tuli eteen. Kauppatieteilijät ovat usein ehtineet opiskeluaikanaan jo olemaan töissä joko opiskeluiden ohella tai vähintään kesäisin, jolloin jonkinlaisia odotuksia on ehditty keräämään, sekä erilaisia kokemuksia yrityksistä.

*Mulla on sellasta kokemusta että (yritys) ulospäin ollut tosi kiiltävä kuva yrityk-
sestä, ja yrityksen sisälläkin on ollut viä kauheen kiillotettu kuva siitä, et meistä*

tulee suomen parhaita ja panostetaan ihmisiin, mut todellisuudessa alkuinnostuksen jälkeen huomaa etteihän se pidä paikkaansa. Ja päinvastoin, tosi epäeettistä toimintaa, mennään harmaalla alueella esimerkiksi henkilöstön suhteen ja on todella luokattoman huonoa johtamista. Sellasessa paikassa on hirvee olla töissä, ja sen jälkeen on ehkä herännyt ajatteleen semmosia varotusmerkkejä, ettei uudestaan joudu sellaiseen työpaikkaan, ja mitkä sitten on sellasia hyviä merkkejä puolestaan. (H2)

Huonot kokemukset yrityksistä ovat suuressa osassa tietynlaisen naiiviuden pois karistamisessa, ja työnantajabrändiin huomion lisäämisessä. Tämä auttaa kirkastamaan työnhakijan näkemystä siitä, että - työpaikkaan usein liittyy paljon muitakin tekijöitä kuin loppukäyttäjille suunnatut brändit.

Mulla oli ennen tätä työtä noin vuoden työsuhde sellaseen firmaan, joka vain niin kuin söi musta henkisesti ja fyysisesti kaikki voimat pois. ... Niin sen pohjalta päädyin pitkällisen pohdinnan jälkeen hakemaan uutta työpaikkaa, ja sit keskitin sitä huomioon siihen, et minkä kokoinen yritys on, onko etenemismahdollisuutta, ja jos se on kasvuvaiheessa oleva, viestiikö se kaiken mitä se on tehny ulospäin ja puhuuko ne siinä haastattelussa sitten sitä samaa asiaa. ... ja et kun vanhassa firmassa oli myynti ja markkinointi. Mä tykkään myydä, ei siinä mitään, mut sen piti olla myynti ja markkinointi, ei MYYNTI ..ja markkinointi. Et tässä työnhaussa tärkeätä oli se, että työnantajabrändi oli kohdallaan, et se kuva minkä he on antanut työyhteisöstä vastaa myös sitä minkä saa haastattelussa. Mut hakuvaiheessa keskitty siihen et hyvänoloinen brändi, hyvänoloinen toimenkuva, hyvänoloinen palvelu/tuote, ja kerto samaa asiaa sivuillaan jo muuten, kun mitä se taloushistoria kerto. (H3)

Haastatellut tunnistivat myös suoraan mitä osa-aluetta olivat hauissaan painottaneet. Tämä kertoo nuorten tiedostavan vahvasti sitä, minkälaisia he ovat, ja mitä he odottavat työnantajilta. Työtä hakiessa tämän tiedostaminen auttaa usein myös välttymään pettymyksiltä, ja siltä tunteelta, että on töissä vain tehdäkseen rahaa. Työ on paljon muutakin, suuri osa ihmisten arkea, ja siihen suhtaudutaankin niin nuorten toimesta.

Kaks ehkä painottuu enemmän, psykologinen on tärkeää, kokea se omakseen, se it-firma alkaa jo vähä jopa häiritsemään et jaksais siellä olla. Käytännölliset hyödyt, paljon etenkin sijainti et missä se toimisto on. Taloudelliset ehkä kolmantena sitten, mutta totta kai nekin pitää listata ja tarkkaan kertoo mitä teillä on. (H1)

Itsensä tunteminen onkin tärkeää tässä oman yhteensopivuuden hakemisessa. Ihmiset kasvavat, ja ajan myötä myös määrittävä tekijä saattaa muuttua. Eri elämäntilanteissa työllä on erilainen merkitys, ja odotukset yritystä kohtaan elävät mukana samalla tavalla.

Kyl mä väittäisin et painotin enemmän käytännöllisiä. Mulle muiden pitää olla kunnossa, mut käytännölliset... Oon yrittänyt aika pragmaattisesti mennä eteenpäin, et mikä kehittää mua pitkällä tähtäimellä. Ainakin nykyssä työssäni, on ne näitä miettinyt, miten sen nyt sanois, perustarpeet täytyy kahdesta muustakin. ... Väittäisin että silloin kun ite hain töitä, menin käytännöllisyys edellä. Nyt menisinkin vähän eri asiat edellä, kun sitä osaamista ei tarvis sillain todistella. (H4)

Negatiiviset kokemukset ovat myös omiaan auttamaan siinä, että hakijan mielessä kirjastuu ne asiat, joita hän ei työnantajabrändiltään halua, ja mitkä olisivat sen sijaan korvaavia, parempia tekijöitä seuraavassa työpaikassa. Tällainen työpaikan kautta tapahtuva itsestään oppiminen auttaa reflektoimaan sitä, millainen työntekijä on, ja rakentaa odotuksiaan sen mukaisesti.

Se mitä mä etin, oli sellainen johto, joka on oikeesti ymmärtänyt sen että ihmiset oikeesti tekee sen homman, eikä silleen et on 10v. exit-plan, jolla ostetaan sitten kartano. Tosi monessa tapaa se näkyy, ei oo sellasta mustasukkaista suhtautumistapaa työntekijöihin, ei haluta vaan jotain tietyntyylisiä tyyppejä vaan haetaan monimuotoista porukkaa, oikeesti halutaan et ihmiset kasvaa ja kehittyä. Halutaan et tulee fiksuja tyyppejä, ja annetaan ihmisille tilaa. Semmonen johto, et annetaan ihmisille tilaa ratkoa niitä ongelmia, eikä silleen et sanellaan jostain. Ja että saa vastuuta, se oli mulle tärkeätä. (H2)

5.2.6 Haastateltavien omakohtainen näkemys tutkimuksen työnantajabrändi-mallilla sijoittumisesta

Haastateltavien pyydettiin asettaa itsensä kuvioon (kuvio 5), parhaiten kuvailemaan omaa painotustaan työnantajabrändiä valitessa - eli mihin asettuisi se työnantajabrändi, joka täyttäisi heidän odotuksensa täysin - ja samanaikaisesti kertoen mistä ovat valmiita joustamaan työnantajabrändin osalta.

Aika hyvin käytännöllisten ja psykologisten välipallossa, lähellä kuitenkin KTP-rajaa. Vaikka palkka ei ole niin korkea kuin jossain muualla, niin en nyt koe siitä kuitenkaan sellaista stressiä. Mulla on myös usko siihen, että kun firma kasvaa, ja omat vastuut kasvaa, myös palkka kasvaa kun maksukyky kasvaa. (H2)

Tämä tematiikka toistui kaikkien haastateltavien kohdalla. Taloudelliset hyödyt olivat työnantajabrändin osa-alue, jolle haastatellut nuoret ammattilaiset antoivat vähiten arvoa. Mutta vaikka taloudellinen puoli on vähiten merkitsevä, ei se tarkoita, että nuoret olisivat valmiita menemään töihin alle oman arvonsa.

Tekis mieli laittaa tohon keskelle, mutta ehkä tänne käytännöllisten ja psykologisten puolelle. Lähellä KTP-reunaa, et on se ehdottomasti tiedettävä mitä silläkkin puolella on tarjota. (H1)

Huonot kokemukset, sekä omakohtaiset että sivulta nähdyt myös ovat tehneet haastatellut varovaisiksi. Itsensä tunteminen auttaa, kun haetaan sopivaa työpaikkaa. Raha ei korvaa terveyttä eikä vapaa-aikaa, ja haastatelluilta kaikui selkeästi halu tasapainoon työn ja muun elämän välillä.

Se menis ehkä tonne KTP/KP rajalle, et kuitenkin loppujen lopuks taloudelliset hyödyt yksinään ei kompensoi paljonko ajallisia ja henkisiä resursseja siihen työhön laittaa, et jos ne on siellä pelkästään kunnossa mut mennään muiden ulkopuolelle, se menettää arvonsa. Puhtaasti KTP keskellä sieltä saattaa pudota käytännöllisiä hyötyjä, et joustavuutta tai työnkuvaa, joka taas vähentää psykologisia hyötyjä, ettei pääse sanoon et jes olen tässä ja tässä työnkuvassa ja ai että. Se menee enemmän paino arvo käytännöllisten ja psykologisten puolelle. (H3)

Työlle ollaan valmiita omistautumaan, kun työ on sitä mitä halutaan. Työstä ei haluta taakkaa, jossa on käytävä, jotta selviää arjesta - työstä halutaan osa arkea joka haastaa, on jännittävää ja vaihtelevaa.

Enemmän tänne se (kuvion) yläpäähän asettuu, käytännöllisten ja taloudellisten puolelle. Jos miettii työnhakijana, kyl mä näkisin et se tonne käytännölliseen ja taloudelliseen... (osoittaen käytännöllisiä) painottuisi tänne. Et kyllä jos mä töihin meen, pitäis olla mielenkiintoista. Tiedän itsestäni sen, että kyllästyn helposti. Et sitä en ainakaan toivo, et töihin pitäis mennä töiden takia, vaan että sinne ois kiva mennä. (H4)

5.2.7 Kokemus oman viiteryhmän työnantajabrändinäkemyksestä

Opiskelijoille myytävä kuva kauppatieteilijästä työelämässä on pikkutakkiin tai kotelomekkoon pukeutunut, korkealle tähtäävä uraohjus, joka uskoo, että kaikki on mitattavissa rahassa. Kun haastateltavat painottivat kuitenkin taloudellisia hyötyjä muita vähemmän sekä ideaali työnantajabrändissään, että käytännössä valintaa tehdessään, miten haastatellut kokivat itsensä osana viiteryhmänsä?

En oo ihan varma, musta tuntui siltä, et ihmiset mielti vaan että töitä, töitä töitä. Pääasiassa ehkä fokus oli taloudellisessa puolessa, niin kuin itselläkin, koska tiesin että työ=palkka, ja se on niinkun pakko. Et siinä monesti unohdettiin noi käytännölliset ja psykologiset hyödyt, ja siinä kohtaa kun nähtiin et mitä kaikkea oli tarjolla, niin tajuttiin et hei, tässähän pitää kiinnittää huomioo näihinkin. Kyllä musta tuntuu, et meillä kaikki meni taloudelliset hyödyt edellä, mieltien työllistymistä ja palkkaa. Myöhemmin kun kaikki on vähän kasvanu ja ehkä vaihtanut työpaikkaa sen ensimmäisen oikean, koulutusta vastaavan työn jälkeen, niin se on hyvin paljon tasapainottunut, et kaikki on jossain KTP reunoilla, riippuen siitä, mistä ovat ensimmäisenä valmiita uhraamaan. (H3)

Taloudellisia hyötyjä koettiin siis painotetun enemmän, mutta samanaikaisesti siirtymä opintotukien ja opintolainojen maailmasta oman alan palkkatyöhön voi olla ensimmäisen työn suhteen vääristävä tekijä. Odotukset eivät ehkä täysin ole muodostuneet siitä, mitä työelämä on, ja kokonaisuutta osataan hahmottaa enemmän vasta ensikokemusten jälkeen.

Tietää kyllä monia kavereita, joille vaan raha on tärkeintä, et eduillakaan ei oo välttämättä väliä, vaan mitä se palkka on. Roolitikin tulee vasta sen jälkeen, tai mikä firma se edes on. Mä olen ainakin niihin verrattuna enemmän täällä käytännöllisten ja psykologisten hyötyjen päässä. (H1)

Taloudelliset tekijät siis koettiin ympärillä tärkeiksi, mutta onko se asia, josta syntyy nuorille ammattilaisille paine laskea oma arvonsa palkkansa mukaan eikä keskittyä muihin työnantajabrändin osa-alueisiin? Vahvasti oikeistolainen talousajattelu kuitenkin saattaa olla vain alan tuoma mielikuva, josta poikkeavia monet kokevat olevansa.

Kyllä mä koen, että mun ystäväpiirissä, niin samansuuntasia arvoja oli. Ehkä jopa niin, että vaikka ehkä moni kaupallisella alalla opiskellut aattelee, et hän on jotenkin hippi ja muut on kauheen kylmiä ja kapitalistisia, niin musta tuntuu et todellisuudessa se ei oo niin, vaan ehkä toisin päin. ... Mut myös tosi moni, mun ikäsistä ja kaveripiiristä on tosi hukassa sen kanssa, et mitä ne edes haluaa tehdä ja mitä haluaa työltä. Noudattaa sitten jotain sellasia valmiita rooleja tai suuntia, mikä on sitten jostain tullut, et tämä on oikea tapa ja näin edetään. (H2)

Tällainen suunnattomuus voi olla yksi merkittävä tekijä. Nuori ammattilainen ei ole päässyt vielä löytämään sitä omaa alaansa, omaa poltetta johonkin työhön tai sen osa-alueeseen, ja tämän myötä vielä omaa paikkaa hakiessaan päätyy vain suorittamaan eteenpäin.

Mä koen olleeni kauheen hyvässä tilanteessa, et verrattuna moniin mun kavereihin, mä oon saanu kauheen nopeesti sellasen tasapainon mun työn ja elämän kanssa. Monilla se tasapaino on vielä niinkun etsinnässä, ja itsensä etsinnässä. Ehkä näitä voi kaikkea saada tasapainoon, kun vielä etsii itseään. (H2)

6 LOPUKSI

6.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen on houkutteleva työnantajabrändi tuoreiden kauppatieteiden maisterien mielissä. Tutkimuksen osaongelmina ovat mistä osa-alueista ideaali työnantajabrändi koostuu tuoreiden kauppatieteiden maisterien mielissä, jos he saisivat muodostaa itselleen täydellisen työnantajabrändin ja miten merkitykselliseksi haastateltavat kokevat työnantajabrändin työnhakutilanteessa.

Ideaalin työnantajabrändin kuvaa hahmotellessaan haastateltavat toivat vahvasti esille yhteisten arvojen tärkeyden yrityksen kanssa. Rajaavaksi tekijäksi koettiin vahvasti, jos yritys toimi haastateltavan omien arvojen vastaisesti. Yhteisten arvojen kautta esiin nousi myös joustavuus puolin ja toisin. Joustoa töiden tekemisessä, työntekeyden sijainnissa sekä elämäntilanteeseen liittämässä voi nähdä johtuvan nykyisen asiantuntijatyön mobilisoinnissa. Kannettava tietokone nykyaikaisine yhteyksineen mahdollistaa työn teon muillakin tavoilla, kuin konttorissa istumisena kahdeksasta neljään. Psykologinen aspekti työnantajabrändissä nähtiin nimenomaan työkavereiden kautta. Organisaatiokulttuurin matala hierarkia nähtiin tärkeänä, ettei työpaikalla olisi suuria tasoeroja, vaan työkaverit ovat työkavereita joiden kanssa tähdätään yhdessä samaan tavoitteeseen. Työn omaan persoonaan sitomisessa oli eroavaisuuksia, mutta työ nähtiin joka haastattelussa enemmän kuin vain tulolähteenä. Joko työyhteisö koettiin tärkeäksi opiskelumaailmasta siirtyessä työelämään, omana uutena viiteryhmänä opiskelijakavereiden jäätyä takalalle, tai sitten työ nähtiin suurena mahdollistajana elämässä, tukien seuraavia askelia työelämässä.

Työnhakutilanteessa työnantajabrändin merkitys näkyi haastateltavien tiedostaessa asiaa vahvasti, ja myöntäenkin että se toimi usein jo alkuvaiheessa vaihtoehtojen rajaamisena. Työnantajabrändiä tuodaan vahvasti esille yritysten viestinnässä potentiaalisten työnhakijoiden suuntaan, mutta haastateltavat näkivät sen osittain kiiltokuvamaisena, ja luottivat enemmän muilta kuulemaansa. Vaikka jotkut toimialat ovat profiloituneet tietyllä tavalla työnantajabrändinsä osalta, ei toimialabrändi noussut haastateltavilla yli yksittäisen työnantajabrändin ohitse. Toimialoilla oli myös erilaisia mielikuvia haastateltavien mielissä, joten työnantajabrändin ei nähty niinkään tarttuvan toimialaan, vaan se nähtiin kuitenkin yrityskohtaiseksi – jokaiselle toimialalle kun mahtuu useita erilaisia toimijoita.

Työnhakutilanteessa esille nousi vahvasti sijainti, joka koettiin tärkeäksi tekijäksi. Miltei kaikki haastateltavat toivat esille sen, että ekonomien työt ovat suurelta osin Helsingin talousalueella. Haastateltavat olivat kuitenkin työllistyneet ympäri Suomen, ja syy

sijainnin merkitykseen juuri yksittäiselle haastateltavalle vaihteli. Syitä oli yhä kaupungissa opiskeleva puoliso, jonka takia mahdollisuus tehdä töitä siinä kaupungissa oli tärkeää, tai Helsingissä kaikkien palveluiden ja etenemisen mahdollistava yritysten lähellä olo. Sijainti sidottiin vahvasti myös elämäntilanteeseen – jos työn perässä voi muuttaa, niin se ei ole ongelma, mutta esimerkiksi pienet lapset nähtiin alueelle sitovana tekijänä.

Haastateltavat kokivat työnhakutilanteessa järjestäen, että taloudelliset aspektit olivat se ensimmäinen osa-alue, josta he olivat valmiita joustamaan. Tämä kertonee ekonomien vahvasta aloituspalkkatasosta, mutta myös siitä, että haastateltavat toivoivat työltään paljon muutakin kuin vain rahallista korvausta. Myös palkkojen verrattaisen nettovaikutuksen ollessa pieni kahden eri vaihtoehdon välillä, koettiin se muihin aspekteihin nähden vähemmän tärkeäksi työnhaussa.

Aivan kuten ideaalia työnantajabrändiä kuvaillessa, myös työnhaussa arvot nousivat keskustelun ytimeen. Vahva organisaatiokulttuuri koettiin hyväksi tavaksi vedota työntekijöihin jotka jakavat yrityksen arvoja, ja sitouttamaan heitä toimintaan. Yrityksen arvojen nähtiin vaikuttavan kaikkeen toimintaan yrityksessä, ja jos arvojen koettiin olevan ristiriidassa omien kanssa, nosti se epäilyksiä haastateltavilla yhtiön toiminnasta. Yhtiön arvot esimerkiksi työntekijöiden osalta, arvostuksesta, mahdollisuuksien antamisena ja kannustamisena koettiin tärkeäksi psykologiseksi tekijäksi tässä työnantajabrändin kokonaiskuvassa.

Houkutteleva työnantajabrändi tuoreiden kauppatieteiden maisterien mielissä voi siis nähdä koostuvan näistä osatekijöistä. Haastateltavat toivat kuitenkin vahvasti esille sitä, että työnantajabrändi oli saattanut pettää heidät edellisissä työtehtävissään ennen valmistumista. Tällainen kiiltokuvamaisen työnantajabrändin pettäminen, sekä niiden kautta itsestään oppiminen ohjasivat heitä jatkossa korostamaan haussa sellaisia asioita, jotka olivat toimineet pettymyksen lähteinä aiemmin. Näin ollen, vaikka työnantajabrändin vaikutus rekrytoinnissa tunnistetaan, tätä valintaa ohjaavat seikat työnantajabrändissä ovat ihmisen ja hänen elämäntilanteensa mukaan mahdollisesti vaihtelevia.

6.2 Johtopäätökset

Tutkija esittää tuloksinaan tutkimuksesta yhtä päätelmää, joilla on teoreettista arvoa, sekä liikkeenjohdollisia implikaatioita työnantajille työnantajabrändäyksen osalta. Työnantajabrändin voidaan kuvitella olevan isojen, työnantajabrändäykseen rahaa laittavien firmojen yksinoikeus. Haastatellut tutkimuksen kohteet kuitenkin vertasivat kaikkia työmahdollisuuksiaan työnantajabrändin aspekteilla. Työnantajabrändi muodostuu vahvasti yrityksestä liikkuvien tarinoiden kautta, olivat ne sitten uutisten, yritysviestinnän tai word-

of-mouthin kautta. Näin ollen yrityksen sisäiseen kulttuuriin vaikuttaminen ja arvojen jalkauttaminen käytäntöön vaikuttaa myös tulevien työntekijöiden hankintaan - mikään yritys ei toimi tyhjiössä. Yritysten mielletään olevan jo paljon muuta, kuin loppukäyttäjäbrändinsä.

Haastatelluilla oli selkeitä odotuksia työpaikkaansa kohtaan, mitä työpaikka voi tarjota hänelle. Aiemmissa tutkimuksissa on kuitenkin näytetty, että luettuaan työilmoituksen, potentiaaliset työntekijät tietävät mitä taitoja heiltä odotetaan, ja mitä työ sisältää, mutta heille ei muodostu selkeää kuvaa siitä, miten hyvin he soveltuvat organisaatioon ja sen arvoihin (Elving ym. 2013, 368). Tämä on siis osa-alue, josta työnantajien on tärkeää viestiä potentiaalisille työnhakijoilleen. Tämä myös tukee aiempia tutkimuksia siten, että haastatellut eivät ainoastaan sitoudu työnantajaan ja vain tekemään tuottoa työnantajalleen, vaan odottavat myös työnantajan vastaavasti sitoutuvan heihin (Rosethorn, 2009, 14).

Tutkimuksen tulokset viestivät sitä, että nuorille kauppatieteiden maistereille palkka ei ollut määräävä tekijä, vaan kaikki asettivat itseään kuvaajassa (Kuvio 5) melko keskelle, mutta pois päin taloudellisista tekijöistä. Sen sijaan arvojen ja niiden kautta yrityskulttuurin merkityksellisyyttä korostettiin enemmän. Hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden tunne, tuki esimiehiltä ja läpi organisaation ovat asioita, joilla on näytetty olevan suuri merkitys, kun pyritään liikkumaan yhdestä alan toimijasta ns. employer of choice-tyyppiseen asemaan (Sharma & Prasad 2018, 559). Nämä kaikki ovat asioita, joista työnantajan arvot näkyvät työntekijöille. Aloilla, jossa työntekijöistä koetaan olevan suurta pulaa, on siis muitakin keinoja tarjolla kuin vain korkeammalla palkkauksella työntekijöiden hankkiminen. Yrityskulttuurin kehittäminen, arvojen viestiminen ulospäin ja niiden jalkauttaminen yrityksen arkeen voidaan sanoa vaikuttavan nuorten ammattilaisten rekrytointiin positiivisesti. Aivan kuten haastatellut tässä tutkimuksessa toivat ilmi, Bert-hon ym. (2005) tutkimuksessaan osoitti, on tällainen työn sosiaalinen aspekti tärkeä osa työnantajabrändin houkuttelevuudessa.

Tutkimus tukee vahvasti näkemystä siitä, että markkinoinnin ja HR yhteen saattaminen on tärkeää tässä työnantajabrändin kehityksessä, kuten useissa tutkimuksissa on aiemmin todettu (kts. Elving ym. 2013; Ambler ja Barrow 1996; Srivastava & Bhatnagar 2015; Saini ym. 2014; Moroko & Uncles 2008). Työnantajabrändin tehokas viestintä ulospäin organisaatiosta auttaa tavoittamaan potentiaalisia työntekijöitä, ja viestinnän ollessa linjassa yrityksen arvojen kanssa auttaa työntekijöitä myös jatkamaan yrityksessä. Nyt tutkimuksessa nousi esille tapauksia, joissa virheelliseen kuvaan perustunut työnantajabrändi johti pettymykseen ja työpaikan vaihtoon, samalla kun yhteensopiviksi koetut arvot työpaikan kanssa toivat lisäarvoa haastatelluille.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen edetessä nousi esiin useita mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Seuraava sukupolvi, Z-sukupolvi joka on seuraavana vuorossa nousemaan työelämään, on sukupolvi, joka on kasvanut aikakautena, kun internet on ollut maailmanlaajuisesti käytössä. Heidän näkemyksensä työnantajabrändistä näyttäisi ovatko nämä jatkuvia, kehittyviä trendejä, vai Y-sukupolvelle ominaisia. Tämän tutkimuksen voisi tehdä 3-5 vuoden kuluttua. Samoin tutkimuksen kulttuurisidonnaisuus on mielenkiintoinen jatkotutkimuskysymyksen aihe – onko odotukset työnantajabrändistä samansuuntaisia vai täysin erilaisia toisessa kulttuurissa? Ovatko nämä näkemykset kuinka sidonnaisia kauppatieteilijöiden ryhmälle, verrattuna vaikkapa insinööreihin? Entä koulutustason mukaan, miten työnantajabrändin vaikutus eroaa akateemisesti koulutettujen ja suoraan ammattiin kouluttautuneiden näkemyksissä? Makrotasolle tutkimuksen kasvattaminen voisi myös tuoda alueellisia eroja, esimerkiksi valtioiden välillä.

Tutkimus olisi helppo myös laajentaa nyt kvantitatiiviseksi tutkimukseksi. Eri osa-alueiden asettaminen janalle, ja niiden tärkeyden vertailu vastaajille voisi tuottaa enemmän väestöön yleistettävää dataa. Tutkimuksessa eniten taloudellista aspektia painottanut oli myös ainoa haastateltu, joka työskenteli Helsingissä. Tämän pohjalta olisi mielenkiintoista mukailta Saksassa suoritettua kvantitatiivista tutkimus alueellisista eroista nuorien yliopisto-opiskelijoiden odotuksista ja toiveista työtään kohtaan (Brusch ym, 2018). Tässä tutkimuksessa todettiin, että metropolialueiden ulkopuolella opiskelevista nuorista alueelle työllistymisestä kiinnostuneet olivat valmiimpia luopumaan taloudellisista- ja etenemismahdollisuuksista, kun taas opiskelijat jotka eivät olleet valmiita työllistymään metropolialueiden ulkopuolelle painottivat enemmän uramahdollisuuksia ja taloudellisia аспекteja. Tämän pohjalta voisi pohtia työnantajabrändien alueellisuutta, olisiko Suomessa kannattavaa luoda erilainen työnantajabrändi pääkaupunkiseudulla kuin Kainuussa?

LÄHTEET

- Aiman-Smith, L. – Bauer, T. N. – Cable, D. M. (2001) Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy capturing study. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16 (2), 219-237.
- Akava: Korkeakoulutettujen Työttömyyskatsaus Tammikuu
<https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/Korkeakoulutettujen-työttömien-määrä-lisääntynyt-Työttömyyskatsaus-tammikuu-2020.pdf>
- 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* Vol. 25 (3), 413-431
- Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3), 185-206
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501-517
- Berthon, P. – Ewing, M. – Hah, L.L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24 (2), 151–172
- Bonaiuto, M. – De Dominics, S. – Illia, L. – Rodriguez-Canovas, B. – Lizzani, G. (2013) Managing employer brand attributes to attract potential leaders. *Journal of Brand Management*, Vol. 20 (9), 779–792
- Botha, A. – Bussin, M. – de Swardt, L. (2011) An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol 9 (1), 298-309.
- Burmam, C. – Maloney, P. – Schaefer, K. (2007) Industry image: Its impact on the brand image of potential employees. *Brand Management*, Vol. 15 (3), 157–176
- Brusch, I. – Bruschi, M. – Kozłowski, T. (2018) Factors influencing employer branding: Investigations of student perceptions outside metropolitan regions. *International*

Journal of Quality & Service sciences, Vol. 15 (2), 149-162

- Cable, D. – Turban, D. (2003) The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33 (11), 2244–2266
- de Chernatory, L. (2009) Towards the holy grail of defining ‘brand’. *Marketing Theory*, Vol. 9 (1), 101-105
- Chhabra, N. L. – Sharma, S. (2014) Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 (1), 48–60
- D’Arcy, S. (2003) When your horse is dead, just dismount. *Personnel Today* 10.7.2003, 15
- Davies, G. – Mete, M. – Whelan, S. (2018) When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 (1). 64-80
- Drury, P. (2016) Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 24 (3), 29-31
- Ehrhart, K. H. – Ziegert, J. C. (2005) Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, Vol. 31, 901-919
- Elving, W.J.L. – Westhoff, J.J.C. – Meeusen, K. – Schoonderbeek, J.-W. (2013) The War for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, Vol. 20, 355–373
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Vastapaino, Jyväskylä.
- Franca, V. – Pahor, M. (2012) The strength of the employer brand: influences and Implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, Vol. 3 (1) 78–122

- Heilmann, P. – Saarenketo, S. – Liikkanen, K. (2013) Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management* Vol. 7 (2), 283-302
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001 & 2004) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Jain, N. – Bhatt, P. (2015) Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, Vol. 34 (6), 634-652
- Kanar, A. M. – Collins, C. J. – Bell, B.S. (2015) Changing an unfavorable employer reputation: the roles of recruitment message-type and familiarity with employer. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 45, 509-521
- Knox, S. – Freeman, C. (2006) Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, 695-716
- Kucherov, D. – Zavyalova, E. (2012) HRD Practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 (1), 86-104
- Kultalahti, S. & R. L. Viitala (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management* Vol 27 (4), 569–582.
- Kultalahti, S. & R. Viitala (2015). Generation Y – Challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology* Vol. 30 (1), 101–114.
- Lievens, F. – Highhouse, S. (2003) The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56, 75-102
- Mark, P. – Toelken, K. (2009) Poisoned by a Toxic Brand: A Worst Case Scenario of Employer Branding – A Case Study of a Fortune 100 Technology Firm. *Organization Development Journal*, Vol. 27 (4), 21-29

- Martin, C. A. (2005), From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 (1), 39–44.
- Millenials at work. (2011) PWC <http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials_at_work_2011.pdf>, haettu 10.12.2015
- Moroko, L. – Uncles, M. D. (2008) Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, Vol. 16 (3), 160-175
- Mosley, R. (2007) Customer Experience, organizational culture and the employer brand *Brand Management*, Vol. 15 (2), 123-134
- Mosley, R. (2014) *Employer Brand Management: Practical lessons from the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons ltd.
- Neetu, J. – Prachi, B. (2015) Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, Vol. 34 (6) 634–652
- Piha, K. – Poussa, L. (2012) *Dialogi: paremman työelämän puolesta*. Talentum, Helsinki.
- PWC tutkimus: Millenials at work – Reshaping the workplace
<https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf> noudettu 12.11.2015
- Rampl, L.V. – Kenning, P. (2012) Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, Vol.48 (1/2) 218–236
- Rampl, L.V. (2014) How to become an employer of choice: transforming employer Brand associations into employer first choice brands. *Journal of Marketing Management*, Vol. 30 (13–14), 1486–1504
- Rosethorn, H. (2009) *Employer Brand – Keeping faith with the Deal*. Ashgate Publishing group, Burlington USA

- Roy, S. K. (2008) Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, Vol. 15 (4), 110-130
- Saini, G. K. – Rai, P. – Chaudhary, M. K. (2014) What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of Brand Management*, Vol. 21 (2), 95–111
- Sharma, R. – Prasad, A. (2018) Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis* Vol 26 (3), 536-566
- Sengupta, A. – Bamel, U. – Singh, P. (2015) Value Proposition Framework: implications for employer branding. *Decision*, Vol. 42 (3), 307-323
- Slaughter, J. – Mohr, D. – Zickar, M. – Highhouse, S. (2004) Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89 (1), 85-103
- Srivastava, P. – Bhatnagar, J. (2010) Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Towards its Measurement. *The Journal of Business Perspective*, Vol. 14 (1-2), 25-34
- Tanwar, K, - Prasad, A. (2016) Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, Vol. 17 (3), 186-206
- Theurer, C.P. – Tumasjan, A. – Welppe, I. M. – Lievens, F. (2018) *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 155-179
- Universumin opiskelija tutkimus 2015. http://universumglobal.com/wp-content/uploads/2015/04/Universumin-opiskelijatutkimus-2015_press-release_Finnish_web.pdf noudettu 22.2.2016
- Valvisto, E. (2005) *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum, Helsinki.
- Wayne, J. H. – Casper, W. J. (2012) Why does firm reputation in human resource policies influence college students? *Human Resource Management*, Vol. 51 (1), 121-142
- Winn, B. (2013) Leading big change and employer re-branding:”Is this still a great

place to work?" *People & Strategy*, Vol.36 (2), 20-22

7 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

POHJUSTUS TUTKIMUKSEEN

Taustatiedot: ikä, aika valmistumisesta, perhetausta, kotikaupunki, koulu

- Mikä oli pääaineesi, vastaako työsi sitä?
- Työnantajabrändin voi nähdä rakentuvan käytännöllisistä, taloudellisista ja psykologisista hyödyistä. Onko joku ehdottomasti sinulle muita tärkeämpi, tai ei niin tärkeä? (esimerkit kaikista kolmesta)
- Kompensatio vs. osaamisensa soveltaminen, kompensatio vs. aate, uraputki vs. yhtiön pehmeä arvot?
- Asettaisitko ennalta oman näkemyksesi mukaan itsesi mihin tässä tutkijan työnantajabrändin kolmiossa?

IDEAALI TYÖNANTAJABRÄNDI

- Millainen on sinun näkemyksesi työnantajabrändistä?
- Millä yrityksillä on mielestäsi hyvä työnantajabrändi?
 - o Millaiset tekijät siitä mielestäsi tekevät hyvän?
 - o Miten muuttaisit nykyistä työpaikkaasi kohti tätä?
- Millaisissa yrityksissä tai aloilla haluaisit vielä urallasi työskennellä?
 - o Onko se enemmän toimiala- vai yhtiöperusteista?
- Miten määrität ideaalin työpaikan, millaisia tekijöitä se sisältää?

TYÖNANTAJABRÄNDIN MERKITYS TYÖPAIKAN VALINNASSA

- Hakiessasi työtä, millaisiin piirteisiin kiinnitit huomiota?
 - o Millaiset tekijät saivat sivuuttamaan joitain töitä?
 - o Millaiset tekijät sivuuttivat toiset haussa?
- Miten päädyit nykyiseen työtehtävääsi?
- Mitä tekijöitä arvostat nykyisessä työpaikassasi?
- Miten suhtauduit mielestäsi työnhakuusi?
 - o Asteikolla 1-5 kuinka suuren painoarvon annoit työnantajabrändille?
 - o Mitä tuntemuksia työhaastattelussa käynti herätti työnantajabrändeistä?
 - o Tuliko haastatteluissa eteen työnantajabrändin vastaisia kokemuksia?

RISTIRIITA BRÄNDIN JA TYÖNANTAJABRÄNDIN VÄLILLÄ

- Jos tarjottaisiin työtä yrityksessä, jonka työnantajabrändi on huono, ottaisiko paikan vastaan jos se olisi muutoin houkutteleva?
- Entä työ yrityksessä jonka työnantajabrändi on todella hyvä, mutta joka brändinä on sinulle vastenmielinen?
- Koetko omien arvojen ja työnantajan arvojen kohtaavan?