



Mimosa Kangas

TIEDONHANKINTA OSANA ULKOISEN TYÖNANTAJABRÄNDIN RAKENTAMISTA

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden koulutusohjelma
Toukokuu 2020
Ohjaaja: Hannu Torvinen

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle.....	5
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimusmetodologia	8
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	ULKOINEN TYÖNANTAJABRÄNDI	12
2.1	Työnantajabrändi	12
2.2	Työnantajabrändäyksen hyödyt.....	14
2.3	Työnantajabrändin johtaminen.....	16
2.4	Työnantajabrändin rakentaminen	17
2.5	Työnantajabrändin viestiminen.....	19
2.6	Työnhakija- ja tekijäkokemus sekä työnantajabrändipääoma	22
2.7	Ulkoisen työnantajabrändin mittaaminen ja tiedonhankinta	23
2.8	Työnantajabrändin osa-alueet	25
3	EMPIIRINEN TUTKIMUS	27
3.1	Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	27
3.2	Empiirisen aineiston analysointi.....	28
4	TIEDONHANKINNAN ROOLI TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSESSÄ	30
4.1	Suhtautuminen työnantajabrändäykseen ja käytännöt sen rakentamiseksi	30
4.2	Tiedon rooli työnantajabrändäyksessä	36
4.3	Tiedon käsittely	41
4.4	Yhteenveto havainnoista.....	42
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	44

5.1	Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	44
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	46
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	47
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset	47
	LÄHTEET	49
	LIITTEET.....	52

KUVIOT

Kuvio 1. Työnantajabrändin osa-alueet.....	26
---	-----------

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot	28
--	-----------

Taulukko 2. Työnantajabrändäyksen strategiset ja konkreettiset keinot.....	36
---	-----------

Taulukko 3. Työnantajabrändin rakentamista varten tarvittu tieto.....	40
--	-----------

1 JOHDANTO

Tutkimus käsittelee yritysten ulkoisen työnantajabrändin rakentamista varten hankittavaa tietoa ja sen merkitystä ulkoisen työnantajabrändin muodostumisessa. Tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä ulkoisen työnantajabrändäyksen nykytilasta sekä auttaa ymmärtämään, minkälaisen tiedon pohjalta sitä voidaan rakentaa. Lisäksi pyritään tunnistamaan mahdollisia puutteita ja hyviä käytänteitä tiedonhankinnassa. Tutkimuksen empiiriset tulokset perustuvat 16 henkilöstö-, viestintä-, markkinointi- ja työnantajabrändipäättäjän haastatteluun siitä, miten yritykset tällä hetkellä hankkivat tietoa ulkoista työnantajabrändiään varten ja miten he kokevat työnantajabrändäyksen osana yrityksen menestystä. Tässä johdantoluvussa käydään yleisesti läpi työnantajabrändäyksen taustaa ja ajankohtaisuutta tutkimusaiheena. Myös rajaus tiedonhankinnan rooliin ulkoisessa työnantajabrändäyksessä perustellaan, sekä esitellään tutkimuskysymykset. Lisäksi tutkimuksen rakenne, metodologia ja keskeisimmät käsitteet käydään läpi.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Työnantajabrändäys ilmiönä on saavuttanut suuren suosion viime vuosikymmeninä. Mediaa puhututtavat esimerkiksi milleniaalit ja z-sukupolvi, jotka haastavat työelämän käytäntöjä ja vaativat yrityksiltä muun muassa joustavampia työaikoja (Bustle, 2019). Näiden sukupolvien on todettu olevan myös tyytymättömiä työelämän ja vapaa-ajan tasapainoon (Work-life balance) (Bustle, 2019) ja priorisoivan tämän tasapainon löytämisen työpaikkaa valitessa (The Telegraph, 2018). Hyvä esimerkki on The New York Timesin artikkeli (2019), joka käsittelee milleniaalien ja z-sukupolven muuttuneita arvoja työelämässä. Artikkelin mukaan he valitsevat elämäntyyliinsä sopivan työpaikan vaatien vapaa-aikaa työelämän ohelle. Tästä voidaan päätellä, että yrityksille on yhä tärkeämpää tietää, mitä heidän tavoittelemansa työnhakijaehdokkaat arvostavat, jotta he suostuvat tekemään vaihtokaupan vapaa-aikansa ja työn välillä. Hankitun tiedon pohjalta yritykset voivat rakentaa sellaisen työnantajabrändin, jolla vaihtokauppa syntyy.

Toisaalta parhaista työnhakijaehdokkaista käydään myös kovaa kilpailua ja inhimillinen pääoma ottaa yhä suuremman roolin yritysten menestyksessä (Moroko & Uncles, 2008). Myös palvelun laadusta asiakasrajapinnassa ovat vastuussa työntekijät, jotka vastaavat brändiviestin toimittamisesta asiakkaalle, mikä vaikuttaa taas yrityksen menestykseen (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Myös Ambler ja Barrow (1996) ovat jo 1996 todenneet, että työnantajabrändäys on yhä suuremmassa roolissa yrityksen arvonluonnissa, sillä siirrymme koko ajan pois mekaanisesta tuotteiden tuotannosta palveluiden tuottamiseen, jossa työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on yhä suuremmassa roolissa yrityksen menestyksen kannalta.

Tutkimuskirjallisuus ja yritykset ovat hakeneet ratkaisua markkinoinnin ja HR:n (Human Resources) yhdistämisestä. Ambler ja Barrow (1996) huomasivatkin, että kuluttajabrändin ja työnantajabrändin yhteen saattaminen voisivat tuoda huomattavia etuja yritykselle. Työnantajabrändäystä tehdäänkin nykyään enemmän osana koko yrityksen markkinointia ja se on kietoutunut yhteen kuluttajamarkkinoinnin kanssa (Burgess, 2015). Statistan (2016) julkaisemasta kyselystä ilmenee, että vuonna 2016 kyselyyn osallistuneista 4000:ta yrityksestä 36 prosentissa työnantajabrändiä hoidettiin yhdessä markkinointiosaston kanssa. Burgessin (2015) artikkelissa yli 2000:ta haastatellusta yrityksestä 40 prosenttia näki työnantajabrändäyksen osana pitkän tähtäimen rekryointitarpeiden täyttämistä, ja 31 prosenttia sanoi työnantajabrändäyksen olevan osa globaalia brändin rakennusta. Työnantajabrändäyksen kasvaneesta roolista yrityksen strategiassa viestii myös se, että 60 prosenttia haastatelluista toimitusjohtajista ilmoitti työnantajabrändin kuuluvan heidän vastuihinsa. Myös Duunitorin (2020) tutkimuksessa 73 prosenttia rekrytoinnin ammattilaisista vastasi työnantajabrändin kuuluvan ylimmän johdon vastuulle. Kasvanut kiinnostus työnantajabrändäystä kohtaan antaa viitteitä myös siitä, että omien kohdehakijaryhmien houkuttelusta käydään kovaa kilpailua. Aihe on siis ajankohtainen, ja sen rooli osana yritysten menestystä korostuu kasvavan kilpailun ja muuttuvien arvojen myötä.

Työnantajabrändäyksen tärkeyttä voidaan perustella myös kustannusten näkökulmasta. Burgessin (2015) mukaan huono työnantajabrändi voi äärimmillään tarkoittaa 4 723 dollarin lisämaksua palkkaan, jotta haluttu työnhakijaehdokaas saadaan suostuteltua ottamaan työpaikka vastaan. Tämän jälkeen työntekijät on vielä saatava

jäämään yritykseen, jotta tehty investointi tuottaisi, mitä varten taas tarvitaan pitkän tähtäimen toimia työnantajabrändin osalta (Ambler & Barrow, 1996). Myös LinkedInin vuonna 2011 teettämän tutkimuksen mukaan vahva työnantajabrändi puolittaa yhden henkilön rekrytoimisen kustannukset ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta 28 prosenttia (Gultekin, 2011). Siispä, hankkimalla tietoa hakijakohderyhmästä ja rakentamalla työnantajabrändiä hakijakohderyhmän arvot huomioon ottaen, kuten miten työ halutaan yhdistää arkeen, yritys voi tehdä varteenotettavia lyhyen ja pitkän aikavälin säästöjä. Toisaalta työnantajabrändäykseen käytetään myös enemmän rahaa, ja Duunitorin (2020) teettämässä rekrytointitutkimuksessa 91 prosenttia vastaajista koki työnantajamielikuvan (työnantajabrändin puhekielinen synonyymi) ratkaisevana rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Myös työnantajabrändin markkinointiin käytettiin enemmän rahaa kuin aiempina vuosina.

Työnantajabrändäystä on tutkittu paljon esimerkiksi sosiaalisessa mediassa viestimisen (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Eger, Mičik & Řehoř, 2018; Nugroho & Liswandi, 2018) näkökulmasta, mutta siihen ei ole niinkään tutustuttu, kuinka hankkia tietoa, jonka perusteella lähteä rakentamaan ulkoista työnantajabrändiä oma hakijakohderyhmä huomioon ottaen. Esimerkiksi CareerArc sivuston keräämien tilastojen mukaan 62 prosenttia työnhakijoista arvioi mahdollisen työnantajan brändiä heidän sosiaalisen median kanavien perusteella (Tallulah, 2015). Siispä voidaan ajatella, että yritykselle on tärkeää hankkia tietoa kohdehakijaryhmästään, jotta he voivat tarvittaessa muovata organisaatiokulttuuriaan ja viestiä työnantajabrändistä sosiaalisen median kanavissa kohdehakijaryhmien arvoihin ja tarpeisiin vedoten.

Nämä seikat huomioon ottaen tutkimuksen aihe voidaan todeta ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Kirjallisuudessa on selkeä aukko työnantajabrändin rakennusta varten hankittavasta tiedosta ja sen merkityksestä. Tarvitaan myös tietoa siitä, miten yritykset tällä hetkellä kokevat työnantajabrändäyksen ja miten he hankkivat sitä varten tietoa, jos hankkivat ollenkaan. On myös perusteltua rajata aihe tiedonhankintaan sen ollessa luonnollisesti ensimmäisiä asioita työnantajabrändin rakennuksen aloittamisessa. Käsitteiden selkeyden vuoksi työnantajabrändäys on rajattu ulkoiseen työnantajabrändäykseen, sillä tutkimuskirjallisuudessa tavataan myös käsitettä sisäinen työnantajabrändäys.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä tiedonhaun merkityksestä työnantajabrändin rakentamisessa. Lisäksi tutkimuksessa muodostetaan kattava käsitys ulkoisesta työnantajabrändäyksestä. Empiirinen analyysi perustuu 16 haastatteluun yritysten henkilöstö-, viestintä-, markkinointi- ja työnantajabrändipäättäjien kanssa. Haastatteluiden avulla saamme tietoa siitä, kuinka yritykset tällä hetkellä kokevat työnantajabrändäyksen ilmiönä, minkälaista tietoa ne tarvitsevat sitä varten ja miten saatua tietoa käsitellään osana ulkoisen työnantajabrändin rakennusta. Aihetta lähestytään päätutkimuskysymyksen avulla:

Minkälainen rooli tiedonhankinnalla on osana yritysten ulkoisen työnantajabrändin rakentamista?

Aihetta tukevat alatutkimuskysymykset, joilla pyritään yleisesti kuvaamaan työnantajabrändäystä sekä pohtimaan hankitun tiedon hyödyntämistä:

Mitä on työnantajabrändäys?

Mistä tekijöistä ulkoinen työnantajabrändi koostuu?

Miten hankittua tietoa voi hyödyntää ulkoisen työnantajabrändin rakentamisessa?

1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimus on kvalitatiivinen ja koostuu sekä kirjallisesta että empiirisestä osuudesta. Kirjallisuuden pohjalta tehdään teoreettinen viitekehys, jota mukaillen analysoidaan empiiristä aineistoa ja tehdään johtopäätöksiä. Aineisto kerätään 16 puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastatteluhavaintojen tarkoituksena on tässä tutkielmassa täydentää ymmärrystä aiemmin vähän tutkitusta ilmiöstä.

Puolistrukturoitu haastattelu on tehokas menetelmä, sillä se mahdollistaa tutkijalle sopivan määrän kontrollia haastattelutilanteessa, mutta antaa myös haastateltavalle tilaa vastata omin sanoin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005). Haastattelun

kysymykset on laadittu alustavan teoreettisen viitekehyksen perusteella tutkimuskysymyksiä seuraten. Haastatteluissa on kolme osiota: Yleinen suhtautuminen työnantajabrändäykseen, tiedonhankinta kohdehakijaryhmissä sekä työnantajabrändin osuus strategiassa. Haastateltavina toimii viestintä-, HR-, markkinointi- ja työnantajabrändivastaavia usealta eri toimialalta. Toimialojen monipuolisuus varmistaa, että tutkittavasta aiheesta saadaan kattavampi kuva.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Määrittely auttaa ymmärtämään käsitteitä tutkimuksen kontekstissa ja sujuvoittaa lukemista.

Työnantajabrändi

Työnantajabrändi on työnantajan tarjoamien käytännöllisten, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuus, joka heijastuu myös koko yrityksestä saatavaan mielikuvaan (Ambler & Barrow, 1996). Se on yrityksen sisäistä ja ulkoista mainostamista, jolla pyritään antamaan selkeä kuva yrityksen ainutlaatuisuudesta työnantajana, ja rakentamaan uniikki ja tunnistettava työnantajaidentiteetti (Backhaus & Tikoo, 2004). Muusta yrityksen brändäyksestä poiketen, työnantajabrändäyksen kohteena ovat erityisesti nykyiset työntekijät sekä yrityksen kohdehakijaryhmät ja työnhakijاهدokkaat (Moroko & Uncles, 2008). Työnantajabrändi kokoaa yrityksen eri prosessit yhden käsitteen alle, mikä mahdollistaa strategisen henkilöstöjohtamisen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ulkoisen työnantajabrändi

Työnantajabrändistä voidaan erottaa ulkoinen ja sisäinen työnantajabrändi. Ulkoisella työnantajabrändillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia niitä työnantajabrändäyksen prosesseja, käsitteitä ja teorioita, joilla pyritään rakentamaan ulkoista työnantajabrändiä (Backhaus & Tikoo, 2004). On kuitenkin huomattava, että ulkoinen ja sisäinen työnantajabrändi vaikuttavat toisiinsa, joten niitä ei voida täysin erottaa toisistaan.

Tiedonhankinta

Tiedonhankinnan voi määritellä usealla tavalla, mutta tässä kontekstissa tiedonhankinnalla tarkoitetaan näkö- ja kuuloaistia hyödyntävää toimintaa, jolla pyritään valitsemaan ja käyttämään erilaisia tiedonlähteitä. Tiedonlähteitä ovat dokumentoidut tiedonlähteet, henkilölähteet ja tiedonhankinnan kanavat. Dokumentoidut lähteet voivat olla painettuja tai elektronisia, henkilölähteet dokumentoimattomia keskusteluja henkilöiden välillä ja tiedonhankinnan kanavat puolestaan tarkoittavat kanavia, jotka antavat pääsyn eri tiedonlähteille tai sisältävät eri tiedonlähteitä. Esimerkki tällaisesta kanavasta on Internet. (Savolainen, 2010, s.75-76.) Tässä tutkimuksessa tiedonhankinta on toimintaa, joka johtuu yritysten tarpeesta saada tietoa. Etsimällä sopivia tiedonlähteitä ja valitsemalla niistä tiettyjä lähteitä yritys voi tyydyttää tiedontarpeensa ja käyttää tietoa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedonhankinnalla yritykset tavoittelevat esimerkiksi ratkaisua ongelmiin tai hyödyntävät sitä suunnittelutyössä. (Savolainen, 2010, s.91.)

Kohdehakijaryhmä

Kohdehakijaryhmällä viitataan yrityksen määrittelemään ryhmään ihmisiä, jotka kuuluvat yrityksen rekrytointistrategiaan ja joita yritys haluaa rekrytoida yritykseen töihin.

Työnhakijaehdokka

Tässä tutkimuksessa työnhakijaehdokkaalla viitataan ihmiseen, joka etsii työtä ja voi olla yritykselle potentiaalinen työnhakija.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa käydään yleisesti johdatus aiheeseen ja tutustutaan tutkimuksen kysymyksiin, metodologiaan ja tavoitteisiin. Myöhemmin luvussa kaksi teemme kirjallisuuskatsauksen työnantajabrändäykseen ilmiönä. Tässä luvussa on

tarkoitus keskittyä yleisesti työnantajabrändäykseen, sekä syventyä sen merkitykseen yrityksen menestymisessä, kuinka sitä tulisi johtaa, sekä miten työnantajabrändiä voi lähteä rakentamaan. Tämän jälkeen käsitellään vielä lyhyesti työnantajabrändin mittaamista. Toisen luvun lopussa muodostetaan vielä kokoava teoreettinen viitekehys aiheesta. Kolmannessa luvussa syvennytään empiiriseen tutkimukseen, jossa käymme läpi sovelletun tutkimusmenetelmän ja sen ydintulokset. Lopuksi neljännessä luvussa tehdään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen teoreettista ja liikkeenjohdollista kontribuutiota, sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 ULKOINEN TYÖNANTAJABRÄNDI

2.1 Työnantajabrändi

Työnantajabrändin ensimmäisenä määrittelynä voidaan pitää Amblerin ja Barrow'n (1996) tutkimusta ”The employer brand”, jossa työnantajabrändi (Employer Brand) määritellään työnantajan tarjoamien käytännöllisten, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuudeksi, joka heijastuu koko yrityksestä saatavaan mielikuvaan. Työntekijä on ikään kuin asiakas, jolloin kuluttajamarkkinoinnin konsepteja voidaan hyödyntää myös työnantajabrändäyksen puolella. Siispä, siinä missä asiakas saa yrityksen tuotteesta ja brändistä käytännöllisiä, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, niin myös työntekijä saa nämä edut työnantajasta ja yrityksen brändistä. Käytännössä nämä edut olisivat työntekijää kehittäviä ja hyödyttäviä toimintoja (käytännöllinen etu), materia- tai rahapalkintoja (taloudellinen etu), sekä yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunteita (psykologinen etu).

Uutta käsitettä esiteltäessä on mietittävä, tuoko se mitään uutta tieteeseen, ja onko sille jo löydetty sopiva termi. Amblerin ja Barrow'n esittelemä ”Employer Brand” ei toki ollut ensimmäinen kerta, kun työnantajabrändäyksen ilmiöstä on puhuttu, ja käsitteen määrittelyn osalta on käyty paljon keskustelua myös vuoden 1996 jälkeen. Ambler ja Barrow tunnistivat yrityskulttuurin, sisäisen markkinoinnin (internal marketing) ja yrityksen maineen olevan samankaltaisia konsepteja, joiden yhdistäminen työnantajabrändi-käsitteen alle mahdollistaa sen johtamisen ja mittaamisen. Työnantajabrändäys käsitteenä mahdollistaa heidän mukaansa myös markkinoinnin konseptien yhdistämisen HR:n toimintoihin. Myös Foster ym. (2010) pohtivat työnantajabrändäyksen suhdetta yrityksen sisäiseen- ja perinteiseen brändäykseen. Molemmat Foster ym. (2010) sekä Ambler ja Barrow (1996) toteavat yrityksen sisäisten brändäystoimien hyödyt, kuten työntekijöiden sitoutumisen yrityksen arvoihin ja brändiin, mutta Foster ym. (2010) kritisoi aiheeseen liittyvän kirjallisuuden jättäneen täysin huomiotta sen, miten näitä hyviä yrityksen brändiin ja arvoihin sitoutuvia työntekijöitä alun perin saadaan rekrytoitua.

Työnantajabrändin määrittelyssä on myöhemmin päädytty käsitykseen siitä, että käsite kattaa kokonaisuutena organisaation sisäiset ja ulkoiset toiminnot. Esimerkiksi Foster

ym. (2010) esittävät, että sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändäyksen toimintojen yhdistäminen tukisi markkinoinnin ja HR:n yhteistyötä, mikä taas edistäisi koko yrityksen toimintaa ja brändiä. Myös Ambler ja Barrow (1996) yhdistäisivät yrityskulttuurin, sisäisen markkinoinnin ja yrityksen maineen saman käsitteen, työnantajabrändi, alle. Backhaus ja Tikoo (2004) toteavat artikkelissaan työnantajabrändäyksen olevan yrityksen sisäistä ja ulkoista mainostamista, jolla pyritään antamaan selkeä kuva yrityksen ainutlaatuisuudesta työnantajana. Markkinoinnin ja brändäyksen konsepteja hyödyntäen he määrittelevät työnantajabrändäyksen prosessiksi, jolla rakennetaan uniikki ja tunnistettava työnantajaidentiteetti. Backhaus ja Tikoo (2004) toteavatkin, että työnantajabrändäys on tilaisuus yhdistää monia erillisiä prosesseja yhden käsitteen alle, mikä mahdollistaa HR:n strategisen johtamisen. HR-osasto voidaan myös mieltää työnantajabrändin sisäisenä viestijänä ja markkinointiosasto ulkoisena tekijänä esimerkiksi kuluttaja- ja rekrytointimarkkinoinnin kautta, mikä taas vaatii molemmilta yhteistyötä koko työnantajabrändin rakennuksen ajan (Moroko & Uncles, 2008).

Käytännössä työnantajabrändi kokonaisuutena on muodostettu yhdistämällä perinteinen kuluttaja- ja b-to-b-markkinointi ja HR samaan konseptiin, sillä niiden yhteistyön koetaan tuovan huomattavia etuja: työntekijöiden lojaaliuden kasvaminen, asiakaskohtaamisten laadun paraneminen ja koko yrityksen menestyminen näiden seurauksena (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Kucherov & Zavyalova, 2012). HR:n ja markkinoinnin yhteistyö hyödyttäisi siis molempia: vahva brändi asiakkaiden keskuudessa hyödyttää HR:ää, ja hyvin toimivat HR-toiminnot hyödyttävät koko yrityksen brändiä tuoden lisää tuloja (Ambler & Barrow 1996). Ydinajatuksena on, että yrityksen ja sen asiakkaiden välisten suhteiden ylläpitoon ovat välttämättä osallisena työntekijät, eli heihin on syytä panostaa. Yksi tapa tehdä se on sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändäys. Niiden lopputulemana voidaan pitää työnantajabrändipääomaa, jonka myötä yritys erottautuu samanlaisista yrityksistä, sekä voi vaikuttaa positiivisesti rekrytointiin laatuun ja työntekijöiden vaihtuvuuteen (Backhaus & Tikoo, 2004; Wilden ym., 2010). Työnantajabrändillä vaikutetaan myös muun brändäyksen tavoin yrityksen eri sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, jakelijoihin ja osakkeenomistajiin (Moroko & Uncles, 2008).

2.2 Työnantajabrändäyksen hyödyt

Ambler ja Barrow (1996) toteavat työnantajabrändäyksen olevan kaikista tärkeintä arvoa luovilla palveluilla tarjoavilla työvoimaintensiivisillä toimialoilla, joissa vaaditaan korkeaa koulutusta ja innovointia, sekä ollaan paljon asiakkaiden kanssa tekemisissä. Tällaisia ovat esimerkiksi konsultointi ja erilaiset pankkisektorin tehtävät. He perustelevat tätä niin, että mitä korkeammat palkat ja mitä vähemmän työntekijöitä, sitä enemmän jokainen työntekijän ja työnantajan välinen suhde merkitsee. Myös kilpailu työvoimasta näillä toimialoilla kasvaa, kun sekä palveluilta että tuotteilta vaaditaan yhä parempaa laatua. Työnantajabrändäys on myös keino erottautua kilpailijoista toimialoilla, joissa työnantajat ja työtehtävät ovat hyvin samankaltaisia (Backhaus & Tikoo, 2004). Ambler ja Barrow (1996) huomauttavat, että työnantajabrändäys ei välttämättä ole täysin relevanttia kaikilla toimialoilla, kuten teollisessa massatuotannossa. Erityisen hyödyllistä työnantajabrändäys voisi olla yrityksillä, jotka toimivat b-to-b- markkinoilla, jolloin heitä ei välttämättä tunneta ennestään tuotteidensa brändin kautta (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ambler ja Barrow (1996) muistuttavat myös pitkän tähtäimen ajattelusta: on helpompaa ja halvempaa pitää olemassa oleva asiakas, kuin hankkia uusi. Tähän virkkeeseen voidaan vaihtaa sana työntekijä asiakkaan paikalle, jolloin ymmärretään paremmin rekrytoinnin pitkän tähtäimen seurauksia. Sama sääntö, vaihda työntekijä asiakkaan tilalle, sopii artikkelin mukaan myös muihin markkinoinnin konsepteihin, kuten segmentointiin (kohdehakijaryhmä) ja hinnoitteluun. Artikkelissa hinnoittelulla tarkoitetaan työnantajabrändäyksen kontekstissa työstä maksettua kompensatiota. Tätä kompensatiota voi tehdä joustavammaksi työnantajabrändäyksellä, kuten käytännöllisiä ja psykologisia etuja tarjoamalla (Ambler & Barrow, 1996; Kucherov ym., 2012). Voidaan siis päätellä, että työntekijät ovat tyytyväisiä pienempään palkkaan, jos yritys voi tarjota muita etuja, kuten tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Toisaalta vahvasti käytännöllisiin ja psykologisiin etuihin keskittyvä yritys myös houkuttelee työntekijöitä, jotka antavat pienemmän painoarvon rahallisille palkinnoille (Edwards, 2009).

Fosterin ym. (2010) kirjallisuuskatsauksessa todetaan työntekijöiden olevan yrityksen brändilupausten toteuttajia ja näin brändin rakentajia. Hänen kehittämässään mallissa

työntekijät vaikuttavat asiakasrajapinnassa asiakkaan kokemukseen yrityksestä, mikä muovaa asiakkaiden käsitystä yrityksen brändistä ja työnantajabrändistä. Eli, työntekijä vaikuttaa toiminnallaan myös siihen, minkälainen käsitys asiakkaalla on yrityksessä työskentelystä, mikä taas vaikuttaa työnhakijan päätökseen hakeutua kyseiseen yritykseen töihin. Jos asiakkaasta tulee työntekijä, hän edelleen vaikuttaa asiakasrajapinnassa ulkoiseen työnantajabrändiin. Tässä ei sovi kuitenkaan unohtaa sisäistä työnantajabrändiä. Fosterin ym. (2010) artikkelista voidaan päätellä, kuinka sisäinen työnantajabrändäys vaikuttaa paljon ulkoiseen työnantajabrändiin. Jos tarkastellaan edellistä esimerkkiä asiakkaan muuttamisesta työntekijäksi, voidaan huomata, että sisäiset työnantajabrändäyksen keinot vaikuttavat siihen, kuinka työntekijä asiakasrajapinnassa toimii ja vaikuttaa toimillaan asiakkaan mielikuvaan yrityksestä.

Sekä sisäisen että ulkoisen työnantajabrändin rakentamisella vaikutetaan myös työntekijän sitoutumiseen yritykseen, mikä taas näkyy työntekijän tuottavuuden nousuna. Sitoutumisella saavutetaan pitkän tähtäimen hyötyjä, ja olosuhteiden huonontuessa sitoutuneet työntekijät eivät jätä yritystä, vaikka aihetta ehkä olisi. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Tutkimuksessaan Kucherov ym. (2012) löysivät todisteita siitä, että työntekijöiden osaamiseen panostaminen edisti työntekijöiden lojaaliutta ja teki heistä pätevämpiä, mikä loi yrityksille kilpailuetua. Tämä näkyi myös pienempänä henkilöstön vaihtuvuutena. Tästä kaikesta yritykset hyötyivät myös taloudellisesti. Jo implisiittiset eli tiedostamattomat työnantajabrändäyksen toimet näkyvät yrityksen henkilöstön vaihtuvuudessa, ja yritys pystyy ylipäättään houkuttelemaan parempia työnhakijaehdokkaita (Ambler & Barrow, 1996). Työnantajabrändi onkin eräänlainen merkki yrityksen työelämän laadusta, ja laadukkaat työnantajabrändit herättävät luottamusta työmarkkinoilla (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Foster ym. (2010) toteaaakin, että työntekijän itse tulee saada hyvää palvelua yrityksellä työskennellessään, jotta voi palvella asiakkaitaan hyvin. Artikkelin mukaan yrityksen sisäisten toimintojen tulee auttaa työntekijää sisäistämään yrityksen arvot, mikä helpottaa niihin sitoutumista ja näin edesauttaa arvojen toteutumista asiakasrajapinnassa. Myös Mosleyn (2007) mukaan työntekijät ovat yhä suuremmassa roolissa kestävän ja erottuvan brändin rakentamisessa, sillä työntekijät luovat palvelullaan omalaatuisen ja arvoihin vetoavan kokemuksen, jota kilpailijoiden on

hankalampi kopioida kuin esimerkiksi toimintamalleja. Yrityksen arvoihin samaistuva työntekijä pystyykin tarjoamaan luonnollisen ja brändin syvintä olemusta kuvastavan kohtaamisen asiakkaan kanssa, mikä kuitenkin vaatii vahvaa brändiä ja yrityskulttuuria (Mosley, 2007). Sama pätee myös rekrytointitilanteessa. Toimintamalleja tehostava yritys keskittyisi artikkelin esimerkin mukaan rekrytointiprosessin- ja järjestelmän nopeuteen. Mosley (2007) ehdottaakin, että tämän sijaan kannattaisi keskittyä itse rekrytointitilanteisiin ja kanssakäymiseen hakijoiden kanssa, sillä näin yrityksestä voi välittää hakijalle omalaatuisen kokemuksen, jota kilpailija ei voi niin helposti kopioida kuin vaikkapa rekrytointijärjestelmää.

2.3 Työnantajabrändin johtaminen

Koska työnantajabrändi on verrattain uusi ja vähän tutkittu konsepti, joka vaatii yritykseltä erilaisten osastojen yhteistyötä, on tärkeää, että tätä kokonaisuutta osataan johtaa. Tutkimuksessaan Ambler ja Barrow (1996) eivät vielä löytäneet todisteita työnantajabrändin kokonaisvaltaisesta johtamisesta, ja sen hyötyjä ei ollut vielä täysin tunnistettu ainakaan tietoisella tasolla. Monet eivät myöskään halunneet irrottaa työnantajabrändiä käsitteenä erilliseksi organisaation kulttuurista. Tutkimuksessa havaittiin, että aika, resurssit ja ylimmän johdon kiinnostus työnantajabrändi-konseptia kohtaan olivat riittämättömät ja muodostivat näin esteen työnantajabrändin rakentamiseksi. He toteavatkin työnantajabrändin kaltaisten prosessien kokonaisvaltaisen johtamisen tarvitsevan hyväksyntää ja puolustusta ylemmältä johdolta, jotta se voisi oikeasti toteutua.

Mosley (2007) toteaa, että työnantajabrändin tulee olla alusta asti johdonmukaisesti johdettu ja jatkuvasti muotoutuva kokonaisuus, ja hänen kehittämässään mallissa HR:n johtama työnantajabrändi ja markkinoinnin johtama yleinen yritysbrändi täydentävät toisiaan. Foster ym. (2010) taas esittää sisäisen- ja ulkoisen työnantajabrändäyksen olevan osa koko yrityksen brändäystä, joten yhtenäisen yritysbrändin saavuttaminen vaatii näiden kolmen kokonaisuuden integroitua johtamista. Yrityksen työnantaja- ja yritysbrändin integroitu johtaminen vaatii Fosterin ym. (2010) mallin mukaan HR:n ja markkinoinnin yhteistyötä.

Foster ym. (2010) esittää, että yrityksen brändin ja sen arvojen tulisi ohjata työnantajabrändäystä, ja yhdessä se olisi eräänlaista lupauksen johtamista (Promise Management). Kuten kuluttajamarkkinoinnissa, tämä tarkoittaa arvolupauksen tekoa osana brändiä, eli työnantaja-arvolupauksen muodostamista osana työnantajabrändiä. Mosley (2007) toteaa tutkimuksensa perusteella, että työnantaja-arvolupauksen tulee tuoda esille mitä tulevat ja nykyiset työntekijät voivat odottaa yritykseltä, mutta myös mitä työntekijöiltä itseltään odotetaan vastineeksi. Rehellisyys, sekä oman organisaation arvojen että kulttuurin huolellinen tarkasteleminen ennen lupauksen tekoa ja niistä viestimistä takaa sen, että työntekijä voi sisäistää nämä arvot (Foster ym., 2010). Yrityksen todellisten arvojen ja kulttuurin tarkastelun pohjalta tehty lupaus myös vastaa paremmin yrityksen todellisuutta. Jos arvolupaus ei täsmää yrityksen todellisuutta, se vaikuttaa negatiivisesti rekrytoituneen työntekijän suoritukseen (Backhaus & Tikoo, 2004) ja lisää halua irtisanoutua (Edwards, 2009).

Koska työnantajabrändin johtaminen ja strategian muodostaminen vaativat monenlaisia osaajia ja yrityksen erilaisten osastojen yhteistyötä, on huomattava konfliktin mahdollisuus, joka voi muodostua erilaisten ihmisten työskennellessä yhdessä. Konfliktit ovat toki luonnollinen asia, mutta yhteistyötä edistävät työtavat kuten ryhmässä keskustelu ja ideointi, sekä erilaiset ääneen ajattelemisen menetelmät. On huomattava, että näihin tilaisuuksiin tulisi kutsua nykyisiä ja mahdollisesti potentiaalisia työntekijöitä, jotta strategian muodostamisessa ei ole ainoastaan ylimmän johdon näkökulmat. Työntekijöiden osallistaminen edistää myös muutuskäyrien yhteensovittamista strategian toteuttamisvaiheessa. (Mölk, 2018.) Myös Kucherov ym. (2012) totesivat tutkimuksessaan, että onnistuneessa työnantajabrändäyksessä esihenkilöt osallistavat työntekijöitään sekä tavoitteiden asettamisessa että niiden toteuttamisessa.

2.4 Työnantajabrändin rakentaminen

Työnantajabrändin rakentamiseksi ei voida todeta yhtä parhaiten toimivaa kaavaa tai prosessia, mutta tiettyjä malleja ja konsepteja voi hyödyntää strategian muodostamisessa sekä toteuttamisessa. Backhaus ja Tikoo (2004) esittävät HR-kirjallisuuteen perustuen kolmen askeleen mallia, joka muodostuu työnantaja-arvolupauksen kehittämisestä, sekä työnantaja-arvolupauksen ulkoisesta ja sisäisestä

markkinoinnista. He huomauttavat, että työnantajabrändin tulee olla johdonmukainen yrityksen brändin ja tuotteiden brändin kanssa. Voidaan myös todeta, että nämä askeleet eivät seuraa toinen toistaan vaan menevät lomittain sekä vuorottelevat.

Työnantaja-arvolupaus on kuluttajan arvolupauksen kaltaisesti olennainen osa brändiä. Hyvät työnantaja-arvolupaukset erottautuvat edukseen, ja ovat sekä relevantteja että puhuttelevia yrityksen työntekijöille ja kohdehajakijaryhmille (Moroko & Uncles, 2008). Siispä, yrityksen ulkoisen työnantajabrändin rakentamisen kannalta on tärkeää tuntea omat kohdehajakijaryhmät. Morokon ja Uncles'n (2008) tutkimuksessa tulikin esille, että työnantaja-arvolupaus voi olla yrityksen linjausten mukainen, mutta viesti ei näytä kiinnostavalta kohdehajakijaryhmien keskuudessa. Pahimmillaan yrityksen työnantaja-arvolupaus ja työnantajabrändi itsessään on mitäänsanomaton ja vailla identiteettiä, jolloin on myös hankala erottautua muista (Moroko & Uncles, 2008) tai sitouttaa työntekijöitä yritykseen (Edwards, 2009). Tämä ei tarkoita, että yritysten tulisi mukautua kohdehajakijaryhmiensä toiveiden mukaan, mutta jonkinlaisten muutosten tekoa olisi syytä pohtia esimerkiksi yrityskulttuuriin tai viestintään, jos työnantaja-arvolupaus ei vetoa yrityksen kohdehajakijaryhmiin.

Kun työnantajalupaus on muodostettu, sitä voidaan kohdennetusti markkinoida erisidosryhmille kuten kohdehajakijaryhmille ja rekrytointiyrityksille. Ulkoinen työnantaja-arvolupauksen markkinointi ja työnantajabrändäys tähtää herättämään yritykselle parhaimpien kohdehajakijaryhmien huomion, olettaen että erityislaatuinen työnantajabrändi tuo yritykseen erityislaatuista inhimillistä pääomaa (Backhaus & Tikoo, 2004). Menestyksekkäitä työnantajabrändejä voidaankin kuvailla tunnetuiksi ja näkyviksi sekä työmarkkinoilla että esimerkiksi rekrytointikonsulttien keskuudessa (Moroko & Uncles, 2008). Yrityksen ulkoinen työnantajabrändi auttaa myös sisäistämään yrityksen arvot jo ennen perehdyttämistä, sillä työnhakija muodostaa ulkoisen työnantajabrändin perusteella mielikuvia siitä minkälaista yrityksessä on työskennellä, ja siten omaksuu ne jo ennen työhön perehdyttämistä (Backhaus & Tikoo, 2004). Tästä voidaan päätellä, että on tärkeää muodostaa työnantajalupaus sekä työnantajabrändi yrityksen todellisuuden perusteella, sillä muuten aiemmin omaksutut arvot ja yrityksen lupaamat työskentelytavat eivät täsmääkään todellisuutta työn alettua. Kuten aiemmin on mainittu, tämä vaikuttaa negatiivisesti uusien työntekijöiden työpanokseen ja suoriutumiseen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Työnantajabrändin ja työnantaja-arvolupauksen viestinnässä on siis syytä panostaa autenttisuuteen ja johdonmukaisuuteen (Moroko & Uncles, 2008).

Kolmas ja viimeinen askel on markkinoida työnantaja-arvolupausta organisaation sisällä, jonka tavoitteena on välittää työnantajalupaus organisaation työntekijöille ja edesauttaa heidän sitoutumistaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Altistamalla työntekijät systemaattisesti työnantaja-arvolupaukselle organisaatiokulttuuria voidaan muovata yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaan, millä saavutetaan uniikki organisaatiokulttuuri ja yrityksen oma tapa tehdä töitä (Backhaus & Tikoo, 2004). On kuitenkin hankala sanoa, voiko työnantajalupaus ja sen sisäinen markkinointi muovata yrityksen kulttuuria, vai muovaako yrityksen kulttuuri työnantajalupausta.

Toisaalta työnantajabrändäyksen voi hahmottaa tuotteena, jonka tuotekehitys tiimi on HR- osasto. HR- osastolla on asiantuntemusta yrityksen tarjoamista käytännöllisistä ja taloudellisista eduista, kuten mitkä työntekijänedut ja menettelyt vaikuttavat työntekijään. He myös ohjaavat yrityksen kulttuuria ja sen muutosta, mikä vaikuttaa työntekijän saamiin psykologisiin etuihin. HR- osasto huolehtii yrityksen kasvusta kartoittamalla sekä työntekijöiden senhetkistä osaamista että tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Työnantajabrändi siis toimii HR:n kehittämänä tuotteena näiden osaavien työntekijöiden pitämiseksi ja uusien osaajien houkuttelemiseksi. Markkinointi taas auttaa HR:ää kartoittamalla kohdehakijaryhmien tarpeita ja arvostuksia, selvittämällä heitä puhuttelevat viestintäkanavat ja huolehtimalla johdonmukaisesta viestinnästä näissä kanavissa. Markkinointi on myös yksi kanava palautteen keräämiseen, jonka HR sitten käsittelee ja huomio tuotekehityksessä, eli työnantajabrändin kehityksessä. (Moroko & Uncles, 2008.)

2.5 Työnantajabrändin viestiminen

Työnantajabrändillä vaikutetaan ensisijaisesti ihmisten mielikuviin yrityksestä työnantajana. Mielikuvan rakentamisella vaikutetaan siihen, kuinka houkuttelevana työnhakijaehdokas yrityksen kokee. Kuluttajamarkkinoinnin konsepteja soveltaen voidaan todeta, että työnantajabrändäyksessä työnhakijaehdokkaisten mielikuvat rakentuvat heidän käsityksestään yrityksen tarjoamista eduista, jotka voidaan jakaa toiminnallisiin ja symbolisiin. Toiminnallisia etuja ovat esimerkiksi palkka ja joustava

työaika. Symbolisia etuja ovat ihmisten käsitykset siitä, kuinka arvovaltainen tai maineikas yritys on, ja minkälaista sosiaalista hyväksyntää ja statusta yrityksessä työskenteleminen tuo. Siispä osana yrityksen ulkoisen työnantajabrändin rakentamista on haluttujen mielikuvien määrittely ja niiden kehittäminen. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Backhaus ja Tikoo (2004) korostavat symbolisia etuja mielikuvien luonnissa, sillä tutkimuksen valossa ihminen valitsee organisaation, joka vastaa parhaiten hänen tarpeitaan, persoonallisuuttaan sekä arvojaan. He painottavat myös positiivisten mielikuvien kauaskantoisia hyötyjä, sillä mitä enemmän positiivisia asioita työnhakijaehdokka löytää työnantajan brändistä ja identiteetistä, sitä enemmän hän samaistuu brändiin ja haluaa tavoitella jäsenyyttä eli työllistymistä yrityksessä. Artikkelissa päätellään, että työllistyminen samaistuttavaan yritykseen ja yhteenkuuluvuuden tunne työnantajabrändin kanssa vahvistaa positiivisesti työntekijän minäkuva. Siispä avainasemassa on tietää, mitä kohdehakijaryhmät arvostavat ja mikä heitä kiinnostaa. Myös rekrytoinnin jälkeen työnantajabrändi auttaa samaistumista yritykseen, ja brändin herättämät tunteet, kuten ylpeys, edistävät työmoraaalin ylläpitämistä (Wilden ym., 2010).

Sivertzen ym. (2013) korostavat positiivisten mielikuvien luonnissa ihmisten halua innovoida, kokea itsevarmuutta ja itsearvostusta, sekä tarvetta oppia, kasvaa ja käyttää omia kykyjä työssä. Yrityksen HR voi tukea positiivisten mielikuvien luontia työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen investoimalla (Kucherov ym., 2012). Aiemmin tässä tutkimuksessa mainitut hyödyt (lojaalius, pätevyys ja kilpailuetu) yhdistettynä henkilöstön osallistamiseen strategisessa suunnittelussa, heijastuvat positiivisina työnantajamielikuvina niin sisäisesti kuin ulkoisesti (Kucherov ym., 2012). Mutta se myös vaatii investointeja, esimerkiksi Kucherovin ym. (2012) tutkimuksessa yritykset kouluttivat työntekijöitään, maksoivat nämä koulutusjaksot ja kehittivät tutorointia. Työntekijöitä, yrityksen ”sisäisiä asiakkaita” myös palkittiin rahallisesti joko bonuksena tai ylennyksen ohessa tunnustuksena hyvästä työstä, sekä heille tarjottiin hyviä työterveyspalveluita ja muita ei-rahallisia hyötyjä. Jo Amblerin ja Barrow’n (1996) tutkimuksessa todettiin, että HR:n toimintojen heikkous, kuten bonusjärjestelmät ja rekrytointitavat, koettiin esteenä hyvän työnantajabrändin rakentamiseksi.

Rekrytoinnin eri vaiheiden viestintä, kuten mahdollisuudet ja eteneminen yrityksen sisällä, muodostavat työnantaja-arvolupauksesta erillisen psykologisen lupauksen työnantajan ja työnhakijan välille. Siispä rekrytoinnin eri vaiheiden tulee tarjota totuudenmukaista tietoa työnhakijalle, jotta työnhakija saa realistisen käsityksen yrityksessä työskentelystä ja muodostettuja lupauksia ei rikota työn alettua. Rikottu sopimus voi johtaa jopa työntekijän irtisanoutumiseen, mikä laajemmassa kuvassa näkyy henkilöstön vaihtuvuudessa. Tämä tarkoittaa siis myös negatiivisista asioista viestimistä, ja viestintään tulee löytää tasapaino positiivisen ja negatiivisen välille. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Viestinnässä tulisi myös huomata, että työnantajabrändi ei ole erillinen osa yrityksen muusta brändityöstä, kuten esimerkiksi kuluttajabrändistä. Ulkoisen brändiviestinnän ja ulkoisen työnantajabrändiviestinnän tulisi siis olla integroitua ja pohjimmiltaan lähettää yhtenevä viesti kaikille kohdemarkkinoille (Franca & Pahor, 2012; Wilden ym., 2010). Yrityksen tuotteiden tai palveluiden markkinointiviestinnän avulla voidaan esimerkiksi tuoda esiin myös sitä, minkälaista yrityksessä on työskennellä (Moroko & Uncles, 2008). Jokaisen työnantajabrändistä vastaavan tulisikin tarkastella omaa yritysbrändiään ja pohtia mitä se tarkoittaa yrityksen työnantajabrändille. Esimerkiksi sellaiset kuluttajabrändit, joiden tuotteet ovat kyseenalaisia tai muuten epäsuosittuja (esimerkiksi tupakka- tai uhkapelibrändit) voidaan mieltää epäsuotuisana työnantajana, vaikka todellisuudessa näin ei olisi (Moroko & Uncles, 2008). Sama pätee myös toisinpäin: positiiviset mielikuvat yrityksen tuotteista tai palveluista tuovat myös positiivisia mielleyhtymiä yrityksessä työskentelemisestä, mikä ei sekään välttämättä pidä paikkaansa. Moroko ja Uncles (2008) ehdottavat tämän harhan välttämiseksi kattavaa ja todenmukaista viestintää yrityksessä työskentelemisestä.

Sisäisellä työnantajabrändäyksellä voidaan vaikuttaa myös ulkoiseen työnantajabrändiin, ja sitä kautta tukea viestintää. Sisäisellä työnantajabrändäyksellä voidaan kehittää tehokasta ja työntekijöitä kannustavaa organisaatiokulttuuria, jolla luodaan hyvien työtapojen lisäksi yksittäisen työntekijän laadukkaampaa työelämää. Riippuen yrityksestä, tarvitaan sisäistä työnantajabrändäystä tehostamaan tietoutta yrityksen kulttuurin arvonluonnista, tai tarvittaessa voidaan tehdä muutoksia yrityskulttuuriin, jotta se loisi arvoa työntekijöille. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Onnistuneena työnantajabrändinä voidaan pitää sellaista, joka on houkutteleva ja täyttää lupauksensa. Muussa tapauksessa korjattavaa voi olla viestinnässä. Esimerkiksi houkuttelevuus voi kärsiä, jos yrityksen eri arvolupaukset ovat ristiriitaisia, tuotteen brändi herättää voimakkaasti negatiivisia mielleyhtymiä, työnantajabrändi ei millään erotu kilpailijoista tai muuten erottuvaa viestiä ei vaan saada toimitettua kohdehakijaryhmille. Toisaalta, jos yritys ei täytä lupauksiaan, se vaatii joko yrityskulttuurin muutosta tai työnantaja-arvolupauksen muuttamista todellisuutta vastaavaksi. Jos taas yrityksen työnantajabrändi ei houkuttele eikä täytä lupaustaan työntekijöille, tarvitaan jo suurempaa muutosta. Toisaalta on myös hyvä muistaa, että menestyneinkään työnantajabrändi ei ole sitä ikuisesti, jos se ei tee työtä sen eteen. (Moroko & Uncles, 2008.)

2.6 Työnhakija- ja tekijäkokemus sekä työnantajabrändipääoma

Kaikki edellä mainittu voidaan tiivistää hyvin työntekijä- ja työnhakijakokemukseen, jota voidaan pitää työnantajabrändin ja työnantaja-arvolupauksen rakentamisen lopputulemana. Se ei toki ole staattinen tila, vaan jatkuvasti muotoutuva kokonaisuus kuten työnantajabrändikin on, mutta tietyssä tarkastelun ajanjaksossa nämä toimet ovat tuottaneet tietynlaisia työntekijä- ja hakijakokemuksia. Esimerkiksi Mosley (2007) kritisoi lyhytnäköistä työnantajabrändäystä, joka rajoittuu vain lupausten viestintään eri kanavissa sen sijaan, että johdettaisiin pitkä tähtäin mielessä kaikkia prosesseja ja niiden tuottamia työntekijä- ja hakijakokemuksia. Näitä prosesseja ja kokemuksia ovat esimerkiksi rekrytointiprosessi, perehdytys, viestintä työntekijöille, palkitsemis- ja henkilöstökyselyjärjestelmät, sekä työntekijän suoriutumisen arviointi.

Mosley (2007) ehdottaa työntekijä- ja hakijakokemusten johtamisen lähtökohdiksi yrityksen arvot ja ydinosaamisen, sillä mitä vahvempi yrityskulttuuri ja brändi, sitä autenttisemmän kokemuksen yritys voi antaa. Esihenkilö- ja johtoasemassa työskentelevät taas välittävät näitä kokemuksia jokapäiväisessä työssään osana edellä mainittuja prosesseja (Mosley, 2007). On siis huomattava, että näitä kokemuksia ei voi kontrolloida, sillä ne muodostuvat niin monen tekijän ja kohtaamisen summana, sekä loppujen lopuksi heijastavat yrityksen kulttuuria, arvoja ja käytäntöjä brändäyksen toimenpiteistä huolimatta (Moroko & Uncles, 2008).

Työnantajabrändäys onkin keino, jolla tuoda brändin syvin olemus työntekijöiden ja kohdehakijaryhmien arkisiin kohtaamisiin, mikä taas edistää johdonmukaisen sekä erottuvan kokemuksen luomista niin työntekijöille, työnhakijoille kuin yrityksen asiakkaillekin (Mosley, 2007). Kokonaisuudessaan työntekijä- ja hakijakokemuksen johtamisen voi ymmärtää alkavan jo ennen kuin ihminen edes hakee tietoa yrityksestä aina työsuhteen päättymisen jälkeiseen aikaan. Ennen tiedonhakua yritys pyrkii herättämään kohdehakijaryhmän huomion ja tarjoamaan heille positiivisia mielikuvia yrityksestä. Työsuhteen päättymisenkin jälkeenkin yritys voi siis vaikuttaa siihen, kuinka halukas entinen työntekijä on edustamaan yritystä ja suosittelemaan sitä muille (Moroko Uncles, 2008).

Työntekijä- ja hakijakokemuksen lisäksi ulkoista ja sisäistä työnantajabrändiä voi hahmottaa työnantajabrändipääoman käsitteen kautta. Työnantajabrändipääomaa voidaan myös pitää työnantajabrändityön lopputulemana (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändipääoma on nykyisten työntekijöiden ja työnhakijaehdokkaiden mieliin muodostunut aineeton hyöty ja mielikuva, jonka rekrytointimarkkinoinnin toimenpiteet ovat luoneet, ja jonka arvoa voidaan mitata. (Ambler & Barrow, 1996). Työnantajabrändipääoma on subjektiivisuutensa myötä monella tapaa hahmotettavissa, esimerkiksi Wilden ym. (2010) tutkivat työnantajabrändipääomaa työnhakijaehdokkaiden näkökulmasta. He mainitsevat muun muassa työnantajabrändin selkeyden, johdonmukaisuuden, brändi-investointien ja yrityksen toimialan vaikuttavan työnantajabrändipääomaan. Ambler ja Barrow (1996) taas mainitsevat arvoa luovan kehän, eli kun työntekijöiden motivaatio vahvistuu, niin asiakaskokemus paranee ja työnantajabrändipääoma kasvaa, mikä taas vahvistaa motivaatiota entisestään. Loppujen lopuksi työnantajabrändipääoma on se tekijä, joka saa työntekijät pysymään ja työnhakijaehdokkaat hakemaan, sekä erottaa yrityksen muista samanlaisista työnantajista (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.7 Ulkoisen työnantajabrändin mittaaminen ja tiedonhankinta

Edellä mainitut sitoutuminen ja mielikuvat (Backhaus & Tikoo, 2004) ovat osa sekä ulkoisen että sisäisen työnantajabrändäyksen tavoitteita, mutta miten niitä voidaan mitata? Backhaus ja Tikoo (2004) esittävät mielenkiintoisen kysymyksen: Miten työnantajabrändäyksen toimenpiteet välittyvät esimerkiksi yrityksen tulokseen? He

esittävät myös muita mahdollisia mittareita: työntekijöiden vaihtuvuus, tuottavuus, sekä kvalitatiivinen arviointi uusien työntekijöiden taidoista, tiedosta ja kyvyistä. Laajempi mittauksen kohde on työnantajabrändipääoma, johon sisältyy mm. tunnettuus niin sisäisesti kuin ulkoisesti sekä asenteet ja luottamus työnantajabrändiä kohtaan (Ambler & Barrow, 1996). Kaiken kaikkiaan yrityksiä kiinnostaa tietää sijoitetusta pääomasta saatava tuotto, myös työnantajabrändin kontekstissa.

Moroko ja Uncles (2008) esittävät mahdollisiksi ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändin mittareiksi hyväksytyjen työtarjousten prosentuaalista määrää, työnhakijoiden määrää per rooli, työsuhteen pituutta, työntekijöiden vaihtuvuutta ja sitoutumista. Hyväksytyt tarjoukset ja työnhakijoiden määrä kertoo yrityksen ulkoisesta houkuttelevuudesta työnantajana, ja työsuhteen pituus taas kertoo sisäisestä houkuttelevuudesta. Työntekijöiden vaihtuvuus ja sitoutuminen taas viittaavat siihen, kuinka rehellisesti yritys on onnistunut viestimään työntekijäkokemuksestaan ennen työsuhteen alkua. (Moroko & Uncles, 2008.) Nämä eivät ole yksiselitteisiä mittareita, varsinkaan työntekijöiden sitoutuminen, mutta ne antavat suuntaa työnantajabrändin mittaamiseksi.

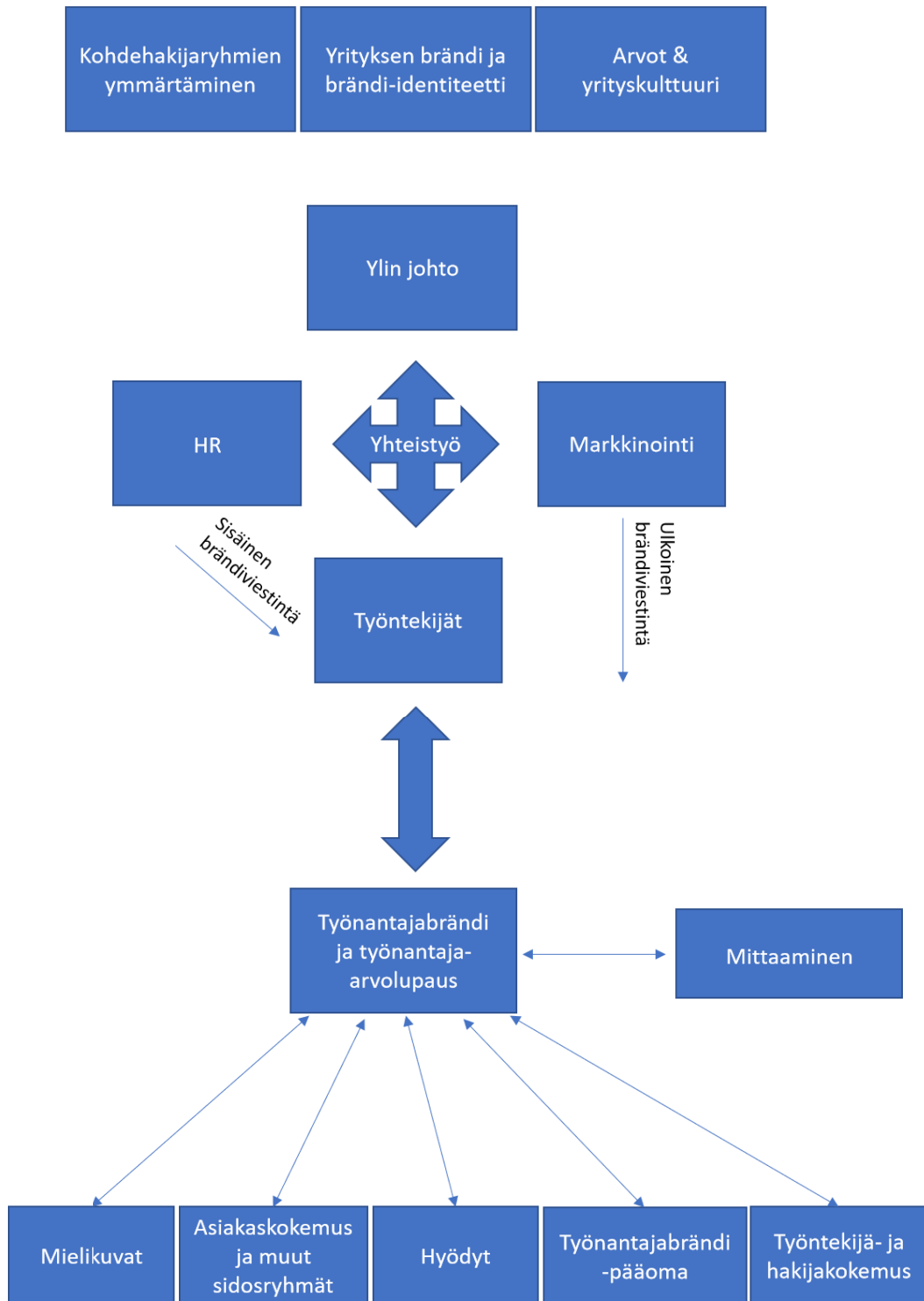
Duunitorin (2020) teettämä tutkimus 255:lle rekrytoinnin ammattilaiselle Suomessa antaa suuntaa siihen, minkälaisia mittareita on käytössä. Rekrytoinnin onnistumisen mittareiksi nousivat esille mm. laadukkaiden hakemusten määrä, koeaikapurkujen määrä ja rekrytointiprosessin laskennallinen kustannus, jotka voisivat olla toimivia myös työnantajabrändin mittaamisessa. Laadukkaat hakemukset kertovat ulkoisen työnantajabrändin houkuttelevuudesta ja koeaikapurkujen määrä syystä riippuen voisi kertoa ulkoisen työnantajabrändin vastaavuudesta yrityksen todellisuuteen. Rekrytoinnin kustannus puolestaan heijastaisi esimerkiksi työnantajabrändin houkuttelevuutta tai laatua, sillä kuten aiemmin todettu, hyvä työnantajabrändi laskee rekrytoinnin kustannuksia ja henkilöstön vaihtuvuutta.

Tiedonhankinnan roolia on tutkittu vähän, ja kommentit tutkimusartikkeleissa rajautuvat siihen, että kohdehakijaryhmien arvostuksista ja tarpeista tulisi tietää enemmän. Empiirinen tutkimus täydentää siis tätä aukkoa teoreettisessa keskustelussa.

2.8 Työnantajabrändin osa-alueet

Kuviossa 1 esitelty malli tiivistää tämän luvun teemoja ja hahmottaa eri toimintojen välisiä yhteyksiä. Mallin on ennen kaikkea tarkoitus auttaa havaitsemaan asiayhteyksiä työnantajabrändäyksen eri osien välillä. Työnantajabrändityön voidaan mallissa nähdä alkavan yrityksen arvoista, yrityskulttuurista, sekä yrityksen brändistä ja brändi-identiteetistä. Lisäksi työnantajabrändityötä voidaan nähdä edeltävän kohdehakijaryhmien ymmärtämistä vaativaa työtä. Tämän jälkeen ylin johto tekee yhteistyötä yhdessä markkinoinnin, HR:n ja työntekijöiden kanssa. Tässä mallissa yhteistyöstä seuraa työnantajabrändi ja työnantaja-arvolupaus, jota markkinointiosasto viestii ulkoisesti ja HR sisäisesti. Työnantajabrändi ja työnantaja-arvolupaus yhdessä vaikuttavat ihmisten mielikuviin sekä asiakaskokemukseen ja muihin sidosryhmiin. Työnantajabrändin tuloksena voidaan nähdä myös sen tuottamat hyödyt, työnantajabrändipääoma sekä työntekijä- ja hakijakokemus.

Kaksisuuntaiset nuolet kuvaavat sitä, että mallin eri osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa, eivätkä suinkaan seuraa toinen toistaan. Nuolet myös korostavat sitä, että työnantajabrändi ja siihen liittyvä työ on jatkuvasti muotoutuva kokonaisuus. Mallista ei myöskään käy ilmi työnantajabrändäyksen yksityiskohdat, kuten esihenkilöiden ja johtoasemassa olevien vaikutus arjessa, HR:n prosessit, erilaiset yhteistyön tavat tai työnantajabrändäyksen hyödyt. Myöskään tämän tutkimuksen keskiössä olevan tiedonhaun roolia ei kirjallisuuskatsauksen perusteella pystytty sijoittamaan malliin. Empiirisen tutkimuksen avulla pystytään hahmottamaan tiedon ja tiedonhaun rooli eri työnantajabrändin osa-alueella.



Kuvio 1. Työnantajabrändin osa-alueet

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät ja aineistokeruu, sekä analysoidaan aineistoa teoreettista viitekehystä mukaillen.

3.1 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty 16 haastattelulla. Haastateltavina oli viestintä-, HR-, markkinointi- ja työnantajabrändivastaavia seuraavilta toimialoilta: Juomateollisuus ja panimot, tilintarkastus- ja konsultointipalvelut, tukku- ja vähittäiskauppa, julkinen yleishallinto, metsä-, paperi- ja teknologiateollisuus, tietoliikenne, informaatio- ja viestintä, sovellukset ja ohjelmistot, rahoitus-, luotto- ja yleinen pankkitoiminta, sekä terveys ja hyvinvointi. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, ja ne pidettiin välillä 01.02.2020-31.03.2020. Haastateltaviksi valikoituivat viestintä-, HR- tai markkinointivastaavat riippuen siitä, kuka yrityksessä vastaa työnantajabrändäyksestä. Aineisto on määränsä ja toimialojen vaihtelevuuden vuoksi kattava, jotta siitä pystytään muodostamaan laaja kuva ulkoisen työnantajabrändin rakentamisesta sekä tiedon roolista osana sitä.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen aineistoa analysoitiin teoreettisen viitekehyksen pääteemojen pohjalta. Pääteemoja teoreettisessa viitekehyksessä ovat työnantajabrändäyksen hyödyt, johtaminen, rakentaminen, viestiminen ja mittaaminen. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös työnantajabrändipääomaa sekä työntekijä- ja hakijakokemusta työnantajabrändäyksen lopputulemina. Aineistoa analysoidessa pyritään tunnistamaan yhteyksiä teoreettiseen viitekehykseen, ja miten pääteemat ilmenevät yritysten työnantajabrändin rakentamisessa. Aineiston analyysissä kiinnitetään huomiota myös mahdollisiin eroavaisuuksiin yritysten käytännön työn ja teoreettisen viitekehyksen välillä. Aineiston perusteella pyritään kehittämään käsitys myös siitä, minkälaista tietoa yritykset tarvitsevat ulkoisen työnantajabrändin rakentamista varten, ja millainen rooli tiedolla on.

3.2 Empiirisen aineiston analysointi

Tutkimuksen empiiriseksi menetelmäksi on valittu laadullinen sisällönanalyysi. Laadullinen lähestyminen sopii tähän tutkimukseen parhaiten, koska niin pystytään ymmärtämään aihetta syvemmin ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin kattavasti. Aineisto on analysoitu niin, että tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehysten teemojen kannalta tärkeimmät haastattelukysymykset on koottu yhteen. Sen jälkeen litteroiduista haastatteluista on koottu tekstit näiden kysymysten alle, ja teksti on analysoitu ja koottu. Tarkasteltavat kysymykset ovat liitteen 1 kysymykset 1-4, 6-8 sekä 11.

Haastatteluiden tulokset analysoidaan teoreettista viitekehystä mukaillen, sekä pyritään havainnollistamaan tiedon roolia ulkoisen työnantajabrändin rakentamisessa. Analyysissa otetaan huomioon myös eroavaisuudet aineiston ja teoreettisen viitekehysten välillä, ja niiden merkitystä analysoidaan työnantajabrändin kontekstissa. Taulukossa 1 on listattuna haastateltavat, haastattelun kesto ja päivämäärä, sekä haastateltavan yrityksen toimiala.

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Haastattelun kesto (minuutteina)	Toimiala	Päivämäärä
HR partneri	21	Juomateollisuus ja panimot	20.02.2020
HR Developer	23	Tilintarkastus- ja konsultointipalvelut	24.02.2020
Recruitment Coordinator	50	Tilintarkastus- ja konsultointipalvelut	28.01.2020
Employer Branding	31	Tilintarkastus- ja konsultointipalvelut	19.02.2020
Head of Talent Acquisition	35	Tilintarkastus- ja konsultointipalvelut	21.02.2020
Senior Manager	29	Tukku- ja vähittäiskauppa	17.02.2020
Viestintäpäällikkö	50	Tukku- ja vähittäiskauppa	18.02.2020
Viestintäpäällikkö	60	Julkinen yleishallinto	17.02.2020
Henkilöstöpäällikkö	45	Metsä-, paperi- ja teknologiateollisuus	28.02.2020
Global Talent Management	41	Metsä-, paperi- ja teknologiateollisuus	24.02.2020

Haastateltava	Haastattelun kesto (minuutteina)	Toimiala	Päivämäärä
HR Specialist and Employer Branding	48	Metsä-, paperi- ja teknologiateollisuus	12.02.2020
Development Manager	24	Tietoliikenne	11.02.2020
Rekrytointiasiantuntija	21	Informaatio ja viestintä	21.02.2020
Talent Acquisition Manager	26	Sovellukset ja ohjelmistot	25.02.2020
HR asiantuntija	27	Rahoitus-, luotto- ja yleinen pankkitoiminta	10.03.2020
Henkilöstöjohtaja & Markkinointi ja viestintäpäällikkö	44	Terveys ja hyvinvointi	28.02.2020

4 TIEDONHANKINNAN ROOLI TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSESSÄ

4.1 Suhtautuminen työnantajabrändäykseen ja käytännöt sen rakentamiseksi

Teoreettisessa viitekehyksessä työnantajabrändi nähdään erityisesti markkinoinnin ja HR:n yhteistyönä, johon osallistuu johto ja muut työntekijät. Haastatelluissa yrityksissä oli kuitenkin paljon eroja siinä, kenen vastuulla työnantajabrändi on ja kuka työhön osallistuu, ja vastuunjako oli joissakin yrityksissä hyvinkin epäselvä. Toisessa ääripäässä työnantajabrändi ei ollut kenenkään vastuulla eikä se ollut johtoryhmän agendalla, tai se oli vasta sinne saatu. Toisessa ääripäässä työnantajabrändi taas oli olennainen osa koko yrityksen strategiaa, ja työnantajabrändiä hoiti tiimi, jossa kaikki jäsenet tai yksi jäsen työskentelivät työnantajabrändin parissa täyspäiväisesti.

Suurin osa yrityksistä kuitenkin kuului ääripäiden välille, eli työnantajabrändi oli tärkeä osa liiketoimintaa, ja joku markkinoinnin, viestinnän tai HR:n asiantuntija hoiti sitä itse työnsä ohessa tai osana markkinointi-, viestintä- ja HR-asiantuntijoista koostuvaa tiimiä. Vastuu on tässä tapauksessa siis jaettu, ja kukaan ei tee työnantajabrändäystä täyspäiväisesti. Suurissa globaaleissa yrityksissä työnantajabrändin strateginen suunnittelu ja vastuu oli yleisesti jossain muualla kuin Suomessa. Haastatelluista yrityksistä työnantajabrändäykseen panostavat tekivät yhteistyötä myös muiden liiketoiminnan eri osastojen kanssa. Toisaalta monet haastateltavat kokivat työnantajabrändin kaikkien työntekijöiden työnä, eli jokainen voi vaikuttaa omilla toimillaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa siihen, miten yritys koetaan työnantajana.

”Työnantajabrändi rakentuu kohtaamisissa, joten jokainen meidän yrityksessämme töissä oleva ihminen on osaltaan vaikuttamassa siihen, minkälaiseksi se brändi kehittyy.” (HR-partneri)

Toisaalta kaikki eivät suhtautuneet työnantajabrändäykseen yhtä suopeasti, ja jokaiselle yritykselle löytyy lopulta oma tapa lähestyä työnantajabrändäystä.

”Mun mielestä työnantajabrändi on sanahirviö, joka pitäisi hirttää tai haudata. Siitä tulee mielikuva, että kehitetään ulkoisesti sellaista mitä ei välttämättä ole sisäisesti olemassa.” (HR Developer)

Kaiken kaikkiaan asenteet ja valmiudet työnantajabrändin hyödyntämiseen vaihtelevat yritysten välillä. Yritykset voidaan hahmottaa kolmeen erilaiseen kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa työnantajabrändi ei ole johtoryhmän työstettävänä ja työnantajabrändityötä ei ole aloitettu, kun taas toisessa kategoriassa työnantajabrändi on johdon prioriteetti ja strategiatyö sekä toteutus on aloitettu. Viimeisessä kategoriassa työnantajabrändi on tärkeä osa koko yrityksen strategiaa ja työnantajabrändityö on suunnitelmallista ja systemaattista.

Haastattelujen perusteella voidaankin todeta, että yrityksen koko ei niinkään vaikuta valmiuteen tehdä onnistunutta työnantajabrändityötä, se on ennemminkin riippuvainen yrityksen ihmisistä. Isokin yritys voi olla joustava ja pitkällä työnantajabrändäyksessä, jos johto ja ihmiset talon sisällä ovat ottaneet asian vastuulleen ja haluavat reagoida muutoksiin. Teoreettista viitekehystä tukien monet haastateltavat totesivat johdon tuen olevan edellytys työnantajabrändin strategiselle johtamiselle ja näin onnistumiselle.

”Sen pitäisi olla jokaisen asia. Jokainen työntekijä on käyntikortti, jokainen työntekijä luo työnantajabrändiä meistä ihan joka päivä. Ja koska se on näin laaja henkilökunnan asia, niin siksi sitä tulisi johtaa strategisesti ylimmältä tasolta.” (Viestintäpäällikkö)

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin onnistuneen ja erottuvan työnantajabrändäyksen vaativan johdonmukaista HR:n strategista johtamista, sekä integroimista yrityksen muiden brändien ja liiketoimintastrategian kanssa. Tämä tuli esille myös monessa muussa haastattelussa. Haastatteluissa tuli ilmi myös työnantajabrändin pitkäjänteisyys, sekä tarve jatkuvalla kehitykselle.

”Työnantajabrändi on jatkuvaa loputonta monipuolista työtä. Arvo on kaiken ytimessä, jota meidän tulee jatkuvasti ja johdonmukaisesti vaalia. Ei voi levätä laakereilla riippumatta siitä oliko rekryjä paljon putkessa vai ei. Ennemminkin niin, että jos niitä rekryjä ei ole auki,

niin se tarkoittaa sitä, että meidän täytyy tehdä työnantajakuvatyötä entistä aktiivisemmin ja monipuolisemmin, jotta me pysytään potentiaalisten ja meille relevanttien työntekijöiden ajatuksissa ja näyttään potentiaalisena työnantajana heidän suuntaansa.” (HR-asiantuntija)

”Tällä hetkellä on ns. työnhakijan markkinat, eli yrityksellä on oikeasti pulaa hyvistä osaajista. Silloin on ensisijaisen tärkeää pystyä erottautumaan muista työnantajista ja jäädä mieleen. Se vaatii pitkäjänteistä ja strategista työtä. Se ei ole asia mitä pystyy tekemään irrallaan, vaan se työnantajabrändi pitää pystyä kehittämään sellaiseksi, että se on sulassa sovussa myös sen yrityksen mielikuvan ja yrityksen tuotteiden kanssa. Se on niin kuin yleisestikin markkinoinnissa jatkuvaa hakemista siitä mitä yleisö hakee ja mitä se pystyt tarjoamaan.” (HR-partneri)

Osa yrityksistä myös panostivat työntekijä- ja hakijakokemuksiin, sekä kohtaamisiin osana brändin rakennusta. Esimerkiksi eräässä yrityksessä pyrittiin tekemään haastattelutilanteesta erilainen ja mieleenpainuva. Tämä on myös linjassa Mosleyn (2007) ajatusten kanssa, jossa kohtaamiset ovat kestävän ja hankalasti kopioitavan kilpailuedun lähde. Työntekijä- ja hakijakokemusten todettiin olevan olennainen osa aina hakuvaiheesta valintaan asti, sekä läpi koko työsuhteen.

”Me ollaan koitettu tehdä meidän rekrytoinnista niin lähestyttävää hakijan kannalta kuin mahdollista, toki huomioiden sitä, että kaikkea ei voida muuttaa koska ollaan globaali yritys. Esimerkiksi rekrytointijärjestelmä saattaa olla takkuinen tai hidas. Sille ei voida mitään, päätös ei ole meidän käsissä. Mihin ollaan voitu vaikuttaa on hakijakokemuksen parantaminen.” (Recruitment Coordinator)

”Työnantajakuva rakentaa asiakaskokemusta siten, että työnantajakuva rakentaa sisäistä työnantajakuva ja sisäistä työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemus taas rakentaa varsinkin semmoisissa tehtävissä missä ollaan asiakasrajapinnassa töissä sitä asiakaskokemusta ja se lisää liikevaihtoa.” (Senior Manager)

Työnantaja-arvolupaus tunnistettiin monessa yrityksessä työnantajabrändin ja rekrytoinnin lähtökohtana, ja kaikki korostivat tutkimuskirjallisuuden tavoin rehellisyyttä työnantaja-arvolupauksen luonnissa. Monet haastateltavat kokivat tarvetta tehdä hieman erilaisia työnantaja-arvolupauksia eri kohdehakijaryhmille, vaikka yleisen viestin tulisi olla kaikille sama sekä olla linjassa yrityksen tuotteen tai palvelun arvolupauksen kanssa. Työnantaja-arvolupaus koettiin myös muotoutuvana konseptina, ja tavat toteuttaa lupausta ovat alati muutoksen kohteena. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvaili lupauksen muodostuvan ensin yrityksen sisäisen tutkimuksen jälkeen, jolloin mietittiin mitä asioita yritys haluaa kertoa itsestään työnantajabrändin kontekstissa. Siitä kehitettiin yrityksen työnantajabrändikonsepti, josta taas työnantajaslogan. Konkreettisesti työnantaja-arvolupaus näkyy heillä rekrytointiprosessin joka vaiheessa ja rakentaa omalta osaltaan työnantajabrändiä ja mielikuvia yrityksestä työnantajana.

”Tärkeää mielikuvan rakentamisessa työnantajalupaus. Kun se on selkeä ja perustuu tutkittuun sightiin kohderyhmistä niin silloin se myös toimii. Siitä pitää lähteä liikkeelle koska se ohjaa koko rekrytointioperaatiota pitkälle.”
(Head of Talent Acquisition)

”Taustalla on se, että täytyy valita yksi selkeä työnantajalupaus mitä tutkimuksen perusteella halutaan viestiä kaikille sisäisesti tai ulkoisesti. Sitä tiivistettyä työnantajalupausta pyritään viestimään joka tavalla joka paikassa. Tutkimuksista tulee tietoa, että mitä meidän kannattaa käyttää siinä työnantajalupauksessa.” (Employer Branding)

Miksi työnantajabrändityötä tehdään ja miten sen koetaan vaikuttavan yrityksen menestykseen, on pohjimmiltaan kilpailu parhaista osaajista. Vahvan työnantajabrändin koetaan siis houkuttelevan yritykseen alan parhaita osaajia, sekä erityisesti niitä osaajia, jotka eivät aktiivisesti hae uutta työpaikkaa. Toisaalta työnantajabrändityötä tehdään paljon nuorten ja opiskelijoiden keskuudessa, sillä heidän käsityksensä työelämästä ja yrityksistä työnantajana on vielä muotoutumassa. Muutamilla toimialoilla jopa toimialan brändäys ja markkinointi on tullut osaksi pitkän tähtäimen työnantajabrändäystä. Esimerkiksi eri tekniikan aloilla tehdään yhteistyötä alakoulujen kanssa, jotta lapset valitsisivat kyseisiä opintoaloja

myöhemmin, ja voisivat työllistyä sen alan yritykseen. Isojen yritysten on myös pystyttävä perustelemaan, miksi työnhakija tulisi juuri heille töihin eikä vaikka startupiin.

On myös pystyttävä korvaamaan eläkkeelle siirtyvät sekä muuten työpaikkaa vaihtavat työntekijät, mitä vahva työnantajabrändi helpottaa. Jos työntekijöitä ei saa korvattua, niin esimerkiksi osaamisen taso laskee ja kilpailukyky heikkenee. Kuten tutkimuskirjallisuudessakin, niin työnantajabrändin koetaan vaikuttavan myös yrityksen nykyisiin työntekijöihin, ja toisaalta työntekijöiden koetaan vaikuttavan työnantajabrändiin (Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley (2007); Kucherov & Zavyalova, 2012). Loppujen lopuksi työnantajabrändin vaikutus ulottuu työntekijöiden ja työnhakijaehdokkaita laajemmin kaikkiin yrityksen sidosryhmiin, kuten kirjallisuuskatsauksessakin tuli ilmi (Moroko & Uncles, 2008).

”...puhumattakaan siitä, että keskustelussa on ollut milleniaalit, jotka tiedostaen että maailma muuttuu haluavat saada paljonkin kokemusta erilaisista toimijoista, joten heidänkin puolesta vaikka oisivat tyytyväisiä työpaikkaan niin haluavat vaihtaa maisemaa. Jos meidän työnantajakuva ei ole vahva niin me ei päästä korvaamaan näitä millään. Aina joku voidaan rekrytoida mutta jos ruoho on vihreämpää aidan toisella puolella, niin miksi he tulisivat meille eikä menisi kilpailijalle. Toiseksi, että jos työnantajakuva kärsii, niin lopputulos on se, että se alkaa aika nopeasti vaikuttamaan myös meidän sisäiseen hyvinvointiin.” (Recruitment Coordinator)

”Liiketoimintamme on osaamisintensiivistä, eli miten kaikki asiat tehdään riippuu siitä kuinka sopivia ja osaavia ihmisiä saadaan houkuteltua ja pidettyä.” (Head of Talent Acquisition)

”Meillä se lähtee siitä, että meidän ihmiset on meidän tärkein myyntivaltti ja se tapa jolla me tehdään töitä vaatii parasta osaamista.” (Employer Branding)

”Myös se miten yritys nähdään ja miten meidät nähdään työnantajana vaikuttaa myös muiden sidosryhmien halukkuuteen tehdä meidän kanssa yhteistyötä ja tuoda heidän tuotteensa meille vaikka myyntiin tai haluaako sijoittajat sijoittaa meihin. Työnantajakuva on paljon isompi strategisella tasolla kuin vaan että halutaanko sinne töihin.” (Senior Manager)

Toinen vahva vaikuttaja on rekrytoinnin kustannukset, joita voidaan työnantajabrändityön avulla leikata. Työnantajabrändi mahdollistaa sen, että avoimet paikat saadaan täytettyä helpommin, eikä tarvitse käyttää aikaa ja rahaa esimerkiksi ulkopuolisen rekrytointifirman apuun. Työnantajabrändi auttaa myös houkuttelemaan paljon työvoimaa kerralla, mikä mahdollistaa isomman työnhakijaehdokasrekisterin keräämisen kerralla. Tämä on erityisen tärkeää työvoimaa välittäville yrityksille sekä niille, joilla on asiantuntijuutta vaativia ja hankalasti täytettäviä työpaikkoja. Työnhakijaehdokasrekisteristä voidaan mahdollisesti täyttää tällaiset hankalasti täytettävät paikat nopeasti ja ilman suuria investointeja esimerkiksi rekrytointimarkkinointiin.

Aineiston perusteella voidaan laatia lista yleisistä työnantajabrändin rakentamiseksi käytettävistä keinoista. Ne voidaan jakaa strategiaan ja konkreettisiin keinoihin, jotka on koottu taulukkoon 2. Haastatteluissa viestintä nousi yhdeksi isoksi teemaksi osana ulkoisen työnantajabrändin rakentamista. Kuten työnantaja-arvolupaus, niin viestinnässä korostettiin läpinäkyvyyttä ja yrityksen sisäisen todellisuuden esiin tuomista. Tarinat yrityksestä, työntekijöistä ja heidän arjestaan olivat usein mainittu keino, jota hyödynnettiin eri viestintäkanavissa. Sosiaalinen media nousi myös esille muutamassa haastattelussa, ja kanavat kuten podcast alustat, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn ja Youtube olivat tärkeitä näiden työntekijätarinoiden viestimisessä. Esimerkiksi yksi haastateltava oli omistanut yrityksen koko Instagram tilin työnantajabrändityölle. Sosiaalisessa mediassa myös sitoutetaan nykyisiä työntekijöitä antamalla heidän luoda sisältöä yrityksen tileille ja käyttämällä henkilöstön omaa hashtagia. Yleisesti sisäisen viestinnän merkitys korostui haastatteluissa, ja sen rooli koettiin keskeiseksi osaksi yrityksen työnantajabrändiä.

Tavoitteena yleisesti on siis rakentaa tunnettavuutta ja tehdä viestejä, joihin yrityksen kohderyhmät samaistuvat. Tämä osaltaan on yhteneväinen tutkimuskirjallisuuden

kanssa, sillä työnantajabrändiviestintää tarkastellaan samaistuttavien viestien kannalta. Erityisesti se, että yrityksen omat työntekijät itse kertoisivat työstään sekä sosiaalisessa mediassa että keskustellessaan ihmisten kanssa, nähtiin kaikista tehokkaimpana viestinnän keinona, sillä sen koettiin olevan kaikista autenttisinta ja lukijan kannalta luotettavinta viestintää. Toisaalta työpaikkailmoitukset koettiin myös merkittävänä viestintäkeinona, sillä ne tavoittavat paljon ihmisiä, ja epäonnistuessaan ne vahingoittavat yrityksen työnantajabrändiä. Onnistuakseen viestintä vaatii tiivistä yhteistyötä yrityksen eri osastojen kanssa.

Taulukko 2. Työnantajabrändäyksen strategiset ja konkreettiset keinot

Strategiset keinot	Konkreettiset keinot
Mikä yrityksen identiteetti on ja minkälainen kuva yrityksestä halutaan luoda	Oppilaitosyhteistyö kuten sponsorointisopimukset, case-työt ja vierailijaluennot
Kohdehakijaryhmien määrittely	Uramessut
Työnantaja-arvolupauksen linjaus yrityksen mission mukaisesti	Brändilähettiläät (Brand Ambassador)
Yhteistyö muiden toimialan yritysten kanssa toimialan brändin vahvistamiseksi	Tapahtumat kuten Pride ja muut yrityksen arvoja vastaavat tapahtumat
Yrityksen eri brändit integroivan brändiviestinnän suunnittelu	Trainee- ohjelmat ja erilaiset kilpailut
Sisäisen viestinnän suunnittelu	Yritystilat ja kohdennettu rekrytointimarkkinointi sosiaalisessa mediassa
Työntekijä- hakijakokemuksen rakentamisen suunnittelu	Yritysvierailut
Koko työsuhteen elinkaaren suunnittelu	Työntekijätarinat (videot ja artikkelit) ja muut kampanjat
Työnantajabrändin johtaminen	Työntekijän kattava perehdytys työhön ja yrityksen arvoihin
Toimialan brändäys	Yrityksen urasivut ja työpaikkailmoitukset

4.2 Tiedon rooli työnantajabrändäyksessä

Aineistosta löydettiin monenlaisia tapoja hankkia tietoa yrityksen työnantajabrändistä ja kohdehakijaryhmistä. Keinot voidaan jakaa kasvokkain tapahtuvaan

tiedonhankintaan, sekä muuhun datan keräämiseen ilman vuorovaikutusta kohdehakijaryhmien kanssa.

Haastattelujen perusteella kasvokkain tapahtuva tiedonhankinta tapahtuu uramessuilla ja muissa kohdehakijaryhmien tapahtumissa, sekä oppilaitosyhteistyössä. Tällainen tiedon keruu perustuu keskusteluun ja suulliseen palautteen antamiseen. Sillä myös pyritään ymmärtämään laadullisen tutkimuksen tavoin kohdehakijaryhmää sekä heidän arkeaan syvemmin.

”Ulkopuolelle niinkin konkreettinen, että ollaan huomattu, että kun ollaan oltu läsnä ihan fyysisesti ja face-to-face kouluissa tai erilaisissa pienissä kohdistetuissa tilaisuuksissa kohderyhmille, niin ne ovat toimineet parhaiten. Vaikka maailma on digitalisoitunut, niin henkilökohtaiset kohtaamiset ovat nousseet tärkeäksi ja niitä arvostetaan. Sitä kautta myös saadaan puolin ja toisin tosi arvokasta tietoa.” (Employer Branding)

”Koitetaan olla parhaamme mukaan läsnä heidän arjessaan just työntekijälähettiläiden avulla. Se on ehkä se kriittisin.” (Recruitment Coordinator)

Ilman vuorovaikutusta tapahtuva datan kerääminen tarkoittaa HR-järjestelmistä saatavaa dataa sekä kyselytutkimuksia. Kyselytutkimuksia voi olla yrityksen sisällä tehtävät tutkimukset henkilöstölle sekä kesätyöntekijöille, sekä kolmannen osapuolen tekemät kyselytutkimukset. HR-järjestelmistä saa esimerkiksi tietoa hakemusten määrästä ja laadusta, joka on tutkimuskirjallisuudessaakin esille tullut yksi työnantajabrändin houkuttelevuuden mittari. Myös hakijoiden antama palaute on tärkeä tieto rekrytoinnin ja sen myötä työnantajabrändin kehittämisessä. Tärkeitä kysymyksiä ovat myös ”Miten löysit työpaikkahakemuksen?” ja ”Miksi hait meille töihin?”. Ne antavat tietoa yrityksen työnantajabrändin houkuttelevuudesta sekä rekrytointimarkkinoinnin onnistumisesta.

Kolmannen osapuolen tutkimuksista saadaan kohdehakijaryhmäkohtaista tietoa heidän arvostuksistaan yleisesti, sekä monet tutkimukset antavat erilaisia listauksia siitä, miten kyseinen yritys sijoittuu kohdehakijaryhmien keskuudessa. Nämä

sijoitukset saattavat kertoa esimerkiksi työnantajabrändin vahvuudesta ja kohdehakijaryhmien halukkuudesta hakea kyseiseen yritykseen töihin. Internetistä löytyy myös sivustoja, joissa voi arvostella yritystä työnantajana, ja monet haastateltavat kertoivat käyttävänsä näitä arvioita työnantajabrändin mittaamisessa sekä kehittämisessä. Muutama haastateltava kertoi myös seuraavansa sosiaalisessa mediassa käytyä keskustelua sekä heistä yrityksenä että yleistä keskustelua toimialan työmarkkinoista.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, minkälaista tietoa yritykset tarvitsisivat kohdehakijaryhmistään, mutta eivät sitä ole onnistuneet saamaan nykyisillä tiedonhankintamenetelmillään. Kysymykset on koottu taulukkoon 3, ja ne voidaan jakaa viiteen ryhmään: arvot, kiinnostuksen kohteet, työelämä, viestintä ja kanavat, sekä yrityksen yleinen tunnettuus. Aineiston perusteella työnantajabrändin tueksi tarvittaisiin lisää tietoa kohdehakijaryhmien arvoista, sekä huolen ja innostuksen kohteista. Tätä tietoa täydentämään tarvittaisiin käsitys kohdehakijaryhmien yleisistä kiinnostuksen kohteista, harrastuksista sekä siitä minkälaiset tapahtumat heitä kiinnostavat. Tieto auttaa yrityksiä valmistautumaan esimerkiksi muutoksiin työmarkkinoilla. Yleisesti haastateltavia kiinnosti, miten yritys nähdään työnantajana, miksi yrityksestä on kiinnostuttu ja miksi ei, sekä millaisia mielikuvia ihmisillä on yrityksestä työnantajana ja mihin ne perustuvat. Monia haastateltavia kiinnosti myös mistä ihmiset hakevat tietoa yrityksestä ja kuinka paljon tietoa puuttuu siitä mielikuvasta, jonka yritykset haluaisivat luoda.

Työelämän voi tulkita kiinnostavimpana tai ainakin vähiten tunnettuna osiona, sillä siitä nousi esiin kaikista eniten kysymyksiä: millä perusteella työnantaja valitaan, minkälaista johtamista arvostetaan ja mistä hyvä työympäristö koostuu, miten työnantajan tulisi tukea urakehitystä, minkälaiset tehtävät ja haasteet puhuttelevat eri kohdehakijaryhmiä, mitä etuja työnantajan tulisi tarjota, kuinka koko toimiala nähdään eri kohdehakijaryhmien keskuudessa, kuinka nuoremmat sukupolvet haluavat työskennellä ja oppia, mitä etuja työnantajan tulisi tarjota, sekä mitä yrityksellä tällä hetkellä on tarjota ja täsmääkö se kohdehakijaryhmien odotuksiin. Moni haastateltava myös kertoi nuorempien sukupolvien vaihtavan työpaikkaa usein, niin he haluaisivat tietää, mitä yritys voi tehdä edistääkseen nuorten sitoutumista yritykseen.

Myös viestintä herätti paljon kysymyksiä: missä kanavissa ja millä tavoin kohderyhmät voi tavoittaa, miten kanavissa tulisi viestiä kohderyhmää kiinnostavalla tavalla, minkälainen sisältö kiinnostaa kohdehakijaryhmiä, missä kanavissa työpaikkailmoituksia halutaan nähdä ja kuinka yrityksen viesti on ymmärretty. Niin sisällöissä kuin tapahtumissakin on tarkoitus löytää sellainen konsepti tai tarjoama, joka kiinnostaa ja hyödyttää kohdehakijaryhmiä, mutta on myös tuottelias yritykselle. Monet haastateltavat totesivat myös hankaluuksia saavuttaa nuoria, sillä työnantajabrändityötä ja viestintää olivat tekemässä vanhempien ikäluokkien edustajia, jotka eivät välttämättä pystyneet tekemään nuoria kiinnostavaa sisältöä. Muutama haastattelija pohti myös eri kanavien käyttöä ja mikä on niiden optimaalisin yhdistelmä, sekä miten paljon kussakin kanavassa tulisi olla esillä. Ongelmien ytimenä koettiin myös informaatiotulva, jonka seassa oma viesti oli hankala saada kuuluviin ja kohdistettua oikeille ryhmille.

Toisaalta tiedonhankintaa ja sen hyödyntämistä kyseenalaistettiin. Monet haastateltavat korostivat tiedon tukevan yrityksen brändiä ja identiteettiä sekä sen kehitystä, mutta ei kuitenkaan muodostavan niitä. Muutama haastateltava myös totesi, että tavoiteltu kohdehakijaryhmä voitaisiin hylätä, jos yrityksen kulttuuri ja johtamistapa ei vastaa kohdehakijaryhmän odotuksia. Yrityksen ja kohdehakijaryhmien suhdetta kuvattiinkin tällaisissa yrityksissä kaksisuuntaisena keskusteluna, jossa työnhakija itse arvioi sopivuuttaan yritykseen ja yritys itse pyrkii mahdollisimman hyvin kertomaan, minkälaista yrityksessä on olla töissä. Työnantajabrändäyksessä todella alussa olevat yritykset vastasivatkin tarvitsevansa tietoa yrityksestä itsestään, jotta työnantajabrändiä voisi sen perusteella lähteä rakentamaan ja viestimään ulkopuolelle.

”Meitä kiinnostaa aidot kommentit, mutta se ei tarkoita, että me jokaisen toiveen perusteella tehdään jotakin, vaan siitä tämä kaksisuuntaisuus tulee, että kandidien tehtävä on arvioida soviiko me heille. Tiedyt asiat ovat sellaisia mihin voi vaikuttaa ja mitä voidaan muokata, mutta sitten tietyissä asioissa me ollaan mitä me ollaan. Ihan kaikkeen ei pysty vaikuttamaan.” (Global Talent Management)

Taulukko 3. Työnantajabrändin rakentamista varten tarvittu tieto

Arvot	Kiinnostuksen kohteet	Työelämä	Viestintä ja kanavat	Yrityksen yleinen tunnettuus
Mitä kohdehakijaryhmät arvostavat?	Yleiset kiinnostuksen kohteet	Millä perusteella työnantaja valitaan?	Missä kanavissa ja millä tavoin kohderyhmät voi tavoittaa?	Kuinka yritys nähdään työnantajana?
Mikä kohdehakijaryhmiä huolestuttaa?	Harrastukset	Minkälaista johtamista arvostetaan ja mistä hyvä työympäristö koostuu?	Miten kanavissa tulisi viestiä kohderyhmää kiinnostavalla tavalla?	Miksi yrityksestä on kiinnostuttu työnantajana ja miksi ei?
Mikä kohdehakijaryhmiä innostaa?	Millaiset tapahtumat kiinnostavat kohdehakijaryhmiä?	Miten työnantajan tulisi tukea urakehitystä?	Minkälainen sisältö kiinnostaa kohdehakijaryhmiä?	Millaisia mielikuvia ihmisillä on yrityksestä työnantajana ja mihin ne perustuvat?
		Mitä etuja työnantajan tulisi tarjota?	Missä kanavissa työpaikka-ilmoituksia halutaan nähdä?	Mistä tietoa haetaan?
		Kuinka koko toimiala nähdään kohdehakijaryhmien keskuudessa?	Kuinka yrityksen viesti on ymmärretty?	
		Kuinka nuoremmat sukupolvet haluavat työskennellä ja oppia?		
		Miten nuorten sitoutumista yritykseen voidaan edistää?		

4.3 Tiedon käsittely

Tiedon käsittelyn tavat poikkesivat toisistaan jonkun verran siinä, käsiteltiinkö tietoa ollenkaan ja jos käsiteltiin, niin kuka sen käsitteli, kenen kanssa, osallistuiko johto ja minkälaisia päätöksiä tehtiin tiedon perusteella. Yleisesti tietoa käytiin läpi kerran tai kaksi vuodessa johtoryhmän ja yksittäisten yksiköiden kanssa, kuten HR viestintä ja liiketoiminta. Muutama haastateltava sanoi tiedonhaun olevan puutteellista, joten sitä ei käsitellä myöskään riittävästi, tai toisaalta vaikka tietoa oli kerätty niin sitä ei jostain syystä ollut käyty läpi lainkaan eikä hyödynnetty. Muuten tiedon käsittelystä ja hyödyntämisestä voitiin havaita yleisiä piirteitä, ja prosessin voi jakaa tiedon havainnointiin, sisäisten ja ulkoisten havaintojen yhdistämiseen sekä korjaukseen ja kehittämiseen. Prosessi on luonteeltaan jatkuva, ja kehittämistä seuraa taas uusi tiedonhankinta ja taas uudet havainnot, joiden perusteella taas kehitetään eri osa-alueita. Muutamassa haastattelussa tuli esille myös tiedonhaun tavoitteellisuus, eli tiedonhankinnalla pitäisi aina olla jokin tavoite.

Havainnointivaiheessa tarkastellaan kerättyä tietoa, havaitaan epäkohtia, verrataan tuloksia aiempiin tuloksiin ja muodostetaan kokonaiskuvaa sekä yrityksen työnantajabrändistä että toimialan muutoksista. Tiedon avulla tarkastellaan mitä on tapahtunut edellisiin vuosiin verrattuna, ovatko kohdehakijaryhmien arvot muuttuneet, mitkä sisällöt ja viestit ovat toimineet ja mitkä eivät, sekä täsmääkö yrityksen tarjoama kohdehakijaryhmien odotuksia. Tässä vaiheessa tarkastellaan myös mahdollisia työnantajabrändin mittareita. Yksi haastateltava kertoi, että esimerkiksi viestinnän kanavissa seurataan mistä kanavista tulee eniten hakijoita ja mistä kanavista tulevat sellaiset hakijat, jotka myös palkataan.

Havainnoinnin jälkeen sisäinen ja ulkoinen tieto kootaan yhteen, tunnistetaan niiden perusteella mahdollisia trendejä, sekä siirrytään korjaamaan epäkohtia ja kehittämään työnantajabrändin eri osa-alueita. Korjauksia ja kehitystä tehdään sekä konseptien että konkretian tasolla, ja toisaalta punnitaan niitä asioita, joiden tekemistä voidaan jatkaa samalla tavalla. Konkreettisia korjaamisen ja kehityksen kohteita ovat esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja yleisesti rekrytoinnin kehittäminen. Tietoa hyödynnetään erityisesti rekrytointimarkkinoinnin suunnittelussa, sekä nykyisten sisältöjen kehittämisessä. Tieto auttaa myös tunnistamaan relevantteja

viestintäkanavia. Sisäisistä tutkimuksista saadut tulokset taas viestitään sisäisesti henkilöstölle, sekä tehdään tarvittavia korjauksia epäkohtiin ja toisaalta vahvistetaan positiivisia asioita niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tiedon perusteella voidaan myös etsiä syy-seuraus-suhteita yrityksessä tapahtuneiden muutosten ja tutkimustulosten välillä. Muutokset taas toteutetaan niiden kohteina olevissa yksiköissä, yleisesti viestintä, markkinointi, HR ja liiketoimintayksiköissä.

Eräällä haastateltavalla oli selkeä malli työnantajabrändin muodostamisesta ja tiedonhankinnasta, joka yleisesti tiivistää työnantajabrändityön. Ensin he lähtivät tunnistamaan kohdehakijaryhmiään, jonka jälkeen he alkoivat tutkia näiden ryhmien arvoja ja kiinnostuksen kohteita esimerkiksi erilaisten tutkimusten avulla. Kun he olivat löytäneet näitä arvostuksen ja kiinnostuksen kohteita, he miettivät, miten ne toteutuvat ja heillä yrityksenä, sekä kuinka näistä asioista voisi viestiä eri kohdehakijaryhmille ja kuinka heidät voisi parhaiten tavoittaa. Tämän jälkeen työnantajabrändityötä ja eri viestintäkanavia seurataan, ja niille annetaan erialaisia tavoitteita ja mittareita. Tiedon ja mittaamisen avulla työnantajabrändityötä kehitetään. Haastateltava korosti tarvetta muodostaa yrityksen todellisuuteen perustuvia viestejä, mutta myös erilaisia viestejä eri kohderyhmille, sillä kaikkia eivät puhuttele samat asiat. Toisaalta ongelmaksi koettiin viestien kohdentaminen, sillä yleisellä viestinnällä ja rekrytointimarkkinoinnilla ei pysty tavoittamaan kohdehakijaryhmiä tehokkaasti.

4.4 Yhteenveto havainnoista

Kaiken kaikkiaan aineisto mukaillee teoreettista viitekehystä ja sen pääteemoja, paitsi mittaamisen ja brändipääoman osalta. Mittaamista emme käsitelleet, ja se mainittiinkin lähinnä ongelmana, johon kaivattaisiin ratkaisua. Muutama haastateltava oli kehittänyt joitain mittareita, mutta niitä ei tarkemmin käyty läpi. Brändipääoma ei tullut haastatteluissa esille ollenkaan.

Valmius ja halukkuus tehdä työnantajabrändityötä vaihtelee yritysten välillä, ja lopulta on kyse johdon motivaatiosta alkaa tekemään työnantajabrändityötä ja tukea sitä. Työnantajabrändityö on pitkäjänteistä, jonka tavoitteena on laadukkaiden työnhakija- ja tekijäkokemusten kautta vähentää rekrytoinnin kuluja ja houkutella parhaita

osaajia yritykseen. Työnantaja-arvolupaus ja sen ulkoinen ja sisäinen viestintä ovat työnantajabrändityön tärkeimpiä työkaluja. Näin yritykset yrittävä näyttäytyä samaistuttavana ja houkuttelevana työnantajana kohdehakijaryhmilleen. Onnistuakseen tarvitaan koko yrityksen osastojen välistä yhteistyötä sekä tiedonhankintaa ja sen hyödyntämistä.

Kasvokkain ja ilman vuorovaikutusta hankittava tieto on jo jossain määrin iso osa yritysten työnantajabrändityötä, mutta paljon on vielä tietoa, mitä yritykset eivät nykyisillä keinoillaan pysty hankkimaan. Haastattelujen perusteella hankitulla tiedolla pyritään kehittämään työnantajabrändin eri osa-alueita kuten työntekijä- ja hakijakokemuksia ja työnantaja-arvolupausa. Tiedon avulla myös yritetään ymmärtää omia kohdehakijaryhmiä paremmin, sekä näin tehdä houkuttelevampaa ja paremmin kohdennettua viestintää. Tiedonhankinnan ja tiedon käsittelyn jälkeen tietoa päästään hyödyntämään työnantajabrändin mittaamisessa, seurannassa ja kehittämisessä. Tiedonhankinta onkin jatkuva prosessi, jonka avulla työnantajabrändiä ja työnantajabrändityötä kehitetään.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, sekä esitellään liikkeenjohdolliset johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita.

5.1 Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä tiedonhaun merkityksestä työnantajabrändin rakentamisessa sekä muodostaa kattava käsitys ulkoisesta työnantajabrändäyksestä. Tutkimusaiheen hahmottamista tukemaan esitettiin alatutkimuskysymyksiä:

Mitä on työnantajabrändäys?

Työnantajabrändi on työnantajan tarjoamien käytännöllisten, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuudeksi, joka heijastuu myös koko yrityksestä saatavaan mielikuvaan (Ambler & Barrow, 1996). Se on yrityksen sisäistä ja ulkoista mainostamista, jolla pyritään antamaan selkeä kuva yrityksen ainutlaatuisuudesta työnantajana, ja rakentamaan uniikki ja tunnistettava työnantajaidentiteetti (Backhaus & Tikoo, 2004). Muusta yrityksen brändäyksestä poiketen, työnantajabrändäyksen kohteena ovat erityisesti nykyiset työntekijät sekä yrityksen kohdehakijaryhmät ja työnhakijaehdokkaat (Moroko & Uncles, 2008). Työnantajabrändi kokoaa yrityksen eri prosessit yhden käsitteen alle, mikä mahdollistaa strategisen henkilöstöjohtamisen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Mistä tekijöistä ulkoinen työnantajabrändi koostuu?

Ulkoista työnantajabrändiä on hankala täysin erottaa sisäisestä, ja sisäisen työnantajabrändin voidaankin katsoa olevan ulkoisen työnantajabrändin lähtökohta. Ulkoisen työnantajabrändin voidaan kuitenkin katsoa koostuvan eri osa-alueista, jotka nähdään myös kuviossa 1: arvot, yrityskulttuuri, yrityksen brändi ja brändi-identiteetti, sisäinen viestintä, ulkoinen viestintä, työntekijät, työnantaja-arvolupaus, työntekijä- ja

hakijakokemus, työnantajabrändipääoma, sekä työnantajabrändistrategia ja sen johtaminen.

Miten hankittua tietoa voi hyödyntää ulkoisen työnantajabrändin rakentamisessa?

Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että hankittua tietoa voidaan hyödyntää työnantaja-arvolupauksen luomisessa ja kehittämisessä, työntekijä- ja hakijakokemusten kehittämisessä, viestinnässä sekä rekrytointimarkkinoinnin, rekrytointiprosessin ja koko työsuhteen elinkaaren kehittämisessä. Erityisesti yrityksestä itsestään saatavaa tietoa hyödynnetään työnantajabrändäyksen lähtökohtana, ja toisaalta ulkopuolisten tutkimusten avulla saadaan tietoa kohdehakijaryhmien arvoista ja kiinnostuksen kohteista. Sisäisen ja ulkoisen tiedon perusteella voidaan luoda yrityksen todellisuuteen perustuen houkuttelevia, erottuvia ja samaistuttavia viestejä yrityksen eri kohdehakijaryhmille. Tiedon avulla voidaan myös tunnistaa viestintäkanavia, josta kohdehakijaryhmät voidaan tavoittaa parhaiten.

Siispä voidaan vastata alussa esitettyyn päätutkimuskysymykseen:

Minkälainen rooli tiedonhankinnalla on osana yritysten ulkoisen työnantajabrändin rakentamisesta?

Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan päätellä tiedonhankinnan roolin olevan keskeinen. Tieto on työnantajabrändin eri osa-alueiden perusta, ja työnantajabrändin kehittäminen edellyttää monipuolista tiedonhankintaa. Tiedolla pyritään ymmärtämään erityisesti yrityksen sisäistä todellisuutta ja kohdehakijaryhmiä, sekä ulkoisia mielikuvia yrityksestä työnantajana. Tiedonhankinnan ja käsittelyn prosessi auttaa havaitsemaan epäkohtia, seuraamaan työnantajabrändin kehitystä, tunnistamaan toimialan ja työmarkkinoiden kehitystä sekä kehittämään työnantajabrändin mittareita. Tietoa ei välttämättä kerätä vielä systemaattisesti tai sille ei ole sopivia työkaluja, mutta empiirisen aineiston perusteella tiedon tarve ja kohteet tunnistetaan.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Työnantajabrändin merkitys yrityksen menestykselle on yksi tämän tutkimuksen merkittävimmistä liikkeenjohdollisista johtopäätöksistä. Työnantajabrändi on strategista ja pitkäjänteistä työtä, joka näkyy yrityksen monilla osa-alueilla ja vaikuttaa yrityksen sidosryhmiin aina asiakkaista sijoittajiin. Työnantajabrändityö takaa parhaiden osaajien rekrytoimisen ja nykyisten työntekijöiden säilyttämisen, mikä näkyy kilpailukyvyyn kasvamisena ja rekrytointikustannusten pienenemisenä.

Yrityksen tulisi hyödyntää tietoa ja hankkia sitä systemaattisesti työnantajabrändityön alusta asti, jotta se olisi laadukasta ja tehokasta. Yritys tarvitsee tietoa niin sisäisesti kuin ulkoisesti, jotta työnantajabrändi voi olla totuuden mukainen, houkutteleva ja erottuva. Jotta tietoa päästään hyödyntämään, yrityksellä täytyy kuitenkin olla selkeä käsitys siitä, kuinka tietoa käsitellään ja kuka työnantajabrändityöhön osallistuu. Kaikkein tärkeintä on johdon tuki ja kiinnostus aihetta kohtaan, muuten työnantajabrändityö ei voi toteutua.

Tiedolla on oleellinen osa strategisessa ja konkreettisessa työssä, ja se ohjaa työnantajabrändityötä, jotta sen hyödyt voidaan saavuttaa sekä kasvattaa työnantajabrändipääomaa. Siispä tiedonhaun rooli voidaan lisätä teoreettisen viitekehyksen kuvion 1 yläkäsitteeksi, sillä työnantajabrändin eri osa-alueet ja tiedonhaku ovat vahvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa. Yritykset siis hankkivat tietoa ainakin osasta työnantajabrändäyksen osa-alueista, ja hyödyntävät sitä niiden arvioinnissa ja kehittämisessä.

Hankkimalla tietoa kohdehakijaryhmistään yritys voi tehdä samaistuttavaa viestintää, mieleenpainuvia työntekijä- ja hakijakokemuksia ja näin houkuttaa parhaita osaajia yritykseensä. Hankkimalla tietoa sisäisesti yritys voi myös perustaa nämä viestit ja kokemukset totuuteen, jolloin yritys voi myös lunastaa antamansa työnantajarvolupauksen. Tämä tuo yritykselle kilpailuetua, parantaa asiakaskokemuksia ja herättää myös muiden sidosryhmien mielenkiinnon. Laadukas totuuteen perustuva työnantajabrändi kertoo myös laadukkaasta yrityksestä. Tieto on toisaalta myös tilaisuus organisaatiomuutokselle, jos huomataan, että kohdehakijaryhmien odotukset

ja yrityksen sisäinen todellisuus eivät täsmää toisiaan tai yritys ei pysty lunastamaan työnantaja-arvolupaustaan.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus luo kokonaisvaltaisen kuvan työnantajabrändistä ilmiönä, sekä tuo tiedon roolin esille täysin uudesta näkökulmasta. Työnantajabrändäys hakee kuitenkin vielä paikkaansa, ja tutkimusta tarvitaan lisää monilta osa-alueilta. Erityisesti työnantajabrändipääoman sekä työnantajabrändin vaikutusten mittaaminen hyödyttäisi työnantajabrändin tutkimusta sekä käytännön työtä yrityksissä. Vahva markkinoinnin teorioiden ja käsitteiden hyödyntäminen työnantajabrändin tutkimisessa voidaan nähdä mielenkiintoisena ja hyödyllisenä. Myös tiedon käsittely nousi empiirisen aineiston perusteella temaksi, jonka tutkiminen toisi paljon hyötyä työnantajabrändityötä tekeville.

Duunitorin (2020) tutkimuksen perusteella yritykset keskittyvät lähitulevaisuudessa hakijakokemuksen mittaamiseen, ulkoisen työnantajabrändin mittaamiseen, sekä työnantajabrändistrategiaan. Siispä ajankohtaisia tutkimusaiheita olisivat työnantajabrändin eri mittaustavat sekä työnantajabrändin strateginen tarkastelu.

Tämä tutkimus on tehty ennen COVID-19 viruksen aiheuttamaa pandemiaa, joten on aiheellista tutkia asenteita työnantajabrändäystä kohtaan myös pandemian jälkeisenä aikana. Esimerkiksi pandemian aiheuttamat taloudelliset seuraukset vaikuttavat yritysten kyvykkyyteen investoida ja rekrytoida. Myös lomautukset ja yhteistoimintaneuvottelut ovat tulleet osaksi yleistä keskustelua pandemian seurauksena, mikä voi vaikuttaa työnantajabrändityöhön.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu sen luotettavuuden arviointi. Luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetti puolestaan mittaa sisäisesti tulkinnan loogisuutta ja ristiriidattomuutta, sekä ulkoisesti tulkinnan yleistettävyyttä. (Koskinen ym., 2005.)

Valittu tutkimusmetodi on linjassa tutkimuksen tavoitteiden kanssa, mikä parantaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuskysymykset, haastattelukysymykset ja haastateltavat on laadittu tarkkaan, jotta niiden avulla päästäisiin tutkimaan tiedonhaun roolia ulkoisessa työnantajabrändäyksessä. Myös kirjallisuuskatsaus etenee johdonmukaisesti, ja ilmiötä on tarkasteltu laajasti eri näkökulmista laadukkaita lähdemateriaaleja käyttäen.

Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden on pienen otoksen vuoksi kyseenalaistettavissa (Koskinen ym., 2005), mutta tässä tutkimuksessa otoksen voidaan kuitenkin katsoa olevan kattava haastattelujen ja eri toimialojen määrän vuoksi. Haastateltavien vastauksissa alkoivat toistua samat vastaukset, joten suurempaa otosta ei nähty tarpeelliseksi.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät liitteenä oleva haastattelurunko, haastattelujen litterointi sekä suorien lainausten käyttö. Tutkimuksen empiirinen ja teoreettinen osuus ovat toistettavissa, ja kuka tahansa voi päätyä lähes samanlaisiin johtopäätöksiin toistamalla tutkimuksen.

LÄHTEET

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4(3), 185–206. DOI: 10.1057/bm.1996.42

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international* 9(5), 501–517. DOI: 10.1108/13620430410550754

Burgess, W. (2016). A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire. *Harvard Business Review*. Viitattu 18.01.2020.

Doyle, M. (2019). Millenials & Gen Z Fell The Least Satisfied With Their Work-Life Balance Than Other Generations, A New Survey Says. *Bustle*. Saatavilla: <<https://www.bustle.com/p/millennials-gen-z-feel-the-least-satisfied-with-their-work-life-balance-than-other-generations-a-new-survey-says-17010062>>. Viitattu 19.01.2020.

Duunitori. (2020). Kansallinen rekrytointitutkimus. Saatavilla: <<https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>>. Viitattu 22.03.2020.

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. DOI:10.1108/00483481011012809

Eger, L., Mičík, M. & Řehoř, P. (2018). Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer. *Ekonomie a Management*, 21(1), 224–237. DOI: 10.15240/tul/001/2018-1-015

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409. DOI: 10.1108/10610421011085712

Franca, V. & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management* 3(1), 78–122. DOI: 10.1515/eb-2015-0009

French, K. (2018). Millennials Prioritising Work-life Balance Over Job Security, Study Finds. *The Telegraph*. Saatavilla: <<https://www.telegraph.co.uk/news/2018/11/19/millennials-prioritising-work-life-balance-job-security-applying/>>. Viitattu 19.01.2020.

Gultekin, E. (2011). What's the Value of Your Employment Brand? LinkedIn Talent Blog. Saatavilla: <<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>>. Viitattu: 20.01.2020.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training & Development* 36(1), 86–104. DOI: 10.1108/03090591211192647

Miller, C. C. & Yar, S. (2019). Young People Are Going To Save Us All From Office Life. *The New York Times*. Saatavilla: <<https://www.nytimes.com/2019/09/17/style/generation-z-millennials-work-life-balance.html>>. Viitattu 19.01.2020.

Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 16(3), 160–175. DOI: 10.1057/bm.2008.4

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550124

Mölk, A. (2018). Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 326-334. DOI: 10.1016/j.scaman.2018.10.003

Nugroho, A. H. & Liswandi. (2018). The influence of employer attractiveness, corporate reputation and the use of social media towards intention to apply for a job. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(7), 553– 565

Savolainen, R. (2010). Tiedonhankintatutkimuksen lähtökohtia. *Ote informaatiosta: johdatus informaatiotutkimukseen ja interaktiiviseen mediaan*, 75-154. Helsinki: BTJ Finland Oy.

Sivertzen, A., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. DOI: 10.1108/JPBM-09-2013-0393

Statista. (2016). Who manages your company's employer brand? Statista. Saatavilla: <<https://www.statista.com/statistics/489924/employer-branding-talent-acquisition/>>. Viitattu: 18.01.2020.

Tallulah, D. (2015). 15 Employer Branding Stats Every HR Pro Must Know. CareerArc. Saatavilla: <<http://www.careerarc.com/blog/2015/09/15-employer-branding-stats-every-hr-pro-must-know/>>. Viitattu: 20.01.2020.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. DOI:10.1080/02672570903577091

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

ESITTELY JA YLEISESTI TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSESTÄ

1. Mikä on työnimikkeenne, kauanko olette työskennelleet yrityksessä ja mitkä ovat päävastuunne?
2. Kenen vastuulla työnantajabrändinne on ja kuka päättää siihen liittyvistä asioista?
3. Mitä ajatuksia työnantajabrändin kehittäminen herättää?
4. Mitä käytäntöjä teillä tällä hetkellä on työnantajabrändinne rakentamiseksi?

KOHDEHAKIJARYHMÄT JA TIEDONHANKINTA

5. Mitkä ovat kohdehakijaryhmiänne?
 - Kuuluvatko opiskelijat siihen?
 - Miksi, miksi eivät?
6. Mitä tietoa tarvitsette kehittääksenne työnantajabrändiänne kohdehakijaryhmillenne vetoavaksi?
7. Millä eri tavoin hankitte tietoa työnantajabrändistä?
 - Jos ette, miksi? Mistä lähtisit hankkimaan tietoa?
 - Jos kyllä, niin mitkä käytännöt tiedonhankinnassa toimivat ja miksi? Mitkä eivät toimi ja miksi?
8. Miten käsittelette saamaanne tietoa?
9. Paljonko käytätte rahaa ja muita resursseja tiedonhankintaan? Miksi?

TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN OSUUS YRITYKSEN STRATEGIASSA

10. Oletteko muuttaneet rekrytointistrategiaanne viimeisen vuoden aikana?
 - Jos olette, niin miten?
 - Jos ette, miksi?
 - Ovatko opiskelijat ja vasta valmistuneet osa strategiaanne?
11. Miten koette työnantajabrändäyksen vaikuttavan yrityksenne menestykseen?
12. Mikäli olisi olemassa tällainen palvelu, jonka avulla voisitte selvittää korkeakouluopiskelijoiden mielikuvaa yrityksestänne ja heidän arvojansa työelämässä, ostaisitteko tätä palvelua?
13. Olisiko ollut vielä jotain muuta lisättävää aiheeseen?