

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

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	6.12.2019
Tekijä	Ira Silvendoin	Matrikkelinumero	510072
		Sivumäärä	112 + liitteet
Otsikko	Työntekijän kokemus työnantajabrändistä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa		
Ohjaaja	KTT Leila Hurmerinta		

### Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työnantajabrändiä työntekijän näkökulmasta työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Tutkimusongelma koostui kolmesta osa-ongelmasta, joita olivat:

1. Mistä tekijöistä työnantajabrändi koostuu?
2. Mitkä ovat työnantajabrändin kriittiset tekijät?
3. Minkälaisena työnantajabrändi näyttäytyy työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa?

Tutkimusasetelmaa lähestyttiin johtamis- ja markkinointikirjallisuuden teorioita yhdistävän viitekehityksen kautta. Työnantajabrändiä tarkasteltiin työnantajabrändipääomateorian kautta ja työntekijäkokemusta Kucherovin ja Zavylovan (2012) sekä Morganin ja Goldsmithin (2017) tutkimuksia yhdistämällä. Yksilön kokemus työnantajabrändistä syntyy eri kokemusvaiheissa, joita tunnistettiin työnantajabrändipääomateorian kautta olevan työntekijämielikuvan, hakijakokemuksen sekä työntekijäkokemuksen. Kokemusvaiheita käytiin läpi yksilön näkökulmasta työntekijämielikuvan (Cable & Turban 2001), hakijakokemuksen (Miles & McCamey 2018), työntekijäkokemuksen (mm. Plaskoff 2017; Morgan & Goldsmith 2017) ja osaamisen johtamisen (talent management) tutkimusta hyödyntäen (Frank & Taylor 2004). Nämä kokemusvaiheet yhdistettiin työsuhteen laajennettuun elinkaarimalliin, jotta päästiin kiinni työnantajabrändin erilaisiin aikaperspektiiveihin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena tapausyritykseen. Puolistrukturoidut tutkimushaastattelut (28kpl) toteutettiin kolmeen eri kohderyhmään, joita olivat: yritykseen hakevat työnhakijat, yrityksessä työskentelevät työntekijät sekä yrityksessä työskennelleet työntekijät. Tutkimusaineisto koostui primääriaineiston lisäksi sekundääriaineistosta, joka muodostui tapausyrityksen mielikuvatutkimuksista sekä vaihtuvuusanalytiikasta. Sekundääriaineistoa reflektettiin primääriaineistoon tutkimustulosten vahvistamiseksi.

Tutkimuksessa havaittiin, että työnantajabrändi on kerroksellinen ja se rakentuu erilaisista attribuuteista vaiheittain työsuhteen edetessä. Työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttavat työntekijän kokemukset, joihin vaikuttavat työnantajabrändin attribuutit sekä yksilön kokemusvaihe. Työnantajabrändin attribuutit voidaan luokitella viestinnällisiin, organisatorisiin, taloudellisiin, psykologisiin ja funktionaalisiin kategorioihin attribuuttien ominaisuuksien perusteella. Työnantajabrändi joko imaisee tai työntää luotaan riippuen siitä, kuinka yksilö sopeutuu työnantajabrändiin ja kuinka työnantajabrändiä rakentavaa positiivista työntekijäkokemusta ylläpidetään työsuhteen aikana. Tutkimuksessa havaittiin myös, että työnantajabrändikokemus on kaksijakoinen: työnantajabrändiä arvioidessa yksilö vertaa sekä sisäistä että ulkoista työnantajabrändiä toisiinsa. Näiden mahdollinen eriyvyys haastaa yhtenäistä työnantajabrändikokemusta.

Avainsanat	Työnantajabrändi, työntekijämielikuva, hakijakokemus, työntekijäkokemus
Muita tietoja	-





**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **TYÖNTEKIJÄN KOKEMUS TYÖNANTAJA- BRÄNDISTÄ TYÖSUHTEEN ELINKAAREN ERI VAIHEISSA**

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Ira Silvendoin

Ohjaaja:  
KTT Leila Hurmerinta

6.12.2019  
Turku



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

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>7</b>
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen .....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, rajaukset ja rakenne .....	9
<b>2</b>	<b>TYÖNANTAJABRÄNDI</b> .....	<b>12</b>
2.1	Työnantajabrändi – erottautumiskeino ja henkilöstöjohtamisen työkalu	12
2.2	Yritysbrändin, kuluttajabrändin ja työnantajabrändin yhteys .....	16
2.3	Työnantajabrändipääoma – arvo työnhakijalle ja työntekijälle.....	17
2.4	Työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttavat tekijät .....	21
<b>3</b>	<b>TYÖSUHTEEN ELINKAARI JA YKSILÖN KOKEMUS TYÖNANTAJABRÄNDISTÄ</b> .....	<b>26</b>
3.1	Työsuhteen elinkaaren vaiheet .....	26
3.2	Yksilön kokemus työnantajabrändistä .....	29
3.2.1	Työnantajamielikuva .....	30
3.2.2	Hakijakokemus .....	32
3.2.3	Työntekijäkokemus .....	35
3.3	Synteesi teoreettisesta viitekehyksestä – työnantajabrändin rakentuminen työsuhteen elinkaaren vaiheissa.....	42
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	45
4.2	Kohdeyritys .....	46
4.3	Aineiston keruu .....	47
4.4	Aineiston analysointi.....	56
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	58
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>62</b>
5.1	Työnantajabrändin attribuutit.....	62
5.2	Työnantajabrändin kriittiset attribuutit .....	76
5.3	Työnantajabrändin näyttäytyminen työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa	80

5.3.1	Kiinnostumisvaihe.....	84
5.3.2	Työnhakuvaihe .....	85
5.3.3	Perehtymisvaihe .....	86
5.3.4	Kehittymis- ja etenemisvaihe .....	87
5.3.5	Päättymisvaihe.....	90
5.3.6	Synteesi tutkimustuloksista .....	92
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>95</b>
6.1	Teoreettinen kontribuutio .....	95
6.2	Käytännön kontribuutio.....	98
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	100
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO .....</b>	<b>102</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>104</b>
	<b>LIITEET .....</b>	<b>114</b>
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	114
	Liite 2. Tapausyrityksen työnantajabrändiä muokkaavat attribuutit.....	117

## KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen alustava viitekehys .....	10
Kuvio 2. Yritysbrändin, kuluttajabrändin ja työnantajabrändin keskinäiset suhteet (mukailten Mosley 2007; Foster ym. 2010).....	17
Kuvio 3. Työnantajabrändipääoma (tutkijan oma) .....	18
Kuvio 4. Työnantajabrändin attribuutit (mukailten Kucherov & Zavylova 2011, täydentäen Ambler & Barrow 1996).....	24
Kuvio 5. Laajennettu työsuhteen elinkaarimalli ja yksilön kokemusvaiheet työnantajabrändistä .....	28
Kuvio 6. Työnantajabrändin attribuutit, mielikuva, hakijakokemus ja työntekijäkokemus 30	
Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	43
Kuvio 8. Tutkimusaineiston yhteys työsuhteen elinkaarimallin eri vaiheisiin .....	48
Kuvio 9. Tutkimuksen perusteella löydettyt työnantajabrändin attribuutit .....	64
Kuvio 10. Työnantajabrändin attribuuttien kerroksellisuus.....	76
Kuvio 11. Työnantajabrändin (= TAB) näyttäytyminen yksilölle työsuhteen elinkaaren vaiheissa .....	83
Kuvio 12. Kaksijakoinen työnantajabrändikokemus (TAB = työnantajabrändi) .....	93
Kuvio 13. Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio (TAB = työnantajabrändi) .....	96

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kooste haastateltavista.....	52
Taulukko 2. Operationalisointitaulukko .....	54

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

*“Meillä kohtaavat hyvän työelämän arvot, eturivin osaajat ja yhtenäinen organisaatiokulttuuri.” -Yritys X Oy:n urasivut*

*”44 % kyselyyn vastanneista sanoo, että mielikuva työnantajasta on muuttunut negatiiviseen suuntaan ensimmäisen työskentelykuukauden aikana.” -Yritys X Oy:n henkilöstötyytyväisyyskysely*

Kun ostat tunnetun brändin tuotteen, tiedät hyvin pitkälti, mitä saat. Kun aloitat uudessa työssä, sinulla on vain aavistus siitä, millainen työyhteisö on, kuinka esimiehesi käyttäytyy tai millainen organisaatiokulttuuri on arkeasi. Työnantajabrändäys on noussut suosituksi rekrytoinnin tukipilariksi ja työnantajien erottautumiskeinoksi 2000-luvulla, kun kilpailu osaajista on aineettomien kilpailutekijöiden markkinoilla yhä tiukempaa (Christensen-Hughes & Rog 2008, 747; McDonnell 2011, 169; Kucherov & Samokish 2016, 29). Osaajapula ja työntekijöiden halu vaihtaa työnantajaa haastavat työnantajia keskittymään osaamis pääoman hankintaan, säilyttämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Toisaalta, eri työnantajavaihtoehdot ovat näkyvämmiin esillä työnhakijoille työnantajabrändäyksen myötä kuin ennen työnantajabrändäyksen suosion nousua (Sharma & Prasad 2018, 537.) Myös työntekijämarkkinoilla ja yksilöiden asenteissa on tapahtunut muutoksia, jotka ovat siirtäneet ajatusta yhteen työntekijään sitoutumisesta jatkuvaksi itsensä kehittämiseksi eri työnantajien palveluksessa (Cappelli 2000, 1189). Lisäksi tietoyhteiskunta uusii työn luonnetta ja luo uusia työpaikkoja, mikä on luonut työstä monipuolisempaa ja haastavampaa samalla, kun osaamisvaatimukset, innovatiivisuus, vastuullisuus ja yksilön vaikutusmahdollisuudet työssä ovat kasvaneet. (Julkunen 2008, 214.)

Työntekijöiden organisaatioon tuoma osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä (Christensen-Hughes & Rog 2008, 746) ja työnantajabrändi on yrityksen merkittävimpiä kilpailutekijöitä työvoimamarkkinoilla (Ambler & Barrow 1996, 185). Oikeanlaisen ja vaatimustasoltaan riittävän osaamisen saamiseksi, on yrityksissä yhä enemmän kiinnitetty huomiota työnantajamielikuvaan hyödyntäen markkinoinnin keinoja rekrytoinnissa ja henkilöstöjohtamisessa. Asemoituminen houkuttelevana työnantajana potentiaalisten työntekijöiden mielissä on tehokas tapa herättää kiinnostusta ja saada yritykseen sopivia työntekijöitä.

Työnantajan maine tai yrityksen kuluttajabrändien suosio vaikuttavat työnantajabrändiin ja työntekijän arvioon siitä, millainen työpaikka mahdollisesti on. Brändiviesti ei itsessään kuitenkaan takaa sitä, onko yritys hyvä paikka tehdä työtä. Tällöin isoimmassa roolissa on se, että työnantaja lunastaa lupauksensa (Moroko & Uncles 2008, 160). Odotusten ja todellisuuden kohtaaminen on työnantajabrändin johtamisen kannalta haastavaa, sillä todellisuus perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen, johon vaikuttavat lukuisat organisaatiossa läsnä olevat tekijät. (Kajjala 2016.)

Työnantajabrändin etuja, rakentamista ja johtamista on tutkittu paljon osajien hankinnan näkökulmasta. Tutkimuksessa on keskitytty pitkälti organisaation ulkoisen sidosryhmään havainnoiden työnantajabrändin hyötyjä ja houkuttelevuutta potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Sen sijaan työnantajabrändin tutkimuksessa on vähemmän tutkittu sisäisen kohderyhmän, olemassa olevien työntekijöiden, näkökulmaa (Rampal 2014, 1488; Heilmann ym. 2014, 298; Theurer ym. 2018, 162; Tanwar & Prasad 2017, 403). Olemassa olevien työntekijöiden merkitys on työnantajabrändin kannalta merkittävä, sillä hyvä työnantajabrändi sitouttaa ja vastaavasti pienentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Suurin tehokkuus ja hyöty työnantajabrändistä synnytetään organisaation sisällä.

Työnantajabrändin käsitteen laaja ymmärrys käytännössä on Suomessa vielä vähäistä. Ammatillaiset puhuvat työnantajamielikuvasta ja rekrytointiviestinnästä, mutta niukasti työnantajabrändin johtamisen kokonaisuudesta. Nykykeskusteluissa unohtuu usein työnantajabrändin ydin; työntekijöiden näkökulma ja totuus, että brändi syntyy organisaatiokulttuurista, sisältäpäin (Martin ym. 2005, 80), ei irrelevanttien ja keksittyjen markkinointiviestien kautta. Työnantajabrändi on jokapäiväistä arkea, joka brändin tulisi vain kiteyttää tarinaksi (Tanner 2019). Marjaana Toiminen kommentoi osajapulaa Suomessa näin: ”Ratkaisevaa on lopulta se, mitä yritysten sisällä tapahtuu. Yritysten pitää nähdä oma roolinsa ja reagoida itse.” (Toiminen 2019). Kommentillaan hän viittaa siihen, että osajapulaa haasteisiin vastaamiseksi tulee tarkastella syitä sen takana, miksi osaajat lähtevät yrityksestä, vaikka he sinne omasta tahdostaan ovat tulleet. Toimisen toteamus kiteyttää ajatuksen, joka on läsnä läpi tämän tutkimuksen: työnantajabrändi on kokonaisuus, joka lähtee yrityksestä sisältä, kehittyy työntekijän kokemusten kautta ja kiteytyy sitoutumisena työnantajaan.

Tutkimuksen aihe syntyi ajatuksesta, jossa havainnoin työssäni henkilöstöanalytiikkatulosten ja yrityksen ulkoisen viestinnän osittaista ristiriitaa: miksi se, mitä viestitään ulos ei resonoi sen kanssa, kuinka henkilöstö voi ja mitä se ajattelee työnantajastaan. Tämän havainnon kautta syntyi ajatus siitä, että mitä jos työnantajabrändin tärkeimmän

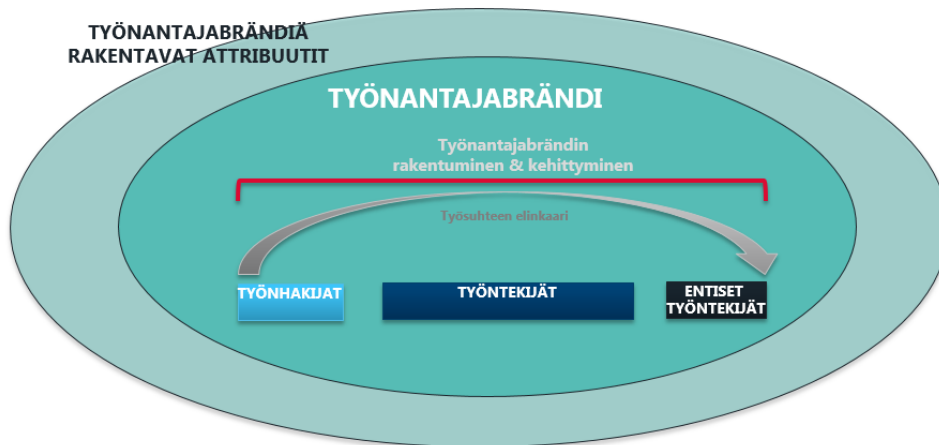
kohderyhmän, työntekijöiden, merkitys on sittenkin unohtunut henkilöstöhallinnon, markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijoilta ja päälle onkin liimattu todellisuudesta irtaantunut mielikuva työnantajasta, jota viestitään ulospäin massiivisin kampanjoin. Tästä syntyi mielenkiinto tutkia työnantajabrändiä sekä ulkoisen että sisäisen kohderyhmän kautta: havainnoida työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia työnantajabrändistä ja peilata näitä työnhakijoiden ajatuksiin työnantajasta. Jotta päästäisiin kiinni siihen, kuinka ulkoinen mielikuva kehittyy sisäiseksi työnantajabrändikokemukseksi, otettiin mukaan työsuhteen elinkaarimalli, jonka avulla tarkastellaan brändin rakentumista työnhakijasta työsuhteen päättymiseen saakka.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, rajaukset ja rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työnantajabrändiä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten ja miksi työntekijöiden kokemus työnantajabrändistä muodostuu ennen työsuhdetta, työsuhteen aikana ja sen jälkeen. Tutkimus toteutetaan tapausyrityksen työnantajabrändistä. Tutkimuksen tarkoitukseen vastataan seuraavien osaongelmien avulla:

1. Mistä tekijöistä työnantajabrändi koostuu?
2. Mitkä ovat työnantajabrändin kriittiset tekijät?
3. Minkälaisena työnantajabrändi näyttäytyy työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa?

Osaongelmaan yksi vastataan markkinointi- ja johtamiskirjallisuuden kautta sekä empirian avulla tätä täydentäen. Osaongelmiin kaksi ja kolme vastataan toteuttamalla laadullinen tutkimus ennalta valittuun kohdeyritykseen. Tutkimuksessa analysoidaan kohdeyrityksen potentiaalisten, nykyisten ja entisten työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka he kokevat yrityksen työnantajabrändin. Osaongelman kaksi avulla pyritään löytämään tekijöitä, jotka ovat työnantajabrändille kriittisiä: sellaisia tekijöitä, jotka ovat työnantajabrändin toteutumisen kannalta pakollisia, ja jotka johtavat epäonnistuuksaan aina negatiiviseen brändikokemukseen. Osaongelmassa kolme tutkitaan työnantajabrändin näyttämistä kokemusten perusteella kussakin työsuhteen elinkaaren vaiheessa. Brändin näyttämismisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sekä mielikuvan että kokemuksen kautta syntyneitä käsityksiä työnantajabrändistä. Työnantajabrändin näyttämistä tutkitaan yksilön kokemuksen kautta. Tutkimuksen tarkoitusta kuvaileva viitekehys on kuvattu yksinkertaistaen kuviossa 1.



**Kuvio 1. Tutkimuksen alustava viitekehys**

Työnantajabrändin käsite toimii tutkimuksen laajana viitekehysenä, jonka sisään rakentuu työsuhteen elinkaaren aikana muodostuva käsitys työnantajabrändistä. Näitä käsityksiä synnyttävät erilaiset tekijät eli attribuutit, joita tutkimuksen avulla pyritään löytämään. Tutkimuksen avulla saadaan siis selville attribuutteja, jotka liittyvät brändin rakentumiseen työntekijän mielessä ja kokemuksissa. Kun nämä attribuutit ovat selvillä, saadaan kattavampi ymmärrys työnantajabrändin sisäiseen näkökulmaan sekä pystytään johtamaan työnantajabrändiä ja sen haluttua suuntaa entistä paremmin. Mahdolliset negatiiviset muutokset työnantajabrändiin liittyvissä kokemuksissa voivat johtaa työntekijän irtisanoutumiseen ja osaamisen menettämiseen – tällaisten tapausten ennakointi edesauttaa tuottavuutta ja vähentää henkilöstökuluja (Cardy & Lengnick-hall 2011, 217). Lisäksi tutkimuksen avulla saadaan yksilöperustaista tietoa siitä, miten työnantajabrändiin liittyvät toimenpiteet aidosti koetaan henkilöstön keskuudessa. Tämän pohjalta voidaan paremmin tunnistaa toimenpiteiden linkki työtyytyväisyyteen, henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen.

Tutkimuksessa tarkastellaan työnantajabrändiä työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään luomaan kokonaiskuva siitä, kuinka jo luotu työnantajabrändi koetaan ennen työsuhteen alkamista ja kuinka se rakentuu työsuhteen aikana. Yksilönäkökulman lisäksi työnantajabränditeoriaa tarkastellaan myös yrityksen näkökulmasta, sillä työnantajabrändin luominen on yrityksen strategia erottautumiseen ja osaamispääoman säilyttämiseen ja kehittämiseen, joten työnantajabränditeoriaa tarkastellaan sekä yrityksen että yksilön näkökulmasta.

Tutkimus koostuu kahdesta teorialuvusta sekä metodologia-, tulos- ja johtopäätösluvusta. Työnantajabrändi ilmiönä on syntynyt henkilöstöjohtamisen haasteista, joita ratkotaan markkinointiteorioiden avulla. Ilmiö linkittää yhteen sekä markkinoinnin että henkilöstöjohtamisen aihioita. Tutkimuksessa yhdistetäänkin sekä markkinointi- että johtamis-kirjallisuutta ilmiön kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi, tieteenalojen eriävien näkökantojen huomioimiseksi ja melko pirstaleisen työnantajabränditeoriakentän kokoamiseksi. Ensimmäinen teorialuku käsittelee työnantajabrändin historiaa ja käsitettä markkinointikirjallisuudessa. Toinen teorialuku keskittyy työnantajabrändin yksilönäkökulmaan henkilöstöjohtamisessa esiintyvien teorioiden kautta. Luvussa käsitellään myös tutkimuksessa käytettävä työsuhteen elinkaarimalli. Metodologia-luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Tulosluvussa käsitellään tutkimuksen löydökset osaongelmittain, jotka sidotaan teoriakeskusteluun johtopäätösluvussa.

Tämänhetkinen tutkimus ei ole tarkastellut työnantajabrändin erilaisia ilmentymiä tietyn yrityksen näkökulmasta eikä myöskään työsuhteen elinkaarimallin kautta muotoutuvia työnantajabrändin eri kohderyhmiä huomioiden. Aiemmassa tutkimuksessa käsitellään kahta kohderyhmää, organisaation sisäistä ja ulkoista, mutta sisäisiä kohderyhmiä ei ole pilkottu pienemmiksi kohderyhmiksi huomioiden näiden erimittaiset kokemuspolut yrityksessä työsuhteen aikana. Lisäksi tässä tutkimuksessa huomioidaan yrityksen entisten työntekijöiden näkemys työnantajabrändistä, sillä myös lähteneet työntekijät toimivat brändin sanansaattajina, joko hyvässä tai pahassa.

## 2 TYÖNANTAJABRÄNDI

### 2.1 Työnantajabrändi – erottautumiskeino ja henkilöstöjohtamisen työkalu

Ajatukset siitä, että markkinointia voi käyttää systemaattisesti myös työntajamielikuvan rakentamiseen ja työntekijöiden houkutteluun alkoi 1990-luvulla, jolloin työnantajabrändin (eng. *employer brand*) käsitteestä alettiin yleisesti puhua konsulttimaailmassa. Ambler ja Barrow julkaisivat artikkelin, jossa yhdistettiin aiemmin erillä olleiden yritystoimintojen, henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin, toimintoja. Työnantajabrändiajattelussa nähdään, että työnantaja on brändi, johon työntekijä muodostaa läheisen suhteen. Työntekijän ja työnantajan välisen suhteen syntymiseen vaikutetaan tietoisuutta lisäämällä, luomalla positiivisia asenteita brändiä (työnantajaa) kohtaan sekä synnyttämällä uskollisuutta ja luottamuksen tunteen siitä, että brändi on olemassa työntekijää varten. (Ambler & Barrow 1996, 185.)

Työnantajabrändikirjallisuudessa ei ole yhtenäistä näkemystä työnantajabrändin käsitteelle tai sille, mistä tekijöistä työnantajabrändi rakentuu (Theurer ym. 2018, 155). Käytetyin määritelmä työnantajabrändin käsitteelle on Amblerin ja Barrown alkuperäinen määritelmä. Heidän mukaansa työnantajabrändillä tarkoitetaan toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, jotka erottavat työnantajan muista. (Ambler & Barrow 1996, 187–188.) Backhaus ja Tikoo (2004) määrittelevät työnantajabrändin menetelmäksi tai strategiaksi, jolla työnantaja erottautuu kilpailijoista (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Määritelmä painottaa enemmän brändäysprosessia, ulkoiseen kohderyhmään keskittymistä ja työnantajan erottautumisen tarvetta. Hyvin samankaltaisen määritelmän esittää myös Edwards (2010) korostaen työnantabrändäyksen olevan prosessi, jossa brändäys yhdistetään henkilöstöjohtamiseen. Edwards osin painottaa työnantajabrändin kohderyhmään kuuluvan sekä työnhakijat että -tekijät. (Edwards 2010, 7.) Myös Martin, Gollan ja Grigg (2011) määrittelevät, että työnantajabrändiin liittyy ulkoisen erottautumisen lisäksi sisäinen, nykyisten työntekijöiden näkökulma. Sisäisen ja ulkoisen kohderyhmän työnantajabrändikeskusteluun on tuonut osansa myös Lievens (2007), jonka mukaan työnantajabrändi on yhdenlainen lähestymistapa rekrytointiin ja työntekijöiden pysyvyyden parantamiseen (Lievens 2007, 51). Toteutuakseen onnistuneesti niin rekrytointi kuin työntekijöiden pysyvyyskin vaativat työntekijöiden mielisä ja kokemuksissa vahvan tunteen siitä, että työpaikka on työntekijän silmissä houkutteleva paikka työskennellä.

Mosley (2007) lisäsi työnantajabrändin viitekehykseen työntekijän kokemuksen merkityksen. Onnistunut työntekijäkokemus on jatkuva johtamisprosessi, eikä rakennu ainoastaan viestinnän avulla. Työntekijän kokemus työnantajabrändistä koostuu kaikista kosketuspinoista, jotka työntekijä työnantajaan liittää. (Mosley 2007, 131.) Työntekijäkokemusajattelu toi aiempaa tutkimusta laajemman näkökulman siihen, mitä työnantajabrändi merkitsee ja mistä se koostuu. Työntekijäkokemuksen keskeisyyttä korostaa myös CIPD, jonka mukaan työnantajabrändin tavoitteena on tarjota työntekijälle erityinen työsuhte ja kokemus (CIPD 2015). Määritelmässä korostuu ajatus, että työnantajabrändi on ikään kuin lupaus tai tae työntekijälle siitä arvosta, mitä organisaatio työntekijälleen voi tarjota.

Työnantajabrändin käsitteeseen liittyy vahvasti käsitteet *työnantajabrändäys* tai *työnantajamielikuvan rakentaminen*, johon suuri osa alan kirjallisuuden teoriasta perustuu. Työnantajabrändäyksellä tai mielikuvan rakentamisella tarkoitetaan brändäysprosessia, eli työnantajabrändin tavoitteellista suunnittelua ja toimenpiteitä suunnitelman toteuttamiseksi. Backhaus ja Tikoo (2004, 501) määrittelevät työnantajabrändäyksen prosessiksi jossa työnantajan identiteetistä luodaan uniikki ja tunnistettava. Työnantajabrändäyksen tavoite on erottaa työnantaja muista ja tehdä siitä houkutteleva potentiaalisten työntekijöiden mielissä (Saleem & Iglesias, 2016, 53). Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan myös brändin ulkoista ilmentymää kuten visuaalista ilmettä ja esimerkiksi logoa (Barrow & Mosley 2014, 3). Työnantajabrändäys tai mielikuvan rakentaminen voidaan käsitellä työnantajabrändin ulkoisena markkinointina, jossa toimet keskittyvät ulkoisiin kohderyhmiin ja houkuttelevuutta tarkastellaan erityisesti työnhakijoiden näkökulmasta (Backhaus & Tikoo 204, 502).

Tutkimuksen kannalta on oleellista erottaa ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändin ero. Sisäisellä työnantajabrändillä tarkoitetaan sitä, millaisena työnantajana yrityksen työntekijät näkevät organisaation ja ulkoisella työnantajabrändillä tarkoitetaan sitä, millaisena työnantajana organisaation ulkopuoliset henkilöt näkevät organisaation (Martin ym. 2005, 80). Ulkoinen työnantajabrändi voidaan myös ymmärtää käsitteenä työnantajamielikuva (Lievens & Slaughter 2016, 410). Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä työnantajabrändin ulkoinen taso ja työnantajabrändin sisäinen taso. Ulkoisella tasolla viitataan työnantajabrändin ulkoiseen kohderyhmään (työnhakijoihin) sekä toimiin, kuten ulkoiseen viestintään ja rekrytointiin, joilla pyritään vaikuttamaan tähän kohderyhmään. Työnantajabrändin sisäisellä tasolla tarkoitetaan työntekijöihin kohdistuvia toimia, kuten henkilöstöjohtamista ja sisäistä viestintää, joilla pyritään vaikuttamaan

työntekijöihin sekä organisaation arkea, josta todellisuus työskentelystä organisaatiossa syntyy.

Sullivan (2002) hahmotti kannanotossaan työnantajabrändin koostuvan työntekijöille ja työnhakijoille validin arvolupauksen määrittelystä, joka viestittää ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin keinoin. Arvolupauksen tulee perustua vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, johtamistyyliin ja aitoon kuvaan työpaikasta. (Sullivan 2002.) Sisäinen markkinointi ja sisäinen brändäys ovat käsitteitä, jotka ovat myös sekoittuneet työnantajabrändikäsitteeseen (Saleem & Iglesias 2016, 50), vaikka paikoin niillä myös tarkoitetaan samaa kuin työnantajanbrändin sisäisellä tasolla. Käsitteet viittaavat sisäiseen viestintään (Punjaisri ym. 2009, 211–212) ja työntekijän kokemuksen johtamiseen (King & Grace 2008, 368), jotka toimina esiintyvät myös yleisesti työnantajabrändin sisäistä tasoa painottavassa kirjallisuudessa. Toisaalta, sisäisen brändäyksen ja työnantajabrändin välillä on erona se, että sisäisessä brändäyksessä on tavoitteena saada työntekijät käyttäytymään yrityksen edustaman kuluttaja- tai yritysbrändin mukaisesti, sillä työntekijöillä on merkittävä rooli arvon luomisessa asiakkaalle (Saleem & Iglesias, 53) ja brändin mielikuvan vahvistamisessa.

Mahdollisesti suurin haaste alan tutkimuksessa työnantajabrändin kokonaisvaltaisen tarkastelun kannalta on siinä, että erityisesti työntekijöiden hankinnan näkökulmasta syntyneet teoriat ja tutkimukset keskittyvät vahvasti siihen, kuinka näyttäytyä mieluisasti kohdeyleisön silmin. Tällöin luodaan malleja, joiden avulla tiedetään, millaiset attribuutit ja assosiaatiot vetoavat työnhakijoihin ja luodaan tämän ympärille markkinointi- tai brändäystoimia. Tällöin syntyy kuitenkin se haaste, että luotu kuva ei välttämättä ole todennukainen ja houkuttelevuuden synnyttäneet tekijät eivät esiinnykään samankaltaisina työarjessa kuin työnhakija oli odottanut. Nykyään yhä enemmän keskustellaan siitä, että työnantajabrändin tulisi ennen kaikkea rakentua työntekijöiden kokemuksista, joiden kautta rakennetaan työnantajabrändi. Tällöin se on mahdollisimman aito ja työnantajan arvolupaus on realistisesti toteutettavissa. (Martin ym. 2011, 3631.) Organisaation sisältä lähtevä tarkastelu on vielä henkilöstöjohtamiskeskittyntä, eikä se yllä työnantajabrändin ulkoiselle tasolle. Teoriakenttä on vielä fragmentoitunut työnantajabrändin sisäisen ja ulkoisen tahon kokonaisvaltaisen ymmärtämisen ja johtamisen saralla (Heilmann ym. 2014, 298; Theurer ym. 2018, 162).

Kucherov ja Zavyalova lähestyvät työnantajabrändäystä henkilöstöjohtamisen ja organisaation kehittämisen näkökulmasta. He määrittelevät työnantajabrändäyksen progressiiviseksi henkilöstöjohtamisen kehittämisen lähestymistavaksi. Näkemyksen mukaan

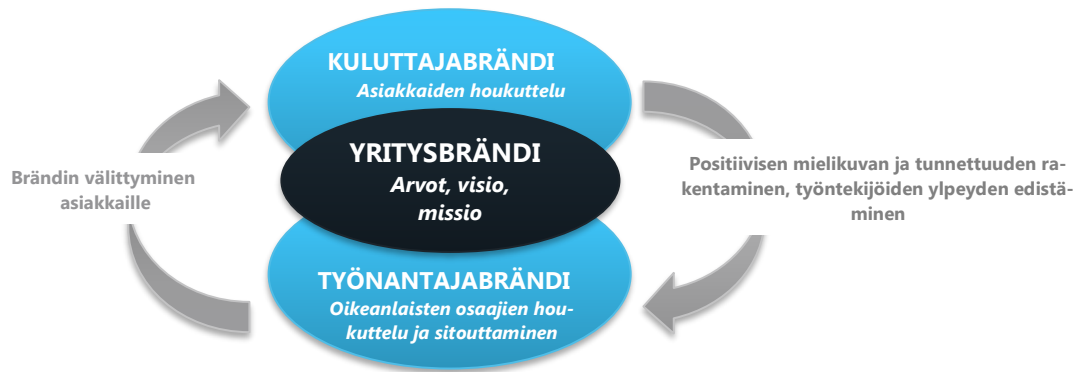
työnantajabrändäyksen pohjana toimivat brändäysteoriasta sovelletut menetelmät kuten kohdeyleisön tunnistaminen, segmentointi ja mainonta ja näitä sovelletaan henkilöstöjohtamisen prosesseihin. (Kucherov ja Zavyalova 2012, 87.) Myös Srivastava ja Bhatnagar (2010) toteavat, että työnantajabrändäys on kiteytettynä yrityksen identiteetin johtamisen prosessi, eli ensisijaisesti sisäisen työnantajabrändin johtamisen prosessi. Myös Martin, Gollan ja Grigg (2011, 3618–3619) ovat määritelleet, että työnantajabrändi on paitsi keino erottautua, myös tapa sitouttaa organisaation identiteettiin. Työnantajabrändi on heidän mielestään sitä, että työnantaja tarjoaa työntekijöille korkealaatuisen kokemuksen työsuhteen aikana. Lisäksi työnantajabrändin tulisi ilmentää organisaation identiteettiä, jota työntekijät arvostavat ja johon työntekijät ovat sitoutuneita. Lisäksi tavoitteena on, että työntekijät ovat niin sitoutuneita työnantajabrändiin, että he suosittelevat työpaikkaa myös muille. (Martin ym. 2011, 3618–3619.) Heidän määrittelynsä on hyvin laaja ottaen kantaa työnantajabrändin ytimeen, organisaation identiteettiin, jonka pohjalle organisaatiokulttuurin ja arvojen lisäksi työnantajabrändi muotoutuu.

Yhteenvetäen voidaan todeta, että *työnantajabrändillä tarkoitetaan kaikkia niitä mielikuvia ja kokemuksia, jotka vaikuttavat työnantajabrändiin ennen työsuhdetta, sen aikana ja työsuhteen jälkeen*. Työnantaja pyrkii vaikuttamaan näihin kokemuksiin tietyn henkilöstöjohtamisen ja viestinnän keinoin. Työnantajabrändiin vaikuttavia henkilöstöjohtamisen kokonaisuuksia ovat muun muassa rekrytointi, perehdytys, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen ja johtamiskulttuuri (Barrow & Mosley 2014, 3). Työnantajabrändi rakentuu vuorovaikutteisessa ympäristössä koostuen kaikkien brändin kanssa tekemisissä olevien kokemuksista ja mielikuvista. Brändi syntyy sosiaalisissa prosesseissa lukuisten sidosryhmien kesken (Iglesias ym. 2013, 681–682) ja brändin kanssa tekemisissä olevien kokemuksista, virallisesta ja epävirallisesta viestinnästä ja kuulopuheista (Barrow & Mosley 2014, 4). Näin ollen myös työnantajabrändi voidaan nähdä jatkuvasti muokkautuvana yhteisesti jaettuna todellisuutena, jonka tulkintaan vaikuttaa yksilön perspektiivi. On siis oleellista huomata, että ulospäin viestitty ja haluttu brändimielikuva on liian kapea määritelmä työnantajabrändille. Martin, Gollan ja Grigg (2011) painottavatkin sitä, että työnantajabrändin ei tulisi olla markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöosaston johtoryhmissä suunniteltu ja ylhäältä johdettu, vaan sen tulisi rakentua sosiaalisesti työntekijöiden keskuudessa, niin että se on mahdollisimman autenttinen ja helposti samaistuttava (Martin ym. 2011, 3631).

## 2.2 Yritysbrändin, kuluttajabrändin ja työnantajabrändin yhteys

Jotta voidaan hahmottaa työnantajabrändin roolia yrityksen muiden brändistrategioiden keskuudessa, on tärkeää hahmottaa yritykseen liitettävien brändien keskinäiset suhteet. Työntekijän mielikuva yrityksestä rakentuu työnantajabrändin lisäksi ja usein myös ensisijaisesti yritys- ja tuotebrändin kautta. Työnantajabrändi ei rakennu erillisenä tuotebrändeistä tai yritysbrändistä, vaan brändien tulisi olla yhteydessä toisiinsa. (Foster ym. 2010, 405; Sullivan 2002) Kuviossa 2 on havainnoillistettu yritysbrändin, kuluttajabrändin ja työnantajabrändin keskinäisiä suhteita. Kuvioista nähdään, että yritysbrändi toimii työnantajabrändin ja kuluttajabrändien keskiössä. Yritysbrändi määrittelee brändin ytimen ja viestii arvoista, visiosta ja missiosta (Balmer 2010, 181) . Näiden tulisi heijastua työnantajabrändiin ja toimia myös työnantajabrändin arvolutauksen pohjana (Foster ym. 2010, 405; Mokina 2014, 146). Suomessa työnantajabrändäys on vielä paikoin kehittymätöntä. Moni yritys kehittää työnantajamielikuvaa, mutta ei brändiä (Rantanen 25.3.2019). Tämä aiheuttaa sen, että työnhakijalle työnantajaa määrittävät yritysbrändin tai kuluttajabrändin kautta syntyneet mielikuvat tai kokemukset työnantajasta. Työnhakija ei välttämättä osaa eritellä, minkälainen on yrityksen työnantajabrändi, sillä assosiaatioihin latautuu paljon yritysbrändin tai kuluttajabrändin ominaisuuksia ja ydintä.

Kuluttajabrändin tehtävä on toimia houkuttelevuus- ja erottelevuustekijänä asiakkaille ja se on rakennettu tuotteen tai palvelun ympärille. Kuluttajabrändin kohderyhmänä ovat kuluttajat, yritysbrändin kohderyhmänä ovat ulkoiset sidosryhmät ja työnantajabrändin kohderyhmänä ovat työntekijämarkkinat sekä olemassa olevat työntekijät. (Mokina 2014, 141–142.) Kuluttajabrändi kytkeytyy myös työnantajabrändiin, sillä kuluttajabrändiä käyttävä saattaa potentiaalisena työntekijänä arvioida yritystä vahvasti kuluttajabrändin näkökulmasta (Foster ym. 2010, 405). Menestynyt kuluttajabrändi välittää positiivista mielikuvaa ja tunnettuutta työnhakijoille sekä edistää työntekijöiden ylpeyttä työnantajastaan (Mokina 2014, 141–142). Yritykset, joilla on vahva kuluttajabrändi, ovat tunnettuuden luomisessa etulyöntiasemassa, kun työnantajabrändiä lähdetään rakentamaan, sillä yritys tunnustetaan jo entuudestaan, jolloin työnantajabrändiä on helpompi lähteä rakentamaan (Rantanen 25.3.2019). Toisaalta tulee myös huomioida, että kuluttajabrändi saattaa myös haastaa työnantajabrändin rakentamista, jos brändi ei ole potentiaaliselle työntekijälle mieluisa tai se on kärsinyt mainekriiseistä.



**Kuvio 2. Yritysbrändin, kuluttajabrändin ja työnantajabrändin keskinäiset suhteet (mukaillen Mosley 2007; Foster ym. 2010)**

Työnantajabrändi eroaa yritys- ja kuluttajabrändeistä siinä, että sen tehtävänä on houkuttaa oikeanlaisia osaajia, viestiä yrityksen työsuhteeseen liittyviä asioita ja tuoda esiin tekijöitä, jotka kuvailevat yritystä työnantajana. Lisäksi työnantajabrändin tehtävänä on sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Työnantajabrändi on suunnattu sekä sisäisille että ulkoisille kohderyhmille. Työnantajabrändin tarkoitus on muodostaa positiivinen kuva työnantajasta. Tämä taas vahvistaa sitoutumista, muistamista, uskollisuutta ja henkilöstön osallistumista sekä edesauttaa kiinnostusta yritysbrändiä kohtaan. Työnantajabrändi viestii yrityksen arvot työntekijöille sen arvolupauksen avulla. (Mokina 2014, 146–147.) Työnantajabrändi välittyy myös työntekijöiden kautta ulkoisille sidosryhmille ja näin tukee kuluttajabrändiä ja yritysbrändiä (Foster ym. 2010, 405). Yhä enemmän keskitytään nykyään siihen, että yrityksen brändistrategiat on integroitu keskenään: yritysbrändi toimii sekä kuluttajabrändin että työnantajabrändin keskiössä johtavana ohjenuorana, josta kuluttaja- ja työnantajabrändäyksen keinoin ytimeistä määriteltyä viestintää ja brändäys-toimia toteutetaan niin asiakkaille kuin työntekijöille ja -hakijoille päin. (Mosley 2007, 130.)

### 2.3 Työnantajabrändipääoma – arvo työnhakijalle ja työntekijälle

Brändipääomateoriaa (ks. Aaker 1996; Keller 1993) on sovellettu työnantajabrändin kontekstiin, sillä se tarjoaa kattavan lähestymistavan tarkastella työn hakemisen (Cable & Turban 2003, 2245) ja työnteon arvoa työntekijälle (Alshatry ym. 2017, 413).

Työnantajabrändipääoma (eng. employer brand equity) on työnantajaan liitettävä aineeton etu, joka syntyy työntekijöiden mielissä. Mielikuvat synnytetään markkinoinnilla ja henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä, työnantajabrändillä. (Ambler & Barrow 1996, 188.) Työnantajabrändipääoma on työnantajabrändäyksen tulos, se vaikutus, joka työnantajabrändäystä hyödyntämällä syntyy potentiaalisissa ja olemassa olevissa työntekijöissä. Pääoma ilmenee työntekijöiden kokemana arvona heille siitä, että he työskentelevät organisaatiossa ja potentiaalisten työntekijöiden haluna hakeutua organisaatioon töihin. (Alshatry ym. 2017, 413.) King ja Grace (2009) mallinsivat työntekijän kokeman pääoman arvon merkitystä suhteessa yrityksen taloudelliseen menestykseen todeten, että taloudellinen suorituskyky lähtee nimenomaan työntekijän kokemasta arvosta, josta se välittyy asiakkaan kokemaksi arvoksi, josta edelleen taloudelliseksi arvoksi. (King & Grace 2009, 126.)

Kokemus työnantajabrändistä koostuu työnantajabrändipääoman tekijöistä, jotka kuvailevat työnhakijan tai -tekijän työnantajabrändiin liittämää arvoa itselleen. Arvo ilmenee työnhakijoille muista erottuvana ja houkuttelevana työpaikkana, johon yksilö kokee voivansa samaistua. Työnantajabrändin arvo syntyy työntekijälle kokemuksista ja havainnoista, kun hän on tekemisissä esimerkiksi organisaatiokulttuurin, kollegoiden tai esimiehen kanssa. Tällöin syntyy kosketuspintoja työnantajan ja työntekijän välille. Nämä kosketuspinnat voivat olla yrityksen johdettavissa tai eivät. Kosketuspintoja, joihin työnantaja voi vaikuttaa, ovat muun muassa rekrytointiprosessi, perehdytys ja johtaminen (Mosley 2007, 131). Kosketuspinnat, jotka eivät ole työnantajan johdettavissa, ovat esimerkiksi työntekijöiden puheet työnantajasta tuttavilleen tai kollegoiden keskinäiset suhteet kahvitauolla. Brändipääomateoriaa on sovellettu työntekijän näkökulmaan kuviossa 3.



**Kuvio 3. Työnantajabrändipääoma (tutkijan oma)**

*Bränditietoisuudella* tarkoitetaan sitä, miten tietoinen työnhakija on organisaatiosta. Työhaun kannalta on välttämätöntä, että hakija on tietoinen yrityksestä (Cable & Turban 2001, 123). Tietoisuus alkaa tunnistamisesta ja organisaation nimen muistamisesta. Työnhakijat työtä hakiessaan haluavat arvioida työntajaa, jolloin he hakevat lisää tietoa. Jos organisaatio on tuttu, se helpottaa tiedonetsintävaihetta. On myös työnantajan ja työntekijän suhteen laadun kannalta oleellista, että olemassa olevien työntekijöiden tietoisuus organisaatiosta, jossa he ovat töissä, on korkealla tasolla. (Alshatry ym. 2017, 417.) Se, että työnhakija tunnistaa yrityksen, mihin on hakemassa, entuudestaan, lisää turvallisuutta ja luotettavuutta mahdollista tulevaa työntajaa kohtaan.

*Brändiassosiaatioilla* tarkoitetaan mielikuvia, joita kuluttaja, tässä tapauksessa potentiaalinen työntekijä, tekee työntajasta (Keller 1993, 3). Assosiaatioiden avulla yritys pyrkii näyttäytymään kohderyhmälle haluamallaan tavalla (Aaker 1996, 68.) Assosiaatioista syntyy brändin mielikuva, kohderyhmän kuva yrityksestä. Työnhakijan assosiaatiot ja muistot työntajayrityksestä vaikuttavat siihen, kuinka työnhakija arvioi työntajasta saamaansa tietoa (Cable & Turban 2001, 123). Lopulta assosiaatiot synnyttävät houkuttelevaa kuvaa työntajabrändistä, joka ilmenee työnhakijan haluna työskennellä yrityksessä.

Työntajabrändin synnyttämä mielikuva voidaan jakaa toiminnallisiin ja symbolisiin hyötyihin. Toiminnalliset hyödyt kuvailevat työsuhteeseen liittyviä hyötyjä, joita työntaja tarjoaa työntekijälle. Tällaisia ovat esimerkiksi palkka, etuudet ja työaikakäytännöt. Symboliset hyödyt muodostuvat havainnoista työntajan arvovallasta ja sosiaalisen hyväksynnän tunteesta. Sosiaalisen hyväksynnän tunteella tarkoitetaan potentiaalisen työntekijän ajatusta siitä, että jos hän työskentelisi yrityksessä, miltä se vaikuttaisi muiden silmissä ja kuinka se täydentäisi yksilön identiteettiä. (Backhaus & Tikoo 2004, 505.) On myös havaittu, että työnhakija arvioi työntajabrändin persoonallisuutta omaansa ja kiinnostuu todennäköisemmin brändistä, jonka persoona tuntuu itselleen sopivalta (Bejoy & Clemence 2016, 72). Chabbran ja Sharman (2014) mukaan työnhakija arvioi tulevassa työntajassa kolmea tekijää, jotka vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevaksi työntaja koetaan. Näitä ovat: organisaatiokulttuuri (31% vastaajista), brändin nimi (30% vastaajista) ja palkka (15% vastaajista). (Chhabra & Sharma 2014, 53–54.) Tulos viestii sen, että potentiaalista työntekijää kiinnostaa yhtä paljon työntajan ulkoinen mielikuva, se mitä sen brändi on ja edustaa ja kuinka paljon se puhuttelee työnhakijaa, kuin organisaatiokulttuuri eli yrityksen sisäinen identiteetti, arvot ja tavat joita työn

arjessa toteutetaan. Palkka viestii tietystä oman ajan uhrauksen hinnasta ja toimii enemmänkin hygieniatekijänä kuin merkittävimpänä päätöksentekijänä (Chhabra & Sharma 2014, 53). Vuoden 2018 Young Professional Attract Index -tutkimuksen mukaan nuoret korkeakoulutetut arvioivat tärkeimmiksi kriteereiksi työnantajaa valitessa monipuoliset ja haastavat työtehtävät, työilmapiirin ja palkan. Tutkimuksessa myös ilmeni, että eri alojen edustajat arvostavat työnantajassa erilaisia asioita. (YPAI 2018.) Tutkimusten erilaiset tulokset viestivät siitä, että työntekijät arvostavat eri asioita ja metatasolla arvostuskriteereihin vaikuttavat muun muassa organisaatiokulttuuri, ala ja uran vaihe (Oladapo 2016, 29).

Sekä bränditietoisuuden että brändiassosiaatioiden voidaan nähdä syntyvän työntekijän näkökulmasta työnantajamielikuvan kautta sekä hakijakokemuksen kautta. Molemmat synnyttävät käsityksiä ja kokemuksia työnantajan arvolupauksesta ja näiden voidaan nähdä muodostavan työnantajabrändin ulkoisen tason: tason, jota yritykseen hakeutuvat arvioivat työnantajabrändissä. Työntekijän kokemukseen työnantajabrändin ulkoisesta tasosta paneudutaan tarkemmin työnantajamielikuvan kautta luvussa 3.2.1 ja hakijakokemuksen kautta luvussa 3.2.2.

Brändiassosiaatiot ovat yrityksen brändi-identiteetin viestinnän keino. Brändi-identiteetti muodostuu yrityksen sisällä ja se tarkoittaa yrityksen käsitystä itsestään. Identiteetistä viestitään assosiaatioiden avulla, joita yritys pyrkii luomaan näyttäytykseen kohdeyleisölle haluamallaan tavalla. (Aaker 1996, 26, 68.) Työnantajabrändin identiteetiksi voidaan mieltää organisaation identiteetti, joka tarkoittaa käsityksiä, joita organisaation jäsenet kokevat olevan yhteisölleen ominaisia ja keskeisiä (Albert & Whetten 1985). Yrityksen näkökulmasta työnantajabrändäys alkaa aina työnantajan arvolupauksen määrittelyllä. Arvolupauksen tarkoitus on kiteyttää ja viestiä työntekijälle se arvo, jonka työnantaja hänelle tarjoaa (Mosley 2014, 44). Arvolupaus toimii houkuttimena potentiaalisille työntekijöille ja on tae hyvästä työntekijäkokemuksesta nykyisille työntekijöille. Arvolupauksen tulisi olla organisaation identiteetin kiteymä. Uusi työntekijä alkaa arvioida lupauksen toteutumista työsuhteen alussa, joten arvolupauksen tulee olla aito ja toteutettavissa, sillä se välittyy työntekijälle jokapäiväisessä työssä viestinnän ja johtamiskulttuurin kautta. (Mosley 2007, 131.)

*Koettu laatu* tarkoittaa työntekijän kokemusta työnantajasta. Kokemuksia alkaa syntyä kun työsuhde alkaa. Koettu laatu eroaa brändiassosiaatioista siinä, että assosiaatiot syntyvät työsuhdetta ennen, kun taas viestittyä arvolupausta pääsee arvioimaan kokemusten kautta työsuhteen alettua ja työnhakijan siirtyessä työntekijäksi. (Alshatry ym. 2017,

417.) Työntekijän kokemus yrityksessä muodostuu monista kosketuspinoista ja virstanpylväistä. Kokemusten laadulla on suora vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, kiintymykseen ja suoriutumiseen (Plaskoff 2017, 141). Jos viestitty työnantajamielikuva ja todellisuus eivät kohtaa, tämä johtaa tyytymättömyyteen ja pahimmillaan jopa työntekijän irtisanoutumiseen. (Widen ym. 2010, 65). Työntekijäkokemusta käsitellään syvällisemmin luvussa 3.2.3.

*Työnantajabrändiuskollisuus* syntyy sitoutumisesta työnantajan ja työntekijän välillä. Brändiuskollisuus kuvaa sidettä brändin ja työntekijän välillä. Brändiuskollisuus ilmenee käyttäytymisenä ja asenteina (Plaskoff 2017, 136). Kun työntekijä on uskollinen työnantajabrändiä kohtaan, hän ei koe tarvetta vaihtaa työnantajaa ja suhde kestää myös ajoittaiset kriisit. Uskollisuus ilmenee asenteena siten, että työntekijä on sitoutunut organisaatioon. (Mandhanya & Shah 2010, 47.) Työntekijälle tämä tarkoittaa kiintymystä työtä ja työnantajayritystä kohtaan. Uskollisuus tarkoittaa yksilölle ylpeyttä omasta työpaikasta. Työntekijä tuntee vahvaa yhteyttä ja kiintymystä työnantajaansa kohtaan ja kokee, että työnantajabrändi on jopa osa hänen identiteettiään. Uskollisuus ilmenee myös siten, että työntekijä puhuu vilpittömästi työnantajansa puolesta. Seuraavassa luvussa käydään läpi tarkemmin attribuutteja, jotka rakentavat työnantajabrändiä työnhakijoiden ja työntekijöiden keskuudessa.

Työnantajabrändipääomaa tarkasteltaessa voidaan hahmottaa työnantajabrändin kehittyminen yksilön kokemusten kautta. Aluksi kokemukset pohjautuvat mielikuviin, joiden kautta syntyy välillisiä kokemuksia työnantajasta, esimerkiksi kuluttajabrändin tai ulkoisen viestinnän kautta. Suoria kokemuksia työnantajasta syntyy työnhakijan siirtyessä työntekijäksi: tällöin kokemukset eivät ole enää mielikuviin pohjautuvia välillisiä kokemuksia, vaan suoria, työpaikalla syntyneitä kokemuksia työnantajabrändistä.

## 2.4 Työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttavat tekijät

Kuten aiemmin on todettu, työnantajabrändi rakentuu vuorovaikutteisessa ympäristössä yksilön kokemusten ja mielikuvien kautta. Työnantajabrändin muodostumiseen vaikuttaa yksilön näkökulmasta lukuisat eri tekijät: asiat, joihin yritys voi vaikuttaa ja asiat, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Asioita, joilla työnantaja pyrkii rakentamaan työnantajabrändiä, kytkeytyvät luvussa 2.3 käsitellyn työnantajan arvolupauksen taakse. Arvolupauksen taakse kytkeytyvät erilaiset toimenpiteet, jotka työnantajabrändiä rakentavat ja joita työntekijä arvioi. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen ulkoinen viestintä tai yrityksen

sisäinen organisaatiokulttuuri. Näitä havainnoimalla työnhakija tai työntekijä rakentaa oman käsityksensä työnantajabrändistä.

Siihen, mistä tekijöistä työnantajabrändi koostuu, ei ole selkeää määrittelyä, sillä kuten edellä on todettu, kokemus työnantajabrändistä on subjektiivinen ja siihen vaikuttavat yksilön havainnot ja kokemukset. Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia viitekehysjäille, mitkä attribuutit vaikuttavat työnantajabrändin rakentumiseen ja usea viitekehys tarkastelee asiaa työnhakijoiden näkökulmasta. Ambler ja Barrow (1996) hahmottivat työnantajabrändin merkitystä hyötyjen kautta jakamalla työnantajabrändin rakentumispaikat funktionaalisiin hyötyihin (palkka, joustot), psykologisiin hyötyihin (yhteenkuuluvuus ja itsensä toteuttaminen) ja symbolisiin hyötyihin (sosiaalinen hyväksyntä). Kauhanen (2012, 69) hahmottaa, että työnhakijoiden mielikuvaan vaikuttavat organisaation toimiala, organisaation ulkoinen ja sisäinen viestintä, toimipaikan sijainti, omistajuus ja omistuksen jakautuminen, artefaktit (kuten toimitilat), työntekijöiden kokemukset organisaatiosta, sidosryhmien kokemukset organisaatiosta, palkkataso ja henkilöstöedut, kasvupolut ja oppimismahdollisuudet sekä näkyvyys.

Biswas ja Suar (2016, 59–60) lähestyvät aihetta sen kautta, mitkä ovat hyvän työnantajabrändin edellyttäjät työntekijän näkökulmasta. Tällaisiksi havaittiin kahdeksan kokonaisuutta, joita olivat: realistinen työpaikkailmoitus, organisaation tuki, oikeudenmukainen palkkaus, luottamus yritykseen, statusarvo työntekijälle, johtamiskulttuuri, psykologinen sopimus ja yhteiskuntavastuu. Tanwar ja Prasad (2017, 402) taas ovat havainneet, että työnantajabrändiin työntekijöiden näkökulmasta vaikuttavat koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, yritysvastuu, työn ja vapaa-ajan tasapaino, tervehenkinen työilmapiiri sekä palkka ja edut. Myös yrityksen vastuullisuus nousi tärkeäksi työntekijöille: yrityksen sosiaalinen vastuu sekä yhteisöä että työntekijöitä kohtaan merkitsee työntekijöille. Eettisesti toimiva yritys tuo merkitystä työntekijöille sekä antaa ylpeyden aihetta, jos työnantaja on mukana hyväntekeväisyydessä tai luomassa hyvää yhteisölleen, kuten alueelle, jolla se toimii. Yhteiskuntavastuullisuutta painottavat myös Biswas ja Suar (2016, 60–61), joiden mallissa yrityksen yhteiskuntavastuu on yksi kahdeksasta hyvän työnantajabrändin edellyttäjistä.

Mosley (2007, 131) on luokitellut työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttavat tekijät työsuhteen aikana muodostuvien kosketuspintojen kautta, jotka voidaan jakaa kahteen luokkaan: työntekijän kosketuspinnat yrityksen prosesseihin työsuhteen aikana sekä jokapäiväiset kohtaamiset. Hyvin samantapaista ajattelua ovat esittäneet myös Kucherov ja Zavyalova (2012), jotka ovat määritelleet verrattain kattavan teorian sille, mitkä tekijät

vaikuttavat työnantajabrändin rakentumiseen nimenomaan työntekijän näkökulmasta, huomioiden kuitenkin myös työnhakijoiden näkökulman, minkä vuoksi heidän mallia sovelletaan tähän tutkimukseen. Kuvioon 4 on koottu luokittelu, jota käytetään työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttavista attribuuteista. Tässä mallissa työnantajabrändi koostuu neljästä osa-alueesta: taloudellisista ominaisuuksista, psykologisista ominaisuuksista, organisatorisista ominaisuuksista ja käytännöllisistä ominaisuuksista.

*Organisatoriset ominaisuudet* ovat ainoa liittymäpinta työnantajaan, jota myös yrityksen ulkopuoliset henkilöt pystyvät arvioimaan. Organisatoriset ominaisuudet kuvaavat tekijöitä, jotka määrittävät organisaatiota ja jotka liitetään työnantajaan. Tällaisia asioita ovat yrityksen markkina-asema, kansainvälisyys, yrityksen historia, tuotebrändit ja niiden maine sekä johdon maine. (Kucherov & Zavyalova 2012, 88–89.) Organisatoriset ominaisuudet ovat hyvin näkyviä tekijöitä, joista yrityksen ulkopuolisen henkilön on helppo saada tietoa. Organisatoriset ominaisuudet kytkeytyvät myös vahvasti yritysbrändiin sekä mahdollisiin tuotebrändeihin, joita yrityksellä on (ks. luku 2.2).

Työnantajabrändin *taloudellisia ominaisuuksia* ovat palkka, etuudet, työajat ja työsuhteen pysyvyys (Kucherov & Zavyalova 2012, 88–89). Taloudelliset ominaisuudet edustavat sitä uhrausta, jonka työntekijä kokee antavansa työnantajalle ja odottaa saavan takaisin rahallisesti ja erilaisin työaikajoustoin. Tärkeää on, että työntekijä kokee saavansa oikeudenmukaisen korvauksen antamastaan työpanoksestaan. Palkan tulisi olla kilpailukykyinen sekä perustua tehtyyn suoritukseen (Biswas & Suar 2016, 59). Palkan ja etuuksien rooli työnantajabrändin rakentumisessa ei ole tärkein tekijä, vaikka sitä on perinteisesti pidetty yhtenä merkittävänä tekijänä brändin rakennuksessa. On voimakkaasti havaittavissa, että palkka ei ole tärkein syy työpaikassa viihtymiseen tai siellä jatkamiseen (Tanwar & Prasad 2017, 402). Palkkaa kuvaillaankin usein hygieniatekijäksi: sen tulee olla tasolla, johon työntekijä on tyytyväinen, mutta se ei ole pysyvä keino sitouttaa tai motivoida työntekijää. Erityisesti sen rooli on osoittaa työntekijän osaamisen ja panoksen merkitys organisaatiolle (Sarkar 2018, 65). Työntekijät viihtyvät sen sijaan todennäköisemmin, jos työn ja vapaa-ajan tasapaino on kunnossa. Joustavia työaikoja, etätyötä ja vapaa-ajan tukemista arvostetaan sekä sitä, että työ joustaa elämän mukaan eikä elämä työn mukaan. (Tanwar & Prasad 2017, 402.) Taustalla on muutos, jossa nuorempien sukupolvien työlle antamat merkitykset muuttuvat. Lisäksi työelämän muutos haastavampaan suuntaan on synnyttänyt vastareaktioita siten, että nuorempien arvostus on tasapainoisesti sekä työssä ja muussa elämässä. Työlle ei olla valmiita uhraamaan koko elämää (ks. Elinkeinoelämän valtuuskunta 2014; Universum 2019). Työsuhteen pysyvyys on

myös asia, joka vaikuttaa työnantajabrändin taloudellisiin ominaisuuksiin. Vakituista työsuhdetta pidetään yleisesti arvostettuna sekä turvallisena. Vakituinen työsuhde myös viestii työnantajan sitoutumisesta työntekijään. Toisaalta, nykyisessä työelämän transformaatiossa ei vakituinen työsuhde ole aina tae pysyvyydelle markkinoiden muutosten, kuten tehostamisen, ulkoistamisen ja fuusioiden seurauksena. (ks. Sverke ym. 2002.)



**Kuvio 4. Työnantajabrändin attribuutit (mukaillen Kucherov & Zavylova 2011, täydentäen Ambler & Barrow 1996)**

*Psykologiset ominaisuudet* työnantajamielikuvan muodostumisessa ovat moninaisia ja kietoutuvat organisaatiokulttuuriin, työilmapiiriin, tiimityöhön ja johtamiseen. Psykologisilla ominaisuuksilla viitataan siis ominaisuuksiin, jotka synnyttävät jonkinlaisia psykologisia yhteyksiä tai kiinnikkeitä yksilön ja työnantajan välille. (Kucherov & Zavyalova 2012, 88–89.) Organisaatiokulttuuri tarkoittaa sitä, millaisia arvoja, asenteita ja käyttäytymismalleja organisaation työntekijöillä on (Ulrich 2015, 9–10). Organisaatiokulttuurin voidaan nähdä olevan yritysidentiteetin välittäjä, aineeton todellisuus, joka kuvaa yrityksen todellista luonnetta. Johtaminen on myös työnantajabrändiä rakentava attribuutti. Organisaatiokulttuuriin on vahvasti liitännäisenä yrityksen johtamiskulttuuri (Mosley 2007, 131; Kucherov & Zavyalova 2012, 88; Biswas & Suar 2014, 59). Se, millaista johtamista organisaatiossa toteutetaan vaikuttaa siihen, kuinka organisaatio koetaan. On esimerkiksi havaittu, että palveleva johtaminen sekä luottamuksen tunne johtoon edesauttavat vahvaa työnantajabrändiä. (Kashyap & Rangnekar 2016, 455–456.)

Tanwar ja Prasad (2017) ovat havainneet tutkimuksessaan, että merkittävin työnantajabrändiin vaikuttava tekijä työntekijän näkökulmasta on työilmapiirin tervehenkisyys. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät arvostavat työpaikkoja, joissa ollaan kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista ja joissa on ystävällinen, kaikkia kunnioittava tiimihenki.

Työhyvinvointi on teema, jonka taakse kytkeytyy ajatus työntekijöiden arvostamisesta ja välittämisestä eli sen voidaan katsoa ilmentävän organisaation psykologisia ominaisuuksia. Työhyvinvointi työnantajabrändinäkökulmasta käsittää työnantajan kiinnostuksen ja huolen työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista sekä toimet hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. (Biswas & Suar 2016, 59.)

*Funktionaaliset ominaisuudet* liittyvät itse työhön ja oman osaamisen hyödyntämiseen. Funktionaaliset ominaisuudet kuvaavat tekijöitä, joilla yksilö näkee olevan käytännöllistä hyötyä itselleen. Tällaisia ominaisuuksia ovat työn sisältö, koulutusmahdollisuudet, urakehitysmahdollisuudet ja kokemus siitä, että työntekijän osaamista hyödynnetään maksimaalisesti. (Kucherov & Zavyalova 2012, 88–89.) Työntekijöillä on tarve kehittyä ja mennä eteenpäin. Se, että työnantaja tukee tätä tarvetta, on merkittävä tekijä työnantajabrändin kannalta. (Tanwar & Prasad 2017, 402.)

Kucherovin ja Zavylovan luokittelusta puuttuu sosiaaliseen hyväksyntään ja oman identiteetin vahvistamiseen liittyvät tekijät. Jo Ambler ja Barrow (1996) hahmottivat, että työnantajabrändin kohdalla työnhakija arvioi työnantajaa sosiaalisen hyväksynnän kautta. Mitä halutumpi työnantaja on muiden silmissä, sitä suurempi sosiaalinen arvo työnantajabrändillä on työnhakijalle. (Ambler & Barrow 1996, 187.) Myös Biswas ja Suar (2016, 60) tuovat esiin sosiaalisen hyväksynnän merkityksen työnantajan houkuttelevuutta ja sopivuutta arvioitaessa. Sosiaalisen hyväksynnän voidaan nähdä tukevan yksilön identiteettiä. Lievens ja Slaughter (2016) täydentävät, että työntekijän ja työnantajan sopivuus toisiinsa on tärkeää. Se, kuinka työnantajabrändi näyttäytyy yksilölle, riippuu siitä, millaisella taustalla vastaanottaja brändiä tarkastelee. Eri-ikäiset ja erilaisista etnisistä taustoista tulevat näkevät asiat eri tavoin (Lievens & Slaughter 2016, 410). Kucherovin ja Zavylovan mallia täydennetään lisäämällä identiteetti viitekehykseen hahmottamaan sitä, että työnantajabrändiä rakentavia attribuutteja tarkastellaan yksilön näkökulmasta ja se, millaisena brändi näyttäytyy ja tuntuu yksilölle, riippuu siitä, kuinka yksilön identiteetti ja työnantajabrändin identiteetti kohtaavat.

Kucherovin ja Zavylovan mallia täydennetään lisäämällä identiteetti viitekehykseen hahmottamaan sitä, että työnantajabrändiä rakentavia attribuutteja tarkastellaan yksilön näkökulmasta ja se, millaisena brändi näyttäytyy ja tuntuu yksilölle, riippuu siitä, kuinka yksilön identiteetti ja työnantajabrändin identiteetti kohtaavat.

### 3 TYÖSUHTEEN ELINKAARI JA YKSILÖN KOKEMUS TYÖNANTAJABRÄNDISTÄ

Kuten aiemmin on jo todettu, työnantajabrändillä tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä työntekijä ajattelee työnantajasta ennen työsuhdetta, sen aikana ja sen jälkeen. Työnantajalle työnantajabrändi tarjoaa strategisen viitekehyksen henkilöstöjohtamisen toimien organisoimille: kuinka yhdistää työvoiman hankinta, pysyvyys ja työntekijöiden kehittäminen organisaatiossa (Backhaus & Tikoo 2004, 513; Mosley 2007, 131; Caplan 2014, 78) Onnistunut työntekijäkokemus luodaan niin, että työnantajabrändiin liittyviä toimia toteutetaan yhdenmukaisesti, sillä niistä jokainen vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeää, että kokemus rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen on työntekijälle positiivinen (Moroko & Uncles 2008, 171). Jos yritys kertoo rekrytoinnissa olevansa ”ihmisläheinen työpaikka ja joustava työnantaja”, on ristiriitaista, jos työsuhhteessa henkilö kokee asian olevan toisin.

Tässä luvussa tarkastellaan työnantajabrändin kehittymistä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Tarkasteltaessa työntekijän polkua potentiaalisesta työntekijästä aina työsuhteen päättymiseen asti voidaan tunnistaa, että kokemus organisaatiosta alkaa mielikuvin, joita organisaation ulkopuolinen henkilö muodostaa mielessään (Lievens & Slaughter 2016, 410). Mielikuvat ovat välillisiä kokemuksia työnantajasta. Työnhakuvaiheessa henkilö alkaa mielikuvan lisäksi arvioida hakijakokemusta, joka syntyy rekrytointiprosessin aikana viestintänä, hakukokemuksena ja henkilökontakteina (Miles & McCamey 2018, 756–757). Työllistymisvaiheessa työntekijä alkaa arvioida työnantajan viestimää arvolupausa työntekijäkokemuksen kautta (King & Grace 2009, 123) havainnoidessaan muun muassa organisaatiokulttuuria, arvoja, organisaation toimintatapoja ja työympäristöä. Työsuhteen edetessä arviointi jatkuu ja työntekijä pohtii valintaansa peilaten kokemuksiinsa hakuvaiheessa muodostuneeseen työnantajan arvolupaukseen. Työsuhteen päätyttyä työntekijä tekee mielessään kokonaisvaltaisen arvion työsuhteestaan pohtien, oliko työ sitä, mitä luvattiin, mitä minä sain täältä, jäikö minulle työnantajasta sellainen olo, että voisin joskus ehkä jopa palata tänne tai suosittelisinko tätä paikkaa ystäväilleni.

#### 3.1 Työsuhteen elinkaaren vaiheet

Lubeckan (2013) mukaan yksilön kokemukseen työnantajasta vaikuttavat kokemukset ennen työllistymistä, työllistymisen aikana sekä myös työllistymisen jälkeen (Lubecka 2013, 7). Tässä tutkimuksessa työsuhteen elinkaaren luokitellaan koostuvan kolmesta osasta: ajasta ennen työsuhdetta, sen aikana ja sen jälkeen. Jokaisella yrityksellä voi olla hieman erilaisia malleja työsuhteen elinkaarelle. Malli voi perustua joko yleiseen

työsuhteen vaiheita kuvailevaan malliin (ks. Super 1957; Dalton ym. 1977) tai yksityiskohtaisempaan malliin, jossa on pyritty tunnistamaan kaikki yksilön kiinnostuskohdat yritykseen hänen uransa aikana (Leeuwen & Crawford 2005, 19). Työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa olevat henkilöt ovat kaikki olleet ennen työsuhdetta yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, potentiaalisia työnhakijoita. Tässä tutkimuksessa työsuhteen elinkaaren katsotaan koostuvan kuudesta vaiheesta: kiinnostuminen, työnhaku, perehtyminen, kehittyminen, eteneminen ja työsuhteen päättyminen. Näihin vaiheisiin kytkeytyy työnantajabrändin kannalta kolme eri kokemuvaihetta: mielikuva, hakijakokemus sekä työntekijäkokemus. Työsuhteen elinkaari ja elinkaaren vaiheeseen liittyvät yksilön kokemuvaiheet on kuvattu kuviossa 5.

Matka kohti työsuhdetta alkaa *kiinnostumisella* työnantajasta. Ensimmäinen kontakti työntekijän ja työnantajan välillä tapahtuu, kun potentiaalinen työntekijä saa jotain tietoa työnantajasta (Biswas & Suar 2016, 59). Tämä voi tapahtua esimerkiksi työpaikkailmoitusta lukiessa, messuilla, uutista työnantajasta lukiessa, tuttavien vinkkinä tai rekrytointimainontaan törmätessä. Kiinnostumisen herättää usein tarve, jonka taustalla on halu hakea vaihtelua nykyiseen työhön, tarve saada omaan osaamiseen sopivaa työtä (Berthon ym. 2005, 162) tai tarve ylipäättään työllistyä. Erilaiset motiivit työnhaun taustalla saattavat vaikuttaa siihen, kuinka helposti henkilö kiinnostuu työnantajasta (Miles & McCamey 2018, 758). Kiinnostumista edesauttaa mielikuva, joka yksilöllä on työnantajasta. Kiinnostumisvaiheessa yksilö arvioi työnantajabrändiä mielikuvan kautta, joka hänellä yrityksestä on. Tähän mielikuvaan vaikuttaa yksilön aiemmat kokemukset, jotka ovat saattaneet muodostua kulutus- tai yritysbrändin kautta (Foster ym. 2010, 405).

*Työnhakuvaihe* käsittää ennen työsuhdetta tehtävän tiedonetsinnän, hakemisen, haastattelu- ja valintaprosessin ja työtarjouksen saamisen ja sen hyväksymisen. Rekrytointiprosessi ja erityisesti työhaastattelu ovat merkittävä tekijä matkalla kohti työsuhdetta (Miles & McCamey 2018, 758). Työhaastattelua on kuvailtu myyntitilanteeksi puolin ja toisin: työnhakija yrittää myydä omaa osaamistaan ja kiinnostustaan yritystä kohtaan, kun taas puolestaan työnantaja pyrkii saamaan työnhakijan kiinnostumaan työtehtävästä ja yrityksestä. Työnhakuvaiheen aikana yksilö alkaa arvioida työnantajabrändiä mielikuvan lisäksi myös hakijakokemuksen kautta.



**Kuvio 5. Laajennettu työsuhteen elinkaarimalli ja yksilön kokemusvaiheet työnantajabrändistä**

Työnhakuvaiheesta edetään työsuhteen alkuvaiheeseen, joka koostuu alun perehdytysvaiheesta ja sopeutumisesta yritykseen (Plaskoff 2017, 138–139). Tässä vaiheessa työnhakijasta tulee työntekijä ja hän alkaa tarkkailla asioita yrityksen sisällä. Työsuhteen edetessä työntekijä kehittyy ja mahdollisesti etenee joko hierarkiassa ylöspäin (Dalton ym. 1977) tai syventää asiantuntemustaan tai vaihtaa työtehtäviään organisaation sisällä. Työllistymisvaiheessa työntekijä alkaa arvioida työnantajan viestimää arvolupausta työntekijäkokemuksen kautta (King & Grace 2009, 123) havainnoidessaan muun muassa organisaatiokulttuuria, arvoja, organisaation toimintatapoja ja työympäristöä.

Kun henkilö päättää irtisanoutua organisaatiosta, eläköityä tai työsuhde muutoin päättyy, tulee työntekijästä yrityksen entinen työntekijä (Dalton ym. 1977). Se olo, mikä henkilölle jää yrityksestä, on merkittävä, sillä entiset työntekijät kertovat yrityksestä tuttavilleen. On myös mahdollista, että henkilö hakeutuu yritykseen jossain vaiheessa uudelleen. Tällaisen osaajan saaminen on eduksi myös yritykselle, sillä usein mukana tulee uusia ideoita sekä lisääntynyttä kokemusta ja näkemyksiä muualta.

Low ja Bordia (2011) ovat tutkineet työntekijöiden toiveita, haluja ja preferenssejä työnantajaa kohtaan psykologisen sopimuksen viitekehyksen kautta. He painottavat, että riippuen työsuhteen vaiheesta, työntekijöillä on erilaiset toiveet omaa työtään ja työnantajaansa kohtaan. Näitä vaiheita voidaan tunnistaa neljä, jotka ovat: tunnustelija (*exploration*), urakiituri (*establishment*), ylläpitäjä (*maintenance*) sekä lähdössä oleva (*disengagement*). Näin ollen ”one size fits all” -ajattelu ei edesauta työntekijöiden sitoutumista, sillä riippuen työsuhteen vaiheesta, työntekijä motivoituu erilaisista asioista (Low & Bordia 2011, 731, 741). Jaottelu tukee myös työntekijäkokemuksen ajatusta sekä luo mielenkiintoisen olettamuksen sille, että vaikuttaako se, missä vaiheessa yksilö on työurallaan siihen, kuinka hän kokee ja havainnoi työnantajabrändiä.

Työsuhteen elinkaaren erilaiset vaiheet haastavat työnantajabrändin yhtenäistä kokemusta, sillä eri vaiheissa erilaiset tekijät vaikuttavat kokemuksen syntymiseen. Lisäksi

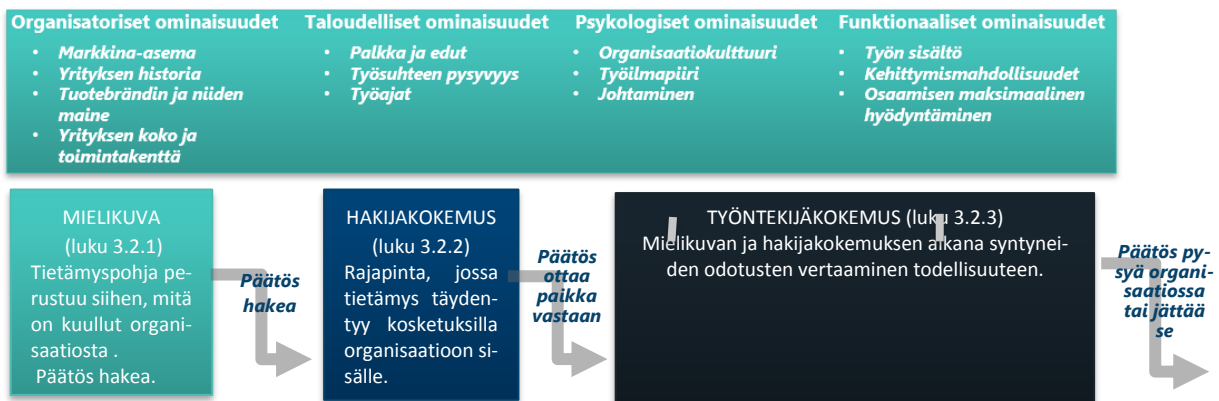
työnantajabrändin yhtenäistä kokemusta haastavat yksilöiden erilaiset toiveet työnantajaa kohtaan. Kun yksilöt segmentoidaan iän, koulutustaustan, uratavoitteiden ja toivottujen työtehtävien suhteen, huomataan, että segmentit eroavat toisistaan siltä osin, mitä he tarvitsevat ja haluavat. Työnantajabrändäyksen kannalta tämä merkitsee sitä, että brändin tulisi palvella kohderyhmää. (Bejoy & Clemens 2016, 61.) Toimivassa työnantajabrändäyksessä tulisi varmistaa, että työntekijäkokemus on yhtenäinen jokaisessa brändiin vaikuttavassa kosketuspinnassa työsuhteen elinkaaren jokaisessa vaiheessa potentiaalisten työntekijöiden keskuudesta työsuhteen päättymiseen asti (Leeuwen ym. 2005, 19).

### 3.2 Yksilön kokemus työnantajabrändistä

Työntekijän kokemus työnantajabrändistä syntyy kolmessa vaiheessa, kun tarkastellaan työsuhteen elinkaarta luvussa 3.1. esitetyn mallin mukaisesti: mielikuvan kautta, hakijakokemuksen kautta ja työntekijäkokemuksen kautta. Potentiaalinen työnhakija arvioi työnantajan mainetta ja siihen liittyviä mielikuvia eli kokemus syntyy työnantajamielikuvasta. Työnhakijan kokemus rekrytointiprosessista muodostaa hakijakokemuksen ja kun työnhakijasta tulee työntekijä, alkaa työntekijäkokemuksen vaihe, jonka kautta työnantajabrändiä tarkastellaan työnteon arjen kautta. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan kaikkia työntekijän ja organisaation välisiä kohtaamisia ja se alkaa jo hakuvaiheessa ja kokemusten karttuminen päättyy työsuhteen päättymiseen (Yohn 2018).

Kuviossa 6 on kuvattu työnantajabrändin attribuuttien ja yksilön kokemusvaiheiden keskinäistä suhdetta toisiinsa. Mielikuva työnantajasta syntyy organisatoristen ominaisuuksien kautta. Mielikuva perustuu siihen, mitä yksilö on kuullut organisaatiosta ja millaisia välillisiä kokemuksia työnhakijalle on muodostanut työnantajasta esimerkiksi yritysbrändin tai kuluttajabrändin kautta. Mielikuvan perusteella yksilö tekee päätöksen hakea yritykseen töihin. Mielikuvaa käsitellään alaluvussa 3.2.1. Mielikuvan jälkeen siirrytään hakijakokemusvaiheeseen. Hakijakokemus voidaan nähdä rajapintana, jossa yksilön mielikuva täydentyy sillä kokemuksella, mikä hänelle on syntynyt yritykseen hakemisesta ja rekrytointiprosessin läpikäynnistä. Hakijakokemusvaiheessa yksilön mielikuvan voidaan katsoa täydentyvän työnantajabrändin taloudellisilla ominaisuuksilla, sillä näistä hän vastaanottaa tietoa hakiessaan yritykseen. Hakijakokemuksen perusteella yksilö tekee päätöksen ottaa työ vastaan. Hakijakokemusta käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.2.

Työnantajabrändin muodostumiseen vaikuttavat tekijät yksilön näkökulmasta



### Kuvio 6. Työnantajabrändin attribootit, mielikuva, hakijakokemus ja työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus edustaa vaihetta, jossa työnantajabrändiä tarkastellaan organisaatiosta sisältä. Työntekijä vertaa mielikuvan ja hakijakokemuksen aikana syntyneitä odotuksia siihen, mitä hän kokee työsuhteen aikana. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat organisatoristen ja taloudellisten ominaisuuksien lisäksi psykologiset ja funktionaaliset ominaisuudet. Työntekijäkokemuksen aikana työntekijälle hahmottuu se, haluaako hän jäädä organisaatioon vai haluaako hän jättää organisaation. Päätökseen vaikuttavat useat tekijät, joihin perehdytään työntekijäkokemuskirjallisuuden avulla luvussa 3.2.3.

#### 3.2.1 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva on subjektiivinen mielikuva siitä, millainen organisaatio on työnantajana (Cable & Turban 2001, 123). Työnantajamielikuvasta voidaan puhua myös käsitteillä työnantajaimago ja työnantajakuva (Viitala 2014). Työnhakijat, joilla ei ole vielä omia kokemuksia työnantajasta, perustavat ajatuksensa työnantajasta mielikuviin. Nämä mielikuvat voivat olla epämääräisiä tai tarkkoja ja ne perustuvat havainnoille, joita työnhakija on tehnyt organisaatiosta (Barber 1998, 12). Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatiossa ei-työskentelevien henkilöiden käsitystä työnantajabrändistä. Työnantajamielikuva edustaa siis sitä kokemuspohjaa, jolle työnhakijat perustavat käsityksensä yrityksen työnantajabrändistä sekä sitä, mihin yksilö kiinnittää huomionsa yrityksessä, jotta he hakevat sinne töihin (Gatewood ym. 1993, 414).

Työnantajamielikuva koostuu työnantajabrändiä rakentavista organisatorisista attribuuteista, joita ovat yrityksen yleinen maine, joka koostuu yrityksen markkina-ase-  
masta,

historiasta, yrityksen tuotebrändeistä, yrityksen koosta ja toimintakentästä (Kuchеров & Zavylova 2011, 89) sekä yrityksen ulkoisesta viestinnästä (Lubecka 2013, 11; Kauhanen 2012, 69). Työnhakijoiden mielikuva perustuu myös vahvasti yritysbrändin viestimän mielikuvan ympärille (Potgieter & Doubell 2018, 137–138). Lisäksi mielikuvia syntyy sanallisessa ja sanattomassa viestinnässä, ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien puheiden ja käyttäytymisen kautta (Lubecka 2013, 11–12). Työnhakijoille tällaisia viestintäpintoja ovat esimerkiksi tuttavat, jotka ovat yrityksessä töissä ja jotka välittävät omia kokemuksiaan työnantajasta (Kauhanen 2012, 69). Työnantajamielikuvan luomisessa ystäviltä saatu tieto työnantajasta on vahvempi mielikuvan rakentaja kuin markkinointiviestintä. Tieto, josta useimmiten työntekijät kertovat yrityksestä, liittyy palkkatasoon, perehdytykseen, kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksiin ja johtamiskulttuuriin. (Viitala 2014.)

Työpaikkaa arvioidessaan työnhakijan mielikuvaa rakentavat myös symboliset attributit, jotka ovat työnantajaan liitettäviä aineettomia ja abstrakteja tekijöitä. Symboliikkaa luovat kuvat ja piirteet, jotka työnhakija yhdistää työnantajaan. Jännittävyden (*excitement*) symboliikkaa voi kummuta esimerkiksi organisaatiosta, joka on aikaansa edellä ja innovatiivinen, vilpittömyyden (*sincerity*) mielikuvia voi syntyä organisaatioista, jotka ovat rehellisiä ja ystävällisiä tai määrätietoisuuden (*ruggednes*) symboliikkaa organisaatioista, jotka ovat arvoiltaan kovia ja maskuliinisia. Mielikuvia, jotka syntyvät symbolien kautta, hakija vertaa siihen, mitä hän arvostaa organisaatiossa. (Lievens 2007, 53.)

Työnhakuprosessi on sarja päätöksiä, jotka hakija tekee valitakseen, millaiseen organisaatioon hän haluaa hakeutua töihin ja millaisissa organisaatioissa hän voi kuvitella työskentelevänsä (Gatewood ym. 1994, 414). Mielikuvalla on merkitystä siihen, päättääkö yksilö hakea yritykseen töihin (Gatewood ym. 1994, 423). Duttonin ym. mukaan yksilö arvioi organisaation houkuttelevuutta sen kautta, kuinka hyvin mielikuva tukee yksilön minäkuvaa, kuinka se erottuu muista sekä kuinka hyvin se palvelee yksilön itsetuntoa. Heidän mukaansa yksilöt, jotka kokevat samaistuvansa organisaatioonsa, kuvaillessaan organisaatiota he samalla kuvailevat osin itseään. Toinen mielikuvaan vaikuttava asia on ajatus siitä, kuinka yksilö kokee, että muut näkevät organisaation. Yksilön identiteetin kannalta on itsevarmuutta ruokkivaa todeta työskentelevänsä yrityksessä, joka on tunnettu tai muiden keskuudessa arvostettu. (Dutton ym. 1994, 239–240; 250–251.)

### 3.2.2 Hakijakokemus

Työmarkkinoiden muuttuessa ja työntekijöiden neuvotteluvoiman vahvistuessa erityisesti aloilla, joissa kärsitään osajapulasta, keskitytään yhä enemmän hakijakokemuksen parantamiseen. Hakijakokemuksella tarkoitetaan työnhakijan kokemusta työnhakuprosessista tiedon etsinnästä työn aloittamiseen asti. (Miles & McCamey 2018, 755.)

Yksilön kokemus työnantajasta alkaa jo ennen työsuhteen alkua, sillä luottamuksen rakentuminen työntekijän ja työnantajan välillä alkaa jo rekrytointivaiheessa. Negatiiviset tai positiiviset kokemukset rekrytointiprosessin aikana ovat merkittävässä asemassa suhteen alun muodostumisen kannalta (Miles & Mangold 2004, 72; Wilden ym. 2010, 64–65). Onnistunut hakijakokemus houkuttelee, sitouttaa ja kiinnittää työnhakijan organisaatioon tehokkaammin jo hakuvaiheesta alkaen. Onnistuneeseen kokemukseen päästään, kun hakija tuntee hakuprosessin aikana luovansa hyvän yhteyden tulevaan työnantajaan. Hakijakokemusta voisikin verrata onnistuneeseen asiakaskokemukseen: kun olet tyytyväinen, kerrot todennäköisesti muille hyvästä kokemuksestasi. Jos et ole tyytyväinen, et välttämättä ole valmis ottamaan työtä vastaan ollenkaan, sillä saatu mielikuva yrityksestä on jo lähtöasetelmaltaan negatiivinen, etkä halua luoda suhdetta yritykseen, josta ei tule mukava tai luotettava olo. Hakijakokemuksen onnistuminen on kriittistä myös, vaikka henkilö ei tulisikaan valituksi, sillä hän voi olla potentiaalinen työntekijä tulevaisuudessa tai hänen ystävänsä voivat olla yritykselle potentiaalisia työntekijöitä. (McCarthy ym. 2018, 147.)

Hakijakokemus rakentuu työnhaun prosessista, joka koostuu neljästä vaiheesta: tiedonetsinnästä, hakemisesta, haastattelu- ja valintaprosessista ja työtarjouksen hyväksymisestä (Plaskoff 2017, 138–139). *Tiedonhaku- ja hakemisvaiheessa* hakija etsii tietoa työstä (Gatewood ym. 1993, 414) esimerkiksi työnhakuportaaleista tai yrityksen nettisivuilta ja usein kohtaa työnhakuilmoituksen (Chhabra & Sharma 2014, 58). Nykyään yhä enemmän työpaikkailmoituksia mainostetaan sosiaalisessa mediassa tai sosiaalisen median verkostoissa, mikä on johtanut siihen, että työn etsintä tai sille altistuminen on jatkuvaa (Miles & McCamey 2018, 758). Tiedonhakuvaiheen aikana hakija pyrkii arvioimaan omaa sopivuuttaan haettavaan työhön sekä työpaikkaan ja pyrkii hahmottamaan omaa sopivuuttaan ja kiinnostustaan työnantajayritystä kohtaan (Miles & Mangold 2004, 72). Mitä enemmän hakija löytää työnantajaan liittyviä tekijöitä, joita yksilö itse arvostaa, sitä todennäköisemmin hän hakee paikkaa (Backhaus & Tikoo 2004, 505). Tutkimuksen mukaan työnhakijalle on merkittävää saada tietoa työnkuvasta ja työolosuhteista,

yrittäjien sijoittumisesta muiden joukossa työpaikkana, työilmapiiristä, uramahdollisuuksista sekä saada tietoa yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta (Bejtkovský 2018, 1145). *Hakemisvaiheeseen* siirrytään, kun henkilö päättää hakea työpaikkaa. Hakemispäätöstä edesauttaa se, että yritys on hakijalle kiinnostava ja sen tulee edustaa yhteisöä, johon hakija toivoisi kuuluvansa. Lisäksi hakupäätökseen vaikuttaa työnhakijan todellinen aikomus ja tarve vaihtaa nykyisestä työstä pois tai saada työtä. (Berthon ym. 2005, 159–162.)

*Valintaprosessi* sisältää usein yhden tai useamman vaiheen, joissa työnhakijan osaamista ja sopivuutta yritykseen ja haettavaan tehtävään kartoitetaan (Miles & McCamey 2018, 759). Työhaastattelussa työnhakija pääsee ensimmäistä kertaa tapaamaan yrityksessä työskenteleviä henkilöitä: esimiestä, rekrytoijaa tai tulevia kollegoita. Usein haastatteluvaiheessa hakija pääsee myös yrityksen tiloihin, mikä omalta osaltaan täydentää hakijan mielikuvia ja ennako-oletuksia työpaikasta (Kauhanen 2012, 69). Haastattelun aikana hakija arvioi muun muassa seuraavia tekijöitä: miltä toimitilat näyttävät, millainen tunnelma haastattelussa on, otettiinko minut hyvin vastaan, millainen fiilis minulle jäi haastattelijoista, pitivätköhän he minusta, pidinkö minä heistä. Katz ja Chan (1978) kuvaavat hakijakokemuksen aikana syntyneitä kosketuspintoja rajaa ylittäviksi toimiksi, joiden kautta työnhakija ja yrityksen edustajat luovat suhteen, jonka kautta työnhakija pääsee arvioimaan organisaatiota sen edustajien kautta.

*Työtarjousvaiheessa* henkilö valikoituu töihin ja hänelle tehdään työtarjous. Sen hyväksytyään työnhakijasta tulee työntekijä, ja kun työsopimus on allekirjoitettu (Miles & McCamey 2018, 759). Työtarjous sisältää palkkatarjouksen sekä mahdolliset muut sovitut asiat. Työtarjous on työnhakijan ensimmäinen arvio siitä, kuinka häntä ja hänen osaamistaan arvostetaan. Palkka on konkreettinen väline viestimään siitä, kuinka organisaatio arvostaa työntekijöitään ja sitä osaamista, mikä työnhakijalla on. Palkka on myös yksi olennainen avustava kriteeri päätöksentekotilanteessa kun henkilö pohtii, hyväksyykö hän työtarjouksen vai ei.

Yrityksen arvot ovat nykyään yhä suuremmassa roolissa työpaikan valinnassa ja työn merkityksen löytämisessä. Työnhakijat liittyvät työnantajiin persoonallisuuden piirteitä ja valitsevat mieluummin yrityksen, joka vastaa henkilön omia luonteenpiirteitä. Sopivuus yhteen yrityksen identiteetin ja arvomaailman kanssa voi olla jopa vahvempi houkuttelevuus- ja pysyvyystekijä kuin palkka tai muut työsuhde-edut. (Nolan & Harold 2010, 656; Chhabra & Sharma 2014, 53.) Kokonaisuus, jossa yrityksen luonteenpiirteet tulevat näkyviksi, on yrityksen arvot. Näppä, Farshid ja Foster (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että yrityksen arvojen merkitys työntekijälle on niin merkittävä, että myös

rekrytoijien ja esimiesten tulisi kiinnittää huomiota, että he palkkaavat vain henkilöitä, jotka kokevat, että he voivat samaistua yrityksen arvoihin (Näppä ym. 2014, 143). Nykyään myös arvoihin linkittyvästä merkityksellisyydestä on tullut yhä tärkeämpää työpaikan valinnassa. Tietyn työpaikan valitseminen on myös oman identiteetin toteuttamista. On tutkittu, että työnhakija valitsee todennäköisemmin yrityksen, jonka mielikuva vastaa hakijan koettua ja todellista minäkuvaa (Nolan & Harold 2010, 654–655). Erityisesti symboliset asiat, kuten työnantajan ”gloria” oman ammattikunnan keskuudessa ja tätä kautta sosiaalisen hyväksynnän saavuttaminen, ovat nykyään merkittävimpiä päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä (Highhouse ym. 2007, 144).

Onnistunut viestintä on tärkeää hakijan kiinnostuksen ja kokemuksen muodostumisen kannalta. Rekrytointiprosessi saattaa kestää useita viikkoja tai jopa kuukausia. Hakijoita tulisi pitää ajan tasalla siinä, missä vaiheessa prosessi etenee. Viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista, avointa ja hakijaa palvelevaa. Erityisen merkittävää on myös huolehtia niiden kokemuksesta, jotka eivät tule valituiksi, sillä kokemus hakemisesta voi päättyä joko positiivisesti tai negatiivisesti riippuen siitä, miten prosessi on suoritettu työnantajan puolelta. (Miles & McCamey 2018, 759.)

Hakijakokemusvaiheessa työnhakija saa tietoa myös työnantajabrändin taloudellisista ominaisuuksista (ks. luku 2.4), jotka vaikuttavat kokemukseen työnantajabrändistä (Kucherov & Zavylova). Palkkaa ei koeta enää tärkeimmäksi attribuutiksi, toisin kuin neljä vuosikymmentä sitten, jolloin palkka koettiin tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi kriteeriksi hyvän työpaikan määreenä ja kollegat puolestaan vähiten tärkeäksi kriteeriksi (Jurgensen 1978, 269). On voimakkaasti siis havaittavissa, että palkka ei ole tärkein syy työpaikassa viihtymiseen, mutta sen rooli on merkittävä hakuvaiheessa: palkan kautta yksilö arvioi sitä, kuinka paljon yritys on valmis maksamaan yksilön osaamisesta. (Karnica & Prasad 2017, 402.)

Yhteenvetäen voidaan todeta, että yrityksen maineella on yhteys siihen, kuinka houkuttelevana työpaikkana työnhakija sitä pitää (Cable & Turban 2003, 2259). Positiivinen mielikuva työnantajasta houkuttaa enemmän hakijoita (Khalid & Tariq 2015, 365) ja tätä kautta parantaa rekrytoinnin laatua, sillä on todennäköisempää, että isosta hakijajoukosta löytyy osaava tekijä haettavaan positioon. Työnhakuvaiheessa yksilö arvioi sopivuuttaan auki olevaan työtehtävään. Työnhakijan subjektiivinen käsitys hänen sopivuudestaan organisaatioon (*eng. person-organization fit*) heijastuu hänen näkemykseensä hänen ja organisaation arvojen yhteensopivuudesta. Tämä yhteensopivuuden kokemus vaikuttaa valintaan ottaa työ vastaan rekrytointiprosessin loppuvaiheessa. (Cable & Judge 1996, 304–

305.) Lievens (2007, 63) on havainnut tutkimuksessaan, että työnhakijoilla on suotuisampi ja optimisempi mielikuva organisaatiosta kuin työntekijöillä. Löydös tukee sitä, että työntekijäkokemuksen vaikutus työnantajabrändiin on kriittinen. Toisaalta on mielenkiintoista, että mikä synnyttää optimistisen kuvan työnantajasta hakijoille ja kuinka arki organisaatiossa muuttaa tätä mielikuvaa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan työntekijäkokemusta, joka rakentaa työnantajabrändiä yksilön yrityksessä syntyneiden kokemusten kautta.

### 3.2.3 Työntekijäkokemus

Työnantajabrändin paikkansapitävyys on sen houkuttelevuuden lisäksi toinen kriteeri, jonka kautta työntekijä brändiä arvioi. Kun yksilö liittyy organisaatioon, syntyy työntekijän ja työnantajan välille psykologinen sopimus. Psykologinen sopimus on sanaton sopimus, joka perustuu odotuksille työsuhteesta. Työntekijä voi esimerkiksi ajatella, että organisaatio odottaa työntekijän tekevän parhaansa, olevan uskollinen työntekijä, joka työskentelee organisaation tavoitteiden eteen. Vastavuoroisesti työntekijä odottaa organisaatiolta huolenpitoa, reiluuutta ja tavoitteista ja osaamisesta palkitsemista. Tärkeintä on, että organisaatio täyttää työntekijän odotukset, jotta psykologinen sopimus toteutuu. (Rousseau 1995, 8–9.) Yrityksen arvot sekä tavoiteltu maine toteutuvat työntekijöille lopulta psykologisen sopimuksen toteutumisen kautta (Miles & Mangold 2004, 69; Martin ym. 2005, 80.)

Taustalla työntekijän kokemuksen syntymisessä on myös sosiaalisen vaihdannan teoria (eng. *social exchange theory*) (Farndale & Kelliher 2013, 881). Ajatuksena teoriassa on, että kun jokin taho on hyödyksi toiselle taholle, tämä tuntee velvollisuutta tuottaa hyötyä taholle, josta on hyötynyt. Tällöin syntyy vaihdantaan perustuva suhde. (Blau 1964.) Kun tämän sovittaa työelämäkontekstiin, vaihdantasuhde syntyy työntekijöiden ja organisaation välille ja se rakentuu työntekijöiden odotuksista ja vaatimuksista työnantajan lupauksia kohtaan (Farndale & Kelliher 2013, 881–882). Voidaan ajatella, että kun työntekijää kohdellaan tietyllä tavalla, hän toimii samalla tavalla takaisin. Jos esimies kohtelee työntekijäänsä hyvin ja arvostavasti, tämä näkyy positiivisesti työntekijän työtehokkuudessa ja sitoutumisessa (Gibbons 2006, 808). Taustalla työntekijän odotuksissa on esimerkiksi työnantajan lupaus hyvästä johtajuudesta, jolloin tietynlaista toimintaa odotetaan. Ajatus kytkeytyy vahvasti työnantajan arvolupaukseen (ks. luku 2.4), jonka

toteutumisen arviointi perustuu osittain sosiaalisen vaihdannan teoriaan perustuviin kokemuksiin.

Työnantajabrändin paikkansapitävyyden toteutuminen nostaa esiin sitä rakentavat kokemukset. Näitä kokemuksia muodostavat muun muassa organisaatiokulttuuri ja arvot, jotka rakentavat työntekijäkokemusta (Moroko & Uncles 2008, 160). Työntekijäkokemus tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista käsitystä hänen suhteestaan työnantajaan. Kokemus syntyy kaikista kohtaamisista erilaisissa kosketuspintoissa läpi työsuhteen (Plaskoff 2017, 137) ja se koostuu erilaisista ympäristöjen ja tekijöiden kokonaisuuksista (Morgan & Goldsmith 2017, 9). Työntekijäkokemus on aina yksilöllinen ja siihen vaikuttavat yksilön käsitykset, asenteet ja käyttäytymismallit (Morgan & Goldsmith 2017, 9). Työntekijäkokemus on käsitteenä noussut esiin hiljattain konsulttimaailmassa, josta se on siirtynyt johtamistieteen keskusteluihin. Työntekijäkokemuksen käsite ei ole vielä vakiintunut. Alkunsa käsite on saanut asiakaslähtöisestä markkinointikirjallisuudesta ja palvelumuotoilusta, josta se on siirtynyt henkilöstöjohtamiseen. Johtamistieteessä käsitteen taustalla on muutos tietotyöhön sekä työntekijöiden eri-ikäisyys organisaatioiden henkilöstössä, erityisesti milleniaalien tullessa työelämään; heille on erityisen tärkeää, että heidän kehittymisestään ollaan kiinnostuneita (Caplan 2014, 78). Tämä on johtanut siihen, että henkilöstöä ei voi kohdella yhtenä kokonaisuutena, vaan erilaiset ihmiset, iältään, työkokemukseltaan ja taidoiltaan vaativat erilaisia kokemuksia työpaikalla (Humphrey 2016; Plaskoff 2017, 136). Sisältönä työntekijän kokemukseen liittyvät kokonaisuudet ovat olleet johtamiskirjallisuudessa läsnä pitkään, mutta työnantajabrändin myötä ne ovat esillä yhä systematisemmin. Henkilöstöjohtamiskirjallisuudessa esiin noussut strateginen osaamisen johtaminen (*eng. talent management*) voidaan nähdä viitekehyksenä, joka pyrkii vastaamaan juuri osaamisen hankinnan ja sitouttamisen haasteisiin, eli työntekijäkokemusta ylläpitäviin toimiin, ja sitä käytetään tässä myös tutkimuksessa (Mahesh & Suresh 2019, 79). Osaamisen johtaminen koostuu osajien hankinnan lisäksi osajien tunnistamisesta, heidän kouluttamisesta ja kehittämisestä kohti suunniteltua urapolkua, yksilöiden tasavertaisesta kohtelusta ja osajien säilyttämisestä organisaatiossa (Frank & Taylor 2004, 34–38).

Työntekijäkokemuksen johtaminen on asiakaskokemuksen johtamista kuitenkin huomattavasti kompleksisempaa, sillä työntekijän, työnantajan ja työpaikan välisiä kosketuspintoja on enemmän, eivätkä ne kaikki ole johdettavissa (Edwards 2010, 7). On kuitenkin mahdollista tunnistaa selkeitä kosketuspintoja, joihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Tällaisia kosketuspintoja ovat esimerkiksi työn tekemisen

saumaton mahdollistaminen, hyvin hoidetut henkilöstöjohtamisen prosessit ja oikeanlaisen johtamiskulttuurin vaaliminen. (Mosley 2014, 234–235.) Ulrich (2015) jäsentää, että työntekijän kokemus syntyy yksilön kokemuksista (sitoutuminen ja merkitys), johtamisesta sekä organisaatiosta, joka koostuu organisaation kyvykkyyksistä ja kulttuurista. Kyvykkyys tarkoittaa sitä, missä yritys on hyvä ja mistä se tunnetaan; esimerkiksi innovointikyky, joustavuus tai nopeus ovat tällaisia kyvykkyyksiä. (Ulrich 2015, 9–10.) Plaskoff (2017) esittää, että työntekijäkokemus, ja siitä juontuva sitoutuminen, vaativat henkilöstöjohtamiselta muutakin kuin näennäisiä keinoja mukavan työkulttuurin luomiseksi tai työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työntekijäkokemus syntyy tehtävässä työssä ja kontekstissa, jossa tätä työtä tehdään. Tehtävää työtä määrittävät organisaation rakenteet, prosessit ja suhteet, ja jos ne on lähtökohtaisesti rakennettu vain palvelemaan liiketoimintaa asiakkaan kannalta, on tämä kestävä pohja optimaalisen työntekijäkokemuksen luomiselle. Työntekijäkokemuksen työlähtöinen muuttaminen vaatisikin johdolta liiketoimintaprosesseista lähtevää tarkastelua. (Plaskoff 2017, 137.)

Työntekijäkokemus syntyy yksilön kokemuksista, jotka syntyvät työarjessa ja kohtaamisissa niin töissä, kuin myös havainnoista yrityksestä työn ulkopuolella. Työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä ei ole yhdenmukaista näkemystä, mutta strukturoidun luokittelun kokemuksellisuudesta on tehnyt Morgan ja Goldsmith (2017). He jakavat kokemuksen kolmeen kokemukseen mahdollistavaan ympäristöön: teknologiseen, fyysiseen ja kulttuurilliseen ympäristöön (Morgan & Goldsmith 2017, 12–13). Teemat, joita heidän mallissaan käsitellään ovat löydettävissä myös Kucherovin ja Zavylovin mallista. Näitä kahta mallia yhdistellään työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden pääteorioina.

Työntekijäkokemukseen voidaan katsoa vaikuttavan luvussa 2.4 esitellyistä työnantajabrändin attribuutiluokista psykologiset ominaisuudet ja funktionaaliset ominaisuudet. Työnantajabrändin psykologisiin ominaisuuksiin kuuluivat organisaatiokulttuuri, työilmapiiri ja johtaminen (Kucherov & Zavylova 2012, 88). Organisaatiokulttuuri tarkoittaa sitä, kuinka työntekijät ajattelevat organisaatiosta, millaisia asenteita heillä on ja kuinka he käyttäytyvät organisaatiossa. (Ulrich 2015, 9–10.) Morgan ja Goldsmith puhuvat kulttuuriympäristöstä, jolla tarkoitetaan aineetonta, tunteeseen perustuvaa ympäristöä. Kulttuuri kuvaa heidän mukaansa sitä, kuinka organisaatiossa toimitaan, mitä siellä arvostetaan ja kuinka työt tehdään. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, johdettiin sitä tai ei. Työntekijälle suotuista kulttuuri on sellainen, jossa työntekijää arvostetaan, siellä koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, kaikkia kohdellaan reilusti, ideoille on tilaa

ja hyvinvoinnista huolehditaan. (Morgan & Goldsmith 2017, 89–90.) Organisaatiokulttuurista viestii ja sitä rakentaa myös yrityksen fyysinen ympäristö. Fyysinen ympäristö tarkoittaa kaikkea työntekijää ympäröivää, mitä työpaikan tiloista löytyy. Tilat edustavat sitä, missä työntekijä on töissä ja niiden tulisi viestiä yrityksen arvoista. Tilat myös mahdollistavat työn teon ja määräävät, missä ja miten työtä voidaan tehdä. (Morgan & Goldsmith 2017, 59; 67.) Erilaiset artefaktit kuten rakennus ja toimitilat, jossa työnantaja toimii, muodostaa osan kokemuksesta (Kauhanen 2012, 69). Lisäksi fyysisellä ympäristöllä on myös tärkeä työterveydellinen kulma: millainen sisäilma, lämpötila, valaistus tai melu työpaikalla on (Chandrasekar 2011, 5). Työtiloilla voidaan myös edistää innovatiivisuutta tai yhteistyötä, tai vastavuoroisesti ehkäistä sitä. Mahdollisuudet poikkiorganisatorisiin työskentelytiloihin, joissa ei ole ositettuja työpisteitä, luovat erilaisia kohtaamismahdollisuuksia, kuin toiminnoittain eriytyvät työhuoneet.

Hyvää työilmapiiriä luo avoin ja riittävä viestintä (Kauhanen 2012, 172) sekä kollegat ja esimies. Arjessa hyvä työilmapiiri ilmenee siten, että työpaikalla on salliva ja rento ilmapiiri, matala hierarkia ja että työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Tanwar & Prasad 2017, 402.)

Työnantajabrändiä jalkauttavat myös esimiehet toiminnallaan ja esimerkillään (Kunerth & Mosley 2011, 25). Esimiestyö ja johtamiskulttuuri ovat tärkeässä roolissa myös työntekijäkokemuksen rakentumisessa (Morgan & Goldsmith 2017, 89), joka edelleen vaikuttaa työntekijän kokemukseen työnantajabrändistä (Kucherov & Zavylova 2012, 88). Työntekijä muodostaa työpaikalla suhteita, jotka ovat ammatillisia, mutta myös henkilökohtaisia. Työntekijälle on tärkeää, että työpaikan sosiaaliset suhteet ovat mieluisia. Esimiestyöllä luodaan työntekijän näkökulmasta suuri maaperä sille, kuinka työntekijä kokee arvostusta, luottamusta ja kuulluksi tuleminen tunnetta. (Tetzlaff & McLeod 2016, 18.) Tärkeää työnantajabrändiä toteutettaessa on kiinnittää huomiota siihen, että myös esimiehet toimivat työnantajan arvolupauksen mukaisesti (Kunerth & Mosley 2011, 25), sillä heidän rooliensa kautta he edustavat työnantajaa ja sitä, kuinka työnantaja näyttäytyy yksilölle. Työntekijän kokemukseen voivat vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaat, joiden kanssa työntekijä on tekemisissä (Treuren & Halvorsen 2016, 999–1000).

Organisatoristen työnantajabrändin attribuuttien lisäksi työntekijäkokemukseen voidaan nähdä vaikuttavan myös funktionaaliset attribuutit, joihin sisältyvät työn sisältö, kehittymis- ja etenemismahdollisuudet sekä tunne oman osaamisen maksimaalisesta hyödyntämisestä. Työn sisältö kuvaa sitä, mistä yksilön työ koostuu sekä vastuultaan että haasteiltaan (Kauhanen 2012, 50). Työn sisällön mielekkyys on tärkeää motivaation ja

työn merkityksellisyyden kannalta (McCauley & Wakefield 2006, 5; Kauhanen 2012, 112). Lisäksi oman työn johtamisen tunne on tärkeää (Tanwar & Prasad 2017, 402). Myös Morganin ja Goldsmithin esittämän teknologisen ympäristön voidaan nähdä olevan osa, joka liittyy olennaisesti työn suorittamiseen. Teknologinen ympäristö toimii organisaatiossa viestinnän, yhteistyön ja työn teon välineenä. Teknologinen ympäristö koostuu kaikista organisaatiossa käytettävistä sovelluksista, järjestelmistä, ohjelmistoista ja työvälineistä. Jotta kokemus teknologisesta ympäristöstä olisi positiivinen, tulee teknologian olla avointa kaikille, ajan tasalla ja käyttökokemukseltaan työntekijän tarpeille soveltuvaa. (Morgan & Goldsmith 2017, 59; 78.) Työnteon mahdollistamisessa myös esimiehellä on merkittävä rooli. McCauley ja Wakefield esittävätkin, että sen sijaan, että esimiehen tulisi motivoida työntekijöitään, heidän tulisi kysyä alaisiltaan, kuinka he voivat mahdollistaa paremman ympäristön työnteolle. Heidän toteamuksessaan on läsnä ajatus siitä, että asiantuntijat ovat lähtökohtaisesti sisäisesti motivoituneita, ja tärkeintä on, että heidän kokemus työn tekemisestä olisi mahdollisimman jouhevaa sekä teknologisessa että sosiaalisessa työpaikkaympäristössä. (McCauley & Wakefield 2006, 39.)

Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet sekä oman osaamisen maksimaalinen hyödyntäminen lukeutuivat työnantajabrändin funktionaaliin attribuutteihin (Kucherov & Zavylova 2012, 89). Nämä attribuutit ovat myös osaamisen johtamisen osakokonaisuuksia (Mahesh & Suresh 2019, 79) ja näin ollen niiden voidaan nähdä rakentavan työntekijäkokemusta. Nykyään psykologiseen sopimukseen latautuu työntekijän odotus henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistamisesta (Sullivan 1999, 458). Eli työntekijällä on sanaton odotus työnantajaa kohtaan, että hänen kehittymistään tuetaan. King (2016) toteaa, että osaajien näkökulma on jätetty strategisen osaamisen johtamisen teoriakentässä vähälle huomiolle. On tärkeää keskittyä yksilön tarpeisiin työsuhteessa. (King 2016, 95.) On todettu, että työnantajabrändin toteuttaminen tehostuu myös, kun työntekijöille tarjotaan kehittymismahdollisuuksia, heidän suoritustaan arvioidaan (Kucherov & Zavyalova 2012, 102) ja tunnistetuille osaajille luodaan etenemispolkuja (Maurya & Agarwal 2018, 314). Yksilöt kokevat, että he haluavat kehittää itseään, ja organisaatio, jossa se on mahdollista, koetaan mielekkäämpänä (Grigg 2011, 138–139).

Työantajabrändin merkittävä tehtävä on saada työntekijä pysymään organisaatiossa (Mahesh & Suresh 2019, 79) ja onnistunut työntekijäkokemus sitouttaa työntekijän organisaatioon (Ulrich 2015, 9–10; Morgan & Goldsmith 2017, 6). Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän suhdetta työpaikkaan, jossa hän työskentelee. Organisaatioon sitoutumisen lisäksi työntekijä voi sitoutua myös työtehtäviin, ammattiin tai

työyhteisöön. Sitoutunut työntekijä voi paremmin ja kynnys vaihtaa työpaikkaa on korkeampi kuin heikommin sitoutuneella työntekijällä (Tanwar & Prasad 2016, 202). Saaren ja Koivusen (2017) mukaan voidaan tunnistaa kolmenlaista sitoutumisen muotoa: affektiivista, jatkuvuuteen perustuvaa ja normatiivista sitoutumista. *Affektiivinen sitoutuminen* voidaan nähdä organisaation kannalta kaikkein tehokkaimpana sitoutumisen muotona. Kun työntekijä on affektiivisesti sitoutunut organisaatioon, hän kokee, että työ on sisällöllisesti mielekäästä, suhtautuminen työnantajaan on myönteistä, henkilöllä on halu työskennellä organisaatiossa mahdollisimman pitkään ja hän kokee merkityksellisyyttä työssään. Affektiivisesti sitoutunut tekee vilpittömästi hieman enemmän tai paremmin, sillä sisäinen motivaatio ja työn merkitys on yksilölle niin vahva, että oman ajan antaminen työlle ei tunnu uhrukselta, vaan itselle tärkeän asian toteuttamista. *Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen* perustuu työntekijän henkilökohtaiseen preferenssiin tuttuudesta ja turvallisuudesta sekä sujuvan arjen arvostamisesta. Jatkuvasperusteisesti sitoutunut arvioi sitä, olisiko työpaikan vaihtaminen kannattavaa ja loisiko toinen työpaikka jotain lisäarvoa nykyiseen tilanteeseen. Taustalla normatiivisessa sitoutumisessa on tuttuuden, sujuvan arjen ja jatkuvuuden arvostaminen niinkin vahvasti, että usein yksilö kokee työpaikasta irtisanoutumisen henkiset kustannukset niin suurina, että edullisempaa on jäädä vanhaan työhön kuin lähteä kohti uutta ja tuntematonta. *Normatiivinen sitoutuminen* ilmenee työntekijän haluna noudattaa työpaikan normeja ja tapoja. Normatiivista sitoutumista aiheuttaa yksilön ajatus siitä, että hänelle on kunnia-asia olla samassa työpaikassa eläkeikään asti. Juurtuminen samaan työnantajaan nähdään arvona, jonka mukaan yksilö toimii. (Saari & Koivunen 2017, 56–62.)

Brändiin sitoutuminen vaatii psykologista kiintymystä brändiä kohtaan (Burmamann & Zeplin 2005, 279). Jotta yksilö kiintyy ja samaistuu brändiin, sen tulisi olla merkityksellinen ja relevantti (King & Grace 2009, 130). Samaistuminen brändiin pohjautuu sosiaalisen identiteetin teoriaan. Yksilön omakäsitys koostuu osin hänen kuulumavuudestaan tiettyihin sosiaalisiin ryhmiin. (Ashforth & Mael 1989, 20.) Yksilöllä on myös joukkoon kuulumisen tarve ja yhteisöön kuuluminen tai itseä puhutteleva työnantajabrändi tarjoaa yhteisön, johon liittyä (Bejoy & Clemence 2016, 59). Sitoutumisen tulee olla vastavuoroista. Kun työntekijä sitoutuu työnantajaan, hän olettaa että työnantaja sitoutuu myös häneen; jos näin ei kuitenkaan ole, tämä usein heikentää sitoutumista. Coracen (2007) mukaan työnantajabrändin onnistunut toteutuminen vaatii työntekijöitä arvostavaa ja kunnioittavaa dialogia. Tällöin työntekijälle syntyy olo, että organisaatio kohtelee häntä yksilönä. Tämä vaatii yhteistyötä, viestintää sekä yhteisiä tavoitteita kohti kulkemista.

Näiden kautta yksilö voi löytää itselleen merkityksiä olla juuri tietyssä yrityksessä töissä. (Corace 2007, 173.)

Työnantajabrändi yksilön näkökulmasta perustuu siis pitkälti sille, kuinka yksilö voi toteuttaa itseään ja käyttää osaamistaan työnantajan lukuun. Työnantajabrändiin sitoutumisen kannalta onkin oleellista tarkastella työn merkitystä yksilölle. Elinkeinoelämän valtuuskunnan teettämän tutkimuksen mukaan työ merkitsee suomalaiselle toimeentulon hankkimista, ammatillista kehittymistä, oman identiteetin ylläpitämistä ja itsearvostuksen merkittävintä lähdettä, hyviä ihmissuhteita ja etuoikeutta saada olla mukana toimimassa yhteiseksi hyväksi. (Elinkeinoelämän valtuuskunta 2010a.) Työntekijät arvostavat työnantajassaan ja työpaikassaan hyvää ilmapiiriä ja viihtyisää työympäristöä, työn mielenkiintoisuutta, innostavaa ja reilua esimiestä, vakinaista työsuhdetta sekä työn- ja vapaaajan yhteensovittamisen mahdollistamista (Elinkeinoelämän valtuuskunta 2010b). Mielenkiintoista oli myös tutkimuksen tulos, jossa tarkasteltiin halukkuutta sitoutua tiettyyn työnantajaan ja halua ponnistella yrityksen menestyksen eteen. 73% prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tämä on tavoiteltava tila. (Elinkeinoelämän valtuuskunta 2010c.) Löydös on mielenkiintoinen työnantajabrändin kannalta, sillä se puoltaa työntekijäkokemuksen tärkeyttä ja toisaalta luo yhteisen tahtotilan sekä työntekijän että työnantajan välille: molemmat haluavat työsuhteen kestävän.

Nykyajan työelämässä on vallalla keskustelu siitä, että työpaikat eivät sitoudu työntekijöihin eivätkä työntekijät työpaikkaan. Sitoutuminen ei ole enää niin vahvaa ja puhutaan, että työntekijän ja työpaikan yhteys on heikentynyt. Työsuhteissa on tapahtunut muutoksia, jotka juontuvat yritysten joustavuuden lisäämisestä markkinoilla pärjäämiseksi. Ilmiö on synnyttänyt uudenlaisia henkilöstöjohdollisia toimenpiteitä: ulkoistaminen, lomauttaminen, suoritusperustainen irtisanominen, lisääntyvät määräaikaissuudet sekä vuokratyövoiman käyttö jouston elementtinä ovat läsnä nykytyöelämässä. (Cappelli 2000, 1189.) Ennen on ajateltu, että kun olen tunnollinen, niin takeeksi saan elinikäisen työpaikan, mutta tämä ei ole välttämättä enää mahdollista eikä toisaalta enää milleniaalien ihanne, joiden nähdään rakentavan uransa monista eri työpaikoista. Toisaalta, Tilastokeskuksen teettämät työolotutkimukset eivät osoita, että työpaikkauskollisuus olisi heikentynyt Suomessa 1970-luvulta 2000-luvulle tultaessa. (Saari & Koivunen 2017, 56–57.) Suhde työntekijän ja työpaikan välillä on nykyäänkin vahva, olkoonkin, että suhteiden pituudet, laatu ja määrä vaihtelevat yhä moninaisemmin.

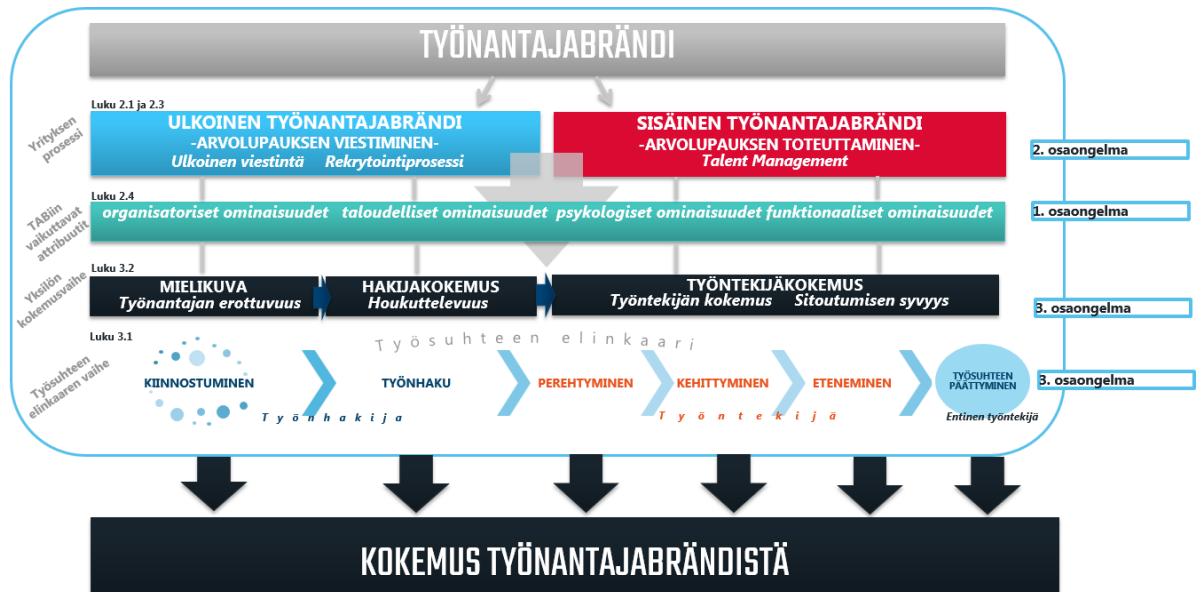
### 3.3 Synteesi teoreettisesta viitekehystä – työnantajabrändin rakentuminen työsuhteen elinkaaren vaiheissa

Työntekijäkokemuksen kirjallisuus katsoo työnantajabrändiä hyvin käytännönläheisellä tasolla, kun taas työnantajabrändäystutkimus puhuu ylätasoon asioista sekä vahvasta yrityksen näkökulmasta. Olemassa olevan tieteellisen tutkimuksen valossa ei löydy työnantajabrändiä työntekijän näkökulmasta tarkastelevaa tutkimusta (Rampal 2014, 1488; Heilmann ym. 2014, 298; Theurer ym. 2018, 162; Tanwar & Prasad 2017, 403), vaan keskustelu rajoittuu työntekijän kokemuksia painottavaan osaamisen johtamisen kirjallisuuteen. Teoriakatsauksen perusteella olemassa olevassa tutkimuksessa on havaittavissa puutteita siinä, kuinka työnantajabrändi koetaan erityisesti työsuhteen aikana. Tämän vuoksi tutkimuksessa on yhdistelty tutkimusta yksilön kannalta asioita tarkastelevan johtamiskirjallisuuden puolelta (mm. Kucherov & Zavylova 2012; Morgan & Goldsmith 2017) ja työnantajabrändin johtamista ja luomista edustavan markkinointikirjallisuuden puolelta (mm. Ambler & Barrow 1996; Cable & Turban 2003; Mosley 2007), sillä näiden näkemysten yhdistelmästä syntyy yksilön kokemus työnantajabrändistä: kokemus on yhdistelmä organisaation pyrkimyksiä vaikuttaa kokemuksiin sekä yksilön kokemuspohjaa, jota ei voida ulkoa johtaa.

Tässä tutkimuksessa työnantajabrändillä tarkoitetaan kaikkia niitä mielikuvia ja kokemuksia, jotka vaikuttavat työnantajabrändiin ennen työsuhdetta, sen aikana ja työsuhteen jälkeen. Työnantajabrändiin voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen toimilla, joita toteutetaan brändäykseen linkittyvien teorioiden ja toimien avulla. Työnantajabrändiin vaikuttavat kuitenkin myös voimakkaasti subjektiiviset kokemukset, joita ei voida johtaa. Kokemusta voidaan ymmärtää tarkastelemalla yrityksen työnantajabrändin johtamista sekä työsuhteen elinkaaren vaihetta.

Kuviossa 7 on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Työnantajabrändi koostuu teorian perusteella sekä sisäisestä että ulkoisesta työnantajabrändistä. Ulkoinen työnantajabrändi kuvaa työnantajabrändin osaa, jonka kautta yrityksen ulkopuolinen henkilö arvioi viestittyä arvolupausta. Ulkoista työnantajabrändiä rakentaa yrityksen ulkoinen viestintä sekä työnantajabrändin attribuuttien organisatoriset ominaisuudet. Työsuhteen elinkaareissa ensimmäinen vaihe on kiinnostuminen työnantajasta. Kiinnostumisvaiheessa yksilön kokemuskvaihe on työnantajan mielikuva, jonka läpi hän arvioi työnantajan erottuvuutta ja houkuttelevuutta. Työsuhteen elinkaaren edetessä työnhakuvaiheeseen,

mielikuva täydentyy hakijakokemuksella. Hakuvaiheessa yksilön kokemus työnantajabrändistä täydentyy työnantajabrändin taloudellisilla ominaisuuksilla.



**Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Sisäinen työnantajabrändi kehittyy olemassa olevien työntekijöiden mielissä koetun laadun ja brändiuskollisuuden kautta. Nämä työnantajabrändin arvoa luovat tekijät välittyvät ja syntyvät brändin rakentumiseen liitettävien attribuuttien avulla, joita ovat organisatoriset, taloudelliset psykologiset ja funktionaaliset ominaisuudet.

Työntekijän kokemus rakentuu työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa eri tavoin. Ennen työsuhdetta yrityksen ulkopuolinen henkilö, joka voi olla potentiaalinen työnhakija, havainnoi yrityksen ulkoista viestintää ja muita ulkoiselle kohderyhmälle suunnattuja työnantajabrändiviestejä. Tällöin henkilölle muodostuu jokin mielikuva organisaatiosta työnantajana. Lisäksi yksilön mahdolliset kokemukset yritysbrändistä tai kuluttajabrändistä ovat synnyttäneet välillisiä kokemuksia työnantajasta. Työnhakuvaiheessa alkaa hakijakokemus, jolloin työnhakija etsii todennäköisesti aktiivisemmin tietoa työnantajasta, jolloin käsitys työnantajabrändistä alkaa kehittyä. Rekrytointiprosessin aikana luodaan ensimmäiset kontaktit työnantajaan, jolloin kokemus työnantajabrändistä kehittyy jälleen valintaprosessin edetessä.

Kun työntekijä valikoituu töihin, siirtyy hän ulkoisen työnantajabrändin altistuksen piiristä sisäisen altistuksen piiriin. Tällöin hän alkaa arvioida työnantajan arvolupausta ja kehittää kokemustaan työnantajabrändistä. Työsuhteen alkuvaihe on kriittinen

arvolupauksen lunastuksen kannalta ja ensivaikutelman luonnin kannalta. Työsuhteen edetessä arvolupauksen arviointi jatkuu, sillä työntekijäkokemus on jokapäiväinen brändi-kokemus, jota tulee jatkuvasti pitää yllä (Mosley 2007, 131). Työsuhteen aikana rakentuu käsitys työnantajabrändistä, joka pohjautuu aiempien mielikuvien ja hakijakokemuksen lisäksi työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemus rakentuu työnantajabrändin psykologisten ja funktionaalisten ominaisuuksien avulla.

Tutkimuksen ensimmäinen osaongelma tutkii työnantajabrändiä rakentavia attribuutteja. Ongelmaa tarkastellaan hyödyntäen Kucherovin ja Zavylovin (2012) mallia työnantajabrändiä rakentavista attribuuteista. Toinen osaongelma tutkii sitä, mitkä ovat työnantajabrändin kriittisiä tekijöitä. Tässä teoreettisena taustana ovat sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändi ja niiden kautta kumpuavat työnantajan arvolupaus ja lupauksen lunastaminen. Osaongelmassa tarkastellaan kokemuksen kannalta kriittisiä attribuutteja, jotka epäonnistuessaan vaikuttavat heikentävästi työnantajabrändiin. Kolmas osaongelmaa tutkii sitä, kuinka työnantajabrändi näyttäytyy työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Osaongelmaa lähestytään työsuhteen elinkaarimallin sekä tästä johdettujen yksilön kokemusvaiheiden (mielikuva, hakijakokemus ja työntekijäkokemus) avulla. Nämä kokemusvaiheet sisältöineen ja määritelmineen asettavat tietynlaisen odotusmallin yksilölle, jonka läpi hän työsuhteen elinkaaren aikana arvioi työnantajabrändiä. Lisäksi nämä kokemusvaiheet edustavat suhdetta työnantajaan, joka on erilainen työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että tähän tutkimukseen relevantti työnantajabrändikirjallisuus keskittyy vahvasti markkinointinäkökulmaan yrityksen ulkopuolelle (brändin luominen ja työntekijöiden houkuttelu), jossa näkökulmana tutkimuksissa ovat vahvasti työnhakijat. Toinen näkökulma perustuu johtamiskirjallisuuteen, jossa päänäkökulmana on työnantajabrändäysprosessimallien sovittaminen henkilöstöjohtamiseen. Mosley (2014) toteaa, että merkittävin haaste työnantajabrändin kokonaisvaltaisessa johtamisessa on luoda linkki niiden välille, jotka houkuttelevat osaajia ja niiden, jotka luovat työntekijäkokemusta. Kun hakijasta tulee työntekijä, tulisi kokemuksen olla eheä, jotta onnistuneita työntekijäkokemuksia pääsee syntymään ja aidosti vahva työnantajabrändi kehittymään. (Mosley 2014, 53).

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tarkoitus määrää tutkimuksessa käytettävän tutkimusmenetelmän (Hirsjärvi ym. 2010, 136–137). Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ilmiötä tai asiaa, jota ei pystytä ennalta jäsentämään. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiöön liittyvien muuttujien tunnistamisen, jotka ovat vaikeasti mitattavia (Barnham 2015, 837). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös saada selville ennalta-arvaamattomia löydöksiä, sillä tutkimusasetelma mahdollistaa kompleksisten kokonaisuuksien ymmärtämisen, joka saattaa täydentää olemassa olevaa tietämystä asiasta (Creswell 2013, 47–48). Laadullisessa markkinointitutkimuksessa pureudutaan kysymyksiin, mitä kuluttajat oikeasti ajattelevat ja jopa siihen, miksi he ajattelevat näin (Barnham 2015, 852).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työnantajabrändiä yksilön näkökulmasta työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa sekä tarkastella sen rakentumista eri elinkaaren vaiheissa. Tutkimusongelma käsittelee kysymyksiä miten ja miksi, jolloin ongelmaan vastaaminen vaatii laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Eskola & Suoranta 1998, 18). Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan työnantajabrändikokemusta työsuhteen eri vaiheissa. Kokemukset syntyvät kohtaamisina, ajatuksina ja tuntemuksina ja näistä kokemuksista syntyy yksilön käsitys työnantajabrändistä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työnantajabrändiä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten työntekijöiden kokemus työnantajabrändistä muodostuu ennen työsuhdetta, työsuhteen aikana ja sen jälkeen. Tutkimuksessa pyritään siis ymmärtämään syvällisesti sitä, kuinka työnantajabrändi koetaan työsuhteen tietyssä vaiheessa ja mistä asioista kokemus syntyy. Näin ollen tutkimuksessa on laadullisen tutkimuksen tarve. Laadullisen tutkimuksen vahvuus on se, että tutkija voi kohdata yksilöitä, keskustella heidän kanssaan ja heidän avullaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Creswell 2013, 48).

Tutkimuksessa keskitytään työnantajabrändiin liittyviin attribuutteihin sekä kokemuksiin, joita yksilöllä on työnantajabrändistä. Työnantajabrändin tutkiminen perustuu kahteen erityispiirteeseen: brändin ilmentymiin eri ajallisissa vaiheissa sekä yksilön perspektiivin brändikokemuksista hänelle näissä eri vaiheissa. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään yksilöiden näkemyksiä ja näkökulmia havaita ympäristöään (Creswell 2013, 47–48; Barnham 2016, 837). Tutkimusaineiston kannalta oleellista on päästä sisälle

erilaisten kohderyhmien ajatuksiin, jotka syntyvät yksilön kokemusmaailman kautta. Yksi hyväksi havaittu keino päästä kiinni yksilön näkemyksiin on kahdenkeskiset haastattelut, joiden avulla saadaan laajempi kuva ilmiöstä. (Creswell 2013, 63.) Tämän vuoksi myös tämän tutkimuksen päämenetelmäksi on valittu haastattelut. Eri ajallisia vaiheita edustavat yksilöt on jaoteltu ryhmiin. Työsuhteen elinkaaren eri kokemusvaiheita ei lähestytä kuitenkaan ryhmittäin esimerkiksi ryhmähaastatteluin, vaan kunkin kohderyhmän sisällä käsitys työnantajabrändistä kootaan yksilöiden näkemyksistä, jotta pystytään mahdollisimman hyvin ymmärtämään brändin rakentumista yksilötason yksiköistä kohti yhtenäistä tai pirstaloitunutta käsitystä.

## 4.2 Kohdeyritys

Tutkimus kohdistettiin teknologia- ja valmistuspalvelualalla toimivaan globaaliin suur-yritykseen. Yritys on kasvanut ja kansainvälistynyt viime vuosien aikana ja ollut esillä mediassa Suomessa viime vuosina melko näkyvästi. Yritys on toteuttanut työnantajabrändäystä ulospäin sekä toteuttanut isoja rekrytointikampanjoita työntekijöiden hankinnan edistämiseksi.

Yrityksellä on melko pitkä historia, joten suuren yleisön mielikuva yrityksestä on elänyt vuosikymmeniä. Yritys on merkittävä toimija alueellaan, mikä luo tietynlaista tunnettuutta sekä paikallisten mielipiteistä kehittyvää keskustelua yrityksen ympärille. Yrityksen tietynlainen erityisyys tulee huomioida tulosanalyyseissä kriittisesti, sillä kuten luvussa 2.4. käsiteltiin, yrityksen ulkoista mielikuvaa synnyttää sen markkina-asema ja historia (Kucherov & Zavylova 2012, 88–89). Sekä markkina-asema että historia tekevät yrityksestä tietyllä tapaa uniikin valtakunnallisesti. Toisaalta, yrityksen historiaan on myös kuulunut niukka ulkoinen viestintä, mikä on aiheuttanut sen, että yrityksestä ei ole tiedetty paljoa ennen 2010-lukua. Myös yrityksen teettämä mainetutkimus vuodelta 2016 tukee tätä väittämää, sillä 35% kyselyyn vastanneista eivät osanneet kommentoida yritykseen liittyviä tekijöitä.

Tapausyrityksen henkilöstö koostuu toimihenkilöistä ja tuotantotyöntekijöistä. Toimihenkilöillä yleisimpiä tehtäviä ovat työnjohtotehtävät, tekniikan suunnittelutehtävät, logistiikka- ja hankintatehtävät sekä tukitoimintoihin luettavat tehtävät (myynti, markkinointi, henkilöstöhallinto, IT). Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin suomalaiset toimihenkilöt, sillä tällä hetkellä yrityksen merkittävimmät työvoimahankinnan haasteet ovat Suomessa. Suomi on myös yrityksen pääpaikka ja siellä työskentelee suurin osa

työntekijöistä. Salassapitosopimuksen vuoksi kohdeyritystä ei mainita tutkimuksessa nimeltä, eikä yritykseen liittyviä tietoja voida jakaa yllä olevaa enempää.

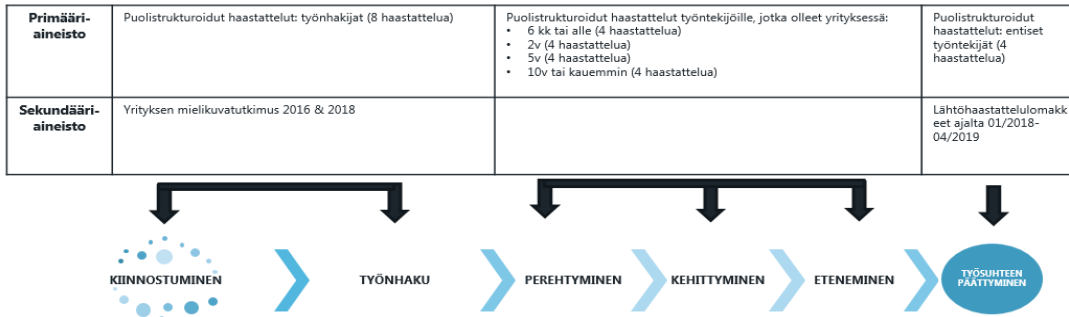
### 4.3 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto käsitti sekä primääri- että sekundääriaineistoa. Primääriaineistona toimivat haastattelut (28 kappaletta) ja sekundääriaineistona tapausyritykseen aiemmin kohdistetut mielikuvakyselyt sekä lähteneiden työntekijöiden lähtöhaastattelu-aineisto. Sekundääriaineiston tarkoituksena oli arvioida haastatteluaineiston luotettavuutta, rikastaa tiettyjen kohderyhmien muutoin pienekköä haastattelumäärää sekä reflektoida haastattelutuloksia. Tutkimuksen aineisto ja sen yhteys työsuhteen elinkaareen on kuvattu kuviossa 8. Työnhakijoiden tutkimusdata perustuu kahdeksaan haastatteluun ja näiden tuloksia reflektoiisiin yrityksen mielikuvatutkimuksiin vuosilta 2016 ja 2018.

Työsuhteen elinkaareissa aineistossa esiintyvät teemat edustavat kiinnostumis- ja työnhakuvaihetta. Työntekijäryhmän tutkimusaineisto perustuu 16 haastatteluun, joissa oli edustettuna työntekijöitä analogisesti työsuhteen elinkaaren eri vaiheista: 6 kuukautta, 2 vuotta, 5 vuotta ja 10 vuotta yrityksessä työskennelleistä. Näiden aikaetappien voidaan katsoa edustavan työsuhteen elinkaaren perehtymis-, kehittymis- sekä etenemisvaihetta. Kuusi kuukautta tai vähemmän aikaa työskennelleet kuuluvat ryhmään, jotka ovat vasta aloittaneet työskentelyn ja ovat perehtymässä työhön ja yritykseen. Kaksi vuotta työskennelleet edustavat aikaetappia, jolloin yksilö tarkastelee haluaan pysyä organisaatiossa tai jättää organisaatio. Tämä aika on ollut riittävä siihen, että yksilö on päässyt sisään organisaatioon ja työhönsä niin hyvin, että kehittymistä tai jonkinlaista muutosta aletaan kaivata. (Zappe 2016; Ritche 2018.) Kaksi vuotta on myös tutkitusti keskimääräinen aika erityisesti milleniaaleille työskentellä samassa organisaatiossa (Adkins 2016). Työnantajabrändin tarkastelun kannalta kaksi vuotta on mielenkiintoinen brändiuskollisuutta ilmentävä taitekohta. Viisi vuotta on keskimääräinen aika, jonka työntekijä viettää yhdellä työnantajalla (Doyle 2019). Tämä valittiin tutkimuksen aikaetapiksi tämän vuoksi sekä myös siitä syystä, että viiden vuoden aikana työntekijän ja työnantajan välille voidaan katsoa syntyneen melko pitkä suhde ja oletettavasti työntekijä on sitoutunut työnantajaan jostain syystä, sillä hän ei ole lähtenyt organisaatiosta. Kymmenen vuotta tai pidempään työskennelleet edustavat kokemusiältään vanhinta työntekijäjoukkoa, jotka ovat nähneet yrityksessä erilaisia vaiheita ja muutoksia. Työnantajabrändin kannalta on mielenkiintoista tarkastella tämän ryhmän työnantajabrändiuskollisuutta. On myös tutkittu, että

yritykselle kaikkein arvokkainta aineetonta pääomaa edustavat yrityksessä 10 vuotta tai kauemmin olleet, joilla on lisäksi huippuosaamista ja he ovat sitoutuneita organisaatioon (Wigert 2018).

### Koonti tutkimuksessa käytetystä aineistosta



**Kuvio 8. Tutkimusaineiston yhteys työsuhteen elinkaarimallin eri vaiheisiin**

Entisten työntekijöiden ryhmän tutkimusaineisto perustuu neljään haastatteluun, joita reflektoidaan kohdeyrityksen lähtöhaastattelulomakkeiden perusteella kerättyyn dataan ajalta tammikuu 2018 – huhtikuu 2019. Kyseiset aineistot edustavat työsuhteen elinkaarren päättymisvaihetta.

Aineiston keruussa hyödynnettiin seitsemänvaiheista prosessia joka koostui haastateltavien määrittelystä ja löytämisestä, heidän tavoittamisesta, vastaajajoukon määrittelystä, tiedon keruusta, tallentamisesta, tutkimusympäristön määrittelystä ja tiedon tallentamisesta (Creswell 2013, 146). Prosessi alkoi tutkimuksen kohdehenkilöiden määrittelyllä. Haastateltavien määrittelyssä on ilmiön ymmärtämisen kannalta tärkeää, että tutkimuskohde on kokenut ilmiön (Creswell 2013, 148). Tämän vuoksi haastateltaviksi valittiin yritykseen hakeneita henkilöitä, yrityksessä työskenteleviä henkilöitä sekä yrityksestä työskennelleitä henkilöitä. Jokainen haastattelukohderyhmä on altistunut kohdeyrityksen työnantajabrändille ollessaan yrityksen kanssa tekemisissä, eli jokaisella kohderyhmällä on kokemuksia kohdeyrityksestä ja sen työnantajabrändistä.

Tutkimuksen tarkastelukohteeksi kohdeyrityksessä valikoituivat Suomessa työskentelevät toimihenkilöt ja Suomen toimipisteisiin hakevat toimihenkilöt. Toimihenkilökohderyhmä valittiin tutkimukseen parhaiten soveltuvaksi, sillä työnantajabrändin teoreettinen viitekehys rakentuu ja on sovellettu erityisesti tietovaltaisille aloille, joissa osaamisen hankinta on haastavaa. Haastateltavat valittiin tapausyritykseen hakevien työnhakijoiden

keskuudesta ja henkilöstön keskuudesta. Haastateltavien valinnassa käytettiin osin maksimivariaation periaatetta, jolla pyrittiin saamaan taustatekijöiltään erilaisia haastateltavia (Creswell 2013, 156–157). Tutkimukseen haluttiin sekä alaltaan että urakokemukseltaan erilaisia haastateltavia, jotta minimoitaisiin tietyn alan edustajien mahdollinen samankaltainen elämäntapa, arvomaailma tai suhtautumistapa asioihin.

Työnhakijat valittiin vuoden 2019 huhtikuun ja kesäkuun välisellä ajalla olevien toimihenkilörekrytointien hakijoista. Hakijoita lähestyttiin HR-osaston toimesta työhaastattelusoiton yhteydessä. Puhelussa normaalin asiasisällön lisäksi kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen työhaastattelun jälkeen. Osallistuminen oli työnhakijoille täysin vapaaehtoista. Haastattelut toteutettiin tapausyrityksen tiloissa työhaastattelun jälkeen erillisessä huoneessa. Mahdollisimman avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi haastateltaville korostettiin ensikontaktoinnista lähtien sitä, että kyseessä on meillä olevasta rekrytointiprosessista täysin erillinen tutkimus, eivätkä haastattelussa yksilön kertomat asiat tulisi työnantajan tietoon, eivätkä ne tulisi millään tavalla vaikuttamaan rekrytointiin tai valintapäätökseen. Mahdollisimman laajan kuvan saamiseksi haastateltaviksi valikoitiin eri positiioihin hakeneita henkilöitä, jotta vaihtelu henkilöiden koulutustaustoissa olisi heterogeeninen. Jokaisessa positiossa on erilainen profiili ja vaatimukset: näin pystyttiin ennakolta varmistamaan, että haastateltavat edustavat erilaisia koulutustaustoja ja heillä on kokemusta eri aloilta. Työnantajabrändin kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kannalta tämä on tärkeää. Vain yhden alan henkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna kokemus työnantajabrändistä edustaisi vain tietyn joukon näkemystä. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksan työnhakijaa. Vastaukset alkoivat satureoitua eli kyllään-tyä jo neljännen haastattelun jälkeen, joten kahdeksan haastattelua antoi hyvän yleiskuvan siitä, millainen mielikuva työnhakijoilla on yrityksestä. Aineiston kylläntyminen osoittaa sen, että aineisto on tarpeeksi suuri, kun haastattelut eivät tuo enää uusia tuloksia (Eskola & Suoranta 1998, 62–63).

Työnhakijahaastatteluiden tuloksia refleктоitiin työnhakijoita edustavaan sekundääriaineistoon. Sekundääriaineistona käytettiin kohdeyrityksen teettämiä mielikuvaselvityksiä vuosilta 2016 ja 2018. Mielikuvaselvitykset on kohdennettu yrityksen ulkopuolisille työntekijöille, ne ovat muodostuneet 30 väittämästä ja viidestä taustakysymyksestä. Väittämiä on arvioitu viisiportaisella Likert-asteikolla (1=täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä, 6=en tiedä). Vuoden 2016 mielikuvaselvitykseen on vastannut 1473 henkilöä ja kysely on toteutettu ulkopuolisen palveluntarjoajan toimesta. Vuonna 2018 teetettyyn selvitykseen on vastannut 210 henkilöä ja kysely on teetetty yrityksen toimesta. Otos on

huomattavasti pienempi verrattuna vuoden 2016 selvitykseen. Vuoden 2018 selvitys on toteutettu yrityksen toimesta rekrytointimessuilla ympäri Suomen. Voidaan siis ajatella, että vuoden 2018 selvitykseen vastanneet ovat olleet yrityksestä jollain tavalla tietoisia ja mahdollisesti kiinnostuneita hakemaan yritykseen töihin, kun taas vuoden 2016 selvityksessä vastausten perusteella vastaajajoukko on muodostunut henkilöistä, joilla ei välttämättä ole ollut mitään tietoa yrityksestä, sillä *en tiedä* -vastauksia oli yhteensä 35% vastauksista. Taustamuuttujien välillä aineistoissa ei prosenttivertailussa ole merkittäviä eroja, paitsi vastaajien aluejakaumassa: vuoden 2016 selvityksessä merkittävä osa vastauksista tuli Uudeltamaalta, Varsinais-Suomesta ja Pirkanmaalta, kun taas vuoden 2018 selvityksessä merkittävin osa vastauksista tuli Varsinais-Suomesta. Aineistojen erilaisuus on huomioitu tutkimuksessa kriittisesti.

Tapausyrityksessä työskentelevät toimihenkilöt jaoteltiin toiminnoittain neljään ryhmään: tuotannon toimihenkilötyöntekijöihin, logistiikan- ja hankinnan työntekijöihin, suunnittelupalveluiden työntekijöihin ja tukitoimintojen työntekijöihin. Henkilöstömääräraportin avulla osastoiden henkilömäärät suhteutettiin koko toimihenkilömäärään, jolloin saatiin painoarvot sille, kuinka monta haastateltavaa kultakin osastolta valitaan, jotta otos on kattava. Laskenta päättyi siihen, että jokaiselta osastolta tarvittaisiin vähintään neljä työntekijähaastattelua, eli yhteensä 16 haastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida absoluuttisesti osoittaa tiettyä haastattelumäärää, joka takaisi tutkimuksen kannalta riittävän aineiston. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan 15 haastattelua voidaan pitää toimivana haastattelumääränä. Toisaalta, vastausmäärä vaihtelee tutkimuksen mukaan ja riittävän aineistokoon tulee olla sellainen, kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. (Eskola & Suoranta 1998, 60). Osastokohtaisen otannan voidaan ajatella olevan suppea, mutta yleiskuvassa haastatteluiden määrä on melko suuri yleiskuvan muodostamiseen kaikista toimihenkilö-osastoista. Se, että haastateltavat olivat eri osastoilta, mahdollisti sen, että pystyttiin havaitsemaan myös mahdollisia osastokohtaisia eroja vastauksissa ja näin ollen sulkemaan esimerkiksi eri ammatillisten taustojen vaikutus tutkimustuloksiin.

Haastattelumäärän arvioinnin jälkeen jokaisen osaston työntekijät luokiteltiin neljään ryhmään: 6 kuukautta tai vähemmän aikaa työskennelleet, 2 vuotta työskennelleet, 5 vuotta työskennelleet ja 10 vuotta tai kauemmin työskennelleet. Jokaisen osaston jokaisesta työkokemusryhmästä valittiin satunnaisotannalla haastateltavat henkilömääräpainotuksen mukaan. Jos haastateltava oli tutkijalle entuudestaan tuttu, arvottiin seuraava. Mahdollisimman luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luomiseksi ja totuudenmukaisien tutkimustulosten saamiseksi oli tärkeää varmistaa, että tutkijalla ei ollut aiempaa

tietoa haastateltavista ja että haastateltavat kokivat keskustelewansa riippumattoman tutkijan, ei yrityksen edustajan, kanssa. Hyvän tutkimuseetiikan noudattamiseksi tutkijan kaksoisrooli (tutkija sekä yrityksen työntekijä) viestittiin osallistujille ensikontaktoinnista lähtien sekä haastatteluiden alussa asia käytiin vielä selkeästi läpi.

Satunnaisotannalla valikoituneet työntekijät kontaktoitiin sähköpostilla, jossa kysyttiin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Myöntävän vastauksen jälkeen sovittiin haastattelu. Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikalla erillisessä neuvotteluhuoneessa. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluiden nauhoittamiseen. Suostumuksessa myös mainittiin, että annettua tietoa ei luovuteta työnantajalle sellaisenaan ja että materiaali litteroidaan anonyyminä eikä henkilöllisyyttä tai tutkimukseen osallistumisesta luovuteta tietoa työnantajalle. Kohdeyritys ei siis saanut tietoonsa, keitä yrityksen työntekijöitä tutkimukseen on haastateltu.

Entiset työntekijät luokiteltiin neljään ryhmään toiminnoittain, samoin kuin työntekijät, jotta otos myös lähteneiden työntekijöiden keskuudesta olisi kattava. Kyseisen ryhmän kohdalla meneteltiin niin, että kun henkilöstöosastolle tuli tieto henkilön lähtemisestä, kontaktoi tutkija lähtevän työntekijän sähköpostitse tiedustellen halukkuutta tutkimushaastatteluun osallistumiseen. Yrityksen entisiä työntekijöitä haastateltiin yhteensä neljä, joista kolme haastateltiin työsuhteen viimeisellä viikolla ja yksi jo työsuhteen päätyttyä. Kaikki neljä olivat omasta halusta lähteviä työntekijöitä, jotka olivat hakeutuneet muualle töihin.

Kuten työnhakijakohderyhmän vastauksia, myös entisten työntekijöiden vastauksien vakuuttavuutta vahvistettiin peilaamalla haastattelutuloksia sekundääriaineistoon. Sekundääriaineistona käytettiin yrityksen toimihenkilöpuolen lähtöanalytiikkaraportteja vuoden 2018 tammikuusta vuoden 2019 huhtikuuhun. Raportit ovat koosteita tiedosta, jota tapausyritys kerää lähtöhaastattelulomakkeella irtisanoutuneilta työntekijöiltä. Lomake sisälsi yhdeksän väittämää sekä kaksi avointa kysymystä. Vastausprosentti on 60% kaikista irtisanoutuneista toimihenkilöistä. Lomakkeen kysymyksillä kartoitetaan sitä, mikä on ollut perimmäinen syy irtisanoutumiseen, ja millaisena yksilö on kokenut työskentelyn yrityksessä. Erityisen rikasta dataa antavat lomakkeen avoimet kysymykset, joissa on kartoitettu sitä, mitä hyvää ja mitä huonoa yrityksessä työntekijän näkökulmasta on.

Haastatellut on koottu taulukkoon yksi. Haastateltujen keski-ikä oli 34,5 vuotta, nuorin haastatelluista oli 23-vuotias ja vanhin 59-vuotias. Haastatelluista 86% oli käynyt korkeakoulun ja 14% ammattikoulun. Haastatellut asuivat Uudellamaalla, Varsinais-Suomessa tai Pirkanmaalla. Haastateltujen alat vaihtelivat myyntipäälliköistä prosessi-

insinööriksi ja kuljetussuunnittelijasta IT-ammattilaiseksi, joten vastaajajoukko edusti rikkaasti erilaisia aloja. Tämän voidaan nähdä olevan tutkimustulosten kannalta etu, sillä ilmiön tarkastelu vain yhden ammattikunnan näkökulmasta voisi heikentää vastausten variaanssia ja tehdä katsantokannasta liian kapean (Eskola & Suoranta 1998, 18). Haastattelujen nimet ja iät on muutettu yksityisyyden suojaamiseksi ja anonymiteetin säilyttämiseksi. Ikää on muuteltu lisäten tai vähentäen joitain vuosia haastatellun todelliseen ikään niin, että haastatellun ikäluokka ei muutu. Myöskin liian tarkat alatiedot ja työntekijöiden tittelit on jätetty raportoinnista pois.

**Taulukko 1. Kooste haastatelluista**

Haastatellut									
Haastatteluryhmä	Nimi	Osasto (työntekijät)	Koulutusaste	Vuosia työelämässä	Vuosia yrityksessä	Ikä (vuotta)	Sukupuoli	Haastattelu-päivämäärä	Haastattelun kesto
Työnhakija	Mika	Valmistustoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	24	-	44	Mies	11.4.2019	54 min
Työnhakija	Susanna	Tukifunktiot	Alempi korkeakoulututkinto	12	-	34	Nainen	11.4.2019	42 min
Työnhakija	Maria	Tukifunktiot	Alempi korkeakoulututkinto	9	-	32	Nainen	7.5.2019	23 min
Työnhakija	Tanja	Tukifunktiot	Ylempi korkeakoulututkinto	10	-	40	Nainen	24.5.2019	18 min
Työnhakija	Essi	Logistiikkatoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	11	-	33	Nainen	23.5.2019	46 min
Työnhakija	Arto	Suunnittelutoiminnot	Ylempi korkeakoulututkinto	20	-	46	Mies	23.5.2019	32 min
Työnhakija	Jukka	Suunnittelutoiminnot	Ylempi korkeakoulututkinto	28	-	50	Mies	23.5.2019	24 min
Työnhakija	Esko	Valmistustoiminnot	Ammattikoulu	17	-	39	Mies	11.6.2019	21 min
Työntekijä	Iisa	Logistiikkatoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	3	alle 6kk	26	Nainen	12.4.2019	1h 14 min
Työntekijä	Mikko	Logistiikkatoiminnot	Ammattikoulu	37	10+	59	Mies	11.4.2019	1h 18min
Työntekijä	Antero	Logistiikkatoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	6	2	29	Mies	28.5.2019	57 min
Työntekijä	Anni	Logistiikkatoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	7	5	28	Nainen	28.5.2019	52 min
Työntekijä	Sami	Suunnittelutoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	3	2	25	Mies	12.4.2019	39 min
Työntekijä	Esa	Suunnittelutoiminnot	Ylempi korkeakoulututkinto	6	alle 6kk	31	Mies	2.5.2019	53 min
Työntekijä	Paavo	Suunnittelutoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	6	5	29	Mies	2.5.2019	59min
Työntekijä	Juhani	Suunnittelutoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	16	10+	36	Mies	17.6.2019	1h 21 min
Työntekijä	Niklas	Valmistustoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	4kk	alle 6kk	23	Mies	2.5.2019	48min
Työntekijä	Niko	Valmistustoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	4	2	27	Mies	11.6.2019	1h 11min
Työntekijä	Saku	Valmistustoiminnot	Ammattikoulu	16	5	36	Mies	4.6.2019	1h
Työntekijä	Pasi	Valmistustoiminnot	Ammattikoulu	30	10+	48	Mies	20.5.2019	1h 2min
Työntekijä	Sanna	Tukifunktiot	Alempi korkeakoulututkinto	1	alle 6kk	23	Nainen	11.4.2019	45 min
Työntekijä	Veera	Tukifunktiot	Alempi korkeakoulututkinto	10	2	36	Nainen	21.5.2019	53 min
Työntekijä	Silja	Tukifunktiot	Alempi korkeakoulututkinto	7	5	33	Nainen	23.5.2019	51 min
Työntekijä	Anne	Tukifunktiot	Alempi korkeakoulututkinto	13	10+	41	Nainen	20.5.2019	58 min
Entinen työntekijä	Eemeli	Logistiikkatoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	3	alle 6kk	26	Mies	23.5.2019	1h 12min
Entinen työntekijä	Olli	Suunnittelutoiminnot	Ylempi korkeakoulututkinto	3	1,5	29	Mies	15.4.2019	1h 28min
Entinen työntekijä	Tuomo	Valmistustoiminnot	Alempi korkeakoulututkinto	11	5	35	Mies	19.6.2019	1h 21 min
Entinen työntekijä	Netta	Tukifunktiot	Ylempi korkeakoulututkinto	4	2	28	Nainen	24.5.2019	1h 15min

Primääriaineiston keruu suoritettiin haastattelututkimuksella. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitujen ja teemahaastatteluiden hybridimallia. Puolistrukturoitu haastattelu koostuu ennakkoon suunnitelluista kysymyksistä, joihin haastateltava vastaa omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelun aihealueet on etukäteen määrätty, mutta järjestystä ja tarkkaa sanamuotoa ei ole määritelty. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Ennalta suunniteltujen kysymysten ohella haastatteluihin jätettiin mahdollisuus muulle keskustelulle. Kysymysten asettelu ei myöskään ollut sanasta sanaan määriteltyä, vaan kysymys muotoiltiin haastateltavalle sopivaan kontekstiin sekä teemoista toiseen saatettiin edetä ennalta suunnittelemattomalla tavalla. Haastattelurunko myös muotoutui tutkimuksen edetessä. Haastattelutilanteissa käytettiin asetelmaa, jossa haastateltavan ja tutkijan välille pyrittiin aikaansaamaan keskusteleva, mutta kuitenkin yksisuuntainen dialogi, jossa tutkija pysyi keskustelun ohjaajana. Usein haastattelutilanteissa esiin voi myös nousta esiin aihioita, joita ei voi ennakoida (Creswell 2013, 173). Työnantajabrändiin rakentamiseen vaikuttavat attribuutit ovat paikoin hyvin henkilökohtaisiakin, joten haastatteluun pyrittiin luomaan rento tunnelma. Haastatteluissa jätettiin tilaa haastateltavien uratarinoille, perhetilanteille, työttömyyskokemuksille sekä muille huomioille mistä tahansa työnantajaan tai työelämään liittyvästä. Haastattelun alussa painotettiin sitä, että haastattelussa toivotaan avointa ja rehellistä keskustelua ja että kaikki työnantajaan liittyvät kokemukset, niin hyvät kuin huonotkin, saa mielellään kertoa. Haastattelun aikana kysymysten ymmärtämistä rikastettiin esimerkein, liittämällä tai kiteyttämällä kysymykseen asioita, joita työntekijä oli aiemmin maininnut.

Autenttisen tutkimusdatan saamiseksi on tärkeää, että haastatteluissa on luottamuksellinen ilmapiiri (Creswell 2013, 174). Haastatteluiden lopussa pyydettiin avointa palautetta siitä, miltä haastattelu tuntui ja millainen olo haastateltavalle jäi. Palautteen perusteella haastatteluista jäi olo, että luottamusside saatiin luotua: haastateltavat olivat todella avoimia ja he uskalsivat tuoda keskusteluissa monenlaisia asioita, arkoja ja henkilökohtaisiakin, esiin. Haastatteluissa naurettiin, itkettiin ja vihattiin.

*Mä en oo ikinä saanut mun kehityskeskustelua, niin mä nyt sit oon avautunut sulle kaiken. Onneksi oli nyt edes tämä. (Työntekijä, 2 vuotta yrityksessä)*

*Sitten jostain syksystä lähtien se alko mennä siihen, ja mietin pari kertaa että lähen menee (haastateltava itkee). (Entinen työntekijä)*

Taulukossa 2 on tutkimuksen operationalisointitaulukko. Tutkimuksen teoreettisen synteessin taustalla oleva kirjallisuus toimi tutkimushaastatteluiden teemojen ja kysymysten pohjana. Haastattelukysymykset rakentuivat työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttavien Kucherovin ja Zavylovan (2012) mallin ympärille, ja muutamia kysymyksiä tuotiin työnantajamielikuva – ja hakijakokemuskirjallisuudesta. Tutkimushaastattelurunko oli kolme erilaista, jokaiselle tutkimuskohderyhmälle omansa. Kysymyspatteriston sisältö oli melko samankaltainen, mutta kohderyhmästä riippuen koostettiin kolme erilaista haastattelurunkoa tutkimuksen eri kohderyhmille: työnhakijoille, työntekijöille ja entisille työntekijöille. Työnhakijoiden haastatteluteemat koostuivat työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen tutkimuksesta. Työntekijöiden ja entisten työntekijöiden haastatteluteemat keskittyivät työntekijäkokemuksen tutkimukseen. Kaikki kohderyhmittäin suunnitellut kysymykset löytyvät liitteestä 1.

## Taulukko 2. Operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus	Osaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Kysymysesimerkkejä
Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työnantajabrändiä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa.	1. Mistä tekijöistä työnantajabrändi koostuu	Luku 2.3: Työnantajabrändipääoma Luku 2.4: Työnantajabrändin attribuutit	Mitä sinulle tulee mieleen yrityksestä X? Mitä kautta olet saanut tietoa ko. yrityksestä? Millaisen kuvan se on antanut X:stä työpaikana?
	2. Mitkä ovat työnantajabrändin kriittiset tekijät?	Luku 2.3: Työnantajabrändipääoma. Luku 3: Työntekijän kokemukseen vaikuttavat työnantajabrändin attribuutit työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa.	Onko työnantajan arvopäätös toteutunut? Mitä hyvää tässä työssä ja työpaikassa on sinulle? Mikä saisi sinut lähtemään?
	3. Minkälaisena työnantajabrändi näyttäytytyösuhteen elinkaaren vaiheissa	Työsuhteen elinkaari-malli ja yksilön kokemusvaiheet. Luku 3.2.1: Työnantajamielikuva Luku 3.2.2: Hakijakokemus Luku 3.2.3: Työntekijäkokemus	Millainen mielikuva sinulla on yrityksestä X työnantajana? Millainen työnantaja yritys X on?

Kuten taulukosta 2 on havaittavissa, haastatteluissa käsitellyt aiheet ja kysymykset pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja osaongelmiin. Ensimmäinen osaongelma keskittyi työnantajabrändin attribuutteihin, eli tekijöihin, jotka rakentavat työnantajabrändiä yksilön mielessä. Haastatteluissa pyrittiin löytämään asioita, joita haastatelluilla tulee mieleen kohdeyrityksen työnantajabrändistä. Työnantajabrändin attribuutteja pyrittiin löytämään työntekijäkohderyhmän keskuudessa sekä mielikuvan että oman kokemuksen kautta. Haastattelun alussa myös täsmennettiin, että mielikuvalla tarkoitetaan yksilön omaa mielipidettä ja kokemusta työnantajasta.

Toinen osaongelma keskittyi löytämään tekijöitä, jotka ovat työnantajabrändille kriittisiä. Osaongelmaa lähestyttiin työnantajan arvolupauksen kautta. Jokaista haastateltavaa pyydettiin antamaan arvosana työnantajalle sekä perustelemaan se, miksi arvosana on, mikä se on, ja miksi hän ei anna täysisiä pisteitä. Tällä pyrittiin havainnoimaan sitä, onko arvolupaus toteutunut ja jos ei, mikä sitä mahdollisesti on murtanut. Lisäksi jokaiselta haastatellulta kysyttiin heidän kokemukstaan siitä, onko siirtyminen kokemuvaiheesta toiseen (mielikuvasta hakijakokemukseen, hakijakokemuksesta työntekijäkokeemukseen) jollain tavalla muuttanut haastatellun mielipidettä työnantajasta ja mitkä tekijät tai kokemukset tähän muutokseen ovat vaikuttaneet.

Kolmas osaongelma keskittyi yksilön eri kokemuvaiheisiin, joita hän on käynyt läpi ja joiden kautta hän arvioi työnantajabrändiä. Työnhakijakohderyhmän haastatteluissa keskityttiin mielikuvaan sekä kokemukseen työn hakemisesta tapausyritykseen. Haastateltavilla oli tuoreena mielessään ajatukset yrityksestä ennen hakuprosessia sekä hetkellä, kun he olivat hakuprosessin loppuvaiheessa, juuri työhaastattelusta tullessa. Haastatteluissa käytiin läpi prosessin aikana mielikuvan ja brändin kehittymistä yksilön kokemusten kautta. Työntekijäkohderyhmän sekä entisten työntekijöiden kohderyhmän ajatuksia työnantajabrändistä käytiin läpi teoreettisen viitekehyksen perusteella työntekijäkokeemukseen vaikuttavien tekijöiden kautta kuten keskustelemalla heidän näkemyksistään yrityksen organisaatiokulttuurista, heidän kokemistaan (tai kokematta jäämistään) kehittymismahdollisuuksista sekä yrityksen johtamistavoista ja yhteishengestä.

Lopullinen haastattelurunko täydentyi kahden testihaastattelun perusteella. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Relevantin aineiston koko oli 38426 sanaa. Aineistosta poistettiin litterointivaiheessa epärelevantti sisältö, eli tutkimusongelman kannalta epäolennainen keskustelu. Aineisto taulukoitiin exceliin, jonka avulla sitä alettiin suodattaa osaongelmien kannalta relevanttien haastatteluvastausten avulla. Aineiston analysoinnista kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään yksilöiden kokemuksia työnantajabrändistä. Tutkimusaineistoa lähestyttiin laadullisella analyysillä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullista aineistoa analysoitaessa on oleellista tarkastella sitä tietyn teorian tai metodologian näkökulmasta. Aineistosta tulee huomioida vain se, mikä on oleellista käytetyn teorian tai tutkimuskysymyksen valossa. (Alasuutari 2011, 38.)

Aineiston analysoinnissa käytettiin menetelminä teemoittelua ja tyypittelyä. Teemoittelussa aineistosta tuodaan esiin teemoja, jotka vastaavat tutkimusongelmaan (Eskola & Suoranta 1998, 176; Creswell 2013, 184). Teemoittelussa aineistosta nousevat keskeiset teemat kategorisoidaan nostamalla ne erilleen informaatiosta. Teemoittelussa pyritään löytämään 5-7 keskeisintä yleistä teemaa. Teemat ovat laajoja tietoyksiköitä, jotka koostuvat lukuisista alateemoista tai pienemmistä, yläteemaan liittyvistä asioista. (Creswell 2013, 186.) Analyysivaiheessa on tärkeää tarkastella esiin nousevia seikkoja, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle sekä näiden seikkojen yhteyksiä toisiinsa. Lisäksi tärkeää on huomioida myös poikkeavat vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 14.) Teemoittelu-prosessissa aineisto purettiin yksilöiden tarinoista sanoiksi ja lauseiksi, joista lähdettiin etsimään teemoja jokainen osaongelma erikseen käsiteltynä. Tulokset kirjattiin exceliin niin, että haastatellut kirjattiin riveille (tunnisteattribuutein vastaajan nimi, onko hän työnhakija vai -tekijä, työsuhteen kesto ja koulutustausta) sekä haastattelukysymysten tulokset analysoituna sarakkeisiin niin, että jokainen haastattelukysymys muodosti yhden sarakkeen. Jokainen erillinen tulos per haastattelukysymys kirjattiin omalle rivilleen. Yhteensä aineistosta saatiin 1567 tietosolua exceliin (ei sisällä haastateltavien tunnisteattributteja). Tällainen solu sisälsi yhden asian, joka voi olla yksi sana tai yksi tai tarvittaessa useampi lause, josta haastatellun vastaus käy ilmi. Osaongelmittain tuloksia ryhmiteltiin osaongelmaa koskevien haastattelukysymysten ja vastaajaryhmien perusteella.

Ensimmäisen osaongelman kohdalla teemoittelu oli teorialähtöistä. Teorialähtöiselle teemoittelulle suuntaa antaa tutkimuksessa esiintynyt teoria (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173). Tutkimuksessa esiin tulleet työnantajabrändin attribuutit jaoteltiin neljään luokkaan, jonka jälkeen löydöksiä verrattiin kirjallisuuskatsauksen viitekehykseen. Teemoittelua tehtiin post it -seinää apuna käyttäen: aineistosta esiin nousseita raakahavaintoja teemoiteltiin teoriaviitekehyksen antamiin yläluokkiin.

Toisen ja kolmannen osaongelman kohdalla hyödynettiin tyypittelyä. Aineiston tyypittelyssä kootaan aineiston tyypilliset asiat omiksi ryhmikseen (Eskola & Suoranta 1998, 182). Tyypittelyssä mentiin aineisto edellä, jotta teoriasta tulleet teema-kategoriat eivät rajoittaisi esiin nousevia teemoja eikä kategorisoinnista tulisi pakotettua. Tyypittelyä varten havainnot taulukoitiin ja ryhmiteltiin exceliä apuna käyttäen. Työnantajabrändiin liittyvät havainnot taulukoitiin, jonka jälkeen havaintoja lähdettiin tyypittelemään kategorioihin vastaajajoukkojen perusteella. Tällöin aineisto jaettiin viiteen kategoriaan: työnhakijoihin, alle 6 kuukautta työskennelleihin, 2 vuotta, 5 vuotta tai 10 vuotta työskennelleihin sekä entisiin työntekijöihin.

Taulukoinnin yhteydessä havainnot myös luokiteltiin kategorioihin: positiivinen havainto, negatiivinen havainto ja neutraali/kuvaileva havainto. Näin hahmotettiin aineistosta nouseva yleiskuva tapausyrityksen työnantajabrändin nykytilasta sekä tunnistettiin attribuutit ja niiden vaikutussuunta työnantajabrändiin. Tyypittelyn kautta tunnistettiin myös vastaajien taustoja selittävät tarinatyyppit sekä työntekijäkokemuksen vaiheet, joissa pystyttiin tunnistamaan työsuhteen keston perusteella erityyppistä havainnointia ja suhtautumista työnantajabrändiin. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin myös laskemista vastausten yleistettävyyden tulkitsemiseksi. Laskemisella tarkoitetaan prosessia, jossa summataan se, kuinka monta kertaa jokin ilmiö esiintyy aineistossa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 176). Laskemista hyödynnettiin tiettyjen löydösten yleistettävyyttä analysoitaessa; erityisesti osaongelmissa yksi ja kaksi hyödynnettiin tätä menetelmää tarkasteltaessa attribuutteja, jotka rakentavat työnantajabrändiä.

Aineiston analysoinnissa pyritään löytämään esimerkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä ja näitä edustava yhteinen selitys. Toisaalta, laadullisessa analyysissä poikkeus kumoaa säännön ja raakahavaintojen tulee päteä koostehavaintoon, jotta tulos on luotettava. Tämä ei tarkoita, että eri suuntiin näyttävät haastattelutulokset kumoavat yhteisen oletuksen, mutta kuvaa laadullisen analyysin tarkoitusta, joka ei pyri keskiarvoihin ja jossa myös poikkeusten voidaan ymmärtää olevan havaintojen takana vaikuttavina tekijöinä. (Alasuutari 2011, 44, 52.) Tulosanalyysissä huomattiin melko pian tietyn tyylisten johtopäätösten esiintymistä tietyllä vastaajaryhmällä. Havaittiin, että henkilöiden suhtautuminen työnantajabrändiin vaihtelee hieman sen mukaan, millainen heidän oma taustansa on ja tavoitteet uralla ovat. Tulosluvussa työnantajabrändin kokemuksia käsitelläänkin tutkimustulosten kautta tunnistettujen neljän eri tarinatyyppin kautta. Nämä tarinatyyppit auttavat ymmärtämään sitä, miksi työnantajabrändi voidaan kokea eri tavoin työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa.

Haastateltujen sanamuodoista pystyi päättämään jotain siitä, kuinka sitoutunut haastateltava oli yritykseen. Osa käytti yrityksestä puhuessaan sanaa ”me”, joka viestitti, että henkilö on hyvin syvällä yrityksessä ja sitoutunut yritykseen. Osa puhui yrityksestä erillisenä itsestään, käyttäen sanavalintoja ”työnantajan pitäisi” tai ”yritys on” ja näin ollen ei samaistanut itseään yritykseen. Tällaisia sanamuotoja käyttävät vastaajat kokivat hyvin eri asiana puhua yrityksestä yleisesti ja omista kokemuksistaan, kun taas sitoutuneemman oloiset haastateltavat kietoiivat itsensä osaksi yrityksen päätöksiä.

Tuloksia havainnollistetaan sitaatein, sitaatit eivät kuitenkaan ole tutkimustuloksia vaan näytteitä aineistosta ja päätelmistä tulosten takana (Eskola & Suoranta 1998, 138). Tutkimuksen tulosluvussa sitaatteja hyödynnetään analyysin kuvailuun sekä havainnollistamaan ja elävöittämään aineistoa validoiden sen, mihin tuloksiin on päädytty.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan perinteisesti arvioida tarkastelemalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta sekä sitä, että tulokset eivät ole vain sattumanvaraisia. Validiteetti kuvaa sitä, että tutkimuksessa mitattiin oikeaa asiaa. (Hirsijärvi ym. 2009, 231–232.) Laadullisessa tutkimuksessa yksittäisen tuloksen toistuminen uudelleen ei ole välttämättä mahdollista, minkä vuoksi reliabiliteetin tarkastelu laadullisessa tutkimuksessa vaatii tulosten ymmärtämistä ja koko tutkimusprosessin arviointia (Eskola & Suoranta 1998, 211; Hirsijärvi & Hurme 2008, 189).

Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa voidaan arvioida sen uskottavuutta ja siirrettävyyttä. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, vastaavako tutkijan tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Uskottavuutta ei välttämättä lisää se, että tulkinnat viedään tutkittavien arvioitavaksi, sillä he voivat olla sokeita kokemukselleen ja tilanteelleen. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Tämän tutkimuksen uskottavuutta pyrittiin vahvistamaan jo haastattelutilanteissa, joissa tutkija pyrki ymmärtämään haastateltavia toistamalla, täsmentämällä ja yhteen vetämällä haastateltavan kertomaa, jotta voitiin varmistua siitä, että tutkija ymmärtää, mitä haastateltava tarkoittaa. Haastateltava pystyi myös korjaamaan tutkijan väärää tulkintaa täsmentämällä sitä, mitä tarkoitti. Haastateluissa synnytyt merkitykset ja kokemuskuvailut paransivat tulosten analysoinnin laatua ja näin lisäsi tutkimuksen uskottavuutta.

Siirrettävyys tutkimuksen laadullisena arviointikriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat yleistettävissä tietyin ehdoin. Lähtökohtaisesti laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole samalla tavalla yleistettäviä totuuksia kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen, mutta siirrettävyyttä voidaan pitää abstraktilla tasolla luotettavuuden kriteerinä. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Tulosten siirrettävyys nähdään tämän tutkimuksen haasteena, sillä tutkimus toteutetaan vain yhteen yritykseen. Kyseinen yritys edustaa vain yhdenlaista esiintymää todellisuudesta ja ympäristöstä, josta työnantajabrändiä havainnoidaan. Työnantajat ovat erilaisia, ne toimivat eri toimialoilla, niillä on erilaisia strategioita, omistus pohjia ja kulttuuritaustoja. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat yrityksen mielikuvaan. Lisäksi samalla alallakin toimivilla yrityksillä on erilainen organisaatiokulttuuri, johtamiskulttuuri ja ne koostuvat erilaisista sosiaalisista ja fyysisistä ympäristöistä, jotka puolestaan rakentavat työntekijäkokemusta. Myös työnantajabrändin merkitys yksilölle voi vaihdella aloittain: teknologia-alalla se saatetaan kokea toisin kuin hoito-alalla. Toisaalta, kun tarkastellaan aihetta työpaikka-viitekehityksessä, on jokaisella työpaikalla tunnistettavissa samanlaisia lainalaisuuksia riippumatta siitä, millä alalla organisaatio toimii. Myös tähän yleistyksen pyrittiin tutkimuksen tuloksissa ja ilmiötä tarkastellaan yleisellä tasolla ja yleisin nimittäjin, jolloin ala häivytetään taustalle. Tutkimuksen näkökulma on työsuhteen elinkaareissa, joka on prosessi. Tämä prosessi puolestaan on usein yhteinen työnantajasta riippumatta. Se, mitä yksilöt kokevat, on yrityksestä riippuvaista, mutta se, mikä kokemukseen vaikuttaa, saattaa olla yleistettävissä oleva seikka, kuten tietty hetki, vaihe tai kokemus työsuhteen aikana, jonka on synnyttänyt jokin työnantajille yhteinen nimittäjä, kuten esimies. Se ei ole oleellista, kuka esimies oli vaan se, millainen esimiehen käyttäytyminen on saanut yksilössä aikaan tietynlaisen kokemuksen. Tämä on ollut keskeinen näkökulma tutkimustulosten analysoinnissa.

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin parantamaan myös otosvalinnoilla: haastateltaviksi valittiin mahdollisimman erilaisia työntekijöitä, eri osastoilta ja eri kokemusvuosilla. Tällöin poistettiin harhaa siitä, että tutkimus olisi tutkinut työnantajabrändin kokemusta vain tietyllä kohderyhmällä, jonka homogeenisuus olisi voinut vaikuttaa lopputulokseen siitä, kuinka työnantajabrändi koetaan. Lisäksi tutkimuskohteet valittiin niin, ettei yrityksessä työskentelevä tutkija tuntenut haastateltavia etukäteen. Tällöin jokainen haastateltava oli tutkijalle ”tyhjä taulu”, eikä tutkijalla ollut ennakko-oletuksia esimerkiksi haastateltavan suhtautumisesta työnantajaan. Tulosten analysointivaiheessa pyrittiin erityiseen tarkkuuteen ja huolellisuuteen: löydökset pohjattiin usein ilmeneviin

havaintoihin, ei satunnaisiin huomioihin. Jotta löydös nostettiin merkitseväksi, tuli sen esiintyä usean eri haastateltavan vastauksissa.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan subjektiviteetti ja sen huomiointi, että tutkija on myös tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998, 2010). Luotettavuuden arvioinnissa on myös oleellista hahmottaa tutkijan positio, sillä tutkija vaikuttaa tutkimuksensa tuloksiin paitsi haastattelutilanteessa, myös perspektiivinsä kautta (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 189). Tässä tutkimuksessa tutkija havainnoi ilmiötä tapausyrityksen sisältä ja tutkijalla oli kokemusta yrityksen työntekijänä olemisesta yhdellä osastolla. Tämä auttoi haastateltavien ymmärtämisessä ja tätä kautta tutkimustulosten ymmärtämisessä, sillä monitahoiset ja kokemukselliset teemat, kuten organisaatiokulttuuri tai johtamistapa, olivat helpompia ymmärtää, kun on tutkimuskohteessa sisällä, eikä yritä hahmottaa sitä vain sanojen kautta. Tutkijan on myös tärkeää tuntea oma suhteensa tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuskohteisiin ennen prosessia, sen aikana ja sen jälkeen: tämä vaatii sen, että tutkija tiedostaa hyvin oman psykologisen ja tunnepohjaisen suhtautumisensa tutkittavaan ilmiöön (Lincoln 1995, 276). Tutkija peilasi saatuja havaintoja omiinsa – tämä vahvisti tutkimuksen luotettavuutta, sillä tällöin varmistui, että haastateltavat olivat rehellisiä ja että subjektiivisista kokemuksista oli löydettävissä samankaltaisuuksia, mikä vahvistaa tutkimustulosten luotettavuutta. Analysointivaiheessa tulokset käytiin läpi useaan kertaan ja suhteellisen kattavasta aineistosta raportoitiin vain tutkimuksen kannalta olennaiset asiat.

Myös haastatteluympäristö sekä haastateltavat voivat vaikuttaa haastattelutuloksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 207). Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että tutkimushaastattelut toteutettiin fyysisesti haastateltavien työpaikalla. Fyysinen tila saattaa alitajuisesti vaikuttaa vastaajaan luoden tunteen, että haastateltava on töissä. Työroolin kautta ihminen saattaa olla erilainen ja tuntea velvollisuutta edustaa työnantajaansa ja näin ollen vastata työnantajalle edullisesti kysymyksiin. Tätä pyrittiin poistamaan luomalla haastattelutilanteesta työstä ja työnantajasta erillinen hetki, jossa yksilön omilla kokemuksilla on päärooli. Käytännössä tämä tehtiin niin, että haastattelut pidettiin neuvotteluhuoneessa, joka ei ole yleisessä käytössä (poistettiin olo, että työntekijä ei ole työpalaverissa), haastattelussa oli tarjolla kahvia (yleensä ei ole, pyrittiin luomaan rentoa tunnelmaa) ja tutkijalla ei ollut päällään vaatetusta, joka osoittaisi, että kyseessä on yrityksen työntekijä (poistettiin olo, että haastateltava puhuisi työnantajan edustajalle). Tuloksia tulkitessa tulee myös huomioida, että haastatellut yksilöt edustivat kukin omaa kokemusmaailmaansa ja näihin yksilön kokemuksiin vaikuttavat ympäristötekijät, kuten esimies ja tiimi, jotka

vaihtelivat jokaisen vastaajan kohdalla. Nämä seikat on huomioitu tuloksia analysoitaessa.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työnantajabrändiä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa: hakijan silmin, työntekijän silmin ja entisen työntekijän silmin. Tutkimustulokset käydään läpi osaongelmittain. Ensimmäinen osaongelma keskittyi tutkimaan työnantajabrändin attribuutteja. Tutkimustuloksilla täydennetään aiemman kirjallisuuden näkemyksiä siitä, mistä työnantajabrändi koostuu. Tutkimuksen toinen osaongelma pyrki tutkimaan sitä, mitkä ovat työnantajabrändin kannalta kriittisiä attribuutteja: attribuutteja, jotka toteutuessaan eivät vaikuta välttämättä positiivisesti, mutta jos nuo attribuutit eivät toteudu, niiden vaikutus työnantajabrändiin on negatiivinen. Kolmas osaongelma keskittyi tutkimaan sitä, millaisena työnantajabrändi näyttäytyy työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Osaongelmaa lähestyttiin eri kohderyhmien kautta, joilla on erilainen ajallinen ja kokemuksellinen yhteys työnantajabrändiin.

### 5.1 Työnantajabrändin attribuutit

Tutkimusaineiston perusteella työnantajabrändi rakentuu lukuisista erilaisista työpaikkaan, yritykseen tai työnantajaan liittyvistä yksilön tekemistä havainnoista. Tulokset aiemmissa tutkimuksissa ja työnantajabrändikirjallisuudessa esiintyneistä moninaisista määritelmistä työnantajabrändin attribuuttien kokonaisuudesta vahvistuivat myös tässä tutkimuksessa: lukuisia kosketuspintoja on haastavaa luokitella ja täydellisesti hahmottaa. Tutkimustulokset vahvistavat Iglesiasin ym. (2013, 681–682) näkemystä siitä, että työnantajabrändi rakentuu brändin kanssa tekemisissä olevien kokemuksista ja mielikuvista erilaisten sosiaalisten prosessien tuloksena. Nykykirjallisuus esitti työnantajabrändiin liittyvistä attribuuteista lukuisia kategorisointeja. Näissä kategorisoinneissa ei oltu huomioitu aikaperspektiiviä tai sitä, millaisena työnantajabrändi näyttäytyy eri kohderyhmille. Kattavan attribuuttiluokittelun esittäneet Kucherov ja Zavylova (2012) eivät tuoneet mallissan esiin työnhakijan näkökulmaa, kuin todeten, että työnantajabrändiattribuuttien organisatoristen ominaisuuksien kategoria rakentaa brändiä työnhakijoille ja yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Tutkimustulosten perusteella työnhakijoiden näkökulmasta työnantajabrändiä rakensivat erityisesti organisatoriset attribuutit, mutta myös taloudellisiin, psykologisiin ja funktionaalisiin ominaisuuksiin luokiteltavat attribuutit, toisin kuin Kucherov ja Zavylova (2012) esittivät. Tutkimustulosten perusteella työntekijöiden näkökulmasta työnantajabrändi koostui organisatorisista, taloudellisista,

psykologisista ja funktionaalista ja attribuuteista kokemusten kautta, aivan kuten Kucherov ja Zavylovakin (2012) toivat mallissaan esiin. Työnantajabrändin ulkoinen taso syntyy mielikuvan perusteella sekä hakijakokemuksen perusteella. Työnantajabrändin sisäinen taso syntyy työsuhteen aikana syntyneiden kokemusten kautta. Tutkimuksessa vahvistui aiemman kirjallisuuden käsitys, että työnantajabrändi syntyy yksilön kokemuk-  
sista, joihin puolestaan vaikuttavat attribootit, jotka joko ovat tai eivät ole yrityksen joh-  
dettavissa. Tämä oli havaittavissa haastateltavien vastauksista, joissa useaan kertaan tois-  
tui ”tämä on minun kokemus asiasta”. Tämä indikoi siitä, että haastateltavat kokivat, että  
tapausyrityksellä työnantajabrändinä ei ole olemassa yhteistä jaettua, tiedostettua tai sa-  
noitettua totuutta.

Tutkimuksen aikaperspektiiviltään vaiheittainen lähestymistapa toi esiin työnanta-  
jabrändin kerroksellisuuden. Työnhakijoiden keskuudessa rakentuvan työnantajamieliku-  
van syntymiseen vaikuttavat attribootit ovat erilaisia, kuin attribootit, joiden kautta työn-  
tekijä kokee työnantajabrändin. Tutkimuksessa tuli esille se, kuinka työnhakijoille työn-  
antajabrändi näyttäytyy ensisijaisesti organisatoristen attribuuttien kautta, joita työnhaku-  
vaiheessa täydentävät osin psykologiset ja funktionaaliset attribootit. Työntekijöiden nä-  
kökulmasta puolestaan merkittävimmät työnantajabrändiä rakentavat tekijät olivat psy-  
kologiset ja funktionaaliset attribootit, joille loivat pohjaa taloudelliset ja organisatoriset  
attribootit. Kucherovin ja Zavylovan (2012) malli tarkasteli työnantajabrändiä ensisijai-  
sesti työntekijöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa nousi esiin myös se, mistä attri-  
buuteista työnantajabrändi rakentuu hakijakohderyhmälle. Työnhakijat pääsevät lähem-  
mäs työnantajabrändiä jo hakuvaiheessa altistuessaan viestinnälle muun muassa sen  
kautta, mitä yrityksestä ja siellä työskentelystä puhutaan viraalisti sekä funktionaalisten  
ominaisuuksien kautta, joita työnhakija pääsee arvioimaan työpaikkailmoituksessa, jossa  
kuvataan työtehtäviä sekä esitetään työnantajan arvolupaus.

Kuviossa 9 on kuvattu tutkimuksessa hahmotetut työnantajabrändiä rakentavat attri-  
buutit. Teoriaviitekehityksessä käytetyn työnantajabrändiattribuuttiluokittelun kohdista jo-  
kainen löydettiin myös tässä tutkimuksessa. Malli kuitenkin täydentyi kolmella lisähä-  
vainnolla ja yhdellä uudella attribuuttiluokalla; viestinnällisillä ominaisuuksilla. Attri-  
buutit, joita ei tutkimuksen teoriaviitekehityksessä esiintynyt, on merkitty kuvioon kursii-  
villa. Tutkimustulosten kautta hahmotettiin, että työnantajabrändiä rakentavia organisa-  
torisia ominaisuuksia on Kucherovin ja Zavylovan (2012) mallissa esiintyneiden mark-  
kina-aseman, historian tuotebrändien ja yrityksen toimintakentän lisäksi myös yrityksen  
fyysiset tilat. Psykologisten ominaisuuksien luokkaan tunnistettiin uudeksi attribuutiksi

työnantajabrändiin liitettävä sosiaalinen arvostus. Funktionaalisten ominaisuuksien luokkaan työnantajabrändiä rakentavana attribuuttina tunnistettiin työnhakuprosessi kokonaisuudessaan.

*Viestinnälliset ominaisuudet*, tutkimuksessa tunnistettu uusi attribuutiluokka, kuvaavat työnantajabrändin viestintätasoa, jonka kautta muista attribuuteista viestitään. Nämä on kuvattu muiden attribuutiluokkien yläpuolella havainnoillistamaan sitä, että organisatorisista, taloudellisista, psykologisista ja funktionaalisista ominaisuuksista viestitään tämän tason läpi. Viestintä voi olla virallista tai epävirallista ja riippumatta viestintätasosta, viestinnällä tunnistettiin tässä tutkimuksessa olevan työnantajabrändiä yksilölle rakentava vaikutus. Viestinnällisiin ominaisuuksiin tunnistettiin neljä attribuuttia: ulkoinen viestintä, WOM (word-of-mouth), rekrytointimarkkinointi ja sisäinen viestintä.

Työnantajabrändiä rakentavat attribuutit tutkimustulosten perusteella			
Viestinnälliset ominaisuudet			
Ulkoinen viestintä	WOM	Rekrytointimarkkinointi	Sisäinen viestintä
<b>Organisatoriset ominaisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkina-asema</li> <li>• Yrityksen historia</li> <li>• Tuotebrändit ja niiden maine</li> <li>• Yrityksen koko ja toimintakenttä</li> <li>• Fyysiset tilat</li> </ul>	<b>Taloudelliset ominaisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palkka ja edut</li> <li>• Työsuhteen pysyvyys</li> <li>• Työajat</li> </ul>	<b>Psykologiset ominaisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiokulttuuri</li> <li>• Työilmapiiri</li> <li>• Johtaminen</li> <li>• Sosiaalinen arvostus</li> </ul>	<b>Funktionaaliset ominaisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn sisältö</li> <li>• Kehittymismahdollisuudet</li> <li>• Osaamisen maksimaalinen hyödyntäminen</li> <li>• Rekrytointiprosessi (hakijat)</li> </ul>

### Kuvio 9. Tutkimuksen perusteella löydetty työnantajabrändin attribuutit

Työnantajabrändi alkaa rakentua viestinnällisten ominaisuuksien kautta yrityksen ulkoisen viestinnän, mediapuheen sekä WOMin vaikutuksesta. WOM rakentaa työnantajamielikuvaa, joka syntyy sosiaalisen verkoston asenteista ja ajatuksista viraalipuheen, ja jota voi havaita niin keskustelupalstoilla kuin kommenttikentissä sekä tuttavien puheissa. Verkossa tai reaali maailmassa tapahtuva WOM eli epävirallinen kommunikointi ihmisten välillä rakentaa työnantajabrändiä erityisesti työnhakijoiden silmissä. Löydös tukee Barrown ja Mosleyn (2014, 4) havaintoja siitä, että työnantajabrändin syntyyn vaikuttavat epäviralliset yhteydet sekä kuulopuheet. Se, kuinka keskustelupalstoilla ja sosiaalisen median kanavissa ihmiset puhuvat yrityksestä työnantajanäkökulmasta, vaikutti tutkimustulosten perusteella siihen, mistä lähtökohdista yksilö arvioi työnantajabrändiä. WOMin vaikutuksesta työnhakijoille on voinut muodostua esimerkiksi positiivinen tai negatiivinen mielikuva työnantajasta. WOMin voidaan katsoa rakentavan työnantajabrändiä viestien todellisuutta työpaikasta: kuinka siellä toimitaan ja kuinka työntekijät

kokevat työnantajan arvostavan työntekijöitä. Työnhakijalle rakentuu tätä kautta jonkinlainen käsitys yrityksen organisaatiokulttuurista.

Internetin keskustelupalstojen kautta muokkautuvat tarinat työnantajasta vaikuttivat ennako-asenteisiin työnhaussa. Tätä ennakkokäsitystä yksilö pyrki tunnustelemaan rekrytointiprosessin aikana havainnoiden ja tiedustellen faktapohjaa netissään lukemille väitteille. Netissä tapahtuvan mielipiteenvaihdon lisäksi työnantajabrändiä tätäkin vahvemmin rakentaa toisilta ihmisiltä, esimerkiksi tutuilta kuullut, kokemukset työnantajasta. Työtä hakevien on tyypillistä kysyä omasta sosiaalisesta verkostostaan kokemuksia työpaikasta, johon hän on hakemassa, kuten Kauhanen (2012, 69) on todennut. Sosiaaliset verkoston mielipiteiden vaikutus on erittäin voimakas, sillä mielipide tulee henkilöltä, jolla työnhakija tietää olevan omaa kokemusta työnantajasta. Tällaiset ennako-asetteet yksilö halusi myös selvittää rekrytointiprosessin aikana. Se, miksi henkilöt olivat hakeet töihin negatiivisista ennako-aseteista huolimatta, johtui siitä, että mielenkiintoiset työtehtävät kannattelivat työnantajabrändiä heidän silmissään.

WOM edustaa löydösten mukaan ajatuksia ja puhetta työnantajasta, joka muotoutuu ympäristöissä, jotka eivät ole työnantajan johdettavissa tai tunnistettavissa. Löydös WOMin merkityksestä työnantajabrändin rakentajana voidaan liittää Edwardsin (2010, 7) toteamukseen, että työnantajakokemuksiin ja mielikuviin vaikuttavia kosketuspintoja ei voida täysin johtaa, sillä niitä on lukuisia, eivätkä ne kaikki ole työnantajan ulottuvissa. Mielenkiintoinen havainto tutkimustulosten kannalta oli myös se, että WOM ei vaikuta työntekijöiden kokemukseen työnantajabrändistä. Yksilö vertaa mielessään omia kokemuksiaan WOMiin ja kumoaa ne, jos hänen subjektiivisen kokemuksensa mukaan ne eivät pidä paikkaansa. Voidaan siis todeta, että omat kokemukset koetaan vahvempana brändinrakentajana kuin ulkoisen yleisön mielipiteet. Ilmiö todentaa hyvin myös sen, kuinka työnantajabrändiuskollisuus toteutuu lopulta yksilön asenteissa ja käyttäytymisessä. Uskollisuus brändiin on sitoutumisen syvin muoto ja työnantajabrändin perimmäinen tarkoitus, kuten Plaskoff (2017) on todennut.

*H: Negatiivista juttua siellä (sosiaalisessa mediassa) on, että tää on liukuhinaa ja huonolla palkalla.*

*T: Mutta pitääkö tämä paikkansa?*

*H: Emmää tiä...usein ne on henkilöitä, jotka ei tiedä mistään mitään, ei ne tiedä, mitä se on. No, onhan se linjatyötä, mutta on siinä sitä kiertoa. Ei ne kirjoittelijat voi tietää, kun ei ne oo ollu täällä.*

(Pasi, yli 10 vuotta yrityksessä)

Työnantajabrändiä työnhakijoille rakentaa myös tutkimustulosten perusteella viestinnällisiin ominaisuuksiin luokiteltu rekrytointimarkkinointi. Rekrytointimarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointiviestintää, jonka kohderyhmänä on työnhakijat. Tutkimustulosten perusteella rekrytointimarkkinointi viestii mielikuvaa työpaikasta, työstä ja työskentelystä yrityksessä. Rekrytointimarkkinointi välitti myös viestiä siitä, millainen kulttuuri yrityksessä on. Rekrytointimarkkinoinnin roolia työnantajabrändin rakentajana ei oltu huomioitu Kucherovin ja Zavylovin (2012) mallissa. Rekrytointimarkkinoinnin rooli ulkoisena brändinrakentajana on kuitenkin tärkeä huomioida. Toisaalta, rekrytointimarkkinointi on liitettävissä yrityksen ulkoiseen viestintään, mutta rekrytointimarkkinoinnin sisällön erityisyys ei ole rinnastettavissa perinteiseen yritysviestintään, jota ei ole kohdennettu työnhakijoille. Se, millaisia mielikuvia rekrytointimarkkinointi herättää työnhakijoissa, on myös kriittistä tunnistaa, jotta pystytään arvioimaan ymmärretyn viestin ydintä ja verrata sitä kokemukseen, mikä syntyy työntekijäkokemuksen kautta.

Viestinnällisiin ominaisuuksiin tunnistettiin työnantajabrändiä rakentavaksi attribuutiksi myös yrityksen sisäinen viestintä. Sisäinen viestintä rakentaa työnantajabrändiä työntekijöiden keskuudessa. Se, mistä ja miten yritys viestii työntekijöilleen, rakentaa työntekijöiden mielissä ajatuksia työnantajastaan ja yrityksestä. Viestinnän voidaan katsoa vahvistavan tai heikentävän työnantajabrändiä. Tutkimustulosten perusteella erityisesti sisäisen viestinnän tapa ja viestien sisältö vaikuttivat mielipiteeseen työnantajasta ja tätä kautta työnantajabrändiin. Esimerkiksi tutkimuksen kohteena olleen yrityksen tapauksessa sisäinen viestintä loi työnantajasta sulkeutunutta kuvaa, sillä viestinnän koettiin olevan niukkaa ja ympäröivää. Lisäksi viestintä koettiin tiedottavana, ei keskustellevana. Tämän voidaan katsoa synnyttävän alitajuista kahtiajakoa, jossa viestinnän osapuolina on kasvoton työnantaja, joka kertoo, ei keskustele työntekijöiden kanssa. Kun tällainen ajatusmaailma ympäröi organisaatiota, vaikuttaa se organisaatiokulttuuriin sekä yksilön kokemukseen työnantajasta, ja lopulta työnantajabrändistä. Työnantajabrändiin voidaan kontribuoida yrityksen taholta sisäisen viestinnän kautta viestimällä brändille suotuisista asioista ja tätä kautta pyrkimällä vaikuttamaan työnantajabrändiin.

Tutkimustulosten mukaan työntajamielikuvaa rakentavat myös työnantajabrändin *organisatoriset ominaisuudet*: markkina-asema, historia sekä se, millä alalla yritys toimii ja millaisia tuotteita se valmistaa. Samat attribuutit oli tunnistettu jo Kucherovin ja Zavylovan (2012) mallissa. Tutkimuksessa havaittiin, että organisatoriset ominaisuudet

olivat liittäneisiin siihen, kuinka houkuttelevalta yritys yksilön silmissä vaikutti. Kohdeyritys toimii teknologiateollisuuden alalla valmistuen perinteisesti maskuliinisiksi miellettyjä tuotteita. Naishakijoiden silmin asia koettiin niin, että sillä ei ole väliä, mitä yritys valmistaa, vaan työtehtävä on keskeinen ajuri hakeutua yritykseen. Mieshakijat taas kivat erityisesti alan ja lopputuotteen olevan houkuttelevuutta lisääviä asioita. Löydös voidaan liittää luvussa 2.2. esitettyyn työnantajabrändin ja kuluttajabrändin väliseen suhteeseen. Foster ym. (2010, 405) totesivat, että kuluttajabrändin maineella on yhteys siihen, kuinka työnhakija arvottaa työnantajan. Myös Kucherov ja Zavylova (2011) mainitsivat, että tuotebrändeillä ja niiden maineella on yhteys siihen, kuinka työnantajabrändiä arvioidaan.

Se, millainen maine ja arvo kuluttajabrändeille on syntynyt kuluttajien keskuudessa, linkittyy työnantajabrändiin. Tutkimuslöydöksen kautta huomionarvoista on se, että yrityksen kuluttajabrändi saattaa puhutella vain tiettyä hakijakohderyhmää riippuen siitä, mitä kuluttajabrändi itsessään edustaa ja kuinka kiintoisana työnhakija sen itselleen kokee.

Tutkimustulosten perusteella havaittiin myös, että työnantajabrändi rakentuu yrityksen sidosryhmäverkostoissa. Se, millaista kuvaa yrityksen työntekijät välittävät yhteistyötahoilleen, kuten asiakkaille, toimittajille tai palveluntarjoajille, vaikuttaa välillisesti työnantajabrändiin. Tämä voidaan liittää Fosterin, Punjaisrin ja Chengin (2010) havaintoon, että kuluttajabrändi vaikuttaa työnantajabrändiin, sillä kuluttajabrändiä käyttävä arvioi yritystä vahvasti kuluttajabrändin näkökulmasta. Kuluttajabrändin käyttäjä voi myös olla jossain vaiheessa työnhakija. Yrityksen onkin tärkeää tiedostaa myös muissa sidosryhmäverkostoissa antamansa kuva, myös niissä tilanteissa, joissa yritys on asiakkaana tai palveluntarjoajana. Jokainen työntekijä on omanlaisensa brändilähteläs omalla käytöksellään ja jokainen yrityksen ja sidosryhmän välillä luotu kontakti rakentaa mielikuvaa. Saman havainnon oli myös tehnyt Lubecka (2013, 11–12) todeten, että mielikuvan syntyyn vaikuttaa sanallinen ja sanaton viestintä, joka rakentuu ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien puheiden ja käytöksen välillä.

Yrityksen ulkopuolisten silmissä myös yrityksen historialla nähtiin olevan vaikutusta työnantajabrändiin: yrityksen perinteikkyyys ja mennyt yhdistettiin nykyiseen tilaan. Tässä kohdin myös yrityksen strategia ja tulevaisuudennäkymät nousivat esiin: se, mihin yritys on menossa, koettiin erityisen merkittäväksi houkuttelevuustekijäksi sekä työnhakijoiden että työntekijöiden keskuudessa.

Bejtkovskýn (2018) mukaan työnhakijalle on tärkeää saada tietoa työnkuvasta ja työolosuhteista, yrityksen sijoittumisesta muiden joukossa työpaikkana, työilmapiiristä, uramahdollisuuksista sekä saada tietoa yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta (Bejtkovský 2018, 1145). Tämän tutkimuksen perusteella työnhakijalle oli merkittävää tiedostaa työn sisältö sekä yrityksen tulevaisuudennäkymät. Hakijoita houkutti erityisesti yrityksen menestys, maine ja visio, jotka rakensivat intentiota päästä osaksi työnantajabrändiä.

*Haluan päästä osaksi firman tarinaa ja nähdä, miten asiat kehittyvät.*

(Susanna, työnhakija)

Organisatorisiin ominaisuuksiin on yhdistettävissä myös yrityksen fyysiset tilat, joita ei ollut mainittu Kucherovin ja Zavylovan (2011) mallissa. Fyysiset tilat mainittiin sekä työnhakijoiden että -tekijöiden keskuudessa. Voidaan ajatella, että tilat ilmentävät yrityksen luonnetta ja toimialaa. Työnhakijat kokivat olleensa negatiivisesti yllättyneitä siitä, millaisen mielikuvan he olivat saaneet yrityksen fyysisestä presenssistä nettisivujen kautta ja millainen todellisuus oli. Työntekijät yhdistivät työympäristön puolestaan siihen, että vanhahkot toimitilat viestivät siitä, että työntekijöiden arvostus ja viihtyvyys eivät ole työnantajalle tärkeitä prioriteetteja. Morganin ja Goldsmithin (2017, 59; 67) mukaan fyysinen ympäristö on yksi työntekijäkokemuksen osa-alue ja Kauhasen (2012, 69) mukaan yksi työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä. Fyysiset tilat nousivat esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa sekä työnhakija- että työntekijäkohderyhmän keskuudessa mielikuvaan tai työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä, joten yrityksen fyysisten tilojen voidaan todeta olevan yksi työnantajabrändiä rakentava attribuutti.

*Taloudelliset ominaisuudet* ilmenivät tutkimustuloksissa erityisesti palkan ja työsuhteen pysyvyyteen liittyvinä huomioina. Palkan koettiin olevan välillinen tekijä sille, kuinka yksilön panosta arvostetaan. Palkka on myös väline huomioida henkilön kokemus ja kehittyminen. Riittämätön palkka ja erityisesti palkan samalla tasolla pysyminen koettiin negatiivisesti. Samantapaisia merkityksiä palkalle antoivat Biswas ja Suar (2016, 60) sekä Sarkar (2018, 65), jotka painottivat, että palkan rooli on viestittää työntekijälle hänen osaamisensa ja panoksensa merkitys työnantajalle.

*Lähdin sillä kynnyksellä, kun sain toisesta firmasta tarjouksen, jossa parempi palkka, ja sanoin että jos tuutte vastaan niin en kyllä mihinkään ole lähdössä. Että sitten jälkepäin, kun hyvästä työtodistuksesta ymmärsin, että olin hyvä*

*työntekijä niin ei näköjään sitten niin paljon kuitenkaan kiinnostanut, että olisi yritetty tehdä tolle palkalle jotain. Tuli olo, että okei, ehkä en oo sitten niin tärkeä henkilö, ”ovi on avoinna, saatte lähteä” -tyyppinen meininki. Että mikä oli todellisuudessa yrityksen arvostus mua kohtaan. Ei kummoinen. (Olli, entinen työntekijä)*

Työsuhteen pysyvyys on toinen asia, joka esiintyi tuloksissa sekä työnhakijoiden että työntekijöiden keskuudessa. Työnhakijoille rekrytointi, siis se, oliko kyseessä uusi positio, viestitti siitä, että yritys kasvaa, eli henkilöstövaihtuvuus on pientä, kun kyseessä ei ole korvausrekrytointi. Työntekijöille pysyvä työsuhde puolestaan loi kuvaa turvasta ja jatkuvuudesta.

*Psykologiset ominaisuudet* muodostuivat tutkimustulosten perusteella organisaatiokulttuurista, työilmapiiristä, johtamisesta ja sosiaalisesta arvostuksesta. Organisaatiokulttuuri löytyi Kucherovin ja Zavylovin (2012) mallista ja se nousi esiin vahvasti myös tutkimustuloksissa. Organisaatiokulttuuri ilmensi tulosten perusteella yrityksen todellisia arvoja: tapoja toimia ja työntekijöiden käyttäytymistä yrityksessä. Martinin ym. (2011, 3618–3619) mukaan organisaatiokulttuuri on keskeinen tekijä työnantajabrändin muodostumisessa. Tämän voidaan nähdä ilmentyvän myös tutkimustuloksissa. Organisaatiokulttuuri on laaja kokonaisuus, johon kytkeytyvät edellä mainitut asiat. Kulttuurin voidaan nähdä olevan jopa kehys työntekijän kokemusten ympärillä: se, millainen aineeton todellisuus työpaikan ympärillä vallitsee, vaikuttaa merkittävän paljon siihen, kuinka yksilö kokee organisaation ja tätä kautta arvioi työnantajabrändiä.

Kulttuurillinen yhteensopivuus työntekijän ja organisaatiokulttuurin välillä nousi esiin työnantajabrändiä rakentavana tekijänä. Organisaatiokulttuuriin kietoutuu vahvasti yrityksen arvot ja organisaatiokulttuuri toimii yrityksen sisäisen identiteetin välittäjänä (Martin ym. 2011, 3618–3619). Teoriakatsauksessa mainittiin, että yksilö liittää yritykseen symboliikkaa, jota hän vertaa siihen, mitä hän arvostaa itse sekä yleisesti työpaikalla (Lievens 2007, 53). Kulttuurin voidaan ajatella rakentavan yksilölle työnantajabrändipääomaa tarjoten psykologisen ympäristön, johon yksilö joko tuntee tai ei tunne sopeutuvansa arvoiltaan ja käyttäytymiseltään. Organisaatiokulttuurin vaikutus työnantajabrändiin on merkittävä, sillä se luo viitekehyksen työnteolle. Jos kulttuuri ja oma identiteetti tai arvomaailma eivät kohtaa, on tällä puolestaan negatiivinen vaikutus työnantajabrändiin. Organisaatiokulttuurin voidaan todeta olevan työnantajabrändiä rakentava tekijä,

joka vie yksilön ja työnantajabrändin yhteensopivuutta lähemmäs tai kauemmas toisistaan.

*Luulen, että heissä (kollegoissa) on sama kuin mulla, että kiehtoo se, että on paljon tekemistä, että vähän on se tuli hännän alla. Että jos ois kauheen rutinoitunut työ, niin se voi olla pidemmän päälle pitkästyttävää. (Silja, 5 vuotta yrityksessä)*

*Oon kyllästynyt tähän yrityskulttuuriin, että vaikka siirtyisin tästä pestistä pois johonkin muuhun tehtävään täällä, niin se kulttuuri on sama. Siitä ei pääse eroon muuta kuin vaihtamalla. (Niko, 2 vuotta yrityksessä)*

Myös työilmapiiri näyttäytyi merkittävänä työnantajabrändin rakentajana työntekijäkokemuksen kautta. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa viihtyvyyteen ja viihtyvyys edesauttaa hyvää työntekijäkokemusta. Erityisesti mukavien kollegoiden merkitys korostui sekä työntekijäryhmän että entisten työntekijöiden vastauksissa. Sekä primääriaineistossa että tutkimuksen sekundääriaineistona käytetyssä lähtöhaastatteluaineistossa esiintyi vahvasti työntekijöiden tyytyväisyys kollegoihin ja hyvään yhteishenkeen. Tanwar ja Prasad (2017, 402) sekä Tetzlaff ja McLeod (2016, 18) painottivat sosiaalisten suhteiden tärkeyttä työntekijälle ja heidän näkemyksensä vahvistuivat tässä tutkimuksessa. Toisaalta, jos tiimi ympärillä luo negatiivista ilmapiiriä, saattaa tämä heikentää työnantajabrändiä. Hyvän työilmapiirin kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta Jos näin ei ole, tämä johtaa tutkimustulosten perusteella työntekijäkokemuksen heikkenemiseen, mikä muokkaa yksilön arviota työnantajabrändistä. Kun ilmapiiri latistaa, eikä ympärillä ole saman henkisiä ihmisiä, voi se lopulta synnyttää jopa halun vaihtaa työnantajaa.

Sosiaalisten suhteiden merkitys työnantajabrändin rakentumisessa on erityisen mielenkiintoinen teema, sillä sitä ei ole nostettu vahvasti esiin aiemmassa kirjallisuudessa. Tämä johtunee siitä, että yksilöiden muodostamat suhteet ovat henkilökohtaisia, eivätkä ne ole työnantajan johdettavissa. Olisi mielenkiintoista tarkastella sosiaalisen yhteenkuuluvuuden merkitystä työnantajabrändiin sekä selvittää, voiko työnantaja jollain tavalla hyödyntää tai tukea työntekijöiden välillä syntyneitä sosiaalisia suhteita työnantajabrändin kannalta edesauttavasti. Työnantajabrändin takana on myös oletus, että tietynlaiset henkilöt kiinnostuvat tietynlaisesta brändistä, mikä toisaalta ennustaa sitä, että samanhenkiset ihmiset hakeutuvat työpaikkaan. Erään irtisanoutumista harkinnan haastateltavan

pohdinnat kiteyttävät oivasti sosiaalisen yhteisön voiman työnantajabrändin rakentajana ja brändiuskollisuuden muodostajana.

*Että jäis nää 1500 ihmistä taakse, se olis ollut se vaikein juttu. Ja toki se, että tää on Suomen ainoa yritys alallaan, että on vähän niin kuin juurtunut tänne ja tähän paikkaankin. Mutta se, että mä oon kiintynyt tähän yhteisöön, näihin ihmisiin, en siihen, mitä tuotetta tehdään, vaan nämä ihmiset. Se oli varmasti kaikkein hankalin. Mutta kun mietin tota uutta työpaikkaa ja sitä, että en sinne lähtenytäkään, niin tuli olo, että en menetä mitään. Että ei tunnu väärältä jäädä. Että tässä talossa on jotain koukuttavan ainutkertaista. (Sami, 2 vuotta yrityksessä)*

Organisaatiokulttuuriin on myös vahvasti liitännäisenä johtaminen ja yrityksessä valitseva johtamiskulttuuri. Tutkimustulosten perusteella johtaminen näyttäytyi työntekijöille kahdella tapaa: organisaatiohierarkiana sekä lähiesimiestyön kautta. Matala hierarkia koettiin positiivisena asiana. Esimiehen rooli koettiin kuitenkin vahvempana työnantajabrändin rakentajana. Hyvä esimies voi vaikuttaa yksilön suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Huono esimies voi laukaista halun lähteä. Esimiehen johtamistaito ja osaaminen luo merkittävän osan työntekijän työntekijäkokemuksesta. Samoin esimiehen merkityksestä puhui myös Tetzlaff ja McLeod (2016, 18), jotka painottivat, että hyvä esimiestyö luo pohjan sille, että työntekijä voi tehdä parhaansa ja tuntee arvostusta. Mielenkiintoinen löydös oli myös se, että jos esimiehestä huokuu halu olla töissä yrityksessä, se rakentaa myös työntekijän silmissä positiivista kuvaa työpaikasta. Esimiehestä välittyvää brändilähetteliäisyyttä ei tullut eteen aiemmissa tutkimuksissa; toisaalta Plaskoff (2017, 136) sekä Mandhanya ja Shah (2010, 47) puhuivat työntekijän uskollisuudesta työnantajaan kohtaan, mikä ilmenee sitoutumisena ja lopulta työnantajabrändiuskollisuutena. Esimiestyöllä on siis merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen, minkä kautta esimiestyö rakentaa työnantajabrändiä esimiehen käyttäytymisen, asenteiden ja esimerkin kautta.

Viimeinen työnantajabrändiä rakentava psykologisiin ominaisuuksiin luokiteltava attribuutti on sosiaalinen arvostus, joka nousi esiin tässä tutkimuksessa täydentäen Kucherovin ja Zavylovan (2012) mallia. Sosiaalisella arvostuksella tarkoitetaan yksilöiden kokemaa ajatusta siitä, mitä muut ajattelevat organisaatiosta. Työnantajabrändiä yksilön mielessä rakensi osin se, mitä hän koki muiden ajattelevan yrityksestä samaistaen omat ajatuksensa tähän yleiseen mielipiteeseen. Muiden keskuudessa arvostetussa yrityksessä työskentely loi tutkimustulosten perusteella kiinnettä yksilön ja yrityksen välille. Voidaan myös nähdä, että sosiaalisen arvostuksen kautta myös sitoutuminen brändiin on

helpompaa, sillä kuuluminen juuri tiettyyn työnantajabrändiin on ulkopuolisten silmissä arvostettua. Sosiaalinen arvostus voidaan liittää Amblerin ja Barrown (1996, 188) sekä Backhausin ja Tikoon (2004, 505) aiempiin löydöksiin työnantajabrändin sosiaalisesta hyväksynnästä. He ovat tuoneet esiin, että sosiaalisen hyväksynnän tunteella tarkoitetaan työnhakijan ajatusta siitä, miltä se vaikuttaisi muiden silmissä, että hän työskentelisi yrityksessä.

Sosiaaliseen arvostukseen liittyi myös työn aloittamisen jälkeen lisääntynyt tietämys siitä, mitä yrityksessä todella tehdään ja mitä se on saanut aikaan. Tästä yksilöt toki saavat tietoa ulkoisen maineen kautta, mutta totuus ymmärrettiin usein vasta työsuhteessa. Yhteisö usein luo statusta ja merkityksiä sille, että yhdessä aikaansaatu on arvostettua ja hienoa. Jaettu ylpeyden tunne yrityksen aikaansaannoksista vaikutti psykologiseen kiintymiseen työnantajabrändin ja yksilön välillä.

*Ei mua kiinnosta se, mitä tehdään, vaan se, miten tehdään ja mitä suurem-  
massa kuvassa saadaan aikaan. -Juhani, yli 10 vuotta yrityksessä*

Lisäksi sosiaalisen arvotuksen voidaan tutkimustulosten perustella katsoa vaikuttavan työnantajabrändiin myös siten, että yksilö kokee brändiin latautuvan jotain yhteisesti hyväksyttyä tai arvostettua. Sosiaalinen arvostus ilmeni haasteltavien puheissa ajatuksena siitä, että yrityksen olemassaolo on esimerkiksi yhteiskunnallisesti merkittävää, minkä kautta brändi synnyttää arvostusta ja hyväksyntää ulkoisissa kohderyhmissä.

*Kyllä sen huomaa, kun on kutsuvieraana, missä on myös muita, niin kyllä  
tämä yritys kiinnostaa. (Silja, 5 vuotta yrityksessä)*

Kucherovin ja Zavylovan (2012) mallin *funktionaaliset ominaisuudet* löytyivät myös tämän tutkimuksen tuloksista. Työn sisältö vaikuttaa kokemukseen työnantajabrändistä. Työn sisältö on konkreettisin ja ajallisesti merkittävin tekijä siinä, minkä kautta työntekijä arvioi tyytyväisyyttään. Se, että työnantaja antaa vastuuta ja tarjoaa yksilölle mielenkiintoisia sisältöjä työhön, vaikutti tulosten perusteella positiivisesti työntekijäkokemukseen. Työntekijöiden kesken esiin nousi myös työn merkityksellisyys, ja sitä kautta syntyvä tarkoitus työskennellä yrityksessä. Merkityksellisyys esiintyi tutkimuksessa kaksitasoisena: työn kautta syntyvänä merkityksenä itselle ja yritykselle sekä organisaation synnyttämänä merkityksenä yhteiskunnalle tai maailmalle. Myös McCaule ja Wakefield (2006, 5) ja Kauhanen (2012, 112) toivat esiin työn sisällön mielekkyyden johtavan

merkityksellisyyteen. Työnantajabrändin kannalta yrityksen yksilölle tuottama merkityksellisyyden kokemus on olennaista tiedostaa voimavarana ja brändiuskollisuuden synnyttäjänä.

*Ei se, mitä se yritys tekee, kauheen pitkälle kanna, jos se työ, mitä teet, ei ole sellanen, mistä saat kiksejä. (Anne, yli 10 vuotta yrityksessä)*

Työn sisällön lisäksi myös kehittymismahdollisuudet nousivat esiin työnantajabrändiä rakentavana attribuuttina. Teoriassa käsitelty työntekijäkokemus sekä siihen sisältyvä osaamisen johtaminen todettiin (Mahesh & Suresh 2019, 79) merkittäväksi rakennusattribuutiksi myös tässä tutkimuksessa. Hakijoille kehittymismahdollisuudet toimivat houkuttelevuustekijänä. Myös Berthon, Eving ja Hah (2005, 159–162) nostivat kehittymismahdollisuudet yhdeksi viidestä arvosta, joita työntekijä hakemisvaiheessa työnantajabrändissä arvioi. Kehittymismahdollisuudet kietoutuvat myös työnantajan arvolupaukseen: hakijoille syntyi mielikuva siitä, että yrityksessä on kehittymismahdollisuuksia rekrytointimarkkinoinnin sekä sen perusteella, että kyseessä on iso yritys ja usein isoissa yrityksissä on mahdollisuuksia urakehitykselle. Paitsi yrityksen oma markkinointiviesti, myös yrityskoko loi ulkopuolisen ajattelumallin, joka asettaa odotuksia työnantajalle.

Työntekijöille kehittymismahdollisuudet toimivat tutkimustulosten perusteella sitouttavana tekijänä. Kucherov ja Zavylova (2012) totesivat, että vahva työnantajabrändi sisältää mahdollisuuden yksilön kehittymiseen. Kehittymistä voidaan ajatella ihmisen perustarpeena, jota työnhakijat korostivat etsivänsä työnantajasta, ja työntekijät arvostavansa työnantajassa. Toteutuneet etenemispolut vahvistivat oman arvostuksen kokemista ja alitajuista ajatusta, että minut nähdään tärkeänä. Minä olen tärkeä. Yksilöt kokevat yrityksen huomioivan häntä tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia ja tätä kautta saavutetaan arvostuksen tunnetta. Arvostuksen tunteen kokeminen on työntekijälle erityisen merkittävää hyvän suhteen ylläpitämisen kannalta (Tetzlaff & McLeod 2016, 18).

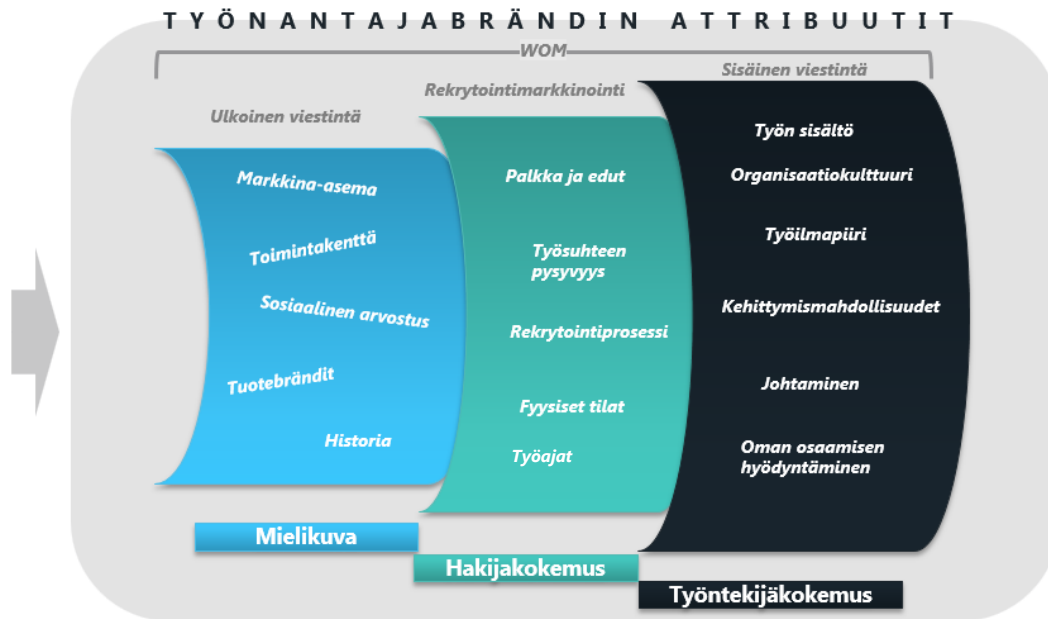
Zavylovan ja Kucherovin (2012) mallissa funktionaalisen ominaisuutena oli mainittu myös osaamisen maksimaalinen hyödyntäminen. Tutkimustuloksissa tämä nousi esiin hakijakohderyhmässä ajatuksena päästä tekemään osaamistaan vastaavaa työtä ja kehittymään sitä kautta. Työntekijöiden kesken oman osaamisen hyödyntäminen mainittiin myös, mutta vieläkin vahvempana brändikiinnikkeenä oli kiitollinen tunne siitä kehittymisestä, mitä yritys on tarjonnut. Löydös tukee Blaun (1964) sosiaalisen vaihdannan teoriaa. Teoriassa keskeistä on ajatus, että kun jokin on hyödyksi jollekin, tuntee

vastaanottaja velvollisuutta antaa takaisin. Työnantajabrändikonteksissa sosiaalinen velvollisuudentunne on mielenkiintoinen erityisesti brändiuskollisuuden kannalta. Tutkimustulosten perusteella työntekijän uskollisuutta vahvistaa velvollisuudentunne antaa työnantajalle jollain tavalla takaisin se, mitä hän on saanut. Tätä kautta työnantajan voisi olla mahdollista luoda kiinnettä työnantajabrändiin tarjoamalla yksilölle jotain, mistä vastineeksi syntyisi työnantajabrändiuskollisuutta.

Työnantajabrändin funktionaalisia ominaisuuksia työnhakijoille rakensi myös rekrytointiprosessi, joka tunnistettiin tutkimustulosten perusteella Kucherovin ja Zavylovan (2012) mallia täydentäväksi attribuutiksi. Rekrytointiprosessiin liittyy useita vaiheita, joiden aikana työnhakija pääsee kosketuksiin yrityksen kanssa. Hakuvaiheessa jo hakemuksen täyttäminen järjestelmään indikoi hakijoille tietynlaista mielikuvaa siitä, millainen saattaa olla yrityksen tietojärjestelmien edistyneisyys. Jäykähkö ja korporatiomainen hakujärjestelmä loi hakijoiden mielissä ajatuksia yrityksen vanhanaikaisuudesta. Rekrytointiprosessin aikana koettu viestintä, prosessin läpimenoaika ja henkilökohtamiset haastattelussa täydensivät askel askeleelta hakijoiden mielikuvaa yrityksestä. Miles ja McCamey (2018, 758) totesivat rekrytointiprosessin ja erityisesti työhaastattelun olevan merkittäviä tekijöitä matkalla kohti sisäistä työnantajabrändiä. Tutkimustuloksissa korostui tämä toteamus: se, millaisen tunnekokemuksen yksilö haastattelusta sai, täydensi työnhakijan kokemusta työnantajabrändistä. Haastattelukokemukseen vaikuttivat ihmiset sekä haastattelussa saadut lisätiedot työnantajasta ja tätä kautta syntynyt syvempi ymmärrys yrityksestä. Henkilökohtamisista välittynyt tunne (iloisuus, ammattimaisuus, lähestyttävyyys) loi oletettua kuvaa siitä, millainen työilmapiiri yrityksessä voisi olla sekä liikautti työnhakijalle aiemmin jopa kasvottomana näyttäytynyttä työnantajaa lähemmäs työnantajabrändiä. Katz ja Chan (1978) kuvasivat hakijakokemuksen aikana syntyneitä kosketuspintoja rajaa ylittäviksi toimiksi. Tämä rajoja ylittävä kosketuspinta todettiin erittäin merkittäväksi tutkimustulosten perusteella: jostain kaukaisesta tulee työhaastattelukohtaamisen kautta hieman läheisempää.

Tutkimuksen viitekehystenä käytetty työnantajabrändiattribuuttiviitekehys (Kucherovin & Zavylova 2012; Ambler & Barrow 1996) vahvistui ja täydentyi tutkimustulosten perusteella. Mallia täydentävät attribuutit ovat asioita, joihin yritys pystyy vaikuttamaan, mutta myös pinnan alla piileviä asioita, joita työnantaja ei täysin voi johtaa. Näiden attribuuttien tunnistaminen ja huomiointi on ensisijaisen tärkeää, jotta päästään lähemmäs sitä ymmärrystä, kuinka yrityksen työnantajabrändi rakentuu.

Työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttavia attribuutteja tarkasteltaessa on oleellista huomioida brändin rakentumisen vaihteellisuus sekä se, että yksilön aiemmat kokemukset työnantajabrändistä vaikuttavat pohjalla, kun hän altistuu uusille brändiä rakentaville attribuuteille. Attribuuttien välillä saattaa olla ristiriitaisuuksia, ne saattavat täydentää toisiaan tai kumota toisiaan. Tutkimustulokset osoittavat työnantajabrändin olevan kerroksellinen kokonaisuus, joten tämän vuoksi asiaa on kuvaavaa lähestyä kuviossa 10 esitetyn kerrosmallin avulla Kucherovin ja Zavylovan (2012) osoittaman laatikkomallin sijaan. Tutkimuksen viitekehyksessä kuvattu malli ei ottanut kantaa siihen, missä vaiheissa yksilö altistuu attribuuteille eikä kuvasta sitä, että aiemmin koettu vaikuttaa siihen, miten uudet attribuutit koetaan. Kerroksellinen lähestymistapa pyrkii hahmottamaan sitä, että mielikuvavaiheessa koetut attribuutit eivät kaikki ilmene kaikille ja niiden kokemisjärjestys kokemusvaiheen sisällä vaihtelee. Ryhmittelemällä attribuutit listan sijaan erilleen toisistaan pyritään kuvaamaan tätä. Hakija- ja työntekijäkokemusvaiheissa voidaan todeta, että niihin luokitellut attribuutit yksilö kohtaa hyvin suurella todennäköisyydellä. Kuviossa attribuutit on sijoitettu siihen kokemusvaiheeseen, joissa tutkimustulosten perusteella yksilö aikaisintaan voi altistua attribuutille. Työnantajabrändin viestinnälliset ominaisuudet on sijoitettu kuvion yläosaan kuvaamaan sitä, että työnantajabrändi välittyy erilaisen viestinnän kautta. Merkittävä rooli on WOMilla, joka rakentaa työnantajabrändiä läpi yksilön kokemusvaiheiden. Työntekijän näkemys työnantajabrändistä on muodostunut huomattavasti useamman attribuutin kautta kuin työnhakijan tai yrityksen ulkopuolisen henkilön näkemys. Työntekijät vertaavat kokemaansa aiempiin mielikuviin ja altistuvat muun muassa sisäisen ja ulkoisen viestinnän ristiriidalle. Lisäksi kuviossa työntekijäkokemuksen kerros on kuvattu suurimpana. Tällä pyritään ilmentämään sitä, että työntekijäkokemusvaiheessa koetut attribuutit ovat työnantajabrändin kannalta merkittäviä, vahvasti kokemuksellisia ja itse sanoitettuja totuuksia työnantajabrändin attribuuteista. Mielikuvavaiheessa puolestaan yksilö arvioi pitkälti muiden, markkinoinnin ja viiraalipuheen, kertomaa siitä, millainen työnantajabrändi on.



**Kuvio 10. Työnantajabrändin attribuuttien kerroksellisuus**

Osaongelman yksi avulla vastattiin siihen, mistä attribuuteista työnantajabrändi yksilön näkökulmasta rakentuu. Näiden attribuuttien tunnistamisen lisäksi hahmotettiin myös sitä, missä vaiheissa yksilö altistuu attribuuteille, eli missä kokemusvaiheessa yksilö kokee attribuutit, jotka rakentavat työnantajabrändiä yksilön mielessä. Seuraavassa luvussa käydään läpi työnantajabrändin kriittiset tekijät. Nämä kriittiset tekijät kuvaavat attribuutteja, jotka ovat työnantajabrändille välttämättömiä. Luvussa 5.3 puolestaan käsitellään tutkimustuloksia tarkemmin työsuhteen elinkaaren vaiheissa nostaen esiin erilaisia to- tuuksia siitä, millaisena työnantajabrändi näyttäytyy yksilölle kussakin työsuhteen elin- kaaren vaiheessa. Tässä luvussa tunnistetut attribuuttien erilaiset yhdistelmät ja kokemuk- set toimivat taustalla näiden osatotuuksien rakentumisessa.

## 5.2 Työnantajabrändin kriittiset attribuutit

Tutkimuksen toisen osaongelman avulla pyrittiin löytämään attribuutteja, jotka ovat työn- antajabrändille kriittisiä. Kuten ensimmäisen osanongelman tuloksista kävi ilmi, työn- antajabrändi koostuu lukuisista attribuuteista. Osa näistä attribuuteista hyvin toteutuessaan vaikuttavat työnantajabrändiin toimien brändin noste-tekijöinä. Osaongelman kaksi avulla havaittiin, että osa attribuuteista on kriittisiä työnantajabrändin kannalta. Tällaiset attribuutit toimivat hygieniatekijöinä: toteutuessaan ne eivät vaikuta brändiin positiivi- sesti, mutta epäonnistuessaan ne vaikuttavat työnantajabrändiin negatiivisesti. Kriittisiä

attribuutteja havaittiin haastatteluissa kysymällä, että mitä hyvää ja mitä huonoa yksilö liittyy työnantajaan. Lisäksi keskusteltiin siitä, miksi yksilö työskentelee tai haluaisi työskennellä yrityksessä ja mitä pitäisi tapahtua, että yksilö jättäisi yrityksen. Näiden vastausten perusteella pystyttiin tunnistamaan attribuutteja, jotka eivät vaikuta työnantajabrändiin sitä parantavasti, mutta huonosti toteutuessaan muuttavat työnantajabrändiä negatiiviseen suuntaan.

Kriittisiä tekijöitä pyrittiin hahmottamaan luokittelemalla tapausyrityksen työnantajabrändiattribuutit eri kategorioihin sen mukaan, vaikuttavatko ne työnantajabrändiin positiivisesti, negatiivisesti vai neutraalisti. Luokittelu löytyy liitteestä 2. Tämän luokittelun ja analyysin kautta pystyttiin havaitsemaan tämän tutkimuksen osalta oleelliset kriittiset attribuutit. Tutkimustulosten perusteella tunnistettiin, että työnantajabrändille kriittisiä attribuutteja ovat rekrytointiprosessi, psykologisen sopimuksen toteutuminen, johon liittyy työnantajan arvolupauksesta riippuen useampia attribuutteja, yrityksen fyysiset tilat sekä työnantajabrändin taloudelliset ominaisuudet.

Tutkimustulosten perusteella *rekrytointiprosessi* kokonaisuudessaan rakentaa yksilön halua päästä töihin, mutta tutkimustulosten perusteella ei tunnistettu itse rekrytointiprosessissa tekijöitä, jotka toimisivat työnantajabrändin nostetekijöinä. Rekrytointiprosessin aikana työnantajabrändiä voi vahingoittaa kaksi tekijää: prosessin pitkä kesto sekä puutteellinen hakijaviestintä. Miles ja McCamey (2018, 759) korostivat viestinnän merkitystä hakijoille onnistuneen hakijakokemuksen luomiseksi. Viestinnän tärkeys hakijakokemuksen kannalta vahvistui tässä tutkimuksessa. Kun rekrytointiprosessi kestää liian kauan, se loi hakijoille mielleyhtymiä siitä, että yritystä leimaa byrokraattisuus ja hitaat prosessit. Puutteellinen hakijaviestintä koettiin myös negatiivisena: jos prosessin vaiheissa hakijalle ei lähetetä tietoa rekrytoinnin etenemisestä, se luo edellä mainittujen mielleyhtymien lisäksi pettymyksen tunteita – vaivannäkö hakemuksen lähettämisen eteen ei saa minkäänlaista responsia. Tämä loi yrityksestä ylimielistä kuvaa sekä vahvisti näkemystä siitä, että hakija on vain yksi tuhansien joukossa, jota ei kohdata yksilönä.

Rekrytointiprosessi loi neutraalia mielikuvaa työnantajasta; jos prosessi on hoidettu työnhakijan kohdalla hyvin ja ihmiskohtamiset prosessin aikana on koettu miellyttäväksi, on se hyvä asiamielikuvan rakentumisen kannalta. Rekrytointiprosessin tuottama hakukokemus voidaan ajatella työnantajabrändin kannalta hygieniatekijänä: kun se on kunnossa, vastaa se hakijan odotuksia, tuomatta brändiin nostetta. Jos hakijakokemus on huono, niin tämä puolestaan vaikuttaa brändiin negatiivisesti.

Työnantajabrändin kriittisenä tekijänä voidaan nähdä myös työnantajan ja työntekijän välille muodostunut *psykologinen sopimus* ja odotukset sopimuksen toteutumisesta. Psykologinen sopimus on työnantajabrändin johtamisen kannalta haastava tekijä, sillä se vaihtelee yksilöittäin: se, mitä yksilö odottaa työnantajaltaan, on riippuvaista yksilön omista lähtökohdista. Toisaalta, työnantaja vaikuttaa psykologisen sopimuksen sisältöön työntajan arvolupauksen kautta. Se, mitä työntekijälle on hakuvaiheessa luvattu joko rekrytointimarkkinoinnin tai muuta kautta välittyneen arvolupauksen kautta, voidaan katsoa muodostavan psykologisen sopimuksen raamit.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella psykologiseen sopimukseen voidaan katsoa kuuluvan seuraavat asiat: työ vastaa yksilön osaamista, työntekijää arvostetaan, häneen luotetaan ja häntä kehitetään. Se, että yksilö teki osaamistaan ja koulutustaan vastaavaa työtä, nähtiin enemmänkin hygieniatekijänä, perusoletuksena. Toisaalta, jos henkilön kokemus oli, että hän ei päässyt hyödyntämään osaamistaan, oli tämä merkittävä työntekijäkokemusta alentava tekijä, joka vaikutti työntekijän työnantajabrändiuskollisuuteen luotaantyöntävänä tekijänä.

Työsuhteen elinkaaren aikana kehittymis- ja etenemisvaiheet ovat kriittisiä työnantajabrändin jatkuvan toteutumisen kannalta. Toteutuessaan, ne vahvistavat työnantajabrändin perustasoa ja ylläpitävät psykologista sopimusta. Jos yksilö kokee, että vastoin hänen odotuksiaan, häntä ei kehitetä, heikentää tämä työntekijäkokemusta, mikä taas heikentää työnantajabrändiä. Työnantajabrändiä työntekijäkokemukseen vaikuttamisen kautta muokkaavat yksilön kokemukset siitä, mitä hän on saanut tai ei ole saanut. Nämä kokemukset kietoutuvat pitkälti työnantajan arvolupaukseen, joka ilmenee psykologisena sopimuksena. Sullivan (1999) totesi, että nykyään psykologiseen sopimukseen latautuu työntekijän odotus henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistamisesta. Tämän lupauksen takaraja oli tutkimustulosten perusteella kaksi vuotta. Tämä aikajakso työsuhteessa oli erittäin kriittinen yksilön arvioinnin kannalta siitä, pitääkö työnantajabrändi otteessaan vai työntääkö se luotaan. Yksilölle tulisi tässä kohtaa tarjota kehittymis- tai etenemismahdollisuuksia, joiden kautta luotaisiin pohja sitoutumiselle. Kirjallisuudessa todettiin, että yksilöt haluavat kehittää itseään, ja organisaatio, jossa se on mahdollista, koetaan mielekkäämpänä (Grigg 2011, 138–139). Yksilön odotuksiin vastaaminen ja tätä kautta psykologisen sopimuksen ylläpitäminen voidaan nähdä olevan työnantajabrändin toteutumisen kannalta keskeistä. Löydäs kertoo myös siitä, että työnantajabrändiä tulee ylläpitää jatkuvasti.

Työnantajabrändin kannalta kriittisiksi attribuuteiksi voidaan luokitella myös yrityksen *fyysiset tilat*, joissa työtä tehdään. Psykologisiin ominaisuuksiin liitettävä arvostuksen tunne liittyy pohjimmiltaan siihen, kuinka yritys kohtelee yksilöä. Tulosten perusteella havaittiin, että arvostuksen kokemusta heikentää pienet ja isommat arjen teot ja tekemättä jättämiset sekä erityisesti työskentely-ympäristö. Morgan ja Goldsmith (2017, 89–90) esittävät työntekijäkokemuksen mallissaan, että fyysinen ympäristö viestii lopulta yrityksen arvoista. Fyysinen ympäristö ilmentää työntekijälle konkreettisimmillaan sitä, kuinka tärkeinä työntekijöitä pidetään ja kuinka heitä arvostetaan.

*Täällä ei oo perusasioita kuten taukutiloja ja sitten se, että sitä henkilöstön yleistyytyväisyyttä ei pidetä tärkeänä, ei täällä oo mitään kesäjuhlia eikä saada joululahjoja, kahvistakin maksetaan.* (Silja, 5 vuotta yrityksessä)

Fyysisten tilojen voidaan nähdä myös visuaalisesti ylläpitävän työnantajabrändiä. Tutkimuksessa havaittiin vaikutus työnantajabrändiin olevan negatiivinen, kun yksilö oli saanut maineen ja ulkoisen viestinnän kautta positiivisemmän mielikuvan työnantajasta kuin mitä todellisuus oli. Tätä todellisuutta verrattiin fyysiseen ympäristöön, jossa työntekijän kokemuksellisuus työnantajabrändistä täydentyi. Fyysisillä tiloilla ei havaittu tutkimuksessa olevan nostevaikutusta. Fyysiset tilat voidaan nähdä konkreettisena kokemusympäristönä työnantajabrändin rakentumiselle. Jos tilat ovat sellaiset, kuin yksilö työnantajamielikuvan mukaan odottikin ovat ne työnantajabrändin kannalta yksi hygieniatekijä, joka epäonnistuessaan johtaa negatiiviseen brändikokemukseen.

*Kyllähän se mun brändi-imago romuttui ekan kahden viikon aikana kun mä tajusin että ei tää oo sitä mitä nettisivuilta katoin, vaan tajusin tulevani back to 70's.* (Niklas, alle 6kk yrityksessä)

Työnantajabrändin kriittiseksi tekijäksi tunnistettiin myös *työnantajabrändin taloudelliset ominaisuudet*: palkka, työaika ja työsuhteen pysyvyys. Tutkimustulosten perusteella näillä taloudellisilla ominaisuuksilla oli neutraali vaikutus työnantajabrändiin. Näitä voisikin kuvailla brändiä täydentäviksi, ei muokkaaviksi attribuuteiksi, jotka kuitenkin epäonnistuessaan vaikuttavat negatiivisesti työntekijäkokemukseen ja tätä kautta työnantajabrändiin.

Palkan merkitystä tarkasteltiin kirjallisuuskatsauksessa todeten, että palkan koetaan olevan hygieniatekijä muun muassa yksilön motivaation kannalta (Chhabra & Sharma 2015, 53). Se, että palkka on työntekijää tyydyttävällä tasolla, on perustaso, joka ei vaikuta positiivisesti, mutta ei negatiivisestikaan. Jos yksilö puolestaan kokee, että palkka ei ole tyydyttävällä tasolla, häiritsee tämä työntekijäkokemusta ja tätä kautta työnantajabrändin toteutumista. Palkka on asia, joka on yksi työnhakijan päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä (Chhabra & Sharma 2015, 53), joten palkan voidaan nähdä työsopimuskentekovaiheessa olevan yksilöä tyydyttävällä tasolla. Palkka kytkeytyy työntekijäkokeemukseen ja sen rooli nousee esiin työsuhteen edetessä. Tutkimustulosten perusteella ilmeni, että jos palkka ei ollut kehittynyt työsuhteen aikana, koettiin tämä yksilön arvostamattomuutena. Samoin hygieniatekijöinä työntekijöille ilmenivät työajat ja työsuhteen pysyvyys: ne ovat perustason asioita, jotka kunnossa ollessaan eivät horjuta kokemusta, mutta eivät sitä parannakaan. Jos työajoissa olisi puolestaan jotain haasteita, kuten jatkuvaa työn ja vapaa-ajan tasapainon epäsuhtaa, vaikuttaa tämä työntekijäkokeemukseen negatiivisesti ja tätä kautta työnantajabrändiin sitä häiritsevästi.

Työnantajabrändin taloudellisten ominaisuuksien kriittisyys on mielenkiintoinen löydös. Kirjallisuuskatsauksessa usea tutkimus painotti palkan roolia yhtenä työnantajabrändiä rakentavana tekijänä (mm. Ambler & Barrow 1996; Biswas & Suar 2014; Tanwar & Prasad 2017); tutkimuksissa tosin kohderyhmänä olivat pääosin työntekijät ja tutkimusten näkökulma on työnantajabrändin houkuttelevuus. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näitä näkemyksiä voidaan täydentää toteamalla, että työnhakuvaiheessa houkuttelevuustekijänä toimivan työnantajabrändin taloudellisen arvon merkitys ei korostu työsuhteessa yhtä voimakkaana. Taloudellisia ominaisuuksia voisikin kuvata työntekijän silmin perustasoksi, jo saavutetuksi eduksi, joka asettaa työnantajabrändikokeukselle perustason. Tämän perustason ylläpito on kriittistä työnantajabrändin kannalta. Jos perustaso heikkenee niin, että yksilö kokee taloudellisen arvon ja oman uhrauksensa olevan epätasapainossa, on tällä negatiivinen vaikutus työnantajabrändiin.

### **5.3 Työnantajabrändin näyttäytyminen työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa**

Tutkimuksen kolmannen osaongelman avulla tutkittiin sitä, minkälaisena työnantajabrändi näyttäytyy työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Tutkimuksessa hyödynnettiin laajennettua työsuhteen elinkaarimallia, joka muodostuu kiinnostumisesta, hakuvaiheesta, perehtymisestä, kehittymisestä, etenemisestä ja työsuhteen päättymisestä.

Tutkimustulosten perusteella on havaittavissa, että käsitys työnantajabrändistä elää työsuhteen eri vaiheissa. Oleellista kokemuksen muodostumisessa ja lopputuloksessa (tyytyväinen vai tyytymätön) on henkilön lähtökohta, johon hän työnantajabrändiä vertaa sekä se, mitkä ovat henkilön motiivit työskennellä yrityksessä. Haastatteluiden kokonaisuuksia summatessa ja henkilötarinoita tulkitessa vastaajien keskuudesta oli tunnistettavissa neljä erilaista tarinatyyppeä, jotka kuvailivat vastaajaan taustaa ja syitä hakea yritykseen tai työskennellä yrityksessä. Tarinatyypit ovat:

- A. **Ensimmäistä oman alan kokemusta etsivä juniori.** Henkilö työskentelee ensimmäisessä omaa koulutustaan vastaavassa työtehtävässä. Henkilölle tärkeää on, että haettava työ vastaisi koulutusta ja tarjoaisi kehittymisen paikkoja.
- B. **Ammatillista kehittymistä etsivä seniori.** Henkilö on inspiroitunut yrityksen alasta ja kasvusta sekä kaipaa vaihtelua tai haastetta. Seniorilla viitataan työkokemusvuosiin alalla, ei henkilön ikään.
- C. **Lokaation vanki.** Henkilö on vakityössä eikä työssäkäyntialueella ole muita työmahdollisuuksia hänelle. Vakityössä pysymistä tukee juurtuminen perheen ja asunnon kautta samalle paikkakunnalle, missä työpaikka sijaitsee.
- D. **Lomautuksen tai työttömyyden ajama.** Henkilö on päätenyt yritykseen, sillä sillä hetkellä on ollut taloudellinen pakko. Työn vastaanottamisessa omien urataivoitteiden saavuttaminen ei ole ollut tärkein ajuri, vaan mahdollisuus työllistyä.

Odotukset jokaisella ryhmällä työnantajaa kohtaan olivat työnhaussa ja työsuhteen aikana erilaiset. Tutkimuksessa löydetty tarinatyypit ovat osin liitettävissä Lown ja Brodian (2011) tunnistamiin työsuhteen vaiheisiin, jotka kuvasivat yksilön roolia suhteen vaiheessa. Tarinatyypit A voidaan luokitella tunnustelijaksi, eli urallaan vasta-alkajaksi, joka arvioi omaa paikkaansa yrityksessä ja jopa alalla, jossa työskentelee. Tarinatyypit B voidaan tunnistaa urakiituriksi, eli omaa kehittymistä tukevia kokemuksia etsiväksi. Ryhmän C henkilöt lukeutuvat ylläpitäjä-vaiheeseen, eli he ovat juurtuneet organisaatioon osin olosuhteiden pakosta ja heidän motiivinsa on suorittaa työtä etsimättä siitä välttämättä sen suurempia itsensä toteuttamisen kokemuksia. Tarinatyypit D ei ole suoranaisesti liitettävissä Lown ja Brodian malliin, mutta sillä voidaan katsoa olevan tunnustelijan piirteitä. Henkilöt arvioivat sitä, voiko se, mitä he ovat olosuhteiden pakossa vastaanottaneet, täyttää korkeampia kuin vain työllistymisen tarpeita.

Tyypeillä A ja B odotukset työpaikasta ovat suuremmat kuin tyyppillä D. Tulosten perusteella lomautuksen vuoksi uutta työtä etsivät tulivat neutraaleimmilla odotuksilla

kuin ammatillista haastetta etsivät. Motivaatio hakea työtä on ensimmäinen määrittäjä sille, kuinka korkeat odotukset ovat, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka koet työnantajabrändin. Voidaankin todeta, että jos et odota mitään, saatat yllättyä:

*Jos ei olisi ollut tuota lomautustilannetta, niin en olisi harkinnut tätä potentiaalisena vaihtoehtona, tämä yritys on aina ollut mulle sellainen, että..enkö mä muka muuta kansainvälistä yritystä keksi tai parempaan pysty. Että mulla oli kyllä negatiivinen ennakoasenne ennen kuin tulin tänne. Nyt kun olen täällä ollut, niin täällähän on paljon hyvää, esim. esimies, tiimikaverit, kansainvälinen ympäristö ja kehitysmahdollisuuksia on varmasti. (Iisa, alle 6 kuukautta yrityksessä)*

Päinvastainen kokemus voi syntyä, jos odotuksesi ovat korkealla, ja motiivi on ollut tyyppin B kaltainen eli ammatillista kehitystä etsivä:

*Olin pitkään kattonut muita paikkoja ja saanut tarjouksia, mutta en ollut ottanut vastaan, mutta tämä sitten houkutti ammatillisen kehittymisen kannalta. Tiedän monta, jotka tullut täältä keräämään hyvät referenssit. Omalla kohdalla on pakko sanoa, että mun kokemus työn sisällöstä ei vastaa sitä, mitä odotin...niin kun negatiivisessa mielessä ei vastaa. (Esa, alle 6 kuukautta yrityksessä)*

Kokemus työnantajabrändistä muodostuu siitä lähtötilanteesta ja motiivista, mikä henkilöllä on ennen työsuhdetta ja työsuhteen aikana, työskennellä kyseisellä työnantajalla. Löydös tukee luvussa 2.4 käytyä keskustelua siitä, että yksilön identiteetillä ja kokemustaustalla on merkitystä brändin havainnoinnissa (Lievens & Slaughter 2016, 410). Jos hakijalla oli inhorealistinen kuva työnantajasta, kaikki mikä ei olekaan omissa ajatuksissa niin negatiivisesti kuin oli ajatellut, on plussaa. Jos hakija odotti todella paljon, saattoi hän pettyä. Näin oli useimmissa tapauksissa, missä hakijan mielikuva on perustunut median ja yrityksen kertomaan ja muotoutunut jopa yltiöpositiiviseksi. Tällöin kuva saattaa helposti horjahdella.

Se, millaisena työnantajabrändi näyttäytyy työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa, vaihteli riippuen työsuhteen elinkaaren kohdasta ja yksilön kokemusvaiheesta. Kuvioon 11 on koottu tutkimuksessa havaitut työnantajabrändin näyttäytymisen kuusi eri vaihetta. Kiinnostumisvaiheessa yrityksen ulkopuoliselle työnantajabrändi näyttäytyy mielikuvan kautta pohjautuen puhtaasti olettamuksiin. Työnhakuvaiheessa nämä olettamukset saavat

vahvistusta, kun hakija pääsee keskustelemaan työhaastattelussa yrityksen edustajien kanssa sekä kokemaan yrityksen fyysiset tilat. Työnaloitushetkellä ja perehtymisvaiheessa mielikuva muuttuu kokemusten kautta kokonaisvaltaisemmaksi työnantajabrändi-kokemukseksi. Koeajalla työntekijä vertaa mielikuviaan kokemaansa ensin työn, kollegoiden, esimiehen ja vähitellen toimintatapojen ja henkisen ympäristön eli organisaatiokulttuurin kautta.



**Kuvio 11. Työnantajabrändin (= TAB) näyttäytyminen yksilölle työsuhteen elinkaaren vaiheissa**

Työsuhteen edetessä koetaan työnantajabrändin ensimmäinen vakavan arvioinnin paikka.. Tällöin yksilö tarkastelee työnantajabrändin sopivuutta itselle. Konkretiassa tämä ilmenee pohdintoina siitä, onko työntekijäkokemus tyydyttänyt työntekijää ja onko organisaatiokulttuuri sellainen, jossa työntekijä haluaa työskennellä. Työsuhteen keston kasvaessa kohti viittä vuotta ja sen yli työnantajabrändi on imaissut työntekijän: työsuhde kestää vaikeammatkin ajat, sillä jokin henkinen kiintyminen yritykseen on muodostunut. Toisaalta, työntekijäkokemuksen ollessa positiivinen niin, että se tarjoaa yksilölle etenemisen ja kehittymisen paikkoja, vahvistaa se sitoutumista työnantajaan ja näin tekee työnantajabrändin ja työntekijän välisestä suhteesta voimakkaamman. Työsuhteen päättyessä työnantajabrändin kiinnikkeet tulevat näkyviksi sen pohdinnan kautta, että miksi henkilö on lähtenyt. Työnantajabrändin tilinpäätösarvo realisoituu työnhaussa uuteen paikkaan: onko nykyinen kokemus kiinnittänyt huomiota muiden yritysten silmissä, onko tästä kokemuksesta ollut hyötyä yksilölle. Jokainen lähtenyt sanoi yrityksen nimen CV:ssa

edesauttaneen uuden työn saannissa. Seuraavaksi käydään läpi tarkempia tutkimustuloksia jokaisen kuuden vaiheen kautta.

### 5.3.1 Kiinnostumisvaihe

Kiinnostumisvaiheessa työnantajabrändi näyttäytyi kaikille työnhakijakohderyhmän haastateltaville positiivisena ja houkuttelevana. Mielikuva työpaikasta perustui pitkälti mediassa olleeseen näkyvyyteen sekä yrityksen omien nettisivujen tarkasteluun. Myös yrityksen ympärillä pyörinyt hehkutus kasvusta ja uusista liiketoimintavaltauksista vaikutti vahvasti hakijoiden positiivisten mielikuvien syntymiseen. Yrityksen houkuttelevuuden kasvua työnantajana tukevat myös tutkimuksen sekundääriaineistona käytettyjen mielikuvatutkimusten tulokset. Tutkimuksissa havaittiin kasvua yrityksen arvostuksen suhteen työnhakijoiden silmin. Väitteen ”yritys on arvostettu työnantaja” kanssa on samaa mieltä ollut 40,9% vastaajista vuonna 2016, kun samainen luku vuonna 2018 oli 58,7%.

Mielenkiintoista työnantajabrändin kannalta oli se, että kiinnostumisvaiheessa merkittävin ajuri oli oman osaamisen vertaaminen haettavaa tehtävänkuvaa vasten. Työnkuva on siis tulosten perusteella keskeisin näkökulma, josta hakija arvioi työnantajaa ja tätä kautta työnantajabrändin kiinnostavuutta itselleen. Tätä mieltä olivat kaikki työnhakijakohderyhmän haastateltavat.

*Kun törmäsin työpaikkailmoitukseen, se tuntui heti sellaiselta ”nyrkki silmään”-osuvalla paikalta mulle. (Arto, työnhakija)*

Muita esiin nousseita, kylläkin vähemmän merkittäviä seikkoja hakemisen taustalla olivat yrityksen yleinen maine ”tämä on kasvava ja menestyvä yritys”, urakasvun mahdollistuminen ja tunne siitä, mihin pääsisi osalliseksi, jos valitsisi yrityksen työnantajakseen. Tämä vahvistaa työnantajabrändin kautta saavutettavan sosiaalisen hyväksynnän merkitystä yksilölle (Biswas ja Suar 2016, 60). Tulosten kannalta nousee kuitenkin esiin kysymys, onko työnantajabrändillä hakijalle merkitystä vai onko yritysbrändi se, mikä kiinnittää huomion ja tekee työnantajasta houkuttelevan. Tulosten perusteella taustalla on myös sukupolviero sekä motiivi tehdä töitä. Se, mikä puhuttelee, riippuu siitä, onko tarkoituksena tulla ottamaan työnantajasta kaikki hyöty irti vai tulla antamaan itsestään työnantajalle. Tutkimuksessa tunnistettu tarinatyyppi B edusti työnhaun ja työnteon

motiiveiksi ensisijaisesti itsensä kehittämisen, kun taas tarinatyyppi D arvosti ensisijaisesti pitkäaikaista ja luotettavaa työnantajaa.

*Ei ole ollut tapana vaihtaa työnantajaa, että jos tänne pääsen, niin en keksi syytä, miksi joskus lähtisin. (Jukka, työnhakija)*

*Olen saanut tästä positiosta kaiken, ja nyt on aika katsoa muualle. (Niko, 2 vuotta yrityksessä)*

### 5.3.2 Työnhakuvaihe

Työnhakuvaiheessa rekrytointiprosessin edetessä hakija kulkee pikkuhiljaa lähemmäs pois mielikuvasta kohti aitoja kokemuksia yrityksestä. Rekrytointiprosessin jouhevuus ja kohtaamiset haastattelijoiden kanssa antavat tietynlaiset kasvot yritykselle. Puolet työnhakijakohderyhmän haastateltavista kuvaili mielikuvan syventyneen ja olevan yhä positiivinen. Puolet haastateltavista puolestaan koki, että mielikuva työnantajasta oli muuttunut positiiviseen suuntaan rekrytointiprosessin aikana ja halukkuus saada kyseinen työ oli työhaastattelussa voimistunut. Mielenkiintoista oli, että positiivisen kasvun tautalla oli lisääntynyt tieto yritykseen ja sen toimintaan sekä visioihin liittyen, eikä niinkään työnkuvaan liittyen, joka oli merkittävin ajuri kiinnostumisvaiheessa.

*Tässä prosessin aikana olen oppinut lisää alasta ja ymmärtänyt, miten se on kehittymässä. Lisäksi haastattelussa vahvistui mun ennako-olettamus, että tämä on hyvä ja joustava työnantaja. (Jukka, työnhakija)*

Työnhakuvaiheessa työnantajabrändiä rikasti mielikuvan päälle hahmottuva realismi työnantajasta, kuten haastattelussa kerrotut faktat, yrityksen fyysisen tilan kokeminen sekä ihmisten tapaaminen. Moni kertoi haastattelussa saaneen aidon kuvan työstä ja kaikilla oli olo, että työnkuvaa ei kaunisteltu eikä arjen hektisyyttä väheksytty. Yrityksen fyysisiin tiloihin saapuminen sen sijaan aiheutti osalle ristiriitaisia tunteita.

*Täällä on mielettömät systeemit. Moderni mielikuva tavallaan vahvistuu, tavallaan ei...nääh tilat...huomaa, ettei ne ihan tältä vuosikymmeneltä ole. Että se on vähän ristiriitaista ton modernin kanssa, että näistä tiloista ei huou se filis. (Maria, työnhakija)*

Hakijakokemus ja rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan todettiin kirjallisuuskatsauksessa työnantajamielikuvaan vaikuttavalta tekijältä (Miles & Mangold 2004, 72; Widley ym. 2010, 64–65). Haastateltavat kokivat prosessin melko nopeaksi sekä jouhevaksi. Ainoastaan yhdellä vastaajalla prosessi oli erityisen pitkä kestäen kaksi kuukautta ennen ensimmäistä yhteydenottoa. Tämä loi ajatuksen, että kyseessä on ”yksi niistä isoista firmoista, jonne kun hakee, niin hakemus hukkuu bittiavaruuteen”. Hakijaviestintä voidaan tulkita erityisen tärkeäksi mielikuvan muodostumisen kannalta, sillä radiohiljaisuus tulkitaan usein negatiiviseksi. Työnhakijakohderyhmän yhtenäinen näkemys oli, että valintaprosessi, siihen liittyvät psykologiset- ja kykytestit sekä haastattelijat loivat asian-tuntevaa, mutta rentoa kuvaa yrityksestä.

### 5.3.3 Perehtymisvaihe

Perehtymisvaiheella tarkoitettiin tässä tutkimuksessa koeaikaa ja tässä tarkasteltiin alle puoli vuotta yrityksessä työskennelleitä. Koeajan voidaan nähdä olevan taitekohta, jossa työntekijä arvioi kiinnostumis- ja hakuvaiheessa syntynyttä mielikuvaa ja työarjessa tuntemiaan kokemuksia toisiinsa. Työsuhteen alkuvaiheessa kokemus työnantajabrändistä koostuu aiemmasta mielikuvasta sekä työntekijäkokemuksesta, joka alkaa alussa muotoutua oman työn, fyysisten tilojen, ihmiskohtaamisten ja organisaatiokulttuurin kautta. Merkittävimmin kokemus kietoutuu omaan työhön ja sen vertaamiseen, onko se sitä, mitä ajatteli. Tarinatyyppi D arvioi eroja pehmeämmin kuin tarinatyyppit A ja B. Löydös viestii siitä, että yksilöt vertaavat kokemuksiaan odotuksiaan vasten. Lisäksi työntekijä opettelee työhön ja toimintatapoihin samalla vertaillen sitä siihen, että oliko tämä sitä, mitä luvattiin:

*Asioihin täytyy itse tarttua, täällä ei kukaan tuu sulle sanomaan, mitä pitää tehdä. Että se mielikuva, mikä mulla oli, että täällä on tekemisen meininki, piti kyllä paikkansa. (Sanna, alle 6kk yrityksessä )*

Toinen merkittävä työnantajabrändiä yksilön mielessä rakentava tekijä oli kollegat ja esimies. Kollegoiden puheiden ja asenteiden voidaan nähdä vaikuttavan siihen, millaiseksi työnantajabrändi alkaa työntekijän mielessä muodostua. Myös esimiehen ammatitaito, läsnäolo tai sen puute ovat merkittäviä tekijöitä työsuhteen alun työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, esimiehen rooli työnantajabrändin välittäjänä ja toteuttajana on merkittävä (Morgan & Goldsmith 2017, 89;

Tetzlaff & McLeod 2016). Uudelle työntekijälle esimiehen ja oman tiimin luoma sosiaalinen ympäristö on yhtä kuin organisaatio. Esimiehen olemus, viestintä ja tyyli millä hän johtaa sekä kollegoiden asenteet vaikuttavat merkittävästi siihen, mitä työntekijä ajattelee organisaatiosta työsuhteen alussa.

*Kollegat puhuu negatiivisesti työstään: on kauhea kiire ja lisäksi puhuvat esimiehestä ja kollegoistaan paha. Kyllä se vaikuttaa muhun etenkin, jos kuulee muualtakin samoja asioita, niin mielikuva tästä "todellisuudesta" vahvistuu. Esimies on epäluotettava, hän ei ole läsnä eikä hän pysty autamaan työhön liittyvissä asioissa. (Sanna, alle 6kk yrityksessä)*

Työntekijäkokemuksen yksi osa-alue, fyysinen ympäristö oli konkreettinen ja huomiota kiinnittävä asia työsuhteen aloittaneilla. Moni oli yllätynyt toimistotilojen vanhanaikaisuudesta sekä siitä, ettei yrityksessä ollut taukotiloja tai mahdollisuutta lämmittää eväitä. Yllättävyys tuli siitä, että yrityksen nettisivut luovat yrityksestä modernia kuvaa. Vanhahkot toimitilat eivät ilmennä yrityksen brändi-ilmettä, joten syntynyt ristiriita realisoituu työsuhteen alussa. Visuaalisuuden lisäksi tilojen toiminnallisuuksien koettiin vaikuttavan suuresti viihtyvyyteen ja tätä kautta työntekijäkokemukseen. Tämä koettiin lopulta työnantajan arvostamattomuutena työntekijöitä kohtaan sekä toisaalta ilmentävän kulttuuria, jossa esimerkiksi vapaamuotoista hengailua ei ole tehty mahdolliseksi.

*Ei ole taukotiloja, se oli järkytys. (Iisa, alle 6kk yrityksessä)*

#### 5.3.4 Kehittymis- ja etenemisvaihe

Työsuhteen elinkaaren eteenpäin kulkiessa tullaan kehittymisen ja etenemisen vaiheisiin. Tässä vaiheessa olevat tutkimuksen haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä 2 vuotta tai kauemmin. Haastateltavat, jotka olivat työskennelleet yrityksessä kaksi vuotta, olivat työnantajabrändin kannalta tilanteessa, jossa oltiin koettu jo ensimmäinen tarkastelun paikka: pitääkö työnantajabrändi otteessaan vai ei. Merkittävää oli, että tämän työntekijäkohderyhmän vastaajista jokainen oli harkinnut tai harkitsi parasta aikaa työnantajan vaihtamista. Ne, jotka olivat työnantajabrändin ”imaisemia”, olivat päättäneet jäädä ja ne, jotka tuntuivat olevan epävarmoja halustaan jatkaa, eli olivat irrottautumassa työnantajasta, etsivät haastattelun hetkellä muita töitä. Kahden vuoden aikana työnantajabrändin voidaan nähdä todellisesti realisoituneen. Työntekijä on ymmärtänyt realiteetit sekä

kokenut sen, millainen todellinen organisaatiokulttuuri on. Vastausten perusteella kohdeyrityksessä kulttuuri on suhteellisen haastava: yrityksessä on läsnä jatkuva muutos, kiire ja yksilöiltä vaaditaan joustoa. Tässä kohtaa työsuhdetta haastateltavat olivat todella tarkastelleet omaa sopivuuttaan yrityksen kulttuuriin ja pohtineet haluaan jatkaa, riippumatta tarinatyyppistä.

*Iso syy miksi etsin nyt toista työpaikkaa...on se kulttuuri, miten asioita hoidetaan. Se ei ole se tapa, miten itse tätä tekisin ja koen siitä ristiriitaa. (Niko, 2 vuotta yrityksessä)*

Vastausten perusteella työnantajabrändin merkitys syntyi työn mielekkyydestä, hyvistä kollegoista, hyvästä esimiehestä sekä työaikajoustoista. Näiden kaikkien pohjalla tärkeimpänä kiinnikkeenä oli merkityksellisyys itselle. Nämä työnantajabrändin työsuhteessa pitävät tekijät menivät testiin aikoina, jolloin työntekijät olivat kohdanneet stressaavia ajanjaksoja työssä, kokeneet kyllästymistä organisaatiokulttuuriin tai tunteneet, että kehittymistä nykyisessä positiossa ei ole enää saatavilla. Kiteyttäen voidaan todeta, että työsuhteen edetessä koeajasta vuodeksi ja kahdeksi, kokemus työnantajabrändistä on kypsynyt ja työntekijä arvioi kriittisestikin työnantajabrändin ulkoisen ja sisäisen todellisuuden ristiriitaa. Arvioinnissa erityisen kriittinen oli tarinatyyppi B.

*Kun menee tonne meidän nettisivuille, niin tulee olo, että ”mikä tämä yritys on” eli en tunnista sitä samaksi yrityksesi, missä olen töissä. Tää näyttää niin futuristiselta, että en tunnista. Että tämä ei ole kyllä totuus: että täällä kehitetään uusinta uutta ja tehdään ja on vaikka mitä ja aivan futuristinen paikka, niin eihän tä tietenkään oo. Vanha laitos ja vanhat fasiliteetit.” (Niko, 2 vuotta yrityksessä)*

Viisi vuotta tai kauemmin työsuhteessa olleiden voidaan nähdä olevan jo vahvasti työnantajabrändin otteessa. Viisi vuotta on pitkä aika tehdä työtä tai työskennellä yrityksessä, jonne ei tunne kiintymystä tai koe yksilökohtaista kehittymistä. Mielenkiintoista on se, että tästä kohderyhmästä muutama oli etsinyt muita töitä. Työnhaku oli sijoittunut työsuhteen alkupuolelle tai stressaavaan työjaksoon kahden ja viiden työsuhdevuoden välillä. Tämän kohderyhmän keskuudessa havaittiin vahvaa työnantajabrändiuskollisuutta, jossa henkilöt ovat brändin imaisemia, eli yksilöt ajattelevat ja käyttäytyvät yrityksen kulttuurin eli työnantajabrändin mukaisesti. Se, että tämä kohderyhmä on työnantajabrändin voimakkaasti imaisema, tarkoittaa sitä, että heillä ei ole lähtöhaluja ja he ovat

sitoutuneita työnantajaansa. Havaittavissa on se, että kohderyhmän kaikilla jäsenillä ovat toteutuneet työnantajabrändin tärkeimmät attribuutit työntekijän näkökulmasta. Heidän kaikkien kohdalla työnantajabrändin osat itsensä kehittäminen, eteneminen, mielekäs työnkuva ja hyvä tiimihenki ovat toteutuneet. Sitoutuminen ja voimakas imu työtä kohtaan olivat havaittavissa henkilöiden tavasta puhua. Kohderyhmän henkilöt puhuivat yrityksestä kuin omastaan ja he olivat ylpeitä työpaikastaan ja yrityksestä:

*Me ei osata olla ylpeitä, vaikka aihetta olisi. Toi meidän slogan on hyvä ja kaikki, millä me pystytään nostamaan itseämme ihan ansaitustikin sinne jalustalle ja et me ollaan ylpeitä siitä, mitä me tehdään täällä. Mutta kaikki ei osaa olla ylpeitä. (Anni, 5 vuotta yrityksessä)*

Toisaalta, samainen kohderyhmä ei nähnyt kaikkea suinkaan vaaleanpunaisten linsien läpi, vaan realistisen kriittisesti. Haastateltavia yhdisti laaja ymmärrys ja tietämys siitä, mitä yrityksessä tehdään ja mitkä sen haasteet ovat. Voidaan havaita, että työnantajabrändin mukanaan tuoma sitoutuminen on luonut resilienssiä työntekijöihin: vaikka on haastavaa, ei olla lähtemässä, vaan selviämässä yhdessä. Tutkimustulos voidaan liittää työnantajabrändipääomateoriassa esitettyyn brändiuskollisuuteen, mikä ilmenee sitoutumisena työnantajaan. Sitoutuminen ilmenee käyttäytymisenä ja asenteina (Plaskoff 2017, 136) sekä työsuhde kestää myös ajoittaiset kriisit (Mandhanya & Shah 2010, 47).

*Isossa talossa on isoja ongelmia, mutta kaikesta selvitään kun on asenne kunnossa ja ollaan porukassa. (Saku, 5 vuotta yrityksessä)*

*Siin on se” Yritys X way of doing” .... Se on niinku semmonen, että jotenkin Yritys X:läisyyttä hiukan vähätellään meidän keskuudessa. Se on yleensä vähän negatiivissävytteistä, se liittyy siihen, että täällä tää tapa tehdä ei oo valtakunnan huippua ja sit se asia esitetään kuitenkin ulospäin niin ja se on se, miten ulkoapäin meidät nähdään. Et se on vastaisku sille, että me nähdään, että oltais ihan huippuja, koska muut ei tätä Suomessa tee ja tää on Applesta seuraava ja sit me kuitenkin tiedetään, et se arki täällä on ihan samanlaista, kuin missä tahansa muussa yrityksessä. (Mikko, yli 10 vuotta yrityksessä)*

### 5.3.5 Päätymisvaihe

Työsuhteen päättyessä edetään työsuhteen päättymisen vaiheeseen ja organisaatiosta irtaantumiseen. Lähteneille työntekijöille työnantajabrändi näyttäytyi kokemusten summana ja moni pohti sen hyvyyttä ja huonoutta tulematta yksiselitteiseen lopputulokseen. Työnantajabrändiin liitettävät attribootit ovat niin moninaisia, että täydellistä tilinpäätöstä työnantajabrändille oli haastavaa tehdä. Tulosten pohjalta kuitenkin ilmeni vahvasti se, että jos työnantajabrändin sisäinen taso on epäonnistunut, niin vahva ulkoinen taso ei sitä korjaa. Työntekijän kokemus ohjaa lähtöpäätökseen ja sitä ei työnantajabrändin maineikkuus pelasta. Merkittävä syy sille, miksi entiset työntekijät olivat lähteneet yrityksestä, kietoutui työnantajabrändin sisäiseen tasoon ja sen toteutumattomuuteen työnantajan arvolutupauksen rikkoutumisen kautta. Lähteneitä yhdisti joko se, että se, mitä oli työsuhteen alussa luvattu, ei ollut toteutunut tai se, että työntekijäkokemusta ei ollut ylläpidetty.

*Iso mielikuva yrityksestä on sama ja ehkä vähän parempikin, että se mitä tehdään ja millä alalla ollaan on tosi hienoa. Mutta sitten sisäiset ongelmat on paistanut läpi ja vaikuttanu siihen kokemukseen tästä työpaikasta. (Eemeli, entinen työntekijä)*

*Kun tulin, niin luvattiin, että on kaikkia urakehitysmahiksia ja millanen koulutuspolku tulee ja luvattiin, että työtehtävät kasataan mun opintojen suuntasiksi. Ja sitten, kun ei ikinä ollut yhtään koulutusta ja se työ ei mennyt yhtään sinne suuntaan, mistä oli puhetta ja teki niitä samoja hommia koko vuoden. Mun työtehtävät ei ikinä muuttunut mistään mihinkään. (Netta, entinen työntekijä)*

Yllä oleviin lainauksiin kytkeytyy työntekijäkokemuksen ylläpitämättömyys psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kautta sekä toisaalta omien odotusten kohtaamattomuuden kautta. Lisäksi lähteneillä työntekijäkokemuksen ylläpitämättömyys ilmeni palkan kehittymättömyyden kautta. Haastateltavan tapauksessa palkan korottamisen vaikeus sinetöi lopullisen lähtöpäätöksen. Kävi kuitenkin ilmi, että palkka itsessään ei ollut lähtösyy vaan palkan merkitys. Työntekijä koki, että häntä ja hänen osaamisen kehittymistä ei arvostettu. Henkilöt vertaavat markkina-arvoaan ja jos jokin toinen työnantaja maksaa palkkaa enemmän, tuntuu tämä henkilöstä siltä, että häntä todennäköisesti arvostetaan enemmän. Vaikka palkka nähdään hygieniatekijänä, niin sillä on merkitsevä rooli työnantajabrändin kokemuksessa. Todella moni haastatelluista kertoi tyytymättömyydestään palkkaan tai sen kehittymättömyydestä. Moni myös totesi, että palkka nousee lähtemällä

hetkeksi muualle ja tulemalla takaisin, jolloin on mahdollisuus neuvotella itselleen paremmat ehdot. Tällainen ajattelu kuvastaa organisaation kulttuuria viestien siitä, että organisaatiossa ei huomioida työntekijöitä yksilöinä, vaikka vahva työnantajabrändi edellyttäisi yksilöiden huomiointia (Corace 2007, 173).

Yritykseen jääneillä, mutta lähtöä harkitsevilla työntekijöillä, ja lähteneillä työntekijöillä syynä tyytymättömyyteen oli epämieluisa työntekijäkokemus. Se, mikä laukaisee lähtemään, kumpuaa taas sitoutumisen muodosta, haastateltavan tarinatyyppistä ja motiiveista olla töissä. Työnantajabrändin sisäinen taso näyttäytyi monitahoisena, useiden tekijöiden summana. Työntekijäkokemusta horjuttavat tekijät kumpusivat niin ikään monien asioiden summasta. Merkittävimmät työnantajabrändiä horjuttavat tekijät voidaan jakaa neljään kokemukseen: 1) este toteuttaa omaa työtä ja tätä kautta uskon puute 2) ristiriita oman arvomaailman tai identiteetin ja organisaatiokulttuurin välillä, 3) murtuneet lupaukset henkilökohtaisesta kehitymisestä tai etenemisestä ja 4) oman markkinaarvon tunnustamattomuus.

*Vaikka kuinka yrittää ja antaa kaikkensa, niin mikään ei etene, ja lisäksi ehkä henkilökemioita ja erilaisia ajatuskulttuureita ja toimintamalleja, mitkä ei oikein kohdanneet. Kun sain työtarjoituksen muualta, sanoin esimiehelleni, että ”jäisin, jos uskoisin, että asiat muuttuvat”. Mutta jos usko loppui siihen, että mikään muuttuu, asiat paranevat ja on turhautunut siihen, mikä se tilanne on, niin kyllä mä sit viimein lähden. Että en aja päätä seinään loputtomiin, vaan jos mikään muu ei muutu, niin minä muutan. (Tuomo, entinen työntekijä)*

Lähteneille työntekijöille työnantajabrändin ulkoinen arvo realisoitui uuden työpaikan haussa. Usea mainitsi yrityksen olevan erinomainen referenssi ja CV-merkinnän auttaneen uuden työn saannissa. Irtisanoutumisen jälkeen yrityksen maine koettiin yhäkin positiivisena, mutta työntekijäkokemus negatiivisena. Lähdön syy harvoin on työnantajabrändin ulkoisen tason syyt, sillä ne työntekijä tiedostaa jo ennen työsuhdetta ja ulkoinen taso ei pysty järkkymään niin pahasti kuin sisäinen taso, sillä ulkoisen pääsee itse kokemaan ennen työsuhdetta, brändin sisäistä tasoa ei.

Lähtemistä harkinneiden työntekijöiden vastausten perusteella hahmottui myös työnantajabrändin sisäisen tason merkitys ja jonkinlainen psykologinen tai sosiaalinen kiintyminen työnantajabrändiin ja siihen, mitä se edustaa. Muutama haastateltavista oli harkinnut yrityksestä lähtemistä tutkimuksen toteutuksen aikana. Tutkimuksen edetessä vastaanotin tiedon, etteivät työntekijät olleet lähteneet toisen työtarjoituksen perusteella

muualle. Asiat, jotka arveluttivat, liittyivät siihen, että ei oikeastaan voi tietää, mitä odottaa, vaikka on vastaanottanut tietoa työnkuvasta, lukenut internetistä saatavaa tietoa, käynyt yrityksessä, ollut haastattelussa ja kohdannut tulevat esimiehen. Pohdinta kiteyttää hyvin työntekijäkokemuksen merkityksen roolin työnantajabrändikokonaisuudessa. Toisaalta, yritys, josta työtarjous tuli, oli pieni toimija alalla, joka ei ole harjoittanut työnantajabrändäystä. Tällaisessa tapauksessa työntekijällä ei ollut paljoakaan ennakkotietoja suuntaan tai toiseen siitä, millainen yritys on kyseessä. Lisäksi henkinen irtaantuminen koettiin vaikeana.

*Revin sitten sen irtisanoutumislapun. Ja sekin olisi tehnyt lähdön niin vaikeaksi, että oon saanu toteuttaa itseäni täällä – että on kehittynyt uralla. (Sami, 2 vuotta yrityksessä)*

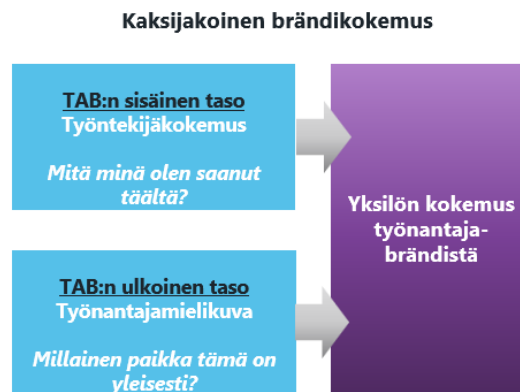
### 5.3.6 Synteesi tutkimustuloksista

Työnantajabrändin näyttäytymistä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa tarkastellessa, tutkimustuloksissa nousi korostuneesti esiin työnantajabrändin kaksijakoisuus. Kaksijakoisuudella tarkoitetaan työnantajabrändin ulkoisen ja sisäisen tason eriyymää haastateltavien näkökulmasta. Työnantajabrändillä nähtiin yksilöiden näkökulmasta olevan kaksi tasoa: 1) ulkoinen taso sekä 2) sisäinen taso. Työnantajabrändin ulkoinen taso kuvaa tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä esitettyä ulkoista työnantajabrändiä, joka ilmenee työnantajamielikuvana. Työnantajabrändin ulkoinen taso kytkeytyy tutkimustulosten perusteella vahvasti yrityksen yleiseen maineeseen, joka synnyttää käsityksen siitä, millainen yritys on kyseessä. Ulkoiseen mielikuvaan linkittyi vahvasti yleiset seikat kuten yrityksen koko, toimiala ja toimialan piirteet sekä yrityksen menestys ja nykytila markkinoilla. Ulkoinen mielikuva on ikään kuin kuori sille, mitä työnantajabrändiin lopulta kytkeytyy. Sisäinen työnantajabrändi, eli brändin sisäinen taso kuvaa työntekijäkokemusta, jonka kautta työnantajabrändi koetaan. Työnantajabrändi alkaa aidosti ja todellisesti rakentua vasta omien kokemusten kautta työsuhteen alettua ja se voi kääntyä negatiivisesta positiiviseksi tai positiivisesta negatiiviseksi. Muutokseen vaikuttaa se, mitä yksilö on kokenut organisaatiossa. Kokemuksia yksilö punnitsee odotuksiaan vasten, jotka ovat syntyneet työnantajan arvolupauksessa sekä työntekijän ja työnantajan välisessä psykologisessa sopimuksessa, kuten Roussean (1995) teoriassa esiteltiin. Työnantajabrändi koetaankin aina yksilönä. Esimerkiksi jos yritys on vauhdikas toimintaympäristöltään, koetaan vauhdikkuus käytännössä eri tavoin: toisen persoona sietää enemmän painetta kuin toisen. Tällöin toisen kokemus voi olla positiivinen (vauhdikkuus ruokkii esimerkiksi aikaansaamista) ja toisen negatiivinen.

Työnantajabrändin kuvailun haastavuus ja toisaalta vahva kiinne yrityksen kulttuuriin tuli esiin vastauksissa, joissa pohdittiin sitä, suosittelisiko haastateltava työpaikkaa tuttavilleen. Jokainen vastasi, että varauksella, mutta ei kenelle tahansa. Paljon pohdittiin myös sitä, että se mikä sopii itselle, ei välttämättä sovi kaverille.

*Jokaisen pitää ite vetää ne johtopäätökset. Tottakai voin kertoa ne omat kokemukset työnantajasta, mutta jokainen kokee eri tavalla. (Silja, 5 vuotta yrityksessä)*

Kuvioon 12 on tiivistetty työnantajabrändin näyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, joista yksilö muodostaa oman mielipiteensä työnantajabrändistä. Yksilö pohtii sitä, mitä työnantajabrändin sisäinen taso tarjoaa hänelle ja mitä hän saa itselleen. Lisäksi yksilö pohtii työnantajabrändin kokonaisuutta miettiessään työnantajabrändin ulkoista tasoa, yleistä mielikuvaa. Se kuvailee yritystä yleisellä tasolla ja sisältää ajatuksen yksilön olettamuksesta, että tällainen on yleinen totuus siitä, millainen tämä yritys on.



**Kuvio 12. Kaksijakoinen työnantajabrändikokemus (TAB = työnantajabrändi)**

Brändin kaksijakoisuus tuli esiin aineistossa työnantajalle arvosanaa annettaessa. Haastateltavia pyydettiin antamaan arvosana työnantajalle. Arvosanan antaminen koettiin haastavaksi, sillä moni pohti sekä sitä, miten on itse kokenut työnantajan sekä sitä, mitä työnantajasta tai yrityksestä yleisesti ajatellaan. Työnhakijat antoivat korkeampia arvosanoja kuin työntekijät. Hakijat perustivat vastauksensa mielikuvaan, kun taas työntekijöiden kesken tyypillisin vastaus oli se, että työntekijäkokemus joko nosti tai laski annettua arvosanaa. Lähteneiden työntekijöiden kesken työntekijäkokemus erotettiin selvästi erilliseksi yleisestä maineesta ja jokaisen kohdalla työntekijäkokemus vaikutti laskevasti arvosanaan, vaikka yleisen maineen koettiin olevan hyvä. Löydös vahvistaa tutkimuksen

teoriaviitekehelyksessä esitettyä työnantajabrändin sisäistä ja ulkoista tasoa, jotka viitekehelyksessä on kuvattu toisistaan erillisinä. Uutta on se, että kaksijakoisuus ei häivyty työntekijäkohderyhmän keskuudessa, vaan myös työntekijät arvioivat brändiä sitä kautta, mitä siinä on hänelle sekä mitä siinä on yleisesti, yhteisesti jaetun todellisuuden kautta. Näitä kahta näkökulmaa yksilö ei osannut niputtaa, eikä myöskään ajatella, että oma kokemus voisi vaikuttaa yleiseen mielikuvaan tai ajatukseen organisaatiosta. Löydös tukee sitä, että työnantajabrändäystä tehdään vahvasti ulos mainetta rakentaen, ja tällöin organisaatiossa sisällä olevien on vaikea samaistua ulkoiseen viestiin, jos viesti ei tunnu omaa arkea lähellä olevalta.

Se, kuinka yksilö arvottaa ulkoista ja sisäistä tasoa riippuu siitä, mitä henkilö pitää merkityksellisenä. Merkitys löytyy itsensä kehittämisestä, työn sisällöstä tai tunteesta, että on mukana rakentamassa tulevaisuutta. Yksilö voi siis löytää merkityksiä itselleen sekä työnantajabrändin ulkoisesta että sisäisestä tasosta.

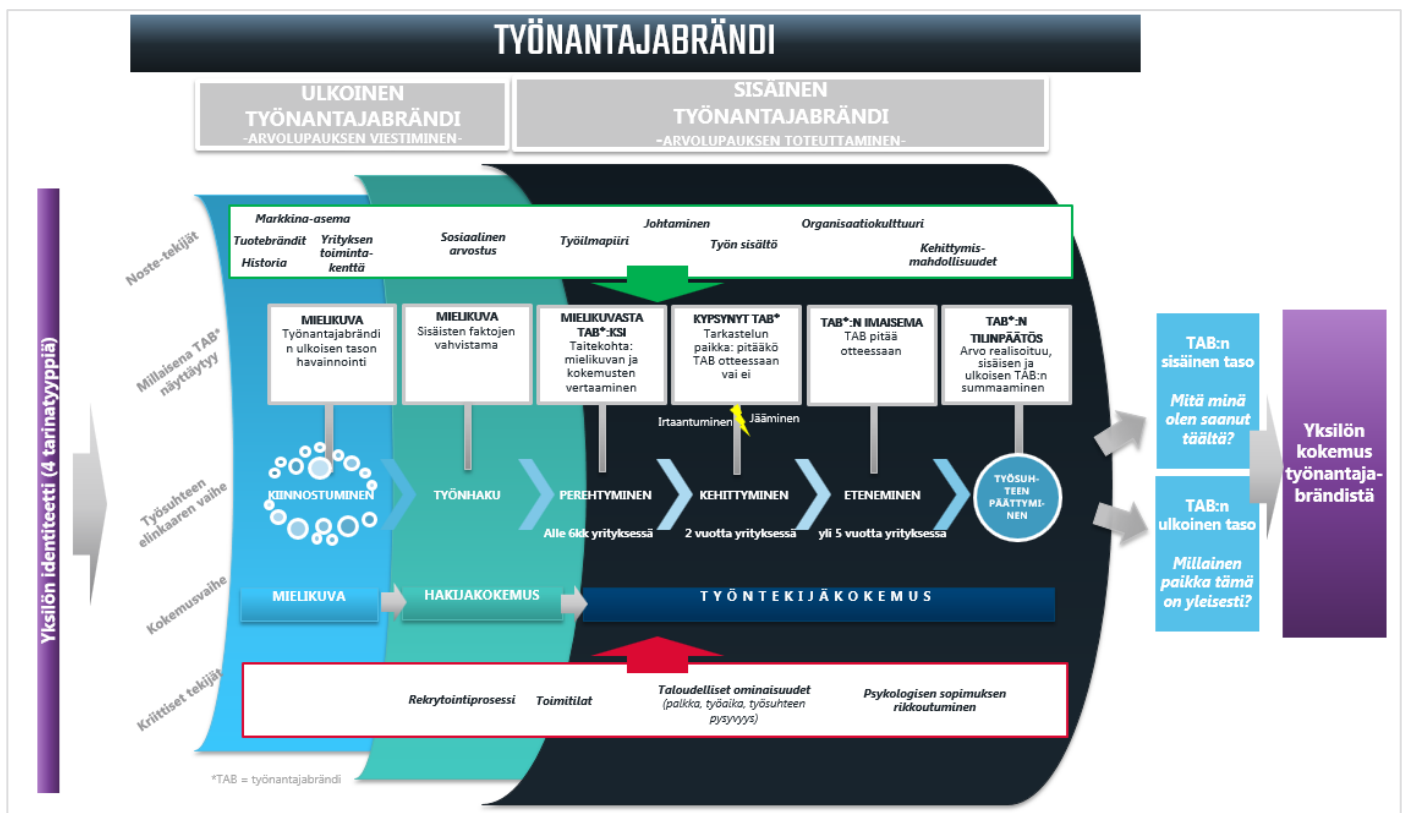
## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työnantajabrändiä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, miten ja miksi työntekijöiden kokemus työnantajabrändistä muodostuu ennen työsuhdetta, työsuhteen aikana ja sen jälkeen. Työnantajabrändiä lähestyttiin tutkimuksessa laajasta perspektiivistä, yhdistäen työnantajabrändin näkökulmia markkinointi- ja johtamiskirjallisuudesta. Aiempi tutkimus ei ole lähestynyt työnantajabrändiä ajallisesti koko työsuhteen elinkaaren kattavasta näkökulmasta huomioiden sekä työnantajabrändin sisäisen ja ulkoisen tason. Tutkimuksessa havaittiin, että työnantajabrändi on kerroksellinen ja se rakentuu erilaisista attribuuteista vaiheittain työsuhteen edetessä ja sen rakentumiseen vaikuttavat työntekijän kokemukset ja niitä muokkaavat työnantajabrändin attribuutit. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että työnantajabrändikokemus on kaksijakoinen koostuen sisäisestä ja ulkoisesta työnantajabrändistä. Tutkimuksessa painotetun näkökulman avulla pystyttiin tunnistamaan myös työnantajabrändin kriittisiä attribuutteja, jotka vaikuttavat työnantajabrändiin ainoastaan negatiivisesti.

Tutkimuksen teoreettinen ja tutkimustuloksilla täydennetty viitekehys on kuvattu kuviossa 13. Työnantajabrändiä rakentavat useat eri attribuutit, joita tässä tutkimuksessa hahmotettiin Kucherovin ja Zavylovin (2012) mallin avulla, jota täydennettiin Amblerin ja Barrow'n (1996) mallilla. Tutkimuksessa tunnistetut attribuutit luokiteltiin Kucherovin ja Zavylovan luokittelua hyödyntäen työnantajabrändin organisatorisiin, taloudellisiin, psykologisiin ja funktionaalisiin hyötyihin. Tätä mallia täydennettiin lisäämällä viestinnällisten ominaisuuksien kategoria uudeksi työnantajabrändiä rakentavaksi kategoriaksi. Tutkimuksessa löydettiin seitsemän työnantajabrändiä rakentavaa lisäattribuuttia, joista neljä tunnistettiin viestinnällisiin ominaisuuksiin, yksi täydentämään psykologisia ominaisuuksia, yksi täydentämään organisatorisia sekä yksi täydentämään työnantajabrändin funktionaalisia ominaisuuksia. Tunnistettujen attribuuttien sisään latautui vielä erilaisia pienempiä brändiä rakentavia kosketuspintoja. Voidaan todeta, että työnantajabrändiä rakentaa laaja attribuuttien kirjo. Lisäksi huomionarvoista on se, että työnantajabrändi rakentuu vaiheittain ja yksilön aiemmat kokemukset työnantajabrändistä vaikuttavat pohjalla, kun hän altistuu uusille brändiä rakentaville attribuuteille. Attribuuttien välillä saattaa olla ristiriitaisuuksia, ne saattavat täydentää toisiaan tai kumota toisiaan.

Tutkimuksessa tunnistetuista attribuuteista suurin osa sisälsi nostevaikutuksen. Tällä tarkoitetaan attribuutin positiivista merkitystä työnantajabrändiin. Nämä attribootit on kuvattu kuviossa 13 nostetekijöitä edustavaan laatikkoon. Näillä attribuuteilla voi myös päinvastaisesti olla negatiivinen vaikutus työnantajabrändiin, jos ne on hoidettu huonosti tai yksilön kokemus attribuutista on negatiivinen. Tutkimuksessa tunnistettiin myös työnantajabrändin kriittisiä tekijöitä eli attribuutteja, jotka epäonnistuessaan johtavat aina negatiiviseen brändikokemukseen ja joilta puuttuu nostevaikutus. Nämä attribootit saattavat heilauttaa työnantajabrändiä jopa niin voimakkaasti, että yksilö irtaantuu brändistä. Nämä attribootit on ryhmitelty kuviossa 13 kriittisten tekijöiden laatikkoon. Työnantajabrändille kriittisiä tekijöitä ovat: rekrytointiprosessi, psykologisen sopimuksen rikkoutuminen, työnantajabrändin taloudelliset ominaisuudet sekä fyysiset tilat. Nämä attribootit voidaan nähdään työnantajabrändin edellytyksinä. Sekä attribootit, joilla on nostevaikutus ja attribootit, jotka ovat kriittisiä, on aseteltu kuviossa ajallisesti hieman eri kohtiin havainnollistamaan sitä, missä vaiheessa yksilö altistuu attribuuteille ensimmäistä kertaa; työn hakemista ennen vai sen jälkeen, työsuhteen alussa vai sen edetessä.



Kuvio 13. Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio (TAB = työnantajabrändi)

Tutkimuksessa käytettiin laajennettua työsuhteen elinkaarimallia, sillä tutkimusasetelmassa oletettiin työnantajabrändin kehittyvän myös ennen työsuhdetta sekä sen jälkeen. Tämä oletus vahvistui tässä tutkimuksessa. Elinkaarimallia täydennettiin työnantajabrändinäkökulmasta lisäten siihen kokemusvaiheet, jonka kautta yksilö havainnoi työnantajabrändiä. Näitä tunnistettiin kirjallisuuskatsauksessa kolme: työnantajamielikuva (Cable & Turban 2001), hakijakokemus (Miles & McCamey 2018) ja työntekijäkokemus (mm. Plaskoff 2017; Morgan & Goldsmith 2017). Tutkimuksessa työntekijäkokemuksen viitekehys oli keskeinen, sillä työnantajabrändi rakentuu organisaatiosta sisältä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yksilön, joka on yrityksen ulkopuolinen henkilö, ei ole mahdollista havainnoida tai kokea niitä attribuutteja, jotka ovat läsnä organisaatiossa sisällä ja jotka työntekijäkokemuksen kautta vaikuttavat työnantajabrändiin.

Työsuhteen elinkaaren vaiheissa työnantajabrändi näyttäytyy eri tavoin riippuen siitä, minkä kokemusvaiheen kautta ja minkä attribuuttien vaikutuksesta brändi yksilölle näyttäytyy. Taustalla vaikuttavat attribuutit luovat ja vaikuttavat eri kokemusvaiheisen taustalla. Tutkimuksessa löydettiin, että työnantajabrändi näyttäytyy yksilölle mielikuvana työsuhteen alkuun saakka. Barberin (1998) mukaan mielikuvat voivat olla epämääräisiä tai tarkkoja ja ne perustuvat havainnoille, joita työnhakija on tehnyt organisaatiosta. Tutkimustulosten perusteella mielikuva työnantajasta on epämääräinen ja mielikuvaan vaikuttaa vahvasti yrityksen maine. Työsuhteen alkuvaiheessa mahdollinen ulkoisen ja sisäisen työnantajan ristiriita todentuu yksilölle. Työsuhteen edetessä työnantajabrändi kypsyy. Noin kahden vuoden kohdalla havaittiin yksilön ja brändin välinen kriisi, jossa sitoutuminen työnantajabrändiin punnittiin. Ne, jotka tunsivat brändin omakseen, jäivät, ne, jotka eivät, harkitsivat irtisanoutumista. Työnantajabrändi pitää otteessaan, jos yksilö ja brändi sulautuvat yhteen. Brändiuskollisuus vaatii työntekijäkokemuksen jatkuvaa ylläpitoa. Positiivinen työntekijäkokemus on edellytys työnantajabrändiuskollisuuden syntymiselle.

Tutkimuksessa havaittiin, että yksilön työnantajabrändikokemus on kaksijakoinen. Vaikka työnantajabrändin ajatellaan olevan yksi kokonaisuus, muodostuu se yksilön mielessä kahdesta kokonaisuudesta: työnantajabrändin ulkoisesta ja sisäisestä tasosta. Tämän voidaan katsoa juontavan työnantajabränditutkimuksen ja tutkimuksen teoriaviitekehysessäkin esiintuodusta jaottelusta, jossa sisäinen työnantajabrändi ja ulkoinen työnantajabrändi on eroteltu omiksi kokonaisuuksikseen työnantajabrändistä. On mahdollista, että työnantajabrändin kahden kohderyhmän, työnhakijoiden ja työntekijöiden, eri

näkökulmista luodut teoreettiset mallit ja niistä johdetut käytännön sovellukset ovat johtaneet siihen, että tämä tutkimuksellinen kahtiajako näkyy yksilölle asti. Selitystä tutkimustuloksissa esiin tulleelle brändikokemuksen kaksijakoisuudelle voidaan lähestyä myös sitä kautta, että ulkoinen työnantajabrändi on luonteeltaan markkinoinnillinen ja siitä viestitään näkyvästi. Tämä yrityksen taholta lähtevä viestintä voidaan kokea yksilön näkökulmasta yleiseksi totuudeksi työnantajabrändistä. Sisäisen työnantajabrändin näkökulma on puolestaan työntekijäkokemuksessa, yksilössä. Työntekijät voivat ajatella brändin olevan irrallinen omasta kokemuksesta, sillä yleisesti voidaan ajatella, että brändi on markkinointia tai tarina, jota rakennetaan ulospäin, eikä sen tarvitse noudatella totuutta. Tällöin oma aito kokemus irrotetaan työnantajabrändin ”yleisestä totuudesta”, eikä sitä osata, ymmärretä tai pystytä tarkastelemaan yhtenä kokonaisuutena. Ulkoisen työnantajabrändin vaikutus työnantajabrändin kokonaisuuteen on merkittävä, sillä positiivinen ulkoinen työnantajabrändi paikkaa heikompaa, sisäistä työnantajabrändiä. Oleellinen löydös kuitenkin oli, että työntekijäkokemuksen kautta rakentuva sisäinen työnantajabrändi vaikutti työnantajabrändikokemukseen voimakkaasti ja sisäinen työnantajabrändi oli aina ratkaiseva syy sen takana, miksi yksilö halusi irtaantua työnantajasta.

Yksilö rakentaa mielessään totuuden seittiä, jossa tietyt attribuutit saavat suuremman painoarvon kuin toiset riippuen siitä, mitä attribuutteja yksilö arvostaa ja pitää tärkeinä. Tämän kautta muotoutuu yksilön kokemus työnantajabrändistä. Yksilöt kokevat työnantajabrändin eri tavoin: kokemukseen työnantajabrändistä vaikuttaa yksilön työ-identiteetti. Tutkimuksessa havaitut tarinatyyppit vahvistivat tutkimuksessa oletettua yksilökeskeisyyttä ja yksilön identiteetin merkitystä työnantajabrändin havainnoinnissa. Tutkimuksessa keskeinen työnantajabrändiin positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttava attribuutti oli yksilön sopeutuminen tai sopeutumattomuus organisaatiokulttuuriin. Yksilön arvomaailman tulee kohdata yrityksen arvomaailman kanssa, jotta todellista sitoutumista, työnantajabrändiuskollisuutta, voi syntyä.

## 6.2 Käytännön kontribuutio

Työnantajabrändin todellisuus työntekijälle rakentuu tämän tutkimuksen perusteella erityisesti organisaation sisällä. Liikkeenjohdollisesti on tärkeää ymmärtää työnantajabrändin käsitteen laajuus ja keskittyä oikeiden asioiden johtamiseen. Työnantajabrändiä on tutkittu monipuolisesti näkökulmasta, jossa työnantajasta luodaan erottuva ja houkuttava. Yrityksille huomionarvoista on, että tämä houkuttavuus luodaan todellisuudessa

organisaation sisällä. Markkinointiviestein luodun houkuttelevuuden sijaan on keskityttävä siihen, mitä organisaatiossa sisällä tapahtuu. Työnantajabrändi voidaan nähdä osaamisen johtamisen (*talent management*) strategiana tai viitekehyksenä, jossa oikeita asioita organisaatiossa sisällä tekemällä saavutetaan aidosti kilpailuetua ja taloudellista tehokkuutta edesauttava työnantajabrändi. Rekrytointiviestintä ja työnantajabrändäys ovat tässä viitekehyyksessä enemmänkin työkaluja kuin aitoa kilpailuetua tuovia menetelmiä.

Onnistuneen osaamisenhankinnan kannalta yrityksen on tärkeää ymmärtää, että työnantajabrändi on kokonaisuus, jota tulee pitää jatkuvasti yllä mahdollistamalla yksilölle onnistunut työnantajamielikuva, hakijakokemus ja lopulta työntekijäkokemus. Tutkimuksessa ilmeni, kuinka ulkoiset ja sisäiset kokemukset työnantajabrändistä erosivat toisistaan edellä mainitun eduksi. Sen sijaan, että yritys satsaa ulkoisen näkyvyyden luomiseen, tulee sen yhtä suurella, jollei suuremmalla, intensiteetillä investoida organisaation sisäisen työnantajabrändin kehittämiseen. Ainoastaan näin voidaan luoda kestävä taloudellista hyötyä työnantajabrändistä. Viitaten tällä siihen, että jos ulkoinen työnantajabrändi houkuttelee hakijoita, mutta samaan aikaan työntekijät eivät ole sitoutuneita, ei vaihtuvuuteen pystytä vaikuttamaan. Onnistuneen osaamisenhankinnan kannalta yrityksen on tärkeää ymmärtää, että työnantajabrändi on kokonaisuus, jota tulee pitää jatkuvasti yllä mahdollistamalla yksilölle onnistunut työnantajamielikuva, hakijakokemus ja lopulta työntekijäkokemus.

Työnantajabrändin haasteet olivat vahvasti läsnä kohdeyrityksessä, jonne tutkimus teetettiin ja sitä se on myös monella yrityksellä ja toimialalla ympäri maailman. Oleellisin kysymys tutkimusprosessin jälkeen on yhä se, että kun työvoimapula on todellinen, pelastavatko työnantajabrändäyksen ihmeet yritystä tilanteesta? Tutkimus vahvisti Martinin ym. (2011) esittämiä ajatuksia siitä, että työnantajabrändin vaikuttavuus lähtee sisältä ja keskustelu tulisi työnantajabrändiä rakentaessa kohdentaa organisaation sisäiseen kehittämiseen. Työnantajabrändäys ei ole markkinointikampanjan avulla luotu tie menestykseen, vaan yrityksen on tarkasteltava toimintakulttuuriaan ja aloitettava mahdollinen kehittäminen sieltä. Kuten Martin ym. (2011) ovat korostaneet, työnantajabrändin tärkein tehtävä on kiteyttää ja välittää yrityksen identiteettiä. Tämä identiteetti välittyy organisaatiokulttuurin kautta.

Työnantajabränditeoria tarjoaa monia hyviä viitekehyksiä ja työkaluja henkilöstön hankintaan (kohderyhmäajattelu, arvolupauksen määrittäminen ja viestiminen) ja pitämiseen yrityksessä (työntekijän kokemuksen huomiointi ja tavoitteellinen johtaminen), mutta empirian perusteella työnantajabrändin rakentamiseen vaikuttavat myös seikat,

joita työnantajabrändijohtamiskirjallisuus ei käsittele, sillä kokemukset ovat uniikkeja ja erilaisten yksilöiden mielipiteitä on mahdotonta johtaa. Ajattelen, että työnantajabrändin toimivuus ja menestys riippuu kohderyhmästä, mihin vaikuttaa vahvasti toimiala ja alue, jolla yritys työskentelee. Mitä isompi yritys, sen haastavampaa työnantajabrändi on luoda, sillä kohderyhmä on heterogeeninen.

### 6.3 **Jatkotutkimusehdotukset**

Työnantajabrändin työntekijänäkökulmaisen ymmärtämisen kannalta tarpeellinen jatkotutkimus olisi tehdä samankaltainen tutkimus mutta niin, että otos koostuisi eri yrityksiä edustavista henkilöistä. Tällöin päästäisiin kiinni siihen, miten vahva merkitys työnantajabrändillä on aidosti, ja onko alojen ja niitä edustavien ammattiryhmien välillä eroja suhteessa siihen, kuinka työnantajabrändi koetaan. Lisäksi, jotta voitaisiin seurata työnantajabrändin todellista kehittymistä työsuhteen elinkaaren aikana, tulisi tehdä pitkittäistutkimus, jossa seurataan samoja henkilöitä läpi työsuhteen elinkaaren aloittaen tutkimuksen yksilöistä, jotka ovat yrityksen ulkopuolella, hakeutuvat töihin, pääsevät töihin ja alkavat arvioida työnantajabrändiä sisäisesti. Tässä tutkimuksessa lähimmäs muutosta ulkoisesta työnantajabrändistä sisäiseksi työnantajabrändiksi päästiin henkilöiden kohdalla, jotka olivat yrityksessä vasta koeajalla. He pystyivät melko tuorein muistikuvoin sanoittamaan sitä, mitä he ajattelivat ennen työllistymistä ja kuinka mielikuvat ja ajatukset työnantajabrändistä ovat vahvistuneet, heikentyneet tai muuttuneet työsuhteessa. Tämän tutkimuksen heikkous oli kykenemättömyys päästä kiinni todelliseen työnantajabrändin kehittymiseen työsuhteen elinkaaren aikana pitkittäistutkimuksen toteutumattomuuden vuoksi.

Työnantajabrändikentän jatkotutkimuksessa olisi tarpeen myös aiempaa syvempi paneutuminen työnantajabrändin merkitykseen yksilölle. Brändikirjallisuudesta voitaisiin tuoda esimerkiksi brändiyhteisöajattelun teoriaa, jota tulisi yhdistää johtamiskirjallisuuden organisaatiokulttuuriteoriaan ja kulttuurinmuutosnäkökulmiin. Tällä päästäisiin lähemmäs työntekijäkokemusteorian ajatusmaailmaa, jossa toiminta on työntekijälähtöistä, johon organisaatio sopeutuu. Lisäksi voitaisiin tutkia syvemmin sitä, miten työnantajabrändin kosketuspintoihin vaikuttaminen vaikuttaa esimerkiksi työntekijän suoriutumiseen, sitoutumiseen tai motivaatioon ja tätä kautta kokemukseen työnantajabrändistä.

Työnantajabrändin tarkoitus on houkutella osaajia sekä säilyttää osaaminen yrityksessä. Edellä mainittua on tutkittu paljon, mutta erityisesti osaamispulan aikana

keskittyminen yrityksen sisäiseen kohderyhmään, työntekijöihin, tulisi nousta keskiöön. Tähän suuntaan tulisi myös työnantajabränditutkimuksenkin liikahtaa: mitä se tarkoittaa aidosti, että työntekijä viihtyy yrityksessä? Kuinka luoda työntekijää parhaiten palveleva työntekijäkokemus? Miksi tutkitaan ulkoista pintaa, kun voima piilee sisällä? Työnantajabrändi on niin kestävä ja vahva, kuin on sen yhdenmukaisuus organisaation kulttuurista ulkoisen rekrytointiviestinnän kiteymiin asti. Kaiken tämän tutkimuksen kontribuution kannalta oleellisen voisikin kiteyttää Zappoksen toimitusjohtaja Tony Hsiehia lainaamalla. Hän totesi jo vuonna 2010, että: *Your culture is your brand* (Hsieh 2010).

## 7 YHTEENVETO

Yrityksen kilpailutekijöiden ollessa yhä vahvemmin ihmisten osaamisesta koostuvassa aineettomassa pääomassa, on kilpailu työntekijöistä kiristynyt työvoimamarkkinoilla. Yritykset ovat reagoineet työvoimapulaan rakentamalla työnantajabrändejä houkuttellakseen ja sitouttaakseen osaajia yritykseen. Brändäystutkimuksesta johdettuja lainalaisuuksia on sovellettu työnantajabrändäykseen, joka on noussut suosituksi työnantajan erottautumiskeinoksi rekrytoinnissa. Samanaikaisesti on kuitenkin jätetty huomiotta se, että kulluttajabrändin voi rakentaa tarinoiden ja mielikuvien varaan, mutta työnantajabrändiä rajoittavat yrityksen ja työpaikan realiteetit. Työnantajabrändi on jokapäiväinen, työarjessa rakentuva brändikokemus. Koettu työnantajabrändin ristiriita voi vaikuttaa heikentävästi työntekijän sitoutumiseen ja johtaa jopa irtisanoutumiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työnantajabrändiä työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja brändin näyttäytymistä yksilölle hänen kokemustensa kautta. Vaikka työnantajabrändiä on tutkittu paljon, on aiempi tutkimus keskittynyt työnhakijoiden näkökulmaan. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään työnantajabrändin rakentumista ja läsnäoloa eri kohderyhmille kokonaisvaltaisesti tunnistamalla kirjallisuuden avulla kolme kokemusvaihetta, joiden kautta yksilö arvioi työnantajabrändiä: työnantajamielikuva, hakijakokemus ja työntekijäkokemus. Nämä kokemusvaiheet yhdistettiin työsuhteen elinkaarimalliin, jonka avulla pyrittiin tarkastelemaan työnantajabrändin ajallista ulottuvuutta ja näyttäytymistä kohderyhmille, jotka ovat olleet työnantajabrändin vaikutuksessa eri mitaisina aikoina.

Tutkimuksen yksilönäkökulman sekä laadullisen tutkimuskysymyksen perusteella tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelututkimusta. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena tapausyrityksen työnantajabrändiä tarkastellen. Tutkimuksen aineiston keräämiseksi toteutettiin 28 puolistrukturoitua haastattelua, jotka toteutettiin työnantajabrändin kannalta kolmeen eri kohderyhmään. Nämä kohderyhmät olivat: yritykseen hakevat työnhakijat, yrityksessä työskentelevät työntekijät sekä yrityksessä työskennelleet työntekijät. Tutkimusaineisto koostui primääriaineiston lisäksi sekundääriaineistosta, joka muodostui tapausyrityksen mielikuvatutkimuksista sekä vaihtuvuusanalytiikasta. Sekundääriaineistoa reflektotiin primääriaineistoon tutkimustulosten vahvistamiseksi. Tutkimustulosten perusteella pystyttiin havaitsemaan neljä eri tarinatyyppiä, jotka ilmensivät yksilön uratavoitteita ja työnteon motiiveja. Tuloksia analysoitiin näiden

tarinatyyppien näkökulmista ja havaittiin, että yksilön työelämän tavoitteilla ja motiiveilla on merkitystä työnantajabrändikokemukseen.

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että työnantajabrändi on kerroksellinen ja se rakentuu erilaisista attribuuteista vaiheittain työsuhteen edetessä. Työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttavat työntekijän kokemukset, joihin vaikuttavat työnantajabrändin attribuutit sekä yksilön kokemusvaihe. Työnantajabrändin attribuutit voidaan luokitella viestinnällisiin, organisatorisiin, taloudellisiin, psykologisiin ja funktionaalisiin kategorioihin attribuuttien ominaisuuksien perusteella. Työnantajabrändin viestinnälliset ominaisuudet; WOM, ulkoinen ja sisäinen viestintä sekä rekrytointimarkkinointi, kuvaavat tasoa, jonka kautta ja läpi työnantajabrändin organisatorisista, taloudellisista, psykologisista ja funktionaalisisista ominaisuuksista viestitään.

Työnantajabrändi näyttäytyy yksilölle työsuhteen elinkaaren aikana eri kokemusvaiheiden kautta. Se, minkä kokemusvaiheen reunaehdoin yksilö tarkastelee työnantajabrändiä, vaikuttaa siihen, mitä työnantajabrändiltä odotetaan ja mikä sen merkitys yksilölle on. Työn etsintävaiheessa työnantajabrändi koetaan työnantajamielikuvan kautta, työnhakuvaiheessa hakijakokemuksen kautta ja työntekijänä työntekijäkokemuksen kautta. Jokaiseen vaiheeseen kytkeytyy tietynlaisia odotuksia sekä työnantajabrändiä rakentavia attribuutteja. Työnantajabrändi joko imaisee tai työntää luotaan riippuen siitä, kuinka yksilö sopeutuu työnantajabrändiin ja kuinka työnantajabrändiä rakentavaa positiivista työntekijäkokemusta on pidetty yllä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että työnantajabrändikokemus on kaksijakoinen: työnantajabrändiä arvioidessa yksilö vertaa sekä sisäistä että ulkoista työnantajabrändiä toisiinsa. Sisäinen työnantajabrändi ilmentää työntekijäkokemusta, ulkoinen työnantajabrändi yleistä mielikuvaa. Näiden mahdollinen eriyvyys haastaa yhtenäistä työnantajabrändikokemusta. Jos sisäinen työnantajabrändi koetaan negatiivisemmin kuin ulkoinen työnantajabrändi, on tällä työnantajabrändin kokonaisuuden negatiivinen vaikutus. Onnistuneen osaamisenhankinnan kannalta yrityksien on tärkeää ymmärtää, että työnantajabrändi on kokonaisuus, jota tulee pitää jatkuvasti yllä mahdollistamalla yksilölle onnistunut työnantajamielikuva, hakijakokemus ja lopulta työntekijäkokemus.

## LÄHTEET

- Aaker, David (1996) Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*. Vol 38 (3), 102–120.
- Adkins, Amy (2016) *Millennials: The Job-Hopping Generation*. Gallup 12.5.2016. <<https://www.gallup.com/workplace/236474/millennials-job-hopping-generation.aspx>>, haettu 24.9.2019.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere. 4. painos.
- Albert, Stuart – Whetten, David A. (1985) Organizational Identity. *Research in organizational behavior*. Vol. 7, 263–295.
- Alshathry, Sultan – Clarke, Marilyn – Goodman, Steve (2017) The Role of Employer Brand Equity in Employee Attraction and Retention: A Unified Framework. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 25 (3), 413–431.
- Ambler, Tim – Barrow, Simon (1996) The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. Vol. 4, 185–206.
- Ashforth, Blake – Mael, Fred (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*. Vol. 14 (1), 20–39.
- Backhaus, Kristin – Tikoo, Surinder (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Vol. 9 (5), 501–517.
- Balmer, John (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*. Vol. 18 (3), 180–196.
- Barber, Alison (1998) Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives. Chapter: Generating Applicants. SAGE Publications. Online book.
- Barnham, Chris (2015) Quantitative and qualitative research. Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*. Vol. 57 (6), 837–854.
- Barrow, Simon – Mosley, Richard (2014) *Employer Brand Management: Practical Lessons From the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons Incorporated. 1. painos.
- Bejoy, Thomas – Clemence, Jenifer (2016) Measurement model of employer brand personality a scale construction. *Journal of Contemporary Management Research*. Vol. 10 (1), 58–78.

- Bejtkovský, Jiří (2018) Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. *Management & Marketing; Bucharest*. Vol. 13 (3), 1133–1149.
- Berthon, Pierre – Ewing, Michael – Hah, Li (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. Vol. 24 (2), 151–172.
- Biswas, Mukesh – Suar, Damodar (2016) Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*. Vol. 136 (1), 57–72.
- Blau, Peter (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons, New York.
- Burmann, Christoph – Sabrina Zeplin (2005) Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*. Vol 12 (4), 279–300.
- Cable, Daniel – Judge, Timothy (1996). Person—organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. Vol. 67 (3), 294–311.
- Cable, Daniel – Turban, Daniel (2001) Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Personnel and Human Resources Management*. Vol. 20, 115–173.
- Cable, Daniel – Turban, Daniel (2003) The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 33 (11), 2244–2266.
- Caplan, Janice (2014) Develop and engage all your people for business success. *Strategic HR Review; Bingley*. Vol. 13(2) 75–80.
- Cappelli, Peter (2000) The New Deal at work. *Chicago-Kent Law Review*. Vol.76 (2), 1169–119.
- Cardy, Robert – Lengnick-hall, Mark (2011) Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 26 (2), 213–217.
- Chhabra, Neeti – Sharma Sanjeev (2014). Employer Branding: Strategy for Improving Employer Attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 22 (1), 48–60.
- Chandrasekar, (2011) Workplace Environment and Its Impact On Organisational Performance in Public Sector Organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*. Vol. 1 (1), 1–20.

- Christensen-Hughes, Julia – Rog, Evelina (2008) Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20 (7), 743–757.
- CIPD (2015) *Employer Brand Factsheet*. The Chartered Institute of Personnel and Development Research Report.
- Corace, Charles (2007) Engagement – enrolling the quiet majority. *Organizational Development Journal*. Vol. 25, 171–175.
- Creswell, John (2013) *Qualitative Inquiry & Research Design*. SAGE Publications Inc. 3. painos.
- Dalton Gene – Thompson, Paul – Price Raymond (1977) The four stages of professional careers: A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*. Vol. 6 (1), 19–42.
- Doyle, Alison (2019) *How Long Should an Employee Stay at a Job?* The balance of career, 8.11.2019. <<https://www.thebalancecareers.com/how-long-should-an-employee-stay-at-a-job-2059796>>, haettu 30.11.2019.
- Dutton, Jane – Dukerich, Janet – Harquail, Celia (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 39 (2), 239–263.
- Edwards, Martin R. (2010) An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*. Vol. 39 (1), 5–23.
- Elinkeinoelämän valtuuskunta (2010a) Mitä ansiotyö merkitsee teille henkilökohtaisesti? <<https://www.eva.fi/arvopankki/patteri.php?q=329>>, haettu 24.5.2019.
- Elinkeinoelämän valtuuskunta (2010b) Kuinka tärkeitä Teille ovat seuraavat työn/työpaikan ominaisuudet? <<https://www.eva.fi/arvopankki/patteri.php?q=307>>, haettu 24.5.2019
- Elinkeinoelämän valtuuskunta (2010c) Haluaisin sitoutua kunnolla johonkin työpaikkaan tai yritykseen ja ponnistella sen menestyksen eteen. <<https://www.eva.fi/arvopankki/perusnakyma.php?q=302>>, haettu 24.5.2019.
- Elinkeinoelämän valtuuskunta (2014) Työ on tärkein osa ihmisen elämänsisältöä. Elinkeinoelämän valtuuskunta.< <https://www.eva.fi/arvopankki/perusnakyma.php?q=305>>, haettu 24.5.2019.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

- Farndale, Elaine – Kelliher, Clare (2013) Implementing Performance Appraisal: Exploring The Employee Experience. *Human Resource Management*. Vol. 52 (6), 879–897.
- Frank, Fredric – Taylor, Craig Trends that Will Shape the Future. *Human Resource Planning*. Vol 27, (1), 33–41.
- Foster, Carley – Punjaisri, Khanyapuss – Cheng, Ranis (2010) Exploring the relationship between corporate brand, internal and employer branding. *The Journal of Product and Brand Management*. Vol. 19 (6), 401–409.
- Gatewood, Robert – Gowan, Mary – Lautenschlager, Gary (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*. Vol. 36 (2) ,414–427.
- Gibbons, John (2006) *Employee engagement: A review of current research and its implications*. Teoksessa Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. Toim. Rob Silzer ja Ben Dowell. Jossey-Bass, San Francisco. 1. painos.
- Heilmann, Pia – Saarenketo, Sami – Liikkanen, Katja (2013) Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*. Vol. 7 (2), 283–302.
- Highhouse, Scott – Thornbury, Erin – Little, Ian (2007) Social–identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 103, 134–146
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 20. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hsieh, Tony (2010) Your Culture Is Your Brand. Adweek. 8.6.2010. <<https://www.adweek.com/brand-marketing/your-culture-your-brand-102539/>>, haettu 17.11.2019.
- Humphrey, Ellen (2016) *Employee Journey Is As Important As The Customer Journey: Why is that so?* Recognition and Engagement Excellence Essentials. <<https://search-proquest.com.ezproxy.utu.fi/docview/1954893543?accountid=14774>>, haettu 25.10.2019.
- Iglesias, Oriol – Nicholas, Alvaro Manuel (2013) The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*. Vol. 20 (8), 670–688.
- Julkunen, Raija (2008). *Uuden työn paradoksit*. Vastapaino. 1. painos.

- Jurgensen, Clifford (1978) Job preferences - What makes a job good or bad? *Journal of Applied Psychology*. Vol. 63 (3), 267–276.
- Kajjala, Markku (2016) Vahva työnantajabrändi on tärkeä kilpailukeino. *Marmai* 6.12.2016. <[https://www.marmai.fi/blogit/mark\\_blogi/vahva-tyonantajabrändi-on-tärkeä-kilpailukeino-6604399](https://www.marmai.fi/blogit/mark_blogi/vahva-tyonantajabrändi-on-tärkeä-kilpailukeino-6604399)>, haettu 6.11.2018.
- Kashyap, Vaneet – Rangnekar, Santosh (2016) Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*. Vol. 10 (3), 437–461.
- Katz, Daniel – Chan, Robert (1978) *The social psychology of organizations* 2. painos. Wiley, New York.
- Kauhanen, Juhani (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent. 10.-11. painos.
- Keller, Kevin (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57 (1), 1–22.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2008). *Internal branding: exploring the employee's perspective*. *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (5), 358–372.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Journal of Services Marketing Quarterly*. Vol. 30 (2), 122–147.
- King, Karin (2016) The talent deal and journey. *Employee Relations; Bradford*. Vol. 38 (1), 94-111.
- Khalid, Shazia – Tariq, Shahnaila. Impact of employer brand on selection and recruitment process. *Pakistan Economic and Social Review*. Vol. 53 (2), 351–372.
- Kucherov, Dmitry – Zavyalova, Elena (2012) HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*. Vol. 36 (1), 86–104.
- Kucherov, Dmitry – Samokish, Violetta (2016) Employer Brand Equity Measurement. *Strategic HR Review*. Vol. 15 (1), 29–33.
- Kunerth, Bernard – Mosley, Richard (2011) Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*. Vol. 10 (3), 19–26.
- Lievens, Filip (2007) Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*. Vol. 46 (1), 51–69.

- Lievens Filip – Slaughter, Jerel (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 3 (1), 407–440.
- Lincoln, Yvonna (1995) Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research. *Qualitative Inquiry*. Vol. 1 (3), 275–289.
- Leeuwen, Brenda – Pieters, Jo – Crawford, Tom. (2005) Building Philips' employer brand from the inside out. *Strategic HR Review*. Vol. 4 (4). 16–19.
- Low, Chin – Bordia, Prashant (2011) A career Stage Perspective on Employees Preferred Psychological Contract Contributions and Inducements. *Journal on Management & Organization*. Vol 17 (6), 729–746.
- Lubecka, Anna (2013) Employer Branding – a Dialogistic Communication Tool for a Competitive Employer. *Journal of Intercultural Management*. Vol 5 (2), 5–16.
- Mahesh, R – Suresh, B (2019) Employer Branding as an HR Tool for Talent Management. *International Journal of Management Studies*. Vol 1 (5), 4–80.
- Mandhanya, Yogita – Shah, Maitri (2010) Employer Branding – A Tool for Talent Management. *Global Management Review*. Vol. 4 (2), 43–48.
- Martin, Graeme – Beaumont, Phillip – Doig, Rosalind – Pate, Judy (2005) Branding – A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*. Vol 23 (1), 76–88.
- Martin, Graeme – Gollan, Paul – Grigg, Kerry (2011) Is There a Bigger and Better Future for Employer Branding? Facing Up Innovation, Corporate Reputations and Wicked Problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22 (17), 3618–3637.
- Maurya, Kamlesh – Agarwal Manisha (2018) Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 26 (2), 312–330.
- McCarthy, Julie – Bauer, Talya N. – Truxillo, Donald M. – Champion, Michael C. – Van Iddekinge, Chad – Champion, Michael (2018) Improving the Candidate Experience: Tips for Developing ‘Wise’ Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamic*. Vol. 47 (3), 147–154.
- McCauley, Cindy – Wakefield, Michael (2006) Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality and Participation*. Vol. 29 (4), 4–7, 39.

- McDonnell, Anthony (2011) Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology; New York* .Vol. 26 (2), 169–173.
- Miles, Sandra – Mangold, Glynn (2004) A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*. Vol. 3 (2/3) 2004, 65–87.
- Miles, Sandra – McCamey, Randy (2018) The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*. Vol. 61(5), 755–764.
- Mokina, Sofia (2014) Place and Role Of Employer Brand In The Structure Of Corporate Brand. *Economics & Sociology*, Vol. 7 (2), 136–148.
- Morgan, Jacob – Goldsmith, Marshall (2017) *Designing Employee Experience*. John Wiley & Sons. 1.painos.
- Moroko, Lara – Uncles, Mark (2008) Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*. Vol. 16 (3), 160–175.
- Mosley, Richard (2007) Customer Experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*. Vol. 15 (2), 123–134.
- Mosley, Richard (2014) *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons, UK.
- Nolan, Kevin – Harold, Crystal (2010) Fit with what? The influence of multiple self-concept images on organizational attraction. *Journal of Occupational Organizational Psychology*. Vol. 83 (3), 645–662.
- Näppä, Anna – Farshid, Mana – Foster, Tim (2014). Employer Branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*. Vol. 19 (2), 132–145.
- Oladapo, Victor (2014) The Impact of Talent Managemet on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 5 (3), 19–36.
- Plaskoff, Josh (2017) Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*. Vol. 16 (3), 136–141.
- Potgieter, Adele – Doubell, Marianne (2018) Employer Branding as a Strategic Corporate Reputation Management Tool. *African Journal of Business and Economic Research*. Vol. 13 (1), 135–155.
- Punjaisri, Khanyapuss – Evanschitzky, Heiner – Wilson, Alan (2009) Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*. Vol. 20 (2), 209–226.

- Rampl, Linn (2014) How To Become An Employer Of Choice: Transforming Employer Brand Associations Into Employer First–Choice Brands. *Journal of Marketing Management*. Vol. 30 (13/14), 1486–1504.
- Rantanen, Susanna (2019) Työnantajabrändi ilman kuluttajamarkkinoinnin vipua – podcast jakso 86. Podcast 25.3.2019. <<https://emine.fi/podcast86/>>, haettu 28.3.2019.
- Ritchel, Chelsea (2018) *Nearly half of millennials plan to leave a job within two years*. Independent 21.5.2018 <<https://www.independent.co.uk/life-style/millennials-jobs-career-work-salary-quit-young-people-study-a8361936.html>>, haettu 24.9.2019.
- Rousseau, Denise (1995) *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Lontoo.
- Saari, Tiina – Koivunen, Tuija (2017) *Työhön sitoutuminen*. Julkaisussa: Työelämän myytit ja todellisuus. Toim. Pasi Pyöriä. Gaudeamus, Helsinki.
- Saleem, Fathima – Iglesias, Oriol (2016) Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *The Journal of Product and Brand Management*. Vol. 25 (1), 43–57.
- Sarkar, Jeeta (2018) Linking Compensation and Turnover: Retrospection and Future Directions. *IUP Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17 (1), 43–75.
- Sharma, Ruchika – Prasad, Asha (2018) Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 26 (3), 536–566.
- Srivastava, Pallavi – Bhatnagar, Jyotsna (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *The Journal of Business Perspective*. Vol. 14 (1–2), 25–34.
- Sullivan, Sherry (1999) The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*. Vol. 25 (3), 457–484
- Sullivan, John (2002) *Crafting a Lofty Employer Brand: A Costly Proposition*. ERE Recruiting Intelligence. Julkaistu 25.11.2002. <<https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>>, haettu 7.7.2019.
- Super, Donald (1957) *The Psychology of Careers*. Harper & Row. New York.
- Sverke, Magnus – Hellgren, Johnny – Näswall, Katharina (2002) No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology* Vol. 7 (3), 242–264.

- Tanner, Riikka (2019) Blogiteksti: *Näkökulmia organisaatiokulttuuriin*. Bonfire. Julkaistu 7.7.2019. <<https://www.bonfire.fi/nakokulmia-organisaatiokulttuuriin/>>, haettu 16.7.2019.
- Tanvar, Karnica – Prasad, Asha (2017) Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review; Farnborough*. Vol. 46 (2), 389–409.
- Tetzlaff, Sue – McLeod, Jane (2016) *The Employee Experience: A Capstone Guide to Peak Performance*. North Loop Books, Minnesota.
- Theurer, Christian – Tumasjan, Andranik – Welpel, Isabell M. – Lievens, Filip (2018) Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 20, 155–179.
- Toiminen, Marjaana (2019) Kolumni: Osaajapula litistyi hokemaksi, vaikka se uhkaa hydyttää hyvinvoinnin. *Helsingin Sanomat* 16.7.2019. <<https://www.hs.fi/mielipide/art-2000006174507.html>>, haettu 16.7.2019.
- Treuren, Gerrit – Halvorsen, Beni. The contribution of client embeddedness to an employee's employment experience. *International Journal of Manpower*. Vol. 37 (6), 989–1003.
- Universum (2019) *Finland's Most Attractive Employers 2019*. Universum. <<https://universumglobal.com/fi/finlands-most-attractive-employers-2019/>>, haettu 22.10.2019
- Ulrich, Dave (2015) From war for talent to victory through organization. *Strategic HR Review*. Vol. 14 (1/2), 8–12.
- Viitala, Riitta (2014). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita 2014. 4.painos.
- Wigert, Ben (2018) *Talent Walks: Why Your Best Employees Are Leaving*. Gallup Workplace, 25.1.2018. < <https://www.gallup.com/workplace/231641/talent-walks-why-best-employees-leaving.aspx>>, haettu 30.11.2019.
- Wilden, Ralf – Gudergan, Siegfried – Lings, Ian (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*. Vol. 26 (1), 56–73.
- Yohn, Denise Lee (2018) 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Forbes-artikkeli, julkaistu 2.1.2018. <<https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#2f85eeac1c8f>>, haettu 27.10.2019.

- YPAI (2018) *Young Professional Attraction Index 2018*. Academic Work.  
<<https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>>, haettu 4.5.2019.
- Zappe, John (2016) *They're Not Job Hoppers, But Your Millennials Are Getting Ready to Leave*. ERE Recruiting Intelligence, 2.2.2016.  
<<https://www.ere.net/millennial-draft/>>, haettu 24.9.2019.

## LIITEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Tutkimuskohderyhmä: työnhakijat

Viitekehys: mielikuva ja hakijakokemus

Vuosia työelämässä: \_\_\_\_\_

Koulutus / ala: \_\_\_\_\_

Paikkakunta: \_\_\_\_\_

Ikä: \_\_\_\_\_

1. Mitä sinulle tulee mieleen yrityksestä Yritys X Oy? Miksi?
2. Mitä kautta olet saanut tietoa ko. yrityksestä? Millaisen kuvan se on antanut yrityksestä työpaikkana?
3. Mitä kautta hait Yritys X Oy:hyn? Mikä innosti sinut hakemaan? Miksi?
4. Millaisen kuvan olet saanut Yritys X Oy:stä työnantajana työpaikkailmoituksen & työnhakusivuston perusteella? Miksi?
5. Millainen mielikuva sinulla on yrityksestä työnantajana tällä hetkellä, työhaastattelun jälkeen? (onko muuttunut yksilön mielestä haun aikana, missä kohtaa, mikä muuttanut. Käynti täällä muuttanut? Miten?)
6. Miten koit työnhakuprosessin? Miksi? (vaiheet ilmoituksesta hakijaviestintään)
  - o Hakijaviestintä
  - o Prosessin kesto
  - o Testit
  - o Haastattelukokemus: millainen tunnelma, millainen olo jäi henkilöistä (muokkautuiko kokemus työnantajana)
7. Koetko että rekrytointiprosessi on muuttanut käsitystäsi Yritys X Oy:stä työnantajana / työpaikkana? Miksi?
8. Jos saisit nyt työtarjouksen, hyväksyisitkö sen (miksi, mikä päätökseen vaikuttaa, miksi ei)
9. Millainen käsitys sinulla on nyt yrityksestä x työpaikkana. Miksi? / Jos pitäisi kuvailla, että millaiseen yritykseen olet tulossa töihin, mitä kertoisit?
10. Mitä pitäisi tapahtua, että pettyisit? Mikä saisi sinut lähtemään?
11. Minkä arvosanan antaisit työnantajalle asteikolla 4-10?

Tutkimuskohderyhmä: työntekijät

Viitekehys: työntekijäkokemus

Vuosia työelämässä: \_\_\_\_\_

Vuosia yrityksessä: \_\_\_\_\_

Koulutus / ala: \_\_\_\_\_

Paikkakunta: \_\_\_\_\_

Ikä: \_\_\_\_\_

1. Millainen mielikuva sinulla oli Yritys X Oy:stä työnantajana ennen kuin aloitit työskentelyn täällä? Miksi?
2. Kerro hakuprosessista ja siitä, miksi olet hakeutunut tänne töihin.
3. Millainen mielikuva sinulla on nyt yrityksestä työnantajana? (Miten käsitys työnantajasta on muuttunut jos on muuttunut.) Miksi?
4. Mitä hyvää tässä työpaikassa sinulle on?
5. Mitä huonoa tässä työpaikassa sinulle on?
6. Minua arvostetaan täällä. Mistä se ilmenee?
7. Luottaako työnantaja työntekijöihin?
8. Kuvaile Yritys X Oy:n organisaatiokulttuuria. Miksi se näyttäytyy näin?
9. Millainen esimies sinulla on? Millaista kuvaa hän välittää työnantajasta?
10. Millaisia sinun työkaverit ovat? Miten kollegat puhuvat x:stä työnantajana (onko vaikuttanut sinuun, oletko samaa / eri mieltä)
11. Millaiset kehittymismahdollisuudet yrityksessä on?
12. Onko työnantajan arvolupaus toteutunut? (= mitä henkilölle luvattu / millaisen käsityksen hän on saanut että mitä hänelle on luvattu). Miksi ja miten?
13. Onko sinulle tärkeää tehdä merkityksellistä työtä? Mikä on merkityksellistä sinulle? Toteutuuko se työssäsi? Miten?
14. Jos sinun tulisi nyt rekrytoida itsellesi työntekijä, mitä kirjoittaisit hakuilmoitukseen? (Hyvät puolet, realiteetit)
15. Jos sinun tilallesi tulisi huomenna uusi henkilö, mitä hänen pitäisi tietää jotta hän selviytyisi tehtävässäsi? (Henkilösuhteet, tavat toimia, kulttuuri...)
16. Minkä arvosanan antaisit työnantajalle asteikolla 4-10?
17. Kuvittele matkaasi työnhakijasta työntekijäksi: onko käsityksesi työnantajasta muuttunut positiiviseen suuntaan, pysynyt samana vai muuttunut negatiiviseen suuntaan?

Tutkimuskohderyhmä: entiset työntekijät

Viitekehys: työntekijäkokemus

Vuosia työelämässä: \_\_\_\_\_

Vuosia yrityksessä: \_\_\_\_\_

Koulutus / ala: \_\_\_\_\_

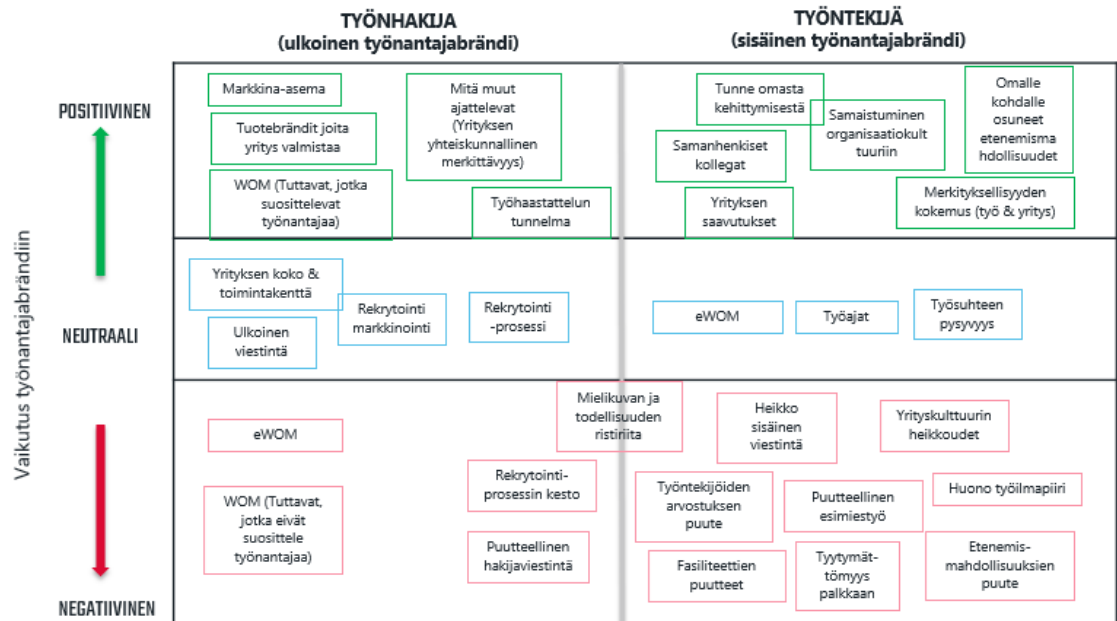
Paikkakunta: \_\_\_\_\_

Ikä: \_\_\_\_\_

1. Millainen mielikuva sinulla oli Yritys X Oy:stä työnantajana ennen kuin aloitit aloit työskennellä yrityksessä?
2. Millainen mielikuva sinulla on nyt yrityksestä työnantajana? (Miten käsitys työnantajasta on muuttunut jos on muuttunut.) Miksi?
3. Mitä hyvää tässä työpaikassa sinulle oli?
4. Mitä huonoa tässä työpaikassa sinulle oli?
5. Arvostettiinko sinua? Miten?
6. Luottiko työnantaja työntekijöihin?
7. Kuvaile Yritys X Oy:n organisaatiokulttuuria.
8. Millainen esimies sinulla oli? Millaista kuvaa hän välitti työnantajasta?
9. Millaisia sinun työkaverit olivat? Miten kollegat puhuivat x:stä työnantajana? (Onko vaikuttanut sinuun, oletko samaa / eri mieltä.)
10. Millaiset kehittymismahdollisuudet yrityksessä oli?
11. Toteutuiko työnantajan arvolupaus kohdallasi? (= mitä henkilölle luvattu / millaisen käsityksen hän on saanut että mitä hänelle on luvattu). Miksi ja miten?
12. Onko sinulle tärkeää tehdä merkityksellistä työtä? Mikä on merkityksellistä sinulle? Toteutuiko se työssäsi? Miten?
13. Milloin aloit tuntea lähtöaikeita? Mitä silloin ajattelit?
14. Miksi lähdit?
15. Mitä olisi pitänyt tapahtua, että et olisi lähtenyt?
16. Minkä arvosanan antaisit työnantajalle asteikolla 4-10?
17. Kuvittele matkaasi työnhakijasta työntekijäksi ja nyt entiseksi työntekijäksi: onko käsityksesi työnantajasta muuttunut positiiviseen suuntaan, pysynyt samana vai muuttunut negatiiviseen suuntaan? Miksi?

## Liite 2. Tapausyrityksen työnantajabrändiä muokkaavat attributit

### Työnantajabrändin attributit, jotka vaikuttavat kokemukseen työnantajabrändistä



Yllä olevaan kuvioon on koottu attributit, joiden tämän tutkimuksen perusteella havaittiin vaikuttavan tapausyrityksen työnantajabrändiin sitä muuttavasti. Kuvioon on luokiteltu tutkimuksessa tunnistetut työnantajabrändin attributit analysoiden sitä, ovatko ne vaikuttaneet 1) työnantajabrändiin positiivisesti 2) neutraalisti, täydentävästi vai 3) negatiivisesti. Lisäksi attributit on luokiteltu joko työnhakijan näkökulmaan tai työntekijän näkökulmaan vaikuttavalta kannalta. Attributit on aseteltu ajallisesti hieman eri kohtiin havainnollistamaan sitä, missä vaiheessa attributit suurin piirtein voivat brändiä muokata; työn hakemista ennen vai sen jälkeen, työsuhteen alussa vai sen edetessä. Työnhakijoille nämä vaiheet ovat aika ennen työnhakuprosessia ja sen jälkeen. Työntekijöiden ajallinen perspektiivi on koeajasta työsuhteen päättymiseen. Negatiivisesti työntekijälle brändiä muokkaavat attributit edustavat myös niitä, jotka toimivat lähteneille työntekijäkokemusta heikentävinä, irtisanoutumiseen johtaneina tekijöinä.