



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Työnantajabrändi startup-yrityksissä Ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändin rakentaminen

Yrittäjyys, Kansainvälisen johtamisen ja yrittäjyyden
tutkinto-ohjelma
Pro gradu -tutkielma

Laatija:
Tiia Nurmi

Ohjaajat:
KTT, Sanna Ilonen
KTT, Tommi Pukkinen

12.05.2026
Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Yrittäjäyys

Tekijä: Tiia Nurmi

Otsikko: Työnantajabrändi startup-yrityksissä - Ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändin rakentaminen

Ohjaajat: KTT Sanna Ilonen & KTT Tommi Pukkinen

Sivumäärä: 51 sivua (+ liitteet 8 sivua)

Päivämäärä: 12.5.2026

Tiivistelmä

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin, miten työnantajabrändiä rakennetaan startup-yrityksissä. Aiempi työnantajabränditutkimus on keskittynyt pääasiassa suuriin organisaatioihin, mutta startup-yritysten näkökulmasta aihetta on tutkittu melko vähän. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, miten pienet, innovatiiviset ja nopeasti kasvavat startup-yritykset rakentavat työnantajabrändiään. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella, miten aiempi teoria tukee tätä näkökulmaa.

Aihetta tarkasteltiin yhden päätutkimuskysymyksen ja kahden alatutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, miten startup-yrityksissä rakennetaan työnantajabrändiä. Tätä täsmennettiin kahdella alatutkimuskysymyksellä, miten startup-yritykset rakentavat työnantajabrändiään ulkoisesti ja miten työnantajabrändi rakentuu startup-yritysten sisäisessä toiminnassa.

Tutkimuksen teoriassa käsiteltiin inhimillistä pääomaa, joka auttaa ymmärtämään, miksi työnantajabrändi on yrityksille tärkeää. Työnantajabrändin keskeisenä viitekehyksenä toimi Backhausin ja Tikoon työnantajabränditeoria, jossa työnantajabrändi jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen ulottuvuuteen. Lisäksi teoriassa tarkasteltiin työnantajabrändin rakentamisen keinoja ja mittaamista, sekä startup-yritysten erityispiirteitä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla neljää startup-yrityksen edustajaa. Aineiston analysoinnissa käytettiin temaattista analyysiä. Tulokset osoittivat, että startup-yrityksissä työnantajabrändi rakentuu ulkoisten ja sisäisten toimintatapojen kautta. Ulkoisesti työnantajabrändiä rakennettiin erityisesti vetovoimatekijöitä korostamalla, sosiaalisen median ja verkostojen avulla sekä realistista työnantajakuvaa välittämällä. Sisäisesti työnantajabrändi rakentui organisaatiokulttuurin, matalan hierarkian, yhteisöllisyyden, työntekijöiden hyvinvoinnin ja työssä oppimisen kautta. Tulokset viittasivat siihen, että startup-yrityksissä työnantajabrändi rakentuu laajasti yrityksen arjessa, kulttuurissa, arvoissa ja tavassa kohdella työntekijöitä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että startup-yrityksissä ulkoinen ja sisäinen työnantajabrändi muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.

Avainsanat: työnantajabrändi, startup-yritys, sisäinen työnantajabrändi, ulkoinen työnantajabrändi, inhimillinen pääoma

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen toteutus	8
1.4	Tutkimuksen rakenne	9
2	Työnantajabrändi yritystoiminnassa	10
2.1	Sidosryhmäajattelu ja yritysbrändi	10
2.2	Yrityksen inhimillinen pääoma	10
2.3	Työnantajabrändin määrittely	12
2.4	Backhaus ja Tikoo työnantajabränditeoria	12
2.5	Työnantajabrändin rakentaminen ja mittaaminen	15
3	Työnantajabrändi startup-yrityksissä	17
3.1	Startup-yritysten piirteet	17
3.2	Inhimillisen pääoman merkitys startup-yrityksissä	18
3.3	Työnantajabrändin rakentaminen startup-yrityksissä	19
4	Metodologia	22
4.1	Tutkimusote	22
4.2	Aineiston kerääminen	22
4.3	Aineiston analysointi	24
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	26
5	Tutkimuksen tulokset	28
5.1	Johdatus tuloksiin	28
5.2	Ulkoisen työnantajabrändin rakentaminen	29
5.3	Sisäisen työnantajabrändin rakentuminen arjen toimintatavoissa	34
6	Johtopäätökset	41
6.1	Tulosten tulkinta	41
6.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	46
	Lähteet	48
	Liitteet	51
	Liite 1 Haastattelurunko	51
	Liite 2 Tietosuojailmoitus	53
	Liite 3 Selvitys tekoälyn käytöstä	56

KUVIOT

Kuvio 1. Työnantajabrändin malli (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004)	13
Kuvio 2. Tulosten teemat	28

TAULUKOT

Taulukko 1. Yritysten esittely	24
Taulukko 2. Ote aineiston teemoittelusta	26

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityksestä työnantajana muodostuvan kuvan kehittäminen on noussut tärkeäksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Työnantajabrändin rakentaminen on keino kehittää yrityksen työnantajakuva eli niitä mielikuvia, odotuksia ja käsityksiä, joita nykyisillä työntekijöillä, potentiaalisilla työntekijöillä ja muilla sidosryhmillä on yrityksestä työpaikkana. Työnantajabrändi voidaan nähdä myös osana laajempaa yritysbrändiä. Brändi mielletään usein logona, visuaalisina elementteinä ja muina tunnusmerkkeinä, mutta sen ydin rakentuu arvoista ja mielikuvista, joita yritys sidosryhmissään herättää. (Balmer & Gray 2003; Baltusyte 2025.) Työntekijöillä on tärkeä rooli, koska heidän kokemuksensa ja toimintansa vaikuttavat siihen, millaisena yritys nähdään ulospäin (Wilson ym. 2007).

Työnantajabrändiä on tärkeää tarkastella sekä käytännön että tutkimuksen näkökulmasta. Käytännössä sen merkitys näkyy siinä, miten yritys onnistuu houkuttelemaan uusia työntekijöitä ja sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä. Tämä on yrityksille tärkeää, koska työntekijöiden osaaminen, tiedot ja taidot muodostavat yrityksen inhimillisen pääoman. (Wilson ym. 2007.) Tutkimuksellisesti työnantajabrändi on kiinnostava aihe siksi, että se yhdistää brändin, henkilöstön, organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen. Aiemmassa tutkimuksessa työnantajabrändiä on tarkasteltu juuri näistä näkökulmista. (Huhta & Myllyntaus 2021.) Aiempi tutkimus on kuitenkin painottunut pääasiassa suuriin ja vakiintuneisiin organisaatioihin. Startup-yritysten näkökulmasta tutkimusta on tehty vähemmän, vaikka niiden toimintaympäristö poikkeaa monin tavoin suurista yrityksistä. Startup-yritykset toimivat usein epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jossa resurssit ovat rajallisia ja kasvuvaiheet ovat nopeita. Lisäksi niiden kulttuuri, arvot ja tapa toimia voivat rakentua vahvasti perustajien ympärille. (Tumasjan ym. 2011.) Tumasjan ym. (2011) korostavat myös, että organisaatioiden johtamista, identiteettiä ja brändäystä on tutkittu runsaasti suurissa yrityksissä, mutta startup-yritysten erityispiirteet ovat jääneet tutkimuksissa vähäisemmälle huomiolle.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten työnantajabrändiä rakennetaan startup-yrityksissä ja mitä erityistä juuri startup-yritykset tuovat tähän ilmiöön. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä työnantajabrändin rakentamisesta startup-yritysten ulkoisessa ja sisäisessä toiminnassa.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten työnantajabrändiä rakennetaan startup-yrityksissä. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi tutkimukseen on määritetty päätutkimuskysymys ja kaksi alitutkimuskysymystä.

Päätutkimuskysymys:

Miten startup-yrityksissä rakennetaan työnantajabrändiä?

Alatutkimuskysymykset:

1. Miten startup-yritykset rakentavat ulkoista työnantajabrändiä?
2. Miten työnantajabrändi rakentuu startup-yritysten sisäisessä toiminnassa?

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tämä pro gradu tarkastelee työnantajabrändin rakentamista startup-yrityksissä. Tutkimuksen teoreettinen tausta pohjautuu aikaisempaan tutkimukseen työnantajabrändistä, inhimillisestä pääomasta sekä startup-yritysten toiminnasta. Teoreettisena viitekehyksenä hyödynnetään Backhausin ja Tikoon (2004) esittämää työnantajabränditeoriaa, jossa työnantajabrändiä tarkastellaan ulkoisten ja sisäisten ulottuvuuksien kautta. Ulkoista työnantajabrändiä tarkastellaan tässä tutkimuksessa tietoisesti rakennettuna kokonaisuutena. Sisäistä työnantajabrändiä puolestaan tarkastellaan rakentumisen näkökulmasta, koska se muodostuu yrityksen arjen toimintatavoissa eikä vain tietoisesta rakentamisesta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla neljää startup-yrityksen edustajaa ja aineisto analysoitiin temaattisen analyysin avulla. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa määrällisesti yleistettävää tietoa, vaan syventää ymmärrystä siitä, miten startup-yritykset itse kuvaavat työnantajabrändiä ja sen rakentamista.

Tässä tutkimuksessa startup-yrityksillä tarkoitetaan nuoria ja pieniä yrityksiä, joille on tyypillistä innovatiivisuus, kasvuhakuisuus sekä toimiminen muuttuvassa ympäristössä. Tutkimus rajautuu startup-yrityksiin, joissa on rekrytoitu useampia työntekijöitä. Tämän rajauksen tarkoituksena on varmistaa, että yrityksillä on kokemusta työnantajana toimimisesta sekä osaajien houkuttelemisesta, palkkauksesta ja sitouttamisesta. Tutkimukseen valittiin startup-yrityksiä, jotka toimivat eri toimialoilla.

Tutkimuksessa tarkastellaan työnantajabrändiä startup-yritysten näkökulmasta. Startup-yrityksissä osaava henkilöstö ja inhimillinen pääoma ovat usein keskeisessä roolissa yrityksen kasvun ja menestyksen kannalta (Roach & Sauermann 2024). Tämän vuoksi tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten startup-yritykset pyrkivät houkuttelemaan ja sitouttamaan työntekijöitä työnantajabrändin avulla. Tutkimuksessa keskitytään siihen, miten työnantajabrändiä rakennetaan ulkoisesti ja miten se rakentuu startup-yritysten sisäisessä toiminnassa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen tutkielmassa siirrytään teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa kaksi tarkastellaan työnantajabrändiä yritystoiminnassa. Luvussa käsitellään ensin yleisesti yritysbrändiä ja sidosryhmäajattelua sekä yrityksen inhimillistä pääomaa. Tämän jälkeen tarkastellaan työnantajabrändin käsitettä sekä Backhausin ja Tikoon työnantajabränditeoriaa, joka toimii tutkimuksen keskeisenä teoreettisena lähtökohtana. Teoriassa työnantajabrändi jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen työnantajabrändiin. Kolmannessa luvussa tarkastellaan työnantajabrändiä startup-yrityksissä. Luvussa käsitellään startup-yritysten keskeisiä piirteitä, inhimillisen pääoman merkitystä startup-yrityksissä, sekä työnantajabrändin rakentamista startup-yrityksissä.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologia. Luvussa kuvataan tutkimusote, aineistonkeruun toteutus sekä aineiston analysointitapa. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Luvussa tarkastellaan haastatteluaineiston perusteella esiin nousseita keskeisiä teemoja ja niitä tarkastellaan tutkimuskysymysten pohjalta. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusaiheita.

2 Työnantajabrändi yritystoiminnassa

2.1 Sidosryhmäajattelu ja yritysbrändi

Perinteisen näkemyksen mukaan yrityksen tavoitteena on luoda arvoa osakkeenomistajille. Freemanin (2010) luoma sidosryhmäteoria kuitenkin haastaa tämän näkemyksen ja korostaa, että yrityksen tulisi luoda arvoa jokaiselle sidosryhmälle. Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen on otettava huomioon kaikki sidosryhmät, ei vain omistajia, jos se haluaa luoda pitkäaikaista arvoa ja menestyä markkinoilla (Freeman 2009). Sidosryhmät ovat ryhmiä tai yksilöitä, jotka ovat merkittäviä yrityksen liiketoiminnan kannalta, esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, tavaran toimittajat tai sijoittajat (Freeman ym. 2018).

Sidosryhmäajattelua voidaan laajentaa tarkastelemalla sitä yritysbrändin näkökulmasta. Yritysbrändi (corporate brand) kuvaa sitä, millaisena yritys kokonaisuutena näyttäytyy eri sidosryhmilleen ja mitä se heidän silmissään edustaa. Yritysbrändi ei tarkoita pelkästään visuaalisia elementtejä, kuten logoa tai brändivärejä, vaan se rakentuu yrityksen arvoista, tavasta viestiä, sekä siitä millaisia kokemuksia yritys tuottaa. Yritysbrändi ei synny pelkästään markkinointiviestinnän kautta, vaan sillä on vahva sisäinen ulottuvuus. Työntekijät ovat keskeisessä roolissa yritysbrändin rakentumisessa, sillä he toimivat yrityksen edustajina ja välittävät brändin arvoja omassa toiminnassaan. (Balmer & Gray 2003; Baltusyte 2025.) Harris ja De Chernatony (2001) kirjoittavat kuinka työntekijät muodostavat tärkeän rajapinnan yrityksen sisäisen ja ulkoisen ympäristön välillä ja heidän käyttäytymisensä voi joko vahvistaa tai heikentää yrityksen viestimiä brändilupauksia.

Freemanin (2010) sidosryhmäteorian mukaan työntekijät ovat yksi yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä. Työntekijöiden hyvinvointi ja sitoutuminen on tärkeä osa yrityksen pitkäaikaista menestystä, koska he vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan, asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja siihen millaisena yritysbrändi koetaan. Työnantajabrändi on yksi yritysbrändin keskeisistä osa-alueista ja sen avulla yritys voi rakentaa arvoa nykyisille ja tuleville työntekijöilleen. Kun työntekijät kokevat työnantajan lunastavan lupauksensa ja vastaavan heidän odotuksiinsa, heidän motivaationsa ja suorituksensa paranee, mikä vahvistaa koko yrityksen tuloksellisuutta. (Rucci ym. 1997; Backhaus & Tikoo 2004.)

2.2 Yrityksen inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma on vakiintunut keskeiseksi käsitteeksi organisaatioiden strategisessa tarkastelussa, kun työntekijöitä ei enää nähdä ainoastaan operatiivisena resurssina, vaan yrityksen pitkäaikaiseen menestykseen vaikuttavina tekijöinä. Inhimillinen pääoma määritellään työntekijöiden

tietojen, taitojen ja kyvykkyyksien kokonaisuutena. (Crook ym. 2011.) Crook ym. (2011) määrittelevät inhimillisen pääoman työntekijöiden tiedoiksi, taidoiksi ja kyvyiksi, jotka voivat olla joko eksplisiittisiä tai hiljaisia. Eksplisiittinen osaaminen on helposti sanoitettavaa ja siirrettävää, kun taas hiljainen tieto on usein kokemukseen perustuvaa ja vaikeasti sanoitettavaa, mikä tekee siitä erityisen arvokasta organisaation näkökulmasta.

Wilson ym. (2007) täydentävät tätä näkemystä jakamalla inhimillisen pääoman synnynnäisiin kykyihin ja elämän aikana hankittuun osaamiseen. Synnynnäiset kyvyt edustavat yksilön potentiaalia, kun taas tiedot ja taidot kuvaavat tämän potentiaalın toteutumista koulutuksen, oppimisen ja kokemuksen kautta. Inhimillinen pääoma on luonteeltaan dynaamista ja kehittyvää. Sen arvo ei ole pysyvä, vaan se voi kasvaa tai heikentyä riippuen siitä, millaisia mahdollisuuksia organisaatio tarjoaa osaamisen kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi. Inhimillisen pääoman kehittäminen edellyttää sekä yksilöiden omaa panostusta että organisaatioiden tavoitteellisia investointeja esimerkiksi koulutukseen, oppimiseen ja osaamisen vahvistamiseen. Työntekijöiden tuottavuus ja kyky luoda arvoa organisaatiolle vahvistuvat näiden tekijöiden kautta. (Wilson ym. 2007.)

Strategisen johtamisen tutkimuksessa inhimillinen pääoma on pitkään yhdistetty organisaatioiden suorituskykyyn ja kilpailuetuun. Crook ym. (2011) osoittavat tutkimuksessaan, että työntekijöiden koulutuksella, kokemuksella ja osaamisella on positiivinen vaikutus yritysten suoriutumiskykyyn. Inhimilliseen pääomaan kohdistuvat investoinnit, kuten koulutus ja osaamisen kehittäminen, vaikuttavat suoraan organisaation tuloksellisuuteen ja kykyyn toteuttaa strategiaansa. Resurssiperustaisen teorian näkökulmasta inhimillinen pääoma näyttäytyy erityisen merkittävänä kilpailuedun lähteenä. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen edellyttää resursseja, jotka ovat arvokkaita, niukkoja ja vaikeasti jäljitettäviä. Inhimilliseen pääomaan sisältyvä tieto ja osaaminen täyttävät nämä kriteerit, sillä ne ovat epätasaisesti jakautuneita yritysten välillä ja sidoksissa yksilöihin ja organisaation toimintatapoihin. Kilpailijoiden on siten vaikea hankkia tai kopioida vastaavaa inhimillistä pääomaa ilman merkittäviä kustannuksia tai aikaa. (Crook ym. 2011.)

Inhimillinen pääoma voidaan siis nähdä yrityksen strategisena resurssina, jonka merkitys ulottuu yksilöiden osaamisesta koko organisaation suorituskykyyn ja kilpailukykyyn (Crook ym. 2011). Wilson ym. (2007) ja Crook ym. (2011) osoittavat, että yrityksen menestys rakentuu pitkälti sen kyvyille kehittää, hyödyntää ja säilyttää osaavaa henkilöstöä. Tämä luo perustan tarkastella seuraavissa luvuissa työnantajabrändiä keinona, jonka avulla organisaatiot voivat tukea inhimillisen pääomansa vahvistumista.

2.3 Työnantajabrändin määrittely

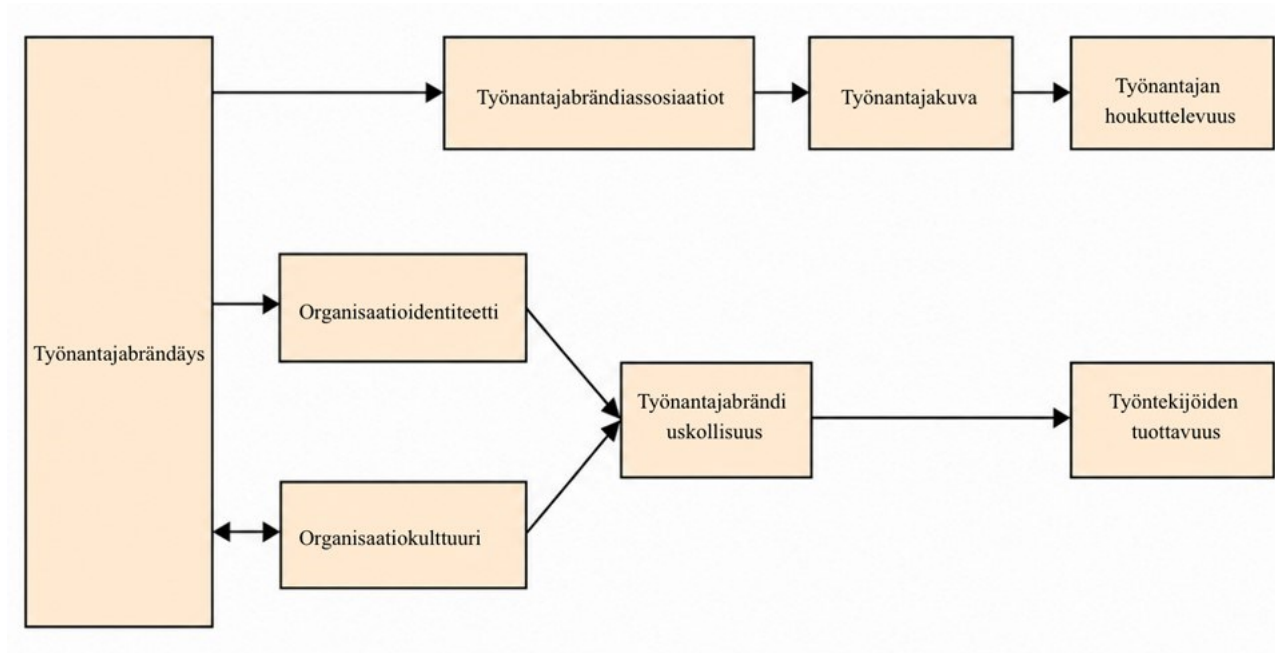
Ambler ja Barrow (1996) kehittivät työnantajabrändi (employer brand) viitekehyksen, jossa he pyrkivät yhdistämään henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin tieteenalat. He kirjoittavat artikkelissaan, että ihmiset nähdään usein yrityksen tärkeimpänä resurssina ja brändi yrityksen suurimpana etuna, joten jos molempia vaalitaan, tulee se näkymään myös yrityksen tuloksessa positiivisesti. Heidän mukaansa työnantajaorganisaatiota voidaan tarkastella brändinä, johon työntekijät kehittävät henkilökohtaisen ja luottamuksellisen suhteen. Työntekijän myönteiset asenteet, lojaalius ja luottamus tätä brändiä kohtaan vaikuttavat keskeisesti sekä yksilön työpanokseen, että koko organisaation suorituskykyyn. (Ambler & Barrow 1996.) Työnantajabrändiä hyödyntävät yritykset ovat huomanneet, että se voi tuottaa kilpailuetua, auttaa työntekijöitä sisäistämään yrityksen arvot ja tukea henkilöstön sitoutumista sekä pysyvyyttä. Lisäksi työnantajabrändin merkitys korostuu yhä enemmän taloudessa, jossa tieto ja osaaminen ovat keskeisiä menestystekijöitä ja osaavista työntekijöistä on puuhaa. Työnantajabrändäys perustuu oletukseen, että inhimillinen pääoma tuottaa yritykselle arvoa ja investoimalla inhimilliseen pääomaan, sekä johtamalla sitä tehokkaasti, voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä. Vahva ja johdonmukainen työnantajabrändi ei ole pelkkä maineenhallinnan väline, vaan strateginen keino houkuttaa, sitouttaa ja kehittää osaajia tavalla, joka lopulta parantaa koko organisaation kilpailukykyä ja tuloksellisuutta. (Backhaus & Tikoo 2004.)

Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät työnantajabrändin sanatarkasti ”toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen kokonaisuudeksi, jonka työntekijä saa työsuhteen kautta”. Työnantajabrändäyksen tavoitteena on rakentaa positiivinen kuva yrityksestä työnantajana ja välittää selkeä arvonlupaus työntekijöille. Tämä arvonlupaus sisältää ne ominaisuudet ja edut, joita työnantaja tarjoaa työntekijöilleen. Näiden etujen avulla yritys houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä, jotka kokevat työnantajan tarjoamat ominaisuudet ja arvot houkuttelevina ja merkityksellisinä. (Kissel & Büttgen 2015.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että potentiaaliset työnhakijat vertaavat omia tarpeitaan, persoonallisuuttaan ja arvojaan työnantajabrändin imagoon, joka rakentuu työnantajan viestimien lupauksien pohjalta (Foster ym. 2010).

2.4 Backhaus ja Tikoo työnantajabränditeoria

Backhaus ja Tikoo (2004) kehittivät työnantajabrändille teoreettisen perustan ja viitekehyksen, koska he tunnistivat akateemisessa tutkimuksessa selkeän tutkimusaukon. He korostivat, että työnantajabrändi oli jo yleistynyt yritysten käytännöissä, mutta sitä oli silti tutkittu akateemisesti vielä melko vähän. Työnantajabrändäyksen taustalla on ajatus siitä, että inhimillinen pääoma tuottaa arvoa yritykselle ja panostamalla siihen voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä. Backhausin ja

Tikoon (2004) teoreettinen malli jakaa työnantajabrändäyksen kahteen keskeiseen pääomaan: brändiassosiaatioihin ja brändiuskollisuuteen (Kuvio 1).



Kuvio 1. Työnantajabrändin malli (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004)

Brändiassosiaatiot he määrittelevät ajatuksiksi, tunteiksi ja mielikuviksi, joita työnantaja herättää potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden mielessä. Assosiaatiot muodostavat työnantajabrändin perustan, sillä ne vaikuttavat suoraan siihen, millaisena yritys nähdään työnantajana ja millaisia odotuksia yritykseen liitetään. Brändiassosiaatiot voidaan jakaa kahteen päätyyppiin tuotesidonnaisiin ja ei-tuotesidonnaisiin ominaisuuksiin. Tuotesidonnaiset ominaisuudet kuvaavat työn objektiivisia ja konkreettisia elementtejä esimerkiksi palkkaa, etuja, joustavuutta ja muita työn tarjoamia hyötyjä. Nämä ovat ominaisuuksia, joita työnhakijat voivat tunnistaa ja arvioida helposti. Ei-tuotesidonnaiset ominaisuudet puolestaan liittyvät symbolisiin hyötyihin, kuten yrityksen arvoihin, statukseen, kulttuuriin ja sosiaaliseen hyväksyntään, jota hakijat kuvittelevat saavansa työskennellessään yrityksessä. (Backhaus & Tikoo 2004.) Backhaus ja Tikoo (2004) korostavat, että juuri nämä symboliset assosiaatiot voivat olla ratkaisevia työnantajakuvan muodostumisessa, koska ne ovat työnhakijan subjektiivisia oletuksia. Työnantajan kyky välittää hakijoille symbolisia merkityksiä, kuten innovatiivisuutta, yhteisöllisyyttä tai arvostusta, voi olla erityisen hyödyllistä erityisesti silloin kun työn konkreettiset ehdot ovat kilpailijoiden kesken samanlaiset. Tällöin symboliset assosiaatiot voivat vaikuttaa ratkaisevasti työnantajakuvaan ja työnhakijan haluun hakeutua organisaation palvelukseen. Assosiaatioita voi herätä myös lähteistä, joita yritys ei itse kontrolloi, kuten mediasta tai aiempien työntekijöiden kokemuksista. Backhaus ja Tikoo (2004) toteavat, että

työnantajabrändäyksen tehtävänä on siksi tunnistaa toivotut assosiaatiot ja pyrkiä vahvistamaan niitä järjestelmällisesti.

Brändiuskollisuus on Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan toinen työnantajabrändäyksen keskeisistä pääomista. Käsitteen he perustelevat kuluttajabränditutkimuksen kautta, jossa uskollisuus tarkoittaa kiintymystä ja luottamusta brändiä kohtaan. Työnantajabrändin yhteydessä tämä voidaan ajatella, kuinka vahvasti työntekijät ovat sitoutuneet organisaatioon ja haluavat pysyä sen palveluksessa. Brändiuskollisuus rakentuu heidän mukaansa kahden elementin kautta organisaatiokulttuurin ja organisaatioidentiteetin. (Backhaus & Tikoo 2004.)

Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisistä oletuksista, arvoista ja tavoista toimia. Se ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä ja vaikuttaa siihen, missä määrin he omaksuvat yrityksen toimintamallit osaksi omia tapojaan. Backhaus ja Tikoo (2004) korostavat, että kulttuuria voidaan muokata esimerkiksi sisäisen markkinoinnin ja viestinnän avulla, jolloin työnantajabrändin lupaukset tehdään näkyviksi myös organisaation sisällä. Kun kulttuuri tukee työn tekemistä ja se koetaan myönteiseksi, voi se lisätä työntekijöiden halua pysyä organisaatiossa. Organisaatioidentiteetti puolestaan kuvaa sitä, miten työntekijät ymmärtävät organisaation ominaispiirteet ja mikä tekee siitä erottuvan. Identiteetti liittyy siihen, miten yleisiä työntekijät ovat organisaatiostaan ja missä määrin he haluavat samaistua siihen. Mitä vahvemmin työntekijät näkevät yrityksen identiteetin myönteisenä ja omaa minäkuvaansa tukevana, sitä suurempi on heidän sitoutumisensa. Backhaus ja Tikoo (2004) rinnastavat tämän taas kuluttajabrändiuskollisuuteen, kuten asiakas ostaa brändin tuotteen uudelleen, sitoutunut työntekijä pysyy yrityksessä ja jatkaa työskentelyä silloinkin, kun olosuhteet ovat haastavat. Backhaus ja Tikoo (2004) viittaavat myös aiempiin tutkimuksiin, jotka osoittavat brändiuskollisuudella olevan konkreettisia seurauksia organisaation suorituskyvylle. Positiiviset työntekijäasenteet voivat parantaa asiakkaiden kokemuksia ja sitoutuneiden työntekijöiden on todettu olevan tuottavampia ja motivoituneempia (Morrison 1995; Rucci ym. 1997). Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan brändiuskollisuus vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden suoriutumiseen. Tämä perustuu siihen, että työntekijät sitoutuvat vahvemmin organisaatioon, kun sen identiteetti ja kulttuuri tukevat työnantajalupausta.

Vaikka Backhaus ja Tikoo (2004) eivät suoranaisesti nimeä malliaan ulkoiseksi ja sisäiseksi työnantajabrändiksi, myöhempi tutkimus on tulkinnut heidän viitekehystään juuri näiden kahden ulottuvuuden kautta. Backhausin myöhempi artikkeli (2016) tarkentaa, että työnantajabrändi vaikuttaa samanaikaisesti sekä yrityksen ulkoiseen vetovoimaan, että sisäiseen sitouttamiseen. Hänen mukaansa nämä kaksi muodostavat kokonaisuuden, jonka kautta heidän mallinsa on luonteva jäsentää.

Uudempi kirjallisuus on omaksunut tämän jaottelun laajasti ja pitää sitä työnantajabrändäyksen keskeisenä teoreettisena lähtökohtana. Tässä pro gradussa tarkastellaan molempia ulottuvuuksia, sisäisiä ja ulkoisia, jotta voidaan ymmärtää, minkälainen rooli työnantajabrändillä on startup-yrityksissä.

2.5 Työnantajabrändin rakentaminen ja mittaaminen

Työnantajabrändin rakentaminen edellyttää sekä ulkoisen vetovoiman vahvistamista, että sisäisen työntekijäkokemuksen kehittämistä (Backhaus & Tikoo 2004). Backhaus ja Tikoo (2004) korostavat, että yrityksen tulee tunnistaa ne brändiassosiaatiot ja brändilupaukset, joilla se haluaa erottautua työnantajana ja lisäksi varmistaa, että nämä lupaukset myös toteutuvat organisaation arjessa. Työnantajabrändiä rakennetaan monipuolisilla sisäisillä ja ulkoisilla keinoilla, jotka yhdessä muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden (Gregorka ym. 2020).

Yksi keskeisimmistä asioista työnantajabrändin rakentamisessa on strateginen suunnittelu. Strategian avulla työnantajabrändi kytketään yrityksen arvoihin, liiketoiminnan tavoitteisiin, rekryointitarpeisiin sekä yrityksen yleiseen brändi-ilmeeseen. Tähän kuuluu myös työnantajan arvolupaus (employee value proposition), jonka avulla yritys kuvaa selkeästi, mitä se tarjoaa työntekijöilleen. Työnantajan arvolupaus sisältää sekä taloudellisia etuja, että ei-taloudellisia etuja, kuten uramahdollisuudet, yrityskulttuurin, oppimisen ja työn merkityksellisyyden. Tutkimusten mukaan juuri nämä ei-rahalliset tekijät, esimerkiksi yhteisöllisyys ja ammatillinen kasvu, vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevana yritys nähdään. (Gregorka ym. 2020.)

Ulkoinen työnantajabrändi rakennetaan viestinnän ja näkyvyyden kautta. Yritykset hyödyntävät useita kanavia, kuten sosiaalista mediaa, verkkosivuja, uratarinoita, rekryointi-ilmoituksia, fyysisiä tapahtumia ja opiskelijayhteistöitä. (Gregorka ym. 2020.) Gregorka ym. (2020) osoittavat, että yritykset hyödyntävät sekä digitaalisia että perinteisiä kanavia, kuten LinkedIniä, Instagramia, omia verkkosivuja, videoita, uutiskirjeitä, messuja ja työpajoja tehdäkseen organisaationsa näkyväksi ja tavoittaakseen eri kohderyhmiä. Myös työntekijät voivat toimia kanavina niin sanotun word-of-mouthin kautta esimerkiksi suositteluna omien verkostojensa kautta. Sosiaalisen median merkitys on kasvanut suuresti erityisesti siinä, kuinka työnhakijat arvioivat yritystä työnantajana. (Gregorka ym. 2020.) Kissel ja Büttgen (2015) korostavat, että sosiaalisen median kautta tehdyt urajulkaisut, työntekijätarinat ja autenttiset arjen kuvaukset lisäävät läpinäkyvyyttä ja vaikuttavat myönteisesti yrityksen houkuttelevuuteen. Heidän mukaansa visuaalinen ja vuorovaikutteinen sisältö voi vahvistaa työnhakijoiden käsityksiä yrityksen kulttuurista ja arvoista jopa paremmin kuin perinteinen tekstipohjainen viestintä.

Sisäisesti työnantajabrändiä rakennetaan vahvistamalla työntekijöiden arkea niin, että työnantajalupaus toteutuu käytännössä (Kissel & Büttgen 2015). Sisäisen työnantajabrändin merkitys liittyy myös työntekijöiden sitoutumiseen, sillä työnantajabrändin johtamisen ja rakentamisen avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden kokemusta organisaatiosta ja heidän haluaan sitoutua sen tavoitteisiin (Kunerth & Mosley 2011). Backhausin ja Tikoon (2004) teoriaan pohjautuen brändilupaus muuttuu aidoksi brändiuskollisuudeksi vasta silloin, kun työntekijät kokevat kulttuurin ja identiteetin vastaavan heidän odotuksiaan. Heidän mukaansa keskeinen keino vahvistaa sisäistä työnantajabrändiä on toimiva sisäinen viestintä. Avoin ja vuorovaikutteinen kommunikaatio lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation tavoitteet ja yhteisen suunnan. Tämä toteutuu esimerkiksi säännöllisinä tapaamisina, henkilöstöpäivinä ja palautekeskusteluina. Näiden avulla työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteillään on vaikutusta arjen päätöksiin. Toinen tärkeä keino sisäisesti on jatkuvien kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen. Koulutus, valmennus ja selkeät urapolut lisäävät työn merkityksellisyyttä ja vähentävät vaihtuvuutta. (Alonderiené & Urbelé 2024.) Gregorka ym. (2020) tuovat lisäksi esiin, että perehdytys, palautekulttuuri, yhteisölliset aktiviteetit ja työarjen läpinäkyvyys ovat olennaisia keinoja, joiden avulla työnantajalupaus lunastetaan arjessa.

Osana työnantajabrändin rakentamista on tutkimuksissa korostettu myös sen mittaamisen merkitystä. Työnantajabrändi on ilmiö, jota voidaan arvioida systemaattisesti erilaisten mittareiden avulla. Mittaamisen avulla yritys voi seurata millaisena se näyttäytyy työnantajana, tunnistaa vahvuuksia ja kehityskohteita, sekä arvioida työnantajabrändin vaikutuksia pitkällä tähtäimellä. Työnantajabrändiä on mitattu erityisesti työnantajan houkuttelevuuden, mielikuvien ja erilaisten työnantaja attribuuttien kautta. (Lievens & Highhouse 2003; Berthon ym. 2005.) Berthon ym. (2005) esittelevät työnantajabrändin vetovoimaa kuvaavia ulottuvuuksia, kuten sosiaaliset, kehitykselliset ja taloudelliset tekijät, joiden avulla työnantajan houkuttelevuutta voidaan arvioida työnhakijoiden näkökulmasta.

Vastaavasti Lievens ja Highhouse (2003) osoittavat, että työnantajamielikuva muodostuu sekä konkreettisista ominaisuuksista että symbolisista merkityksistä, joita voidaan mitata esimerkiksi kyselypohjaisilla menetelmillä. Knox ja Freeman (2006) korostavat, että työnantajabrändin mittaaminen on keskeinen osa sen johtamista. Heidän mukaansa mittaamisen avulla organisaatiot voivat ymmärtää paremmin, miten eri sidosryhmät kokevat yrityksen työnantajana ja hyödyntää tätä tietoa brändin kehittämisessä. Mittaaminen mahdollistaa työnantajabrändin tarkastelun strategisena kokonaisuutena, ei pelkästään rekrytointi- tai viestintätoimenpiteenä.

3 Työnantajabrändi startup-yrityksissä

3.1 Startup-yritysten piirteet

Startup-yrityksen määritelmiä on monenlaisia, Skawinska ja Zalewski (2020) kertovat startup-yritysten juurten juontavan 1970-luvulle, jolloin kehittyneissä maissa alkoi syntyä pieniä ja erittäin innovatiivisia yrityksiä, jotka mullistivat olemassa olevia markkinoita uusilla ratkaisulla. Tarkemmin he määrittelevät startup-yrityksen nuoreksi, pieneksi, itsenäiseksi, luovaksi ja innovatiiviseksi yritykseksi, joka tekee tutkimus- ja kehitystyötä ratkaistakseen todellisia ongelmia ja luodakseen tulevaisuuden ratkaisuja.

Startup-yrityksille ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää vaan useissa tutkimuksissa korostuu samat peruselementit. Ehsan (2021) määrittelee artikkelissaan neljä toisiaan täydentävää muuttujaa: yrityksen ikä, innovaatio, kasvu sekä riski tai epävarmuus. Näistä keskeisimmäksi nousee innovatiivisuus, jota korostetaan monissa artikkeleissa. Innovatiivisuus erottaa startup-yritykset muista pienistä ja keskisuurista yrityksistä (pk-yrityksistä), sillä innovatiivisuus toimii perustana kasvulle ja riskinotolle. Innovatiivisuus korostuu esimerkiksi teknologian, prosessien tai liiketoimintamallien tasolla. (Sevilla-Bernardo ym. 2022.) Sevilla-Bernardo ym. (2022) kirjoittavat myös, että ero muihin pk-yrityksiin näkyy startup-yritysten kyvyssä hakeutua globaaleille markkinoille teknologian ja internetin avulla sekä hyödyntämällä uudenlaisia rahoituslähteitä, jotka mahdollistavat niiden nopeamman kasvun.

Vaikka startup-yritysten määritelmiä on monia, on niille yhteistä uuden liiketoiminnan rakentaminen, jossa tavoitteena on nopea kasvu ja skaalautuva liiketoimintamalli. Yksi tunnetuimmista ja laajasti siteeratuista startup-yrityksen määritelmistä on peräisin Silicon Valleyn yrittäjältä ja Lean Startup -konseptin kehittäjältä Steve Blankilta. Blankin (2010) mukaan startup-yritys on väliaikainen organisaatio, joka on perustettu etsimään toistettavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia. Hän korostaa, että startup-yritys ei ole vain suurten yritysten pienempi versio vaan dynaaminen ja jatkuvasti kehittyvä yritys, joka toimii epävarmoissa olosuhteissa ja etsii toimivaa liiketoimintamallia. Blankin määritelmässä startup-yritykset nähdään niin sanottuina väliaikaisina organisaatioina, joille tunnusomaista on kunnianhimoiset kasvutavoitteet ja jatkuva liiketoiminnan testaus. Hänen määritelmänsä ei korosta yrityksen ikää, toimialaa tai edes innovaation teknologista luonnetta, vaan painottaa dynaamista kykyä hyödyntää uusia mahdollisuuksia, jossa yritys pyrkii tunnistamaan markkinatarpeen ja kehittämään siihen skaalautuvan ratkaisun. Teknologinen näkökulma on kuitenkin usein taustalla, sillä skaalautumista helpottaa digitalisaatio sekä automaation tuomat uudet ratkaisut (Skala 2020).

3.2 Inhimillisen pääoman merkitys startup-yrityksissä

Startup-yritysten toiminta ja menestys perustuvat keskeisesti inhimilliseen pääomaan, erityisesti varhaisessa kasvuvaiheessa, jolloin yritysten kyky kaupallistaa uusia innovaatioita ja kehittää toimintaansa on vahvasti sidoksissa perustajien lisäksi myös varhaisten työntekijöiden osaamiseen ja työpanokseen. Startup-yrityksiä koskevat tutkimukset keskittyvät usein perustajiin, mutta myös työntekijöiden merkitys on osoitettu keskeiseksi yritysten kasvun ja menestyksen kannalta. (Roach & Saueremann 2024.) Roach ja Saueremann (2024) nostavat esiin erityisesti varhaisen vaiheen teknologia-startupit, joiden kyky kehittää ja kaupallistaa uusia teknologioita on olennaisesti riippuvainen osaavista asiantuntijoista ja ohjelmistokehittäjistä.

Startup-yritysten menestys ei riipu pelkästään niiden kyvystä kehittää innovatiivisia tuotteita tai palveluita, vaan myös niiden kyvystä houkutella, sitouttaa ja kehittää lahjakkaita työntekijöitä. Yksimomien startup-yritysten menestyksen syistä on perustajien ja työntekijöiden innostus ja sitoutuminen. (Ammirato ym. 2024.) Ammirato ym. (2024) korostavat kirjallisuuskatsauksessaan ihmisten tuottaman innostuksen, osallistumisen ja vaivannäön merkitystä, sekä hyvinvoinnin ymmärtämisen tärkeyttä. Heidän mukaansa työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa suoraan heidän motivaatioonsa, sitoutumiseensa ja tuottavuuteensa, jotka ovat startup-yrityksissä kriittisiä menestystekijöitä. Varhaiset rekrytoinnit vaikuttavat lisäksi yrityksen toimintaympäristöön ja kulttuurin muovaantumiseen, sillä ensimmäiset työntekijät muovaavat yrityksen tapoja, arvoja ja työskentelykäytäntöjä. Tämän vuoksi startup-yritykset pyrkivät usein rekrytoimaan työntekijöitä, jotka soveltuvat joustavaan ja nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön sekä jo luotuun yrityskulttuuriin. (Ammirato ym. 2024.) Työntekijöiden sitoutumista pyritään vahvistamaan tarjoamalla työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta. Erityisesti mahdollisuus kokea työnsä merkitykselliseksi ja nähdä oman työpanoksensa vaikutus yrityksen kasvuun on keskeinen tekijä osaavien työntekijöiden houkutte- lussa ja sitouttamisessa. (HubSpot ei pvm.)

Beckman ym. (2007) osoittavat, että startup-yritysten tiimien kokoonpanolla ja jäsenten aiemmalla kokemuksella on merkittävä vaikutus startup-yritysten mahdollisuuksiin saada pääomarahoitusta ja edetä pörssilistautumiseen, joita startup-yritykset usein tavoittelevat osana kasvupolkuun tai exit-strategiaansa. Tiimit, joilla on monipuolista osaamista, laaja-alaisia toiminnallisia taustoja sekä kokemusta eri organisaatioista, pystyvät paremmin saavuttamaan edellä mainitut tavoitteet. Inhimillinen pääoma ei siten näydy ainoastaan yksilöiden osaamisena, vaan myös tiimin ja koko henkilöstön kyvykkyyden tärkeytenä. Beckman ym. (2007) korostavat, että erityisesti varhaisessa vaiheessa tehdyt rekrytoinnit ja tiimiratkaisut voivat vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen kehityssuuntaan.

3.3 Työnantajabrändin rakentaminen startup-yrityksissä

Työnantajabrändin rakentaminen startup-yrityksille voi olla erityisen haastavaa, sillä ne kilpailevat usein huomattavasti suurempien ja vakiintuneiden organisaatioiden kanssa. Startup-yritykset ovat tyypillisesti uusia toimijoita markkinoilla, minkä vuoksi niiden tunnettuus työnantajana on heikko ja maine vasta muotoutumassa. Lisäksi niiden mahdollisuudet tarjota kilpailukykyistä palkkaa, laajoja etuja tai selkeitä urapolkuja ovat usein rajallisempia kuin suuryrityksillä. Näistä syistä osaavan henkilöstön houkuttelemisen on tunnistettu olevan yksi keskeisimmistä haasteista startup-yrityksille ja pienille yrityksille yleisesti. (Tumasjan ym. 2011.)

Startup-yritysten toimintaympäristö poikkeaa monin tavoin suurista organisaatioista, mikä vaikuttaa myös siihen, millaisilla keinoilla työnantajabrändiä voidaan rakentaa. Yrityksen vähäinen tunnettuus ei koske ainoastaan tuotteita tai palveluita vaan myös mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Koska startup-yritysten resurssit työnantajabrändin systemaattiseen kehittämiseen ovat usein rajalliset, tekee se myös joistain perinteisistä rekrytointi- ja markkinointikeinoista vaikeasti hyödynnettäviä. (Tumasjan ym. 2011.) Startup-yritysten näkökulmasta työnantajabrändin rakentaminen perustuu ennen kaikkea niiden kykyyn tunnistaa ja viestiä työnantajalle ominaisia piirteitä, jotka erottavat ne kilpailijoista. Työnantajabrändi muodostuu työn tarjoamista toiminnallisista, taloudellisista ja psykologisista hyödyistä, joihin voivat kuulua esimerkiksi työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kehitykseen, oppimismahdollisuudet sekä tiivis työyhteisö. (Ambler & Barrow 1996; Tumasjan ym. 2011.) Näiden tekijöiden korostaminen tarjoaa startup-yrityksille keinon houkutella potentiaalisia työntekijöitä myös silloin, kun perinteiset vetovoimatekijät ovat rajallisia (Tumasjan ym. 2011).

Hakijoiden houkuttelu edellyttää usein toisenlaisia strategisia valintoja, kun tarkastellaan työnantajabrändiä startup-yritysten tai ylipäätään pienten yritysten näkökulmasta. Pienillä yrityksillä ei ole käytössään yhtä rekrytointi- tai työnantajabrändäyksen mallia, vaan keinojen tulisi perustua siihen, kuinka tuttu tai tuntematon yritys on potentiaalisten työnhakijoiden mielissä. (Williamson ym. 2002.) Tästä syystä työnantajabrändin rakentamisen lähtökohtana on ymmärtää, millaisia mielikuvia ja tietoa hakijoilla jo on yrityksestä, jotta rajalliset resurssit voidaan käyttää viisaasti. Williamson ym. (2002) toteavat, että hakijoiden käsitysten huomioiminen on erityisen tärkeää, sillä virheelliset panostukset voivat johtaa tehottomaan resurssien käyttöön ja heikentää rekrytoinnin vaikuttavuutta.

Tumasjan ym. (2011) nojaavat artikkelissaan osittain Williamsonin ym. (2002) ajatteluun ja korostavat, että startup-yritykset eivät voi kilpailla suuryritysten kanssa samoilla vetovoimatekijöillä,

vaan houkuttelevuus rakentuu erottuvuuden kautta. Keskeistä on tunnistaa ne työnantajan piirteet, joissa startup-yritykset poikkeavat suurista organisaatioista ja viestiä näistä johdonmukaisesti sellaisille hakijoille, joille nämä piirteet ovat merkityksellisiä. Ulkoisessa työnantajabrändissä hakijoiden houkuttelu ja ei tällöin perustu laajaan näkyvyyteen tai vahvaan maineeseen, vaan selkeään ja kohdennettuun työnantajalupaukseen. Työnantajalupaus tekee yrityksen tarjoaman työn ja sen edut ymmärrettäväksi ja houkuttelevaksi oikealle kohderyhmälle. (Tumasjan ym. 2011.)

Tumasjan ym. (2011) tarkentavat tätä erottuvuuden logiikkaa, houkuttelevuuden näkökulmasta, tunnistamalla useita konkreettisia tekijöitä, joissa suuret ja pienet yritykset eroavat toisistaan. Näitä ovat: muodolliset rakenteet ja byrokratia, hierarkian taso, ihmissuhteiden luonne, vastuun jakautuminen, työntekijöiltä toivottu käyttäytyminen ja korvaus työstä. Suurissa yrityksissä toimintaa ohjaavat usein byrokraattiset rakenteet, jolloin yksittäisillä työntekijöillä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen strategiaan tai päätöksentekoon. Startup-yrityksissä taas yrityksen rakenteet ovat kevyempiä ja työntekijät osallistuvat aktiivisemmin yrityksen tulevaisuuden rakentamiseen, mikä voi lisätä työntekijöiden kokemusta läheisyydestä johtoon ja päätöksentekoon. Suuret organisaatiot ovat usein hierarkisia, kun taas pienissä yrityksissä hierarkia on tyypillisesti matalampi ja rakenteet vasta muotoutumassa. Tämä voi tarjota työntekijöille parempia mahdollisuuksia edetä urallaan ja ottaa uusia rooleja yrityksen kasvaessa. (Tumasjan ym. 2011.)

Sisäisen työnantajabrändin näkökulmasta pienissä yrityksissä sisäinen viestintä on usein vähemmän formaalia kuin suurissa yrityksissä, mikä voi johtaa läheisempiin ihmissuhteisiin työntekijöiden välillä. Lisäksi kevyempi organisaatorakenne mahdollistaa suoremman yhteyden ja paremman suhteen työntekijöiden ja johdon välillä, mikä on harvinaisempaa suurissa yrityksissä. Suurissa yrityksissä työntekijöiden tehtävät ovat usein erikoistuneita ja rajattuja, kun taas startup-yrityksissä vastualueet voivat olla laajempia, eikä roolien rajoja ole aina selkeästi määritelty. Tämä lisää työn monipuolisuutta ja vastuuta. Pienissä ja kehittyvissä yrityksissä työntekijöiltä odotettu käyttäytyminen voi poiketa suuryritysten odotuksista. Startup-yrityksissä arvostetaan erityisesti luovuutta, innovatiivisuutta, yhteistyökykyä ja riskinottoa. Lisäksi työntekijöiltä edellytetään joustavuutta ja kykyä toimia epävarmoissa tai muuttuvissa tilanteissa, kun taas suurissa yrityksissä toiminnan muutokset eivät tapahdu niin nopeasti ja toiminta on ennakoitavampaa. (Tumasjan ym. 2011.) Näiden piirteiden vastapainona startup-yritykset eivät välttämättä pysty kilpailemaan suurten yritysten kanssa palkkauksen ja etujen tasolla. Sen sijaan ne voivat hyödyntää vaihtoehtoisia palkitsemisen muotoja, kuten osakepohjaista palkitsemista, joilla työntekijät sitoutetaan yrityksen kehitykseen ja mahdolliseen tulevaan menestykseen. Tällainen palkitseminen voi olla työntekijöille merkityksellinen tekijä rahallisten etujen rinnalla. (Williamson ym. 2002; Tumasjan ym. 2011.)

Aiempaa tutkimusta konkreettisista keinoista, joilla startup-yritykset rakentavat työnantajabrändiä on löydettävissä vähäisesti. Piva ja Stroe (2022) toteavat, että startup-yritysten ja muutenkin uusien yritysten rekrytointia käsittelevä tutkimus on edelleen melko niukkaa, vaikka niillä on usein haasteita osaajien houkuttelemisessa. Heidän mukaansa aiempi tutkimus on keskittynyt enemmän siihen, mitkä tekijät tekevät startup-yrityksistä houkuttelevia työnantajia, kuin siihen, miten näitä piirteitä käytännössä viestitään työnhakijoille.

Piva ja Stroe (2022) korostavat, että startup-yritysten houkuttelevuus riippuu siitä, millaisia piirteitä yrityksellä, on ja siitä, miten niistä piirteistä viestitään työnhakijoille. Heidän mukaansa yritysten perustajien oma sanallinen viestintä voi olla tässä tärkeässä roolissa, koska monet startup-yritysten houkuttelevat piirteet eivät ole työnhakijoille helposti nähtävissä ilman, että niitä tuodaan aktiivisesti esiin. Artikkelissa korostetaan, että puhuttu viestintä on yleensä vakuuttavampaa kuin pelkkä teksti. Siksi se on startup-yrityksille konkreettinen keino rakentaa työnantajabrändiä. Puheen avulla startup-yritys voi herättää työnhakijoiden huomion, selittää tuotteitaan ja palveluitaan ymmärrettävästi sekä kertoa selkeämmin, millainen yritys se on työnantajana. Samalla perustaja voi tuoda esiin yrityksen erityispiirteitä tavalla, joka auttaa työnhakijaa arvioimaan yritystä mahdollisena työpaikkana. Heidän artikkelissaan korostuu myös se, että viestinnän vaikutus ei perustu vain sanoihin. Myös yrityksen perustajan tapa esiintyä, kuten eleet, ilmeet ja äänenpainot, vaikuttavat siihen, kuinka vakuuttavana viesti näyttäytyy. Artikkelissa tuodaan esiin, että sanallista viestintää voidaan hyödyntää konkreettisena keinona, esimerkiksi perustajien esiintymisissä, rekrytointi- ja työelämä-tapahtumissa sekä työnantajabrändivideoissa, joita voidaan levittää yrityksen verkkosivuilla, sosiaalisessa mediassa ja blogeissa. (Piva & Stroe 2022.)

Kuten aiemmin todettiin, työnantajabrändin rakentamisesta startup-yrityksissä on edelleen melko vähän aiempaa tutkimusta. Siksi aiheita on tärkeää tutkia lisää. Seuraavassa luvussa tarkastellaan, miten työnantajabrändin rakentamista startup-yrityksissä on lähestytty tässä tutkimuksessa.

4 Metodologia

4.1 Tutkimusote

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman syvällinen ymmärrys siitä, miten startup-yritykset rakentavat työnantajabrändiä. Seale (2004) korostaa, että laadullinen tutkimus sopii erityisesti tilanteisiin, joissa tavoitteena on ymmärtää ilmiöitä niiden omassa kontekstissaan sekä tarkastella kokemuksia, tulkintoja ja merkityksiä syvällisemmin. Tässä tutkimuksessa laadullinen menetelmävalinta oli luonteva, sillä työnantajabrändi rakentuu pitkälti yrityksen omien näkemysten, arvojen, kulttuurin ja käytäntöjen ympärille. Startup-yrityksissä työnantajabrändi voi rakentua eri tavalla kuin suuremmissa yrityksissä, joissa toimintatavat ovat usein valmiimpia ja vakiintuneempia.

Tutkimus perustuu faktapohjaiseen tutkimusparadigmaan, eli haastateltavien kuvauksia tarkasteltiin faktatietona tutkittavasta ilmiöstä. Analyysissa hyödynnettiin abduktiivista lähestymistapaa, jossa tarkastelu etenee vuorovaikutuksessa teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston välillä.

Tässä tutkimuksessa aineistosta esiin nousseita havaintoja tarkasteltiin analyysin aikana suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Seale (2004) korostaa, että tutkijan tulee pysyä avoimena myös sellaisille teemoille ja näkökulmille, joita hän huomaa aineistoa analysoidessaan ja, joita ei ole ollut mahdollista ennakoida tutkimusta suunniteltaessa. Laadullinen tutkimus mahdollisti tässä tutkimuksessa sen, että startup-yritysten edustajat pystyivät kuvaamaan yritystään omin sanoin ja tuomaan esiin konkreettisia esimerkkejä työnantajabrändin rakentamisesta, jota määrällinen tutkimus ei mahdollistaisi.

4.2 Aineiston kerääminen

Empiiriseksi menetelmäksi valittiin haastattelu, koska se sopii hyvin aiheisiin, joissa halutaan ymmärtää kokemuksia ja ajatuksia tietystä aiheesta. Hirsjärvi ja Hurme (2022) toteavat haastattelun olevan hyvä menetelmä erityisesti silloin, kun vastaajien näkemykset ja luonnehdinnat ovat keskeisessä asemassa eikä aiheesta ole vielä paljon aiempaa tutkimusta. Vaikka haastatteluun liittyy myös haasteita, kuten sen työläys sekä mahdolliset sosiaalisesti toivotut vastaukset, se mahdollistaa vastausten tarkentamisen ja lisäkysymykset, sekä tutkijan mahdollisuuden selvittää vastauksia keskustelun edetessä (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina temahaastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu strukturoitujen lomakehaastattelujen ja täysin avoimien haastattelujen väliin. Menetelmässä kysymykset ovat ennalta määriteltäviä, mutta niiden tarkka muoto ja järjestys

voivat vaihdella haastattelun aikana. Haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin, eikä vastauksia ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelussa haastattelu rakentuu tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen ympärille. Haastattelu ei etene tarkasti yksittäisten kysymysten mukaan, vaan keskustelu ohjautuu laajempien aihepiirien kautta. Tämä mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat kuvata kokemuksiaan ja näkemyksiään vapaasti, mutta samalla tutkimuksen kannalta keskeiset aiheet tulevat käsitellyksi. Menetelmä korostaa haastateltavien omia kokemuksia ja heidän asioillensa antamia merkityksiä. Teemahaastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelijaa voi tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä ja syventää keskustelua, mutta samat teemat käydään läpi jokaisessa haastattelussa. Tämä helpottaa aineiston vertailua ja myöhempää analysointia. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Puolistrukturoidut haastattelut sopivat tähän tutkimukseen, koska tavoitteena oli saada startup-yritysten edustajilta syvällisiä kuvauksia siitä, miten työnantajabrändiä rakennetaan. Vaikka haastateltaville annettiin tilaa kuvata asioita omin sanoin, oli tärkeää kuitenkin myös, että kaikissa haastatteluissa pysyttiin samojen keskeisten teemojen äärellä.

Tämän pro gradu -tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla neljän eri startup-yrityksen edustajaa. Haastateltavat toimivat pääasiassa henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin parissa, heidän tehtävänimikkeitään olivat Head of People, Recruitment Partner ja Head of Recruitment. Yksi haastateltavista oli yrityksen toimitusjohtaja. Nuorissa startup-yrityksissä työnantajabrändin kehittäminen ei yleensä ole yhden henkilön erillinen vastuualue, vaan se liittyy laajemmin rekrytointiin, kulttuuriin ja henkilöstön kehittämiseen. Tämän vuoksi tutkimukseen valittiin henkilöitä, joilla oli kokonaiskuva yrityksen toiminnasta työnantajana. Yritykset ja haastateltavat valikoituivat tutkimukseen saatavuuden sekä tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Tarkoituksena ei ollut keskittyä yhteen toimialaan, vaan saada mukaan eri aloilla toimivia startup-yrityksiä. Kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä yhdisti ulkopuolisen rahoituksen saaminen sekä jo useampien työntekijöiden rekrytointi. Tutkimukseen ei valittu yrityksiä, jotka eivät olleet vielä tehneet rekrytointeja, sillä tutkimuksen näkökulmasta oli tärkeää, että yrityksillä oli jo kokemusta osajien houkuttelusta ja palkkaamisesta. Mukaan valittiin yrityksiä, joissa henkilöstömäärä oli jo kasvanut vähintään noin 20 henkilöön.

Haastateltavia etsittiin ensin tutkielman tekijän omasta verkostosta. Kaksi tutkimukseen osallistuneista yritysedustajista oli tekijälle entuudestaan tuttuja. Potentiaalisten startup-yritysten edustajien löytäminen haastatteluun osoittautui hieman haastavammaksi kuin aluksi oletettiin. Yhteydenottoa lisäksi hieman vaikeutti osittain se, että startup-yritysten henkilöstön yhteystiedot eivät ole aina julkisesti saatavilla. Loput yritykset kuitenkin löydettiin julkisten startup-yrityslistauksien ja sivustojen kautta. Näiden yritysten taustatietoja, kuten työntekijämääriä, tarkasteltiin ennen yhteydenottoa

sen varmistamiseksi, että ne sopivat tutkimuksen rajaukseen. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuus osallistua haastatteluun joko etäyhteydellä tai paikan päällä. Yksi haastattelu toteutettiin kasvokkain ja kolme etäyhteydellä. Kaikki haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä ja niiden kesto oli noin 30–50 minuuttia. Kolme haastattelua toteutettiin suomeksi ja yksi englanniksi.

Ennen haastattelua osallistujille toimitettiin tietosuojaseloste, jossa kuvattiin aineiston ja henkilötietojen käsittely. Haastattelutilanteessa varmistettiin osallistujien suostumus suullisesti ja samalla heille kerrottiin, että haastattelun nauhoittaminen alkaa kyseisestä hetkestä. Haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen litteroitiin analysointia varten. Koska tutkimus on toteutettu anonyymisti, tutkielmassa ei mainita yritysten eikä haastateltavien nimiä. Yritykset ja haastateltavat on muutettu tunnistamattomaan muotoon käyttämällä tunnisteita Yritys A, B, C ja D. Tutkimuksen kannalta relevantit taustatiedot kuten, yrityksen toimiala, perustamisvuosi ja työntekijämäärä on kuitenkin säilytetty analyysin ymmärrettävyyden tukemiseksi. Taulukossa 1. esitellään lyhyesti tutkimukseen osallistuneet yritykset ja heidän taustatietonsa.

Taulukko 1. Yritysten esittely

Yritys	Toimiala	Työntekijämäärä	Yrityksen perustamisvuosi	Haastateltavan rooli	Haastattelun kesto
Yritys A	Terveysteknologian palvelut	n. 300	v. 2020	Head of People and Recruitment	38 min
Yritys B	Majoitus- ja ravintolapalvelut	n. 200	v. 2018	Recruitment Partner	46 min
Yritys C	Terveysteknologia	n. 30	v. 2017	Head of People Operations	40 min
Yritys D	Ohjelmistopalvelut	n. 30	v. 2017	Toimitusjohtaja	32 min

4.3 Aineiston analysointi

Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut tekstimuotoon. Litteroinnissa hyödynnettiin Turun yliopiston tarjoamaa Utu Transcribe automaattista litterointityökalua, joka tuotti haastatteluista alustavan tekstitiedoston Open Whisperiin perustuvan tekoälyn avulla. Automaattisesti tuotettu litterointi tarkistettiin ja siistittiin tämän jälkeen manuaalisesti niin, että aineisto vastasi tarkasti haastatteluissa käytyä keskustelua. Litteroinnin jälkeen aineisto

anonymisoitiin poistamalla siitä henkilötiedot sekä muut tunnistettavat seikat. Tutkimuksen tietosuojaselosteen mukaisesti alkuperäiset haastattelunauhoitteet poistettiin litteroinnin valmistuttua.

Haastatteluaineisto analysoitiin temaattisen analyysin avulla. Temaattinen analyysi on laadullinen analyysimenetelmä, jonka avulla aineistosta tunnistetaan, analysoidaan ja tulkitaan toistuvia merkityksiä eli teemoja. Menetelmä mahdollistaa aineiston systemaattisen tarkastelun ja auttaa tunnistamaan tutkimuksen kannalta keskeisiä ilmiöitä aineistossa. (Clarke & Braun 2017.) Braun ja Clarken (2006) mukaan teema tarkoittaa aineistossa esiintyvää merkityksellistä ilmiötä tai ajatusta, joka liittyy tutkimuskysymykseen. Teeman merkityksellisyys ei määräydy pelkästään sen esiintymistiheyden perusteella, vaan sen mukaan, kuinka hyvin se auttaa ymmärtämään tutkimuksen kannalta keskeisiä aiheita. Tämän vuoksi tutkijan oma tulkinta ja analyttinen arviointi ovat keskeisessä roolissa teemojen tunnistamisessa. (Braun & Clarke 2006.) Teemoittelu vaatii onnistuakseen myös teorian ja empirian vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineiston analyysi toteutettiin Braun ja Clarken (2006) esittämän kuusivaiheisen analyysimallin apua hyödyntämällä. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon tutustuttiin lukemalla litteroidut haastattelut useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Toisessa vaiheessa aineistosta tunnistettiin alustavia koodeja, jotka kuvasivat tutkimuksen kannalta kiinnostavia ilmiöitä. Koodausta ohjasivat tutkimuskysymykset, joiden avulla aineistosta pyrittiin tunnistamaan juuri tämän tutkimuksen kannalta olennaisia havaintoja. Kolmannessa vaiheessa samankaltaisia koodeja ryhmiteltiin yhteen ja muodostettiin alustavia alateemoja. Alustavat koodit ja alateemat kirjattiin Excel tiedostoon suorien sitaattien kera, jotta niiden käsittely oli yksinkertaisempaa. Tässä käytettiin apuna värikoodausta, joka selkeytti samankaltaisten koodien tunnistamista laajasta aineistosta. Seuraavaksi luotuja teemoja tarkasteltiin suhteessa koko aineistoon, sekä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja aiempiin tutkimuksiin. Viidennessä vaiheessa pääteemat määriteltiin ja alateemat nimettiin systemaattisesti. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, erityisesti Backhausin ja Tikoon (2004) jaottelu ulkoiseen ja sisäiseen työnantajabrändiin, ohjasi tulosten jäsentämistä kahteen pääteemaan. Pääteemoiksi muodostettiin ulkoisen työnantajabrändin rakentaminen ja sisäisen työnantajabrändin rakentuminen arjen toimintatavoissa. Näiden pääteemojen alle nimettiin tutkimukseen sopivat alateemat. Niiden avulla oli mahdollista tarkastella, miten aiemmassa teoriassa esiin nousseet ilmiöt työnantajabrändistä näkyivät startup-yrityksissä ja millaisia uusia näkökulmia aineisto toi tarkasteluun. Ote aineiston teemoittelusta esitetään taulukossa 2. Braun ja Clarken (2006) analyysimallin viimeinen vaihe on raportin kirjoittaminen. Tämän analyysin tarkemmat tulokset esitellään tulosluvussa viisi.

Taulukko 2. Ote aineiston teemoittelusta

Sitaatti	Koodi	Alateema	Yläteema
"Kilpailukykyinen palkkaus on ollut tosi tärkeä kilpailutekijä." (Yritys A)	Kilpailukykyinen palkka	Keskeiset vetovoimatekijät työnantajana	Ulkoinen työnantajabrändi
"Tavallaan se on vähän semmoinen, että jos haluaa, parhaat osaajat, niin kyllä se maksaa myöskin." (Yritys C)			
"Me yritämme aina tähdätä vähän markkinoiden keskiarvon yläpuolelle" (Yritys B)			
"Mahdollisuus käyttää Olivaa, vapaaehtoinen sairausvakuutus, liikuntaetu, kaikki nämä tukevat sitä ajatusta, että mielenterveys on tärkeää. Se on yhtä tärkeää kuin rahalliset edut" (Yritys B)	Hyvinvointiedut		
"Meillä on terveystakuutus." (Yritys C)			
"Sellainen ketterä matala organisaatio, jossa on mahdollisuus päästä vaikuttaa aidosti sen sijaan, että tekee vaan jotain tosi pientä asiaa jossain kulmassa." (Yritys D)	Matala hierarkia	Avoin organisaatiokulttuuri ja matala hierarkia	Sisäinen työnantajabrändi
"Arvostan itse paljon hierarkian puutetta ja sitä, että kenellä tahansa on mahdollisuus osallistua mihin tahansa" (Yritys B)			
"Meillä on tosi avoin kulttuuri, eli puhutaan yrityksen asioista tosi avoimesti koko tiimille." (Yritys D)	Avoin tiedonkulku		
"Kyllä me puhutaan aika avoimesti kyllä. Koitetaan nimenomaan pitää työntekijät kartalla. On se ihan eri tavalla kuin jossain korporatiossa." (Yritys C)			

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi ei liity ainoastaan yksittäisiin tutkimusvaiheisiin, vaan koko tutkimusprosessiin. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiivisuus sekä sen tunnistaminen, että tutkija toimii tutkimuksessaan keskeisenä tutkimusvälineenä. Tämän vuoksi luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin, kuten aineiston keruuseen, analyysiin sekä tulosten tulkintaan.

Perinteiset kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskäsitteet, kuten validiteetti ja reliabiliteetti, eivät sovellu sellaisenaan laadullisen tutkimuksen arviointiin. Sen sijaan luotettavuutta voidaan tarkastella Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistettavuuden näkökulmista. Tutkimuksen uskottavuus liittyy siihen, kuinka hyvin tutkimuksessa esitetyt tulkinnat vastaavat tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia. Siirrettävyys puolestaan viittaa siihen, missä määrin tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa tai hyödyntää muissa vastaavissa tutkimuksissa. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset perustuvat aineistoon ja että tutkimusprosessi on kuvattu läpinäkyvästi. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan kuvaamalla tutkimusprosessi mahdollisimman läpinäkyvästi ja selkeästi. Aineiston keruu, analyysimenetelmät sekä tutkimuksen keskeiset vaiheet on kuvattu tarkasti metodologialuvussa. Haastatteluaineisto litteroitiin huolellisesti ja analysoitiin systemaattisesti temaattisen analyysin sekä teoreettisen viitekehyksen avulla. Tutkimuksessa käytetyt lainaukset haastatteluaineistosta tukevat myös tulosten esittämistä ja mahdollistavat lukijalle tulkintojen arvioinnin.

Tutkimuksen toteuttamisessa on tärkeää huomioida myös tutkimuseettiset periaatteet. Tutkimuseettiset kysymykset liittyvät koko tutkimusprosessiin tutkimusaiheen valinnasta, aineiston keruuseen, analyysiin ja tulosten raportointiin. Tutkijan tehtävä on tunnistaa mahdolliset eettiset ongelmat ja pyrkiä ennalta ehkäisemään niitä tutkimuksen eri vaiheissa. (Eskola & Suoranta 1998.)

Keskeinen eettinen periaate laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavien vapaaehtoinen osallistuminen. Osallistujien tulee tietää, mihin tutkimukseen he osallistuvat ja mihin tarkoitukseen heidän antamaansa tietoa käytetään. Tutkittavalla tulee myös olla mahdollisuus kieltäytyä osallistumisesta tai keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Tutkimukseen osallistuville tulee antaa riittävät tiedot tutkimuksen tavoitteista, toteutuksesta sekä aineiston käytöstä ennen osallistumista. Tutkimuseettisiin periaatteisiin kuuluu myös tutkittavien anonymiteetin ja luottamuksellisuuden turvaaminen. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden identiteettiä ei tule paljastaa ja henkilötietoja sisältävää aineistoa tulee käsitellä siten, ettei ulkopuolisilla ole siihen pääsyä. Aineiston käsittelyssä tulee varmistaa, ettei yksittäisiä osallistujia voida tunnistaa tutkimusraportista. Lisäksi tutkijan tulee toimia tutkimusprosessissa rehellisesti ja noudattaa tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Tämä tarkoittaa aineiston keruun ja analyysin huolellista dokumentointia sekä tutkimuksen raportointia avoimesti ja läpinäkyvästi. Tutkijan tulee myös kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä asianmukaisilla viittauksilla ja välttää plagiointia. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

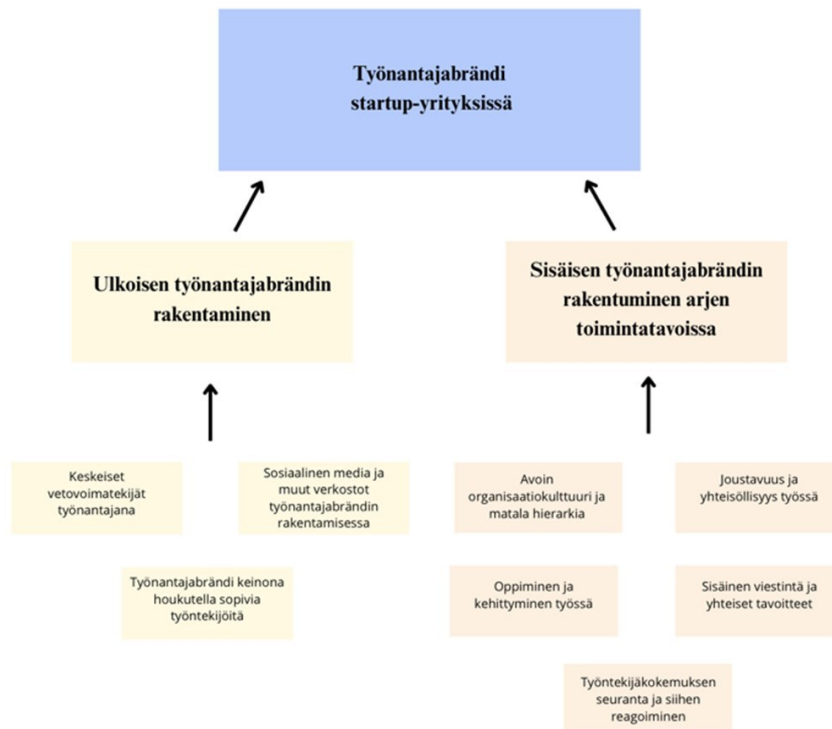
Tässä tutkimuksessa eettiset periaatteet on huomioitu tutkimusprosessin aikana. Ennen haastattelujen toteuttamista osallistujille toimitettiin tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Haastattelutilanteessa varmistettiin osallistujien suostumus ja osallistujille kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan tutkimuksen analysointia varten ja että kaikki tutkimukseen osallistuvat henkilöt sekä heidän edustamansa yritykset käsitellään tutkimuksessa anonymisti. Tutkimusaineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ja sitä on käytetty ainoastaan tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Koko tutkimusprosessin ajan tavoitteena on ollut toimia tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti ja kunnioittaa osallistuneiden henkilöiden yksityisyyttä.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Johdatus tuloksiin

Aineistossa näkyi eroja siinä, kuinka suunnitelmallisesti työnantajabrändiä rakennettiin startup-yrityksissä. Yritykset A, B, ja D kuvasivat työnantajabrändin rakentamista selvästi tietoisena ja suunnitelmallisena toimintana. Yritys C puolestaan totesi, että he eivät rakenna työnantajabrändiä. Kaikissa yrityksissä näkyi kuitenkin pyrkimys vaikuttaa siihen, millaisena työnantajana yritys näyttäytyy. Haastatteluissa korostui myös henkilöstön suuri merkitys. Työntekijöitä kuvattiin tärkeäksi resurssiksi kasvun, osaamisen sekä koko yritystoiminnan kannalta. Aineistossa tuli samalla esiin startup-yrityksille tyypillisiä piirteitä, kuten rajalliset resurssit, nopeat muutokset, kevyemmät rakenteet ja toiminnan vakiintumattomuus. Nämä piirteet näkyivät siinä, miten työnantajabrändiä rakennettiin sekä ulkoisesti että yrityksen sisällä.

Tämän tutkielman tulokset esitellään kahden pääteeman kautta. Ensimmäinen pääteema käsittelee ulkoisen työnantajabrändin rakentamista ja toinen pääteema käsittelee sisäisen työnantajabrändin rakentamista arjen toimintatavoissa. Tulokset havainnollistetaan kuviossa 2. Luvussa esitellään suoraa lainauksia haastatteluista ja Yritys B:n englanninkielisen haastattelun sitaattit on käännetty suomeksi mahdollisimman sanatarkasti.



Kuvio 2. Tulosten teemat

5.2 Ulkoisen työnantajabrändin rakentaminen

Keskeiset vetovoimatekijät työnantajana

Aineistossa työnantajabrändi tuli esiin erityisesti ulkoisessa viestinnässä korostettujen vetovoimatekijöiden kautta. Näiden avulla yritykset kuvasivat, mitä ne tarjoavat työnantajana ja millaisia asioita ne pitävät tärkeinä houkutellessaan työntekijöitä.

Kilpailukykyinen palkkaus nousi aineistossa selvästi esiin yhtenä keskeisenä vetovoimatekijänä. Yritys A kuvasi sen suoraan tärkeäksi kilpailutekijäksi. Myös Yritys B ja Yritys C toivat esiin, että palkkatasolla pyritään houkuttelemaan työntekijöitä ja että erityisesti osaavien työntekijöiden rekrytointi edellyttää kilpailukykyistä palkkaa. Tämä korostui etenkin silloin, kun haettiin spesifiä osaamista. Yritys D puolestaan kuvasi palkkaukseen liittyvää kilpailua erityisen avoimesti. Haastattelussa korostui, että yritysten välillä käydään kovaa kilpailua osaajista. Tämän vuoksi palkkauksen on oltava riittävän kilpailukykyisellä tasolla, vaikka startup-yritykset ei pyrkisikään erottautumaan markkinoiden korkeimmalla palkalla.

Kaikkihan tappelee juuri niistä samoista huippuresursseista. Kaikki haluaa palkata ne parhaat tekijät ja kyllä ne parhaat tekijät pääsee valitsemaan mihin ne menee töihin. [...] Taloudellisessa kompensaatiossa, niin siinä on pakko olla tietyllä tasolla. Mutta me ei varmastikaan olla siinä se, kuka tarjoaa parhaan. (Yritys D)

Kilpailukykyisen palkan lisäksi ulkoisen työnantajabrändin rakentamisessa korostuivat erilaiset konkreettiset edut, joita yritykset toivat esiin työnhakijoille vetovoimatekijöinä. Aineistossa korostuivat erityisesti työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät edut sekä työn sujuvuutta ja arkea helpottavat asiat. Yritys B kuvasi useita työntekijöille tarjottavia etuja, jotka liittyivät sekä fyysiseen että henkiseen hyvinvointiin. Näihin kuuluivat muun muassa terveystakuutus, liikuntaedut sekä mielenterveyden huomioiminen osana työnantajan tarjoamaa kokonaisuutta.

Mahdollisuus käyttää matalan kynnyksen mielenterveyspalvelua, vapaaehtoinen terveystakuutus ja liikuntaetu tukevat kaikki sitä ajatusta, että mielenterveys on tärkeää. Se on yhtä tärkeää kuin rahalliset edut. (Yritys B)

Myös Yritys C toi esiin terveystakuutuksen tärkeänä etuna. Terveysten ja hyvinvoinnin merkitys korostui aineistossa selvästi. Yritys C kuvasi terveystakuutusta etuna, jota pidetään työntekijöiden näkökulmasta erityisen tärkeänä, jopa merkityksellisempänä kuin esimerkiksi liikuntaedut. Terveystakuutus nähtiin Yrityksessä C konkreettisenä tukena arjessa, koska se mahdollistaa nopean pääsyn hoitoon ja vähentää epävarmuutta terveyteen liittyvissä asioissa. Terveystakuutuksen kaltaiset edut näyttäytyivät aineistossa konkreettisina esimerkkeinä siitä, miten yritykset pyrkivät viestimään työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimisesta. Näiden etujen kautta haluttiin rakentaa kuvaa

työnantajasta, joka tukee työntekijöitä myös työn ulkopuolisissa hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Yritys A puolestaan toi esiin erilaiset tapahtumat ja liikuntatempaukset hyvinvointietujen lisäksi.

Konkreettisten etujen lisäksi korostettiin symbolisia etuja, joita yritykset työnantajana tarjoavat. Näihin kuuluivat erityisesti työn merkityksellisyys, arvot sekä organisaatiokulttuuri. Yritys C kuvasi työn merkityksellisyyttä sen kautta, että työntekijät kokevat tekevänsä hyvää.

Kysyttiin meidän henkilökunnalta, että mistä heille syntyy työn merkityksellisyys. Meillä muistaakseni 70% vastasi siitä, että tekee hyvää. Kyllä meillä moni kokee, että tekee hyvän asian eteen töitä. Yritykset haluavat tehdä voittoa, mutta kuitenkin taustalla on myös se, että tehdään hyvää. (Yritys C)

Työn merkityksellisyys näyttäytyi aineistossa vetovoimatekijänä erityisesti silloin, kun yritys pystyi tarjoamaan työntekijälle kokemuksen siitä, että työ ei ole vain suorittamista tai toimeentuloa. Moni yritys toi esiin, että hyvä organisaatiokulttuuri tukee työssä viihtymistä ja on tärkeä ulkoinen vetovoimatekijä ja etu, jota halutaan korostaa työnhakijoille. Kulttuuri liittyi siis myös siihen, millaista kuvaa yritys halusi itsestään työnantajana välittää.

Toki voi puhtaasti rahalla kilpailla ja sillä saada ehkä joitain houkutelua, mutta sekin on tietyllä tavalla vähän lyhytnäköistä. Eli monesti se tosi hyvä korvaus kuitenkin ei pitkässä juoksussa riitä, jos se työympäristö ei miellytä tekemiseen. (Yritys D)

Yritys D jatkoi tätä korostamalla symbolisia etuja, joita he yrityksenä tarjoavat. Heidän vahvuutensa työnantajana liittyi tiimiin, työn tekemisen tapaan ja yrityskulttuuriin. Näitä asioita he pitävät sellaisena lisänä, joka erottaa heidät muista työnantajista. Samalla he pyrkivät tuomaan juuri näitä piirteitä esiin myös työnhakijoille. Lisäksi Yritys D liitti vetovoimaan yrityksen kasvutarinan, eli sen, että yritys on pystynyt kasvamaan kannattavasti.

Yritys B toi esiin, että heidän yrityksessään toiminta on läpinäkyvää. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa, ja tämä pyrittiin tekemään näkyväksi myös työnhakijoille ulkoisessa viestinnässä. Yritys B:n mukaan yrityksen kulttuuri rakentuu sisältäpäin, ja juuri tätä haluttiin tuoda ihmisten tietoon myös yrityksen ulkopuolella. Lisäksi Yritys B korosti läpinäkyvyyttä yhtenä keskeisenä arvona. Haastattelussa tuli esiin myös ajatus siitä, että arvojen pitäisi näkyä yrityksen toiminnassa käytännössä, ei vain puheessa. Yritys D toi esiin samankaltaisen näkemyksen. Haastateltavan mukaan yrityksen yleinen viestintä, arvot ja tekeminen ovat niin tiiviisti linjassa työnantajabrändin kanssa, että niiden välistä rajaa voi olla vaikea erottaa toisistaan.

Osa meidän markkinointitoimenpiteistä on vaikea edes määritellä, onko tämä työnantajabrändäystä. Me sanotaan, että paljon meidän markkinointiviestistä palvelee myös

työnantajabrändäystä, vaikka sitä ei ole siihen suunniteltu. Tosi epämääräinen raja näiden välillä. (Yritys D)

Sosiaalinen media ja verkostot työnantajabrändin rakentamisessa

Työnantajabrändin ulkoisessa rakentamisessa hyödynnettiin erilaisia kanavia ja verkostoja. Aineistossa korostuivat erityisesti sosiaalinen media, urasivut ja yritysten omat verkkosivut. Kanavien kautta yritykset pyrkivät tuomaan esiin yrityksen arkea, kulttuuria ja sitä, millaisena työnantajana ne haluavat näyttäytyä.

Sosiaalinen media on tosi tärkeä kanava, että someen tehdään semmoista sisältöä, mistä välittyy se fiilis, mitä halutaan luoda. Elikkä just semmoista rentoa meininkiä ja semmoista vähän kotikotoisuutta ja semmoista työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja sitä monipuolista työn kuvaa. (Yritys A)

Yritys A kertoi myös suunnittelevansa sosiaalisen median rinnalle muita viestintäkeinoja. Tämä viittaa siihen, että työnantajabrändin rakentamista ei nähty vain yhden kanavan varassa, vaan näkyvyyttä haluttiin vahvistaa useilla tavoilla. Yritys B puolestaan kertoi, että heillä oli aiemmin erillinen Instagram-tili työnantajabrändin rakentamista varten. Tilillä esiteltiin työntekijöiden arkea ja yritystä työnantajana. Hän kuitenkin kertoi, että tili oli päätetty viime aikoina lopettaa muutosten takia. Yritys B toi esiin, että työnantajabrändin rakentaminen ei rajoitu yksittäisiin kanaviin. Hän kertoi, yrityksen käyttävän myös jonkin verran LinkedIniä. Sosiaalisen median lisäksi keskeiseksi nousi kuitenkin tällä hetkellä heidän urasivunsa.

Jatkuva työnantajabrändäys, öö, sanoisin, on meidän urasivumme, jota yritämme pitää ajan tasalla ja sisällyttää sinne niin paljon tietoa kuin on tarpeen, mutta, kuitenkin liioittelematta tekstin määrän kanssa, koska ihmisillä on tapana olla lukematta, jos sitä on liikaa. (Yritys B)

Myös Yritys D toi esiin useita sosiaalisen median kanavia, mutta sen kohdalla LinkedIn näyttäytyi selvästi tärkeimpänä kanavana. Instagram ja Facebook olivat käytössä, mutta LinkedIn nähtiin paikana, jossa yritys näkyy työnantajana kaikkein vahvimmin. Sosiaalisen median rinnalla Yritys D nosti esiin, Yritys B:n tavoin, yrityksen omat verkkosivut osana työnantajabrändin rakentamista.

Kanavina meillä on varmaan Instagram ja Facebook käytössä, mutta Linkkari on ehdottomasti se pääkanava, missä me näytään. LinkedIn on se kanava, missä itekin olen tosi aktiivinen ja siellä osa postauksista on kyllä ihan puhdasta työnantajabrändäystä. (Yritys D)

Erilaisten digitaalisten alustojen rinnalla korostettiin verkostoja osana työnantajabrändin rakentamista. Erityisesti esiin nousivat word of mouth-viestintä sekä olemassa olevien työntekijöiden suositukset.

Siis puskaradio, se on tosi tärkeä osa, me kysytään aina työnhakijoilta, mistä ne on kuullut meistä, niin se on tosi usein, että työkavereilta. (Yritys A)

Myös Yritys B ja D kuvasivat, että merkittävä osa hakijoista tulee suoraan työntekijöiden kautta. Samaa ilmiötä kuvattiin myös toteamalla, että työntekijät eivät suosittelisi yritystä, elleivät he koki sitä hyvänä työnantajana. Lisäksi Yritys B toi esiin inbound-hakijat, eli hakijat, jotka hakeutuivat yritykseen oma-aloitteisesti ilman aktiivista rekrytointia.

Saamme paljon suositteluja, mikä on aina merkki siitä, että yrityksessä työskentelevät ihmiset, tiedätkö, pitävät sitä tarpeeksi hyvänä suositellakseen ystävilleen työskentelyä täällä. (Yritys B)

Suurin osa työntekijöistä on tullut omista verkostoista tai työntekijöiden verkostoista. Eli periaatteessa kun joku on tullut meille töihin ja todennut että hyvä paikka, niin sitten kun on paikka auennut, niin jotain vanhaa kollegaansa tai ystävää on houkutelut meille. (Yritys D)

Yritys C:n kohdalla ulkoinen näkyvyys ei painottunut digitaalisiin kanaviin samalla tavalla kuin yrityksissä A, B ja D. Sen sijaan haastattelussa korostui näkyvyys oman alan ja akateemisen verkoston kautta.

Me ei tehdä tietoisesti employer brändingä. Me ei olla mukana missään opiskelijajapahtumissa, me ei tehdä hirveesti mitään opiskelijayhteistyötä. Meille se tavallaan, miten me näyttään, niin me näyttään sitten tuolla akateemisessa maailmassa. Se tavallaan tuo tiettyihin rooleihin sitten myöskin hakijat. (Yritys C)

Yritys D toi esiin samantyyppisen ajatuksen siinä, että työnantajabrändiä ei rakennettu vain erillisillä työnantajabrändin toimenpiteillä. Näkyvyyttä syntyi myös muun toiminnan kautta, kuten opiskelijayhteistyöstä, vierailuluennoista ja erilaisiin tapahtumiin osallistumisesta. Haastattelun perusteella tällainen näkyvyys ei kuitenkaan ollut yleensä puhtaasti työnantajabrändiin tähtäävää, vaan mukana oli usein myös liiketoiminnallinen tai kaupallinen tavoite.

Työnantajabrändi keinona houkutellessa sopivia työntekijöitä

Aineistossa nousi esiin, että oikeanlaisella työntekijäprofiililla on merkitystä startup-yrityksissä. Työnantajabrändiä rakentamalla pyrittiin sekä lisäämään hakijamääriä että houkuttelemaan yritykseen sopivia työntekijöitä. Kaikki yritykset korostivat jollain tapaa oikeanlaista työntekijän merkitystä. Näissä vastauksissa korostuivat myös toimialalta tulevat vaatimukset, erityisesti osaamisen näkökulmasta.

Osaamisen lisäksi korostuivat tietyt ominaisuudet, joita työntekijöiltä odotettiin. Yleisinä toivottuina piirteinä aineistossa nousivat esiin sopeutumiskyky, nopea oppiminen ja valmius toimia

muuttuvissa tilanteissa. Yritys A toi esiin kyvyn sopeutua erilaisiin paikkoihin ja ympäristöihin. Yritys B puolestaan korosti ketteryyttä, valmiutta oppia uutta ja kykyä muuttua nopeasti liiketoiminnan tarpeiden mukaan.

Sopeutuu erilaisiin paikkoihin ja ympäristöihin. (Yritys A)

Meidän täytyy olla hyvin ketteriä, pystyä muuttumaan nopeasti tarvittaessa, oppia uusia asioita ja ottaa käyttöön uusia teknologioita. Iällä ei siinä mielessä ole merkitystä, mutta mielestäni ihmisellä pitää olla kyky oppia, muuttua ja rakentaa nopeasti, jos liiketoiminnan tarpeet sitä vaativat. (Yritys B)

Yritys D korosti lisäksi sopivuutta organisaatiokulttuuriin ja tiimihenkeä. Haastattelun perusteella tärkeää ei ollut vain yksittäisen työntekijän osaaminen, vaan myös se, että hän sopii osaksi tiimiä ja tulee toimeen muiden kanssa. Aineistossa nämä ominaisuudet liittyivät vahvasti startup-ympäristöön, jossa muutoksiin täytyy sopeutua nopeasti ja työtä tehdään tiiviisti yhdessä muiden kanssa. Lisäksi aineistossa korostui, että startup-ympäristö edellyttää tietynlaista asennetta ja valmiutta toimia epävarmuudessa. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti oma-aloitteisuus, rohkeus ja valmius tarttua asioihin myös silloin, kun tilanteet muuttuvat nopeasti eikä kaikkea ole määritelty valmiiksi.

Sitten myös asenne, että saa aikaiseksi asenne, ja että tartutaan toimeen ja tehdään. (Yritys D)

Samalla aineistossa tuli esiin, ettei startup-ympäristö sovi kaikille. Aineistossa korostui, että pelkkä osaaminen ei riitä. Työntekijän pitää myös sietää keskeneräisyyttä, epävarmuutta ja jatkuvaa muutosta. Startup-yrityksissä työtä tehdään usein ilman valmiita rakenteita, mikä voi toisille sopia hyvin, mutta toisille se voi tuntua raskaalta ja kuormittavalta.

Jotkuthan voi kokea sen tosi ahdistavaksi. Ei ole mitään selkärankaa, ei ole kirjaa mistä lukea, että miten ratkaisin tämän. (Yritys C)

Startupissa joudut sietämään epäkypsyyttä, eli jokaiseen asiaan ei ole valmista prosessia ja löydät päivittäin asioita, mitä kukaan ei ole miettinytkään, että tuollaistakin pitäisi tehdä. (Yritys D)

Työnantajabrändin avulla pyrittiin houkuttelemaan ja valitsemaan oikeita työntekijöitä jo rekrytointivaiheessa välittämällä läpinäkyvä ja realistinen työnantajakuva. Aineistossa korostui, että työnhakijalle haluttiin antaa mahdollisimman rehellinen kuva työstä ja yrityksen arjesta. Taustalla oli ajatus siitä, että liian siloteltu kuva voi johtaa pettymykseen ja heikentää työntekijäkokemusta jo heti alussa. Siksi yritykset pitivät tärkeänä, että työnhakija ymmärtää jo rekrytointivaiheessa, millaiseen ympäristöön on hakeutumassa.

Me on koetettu tähän panostaa, että työnantajamielikuva on tosi realistinen. Ja siinä kohtaa, jos se kauheasti poikkeisi, niin se työntekijäkokemus muuttuisi aika negatiiviseksi, jos haastattelussa annetaan ymmärtää jotain muuta, mitä se on. Me ollaan pyritty luomaan siihen haastatteluun mahdollisimman realistinen kuva. (Yritys A)

Aineistossa tuli esiin sama ajatus myös muissa yrityksissä. Yritys B ja Yritys D korostivat, ettei työnhakijalle haluttu myydä sellaista kuvaa, joka ei vastaa todellisuutta. Rekrytoinnissa pyrittiin siis ennemmin avoimuuteen ja rehellisyyteen kuin liian houkuttelevaan mielikuvaan. Tämä liittyi selvästi siihen, että työnantajabrändin avulla startup-yrityksiin haluttiin löytää juuri oikeanlaisia työntekijöitä, joille yrityksen toimintatapa ja arki sopivat myös pidemmällä aikavälillä.

Aineistossa tuli esiin myös se, että oikeanlaisten työntekijöiden houkuttelulla pyrittiin samalla vähentämään epäonnistuneita rekrytointeja. Yritys C kuvasi virherekrytointien olevan startup-yrityksissä erityisen ongelmallisia, koska niiden vaikutukset voivat olla suuria ja näkyä nopeasti yrityksen kasvussa. Tämä liittyi erityisesti siihen, että resurssit ovat rajalliset eikä väärään rekrytointiin ole samalla tavalla varaa kuin suuremmissa organisaatioissa.

Kun on rajalliset resurssit niin virherekrytointi saattaa hidastaa sitä kasvua, jos verrattuna että ois tehny onnistuneen rekryn, niin se saattaa käydä tosi kalliiksi kyllä. (Yritys C)

Samaan aikaan aineistossa korostui, ettei sopivuuden arviointi pääty rekrytointipäätökseen. Yritys B toi esiin, että työntekijän sopivuutta tarkastellaan myös työsuhteen alkuvaiheessa. Koeaikaa kuvattiin keinona varmistaa, että työntekijä sopii tehtävään ja organisaatioon. Samalla myös työntekijä itse voi arvioida, sopiiko yritys hänelle. Aineistossa korostui siis ajatus siitä, että sopivuutta arvioidaan molemmin puolin vielä rekrytointipäätöksen jälkeenkin. Yritys D toi esiin saman ajatuksen rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa toteutettavan tiimin haastattelun kautta.

Viimeisessä vaiheessa rekryprosessia, niin on tällainen tiimin haastattelu, että tiimi näkee millainen kandidaatti olisi tulossa, mutta yhtä lailla se kandidaatti näkee, että millaiseen tiimiin hän on tulossa, että saataisiin tämä kemia varmistettua. (Yritys D)

5.3 Sisäisen työnantajabrändin rakentuminen arjen toimintatavoissa

Avoin organisaatiokulttuuri ja matala hierarkia

Kaikki neljä yritystä korostavat sisäisessä työnantajabrändissään avoimen organisaatiokulttuurin ja matalan hierarkian merkitystä. Aineistossa nämä näkyivät puheena avoimuudesta, vapaudesta tehdä työtä omalla tavalla sekä siitä että työntekijöillä on tilaa tuoda esiin näkemyksiään. Yritys A kuvasi tätä tavoitteena rakentaa matalahierarkkista ja avointa kulttuuria, jossa työntekijä voi keskustella, vaikuttaa ja olla oma itsensä.

On haluttu herättää matala hierarkkista kulttuuria ja erityisesti haluttu painottaa sitä kulttuurin merkitystä ja sitä vapautta. Ja semmoista avointa kulttuuria, jossa saa osoittaa ja keskustella ja olla oma itsensä. (Yritys A)

Samaa korostettiin myös muissa yrityksissä. Avoimuus ja matala hierarkia nousivat aineistossa esiin kaikissa yrityksissä, vaikka niitä kuvattiin hieman eri tavoin. Yhteistä oli ajatus siitä, että työntekijän haluttiin olevan mukana yrityksen arjessa ja yhteisessä tekemisessä.

Uskon että meidät nähdään pääasiassa semmoisena avoimena työnantajana, että kyllä me koetaan viestiä asioista niin avoimesti kun on mahdollista, mutta kyllä mä uskon että meidän työntekijät arvostaa avoimuutta ja se on myös asia, mihin me on tehty töitä sen eteen, että tieto kulkisi ja olisi avointa. (Yritys C)

Sellainen ketterä matala organisaatio, jossa on mahdollisuus päästä vaikuttaa aidosti sen sijaan, että tekee vaan jotain tosi pientä asiaa jossain kulmassa. (Yritys D)

Avoimuus näkyi aineistossa myös siinä, että yrityksen tilanteesta ja toiminnasta puhuttiin työntekijöille varsin suoraan. Yritys C kuvasi, että työntekijöitä pyrittiin pitämään kartalla yrityksen tilanteesta ja että myös rahasta, tuloista ja erilaisista diileistä puhuttiin avoimesti. Myös Yritys D toi esiin, että yrityksen asioita käsiteltiin avoimesti koko tiimin kanssa. Aineiston perusteella avoimuus tarkoitti siis myös sitä, että työntekijöille jaettiin tietoa asioista, jotka eivät kaikissa organisaatioissa ole yhtä avoimesti esillä. Avoimuus näkyi osana sisäisen työnantajabrändin rakentumista, sillä se vahvisti työntekijöiden kokemusta luottamuksesta ja osallisuudesta. Matala hierarkia näkyi puolestaan siinä, että työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa laajasti. Yritys B kuvasi tätä erityisen konkreettisesti.

Mahdollisuus osallistua kaikkeen, käytännössä esimerkiksi erilaisiin yhteistyöprojekteihin tai vaikka siihen, että kun meillä on sitoutumiskysely, kuka tahansa voi ilmoittautua mukaan työryhmään ja päästä oikeasti vaikuttamaan. (Yritys B)

Yritys D liitti matalan organisaation vapauden myös vastuuseen. Työntekijöille annettiin paljon tilaa toimia, mutta samalla heiltä odotettiin oma-aloitteisuutta ja sitä, että asiat myös etenevät. Aineistossa tämä näkyi ajatuksena siitä, että työntekijä ei ole vain työn suorittaja, vaan aktiivinen toimija, jolla on vastuuta yhteisestä tekemisestä.

Me ollaan tosi matala organisaatio ja tosi sillä tavalla, että vapauksia on paljon, mutta sitä myötä sitten vastuuta. Olet vähän niin kuin itse vastuussa siitä, että asioita myös menee eteenpäin. (Yritys D)

Joustavuus ja yhteisöllisyys työssä

Joustavuus ja yhteisöllisyys nousivat aineistossa esiin toisena tärkeänä osana sisäisen työnantajabrändin rakentumista. Haastatteluissa joustavuus liittyi erityisesti työajan ja työn tekemisen vapauteen, etätömahdollisuuksiin sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Kaikissa yrityksissä arvostettiin työn joustavuutta ja vapautta, mutta se näkyi käytännössä hieman eri tavoin. Yritys C:llä tämä näkyi esimerkiksi siinä, ettei työn tekemistä sidottu kiinteisiin toimistopäiviin tai tarkkoihin työaikoihin. Yritys B puolestaan korosti hybridi- ja etätöyön merkitystä sekä sitä, että työntekijällä on mahdollisuus järjestää työtään joustavasti. Yritys D:llä joustavuus näkyi erityisesti täytenä etätömahdollisuutena, jota pidettiin työntekijöille tärkeänä etuna. Aineiston perusteella joustavuus oli yrityksille tärkeä tapa tukea työntekijöiden arkea, mutta samalla siihen liittyi myös ajatus vastuusta. Työntekijöille annettiin paljon vapautta, mutta heiltä odotettiin myös omaaloitteisuutta ja sitä, että työ etenee.

Sitä vapautta ja vastuuta ollaan tosi paljon annettu sinne työntekijälle. Eli ei ole mitään tosi tarkkaa seuranta tai kytäyskulttuuria. Eli periaatteessa vapaasti saat tehdä töitä, mutta toki sitten odotetaan myös tuloksia. (Yritys D)

Yhteisöllisyys näkyi aineistossa työntekijöiden välisessä ilmapiirissä ja yritysten järjestämissä yhteisissä tapahtumissa. Yritys A korosti erityisesti auttavaista ilmapiiriä, jossa työntekijät tukevat toisiaan ja apua on aina saatavilla. Yritys C puolestaan liitti yhteisöllisyyden siihen, että oikeanlaiset ihmiset vahvistavat toistensa työskentelyä ja vievät toimintaa yhdessä eteenpäin. Aineiston perusteella yhteisöllisyys ei siis rakentunut vain siitä, että ihmiset tulevat toimeen keskenään, vaan myös siitä, että yhdessä tekeminen koettiin yrityksen arkea tukevana voimavarana.

Yhteisöllisyyttä vahvistettiin myös erilaisilla yhteisillä tapahtumilla. Yritys C kertoi järjestävänsä tiimipäiviä useita kertoja vuodessa, välillä suurempina kokonaisuuksina ja välillä rennompina yhteisinä hetkinä. Yritys B puolestaan kuvasi suurempia juhlia ja pienempiä tiimitapahtumia, joissa koonnutaan yhdessä tekemään jotakin mukavaa. Yritys D:llä yhteisöllisyys näkyi säännöllisinä kickoffeina ja off-site-päivinä, joissa koko yritys kokoontuu fyysisesti samaan paikkaan.

Meillä on vakiintunut syksyn kickoffi ja vuoden kickoffi, tai me puutaan pikkujouluista, mitkä pidetään tammikuussa. Eli meillä on aina tammikuussa ja syyskuussa koko firman tällainen joku off-site, eli kaikki fyysisesti samassa paikassa ja tehdään päivän joutain. Eli nämä on vakiintunut. Ja sitten on ad hoc henkisesti kaikenlaista muuta. (Yritys D)

Yritys D kuvasi lisäksi, että yhteisöllisyyttä vahvistetaan tapahtumien lisäksi erilaisten saavutusten juhlistamisella. Aineiston perusteella yhteisöllisyys syntyi sekä arjessa että yhteisissä hetkissä, joita yrityksissä järjestettiin työntekijöille ja tämä oli tärkeä osa sisäistä työnantajabrändiä.

Oppiminen ja kehittyminen työssä

Myös oppiminen ja kehittyminen nousivat aineistossa esiin merkittävänä osana sisäistä työnantajabrändiä. Kaikkien yritysten välillä oli kuitenkin eroja siinä, kuinka paljon oppimista tuettiin organisaation toimesta ja kuinka paljon vastuu nähtiin olevan työntekijällä itsellään. Aineistossa oppiminen näyttäytyi työnantajan tarjoamina koulutus- ja kehitysmahdollisuuksina, sekä työntekijän omaan aktiivisuuteen perustuvana kehittämisenä.

Yritys A kuvasi, että oppimista pyrittiin tukemaan sekä kouluttautumisen että työmahdollisuuksien kautta. Oppiminen liittyi yrityksessä myös siihen, että työntekijöille pyrittiin tarjoamaan heidän kiinnostuksensa mukaan uusia tehtäviä ja rooleja. Yritys B puolestaan toi esiin oppimisen tukemisen konkreettisena osana yrityksen käytäntöjä oppimista tukevan budjetin kautta. Samalla yrityksessä pidettiin tärkeänä sitä, että työntekijät voivat edistää omia tavoitteitaan ja että urakehitys voi olla joustavaa. Haastattelussa tuli esiin, ettei kehittyminen tarkoittanut vain etenemistä ylöspäin, vaan myös mahdollisuutta siirtyä toisiin rooleihin yrityksen sisällä.

Meillä on oppimis- ja kehittämisbudjetti taas käytössä, jolla tuetaan erilaista oppimista.
(Yritys B)

Yritys C puolestaan korosti työntekijöidensä itseohjautuvuutta ja halua oppia. Oppiminen näyttäytyi yrityksessä työntekijälähtöisenä, mutta samalla työnantaja tuki tätä silloin, kun työntekijän kiinnostus ja yrityksen tarpeet kohtasivat. Lisäksi oppiminen näkyi myös vertaisoppimisena, esimerkiksi yhteisten työpajojen kautta. Yritys D kuvasi oppimisen ja kehittymisen olevan enemmän työntekijän omalla vastuulla. Haastattelussa tuli kuitenkin esiin, että työntekijöillä oli mahdollisuus käyttää työaikaansa osaamisen kehittämiseen ja alan seuraamiseen.

Meillä toimii niin päin, että työntekijä sanoo, että tässä on sellainen koulutus tai asia tai juttu, mihin haluan nyt perehtyä. [...] Eli kun tekijä itse toteaa, että hei tämä mua kiinnostaa, esimiehen kanssa todetaan, että kyllä tämä on linjassa, niin työnantaja hoitaa ja maksaa. (Yritys C)

Se on hyvin paljon yksilön vastuulla. Se menee sinne vapausvastuukategoriaan, että meillähän koko ajan asiat kehittyy, niin periaatteessa pystyt käyttämään sitä työaikaasi myös kehittämiseen ja tilanteeseuraamiseen. (Yritys D)

Sisäinen viestintä ja yhteiset tavoitteet

Sisäistä viestintää ja sitoutumisen tukemista toteutettiin johdonmukaisesti jokaisessa yrityksessä. Tämä näkyi erilaisten viestintäkanavien käyttämisenä, säännöllisinä palavereina, tavoitteiden läpikäymisenä sekä siinä, että työntekijöitä pyrittiin pitämään tietoisina yrityksen suunnasta ja päätösten taustoista. Näin sisäinen viestintä tuki työnantajabrändin sisäistä rakentumista, koska se vahvisti työntekijöiden ymmärrystä yrityksen suunnasta ja yhteisistä tavoitteista.

Sisäinen viestintä rakentui useiden eri kanavien kautta. Slack oli aineistossa yleisin viestintäkanava, ja sitä käytettiin kolmessa neljästä yrityksestä. Yritys B kuvasi Slackia keskeiseksi kanavaksi silloin, kun tietoa haluttiin jakaa laajemmin, ja samalla yrityksessä käytettiin myös muita tapoja viestiä tilanteen mukaan. Yritys C:llä Slackin rinnalla käytettiin sähköpostia ja säännöllisiä kokouksia, mikä liittyi erityisesti etätyön suureen määrään. Yritys D:llä Slack oli tärkein viestintäkanava, ja sen avoimuutta pidettiin tärkeänä osana sisäistä viestintää. Yritys A puolestaan kuvasi WhatsAppin ja Teamsin käyttöä erityisesti hallinnon puolella. Aineiston perusteella sisäinen viestintä ei siis rakentunut yhden välineen varaan, vaan tärkeämpää oli se, että viestintä oli jatkuvaa ja matalan kynnyksen kautta tapahtuvaa.

Me käytetään Slackiä. Koska meillä on tosi paljon myös etätyöntekijöitä, niin meillä myöskin sähköpostia käytetään, joka on vähän vanhanaikainen mutta välillä sähköpostia ja Slackiä. Ja sitten meillä on ihan säännöllisiä kokouksia, missä voidaan käydä yhteisiä asioita läpi. (Yritys C)

Tavoitteiden asettaminen, niiden läpikäyminen ja yhteisen suunnan näkyväksi tekeminen nousivat tärkeäksi osaksi viestintää jokaisessa yrityksessä. Yritys A kuvasi tavoitteiden ja etenemisen seuraamista säännöllisten palaverien kautta. Yritys B toi esiin town hallit, all hands -tilaisuudet ja muut toistuvat kokoontumiset, joissa yhteistä suuntaa käytiin läpi jatkuvasti. Yritys C:llä tavoitteita jaettiin esimerkiksi OKR-mallin ja roadmapin kautta. Yritys D:llä tavoitteita käytiin läpi sekä tiimi-palavereissa että koko yrityksen yhteisissä tapahtumissa. Aineiston perusteella tavoitteiden toistuva käsittely oli tärkeää erityisesti siksi, että pysyttiin yhteisessä suunnassa myös silloin, kun arki oli kiireistä ja muutoksia tuli nopeasti.

Meillä on kuukausittaiset town hall -tilaisuudet, OKR all hands -palaverit ja kahden viikon välein julkaistavat katsaukset. Me puhumme näistä asioista aika avoimesti ja suoraan. Joka kerta kun aloitamme town hallin, muistutamme kaikkia siitä, miksi olet täällä, mikä meitä yhdistää, mikä on tavoite ja mitä kohti meidän kaikkien pitää mennä. Kaikki mitä teet, liittyy siihen. [...] Minusta se on hyvä tapa pysyä linjassa. (Yritys B)

Aineistossa korostui myös se, ettei pelkkä tavoitteiden kertominen riitä, vaan työntekijöiden täytyy ymmärtää, miksi päätöksiä tehdään ja mihin niillä pyritään. Tässä erityisesti Yritys C painotti

päätösten taustoittamista. Haastattelun perusteella taustojen avaaminen helpotti muutosten hyväksymistä, vahvisti motivaatiota ja auttoi työntekijöitä hahmottamaan, miten oma työ liittyy yhteiseen tavoitteeseen. Samalla se tuki myös työn priorisointia tilanteissa, joissa tekemistä oli paljon.

Se auttaa motivaatioon ja ymmärtää, että miksi tekee asioita. Mikä on se goali ja mikä on kun mä teen mun osuuden tässä ja toi tiimi voi tehdä tuon osuuden tuolla. Toi tiimi tarvitsee mun inputtia tuohon, jotta me saamme kaikki yhdessä tämän maaliin. Tavaltaan se, että kaikki tietävät, mikä on se yhteinen päämäärä ja miksi ja minkälaiset seikat siellä vaikuttavat, niin kyllä se lisää motivaatioo. Ja sitten se autta myös priorisoinnissa. Kun on työ, missä on 250 asiaa, tiedät, että tällä hetkellä yrityksen prioriteetti ykkönen on tämä. (Yritys C)

Aineistossa korostui myös se, että sisäisen viestinnän tarve liittyi startup-ympäristön nopeisiin muutoksiin. Yrityksissä kuvattiin, että suunnitelman ja tavoitteet voivat muuttua nopeasti, minkä vuoksi yhteistä suuntaa ja päätöksiä on tarpeen avata työntekijöille toistuvasti. Aineiston perusteella viestinnän merkitys korostui siksi, että startup-yrityksissä suunnitelmat eivät pysy pitkään samoina ja tilanteisiin pitää pystyä reagoimaan nopeasti. Tällöin sisäinen viestintä oli tärkeä tapa varmistaa, että työntekijät ymmärtävät, mitä kohti ollaan menossa myös silloin, kun suunta muuttuu matkan varrella.

Me voimme asettaa tavoitteita, mutta emme tiedä, onko toimintaympäristö kuuden kuukauden päästä enää sama. (Yritys B)

Työntekijäkokemuksen seuranta ja siihen reagoiminen

Työntekijäkokemuksen seuranta ja siihen reagoiminen nousivat aineistossa esiin osana sisäistä työnantajabrändiä. Yritykset kuvasivat seuraavansa työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja työssä viihtymistä erilaisten kyselyiden ja palautekeskustelujen avulla. Aineiston perusteella yrityksille oli tärkeää pitää tästä huolta, sillä työntekijöiden kokemuksia pidettiin olennaisena osana sitä, millaisena yritys näyttäytyy työnantajana myös sisäisesti.

Seurannan käytännöt vaihtelivat yritysten välillä. Yritys A kertoi hyödyntävänsä useita erilaisia kyselyitä, kuten koko henkilöstölle suunnattuja NPS-kyselyitä, toimipistekohtaisia tyytyväisyyskyselyitä ja projektien päättymiseen liittyviä palautekyselyitä. Yritys B nosti esiin erityisesti sitoutumiskyselyn tärkeänä työkaluna. Yritys C kuvasi tekevänsä työtyytyväisyyskyselyitä kaksi kertaa vuodessa ja hyödyntävänsä lisäksi työhyvinvointikyselyä. Yritys D puolestaan kertoi mittavansa työntekijätyytyväisyyttä kvartaaleittain ENPS-kyselyllä ja keräävänsä samalla avointa palautetta. Aineiston perusteella työntekijäkokemuksen seuraaminen oli kaikissa yrityksissä säännöllistä, vaikka käytetyt välineet ja tavat vaihtelivat.

Meillä on kaksi kertaa vuodessa NPS-kyselyt koko henkilöstölle. Sen lisäksi meillä on omilla toimipisteillä tyytyväisyyskyselyt. Jos meillä vaikka päättyy joku projekti, niin on projektin purkukyselyt. Ja sitten me ollaan luotu myös välillä erinäisiä sitouttamisen kyselyitä, koska se on meille sinänsä tärkeä aihe ollut, niin tehtiin oikeastaan loppuvuodesta yksi kysely siihen, että mitkä on niitä syitä, miksi pysyy meillä. (Yritys A)

Aineistossa korostui myös se, että seurannan ohella tärkeänä pidettiin sitä, miten saatuun palautteeseen reagoidaan. Yritys A toi esiin, että palautteen pohjalta pyritään tekemään konkreettisia toimia aina silloin, kun asiaan voidaan vaikuttaa. Yritys C puolestaan kuvasi, että kyselyjen tuloksia tarkasteltiin myös siitä näkökulmasta, mitä hyvää yrityksessä on tehty ja mistä kannattaa pitää kiinni. Lisäksi Yritys C:llä oli käytössään työhyvinvointikysely, jonka toteutti ulkopuolinen eläkeyhtiö. Tämä helpotti työhyvinvointiin liittyvien tulosten tarkastelua, sillä yritys sai tarvittaessa tukea myös niiden analysointiin ja ymmärtämiseen. Aineiston perusteella työntekijäkokemuksen seuraaminen ei siis tarkoittanut vain ongelmien etsimistä, vaan myös vahvuuksien tunnistamista ja säilyttämistä. Myös Yritys B kertoi, että palautteen keräämistä tärkeämpää on se, mitä tiedolla tehdään. Haastattelussa tuli esiin, että työntekijät pääsevät mukaan kehitysprosessiin ja voivat aidosti vaikuttaa siihen, millaisia toimia palautteen pohjalta tehdään.

Sitoutumiskysely on ollut meillä pitkään käytössä, ja sitä käytetään yleensä kaikentyyppisissä yrityksissä. Olennaista on kuitenkin se, mitä sillä tiedolla tehdään, kun työntekijöiltä kysytään, kuinka sitoutuneita tai tyytyväisiä he ovat ja mihin he ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Monessa paikassa johto vain käy näitä asioita läpi ja kertoo ihmisille jonkin kauniin tarinan, mutta minä pidän siitä, mitä meillä oikeasti tehdään. Me kokomme vapaaehtoisista ryhmän, johon kuka tahansa voi ilmoittautua mukaan, eikä mukana ole edes johtoa. Tämä työryhmä ideoi ratkaisuja, tekee konkreettisia toimenpiteitä ja yrittää oikeasti tehdä muutoksia palautteen pohjalta. Minusta se on hienoa. (Yritys B)

Myös Yritys D kuvasi, että palautteen pohjalta tehtiin konkreettisia muutoksia arjen käytäntöihin. Esimerkiksi perjantaipalaverien rakennetta muutettiin henkilöstöltä saadun palautteen perusteella, jotta ne palvelisivat paremmin tiedon jakamista ja yhteistä keskustelua. Aineistossa korostui, että palautteen merkitys syntyi vasta silloin, kun sen pohjalta tehtiin näkyviä muutoksia.

6 Johtopäätökset

6.1 Tulosten tulkinta

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli *Miten startup-yrityksissä rakennetaan työnantajabrändiä?* Päätutkimuskysymykseen etsittiin vastausta kahden alatutkimuskysymyksen avulla: *Miten startup-yritykset rakentavat ulkoista työnantajabrändiä?* ja *Miten työnantajabrändi rakentuu startup-yritysten sisäisessä toiminnassa?* Tutkimuksen pääteorianana oli Backhausin ja Tikoon (2004) työnantajabränditeoria, jossa työnantajabrändi jaetaan brändiassosiaatioihin (ulkoiseen työnantajabrändiin) ja brändiuskollisuuteen (sisäiseen työnantajabrändiin).

Ulkoinen työnantajabrändi

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändin ulkoinen puoli rakentuu brändiassosiaatioista, eli mielikuvista ja merkityksistä, joita yritys työnantajana herättää. Heidän mallissaan nämä assosiaatiot voivat liittyä tuotesidonnaisiin konkreettisiin ominaisuuksiin tai ei-tuotesidonnaisiin symbolisiin ominaisuuksiin. Tutkimuksessa saadut tulokset sopivat tähän ajatteluun. Aineistossa ulkoinen työnantajabrändi rakentui konkreettisten vetovoimatekijöiden ja symbolisten mielikuvien varaan.

Tuloksissa nousi esiin useita tekijöitä, joita voidaan tulkita Backhausin ja Tikoon (2004) tarkoittamiksi tuotesidonnaisiksi ominaisuuksiksi, muun muassa kilpailukykyinen palkkaus, terveystakuutus sekä työntekotavat. Näillä konkreettisilla ominaisuuksilla startup-yritykset pyrkivät tekemään itsestään houkuttelevia työnantajia. Pelkät konkreettiset edut eivät kuitenkaan tulosten perusteella riittäneet selittämään ulkoista vetovoimaa, niin kuin teoriassakin todetaan. Tuloksissa korostui organisaatiokulttuuri, avoimuus, arvot, työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys ja yleinen yrityksestä välittyvä tunnelma. Startup-yritykset eivät kuvanneet näitä taustatekijöinä, vaan nimenomaan asioina, joita he pyrkivät tietoisesti tuomaan esiin ulkoisessa työnantajabrändiviestinnässään. Nämä symboliset assosiaatiot näyttäytyivät erityisen tärkeinä startup-kontekstissa. Useissa haastatteluissa tuli esiin, ettei startup-yritykset voi aina kilpailla suurten tai vakiintuneiden organisaatioiden kanssa pelkästään palkalla. Juuri tällöin kulttuuri, matala hierarkia, joustavuus, kasvutarina tai työn merkityksellisyys muodostuivat keskeisiksi vetovoimatekijöiksi, joilla he pyrkivät erottumaan isommista kilpailijoista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että startup-yritysten työnantajabrändi rakentuu ulkoisesti pitkälti symbolisten vetovoimatekijöiden varaan, koska niiden mahdollisuudet kilpailla osajista pelkästään taloudellisilla eduilla oli rajalliset. Tältä osin tulokset vahvistavat myös Backhausin ja Tikoon (2004) näkemystä siitä, että symboliset assosiaatiot voivat olla ratkaisevia asioita työnantajalle.

Ulkoista työnantajabrändiä rakennettiin erilaisten viestintäkanavien ja verkostojen avulla. Tämä vastaa Gregorkan ym. (2020) näkemystä siitä, että työnantajabrändiä rakennetaan useiden digitaalisten ja perinteisten kanavien kautta. Tuloksissa korostuivat sosiaalinen media, urasivut, opiskelijayhteistyö sekä verkostot. Suurin osa startup-yrityksistä pyrki sosiaalisen median kautta tekemään näkyväksi yrityksen arkea, kulttuuria ja sitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Tämä on linjassa myös Kisselin ja Büttgenin (2015) kanssa, joiden mukaan sosiaalisen median sisältö voi lisätä työnantajan läpinäkyvyyttä ja vaikuttaa työnhakijoiden käsityksiin kulttuurista ja arvoista. Piva ja Stroe (2023) korostivat erityisesti perustajien sanallisen viestinnän merkitystä sekä sitä, että startup-yritysten houkuttelevia piirteitä pitää tuoda aktiivisesti esiin esimerkiksi tapahtumissa ja työnantajabrändivideoissa. Tämän tutkimuksen tuloksissa näkyi sama ajatus. Perustajien sanallisen viestinnän rinnalla startup-yritykset rakensivat työnantajabrändiään säännöllisesti sosiaalisen median ja urasivujen monipuolisella sisällöllä. Tekstin, kuvien ja videoiden avulla yritykset tekivät arkeaan näkyväksi työnhakijoille. Tältä osin tulokset tarkentavat sitä, millä konkreettisilla keinoilla startup-yritykset rakentavat ulkoista työnantajabrändiään.

Tulokset kuitenkin osoittavat, ettei ulkoisen työnantajabrändin rakentaminen startup-yrityksissä perustunut pelkästään suunniteltuun viestintään. Yritykset hyödynsivät omia kanaviaan, mutta työnantajakuva rakentui samalla myös työntekijöiden suosittelujen ja puskaradion kautta. Tämä taas tukee Gregorkan ym. (2020) näkemystä työntekijöistä työnantajabrändin välittäjinä. Startup-yritysten tunnettuus työnantajana voi olla rajallinen ja siitä syystä epäviralliset verkostot voivat muodostua keskeiseksi keinoksi lisätä luottamusta ja tavoittaa sopivia hakijoita. Tämä havainto täydentää Backhausin ja Tikoon (2004) ajatusta, että työnantajaan liittyviä assosiaatioita voi syntyä lähteistä, joita yritys ei itse kontrolloi. Tulosten perusteella juuri nämä vähemmän kontrolloidut lähteet olivat startup-yrityksille todella merkittäviä. Työntekijöiden omat kokemukset ja suositukset välittivät ulospäin kuvaa siitä, millaisena yritys koetaan työnantajana. Näin ulkoinen työnantajabrändi ei rakentunut ainoastaan yrityksen viestimien lupausten varaan, vaan myös sen perusteella, miten työntekijät itse puhuivat yrityksestä. Tuloksissa korostui, että startup-yrityksissä ulkoinen työnantajabrändi rakentuu siis olennaiselta osin työntekijöiden aidoista ja myönteisistä kokemuksista sekä heidän halustaan puhua työnantajasta hyvää ja suositella sitä eteenpäin. Vaikka työntekijöiden rooli työnantajabrändin välittäjinä on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa, tämän tutkimuksen tulokset syventävät olemassa olevaa teoriaa osoittamalla, että startup-yrityksissä työntekijöiden suosittelut ja puskaradio voivat olla erityisen merkittäviä ulkoisen työnantajabrändin rakentamisessa. Näin tutkimus täydentää aiempaa työnantajabränditutkimusta tuomalla esiin startup-yritysten näkökulmaa.

Tuloksissa ulkoisen työnantajabrändin rakentaminen liittyi vahvasti myös siihen, millaisia työntekijöitä startup-yritykset halusivat houkutellessa. Kyse ei ollut vain siitä, että yritys näyttäytyisi mahdollisimman kiinnostavana työnantajana, vaan yhtä tärkeää oli se, että hakija ymmärtää, millaiseen ympäristöön on hakeutumassa. Tämä sopii Tumasjanin ym. (2011) ajatukseen siitä, että startup-yritysten houkuttelevuus rakentuu erottuvuuden kautta. Yrityksen pitää tunnistaa, mikä heidän yrityksensä on omanlaistaan ja viestiä siitä sellaisille hakijoille, joille nämä piirteet ovat merkityksellisiä. Tuloksissa myös korostui, että startup-ympäristö ei sovi kaikille. Haastatteluissa nousivat esiin esimerkiksi epävarmuus, nopeat muutokset, vastuu ja tarve toimia itseohjautuvasti. Tämän vuoksi työnantajabrändin tehtävänä oli välittää mahdollisimman realistinen kuva työstä ja työympäristöstä. Tavoitteena ei ollut antaa liian siloteltua kuvaa, vaan auttaa hakijaa arvioimaan, sopiiko yritys ja sen toimintatapa itselle. Teoriassa työnantajabrändi yhdistyy usein houkuttelevuuteen ja positiivisiin mielikuviin, mutta tämän tutkimuksen tulokset tarkentavat aiempaa teoriaa, sillä startup-yrityksissä korostui myös toinen puoli. Työnantajabrändin avulla pyrittiin vähentämään vääränlaisia odotuksia ja tukemaan sitä, että yritykseen hakeutuu juuri oikeanlaisia ihmisiä. Tämä oli aineiston perusteella tärkeää myös siksi, että virherekrytoinnit nähtiin kalliina ja kasvua hidastavina.

Sisäinen työnantajabrändi

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan sisäinen työnantajabrändi näkyy brändiuskollisuutena. Brändiuskollisuus rakentuu heidän mukaansa organisaatiokulttuurin ja organisaatiodentiteetin kautta. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä ajatusta. Startup-yrityksissä sisäinen työnantajabrändi rakentui käytännönläheisesti arjen toimintatapojen kautta ja se näkyi siinä, miten yrityksessä johdettiin, viestittiin, annettiin vastuuta ja reagoitiin työntekijöiden kokemuksiin.

Avoim organisaatiokulttuuri ja matala hierarkia korostuivat yhtenä keskeisenä sisäisen työnantajabrändin osana. Kaikissa tarkastelluissa startup-yrityksissä haluttiin, että työntekijöillä on mahdollisuus keskustella, osallistua ja tuoda esiin omia näkemyksiään. Tämä tukee Backhausin ja Tikoon (2004) näkemystä siitä, että organisaatiokulttuuri ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä ja vaikuttaa siihen, kuinka hyvin yrityksen toimintatavat omaksutaan osaksi arkea. Startup-yrityksissä avoimuus ja matala hierarkia näyttivät olevan sellaisia piirteitä, joita haluttiin korostaa. Yrityksissä haluttiin rakentaa avointa ja matalahierarkkista toimintakulttuuria, jossa työntekijöillä on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Tätä rakennettiin käytännössä esimerkiksi avaamalla päätöksentekoa työntekijöille ja puhumalla avoimesti asioista, joista suurissa organisaatioissa ei välttämättä puhuta. Avoimuus näyttäytyi keinona pitää työntekijät mukana yrityksen arjessa. Samalla se heijastui myös vastuuna, sillä osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien rinnalla työntekijöiltä odotettiin oma-

aloitteisuutta sekä kykyä viedä asioita eteenpäin. Tämä havainto vahvistaa aiempaa teoriaa organisaatiokulttuurin merkityksestä sisäisen työnantajabrändin rakentumisessa.

Sisäinen työnantajabrändi rakentui myös startup-yritysten tavassa tukea oppimista ja kehittymistä. Tämä näkyi kaikissa tarkastelluissa yrityksissä, vaikka käytännöt vaihtelivat. Havainto tukee inhimillisen pääoman teoriaa, jossa työntekijöiden tiedot, taidot ja kyvykkyydet nähdään kehittyvinä voimavaroina (Wilson ym. 2007; Crook ym. 2011). Se on linjassa myös Gregorkan ym. (2020) kanssa, joiden mukaan kehitysmahdollisuudet, koulutus ja valmennus vahvistavat sisäistä työnantajabrändiä. Samalla tulokset myös syventävät näkökulmaa startup-yritysten kannalta. Oppimisen tukeminen oli työntekijöiden osaamisen kehittämistä, yrityksen kasvun tukemista ja valmiutta toimia muuttuvissa rooleissa.

Sisäinen viestintä nousi teoriassa yhdeksi keskeisimmistä tavoista rakentaa sisäistä työnantajabrändiä. Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändin lupaukset tehdään näkyviksi organisaation sisällä juuri viestinnän avulla. Myös myöhemmässä kirjallisuudessa on korostettu, että avoin ja toimiva sisäinen viestintä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation tavoitteet ja yhteisen suunnan (Alonderienè & Urbelè 2024). Tämän tutkimuksen tuloksissa viestintä nousi todella vahvasti esiin kaikissa tarkastelluissa startup-yrityksissä. Siihen oli selvästi panostettu ja se näkyi sekä käytettyinä viestintäkanavina että säännöllisinä tapauksina, tavoitteiden läpikäymisenä ja päätösten avaamisena työntekijöille. Käytössä tarkastelluilla yrityksillä oli erilaisia viestintäkanavia, kuten Slack, WhatsApp, sähköposti ja säännölliset tapaamiset. Viestintä liittyi sekä arjen asioihin että tavoitteiden, suunnan ja päätösten avaamiseen. Startup-yrityksissä tämän voi tulkita olevan erityisen tärkeää, sillä ne toimivat nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jossa suunnitelmat voivat elää ja prioriteetit muuttua lyhyellä aikavälillä. Monessa yrityksessä etätö oli keskeinen osa työn tekemistä, mikä teki viestinnästä entistä tärkeämmän osan työnantajabrändin rakentumista arjessa. Viestintä näyttäytyi aineistossa myös keinona vahvistaa sitoutumista. Viestintä vahvisti motivaatiota ja kokemusta yhteisestä suunnasta, kun tavoitteita käytiin toistuvasti läpi ja työntekijöille tehtiin näkyväksi heidän työnsä merkitys yrityksen kasvun osana. Tämä liittyy myös Backhausin ja Tikoon (2004) organisaatioidentiteetin ajatukseen, kun työntekijä ymmärtää, mikä yrityksessä on olennaista ja miten oma työ liittyy siihen, hänen on helpompi samaistua organisaatioon. Tämän tutkimuksen perusteella startup-yrityksissä sisäinen viestintä oli välttämättömyys. Tämä täydentää aiempaa startup-tutkimusta, jossa huomio on kohdistunut enemmän ulkoiseen houkuttelevuuteen (Piva & Stroe 2022). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että startup-yrityksissä sisäiset viestintäkanavat ja niiden avulla tavoitteiden selkeyttäminen ja päätösten perustelevuus olivat todella merkittävä osa sisäisen työnantajabrändin rakentumista.

Kaikissa tutkimuksen startup-yrityksissä työntekijäkokemusta seurattiin aktiivisesti. Tämä tukee teoriaa, jossa työnantajabrändin mittaaminen nähdään keinona arvioida työnantajakuvaa ja tunnistaa kehittämiskohteita (Lievens & Highhouse 2003; Knox & Freeman 2006). Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin tarkentavat aiempaa ymmärrystä startup-kontekstissa. Keskeistä ei ollut ainoastaan palautteen kerääminen, vaan, että palautteen pohjalta myös muutettiin käytäntöjä. Startup-yrityksissä työntekijäkokemuksen seuranta näkyi siten keinona suojata organisaatiokulttuuria, joka oli samalla yksi niiden tärkeimmistä työnantajavahvuuksista.

Työnantajabrändi startup-yrityksissä

Tämän tutkimuksen perusteella työnantajabrändiä rakennetaan startup-yrityksissä ulkoisten ja sisäisten keinojen kokonaisuutena. Startup-yritysten ulospäin viestimä kulttuuri, avoimuus, merkityksellisyys, joustavuus ja yhteisöllisyys ovat aidosti myös niitä asioita, joita yritykset tukevat sisäisesti. Tältä osin tulokset tukevat Backhausin ja Tikoon (2004) ajatusta, mutta osoittavat samalla, että startup-yrityksissä brändiassosiaatioiden ja brändiuskollisuuden välinen raja ei ole yhtä selkeä. Ulkoinen ja sisäinen työnantajabrändi kietoutuvat vahvasti yhteen ja muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Niitä ei voida erottaa, koska ne tukevat aidosti toisiaan startup-yrityksissä.

Tuloksissa korostui se, että työnantajabrändiä rakennettiin tutkimukseen osallistuneissa startup-yrityksissä pääosin tietoisesti, vaikka systemaattisuudessa oli eroja. Suurin osa yrityksistä kuvasi työnantajabrändin rakentamista selvästi suunnitelmallisena ja strategisena toimintana, kun taas yhdessä yrityksessä sitä ei rakennettu tällä hetkellä tietoisesti. Tästä huolimatta samat teemat näkyivät myös sen käytännöissä. Realistinen viestintä, avoimuus, oppimisen tukeminen ja työntekijöiden huomioiminen eivät siis näyttäneet vain tietoisena työnantajabrändin rakentamisena, vaan myös osana startup-yritysten yleistä toimintatapaa. Tämän perusteella työnantajabrändi voi startup-yrityksissä rakentua myös ilman erillistä brändityötä, osana yrityksen arjen johtamista, viestintää ja toimintaa. Tämä osin haastaa ajatusta siitä, että työnantajabrändiä rakennettaisiin ensisijaisesti suunniteltuna ja hallittuna prosessina.

Tutkimuksen tulokset viittaavat lisäksi siihen, että startup-yrityksissä työnantajabrändi liittyy läheisesti ympäristöön, jossa startup-yritykset toimivat. Rajalliset resurssit, nopeat muutokset, kevyemmät rakenteet ja henkilöstön suuri merkitys kasvulle näkyvät siinä, mitä työnantajabrändissä korostetaan. Yritykset eivät pyrkineet erottautumaan ensisijaisesti suurilla eduilla tai valmiilla urapoluilla, vaan kulttuurilla, joustavuudella, matalalla hierarkialla, realistisella työnantajakuvalla ja positiivisella työntekijäkokemuksella. Tämä vahvistaa aiempaa tutkimusta, jonka mukaan startup-

yrietykset eivät voi kilpailla samoilla keinoilla kuin suuret organisaatiot, vaan niiden on erottauduttava muulla tavoin (Tumasjan ym. 2011).

Tämän tutkimuksen perusteella startup-yrityksissä työnantajabrändiä rakennetaan yhdistämällä ulkoinen erottautuminen ja sisäinen työntekijäkokemus. Ulkoisesti yritykset houkuttelevat osajia korostamalla kulttuuria, joustavuutta, matalaa hierarkiaa, merkityksellisyyttä ja realistista työnantajakuvaa. Samalla työnantajabrändi rakentuu yrityksen sisällä siinä, miten työntekijöitä johdetaan, kuunnellaan, tuetaan ja otetaan mukaan yrityksen arkeen. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että startup-yrityksissä työnantajabrändi rakentuu vahvasti yrityksen todellisista toimintatavoista. Työnantajabrändin uskottavuus syntyy siitä, että ulospäin kerrottu kuva vastaa yrityksen sisäistä arkea ja työntekijöiden kokemusta.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Kuten kaikissa tutkimuksissa, myös tässä tutkimuksessa on rajoituksia, jotka on hyvä huomioida tuloksia tarkasteltaessa. Tutkimuksen rajoituksista nousee esiin myös useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Aineisto on melko pieni, sillä tutkimus perustuu neljän startup-yrityksen haastatteluihin. Laadulliselle tutkimukselle tämä on perusteltu määrä, mutta tuloksia ei voida pitää laajasti yleistettävänä. Tutkimuksen tavoitteena onkin ollut ennen kaikkea lisätä ymmärrystä siitä, miten työnantajabrändiä rakennetaan startup-yrityksissä, ei tuottaa tilastollisesti yleistettävää tietoa.

Toinen keskeinen rajoitus liittyy haastateltavien näkökulmaan. Tutkimuksessa tarkastellaan työnantajabrändiä yritysten edustajien näkökulmasta, joten esiin nousevat ennen kaikkea työnantajapuolen tulkinnat siitä, miten työnantajabrändiä rakennetaan ja mitä sillä tavoitellaan. Työntekijöiden omat kokemukset jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän vuoksi tutkimus ei kerro suoraan siitä, miten hyvin yritysten rakentama työnantajabrändi vastaa työntekijöiden todellisia kokemuksia. Jatkotutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, miten työntekijät itse kokevat startup-yritysten rakentaman työnantajabrändin ja vastaako se heidän arjen kokemuksiaan.

Lisäksi tutkimukseen osallistuneet yritykset eivät edusta aivan varhaisimmassa vaiheessa olevia startup-yrityksiä, vaan kaikki mukana olleet yritykset olivat jo kasvaneet ja saaneet ulkopuolista rahoitusta. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, millaisia mahdollisuuksia niillä on ollut panostaa rekrytointiin, palkkaukseen ja työnantajabrändin rakentamiseen. Näin ollen tulokset eivät välttämättä kuvaa aivan pienimpien tai varhaisemmassa vaiheessa olevien startup-yritysten tilannetta. Jatkotutkimuksessa olisi tämän vuoksi hyödyllistä tarkastella, miten työnantajabrändin rakentaminen muuttuu startup-yrityksen eri vaiheissa.

Jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa tarkastella myös työntekijöiden suosittelujen ja niin kutsutun puskaradion merkitystä startup-yritysten työnantajabrändissä. Tässä tutkimuksessa ne nousivat esiin tärkeänä tapana, jonka kautta yrityksestä välittyi tietoa työnhakijoille. Tämä voisi syventää ymmärrystä siitä, miten työntekijöiden omat kokemukset rakentavat yrityksen työnantajakuvaan myös ulospäin.

Lisäksi aihetta olisi kiinnostavaa tutkia kvantitatiivisesti vertailemalla startup-yrityksiä ja suuria organisaatioita. Tällainen tutkimus voisi tuoda tarkemmin esiin, mitkä työnantajabrändin piirteet ovat startup-yrityksille ominaisia ja miten ne eroavat vakiintuneemmista organisaatioista.

Lähteet

- Alonderienè, R. – Urbelè, A. (2024) Employer branding in startups: Attracting and retaining talent in entrepreneurial organizations. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*.
- Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3), 185–206.
- Ammirato, S. – Felicetti, A. M. – Santoro, G. – Rozsa, Z. (2024) Digital transformation and employer branding in startups. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*.
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501–517.
- Backhaus, K. (2016) Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, Vol. 13 (4), 193–201.
- Balmer, J. M. T. – Gray, E. R. (2003) Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7/8), 972–997.
- Baltusyte, E. (2025) What is corporate branding? *Templafy*. <https://www.templafy.com/corporate-branding/> haettu 28.12.2025
- Beckman, C. M. – Burton, M. D. – O'Reilly, C. A. (2007) Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 (2), 147–173.
- 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.
- Blank, S. (2010) What's a Startup? First Principles. *Steve Blank Blog*. steveblank.com Viitattu 3.5.2025.
- Braun, V. – Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3 (2), 77–101.
- Clarke, V. – Braun, V. (2017) Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 12 (3), 297–298.
- Crook, T. R. – Todd, S. Y. – Combs, J. G. – Woehr, D. J. – Ketchen, D. J. (2011) Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (3), 443–456.
- Ehsan, M. (2021) Employer branding and employee attraction in startups. *Journal of Entrepreneurship and Innovation*.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

- Foster, C. – Punjaisri, K. – Cheng, R. (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *The Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 (6), 401–409.
- Freeman, R. E. (2009) Stakeholder Theory – Interview with Edward Freeman. *YouTube-video*. A video of stakeholder theory, interviewed with Edward Freeman. Haettu 19.11.2025
- Freeman, R. E. (2010) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Reissue. Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman, R. E. – Harrison, J. S. – Zyglidopoulos, S. (2018) *Elements in Organization Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Gregorka, L. – Silva, S. – Silva, C. (2020) Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, Vol. 11 (1), 1–16.
- Harris, F. – de Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 (3/4), 441–456.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Gaudeamus, Helsinki.
- HubSpot (ei pvm.) How startups can attract and retain top talent. *HubSpot for Startups*. <https://www.hubspot.com/startups/attract-retain-top-talent> Haettu 28.12.2025
- Huhta, M. – Myllyntaus, V. (2021) *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Insights, Helsinki.
- Kissel, P. – Büttgen, M. (2015) Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, Vol. 22 (9), 755–777.
- Knox, S. – Freeman, C. (2006) Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22 (7–8), 695–716.
- Kunerth, B. – Mosley, R. (2011) Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, Vol. 10 (3), 19–26.
- Lievens, F. – Highhouse, S. (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56 (1), 75–102.
- Morrison, E. W. (1995) Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, Vol. 9 (2), 131–155.
- Piva, E. – Stroe, S. (2022) New ventures fighting the war for talents: the impact of product innovativeness and entrepreneurs' passion on applicant attraction. *Small Business Economics*, Vol. 61 (3), 1133–1159.

- Roach, M. – Sauermann, H. (2024) The organizational attractiveness of startups: Evidence from scientists and engineers. *Research Policy*.
- Rucci, A. J. – Kirn, S. P. – Quinn, R. T. (1997) The employee–customer–profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, Vol. 75 (1), 82–97.
- Ruiz, J. (2022) Employer branding strategies in technology startups. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Seale, C. (2004) *Qualitative Research Practice*. Sage, London.
- Sevilla-Bernardo, J. – Núñez-Pomar, J. – Pérez-Campos, C. – Gálvez-Ruiz, P. (2022) Employer branding: A systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, Vol. 14 (12).
- Skala, A. (2020) *Digital Startups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education*. Springer, Cham.
- Skawińska, E. – Zalewski, R. (2020) *Success of Startups*. Springer, Cham.
- Tumasjan, A. – Strobel, M. – Welpe, I. M. (2011) Employer brand building for start-ups: Which job attributes do employees value most? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 81 (6), 111–136.
- Williamson, I. O. – Cable, D. M. – Aldrich, H. E. (2002) Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (4), 756–765.
- Wilson, M. – Wilson, R. – Thangavel, N. (2007) Employer branding: An essential for human capital strategy. *Information Sciences and Computing*, Vol. 1 (1), 1–9.

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Ennen kuin aloitamme haastattelun, vahvistan vielä, että suostut haastatteluun?

Aloituis:

Voisitko lyhyesti esitellä itsesi ja roolisi yrityksessä?

Kuinka kauan olet toiminut tässä roolissa?

Milloin yritys on perustettu ja miten kuvailisit sen kasvua näinä vuosina?

Kuinka monta työntekijää yrityksessä on tällä hetkellä?

Teema 1. Henkilöstön merkitys

1. Kuinka tärkeänä pidätte henkilöstöänne ja entä koetko, että osaava henkilöstö olisi vaikuttanut yrityksenne kasvuun?
2. Millaisia taitoja, osaamista tai aiempaa kokemusta pidätte työntekijöissä erityisen tärkeinä tällaisessa startup-ympäristössä?
3. Miten työntekijöiden oppimista ja kehittymistä tuetaan yrityksessänne? Onko tämä enemmän yksilön vastuulla vai myös yrityksen tietoinen panostus?

Teema 2. Yrityksenne työnantajana

4. Kuinka tärkeänä pidätte sitä, että yritys koetaan houkuttelevana ja hyvänä työnantajana?
5. Rakennatteko tietoisesti työnantajabrändiä?
6. Millaisia mielikuvia haluatte herättää ihmisissä työnantajana? (Entä oletteko pyrkineet tietoisesti muuttamaan jotain mielikuvaa?)
7. Koetko, että startup-yrityksenä teillä on työnantajana etuja verrattuna suurempiin/ vakiintuneisiin kilpailijoihin?
8. Entä millaisia haasteita startup-ympäristö tuo työnantajana toimimiseen?
9. Onko sopivia työntekijöitä ollut haastavaa löytää? Miksi, miksi ei?
10. Koetko että yrityksenne tarjoaa työntekijöillenne enemmän taloudellisia vai symbolisia etuja? Esim. työn merkityksellisyydestä tai vaikka yhteisöllisyydestä?
 - a. Tuotteko näitä etuja esiin työnhakijoille jo rekrytointivaiheessa?
 - b. Minkä edun arvioit olevan vetovoimaisin työnhakijalle?

Teema 3. Ulkoiset keinot työnantajabrändin rakentamisessa

11. Mitä asioita teette parantaaksenne yrityksen ulkoista kuvaa työnantajana?
12. Millä tavoin ja missä kanavissa viestitte potentiaalisille työntekijöille? Onko tietty kanava osoittautunut erityisen toimivaksi?
13. Onko teillä olemassa tietoinen strategia tai suunnitelma työnantajabrändin kehittämiseen? Vai onko enemmän arkista kokeilua?
14. Onko työnantajabrändinne mielestäsi linjassa yrityksenne yleisen brändin kanssa?
 - a. Näkyvätkö samat arvot ja lupaukset sekä asiakkaille, että työntekijöille vai onko niissä eroja?

15. Koetko, että työnantajabrändin ulkoinen viestintä on vaikuttanut siihen, millaisia hakijoita teille hakee?
- Ovatko hakijat usein jo etukäteen tietoisia erityispiirteistänne tms.?
 - Onko hakijoiden määrä tai laatu muuttunut?
16. Onko joku ulkoisen viestintään liittyvä asia, johon sitten taas ette koe, että on tarpeellista panostaa työnantajana? Tai millä ei ole vaikutusta hakijoihin?

Teema 4. Sisäinen työnantajabrändi

17. Millainen kulttuuri teillä on firman sisällä?
- Miten tämä näkyy?
18. Millä tavoin yhteisöllisyyttä pyritään rakentamaan?
- Pidättekö tiimipäiviä yms. virkistystilaisuuksia?
19. Miten yrityksessänne viestitään sisäisesti työntekijöille arjen asioista, tavoitteista ja muutoksista?
- Mitä kanavia käytätte sisäiseen viestintään?
 - Miten varmistatte, että työntekijät ymmärtävät yrityksen suunnan ja tavoitteet?
 - Koetteko, että sisäinen viestintä tukee työntekijöiden sitoutumista tai yhteenkuuluvuuden tunnetta?
20. Kuinka tärkeänä pidätte osaavien työntekijöiden pysyvyyttä yrityksen kannalta ja miten tätä pyritään tukemaan?
- Mistä huomaatte, että työntekijänne ovat sitoutuneita yritykseen? Esim. miten se näkyy arjessa?
21. Kun mietitään asioita, joita työnhakijalle on luvattu työnhaku vaiheessa, miten hyvin ne mielestäsi toteutuu käytännössä?
22. Miten seuraatte työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista tai työssä viihtymistä?
- Hyödynnättekö esim. palautekeskusteluja, kyselyitä tms.?
 - Entä miten mahdollisiin haasteisiin tai tyytymättömyyteen reagoidaan?

Nyt kun olemme keskustelleet näistä asioista, niin herääkö mieleen vielä jotain muuta tärkeää, josta emme keskustelleet? Entä nousiko esiin jotain huomioita?

Liite 2 Tietosuojailmoitus

Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi:

Startup-yritysten työnantajabrändiä koskevat haastattelut

2. Rekisterinpitäjä:

Tiia Nurmi, p. X, titnur@utu.fi

Turun yliopisto, kauppatieteiden laitos, Rehtorinpellontie 3, 20500 Turku

3. Vastuuhenkilön yhteystiedot:

Tiia Nurmi, p. X, titnur@utu.fi

4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste:

Tutkimuksessa kerätään haastatteluaineistoa pro gradu -tutkielmaa varten. Haastatteluissa tarkastellaan startup-yritysten työnantajabrändin rakentamista, työnantajana toimimista sekä näihin liittyviä kokemuksia, käytäntöjä ja näkemyksiä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää työnantajabrändin merkitystä startup-yrityksissä.

Haastattelukutsujen lähettämiseen käytetään osallistujien sähköpostiosoitteita. Haastatteluissa kerätään tietoa osallistujien näkemyksistä ja kokemuksista työnantajabrändin rakentamiseen liittyen.

Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on

- käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)
- rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)
- muu mikä _____

5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät:

Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja:

- nimi ja sähköpostiosoite (haastattelukutsujen lähettämistä ja haastattelujen järjestämistä varten)
- haastateltavan asema tai rooli yrityksessä
- yritystä koskevat taustatiedot yleisellä tasolla (esim. toimiala, yrityksen koko)
- haastatteluissa esiin tuodut näkemykset ja kokemukset työnantajabrändin rakentamisesta

6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät:

Henkilötietoja käsittelee ainoastaan tutkija. Tietoja ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolisille tahoille, eikä aineiston käsittelyssä käytetä ulkopuolisia palveluntarjoajia.

7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin:

Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit:

Haastattelut litteroidaan tekstimuotoon, minkä jälkeen alkuperäiset äänitallenteet poistetaan. Tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot, eikä yksittäisiä henkilöitä tai yrityksiä voida tunnistaa tutkimusraportista.

Tutkimusaineistoa säilytetään pro gradu -tutkielman arviointiprosessin ajan, minkä jälkeen aineisto hävietään tietoturvallisesti. Aineistoa ei käytetä jatkotutkimuksiin.

9. Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.

10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu:

Henkilötiedot kerätään suoraan tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä haastattelukutsujen ja haastattelujen yhteydessä.

11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta:

Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

Privacy Notice

1. Name of the Register

Interviews on Employer Branding in Startup Companies

2. Data Controller

Tiia Nurmi, p. X, titnur@utu.fi

University of Turku
School of Economics
Rehtorinpellontie 3, 20500 Turku, Finland

3. Contact Details of the Responsible Person

Tiia Nurmi, p. X, titnur@utu.fi

4. Purpose of Processing Personal Data and Legal Basis for Processing

Personal data are collected for the purposes of a master's thesis. The study involves interviews examining the construction of employer branding in startup companies, their role as employers, and related experiences, practices, and perceptions. The aim of the study is to understand the significance of employer branding in startup companies.

Email addresses are used for sending interview invitations. The interviews collect information on participants' views and experiences related to employer branding practices.

The legal basis for processing personal data in accordance with Article 6 of the EU General Data Protection Regulation (GDPR) is:

- Processing is necessary for the performance of a task carried out in the public interest, namely scientific research (Article 6(1)(e))
- The data subject has given consent to the processing of personal data (Article 6(1)(a))
- Other, please specify: _____

5. Categories of Personal Data Processed

The following personal data may be recorded:

- name and email address (for sending interview invitations and arranging interviews)
- position or role of the interviewee within the company
- general background information about the company (e.g. industry, company size)
- views and experiences expressed during the interviews related to employer branding.

6. Recipients or Categories of Recipients of Personal Data

Personal data are processed solely by the researcher. The data will not be disclosed to parties outside the study, and no external service providers are used in processing the data.

7. Transfer of Data to Third Countries

Personal data will not be transferred outside the European Union or the European Economic Area.

8. Retention Period of Personal Data or Criteria Used to Determine It

Interviews will be transcribed into text format, after which the original audio recordings will be deleted. Direct identifiers will be removed from the research data, and individual persons or companies cannot be identified from the research report.

The research data will be retained for the duration of the evaluation process of the master's thesis, after which the data will be securely destroyed. The data will not be used for further research.

9. Rights of the Data Subject

The data subject has the right to:

- access their personal data
- request rectification or erasure of their personal data
- request restriction of processing or object to processing

The right to erasure does not apply to processing carried out for scientific or historical research purposes where erasure is likely to render impossible or seriously impair the achievement of the research objectives. Requests for erasure are assessed on a case-by-case basis. The data subject has the right to lodge a complaint with a supervisory authority.

10. Source of Personal Data

Personal data are collected directly from the participants through interview invitations and interviews.

11. Automated Decision-Making, Including Profiling

The data are not used for automated decision-making or profiling.

Liite 3 Selvitys tekoälyn käytöstä

Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäyteprosessini tukena sen eri vaiheissa ja eri tarkoituksiin. Käyttämäni työkalut ja niiden käytön tarkoitus on kuvattu alla. Samalla vakuutan, että olen käyttänyt tekoälytyökaluja asianmukaisella huolellisuudella ja olen ilmoittanut niiden käytöstä Turun kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti.

1. Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (palvelun eri versiot GPT-5, GPT-5.1, GPT-5.2 ja GPT-5.3)

Käytön vaihe: Aiheen ideointi ja rajaaminen

Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä opinnäytetyön aiheen alustavaan ideointiin ja rajaamiseen. Tekoäly auttoi hahmottamaan, millaisista näkökulmista työnantajabrändiä startup-yrityksissä voisi tutkia ja miten aihetta voisi rajata pro gradu -tutkielmaan sopivaksi.

- Esimerkki syöttötiedosta (10.9.2025):

“Anna pro gradu -tutkimusaiheita työnantajabrändistä ja rajaa niitä startup-yritysten näkökulmasta.”

“Auta rajaamaan aihetta: miten työnantajabrändiä rakennetaan startup-yrityksissä?”

Todentaminen: Kävin kaikki ehdotukset itse läpi kriittisesti ja valitsin tutkimuksen lopullisen aiheen ja rajauksen oman harkintani perusteella.

2. Käytetty työkalu: Keenious

Käytön vaihe: Tieteellisten artikkeleiden ja lähdekirjallisuuden etsiminen

Käyttötarkoitus: Käytin Keenious-työkalua sopivien tieteellisten artikkeleiden löytämiseen. Työkalua käytettiin hakujen suuntaamiseen ja relevanttien tutkimusartikkelien tunnistamiseen. Työkaluun kirjauduttiin Turun yliopiston tunnuksilla.

- Esimerkki:

Annoin työkalulle esimerkiksi itse löytämiäni sopivia työnantajabrändiä ja startup-yrityksiä käsitteleviä artikkeleita, jotta sen avulla löytyisi lisää samankaltaisia tieteellisiä artikkeleita.

Todentaminen: Tarkistin kaikki ehdotetut lähteet itse. Luin alkuperäiset artikkelit, arvioin niiden sopivuuden tutkimukseeni ja viittasin työssäni alkuperäisiin lähteisiin.

3. Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (palvelun eri versiot GPT-5, GPT-5.1, GPT-5.2 ja GPT-5.3)

Käytön vaihe: Teoreettisen viitekehyksen laatiminen

Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä teoriaosuutta kirjoittaessani englanninkielisten tieteellisten artikkelien yksittäisten ilmaisujen ja tekstikohtien avaamiseen ja kääntämiseen suomeksi. Tarkoituksena oli helpottaa vaikeiden akateemisten tekstien ymmärtämistä.

- Esimerkki syöttötiedosta (27.9.2025):

“Avaa tämä englanninkielinen tieteellinen ilmaus yksinkertaisella suomella.”

“Käännä tämä artikkelissa oleva ilmaus suomeksi mahdollisimman tarkasti.”

Todentaminen: Tarkistin tulkinnat alkuperäisistä artikkeleista itse. Tekoälyä käytettiin ymmärtämisen tukena, eikä sen tuottamia tiivistelmiä tai tekstiä käytetty suorina lähteinä.

Työssä viitataan alkuperäisiin tutkimusartikkeleihin.

4. Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (palvelun eri versiot GPT-5, GPT-5.1, GPT-5.2 ja GPT-5.3)

Käytön vaihe: Rakenteen parantelu

Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä sisällysluettelon tasapainottelun tukena sekä vaihtoehtoisten otsikoiden pohtimiseen. Tekoälyä käytettiin rakenteen ja otsikoinnin hahmottamisen apuna, mutta työn lopullinen rakenne ja otsikointi päätettiin itse.

- Esimerkki syöttötiedosta (6.1.2026):

“Anna vaihtoehtoja teoria- ja tuloslukujen otsikoiksi jo olemassa olevien otsikoiden perusteella. Voisiko ne muotoilla selkeämmin muulla tavoin?”

Todentaminen: Pohdin kaikkia ehdotuksia itse ja valitsin niistä sellaisia ratkaisuja, jotka soivat tutkimukseni sisältöön. Lopullinen rakenne ja otsikointi ovat oman harkinnan tulosta.

5. Käytetty työkalu: UTU Litteroija (transcribe.utu.fi)

Käytön vaihe: Haastattelujen litterointi

Käyttötarkoitus: Käytin UTU Litteroijaa haastatteluaineiston litterointiin. Työkalun avulla haastattelujen äänitiedostot muunnettiin tekstimuotoon.

- Haastattelujen äänitiedostot ladattiin palveluun litterointia varten.

Todentaminen: Tarkistin litteroidut tekstit ja korjasin virheet manuaalisesti.

Lisätieto: Palvelu toimii yliopiston omilla palvelimilla, tiedonsiirto on salattua ja alkuperäiset tiedostot poistetaan litteroinnin valmistuttua. Materiaalissa mainitaan myös OpenAI:n Whisper 3 -pohjainen fasterwhisper-kirjasto.

6. Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (palvelun eri versiot GPT-5, GPT-5.1, GPT-5.2 ja GPT5.3)

Käytön vaihe: Kieliopin tarkistaminen

Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä yksittäisten lauseiden ja ilmaisujen kieliopilliseen tarkistamiseen sekä sanamuotojen selkeyttämiseen. Tekoälyä käytettiin silloin, kun halusin tarkistaa, onko jokin ilmaus kieliopillisesti toimiva tai voisiko sen muotoilla sujuvammin.

- o Esimerkki syöttötiedosta (13.3.2026):

“Onko tämä lause kieliopillisesti oikein?”

“Keksi tähän sopivampi sana tai synonyymi.”

Todentaminen: Tarkistin ehdotetut muutokset itse ja hyväksyin niistä sellaiset, jotka säilyttivät alkuperäisen merkityksen.

7. Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (palvelun eri versiot GPT-5, GPT-5.1, GPT-5.2 ja GPT5.3)

Käytön vaihe: Tulosluvun sitaattien suomennos

Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä apuna englanninkielisen Yritys B:n haastattelun sitaattien kääntämisessä.

- Esimerkki syöttötiedosta (6.4.2026):

“Käännä tämä sitaatti suomeksi mahdollisimman sanatarkasti ja luonnollisesti.”

Todentaminen: Tarkistin kaikki käännökset itse alkuperäistä englanninkielistä sitaattia ver-raten. Varmistin, että alkuperäinen merkitys säilyi ja että lopullinen sitaatti vastasi haastatte-lun sisältöä.