

# Hyvä työntekijäkokemus ruokkii vetovoimaista työnantajabrändiä

Haastattelututkimus työnantajabrändikokemusten roolista työnantajabrändipääoman muodostumisessa

Siiri Ella Maria Hakulinen  
Helsingin yliopisto  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Politiikan ja viestinnän maisteriohjelma  
Viestintä  
Maisterintutkielma  
Huhtikuu 2020



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Koulutusohjelma – Utbildningsprogram – Degree Programme Politiikan ja viestinnän maisteriohjelma	
Tekijä – Författare – Author Siiri Ella Maria Hakulinen			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Hyvä työntekijäkokemus ruokkii vetovoimaista työnantajabrändiä: Haastattelututkimus työnantajabrändikokemusten roolista työnantajabrändipääoman muodostumisessa			
Oppiaine / Opintosuunta – Läroämne / Studieriktning – Subject / Study track Viestintä			
Työn laji – Arbetets art – Level Maisterintutkielma		Aika – Datum – Month and year Huhtikuu 2020	
Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 69			
Tiivistelmä – Referat – Abstract			
<p>Tässä maisterintutkielmassa pyritään vastaamaan työnantajabränditutkija Lara Morokon ja Mark D. Uncles'n vetoomukseen työnantajabrändikokemusten tutkimiseksi ja tarkastelemaan sitä, millainen rooli työnantajabrändikokemuksilla on työnantajan houkuttelevuuden rakentumisessa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen puitteissa tutkitaan sitä, millaiset työnantajabrändikokemukset koetaan vaikuttavimpina. Toinen tutkimuskysymys tarkastelee puolestaan sitä, millaiset työnantajabrändimielikuvat lisäävät työnantajan houkuttelevuutta. Kolmas tutkimuskysymys perehtyy siihen, miten tutkimuksessa sovellettu työnantajabrändikokemuksen käsite täydentää työnantajabrändin tutkimusta.</p> <p>Tutkimusaineisto koostuu kuuden Suomessa työskentelevän ohjelmistokehittäjän teemahaastatteluista. Ohjelmistokehittäjät ovat työnantajabrändin tutkimuksen näkökulmasta kiinnostava kohde siksi, että heistä on digitalisaation myötä tullut haluttua työvoimaa, joista työnantajat kilpailevat kiivaasti. Analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa analyysirunkoina hyödynnettiin työnantajabrändikokemuksen käsitettä sekä Pierre Berthonin ym. luomaa ja Mira Matilaisen suomalaisiin ohjelmistokehittäjiin soveltamaa työnantajabrändin houkuttelevuutta mittaavaa EmpAt-mallia.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että vaikuttavimmiksi koetaan sellaiset työnantajabrändikokemukset, jotka ovat ihmisten—mieluiten ennalta tuttujen yrityksen työntekijöiden—välittämiä ja joissa työnhakija saa sisäpiiritietoa siitä, millaista yrityksessä on olla töissä. Houkutteleviksi mielletään kovamaineiset työnantajat, jotka tarjoavat rennon, yhteisöllisen ja ihmiskeskeisen työympäristön ja tukevat työntekijöidensä ammattitaidon kehittymistä. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että tulevien kollegojen työntekijäkokemuksella on merkittävä vaikutus siihen, miten houkuttelevaksi työnhakijat työnantajayrityksen mieltävät. Perinteisen, viestinnän ja markkinoinnin keinoin tehtävän työnantajabrändäyksen sijaan yritysten saattaakin olla kannattavampaa keskittyä nykyisten työntekijöiden työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Tutkimuksen perusteella työnantajien tulisi keskittyä erityisesti luomaan epäformaali ja työntekijöitä sekä yhteisöä arvostava työympäristö, jossa panostetaan työntekijöiden ammatillisen kehityksen tukemiseen. Ammattitaitoiset työntekijät ovat omiaan nostattamaan työnantajan mainetta, joka niin ikään houkuttelee työntekijöitä yrityksen palkkalistoille.</p> <p>Tutkimuksessa todettiin myös, että työnantajabrändikokemuksen käsite täydentää työnantajabrändin tutkimusta tarjoamalla tutkijoille näkökulman, joka ottaa huomioon sekä yrityksen markkinoinnin ja viestinnän keinoin kehittämisen työnantajabrändin, että subjektiivisen työntekijä- ja työnhakijakokemuksen. Työnantajabrändikokemuksen linssin läpi katsottuna työntekijät ja hakijat nähdään passiivisen yleisön sijaan aktiivisina toimijoina, joilla on paljon valtaa määrittellä, millaiseksi yrityksen työnantajabrändi mielletään. Yritysten mahdollisuudet hallita ja kontrolloida työnantajabrändipääoman muodostumista sen sijaan nähdään aiempaa rajallisempina. Työnantajabrändikokemus syntyy työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen vuorovaikutuksessa ja tuottaa työnantajabrändimielikuvia, joista työnantajabrändipääoma puolestaan muodostuu. Tämän uuden käsitteen avulla niin tutkijat, kuin työnantajatkin voivat lisätä ymmärrystään siitä, miten työnantajabrändipääoma kumuloituu työnhakijakokemuksen, työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändäyksen vaikutuksen tuloksena.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Työnantajabrändi, työnantajabrändäys, työnantajabrändipääoma, työnantajabrändikokemus, työntekijäkokemus, houkutteleva työnantaja, ohjelmistokehittäjät			

# Sisällys

1.	<i>Johdanto</i> .....	1
1.1.	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	3
1.2.	Tutkimuksen rakenne .....	4
2.	<i>Työnantajabrändi on erottautumiskeino osajakilpailussa</i> .....	5
2.1.	Työnantajabrändi kahden tutkimusalan leikkauspisteessä.....	7
2.2.	Työnantajabrändäys on työnantajabrändin jalostamista .....	9
3.	<i>Työnantajabrändipääoma on mielikuvien summa</i> .....	12
3.1.	Työnantajabrändipääoman rakennuspalikat.....	13
3.2.	Houkuttelevuus työnantajabrändipääoman mittarina.....	16
4.	<i>Työnantajabrändikokemus synnyttää mielikuvia</i> .....	20
4.1.	Mikä on brändikokemus?.....	20
4.2.	Työnantajabrändikokemuksen määritelmän syventäminen .....	22
4.3.	Työntekijäkokemus on työnantajabrändikokemusten summa .....	25
5.	<i>Tutkimusaineisto ja -menetelmät</i> .....	28
5.1.	Empiirinen aineisto ja tutkimusmenetelmä.....	28
5.2.	Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	29
6.	<i>Vaikuttavimmat työnantajabrändikokemukset</i> .....	32
6.1.	Ihmiskontaktien merkityksellisyys .....	32
6.2.	Sisäpiiritiedon vakuuttavuus .....	34
6.3.	Työnantajabrändin tunnettuuden edut ja haitat .....	36
7.	<i>Houkuttelevan työnantajabrändin rakentajat</i> .....	39
7.1.	Rento ja yhteisöllinen ilmapiiri.....	39
7.2.	Osaksi kovaa porukkaa .....	42
7.3.	Puitteet ammatilliselle kehitykselle .....	46
8.	<i>Johtopäätökset ja yhteenveto</i> .....	52
8.1.	Työntekijäkokemus ennen työnantajabrändiä.....	53
8.2.	Kasvualusta yhteisölle, itsetunnolle ja ammattitaidolle .....	55
8.3.	Valta vaihtuu työnantajalta työntekijälle ja työnhakijalle.....	58
8.4.	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet.....	61
9.	<i>Lähteet</i> .....	66

# 1. Johdanto

Vuosituhanen vaihteessa The McKinsey Quarterly –julkaisussa julistettiin, että käynnissä on sota parhaista osaajista (*war for talent*, Elizabeth G. Chambers ym., 1998, 44). Kirjoittajat totesivat, että yhteiskunnan ikärakenteen muutoksen, työn vaatimusten monimutkaistumisen ja työntekijöiden lisääntyneen liikkuvuuden vuoksi yritysten välinen kilpailu kokeneista työntekijöistä kovenee entisestään. Heidän mukaansa yksi yritysten tärkeimmistä aseista on kehittää voittoisa työnantajalupaus ja brändi, jotka houkuttelevat haluttuja osaajia (emt., 46).

Chambers ym. (1998) keskittyivät artikkelissaan lähinnä ylemmän johtoportaahan toimihenkilöistä käytävään osaajasotaan, mutta nykypäivänä voidaan havaita, että kilpailu käy kuumana myös suorittavan tason työntekijöistä, kuten ohjelmistokehittäjistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Ammattibarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020) mukaan sovellusohjelmoijista ja -suunnittelijoista on pulaa jokaisessa Suomen suuressa kaupungissa Helsingistä Ouluun. Koodaripulasta ovat uutisoineet esimerkiksi Helsingin Sanomat ja Yle Uutiset, joiden mukaan Suomessa on 9 000–10 000 ohjelmistokehittäjän vajaus. Tieto- ja viestintäteknikan ammattilaiset ry:n ennusteen mukaan IT-alan osaamisvaje voi kasvaa jopa yli 30 000 henkilöön vuoteen 2025 mennessä. Digitalisaation myötä ohjelmistokehittäjistä eivät taistele enää vain IT-alan yritykset, vaan myös perinteiset yritykset tarvitsevat yhä enemmän koodareita ja muita digiosaajia pysyäkseen kehityksen tahdissa. Osaajapula hidastaa pahimmillaan yritysten kasvuvauhtia ja haittaa koko maan talouskasvua. (Muukkonen, 2017; Mäntylä, 2017; Räisänen, 2017.)

Työnantajabrändiä (Ambler & Barrow, 1996, 187) on esitetty yhdeksi ratkaisuksi yritysten rekrytointiongelmiin. Vahva työnantajabrändi auttaa yrityksiä kasvattamaan tunnettuuttaan, houkuttelemaan laadukkaita työnhakijoita ja sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä paremmin (Ambler & Barrow, 1996; Alshathry ym., 2017; Moroko & Uncles, 2008). Työnantajabrändäyksen merkitys korostuu IT-alan kaltaisilla toimialoilla, joilla työntekijöistä on paljon pulaa ja joissa vallalla on niin kutsutut hakijan markkinat. Näillä aloilla työnantajat kilpailevat työntekijöistä kiivaasti, eikä toisin päin (Vatanen, 2018). Niillä aloilla, joilla on työvoiman ylitarjontaa tai joilla

työvoiman kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa, työnantajabrändäyksellä ei ole yhtä tärkeää roolia.

Vaikka työnantajabrändi ja työnantajabrändäys (Backhaus & Tikoo, 2004, 501) ovat olleet osa ammatinharjoittajien työkalupakkia jo pitkään, työnantajabrändin akateemisen tutkimuksen historia on verrattain lyhyt: työnantajabrändiä on tutkittu vasta 1990-luvun puolivälistä alkaen (ks. esim. Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Moroko & Uncles, 2008; Collins & Kanar, 2013; Alshathry ym., 2017). Työnantajabrändin tutkimuksessa on perinteisesti korostettu työnantajayrityksen näkökulmaa ja tarpeita, kun taas työnhakijan näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Vahvan työnantajabrändin myönteisiä vaikutuksia yritysten rekrytointiin, henkilöstöhallintoon ja liiketoimintaan on tutkittu suhteellisen paljon. Sen sijaan sitä, miten työntekijä tai -hakija hahmottaa ja kokee työnantajabrändin, ja miten nämä havainnot ja kokemukset vaikuttavat heidän päätöksentekoonsa ja toimintaansa, on tutkittu vähemmän. (Moroko & Uncles, 2016.)

Työnantajabränditutkijat Lara Moroko ja Mark D. Uncles (2016) ovat kiinnittäneet huomiota tähän epäkohtaan. Heidän mukaansa työnantajabränditutkimuksessa tulisi soveltaa markkinoinnin tutkimuksesta tuttua brändikokemuksen (*brand experience*) käsitettä. Brändikokemuksen käsitteen avulla voitaisiin heidän mukaansa tarkastella sitä, millaisena työnantajabrändi näyttäytyy työntekijöiden ja -hakijoiden silmissä, ja miten se vaikuttaa näiden mielikuviin ja toimintaan. Moroko ja Uncles peräänkuuluttavat työnantajabrändikokemuksen (*employer brand experience*) kattavampaa tutkimista. Heidän mukaansa se täydentää työnantajabrändin tutkimusalaa samalla tavalla, kuin brändikokemuksen tutkiminen on täydentänyt kuluttajan ja brändin välisen suhteen tutkimusta markkinointitutkimuksen alalla. (Moroko & Uncles, 2016, 319.) Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan Morokon ja Uncles'n vetoomukseen työnantajabrändikokemuksen tutkimuksen syventämiseksi.

## 1.1. Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen rooli työnantajabrändikokemuksilla on työnantajan houkuttelevuuden rakentumisessa. Työnantajabrändikokemuksen käsitettä soveltamalla pyritään myös avaamaan uusia näkökulmia työnantajabrändin tutkimukseen. Tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Millaiset työnantajabrändikokemukset koetaan vaikuttavimmiksi?
2. Mitkä työnantajabrändimielikuvat kasvattavat työnantajan houkuttelevuutta?
3. Miten työnantajabrändikokemuksen käsite täydentää työnantajabrändin tutkimusta?

Koska työnantajabrändikokemusta ei ole vielä tutkittu laajalti, on tässä tutkimuksessa tarpeen aluksi selvittää, mitä työnantajabrändikokemuksella tarkoitetaan, ja miten se on liitoksissa työnantajabrändiin ja työnantajan houkuttelevuuteen. Kirjallisuuskatsauksen keinoin pyritään ensin luomaan mahdollisimman hyvä ymmärrys siitä, mistä puhutaan, kun puhutaan työnantajabrändikokemuksesta. Bränditutkimuksen perinteestä lainaamalla syvennetään työnantajabrändikokemuksen käsitettä. Kun työnantajabrändikokemus on ymmärretty teoreettisella tasolla, voidaan siirtyä tarkastelemaan ensimmäistä ja toista tutkimuskysymystä.

Brändikokemusten on todettu vaikuttavan brändipääoman kehittymiseen (Brakus ym., 2009, 52; Sahin ym., 2011, 1289; Raggio & Leone, 2009, 8; Alshathry ym., 2017, 415). Korkean positiivisen työnantajabrändipääoman on puolestaan todettu lisäävän työnantajabrändin houkuttelevuutta (Alshathry ym., 2017, 424) ja helpottavan uusien työntekijöiden rekrytointia (emt., 418). Työnhakijoiden kokemukset siis vaikuttavat siihen, miten houkuttelevana he pitävät mahdollista työnantajaa ja miten todennäköistä on, että he hakevat ja ottavat vastaan työpaikan kyseisessä yrityksessä.

Haastattelututkimuksen keinoin pyritään selvittämään, millaiset työnantajabrändikokemukset koetaan vaikuttaviksi ja millaiset mielikuvat kerryttävät positiivista työnantajabrändipääomaa eli kasvattavat työnantajan houkuttelevuutta. Kun haastattelututkimuksen ja aineiston analyysin keinoin on selvitetty mistä vaikuttavat

työnantajabrändikokemukset ja houkuttelevat työnantajabrändit syntyvät, palataan lopuksi teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustulosten perusteella pohditaan, miten työnantajabrändikokemuksen käsitteen soveltaminen täydentää työnantajabrändin tutkimusta.

## **1.2. Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus jakautuu kahdeksaan lukuun. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen lähtökohtia sekä esitetään tutkimusongelma ja kolme tutkimuskysymystä. Seuraavat kolme lukua omistetaan tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden tarkastelulle. Luvuissa kaksi ja kolme määritellään työnantajabrändin sekä työnantajabrändipääoman ja työnantajan houkuttelevuuden käsitteet. Neljännessä luvussa syvennetään työnantajabrändikokemuksen käsitettä ammentamalla brändikokemuksen tutkimuksesta ja asetetaan se omalle paikalleen työnantajabrändin teoreettiseen viitekehykseen.

Teoreettisten lähtökohtien esittelyn jälkeen luvussa viisi esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto. Kuudennessa ja seitsemännessä luvussa analysoidaan tutkimusaineistoa ja esitellään tutkimuksen tuloksia. Kahdeksannessa luvussa esitellään johtopäätökset ja yhteenveto, arvioidaan tutkimuksen ansioita ja rajoitteita sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

## 2. Työnantajabrändi on erottautumiskeino osaajakilpailussa

Tim Ambler ja Simon Barrow kehittivät työnantajabrändin (*employer brand*) käsitteen vuonna 1996, ja määrittivät sen funktionaalisten, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuudeksi, joka liitetään työnantajayritykseen, ja jonka työsuhte kyseisessä yrityksessä tarjoaa. Funktionaaliin etuihin lukeutuvat esimerkiksi ammatillinen kehitys, asiantuntijuuden syveneminen ja oppimismahdollisuudet. Taloudellisiin etuihin sisältyvät rahalliset tai materiaaliset palkinnot, kun taas psykologisilla eduilla viitataan esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunteeseen tai oman työn merkityksellisyyden tuottamaan mielihyvään. (Ambler & Barrow, 1996, 187.)

Työnantajabrändi tiivistää yrityksen tarjoaman työntekijäkokemuksen (*employment/employee experience*) ja sen materiaaliset ja aineettomat edut yhden käsitteen alle. Työnantajabrändi on siten eräänlainen arvolupaus, jonka työnantaja antaa työnhakijalle, ja joka yrityksen tulee lunastaa, jotta työntekijä sitoutuu ja luottaa työnantajabrändiin. (Edwards, 2010, 6–7; Backhaus & Tikoo, 2004.) Työnantajabrändi antaa yritykselle identiteetin, imagon ja kyvyn erottautua muista työnantajista, ja sen tavoitteena on houkutella uusia työntekijöitä ja motivoida, sitouttaa ja pitää nykyiset työntekijät osana firmaa (Srivastava & Bhatnagar, 2010, 26).

Amblerin ja Barrow'n (1996) artikkelia pidetään työnantajabrändin tutkimuksen perusteoksena ja valtaosa myöhemmin julkaistusta tutkimuksesta pohjautuu siihen. Amblerin ja Barrow'n kehittämän käsitteen määritelmä on kuitenkin muovautunut muiden tutkijoiden tarkastelussa. Backhausin ja Tikoon (2004, 502) mukaan työnantajabrändiin sisältyy olennaisesti erottautuminen kilpailijoista: se on yksilöllinen ja persoonallinen, ja se pyrkii erottamaan työnantajayrityksen kilpailijoistaan rekrytointimarkkinalla. Työnantajabrändi on siten yritysten keino erottautua ja saada kilpailuetua työntekijöiden rekrytoinnissa (Collins & Kanar, 2013, 284).

Työnantajabrändin alkuperäinen, neutraali määritelmä (Ambler & Barrow, 1996, 187) antoi ymmärtää, että kaikilla yrityksillä, joilla on työntekijöitä, on myös jonkinlainen työnantajabrändi. Sittemmin työnantajabrändin määritelmä on joidenkin tutkijoiden



keskuudessa muovautunut arvottavaksi (Backhaus, 2016, 193). Esimerkiksi Martinin ym. (2011, 3618–3619) mukaan työnantajabrändi viittaa keskeisten sidosryhmien näkemykseen yrityksestä, jonka mukaan yritys tarjoaa laadukkaan työntekijäkokemuksen ja muista erottuvan organisaatioidentiteetin, jota työntekijät arvostavat, johon he sitoutuvat, ja jota he mielellään suosittelevat muille. Myös Kucherovin ym. (2012) määritelmä implikoi, että työnantajabrändin edellytys on, että yritys erottautuu sillä edukseen kilpailijoistaan.

Yritykset, joilla on vahva työnantajabrändi, ovat paremmassa asemassa kiivaasti kilpailluilla työmarkkinoilla (Schlager ym., 2011, 499), sillä ne pystyvät houkuttelemaan parempia työnhakijoita helpommin (Ambler & Barrow, 1996, 201). Vahva työnantajabrändi voi myös auttaa yritystä säästämään rekrytoinnin kustannuksissa (Barrow & Mosley, 2005, 70; Kucherov ym., 2012, 103). Työnhakijat voivat olla valmiita tulemaan töihin yritykseen, jonka työnantajabrändiin he samaistuvat, jopa seitsemän prosenttia pienemmällä palkalla kuin yritykseen, jonka työnantajabrändistä he eivät ole kiinnostuneita (Cable & Turban, 2003, 2260).

Vahva työnantajabrändi voi siis pelastaa yrityksen kilpaillun rekrytointimarkkinan lieveilmiöltä, eli ylikuumentuneelta palkkakilpailulta. Sen sijaan, että yritys joutuisi tarjoamaan potentiaalisille työnhakijoille jatkuvasti korkeampia palkkoja voittaakseen kilpailevat työnantajat, yritys voi panostaa työnantajabrändiinsä, ja tehdä rekrytoinnista kustannustehokkaampaa (Ritson, 2002; teoksessa Berthon ym., 2005, 154). Kustannuksista puhuttaessa on kuitenkin otettava huomioon, että työnantajabrändiin panostaminen kasvattaa omalta osaltaan henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin kustannuksia (Kucherov ym., 2012, 102).

Oleennaista työnantajabrändin käsitteessä on, että sillä on kaksi eri kohderyhmää, joilla voi olla toisistaan poikkeavat näkemykset yrityksestä ja sen työnantajabrändistä. Työnantajabrändin kaksi kohderyhmää ovat nykyiset ja potentiaaliset työntekijät (Alshathry ym., 2017; Collins & Kanar, 2013; Kucherov & Samokish, 2016, 29). Työnantajabrändin kaksi päätavoitetta ovat potentiaalisten työntekijöiden houkutteleminen yrityksen palkkalistoille ja nykyisten työntekijöiden sitouttaminen yritykseen (Cable & Turban, 2003; Collins & Kanar, 2013). Työnantajabrändin aiemmassa

tutkimuksessa on pääosin keskitytty tarkastelemaan potentiaalisiin työntekijöihin kohdistuvaa työnantajabrändäystä (Rampl, 2014, 1488), vaikka nykyisten työntekijöiden vaikutus työnantajabrändin vahvuudelle on osoitettu olevan merkittävä (Alshathry ym., 2017, 424; Moroko & Uncles, 2008).

## **2.1. Työnantajabrändi kahden tutkimusalan leikkauksipisteessä**

Työnantajabrändin käsite yhdisti aiemmin erillään olleet henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin tutkimusalat (Ambler & Barrow, 1996, 185; Edwards, 2010, 6). Tutkimusalojen lähentymisen taustalla oli henkilöstöhallinnon ammatinharjoittajien lisääntynyt ymmärrys siitä, että markkinoinnillisten elementtien, kuten brändin, soveltaminen henkilöstöhallinnossa paransi yrityksen työntekijöiden suorituskykyä. Samaan aikaan markkinoinnin tutkimuksessa perinteisen transaktionaalisen markkinoinnin rinnalle oli noussut suhdemarkkinoinnin käsite, joka transaktionaalisesta käsityksestä poiketen painotti pitkien ja vahvojen suhteiden luomista ja ylläpitoa asiakkaisiin. (Ambler & Barrow, 1996, 185.) Siinä missä transaktionaalisen markkinoinnin tavoitteena on nopeat voitot ja uusien asiakkaiden hankkiminen, suhdemarkkinoinnin tavoitteena on tuottaa asiakkaille arvoa ja ylläpitää asiakastyytyväisyyttä pitkällä tähtäimellä (Murphy ym., 2005, 1050).

Amblerin ja Barrow'n (1996, 187) mukaan työnantajabrändi on markkinoinnin tutkimuksesta tuttujen tuotebrändin ja yritysbrändin sukulaiskäsite, ja työnantajabrändin tarkasteluun voidaan siten soveltaa samoja tutkimusmetodeja, kuin tuote- ja yritysbrändin tutkimukseen. Yleisellä tasolla brändi voidaan määritellä sekoitukseksi aineettomia ja aineellisia ominaisuuksia, joita symboloi jokin tunnus tai tuotemerkki, ja joka huolellisesti johdettuna luo arvoa ja vaikutusvaltaa (Swystun, 2007, 14). Rekrytoinnin ja henkilöstöjohtamisen kontekstissa työnantajabrändin keskiössä on tuotteen tai yrityksen sijaan ainutlaatuinen ja houkutteleva työntekijäkokemus, jonka tarkoituksena on houkuttaa haluttuja työntekijöitä (Moroko & Uncles, 2008; 2016).

Vaikka Amblerin ja Barrow'n (1996) kehittämä työnantajabrändin käsitteistö on laajalti hyväksytty, ja sitä käytetään suurimmassa osassa alan keskeistä kirjallisuutta (ks. esim. Backhaus & Tikoo, 2004; Bellou ym., 2015; Cascio & Graham, 2016; Edwards,

2010; Moroko & Uncles, 2008; Alshathry ym., 2017), myös muita käsitteitä on käytetty tutkittaessa markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon tutkimuksen leikkauspistettä. Näitä käsitteitä ovat esimerkiksi työnantajakuva ja –imago, työnantajabrändi-imago ja työnantajamaine. Seuraavaksi tehdään nopea katsaus näihin vaihtoehtoisiin käsitteisiin ja niiden etuihin ja rajoitteisiin.

Työnantajakuva tai –imago (*employer image*) pohjautuu yritysimagon käsitteeseen, joka viittaa siihen, miten eri kohderyhmät näkevät yrityksen (Markwick & Fill, 1997, 398). Työnantajakuvan tai –imagon käsite on määritelmänsä puolesta jossain määrin verrattavissa työnantajabrändipääoman käsitteeseen (Ambler & Barrow, 1996; Alshathry ym., 2017), mutta keskittyy ensisijaisesti potentiaalisiin työntekijöihin, ja jättää huomiotta nykyiset työntekijät (Lievens ym., 2007, 49).

Työnantajabrändi–imago (*employer brand image*) on työnantajakuvan ja –imagon käsitteiden johdannainen, joka ottaa huomioon sekä yrityksen kontrollissa, että sen kontrollin ulottumattomissa olevat työnantajabrändimielikuvia rakentavat tekijät. Työnantajabrändi–imagon käsite on kuitenkin rajoittunut siksi, että työnantajakuvan ja –imagon tavoin se keskittyy vain potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen, ja unohtaa yrityksen sisäisen kohderyhmän. (Backhaus & Tikoo, 2004, 505–506.) Työnantajamaineen käsite (*employer reputation*) puolestaan ottaa huomioon sekä työnhakijat että työntekijät, mutta jättää huomiotta sen, että yrityksen viestintätekojen lisäksi muiden tietolähteiden tuottamat viestit vaikuttavat näiden käsitykseen yrityksen toiminnasta. Työnantajamaineen käsite määrittää yrityksen viestintätekojen funktioksi, joka määrittää sidosryhmien käsityksiä yrityksen toiminnasta. (Riordan ym., 1997, 401.)

Katsaus alan tutkimuskirjallisuudessa työnantajabrändiin verrattaviin käsitteisiin osoittaa, että markkinoinnin tutkimusalan soveltamista henkilöstöhallinnon tutkimusalaan on lähestytty useasta eri näkökulmasta. Asetelman monimutkaisuuden vuoksi on päädytty käyttämään monia eri käsitteitä kuvaamaan saman ilmiön eri osa-alueita, mikä osaltaan on helpottanut ilmiön jäsentämistä ja sen eri osa-alueiden syvällistä ymmärtämistä. Toisaalta, monien eri käsitteiden käyttö pirstaloi tutkimuskenttää ja vaikeuttaa kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamista ilmiöstä sekä sen eri osa-

alueiden välisten suhteiden kartoittamista. Työnantajabrändin konsepti kuitenkin pyrkii yhdistämään nämä eri osa-alueiden käsitteet yhdeksi pääkäsitteeksi, joka mahdollistaa sekä ilmiön tarkastelun kokonaisuutena, että porautumisen sen eri osa-alueisiin ja niiden välisiin suhteisiin (Backhaus & Tikoo, 2004, 513).

## **2.2. Työnantajabrändäys on työnantajabrändin jalostamista**

Työnantajabrändäykseksi kutsutaan prosessia, jolla yritys rakentaa itselleen tunnistettavan ja ainutlaatuisen työnantajabrändin, joka erottaa sen kilpailijoistaan (Backhaus & Tikoo, 2004, 502). Työnantajabrändäykseksi luetaan kaikki ne yrityksen käyttämät markkinoinnin ja viestinnän keinot, joilla se pyrkii osoittamaan sekä nykyisille, että potentiaalisille työntekijöille, että se on hyvä ja haluttu työpaikka (Lloyd, 2002; teoksessa Berthon ym., 2005). Työnantajabrändäys luo viestintä- ja markkinointikampanjoiden avulla työnantajabrändipääomaa, ja sen tavoitteena on positoida yritys ensisijaiseksi työntajaksi rekrytointimarkkinalla (Alshathry ym., 2017, 413, Backhaus & Tikoo, 2004, 504; Ewing ym., 2002, 12; Wilden ym., 2010).

Työnantajabrändäys on strateginen pitkän aikavälin investointi, jonka tavoitteena on hallita nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden tietoisuutta ja käsityksiä työnantajayrityksestä (Sullivan, 2002; teoksessa Backhaus & Tikoo, 2004, 501). Se on strateginen työkalu työntekijöiden houkuttelemisessa ja sitouttamisessa yritykseen (Chhabra & Sharma, 2014, 55). Työnantajabrändäys on esimerkki henkilöstöhallinnon pitkän aikavälin strategioista, joiden tavoitteena on taata osaavien työntekijöiden saataavuus yrityksessä (Srivastava & Bhatnagar, 2010, 26.)

Työnantajabrändäyksen kolme vaihetta ovat (1) työnantajan arvolupauksen kehittäminen ja kirkastaminen, (2) arvolupauksen viestintä ja markkinointi ulkoisille sidosryhmille, eli potentiaalisille työntekijöille ja (3) arvolupauksen sisäinen viestintä ja markkinointi sisäisille sidosryhmille, eli nykyisille työntekijöille (Backhaus & Tikoo, 2004, 502–503). Työnantajabrändäys ottaa huomioon sekä nykyiset, että potentiaaliset työntekijät ja on siten sekä sisäinen, että ulkoinen prosessi (Cascio & Graham, 2016, 187).

Yrityksen työnantajabrändäysstrategia pohjautuu sen arvolupauksiin, joiden muodostama kokonaisuutta kutsutaan työnantajabrändiksi (Edwards, 2010, 6–7; Backhaus & Tikoo, 2004). Yritys voi kehittää omat arvolupauksensa analysoimalla esimerkiksi arvojaan, kulttuuriaan ja rekrytointimarkkinan kilpailutilannetta. Lisäksi arvolupauksien muodostumiseen vaikuttavat työntekijöiden ja -hakijoiden tarpeet ja toiveet sekä yrityksen työnantajabrändin tämänhetkinen tila, eli se, kuinka tunnettu työnantajabrändi on kohderyhmänsä keskuudessa ja se, onko tämän käsitys työnantajabrändistä myönteinen vai kielteinen. (Chhabra & Sharma, 2014, 51.)

Työnantajabrändin arvolupauksiin sisältyy sekä funktionaalisia että symbolisia ominaisuuksia. Symbolismi on tärkeä osa työnantajabrändäystä erityisesti silloin, kun yritysten on vaikeaa erottautua toisistaan funktionaalisilla ominaisuuksilla, kuten työtehtävien sisällöllä, kompensatiolla tai fyysisellä työympäristöllä. (Backhaus & Tikoo, 2004, 506.) Symboliset merkitykset tarkoittavat aineettomia ominaisuuksia, jotka syntyvät siitä, millaisen käsityksen työnhakija tai työntekijä muodostaa työnantajayrityksestä tai sen tarjoamista työpaikoista (Lievens & Highhouse 2003, 77).

Backhausin & Tikoon (2004, 504–505) mukaan työnantajabrändäys synnyttää työnantajabrändimielikuvia, jotka muokkaavat yrityksen työnantajakuva (*employer image*), joka puolestaan vaikuttaa työnantajayrityksen houkuttelevuuteen nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Työnantajabrändäys muokkaa myös yrityksen kulttuuria ja identiteettiä, jotka puolestaan edesauttavat lojaaliuden tunteen kasvamista työnantajabrändiä kohtaan. Lojaalius työnantajabrändiä kohtaan lisää työntekijöiden tuottavuutta, mikä puolestaan parantaa yrityksen suorituskykyä. (Backhaus & Tikoo, 2004, 503–505.)

Työnantajabrändäys antaa yritykselle mahdollisuuden viestiä potentiaaliselle työnhakijalle itsestään omilla ehdoillaan. Se paitsi lisää yrityksen tunnettuutta ja legitimitettiin työnantajana, myös vähentää ulkopuolisten tietolähteiden aiheuttamien kielteisten työnantajabrändimielikuvien riskiä yrityksen houkuttelevuudelle (Cable & Turban, 2001, 128; Alshathry ym., 2017, 423; Backhaus & Tikoo, 2004, 506). Työnantajabrändäyksen kautta syntyneet positiiviset työnantajabrändimielikuvat kasvattavat työnantajabrändipääomaa, joka lopulta voi johtaa siihen, että yritys koetaan

houkuttelevammaksi työmarkkinalla (Alshathry ym., 2017, 424). Työnantajabrändäyksellä on siten merkittävä rooli rekrytoinnin edistämässä hakuprosessin varhaisessa vaiheessa, jolloin potentiaaliset työntekijät tekevät päätöksiä siitä, mihin yrityksiin hakevat töihin (Knox & Freeman, 2006, 698; Backhaus & Tikoo, 2004, 504).

### 3. Työnantajabrändipääoma on mielikuvien summa

Työnantajabrändipääoma viittaa nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden mielissä muodostuvaan aineettomaan voimavaraan, joka rakentuu hyvän markkinoinnin ja onnistuneiden henkilöstöhallinnon toimintatapojen myötävaikutuksesta (Ambler & Barrow, 1996, 188.) Vielä 1990-luvun puolivälissä tiedeyhteisössä oli epävarmuutta siitä, tarvitaanko työnantajabrändin käsitteen rinnalle erillistä työnantajabrändipääoman käsitettä. Ambler ja Barrow (1996, 188) kuitenkin argumentoivat, että pääoman käsite tarvitaan erottamaan työnantajabrändi ja sen luoma aineeton voimavara toisistaan.

Työnantajabrändipääoma on siis työntekijöiden ja -hakijoiden mielissä syntyvä ja muokkautuva, arvottava käsitys työnantajabrändistä, eli siitä funktionaalisten, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuudesta, jonka työsuhde työnantajayrityksessä tarjoaa (Alshathry ym., 2017, 416). Työnantajabrändipääoma kumuloituu ajan myötä, ja se voi vaihdella kielteisestä myönteiseen, ja toisin päin, riippuen työntekijöiden ja -hakijoiden työnantajabrändiin liittämien mielikuvien vaihteluista (Alshathry ym., 2017, 416; Ambler & Barrow, 1996, 188). Työnantajabrändipääomaa voidaan myös mitata (Ambler & Barrow, 1996, 188; Kucherov & Samokish, 2016).

Koska bränditutkimuksen elementtejä voi soveltaa työnantajabrändin ja sen pääoman tutkimukseen (Ambler & Barrow, 1996, 187), työnantajabrändipääoma voidaan määrittellä asiakaslähtöisen brändipääoman käsitteen mukaisesti, joka viittaa siihen, miten asiakas reagoi tuotteen mainostukseen brändituntemuksensa perusteella (Keller, 1993, 1). Työnantajabrändipääoma on työnantajabrändin vaikutus potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden näkemykseen siitä, miten arvokasta työnantajayritykseen kuuluminen olisi (Collins & Kanar, 2003). Työnantajabrändipääoman käsite ottaa huomioon työnantajabrändin molemmat kohderyhmät: sen tavoite on sekä houkutella potentiaalisia työntekijöitä liittymään työnantajayritykseen, että varmistaa, että yrityksen palkkalisistoilla olevat työntekijät kokevat työskentelyn yrityksessä arvokkaaksi jatkossakin (Alshathry ym., 2017, 414).

Korkea positiivinen työnantajabrändipääoma tekee työnantajabrändistä houkuttelevamman ja lisää työntekijän halukkuutta jatkaa työskentelyä kyseisessä työnantajayrityksessä (Alshathry ym., 2017, 424; Biswas & Suar, 2016, 59). Mitä positiivisemmat työnantajabrändimielikuvat potentiaalisella työntekijällä on, sitä korkeampi on työnantajabrändipääoman arvo, ja sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on vakuuttaa potentiaalinen työntekijä oman työntekijäkokemuksensa laadusta. Samalla tavalla positiiviset työnantajabrändimielikuvat lisäävät nykyisen työntekijän lojaaliutta työnantajaansa kohtaan, ja siten lisäävät yrityksen mahdollisuuksia pitää työntekijä palkkailistoillaan. (Alshathry ym., 2017, 418; Backhaus & Tikoo, 2004.) Työnantajabrändäyksen kautta syntyvän positiivisen työnantajabrändipääoman merkittävimmät hyödyt ovat tehostettu rekrytointi, työntekijöiden säilyttäminen ja työntekijöiden parempi sitoutuminen yritykseen (Barrow & Mosley, 2005, 69).

### **3.1. Työnantajabrändipääoman rakennuspalikat**

Asiakaslähtöistä brändipääomaa mukaillen työnantajabrändipääoma koostuu neljästä toisiinsa liittyvästä elementistä. Nämä elementit ovat (1) työnantajabrändin tunnettuus, (2) työnantajabrändimielikuvat (*employer brand associations*), (3) työntekijäkokemus ja (4) lojaalius työnantajaa kohtaan (Alshathry ym., 2017, 416). Asiakaslähtöisyyden periaatteiden mukaisesti yritysten tulee ymmärtää, millaisia käsityksiä kohderyhmillä on niistä työnantajina, ennen kuin ne voivat hyödyntää työnantajabrändäystä rekrytointiin edistämiseen (Cable & Turban, 2001, 118). Seuraavaksi syvennyttään tarkemmin näihin työnantajabrändipääoman elementteihin ja niiden välisiin suhteisiin. Kapaleen lopussa tarkastellaan vielä työnantajabrändipääoman syntyyn vaikuttavia tekijöitä ja niiden lopputulemia.

Työnantajabrändin tunnettuus viittaa siihen, millä tasolla työnhakijoiden tietoisuus työnantajaorganisaatiosta on, ja miten tuttu yritys heille on (Cable & Turban, 2001, 153). Työnantajabrändin tunnettuus toimii muiden työnantajabrändipääoman elementtien pohjana, ja on edellytys niiden, ja siten koko työnantajabrändipääoman olemassaololle (Alshathry ym., 2017, 416–417; Wilden ym., 2010, 12.) Työnantajabrändimielikuvat puolestaan viittaavat siihen, miten työnhakijat ja työntekijät arvioivat työnantajaa siitä keräämänsä tiedon perusteella. Ne syntyvät kohderyhmän muistijäljistä, mielipiteistä ja ajatuksista, jotka liittyvät työnantajayritykseen ja sen brändiin.



Työnantajabrändimielikuvat voivat olla positiivisia tai negatiivisia, ja kohderyhmällä voi olla yrityksestä sekä myönteisiä, että kielteisiä mielikuvia samanaikaisesti. (Alshathry ym., 2017, 417; Backhaus & Tikoo, 2004, 505).

Työnantajabrändimielikuviin vaikuttavat sekä työnantajayrityksen tunnettuus, että työntekijöiden kokemus työnantajasta. Mielikuvaan voivat vaikuttaa sekä työsuhteeseen liittyvät asiat, että siihen liittymättömät asiat, kuten esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan vaikutukset ympäristölle. (Alshathry ym., 2017.) Työnantajabrändimielikuviin vaikuttavat sekä yrityksen omat viestinnälliset ja markkinoinnilliset pyrkimykset, että tietolähteet jotka eivät ole työnantajayrityksen kontrollissa, kuten kuulopuhe (Cable & Turban, 2001, 133; Backhaus & Tikoo, 2004). Nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden yleinen asenne yritystä kohtaan syntyy siitä, miten erilaiset työnantajamielikuvat muokkaavat heidän käsitystään työnantajayrityksestä (Alshathry ym., 2017, 419).

Työntekijäkokemus on kolmas työnantajabrändipääoman elementti, ja se viittaa työntekijöiden kokemukseen yrityksestä työnantajana (Alshathry ym., 2017, 417). Työntekijäkokemus on subjektiivinen kokemus, ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten Amblerin ja Barrow'n (1996) listaamat taloudelliset, funktionaaliset ja psykologiset edut, sekä erilaiset toimijat, kuten esimies ja työtoverit. Useiden eri tekijöiden vaikutuksen vuoksi työntekijäkokemukset voivat olla vaihtelevia ja jopa ristiriitaisia, mikä tekee niistä monimutkaisia ja vaikeita kontrolloida (Alshathry ym., 2017, 417–418).

Työnantajabrändipääoman neljäs elementti syntyy niistä asenteista, joita yrityksen nykyisillä työntekijöillä on työnantajaansa kohtaan (Alshathry ym., 2017, 418). Lojaalius työnantajabrändiä kohtaan voi Alshathryn ym. (2017, 418) mukaan houkutella yrityksen työntekijöitä pysymään yrityksen palkkalistoilla pidempään. Työnantajabrändimielikuvat vaikuttavat lojaaliuden tunteen syntymiseen, vahvistumiseen ja heikkeneemiseen riippuen siitä, ovatko mielikuvat positiivisia vai negatiivisia, ja kummat mielikuvat ovat vahvempia (Alshathry ym., 2017, 420).

Edellä esiteltyjen työnantajabrändipääoman elementtien syntyyn vaikuttavat Alshathryn ym. (2017, 421–424) mukaan työn sisältö, työympäristö, työnantajayrityksen

maine (*corporate reputation*) ja sen yhteiskuntavastuu (*corporate social responsibility*). Työn sisältö ja työympäristö vaikuttavat työntekijöiden työntekijäkokemuksiin ja lojaaliuteen työnantajaa kohtaan, ja ovat siten yhteydessä työnantajabrändimielikuvien syntyyn. Yritysmaine ja yrityksen yhteiskuntavastuu puolestaan vaikuttavat työnantajabrändin tunnettuuteen, ja sitä kautta työnantajabrändimielikuviin. Lisäksi yritysmaine ja yrityksen yhteiskuntavastuu vaikuttavat suoraan työntekijöiden työnantajabrändimielikuviin (Alshathry ym., 2017, 421–424).

Työmarkkinalla oleva, sekä yrityksestä itsestään, että sen kontrollin ulkopuolisista lähteistä tuleva tieto synnyttää työnantajabrändimielikuvia, jotka voivat olla eri vahvuisia. Työnantajabrändimielikuvat puolestaan vaikuttavat työnantajabrändipääoman muodostumiseen (Alshathry ym., 2017, 416). Vahvemmat mielikuvat dominoivat heikompia, koska ihminen muistaa vahvat assosiaatiot helpommin (Keller, 1993). Mielikuvien vahvuus puolestaan riippuu siitä, miten usein potentiaalinen työnhakija altistuu yritystä koskevalle tiedolle. Lisäksi tiedon on oltava mahdollisimman johdonmukaista, jotta sen aiheuttamat mielikuvat ovat niin ikään yhtenäisiä, ja siten vahvempia. (Alshathry ym., 2017, 420.)

Korkea positiivinen työnantajabrändipääoma tekee työnantajabrändistä houkuttelevamman ja lisää työntekijän halukkuutta jatkaa työskentelyä kyseisessä työnantajayrityksessä (Alshathry ym., 2017, 424; Biswas & Suar, 2016, 59). Mitä positiivisemmat työnantajabrändimielikuvat potentiaalisella työntekijällä on, sitä korkeampi on työnantajabrändipääoman arvo, ja sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on vakuuttaa potentiaalinen työntekijä oman työntekijäkokemuksensa laadusta. Samalla tavalla positiiviset työnantajabrändimielikuvat lisäävät nykyisen työntekijän lojaaliutta työnantajaansa kohtaan, ja siten lisäävät yrityksen mahdollisuuksia pitää työntekijä palkkailistoillaan. (Alshathry ym., 2017, 418; Backhaus & Tikoo, 2004.)

Yhteenvedona voidaan siis sanoa että se, miten hyvin hakija tuntee työnantajayrityksen ennestään, ja miten kattavasti yrityksestä on tarjolla tietoa lisäävät yrityksen mahdollisuuksia tulla harkituksi työnantajana. Yrityksen tunnettuus vaikuttaa siihen, millaisia työnantajabrändimielikuvia potentiaalinen työnhakija muodostaa yrityksestä, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, miten houkuttelevana työnantajana potentiaalinen

työnhakija yrityksen näkee. (Alshathry ym., 2017, 416–417; Backhaus & Tikoo, 2004, 504; Cable & Turban, 2001, 117.) Työnantajayrityksen houkuttelevuuden tärkeys painottuu tässä varhaisessa vaiheessa, jolloin potentiaalinen työntekijä vielä pohtii hakemista kyseiseen yritykseen (Rynes, 1991; teoksessa Srivastava & Bhatnagar, 2010, 27).

### **3.2. Houkuttelevuus työnantajabrändipääoman mittarina**

Työnantajabrändäyksen tavoitteena on kehittää työnantajabrändiä ja rakentaa työnantajabrändipääomaa siten, että yritys näyttäytyy houkuttelevana työnantajana niin potentiaalisille, kuin nykyisillekin työntekijöille (Alshathry ym., 2017; Backhaus & Tikoo, 2004; Cable & Turban, 2003; Moroko & Uncles, 2008; Srivastava & Bhatnagar, 2010). Työnantajan houkuttelevuudella (*employer attractiveness*) viitataan niihin etuihin, jotka potentiaalinen työntekijä kokee saavuttavansa työskentelemällä työnantajayrityksessä. Työnantajan houkuttelevuus on potentiaalisen työntekijän subjektiivinen mielikuva, ja siten sitä voidaan pitää työnantajabrändipääoman edeltäjänä. Mitä houkuttelevampi työnantaja yritys on potentiaalisten työntekijöiden mielestä, sitä korkeampi työnantajabrändipääoma yrityksellä on. (Berthon ym., 2005, 153.)

Työnantajabrändäyksen kautta syntyvät myönteiset työnantajabrändimielikuvat edistävät henkilön ja organisaation välistä yhteensopivuutta (*person–organization fit*), eli sitä, miten hyvin potentiaalinen työnhakija kokee yrityksen työnantajabrändin sopivan yhteen hänen tarpeidensa, arvojensa ja luonteensa kanssa. Mitä parempi yhteensopivuus työnantajabrändin ja yksilön välillä on, sitä todennäköisemmin potentiaalinen työnhakija pitää työnantajayritystä houkuttelevana. (Backhaus & Tikoo, 2004, 506.)

Pierre Berthon, Michael Ewing ja Li Lian Hah (2005) ovat kehittäneet työnantajan houkuttelevuuden mittaamiseen EmpAt-mallin (*employer attractiveness framework, EmpAt*), joka tarjoaa pohjan työnantajabrändipääoman edeltäjien ja seurauksien tutkimiselle. EmpAt-malli operationalisoi houkuttelevuuden osatekijöitä ja se perustuu Amblerin ja Barrow'n (1998) tunnistamiin työnantajabrändin funktionaaliin, taloudellisiin ja psykologisiin etuihin. Malli käsittää 25 houkuttelevuuden piirrettä, jotka

jaotellaan viiteen ulottuvuuteen: kiinnostusarvoon, sosiaaliseen arvoon, taloudelliseen arvoon, kehitysarvoon ja sovellusarvoon. Kiinnostusarvo käsittää yrityksen innovatiivisuuden ja yksilön kiinnostuksen sen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Sosiaalinen arvo puolestaan viittaa työympäristöön sekä työyhteisön sisäisiin hyviin suhteisiin ja tiimihenkeen. (Berthon et al., 2005, 156, 159–162.) Taloudellinen arvo pitää sisällään taloudellisiin etuihin, kuten palkkaan ja työsuhte-etuihin. Kehitysarvo puolestaan viittaa tulevaisuuden työmahdollisuuksiin, kun taas sovellusarvolla tarkoitetaan oman oppineisuuden hyödyntämistä ja yrityksen asiakaslähtöisyyttä. (Sivertzen ym., 2013, 474–475.)

EmpAt-mallia tutkittiin alun perin australialaisten kauppatieteiden opiskelijoiden keskuudessa, ja tutkijat toteavat, että mallia ei kulttuuristen ja ammattiryhmien välisten erojen vuoksi voi sellaisenaan käyttää erimaalaisten ja erilaisten ammattiryhmien tutkimiseen (Berthon et al., 2005, 168–169). Tämä mallin rajoite on todennettu empiirisissä tutkimuksissa, joissa Berthonin ym. alkuperäistä mallia on sovellettu tutkimuksissa norjalaisten insinööriopiskelijoiden (Sivertzen ym., 2013), bangladeshilaisten finanssialan työntekijöiden (Khabir, 2014) ja srilankalaisten opiskelijoiden keskuudessa (Arachchige & Robertson, 2011). Kaikissa näissä tutkimuksissa on saatu toisistaan eriäviä tuloksia siitä, mitä työnantajan piirteitä työntekijät ja -hakijat pitävät houkuttelevimpina. EmpAt-malli ei siis ole universaali, vaan sen käyttöön vaikuttavat kulttuurilliset ja ammattiryhmien väliset erot. Tästä syystä malli pitää validoida kussakin kulttuurillisessa ja ammatillisessa kontekstissa erikseen.

EmpAt-mallia on tutkittu ja validoitu suomalaisten ohjelmistokehittäjien keskuudessa. Mira Matilainen on soveltanut Berthonin ym. (2005) ja Sivertzen ym. (2013) malleja vuonna 2017 julkaistussa pro gradu –tutkielmassaan. Matilaisen soveltamassa mallissa on 16 työnantajan houkuttelevuutta määrittelevää piirrettä, jotka luokitellaan kuuteen houkuttelevuuden ulottuvuuteen: innovaatioarvoon, taloudelliseen arvoon, kehitysarvoon, mainearvoon, sosiaaliseen arvoon ja mahdollisuusarvoon. Innovaatioarvo vastaa Berthonin ym. (2005) käyttämää kiinnostusarvon ulottuvuutta. Taloudellinen ja sosiaalinen arvo ovat niin ikään verrattavissa alkuperäisen mallin vastaaviin ulottuvuuksiin. Mainearvo ja mahdollisuusarvo ovat Matilaisen (2017) tekemiä lisäyksiä alkuperäiseen malliin. Mainearvoon liittyvät yrityksen maine, positiivinen kuulopuhe ja

yrityksen toiminnan asiakaslähtöisyys. Mahdollisuusarvo puolestaan korvaa alkupe-  
räisen mallin tunnistaman sovellusarvon, ja se kuvaa yrityksen tarjoamia mahdolli-  
suuksia työntekijöilleen. (Matilainen, 2017, 86.) Matilaisen (2017) mallin mukaiset  
houkuttelevuuden ulottuvuudet ja niiden käsittämät piirteet on koottu Taulukkoon 1.

*Taulukko 1: EmpAt-mallin (Berthon ym., 2005) suomalaisille ohjelmistokehittäjille sovellettu versio (Matilainen, 2017).*

Innovaatioarvo	Taloudellinen arvo	Kehitysarvo
Yritys tuottaa innovatiivisia tuotteita tai palveluja	Yritys maksaa keskivertoa pa- rempaa palkkaa	Yritykselle työskentely kasvat- taa itsevarmuutta
Yritys vaalii ja hyödyntää työntekijöidensä luovuutta	Yritys tarjoaa hyvät työsuhte- edut	Työpaikka yrityksessä toimii hyvänä ponnistuslautana
Työnantajan kokonaisvaltainen innovatiivisuus		
Mainearvo	Sosiaalinen arvo	Mahdollisuusarvo
Yritys toimii asiakaslähtöisesti	Kannustavat ja rohkaisevat työkaverit	Yritys tarjoaa mahdollisuuden opettaa oppimaasi muille
Yrityksellä on hyvä maine	Yrityksessä työntekijöillä on hyvä suhde esimiehiin	Yritys tarjoaa mahdollisuuden oppia uusia taitoja ohjelmisto- kehityksen ulkopuolelta
Olen kuullut henkilökohtaisesti paljon hyvää yrityksestä työn- antajana	Mukava työympäristö	
Yritys tuottaa laadukkaita tuot- teita tai palveluita		

Matilainen (2017, 56) totesi tutkimuksessaan, että sosiaalinen arvo ja innovaatioarvo  
korostuivat suomalaisten ohjelmistokehittäjien keskuudessa suhteessa muihin houkut-  
televuuden ulottuvuuksiin. Suomalaisille ohjelmistokehittäjille houkuttelevimpia piir-  
teitä työnantajayrityksissä ovat seuraavat Matilaisen muokkaamassa EmpAt -mallissa  
todetut piirteet:

1. Fiksut työkaverit, joilta voi itse oppia lisää.
2. Yritys tuottaa laadukkaita tuotteita tai palveluita.
3. Kannustavat ja rohkaisevat työkaverit.
4. Mukava työympäristö.
5. Yritys vaalii ja hyödyntää työntekijöidensä luovuutta.
6. Yrityksessä työntekijöillä on hyvä suhde esimiehiin. (emt., 45.)

Vähiten tärkeänä työnantajan houkuttelevuuden kannalta puolestaan pidettiin sitä, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuden oppia uusia taitoja ohjelmistokehityksen ulkopuolelta, joskin tämä väite jakoi vastaajien mielipiteitä suhteellisen paljon (emt., 47).

## 4. Työnantajabrändikokemus synnyttää mielikuvia

Työnantajabrändikokemuksella viitataan työnantajabrändin synnyttämään brändikokemukseen sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Työnantajabrändikokemukseen vaikuttavat erityisesti yrityksen arvot, johtajien pätevyys ja organisaation päivittäiset käyttäytymismallit, ja se syntyy kosketuspisteissä työntekijän tai työnhakijan ja työnantajabrändin välillä. Tällaisia kosketuspisteitä ovat esimerkiksi rekrytointiprosessi, viestintä, palkitsemisjärjestelmät ja työntekijöiden kehittymisen tukeminen. (Mosley, 2007.) Työnantajabrändikokemus on työnantajabrändin ja työntekijä- tai työnhakijakokemuksen vuorovaikutuksen tulos (Moroko & Uncles, 2016, 319).

Työnantajabrändikokemuksen tutkimus on tähän asti pääosin keskittynyt siihen, miten työnantajabrändin sisäinen markkinointi vaikuttaa yrityksen työntekijöiden, kuten asiakaspalvelijoiden kykyyn tuottaa haluttuja ja johdonmukaisia brändikokemuksia yrityksen asiakkaille (ks. esim. Mosley, 2007; Barrow & Mosley, 2011; Schmitt, 2016; Moroko & Uncles, 2016). Brändikokemuksen ja työnantajabrändin tutkimuksessa on siis ollut pääosin kyse yrityksen ja sen asiakkaiden välisestä suhteesta, jossa työntekijät ovat toimivat välittäjinä. Sen sijaan työnantajabrändikokemuksen vaikutusta yrityksen ja sen nykyisten, potentiaalisten ja entisten työntekijöiden väliseen suhteeseen ei ole tutkittu kattavasti.

### 4.1. Mikä on brändikokemus?

Lara Morokon ja Mark D. Uncles'n (2016, 319) mukaan työnantajabrändin tutkimusta tulisi laajentaa työnantajabrändikokemuksen suuntaan, erityisesti Brakuksen, Schmittin ja Zarantonellon (2009) kehittämää brändikokemuksen käsitettä ja brändikokemuksen neljää ulottuvuutta hyödyntäen. Brändikokemukset ovat havaintoja, affekteja, kognitioita ja käyttäytymisen reaktioita (Brakus ym., 2009, 1), toisin sanoen asiakkaan sisäisiä ja subjektiivisia reaktioita brändiin (Sahin ym., 2011, 1289).

Brändikokemus on suhteellisen uusi tulkinta bränditutkimuksen perinteessä. Termin määrittelivät J. Jöske Brakus, Bernd H. Schmitt ja Lia Zarantonello vuonna 2009 julkaistussa artikkelissaan *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It*

*Affect Loyalty?*. Brändikokemuksen käsite juontuu asiakaskokemuksen (*customer experience*) ja kuluttajatutkimuksen (*consumer research*) sekä kokemusmarkkinoinnin (*experiential marketing*) tutkimussuuntauksista (Schmitt, 1997 & 1999; Schmitt & Zarrantonello, 2013). Schmittin (2016, 178–179) mukaan kokemusten merkitys on kasvanut tuotteiden ja palveluiden brändäämisessä ja markkinoinnissa 2000-luvulla. Brändikokemuksen ja kokemusmarkkinoinnin suuntaus on hyvin erilainen markkinoinnissa ja brändäyksessä perinteiseen analyyttiseen ja rationaaliseen, ominaisuuksia ja hyötyjä painottavaan suuntaukseen verrattuna.

Brändikokemuksen käsite haastaa bränditutkimuksessa perinteisesti vallassa olleen kantilaisen näkemyksen, jonka mukaan ihmisen kokemukset syntyvät tiedosta ja älyllisestä kognitiosta (Brakus ym, 2009, 54; Schmitt, 2016, 178). Brändikokemus pohjaa pragmatistifilosofi John Deweyn käsitykseen kokemuksesta ihmisen ja tämän ympäristön välisen suhteen ja yhteenkietoutumisen tuloksena. Deweyn mukaan kognition lisäksi kokemusten syntyyn vaikuttavat aistihavainnot, tunteet ja teot sekä sosiaalinen ympäristö. Nämä Deweyn tunnistamat kokemusten välittäjät ovat innoittaneet brändikokemuksen ulottuvuuksien luokittelua sensoriseen, affektiiviseen, älylliseen ja käyttäytymisulottuvuuteen. (Brakus ym., 2009, 54.)

Brändikokemuksen käsite on lähellä monia muita markkinoinnin tutkimuksen käsitteitä, joilla pyritään tarkastelemaan asiakkaan suhtautumista brändiin (Schmitt, 2016, 178). Tällaisia termejä ovat esimerkiksi brändikiintymys (*brand attachment*, *brand involvement*), brändipersoona (*brand personality*), brändiasenne (*brand attitude*), brändimielikuvat (*brand associations*) ja brändimielikuva (*brand image*). Vaikka käsitteet ovat lähellä toisiaan, ne käsittävät asiakkaan suhdetta brändiin eri tavoin. Brändikokemus ei esimerkiksi arvioi brändiä yleisellä tasolla brändiasenteen tavoin. Brändikokemukset voivat kuitenkin ajan myötä johtaa arvioihin ja asenteisiin. Brändikokemus ei myöskään edellytä asiakkaalta motivaatiota tutustua brändiin, toisin kuin brändikiintymys, vaan brändikokemukset voivat tapahtua spontaanisti ilman, että asiakas tietää tai tuntee brändiä entuudestaan. Brändikiintymys edellyttää myös asiakkaan tunneperäistä suhdetta brändiin, jota brändikokemus ei edellytä. Kuten asenteita, brändikokemukset voivat kuitenkin ajan mittaan synnyttää asiakkaalle tunneperäisiä siteitä brändiä kohtaan. (Brakus ym., 2009, 53–54.)



Brändikokemukset ovat asiakkaan välittömiä havaintoja, tuntemuksia, kognitioita ja käyttäytymisreaktioita brändiin, ja sen takia brändikokemuksen käsite eroaa myös brändimielikuvasta, brändipääomasta ja brändipersonasta. Näissä brändin käsitteellistyksissä olennaista on, että asiakas muodostaa kuvan brändistä epäsuorasti, projisoimalla siihen esimerkiksi inhimillisiä ominaisuuksia. (Brakus ym. 2009.) Brändikokemuksen käsite on kuitenkin tiiviisti liitoksissa brändipääoman käsitteeseen, sillä brändikokemukset myötävaikuttavat osaltaan brändipääoman syntymiseen (Brakus ym., 2009, 52; Sahin ym., 2011, 1289; Raggio & Leone, 2009, 8; Alshathry ym., 2017, 415).

## **4.2. Työnantajabrändikokemuksen määritelmän syventäminen**

Moroko ja Uncles (2016) peräänkuuluttavat kattavaa empiiristä pitkittäistutkimusta työnantajabrändikokemuksesta, joka auttaisi työnantajabrändin tutkijoita ymmärtämään työnantajabrändiä ja työnantajabrändipääomaa luovien prosessien välistä vuorovaikutusta. He uskovat, että työnantajabrändikokemuksen tutkiminen täydentäisi työnantajabrändin tutkimusalaa samalla tavalla, kuin kuluttajabrändikokemuksen tutkiminen on täydentänyt kuluttajan ja brändin välisen suhteen tutkimusta markkinointitutkimuksen alalla (Moroko & Uncles, 2016, 319.) Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan Morokon ja Uncles'n vetoomukseen työnantajabrändikokemuksen tutkimuksen laajentamiseksi.

Amblerin ja Barrow'n (1996, 187) mukaan työnantajabrändin tarkasteluun voidaan soveltaa samoja tutkimusmetodeja, kuin tuote- ja yritysbrändin tutkimukseen, koska termit ovat toisilleen läheistä sukua. Tästä syystä ymmärrystä työnantajabrändikokemuksista ja niiden dynamiikasta on mahdollista syventää tarkastelemalla sitä markkinoinnin tutkimuksesta tutun brändikokemuksen (Brakus ym., 2009) kautta. Tässä alaluvussa yhdistellään brändikokemuksen käsitteen elementtejä työnantajabrändin tutkimusalaan ja kehitetään siten työnantajabrändikokemuksen määritelmää eteenpäin.

Brändikokemuksen tavoin työnantajabrändikokemusta voidaan luonnehtia työnantajabrändin herättämäksi sisäiseksi ja subjektiiviseksi reaktioksi, joka syntyy yleisön ja

työnantajabrändin välisissä kosketuspisteissä (Alloza, 2008; Ambler ym., 2002, 15; Sahin ym., 2011, 1289). Työnantajabrändikokemuksen määritelmässä näitä kosketuspisteitä ovat esimerkiksi rekrytointiprosessi, viestintä, palkitsemisjärjestelmät ja työntekijöiden kehittymisen tukeminen (Mosley, 2007), mutta brändikokemuksen kirjallisuudesta listaan voidaan lisätä myös mainonta, markkinointiviestintä, tapahtumat, suhdetoiminta, sosiaalinen media ja kuulopuhe (Alloza, 2008; Ambler ym. 2002, 15; Schmitt, 2016, 180).

Brändikokemukset luokitellaan Taulukossa 2 kuvatulla tavalla neljään eri ulottuvuuteen: sensoriseen, affektiiviseen, älylliseen ja käyttäytymisulottuvuuteen (Schmitt, 2009, 418; Brakus ym., 2009, 54). Sensorisiin brändikokemuksiin kuuluvat aistihavainnot sekä viehätykseen ja estetiikkaan liittyvät kokemukset. Brändikokemuksia luovat aistihavainnot voivat olla näkö-, kuulo-, haju-, ja tuntohavaintoja, tai useampia eri aisteja stimuloivia moniaistihavaintoja (Schmitt, 2016, 182). Sensoriset työnantajabrändikokemukset voisivat esimerkiksi olla työnantajabrändin visuaalisen ilmeen tai työnantajayrityksen toimiston sisustuksen herättämiä reaktioita. Affektiivisiin brändikokemuksiin luokitellaan tunteet ja emootiot (Brakus ym., 2009, 54), joita työnantajabrändikokemusten kontekstissa voisivat esimerkiksi olla yhteenkuuluvuuden tunne tai halu kuulua joukkoon tulevien työkavereiden kanssa.

Älyllisiin brändikokemuksiin puolestaan kuuluvat tietoon, ajatteluun ja järkeilyyn perustuvat kokemukset sekä opetukselliset kokemukset (Brakus ym., 2009, 54). Tällaisia kokemuksia voivat esimerkiksi olla työpaikkailmoitusten lukemisen ja yrityksen blogi- tai videosisältöjen kuluttamisen kaltaiset informatiiviset kokemukset. Työhaastatteluun valmistautuessa työnhakija voi saada myös opetuksellisia kokemuksia oppiessaan uusia asioita yrityksen tuotteista ja palveluista, tai esimerkiksi alasta, jolla yritys toimii. Käyttäytymisulottuvuuden brändikokemukset ovat tekoja ja toimintaa, sekä sosiaalista käyttäytymistä suhteessa ympäristöön (Brakus ym., 2009, 54). Työnantajabrändikokemuksen viitekehyksessä käyttäytymisulottuvuuteen voisivat lukeutua esimerkiksi kohtaamiset rekrytoijan tai tulevan esimiehen kanssa.

**Taulukko 2:** Brändikokemusten neljä eri ulottuvuutta (Brakus, 2009; Schmitt, 2009).

Ulottuvuus	Brändikokemus perustuu	Esimerkkejä brändikokemuksesta
Sensorinen ulottuvuus	Aistihavaintoihin, viehätykseen tai esteetiikkaan.	- Toimiston sisustus. - Työnantajan brändin visuaalinen ilme - Valokuvat työnantajan Instagram-profiilissa.
Affektiivinen ulottuvuus	Tunteisiin ja emootioihin.	- Yhteenkuuluvuuden tunne. - Halu kuulua joukkoon tulevien työ-kavereiden kanssa. - Tervetullut olo toimistolla vieraillessa. - Ylpeys tulevasta työnantajasta.
Älyllinen ulottuvuus	Tietoon, ajatteluun ja järkeilyyn.	- Työpaikkailmoitusten lukeminen. - Työnantajan blogi- tai videosisäلتöjen kuluttaminen. - Glassdoor-arvioiden tarkasteleminen. - Alaan, tuotteisiin ja palveluihin tutustuminen.
Käyttäytymisulottuvuus	Tekoihin, toimintaan ja sosiaaliseen käyttäytymiseen suhteessa ympäristöön.	- Rekrytointihaastattelu. - Kohtaaminen tulevan esimiehen tai kollegoiden kanssa. - Epäformaali keskustelu työnantajasta ystävien tai tuttajen kanssa.

Brändikokemuskirjallisuutta lainaten voidaan sanoa, että työnantajabrändikokemukset eroavat toisistaan vahvuudessa ja intensiivisyydessä. Ne voivat olla sekä myönteisiä, että kielteisiä. Tällaiset kokemukset voivat olla tarkoituksellisia, mutta niitä voi esiintyä myös spontaanisti ilman, että asiakas ja työnantajabrändi pyrkivät kosketuksiin toistensa kanssa. Spontaanit työnantajabrändikokemukset voivat olla lyhyitä ja ohimeneviä, mutta tarkoituksellisesti tuotettuina ne voivat olla hyvinkin pitkäkestoisia. (vrt. Brakus ym., 2009, 53.) Kun pitkäkestoiset työnantajabrändikokemukset painuvat asiakkaiden muistiin, voi niillä olla kauaskantoisia vaikutuksia asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen (vrt. Brakus ym., 2009, 1).

Brändikokemukset vaikuttavat myönteisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen, luottamukseen ja uskollisuuteen brändiä kohtaan (Shahin ym., 2011, 1297; Brakus ym., 2009, 53), ja työnantajabrändikokemuksilla saattaa olla samansuuntainen vaikutus potentiaalisen tai nykyisen työntekijän suhtautumiseen työnantajabrändiin. Brändikokemusten tavoin työnantajabrändikokemukset voivat ajan myötä synnyttää yleisölle asenteita

ja tunneperäisiä siteitä työnantajabrändiä kohtaan (Brakus ym., 2009, 53–54) ja ne voivat myös osaltaan vaikuttaa työnantajabrändipääoman syntymiseen (ks. Brakus ym., 2009, 52; Sahin ym., 2011, 1289; Raggio & Leone, 2009, 8; Alshathry ym., 2017, 415). Yhteenvedona voidaan siis sanoa, että mikäli työnantajabrändikokemuksia käsitteellistetään brändikokemuksen kautta, työnantajabrändäyksen keinoin yritykset voivat luoda kohderyhmilleen brändikokemuksia, jotka vaikuttavat työnantajabrändipääoman syntymiseen ja siten tekevät yrityksestä houkuttelevamman työnantajan (Schmitt, 2016; Brakus ym., 2009, 52–53; Sahin ym., 2011, 1289; Raggio & Leone, 2009, 8; Alshathry ym., 2017; Berthon ym., 2005).

### **4.3. Työntekijäkokemus on työnantajabrändikokemusten summa**

Työnantajabrändikokemus on tiiviisti sidoksissa työntekijäkokemuksen käsitteeseen. Työntekijäkokemuksesta käytetään englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa kahta eri nimeä (*employee experience*, *employment experience*), ja näitä nimiä käytetään epäjohdonmukaisesti kuvaamaan sekä työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia yrityksestä työnantajana (Plaskoff, 2017, 137; Alshathry ym., 2017, 417; Moroko & Uncles, 2016; 319), että tuotetta, jota työntekijät kuluttavat ja yrityksen henkilöstöhallinto johtaa ja tuottaa (Edwards, 2010, 6; Moroko & Uncles, 2008, 171). Lisäksi osa tutkijoista käyttää näitä käsitteitä arkipäiväisinä ilmaisuina määrittelemättä niitä tieteellisesti (ks. esim. Ambler & Barrow, 1996; Berthon ym., 2005). Työntekijäkokemus on akateemisessa kirjallisuudessa suhteellisen uusi käsite, eikä sitä ole tutkittu vielä kattavasti (Larivière ym., 2017, 7; Levamo, 2019, 2). Tutkijat ovatkin peräänkuuluttaneet työntekijäkokemuksen syvällistä analyysia työntekijäpolun eri vaiheissa sekä työntekijäkokemuksen käsitteen tarkkaa määrittelyä ja mittaamista (Larivière ym., 2017, 7).

Työntekijäkokemuksella viitataan työntekijän kokonaisvaltaiseen käsitykseen itsensä ja työnantajaorganisaation välisestä suhteesta. Tämä käsitys muodostuu kaikista kohtaamisista työntekijän ja työnantajan välillä työntekijäpolun aikana. (Plaskoff, 2017, 137.) Työntekijäkokemus pitää sisällään kognitiivisten, emotionaalisten ja sosiaalisten sekä aisti- ja käyttäytymisreaktioiden kokonaisuuden, joka syntyy vuorovaikutuksessa työympäristön kanssa (Larivière ym., 2017, 5). Työntekijäkokemus on siis kaikkien

niiden yksilöllisten kokemusten summa, jotka työntekijälle syntyy organisaatiossa työskentelemisestä (Levamo, 2019, 7), joskin jotkut tutkijat uskovat työntekijäkokemuksen alkavan jo työnhakuvaiheessa ja jatkuvan sen jälkeenkin, kun työntekijä lopettanut työt organisaatiossa (Plaskoff, 2017, 139). Työntekijäkokemus on subjektiivinen kokemus, ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten Amblerin ja Barrow'n (1996) listaamat taloudelliset, funktionaaliset ja psykologiset edut, sekä erilaiset toimijat työyhteisössä. Myönteiset työntekijäkokemukset voivat lisätä työtyytyväisyyttä sekä henkilöstön sitoutuneisuutta työnantajaorganisaatioon (Plaskoff, 2017, 137; Kersley ym., 2006; Levamo, 2019, 13).

Useiden eri tekijöiden vaikutuksen vuoksi työntekijäkokemukset voivat olla vaihtelevia ja jopa ristiriitaisia, mikä tekee niistä monimutkaisia ja vaikeita kontrolloida (Alshathry ym., 2017, 417–418). Kontrolloimattomuuden ja monimutkaisuuden vuoksi ajatus siitä, että työntekijäkokemus voitaisiin määritellä tuotteeksi, jota työnantajaorganisaation kulttuuri, prosessit ja käytännöt tuottavat (Moroko & Uncles, 2008, 160), on ongelmallinen. Työnantaja voi toki vaikuttaa siihen, millaiseksi työntekijäkokemus muodostuu, mutta myös sellaiset tekijät, jotka eivät ole työnantajan kontrollissa voivat vaikuttaa työntekijän subjektiiviseen käsitykseen työsuhteesta. Tutkijat ovat ehdottaneet esimerkiksi palvelumuotoilun (Plaskoff, 2017, 137) ja tuotejohtamisen ja -kehityksen (Moroko & Uncles, 2008, 171) teorioita mahdollisiksi lähestymistavoiksi siihen, miten työnantajat voivat pyrkiä vaikuttamaan työntekijäkokemusiin.

Työntekijäkokemuksen määritelmässä esiintyy neljä olennaista teemaa: kokonaisvaltaisuus, yksilöllisyys, sosiaalisuus ja yrityskohtaisuus (Levamo, 2017, 7.) Kokonaisvaltaisuudella viitataan siihen, että työntekijäkokemuksella ei viitata yksittäiseen kokemukseen (kuten työnantajabrändikokemuksella), vaan se on useiden kokemusten, kohtaamisten ja tekijöiden summa. Yksilöllisyys puolestaan viittaa siihen, että työntekijäkokemus on subjektiivinen ja siten jokaisen työntekijän henkilökohtainen kokemus työsuhteesta. Työntekijäkokemus on sosiaalinen, sillä organisaation sisäisillä, sosiaalisilla vuorovaikutustilanteilla on iso merkitys sen muodostumiseen. Lisäksi työntekijäkokemus on myös yrityskohtainen, sillä se käsittää yhden työsuhteen yhden työnantajan alaisuudessa. (Levamo, 2019, 7.)

Työntekijäkokemuksella on tärkeä rooli työnantajabrändin ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Moroko & Uncles, 2016, 319; Alshathry ym., 2017, 417), sillä sen myötä työntekijälle kertyy Amblerin ja Barrow'n (1996) kuvaamia työnantajabrändin psykologisia, funktionaalisia ja taloudellisia etuja. Työntekijäkokemus keryyttää työntekijälle myös havaintoja ja mielikuvia näistä eduista. Työnantajabrändikokemus on siten työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen vuorovaikutuksen tulos. (Moroko & Uncles, 2016, 319.)

*Taulukko 3: Tutkimuksen keskeiset käsitteet tiivistettyinä määritelmineen.*

Käsite	Määritelmä
Työnantajabrändi	Funktionaalisten, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuus, joka liitetään työnantajayritykseen, ja jonka työsuhte kyseisessä yrityksessä tarjoaa (Ambler & Barrow, 1996, 187). Arvolupaus, jonka työnantaja viestii työnhakijoille ja -tekijöille tavoitteenaan erottautua muista työnantajista (ks. esim. Edwards, 2010; Backhaus & Tikoo, 2004; Srivastava & Bhatnagar, 2010).
Työnantajabrändäys	Markkinoinnillinen ja viestinnällinen prosessi, jonka tuloksena on työnantajabrändi. Tavoitteena positioida yritys ensisijaiseksi työnantajaksi työnhakijoiden ja -tekijöiden mielissä. Pyrkii vaikuttamaan työnantajabrändipääomaan, mutta ei kykene hallitsemaan sitä. (ks. esim. Alshathry ym., 2017, Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010).
Työnantajabrändipääoma	Työntekijöiden ja -hakijoiden mielissä oleva arvottava käsitys työnantajabrändistä (Alshathry ym., 2017; Ambler & Barrow, 1996). Rakentuu esimerkiksi työnantajabrändimielikuvista ja työntekijäkokemuksesta (Alshathry ym., 2017). Työnantaja voi vaikuttaa pääoman muodostumiseen esimerkiksi markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon keinoin, mutta ei voi hallita sitä, sillä se on subjektiivinen ja siihen vaikuttavat myös työnantajan kontrolloimattomissa olevat tekijät (ks. esim. Alshathry ym., 2017; Cable & Turban, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004).
Työnantajan houkuttelevuus	Edut, jotka potentiaalinen työntekijä kokee saavuttavansa työskentelemällä työnantajayrityksessä. Yhteydessä työnantajabrändipääomaan: mitä houkuttelevampi työnantaja, sitä korkeampi positiivinen työnantajabrändipääoma. EmpAt –malli mittaa työnantajan houkuttelevuuden piirteitä. (ks. esim. Berthon ym., 2005; Matilainen, 2018.)
Työnantajabrändikokemus	Työntekijän tai -hakijan välitön havainto, tuntemus, kognitio tai käyttäytymisreaktio työnantajabrändiin (vrt. Brakus ym., 2009). Syntyy kosketuspisteissä työntekijän tai -hakijan ja työnantajaorganisaation välillä (Mosley, 2017). Työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen vuorovaikutuksen tulos (Moroko & Uncles, 2016).
Työntekijäkokemus	Työntekijän subjektiivisten kokemusten ja käsitysten summa työsuhteesta työnantajaorganisaatiossa (ks. esim. Plaskoff, 2017; Lari-vière, 2017; Levamo, 2019). Vaikuttaa työnantajabrändikokemukseen ja työnantajabrändipääomaan (Moroko & Uncles, 2016; Alshathry ym., 2017).

## 5. Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu. Ensin esitellään empiirinen aineisto ja sen keräämiseen ja käsittelyyn käytetyt menetelmät. Sen jälkeen kuvaillaan, miten analyysi toteutettiin.

### 5.1. Empiirinen aineisto ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen kohteena ovat Suomessa työskentelevät ohjelmistokehittäjät. Ohjelmistokehittäjät ovat työnantajabrändin tutkimuksen näkökulmasta kiinnostava kohde siksi, että heistä on digitalisaation myötä tullut haluttua ja yhteiskunnallisesti merkittävää työvoimaa, joista työnantajat kilpailevat kiivaasti (ks. esim. Mäntylä, 2017; Räisänen, 2017). Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta viimeisten kahden toista kuukauden aikana työpaikkaa vaihtanutta ohjelmistokehittäjää. Osallistujat valikoitiin harkinnanvaraisesti kuudesta eri yrityksestä, joille ohjelmistokehitys on olennainen osa liiketoimintaa. Osallistujien joukossa on sekä hyvin kokeneita, alalla yli kymmenen vuotta työskennelleitä, että vastavalmistuneita ohjelmistokehittäjiä.

Tutkimus on laadullinen ja noudattaa haastattelututkimuksen, tarkemmin puolistrukturoidun teemahaastattelun strategiaa. Tutkimusmenetelmä valittiin paitsi sen joustavuuden vuoksi, myös siksi, että haastattelu soveltuu monitahoisten aiheiden syvälliseen tarkasteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 35). Teemahaastattelu myös huomioi osallistujan toimijuuden ja antaa keskeisen roolin tämän tekemille tulkinnoille ja merkityksille (emt., 48).

Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa osallistujan itsensä mielestä vaikuttavimmat työnantajabrändikokemukset ja sanoittaa niiden synnyttämää työnantajabrändipääomaa. Haastatteluissa pyrittiin keskittymään uuteen työpaikkaan ja siihen liittyviin työnantajabrändikokemuksiin ja mielikuviin, ja erottelamaan ne muista työpaikan vaihtamiseen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä, kuten edellisen työpaikan kielteisistä ominaisuuksista tai osallistujan elämäntilanteeseen liittyvistä tekijöistä, jotka ovat tutkimuksen fokuksen ulkopuolella.

Teemahaastattelun menetelmän mukaisesti haastattelujen teema-alueet olivat kaikille osallistujille samat, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä varioitiin joustavasti haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 48). Haastatteluissa keskityttiin viiteen teemaan:

1. Ensimmäinen työnantajabrändikokemus ja sen synnyttämä ensivaikutelma.
2. Työnantajabrändikokemukset ensikohtaamisen ja hakuprosessin aloittamisen välillä.
3. Mielikuvat työnantajasta ennen hakuprosessin aloittamista, eli työnantajabrändikokemusten synnyttämä työnantajabrändipääoma.
4. Uuden työpaikan valitseminen, eli mikä sai osallistujan harkitsemaan uutta työnantajaa ja mikä sinetöi päätöksen allekirjoittaa työsopimus.
5. Työnantajassa tärkeää ylipäätään, eli mitä asioita osallistuja pitää yleisesti tärkeänä työpaikan valinnassa.
6. Avoin osio, jossa osallistuja voi vapaasti tuoda esille aiheeseen liittyviä, mutta aiemmissa teemoissa mainitsematta jääneitä asioita.

Haastattelut toteutettiin marras-joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana yksilöhaastatteluina. Yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisesti osallistujilta pyydettiin informoitu suostumus haastattelun tallentamiseen ja henkilötietoja käsiteltiin luottamuksellisesti. Haastattelut nauhoitettiin osallistujien luvalla ja tallenteet litteroitiin haastattelutilanteiden jälkeen analyysia varten.

## **5.2. Teoriaohjaava sisällönanalyysi**

Haastattelujen tuottama tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Analyysirungoiksi valittiin tutkimuksen kannalta olennainen työnantajabrändikokemuksen käsite sekä työnantajan houkuttelevuutta ja siten työnantajabrändipääomaa käsitteellistävä EmpAt-malli. Työnantajabrändikokemuksen käsite ja EmpAt-malli ohjasivat myös aineistonkeruuta, sillä ne toimivat kysymysrunгон pohjana. Samojen teoreettisten viitekehysten käyttäminen läpi aineiston keräämisen, käsittelyn ja analyysin toi tutkimuksen tekoon sisäistä johdonmukaisuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 124).



Teoriaohjaava sisällönanalyysi eroaa aineistolähtöisestä analyysistä, sillä siinä teoreettiset käsitteet ohjaavat empiirisen aineiston analyysia sen sijaan, että analyysia tehtäisiin puhtaan induktiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 96). Teoriaohjaava sisällönanalyysi ei kuitenkaan myöskään täysin pohjautu deduktiiviseen päättelyyn, sillä siinä aiempi tieto auttaa tutkijaa löytämään aineistosta uudenlaisia tulkintoja. Teoriaohjauksessa sisällönanalyysissä analyysiyksiköt poimitaan aineistosta ja teoreettiset käsitteet ohjaavat analyysin etenemistä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97.)

Analyysiprosessissa keskityttiin ensin työnantajabrändikokemuksiin. Aluksi aineisto esikäsiteltiin luokittelun keinoin ja haastatteluaineistosta koodattiin kaikki siinä esiintyvät työnantajabrändikokemukset, eli tilanteet, joissa osallistuja oli ollut joko suorasti tai epäsuorasti kosketuksissa työnantajabrändiin. Työnantajabrändikokemuksen pääluokan alle muodostettiin pelkistettyjä yläkategorioita, joiden alle ryhmiteltiin samankaltaisia työnantajabrändikokemuksia. Yläkategorioiden frekvenssit, eli se, miten usein kuhunkin yläkategoriaan kuuluvia työnantajabrändikokemuksia tuli aineistossa esille, laskettiin ja niiden perusteella pyrittiin asettamaan kokemuksia tärkeysjärjestykseen. Tätä kautta kyettiin alustavasti vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli kartoittamaan osallistujien kannalta vaikuttavimmat työnantajabrändikokemukset.

Seuraavaksi tarkasteltiin työnantajan houkuttelevuutta aineistossa esiin tulleiden työnantajamielikuvien välityksellä. Aineistosta tunnistettiin kokonaisuudessaan 227 mielikuvaa, jotka pyrittiin luokittelemaan analyysirunkona käytetyn, työnantajan houkuttelevuutta mittaavan EmpAt-mallin (Matilainen, 2017) ulottuvuuksien mukaisesti (ks. alaluku 3.2.). Aineistosta koodattiin kaikki osallistujien mainitsemat mielikuvat työnantajasta, ja ne luokiteltiin EmpAt-mallia analyysirunkona käyttäen eri ulottuvuuksien (innovaatio-, taloudellinen, sosiaalinen, kehitys-, maine- ja mahdollisuusarvo) alle. Tässä kohtaa analyysin haasteena oli eri arvoluokkien päällekkäisyys, eli se, että yksittäinen mielikuva olisi voinut tulkinnasta riippuen kuulua useampaan eri arvoluokkaan. Näissä rajatapauksissa pyrittiin johdonmukaisuuteen ja tekemään luokittelupäätös siten, että yksittäisen mielikuvan konteksti ymmärrettiin mahdollisimman hyvin.

Mielikuvien luokittelun tuloksena oli kategorisointi, jossa pääluokkana oli työnantajabrändipääoma ja yläkategorioina EmpAt-mallin mukaiset arvot. Jokaisen yläkategorian alle oli jaoteltu joukko osallistujien mainitsemia mielikuvia. Seuraavaksi kunkin yläkategorian sisällä olevia mielikuvia pelkistettiin: samankaltaiset mielikuvat yhdistettiin omiksi alakategorioikseen. Jotkin alakategorioista olivat EmpAt-mallin mukaisia, mutta aineistosta nousi myös mielikuvia, jotka eivät suoraan sopineet valmiiden kategorioiden alle. Tällöin luotiin induktiivisesti uusia alakategorioita.

Luokittelun lomassa sekä ylä- että alakategorioiden frekvenssit laskettiin, ja näin pyrittiin jälleen kvantifioimaan aineistoa ja asettamaan mielikuvia ja EmpAt-mallin arvoja tärkeysjärjestykseen. Vaikuttavuuden ja tärkeyden arviointia ei kuitenkaan jätetty pelkkien frekvenssien varaan. Osallistujien mainitsemia työnantajakohtaisia mielikuvia verrattiin myös niihin teemoihin, jotka nousivat esiin, kun osallistujilta kysyttiin, mikä heille ylipäätään on työnantajassa tärkeää. Haastattelun eri teemojen välisiä samankaltaisuuksia ja ristiriitoja käytettiin apuna analyysin syventämisessä ja tärkeysjärjestyksen ymmärtämisessä. Tällä tavoin pyrittiin välttämään satunnaisten huomioiden vaikutusta aineiston tulkintaan ja tutkimuksen johtopäätöksiin ja varmistamaan analyysin kattavuus (Mäkelä, 1990, 52).

Edellä kuvatun esikäsittelyn ja alustavan analyysin kautta aineistosta nousi esiin keskeisiä teemoja, joista muodostettiin sisällönanalyysin mukaisesti merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet pyrittiin muodostamaan mahdollisimman objektiivisesti ja puolueettomasti sen perusteella, mitä osallistajat toivat tutkimushaastattelussa esille. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin hyväksyttävä, että tutkija tekee aineistosta tulkintoja omasta subjektiivisesta viitekehystänsä käsin (Tuomi & Sarajärvi, 2005, 133).

## 6. Vaikuttavimmat työnantajabrändikokemukset

Tässä luvussa analysoidaan haastatteluaineiston perusteella työnantajabrändikokemuksia ja niiden vaikuttavuutta. Ohjelmistokehittäjien kohtaamia työnantajabrändien kanssa tarkastellaan työnantajabrändikokemuksen käsitteen kautta, joka pohjautuu työnantajabrändin ja brändikokemuksen teoreettisiin viitekehyksiin (ks. luku 4). Luvussa keskitytään erityisesti kahteen aineistosta esiin nousseeseen teemaan: ihmiskontaktien vaikuttavuuteen ja työnantajabrändin tunnettuuden etuihin ja haittoihin. Osallistujien näkemyksiin viitataan koodatuilla tunnisteilla tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyden suojelemiseksi. Haastateltaville annetut tunnisteet koostuvat ohjelmistokehittäjää tarkoittavasta lyhenteestä OK ja järjestysnumerosta 1–6.

### 6.1. Ihmiskontaktien merkityksellisyys

Aineistoa analysoidessa erityisen huomionarvoista oli, että yksikään haastateltavista ei ollut lähettänyt työhakemusta tai lähestynyt mahdollista työnantajaa perinteisin työnhaun keinoin. Sekä yli kymmenen vuotta alalla työskennelleiden kokeneiden ohjelmistokehittäjien, että vastavalmistuneiden junioreiden kohdalla rekrytointiprosessi oli alkanut joko rekrytoijan tai kykyjenetsijän suorasta yhteydenotosta tai yrityksessä työskentelevän tutun suosituksesta. Vaikka kyseessä ei ole yleistettävä tutkimustulos, voidaan ilmiön taustalla nähdä ohjelmistoalalla vallitsevat hakijan markkinat (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020). Ohjelmistokehittäjien ei useinkaan tarvitse ryhtyä aktiiviseen työnhakuun tai lähestyä mahdollisia työnantajia perinteisesti hakemuksen tai ansioluettelon kera.

Työnantajabrändikokemusten kontekstissa aineistosta nousi esiin keskeisenä teemana ihmiskontaktien merkityksellisyys. Kaikkiaan 94 työnantajabrändikokemuksista 57,4 prosenttia oli ihmisten välisiä, joko kasvokkaisia kohtaamisia tai jonkin viestintävälineen, kuten puhelimen tai sähköpostin välittämiä. Verkossa tapahtuneita brändikokemuksia oli 23,4 prosenttia ja muita brändikohtaamisia, kuten mediajulkisuutta, logonäkyvyyttä ja kuulopuhetta oli 19,1 prosenttia. Ihmiskontakteihin lukeutuivat sekä työnantajayrityksessä työskentelevät henkilöt, kuten rekrytoijat, tulevat kollegat ja

esimiehet, että organisaation ulkopuoliset henkilöt, kuten kaverit ja tutut jotka tunsivat yrityksen entuudestaan.

Eräs osallistuja painotti ihmiskontaktin tärkeyttä työnhakuprosessin alussa seuraavasti:

*Mä koen, että duunin hakeminen työpaikkailmoituksen kautta on aina tosi paljon huonompi kuin se, että se keskustelu lähtee jonkun muun [ihmisen] kautta. – – Heti jos pääsee jonkun tutun kautta keskusteluun, pääsee molemmin puolin keskustelemaan paljon rehellisemmin siitä, mitä se [työ] oikeasti on. – – Se ei ollut mun mielestä välttämätöntä että henkilö on edes töissä siinä firmassa, vaan enemmän se että se lähtee tutun kautta se keskustelu, että se eka kontakti siihen firmaan olisi oikeesti joku henkilö, jonka kanssa sä käyt sitä keskustelua verrattuna että sä luet jonkun työpaikkailmoituksen. (OK1.)*

Ihmiskontaktien merkityksellisyys korostui myös silloin, kun osallistujat tutustuivat työnantajaan paremmin ja hakivat siitä tietoa. Jokainen osallistuja kertoi vierailleensa yrityksen verkkosivuilla ennen rekrytointiprosessiin ryhtymistä tai sen aikana. Sivuille tutustuttiin yrityksen urasivuihin, työpaikkailmoitukseen ja asiakkuuksista tai yrityksen myymistä tuotteista ja palveluista kertoviin materiaaleihin. Vain yksi osallistuja kertoi lukeneensa tarkemmin yrityksen teknologiablogia ja kulttuurista kertovaa käsikirjaa. Pääosin verkkosivuilla vierailemisen tavoitteena oli saada karkea yleiskuva siitä, mistä yrityksestä oli kyse. Sen sijaan, että työnantajan verkkosivut olisi nähty tärkeänä tietolähteenä, ne olivat alisteisessa asemassa suhteessa ihmiskontakteihin. Jos kysymykset saattoi esittää suoraan rekrytoijalle tai yrityksessä työskentelevälle kaverille, se tehtiin.

Rekrytointihaastattelut ja näiden haastattelujen väliset keskustelut rekrytoijien kanssa olivat yleisimpiä työnantajabrändikokemuksia. Tämä ei ole yllättävää, sillä kaikkien osallistujien oli käytävä läpi ainakin kaksi rekrytointihaastattelua ennen työtarjouksen saamista ja monilla haastatteluista kertyi huomattavasti useampia. Varsinaisen haastattelun jälkeen rekrytoija otti usein vielä erikseen yhteyttä kysyäkseen haastateltavan tuntemuksia ja antaakseen palautetta edellisestä rekrytointihaastattelusta tai -tehtävästä. Aineistosta ilmeni, että osallistujat arvostivat helposti lähestyttäviä ja

proaktiivisia rekrytoijia, jotka tukivat osallistujaa haastatteluprosessin aikana. Myös alkuperäisissä yhteydenotoissa pidettiin tärkeänä, että yhteydenotto oli selvästi osoitettu ja räätälöity osallistujalle.

Vaikka rekrytoijilla on tärkeä rooli työnantajabrändikokemusten luojina ja välittäjinä, heitä pidettiin vähemmän luotettavina tai autenttisina tietolähteinä yrityksen työntekijäkokemuksesta verrattuna tuleviin kollegoihin, eli muihin ohjelmistokehittäjiin. Moni osallistuja antoi enemmän painoarvoa muiden yrityksen työntekijöiden, kuin rekrytoijien kanssa käydyille keskusteluille.

*Rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe oli yleinen haastattelu konsultin kanssa, eikä minkään rekrytointiprosessin, jolloin siitä sai jo aika hyvän käsityksen että – – minkälaista on olla täällä duunissa. Ja se oli mun mielestä tosi hyvä että se oli näin, – – koska ne tekee sitä samaa duunia kuin mitä mä teen, niin ne oli tosi hyviä kertomaan siitä minkälaista täällä on olla ja tehdä asioita. (OK1.)*

*Se on kuitenkin eri asia mitä rekrytoijat pystyvät sanomaan versus että mitä ne, jotka oikeasti tekee sitä duunia (OK4).*

## 6.2. Sisäpiiritiedon vakuuttavuus

Kaikkein vaikuttavimmiksi koettiin sellaiset työnantajabrändikokemukset, joissa yrityksen työntekijä oli osallistujalle entuudestaan tuttu. Neljän osallistujan ystävä tai tuttu oli töissä yrityksessä, mikä madalsi kynnystä ryhtyä tunnusteluihin uuden työnantajan kanssa. Kun uusista mahdollisuuksista saattoi keskustella rennosti kahvikupin tai lounaan äärellä tai viestittelemällä esimerkiksi Telegramissa entuudestaan tutun ihmisen kanssa, varsinaista työnhakupäätöstä kykeni lykkäämään, kunnes oli varma siitä, että uusi työpaikka on kiinnostavampi kuin nykyinen.

*Kaveri, joka oli täällä duunissa kuuli, että mä etsin duunia ja laittoi mulle viestiä, että olisinko mä kiinnostunut tulemaan tänne töihin. Me käytiin keskustelua ensin kahden kesken, että millasta on olla duunissa, minkälaisia ihmisiä tänne haetaan ja mitä mä haluan tehdä [työkseni]. Tavallaan kaveri jo screenaili mua ja mä työpaikkaa, vaikka [keskusteluilla] ei ollut mitään tekemistä rekryn kanssa vielä siinä vaiheessa. (OK1.)*

*Se [että kaveri oli töissä yrityksessä] oli ehkä se syy, jonka takia mä laitoin sen viestin. Mä en ollut silloin vielä hakemassa varsinaisesti [työpaikkaa]. Mulla oli ehkä mielessä, että voisin vuoden sisään vaihtaa työpaikkaa, mutta en mä siinä kohtaa ollut henkisesti valmis siihen, että mä oikeasti vaihtaisin työpaikkaa. Se oli vaan semmoinen että olisi ehkä kiva nähdä ja kuunnella millaista on muualla ja vähän herätellä niitä haluja, mutta sitten innostuinkin siitä. (OK2.)*

Näillä neljällä osallistujalla, jotka tunsivat yrityksen työntekijöitä entuudestaan, oli mahdollisuus kuulla työntekijäkokemuksesta suoraan itselleen tutuilta ihmisiltä, joiden sanaan he luottivat.

*Aika paljon kuitenkin ehkä luotti siihen, että kun siellä on joku [tuttu] jo viihtynyt useamman vuoden, niin ei voi olla ihan huono työpaikka (OK6).*

*Ja tavallaan jos se kaveri joka on jo täällä kysyy tollasta [että oliko osallistuja ajatellut tulevansa yritykseen töihin], niin tavallaan se vahvisti sitä, että ehkä toi voisikin olla se paikka. Se ehkä kadotti multa tavallaan sen ajatuksen, että ei toi oo oikee paikka. Että luotti siihen kaverin harkintakykyyn. – – Jonka jälkeen, oikeastaan sitten kun se prosessi eteni, en missään vaiheessa miettinyt että mä en tulisi tänne duuniin. (OK1.)*

Myös muilla kuin osallistujille entuudestaan tutuilla työntekijöillä oli tärkeä rooli vaikuttavien työnantajabrändikokemusten synnyttäjänä. Ne kaksi osallistujaa, jotka eivät tunteneet entuudestaan ketään tulevista kollegoistaan lukivat muiden työntekijöiden arvosteluja työnantajista Glassdoor-palvelussa.

*Toki kyllä kaikki ihmiset keiden kanssa mä juttelin sanoivat, että täällä on mukavaa olla töissä ja kyllä se varmaan vaikutti. Että jos niistä ihmisistä olisi huokunut ihan toisenlainen kuva, niin kyllä se olisi varmaan vaikuttanut. (OK5.)*

Sosiaalinen media ei noussut aineistosta esiin kovinkaan tärkeänä työnantajabrändikokemusten synnyttäjänä. Osallistujista kolme mainitsi vilkaisuensa työnantajan profiileja eri sosiaalisissa medioissa, kuten Twitterissä, Instagramissa tai LinkedInissä. Kaksi näistä osallistujista tosin totesi, että heille isompi merkitys oli sillä, millaisen

kuvan yrityksen työntekijät olivat antaneet työnantajasta omissa sosiaalisen median kanavissaan. Jälleen kerran työntekijöiden mielipiteet koettiin vaikuttavammiksi kuin työnantajan oma viestintä.

*Kyllä sillä [sosiaalisella medialla] on mun mielestä tosi paljon merkitystä. Ja että minkälainen kuva sieltä tulee muita kuin virallisia kanavia pitkin (OK2).*

### **6.3. Työnantajabrändin tunnettuuden edut ja haitat**

Kun aineistoa tarkasteltiin työnantajabrändikokemusten vaikuttavuuden näkökulmasta, esiin nousi työnantajabrändin tunnettuuden problematiikka. Se, että työnantajan brändi oli osallistujalle tuttu entuudestaan, antoi työnantajalle legitimizeettiä ja matali osallistujan kynnystä vastata myöntävästi rekrytoijan tai headhunterin yhteydenottoon. Vaikka yritys ei olisi ollut osallistujalle itselleen tuttu, alalla työskentelevien kavereiden kuulopuhe teki tuntemattomammastakin työnantajasta varteenotettavamman vaihtoehdon. Jos työnhakija ei tunne yritystä entuudestaan, eli yrityksen tunnettuus on olemattomalla tasolla, työnhakija voi kyseenalaistaa yrityksen legitimizeetin työnantajana (Cable & Turban, 2001, 128). Riittämätön tai epä johdonmukainen tieto lisää yrityksen riskiä jäädä valinnan ulkopuolelle (Wilden ym., 2010, 10).

*Ei voi olla kyse mistään huuhaa-firmasta, kun kaveritkin tietää (OK2).*

*Heti kiinnostuin, koska kuitenkin mieluummin harkitsen sellaisia paikkoja, missä on tuttuja tai tietää että ihmiset ovat viihtyneet – on turvallisempi mennä, ettei ole joku ihan random tyyppi joka laittaa LinkedInissä viestiä että tääl ois tällainen mahdollisuus, mistä ei tiedä yhtään tai ei ole mitään tarttumapintaa siihen. (OK6.)*

Työnantajabrändin tunnettuus on ehto työnantajaa koskevan tiedon ja käsitysten syntymiselle, ja siten työnantajabrändipääoman muodostumiselle (Cable & Turban, 2001, 117). Alan tutkijat ovat väitelleet siitä, onko tunnettuuden lisääminen lähtökohtaisesti hyvä vai huono asia yrityksen houkuttelevuudelle työnantajana, ja tukeeko vai haittaako se yrityksen rekrytointia (Alshathry ym., 2017, 419). Jotkut tutkijat (Newburry ym., 2006; Gatewood ym., 1993) ovat osoittaneet, että työnantajan tunnettuuden ja

puoleensavetävyyden välillä on suora positiivinen yhteys. Monet aihetta käsitelleistä tutkijoista ovat kuitenkin sitä mieltä, että yrityksen tunnettuus voi viitata sekä positiiviseen, yrityksen työnantajabrändipääomaa vahvistavaan tietoon, että negatiiviseen, eli työnantajabrändipääomaa heikentävään tietoon (ks. esim. Brooks ym., 2003, 906; Cable & Turban, 2001, 133, Alshathry ym., 2017, 419). Tunnettuuden määrä ei siis yksin riitä, vaan myös sen laatu merkitsee.

Oleellinen kysymys tunnettuuden laadun kannalta on se, kuka kontrolloi tunnettuutta lisääviä työnantajabrändikokemuksia. Sekä yrityksen omista tietolähteistä että ulkopuolisilta tahoilta saatavilla oleva tieto vaikuttaa potentiaalisen työnhakijan käsitykseen työnantajayrityksestä ja siitä, millaista siellä olisi olla töissä (Turban ym., 1998, Cable & Turban, 2001, 133). Yritys ei siis pysty täysin kontrolloimaan kaikkea itsestään tarjolla olevaa tietoa.

Kaikista tutkimushaastattelussa mainituista työnantajabrändikokemuksista 29,9 prosenttia oli työnantajan omia tai sen kontrolloimia (verkkosivut, rekrytointia tukevat markkinointimateriaalit, työpaikkailmoitukset, toimistoympäristö, työnhakuportaalien profiilit sekä läsnäolo rekrytointitapahtumissa ja alan messuilla). Osittain työnantajan kontrollissa olevien työnantajabrändikokemusten osuus oli 38,3 prosenttia (rekrytointihaastattelut ja keskustelut rekrytoijien ja headhuntereiden kanssa sekä hakukonetulokset). Työnantajan kontrollin ulkopuolisten työnantajabrändikokemusten osuus puolestaan 31,9 prosenttia, ja niihin lukeutuivat muiden muassa keskustelut yrityksessä työskentelevien ja muiden kavereiden kanssa, kuulopuhe, mediajulkisuus ja Glassdoor-arvostelut. Aineiston mukaan yritykset olivat pystyivät siis kontrolloimaan vain alle kolmasosaa niistä työnantajabrändikokemuksista, joista osallistujien mielikuvat syntyivät.

Työnantajabrändin tunnettuuden tasot ennen rekrytointiprosessin alkamista vaihtelivat osallistujien välillä. Yhdelle osallistujista työnantajayritys oli hyvinkin tuttu jo useamman vuoden takaa, ja tällöin tunnettuus oli ehtinyt muovautua työnantajan kontrolloimien ja kontrollin ulkopuolisten työnantajabrändikokemusten ristipaineessa. Toiselle osallistujalle työnantajan brändi oli täysin tuntematon ennen rekrytoijan



yhteydenottoa, minkä johdosta työnantajalla oli paljon valtaa määritellä, millaiseksi työnantajabrändipääoma osallistujan mielessä muovautui.

*Mun mielikuva on käytännössä muodostunut näiden [rekrytointiprosessin] tapaamisten ja puhelinsoittojen aikana. – – Ja sitten just että en ollut kuullut nimeä aikaisemmin, enkä tiennyt mitään firmasta aikaisemmin. Tavallaan tämä putki on ollut se joka on muovannut mun mielipiteen. (OK4.)*

Suurin osa haastateltavista sijoittui näiden kahden ääripään välille: työnantajabrändi oli jollakin tasolla tuttu ja työnantajabrändipääomaa oli ehtinyt kertyä jonkin verran ennen kuin rekrytointiprosessi oli alkanut.

Työnhakijan hallussa oleva tieto työnantajayrityksestä vaikuttaa siihen, miten hän prosessoii ja reagoi saamaansa lisätietoon yrityksestä, miten puoleensavetävänä hän yrityksen näkee, miten aktiivisesti hän tavoittelee työsuhdetta yrityksessä ja lopulta siihen, muodostaako hän yritykseen merkityksellisen suhteen (Cable & Turban, 2001, 132). Ennen kuin työnhakijalla on henkilökohtaista kokemusta työnantajayrityksestä työntekijänä, hänellä on hyvin rajallinen määrä tietoa yrityksestä (Cable & Turban, 2001, 132; Srivastava & Bhatnagar, 2010, 27). Potentiaaliset työnhakijat tarvitsevat tietoa työnantajayrityksestä ennen siihen liittymistä, sillä tieto vähentää työnantajan valintaan liittyvää riskiä ja auttaa tekemään harkitumpia valintoja (Wilden ym., 2010). Eräs osallistujista, joka tunsu työnantajan brändin vain hyvin pintapuolisesti ennen rekrytointiprosessin alkamista totesikin, että hänen teki mieli saada koko ajan enemmän tietoa työnantajasta.

## 7. Houkuttelevan työnantajabrändin rakentajat

Tässä luvussa tarkastellaan aineiston analyysin toista keskeistä kokonaisuutta: työnantajabrändikokemuksista syntyneitä mielikuvia ja työnantajabrändipääomaa. Haastatteluaineistosta tunnistettiin kolme laajaa teemaa tai merkityskokonaisuutta, jotka kuvaavat sitä, millaiset mielikuvat rakentavat positiivista työnantajabrändimielikuvaa työntekijöiden ja -hakijoiden mielissä. Nämä kolme merkityskokonaisuutta kietoutuvat työyhteisön, viiteryhmän ja ammatillisen kehityksen teemojen ympärille ja niitä tarkastellaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 7.1. Rento ja yhteisöllinen ilmapiiri

Työyhteisöön liittyvillä mielikuvilla oli suuri merkitys työnantajan houkuttelevuudelle ja siten työnantajabrändipääoman rakentumiselle. Erityisesti rentous ja epämuodollisuus työyhteisössä sekä lämmin ilmapiiri ja tunnelma koettiin tärkeäksi. Epämuodollisuutta kiiteltiin sekä suhteessa kollegoihin, että johtoon. Myös rekrytoijien ja haastattelijoiden rentoa asennetta arvostettiin, ja oltiin iloisia, kun rekrytointiprosessi ei ollutkaan piinapenkki vaan keskusteleva ja vuorovaikutteinen tutustuminen, jossa osallistujasta oltiin kiinnostuneita kokonaisena ihmisenä harrastuksineen ja mielenkiinnonkohteineen, eikä vain ammattikuntansa edustajana. Ihmiskeskeisyys tuli esille haastatteluissa myös muissa yhteyksissä. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että työnantaja ei kohtele heitä resursseina, vaan osoittaa arvostusta ja kiinnostusta työntekijöitään kohtaan ja pitää heistä hyvää huolta.

*Firma osoittaa että työntekijät ei ole vain resursseja, joita on siellä töissä, vaan että ne on oikeasti ihmisiä joita se työnantajakin arvostaa (OKI).*

Yhteisöllinen kulttuuri, yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvä yhteishenki työyhteisössä korostuivat tutkimushaastatteluissa. Näiden kanssa käsi kädessä kulkivat työyhteisön järjestämät yhteiset aktiviteetit, kuten urheilukerhot, viini-illat ja henkilöstön juhlat. Työkaverit eivät olleet vain työkavereita, vaan samanhenkisten kollegoiden kanssa saattoi jutella muistakin kuin työasioista ja työn ja vapaa-ajan välinen raja saattoi

hämärtyä, kun esimerkiksi perjantaisin jäätiin työpäivän jälkeen viettämään aikaa toimistolle PlayStationin tai pienpanimo-oluiden parissa.

*Mä oon tykännyt, jos mä pystyn yhdistämään mun vapaa-aikaa työhön. Mulla ei oo ikinä ollut sellaista kahdeksasta neljään –mentaliteettia, vaan mä tykkään siitä että on ihmisiä, joiden kanssa tykkäisin olla myös vapaa-ajalla. Mä ihan mielellään jään vaikka töihin pidemmäksi aikaa tai sitten jos tehdään vapaa-ajalla jotain, niin musta on ihan kivaa, että sitä voi tehdä työkavereiden—tai siis muka työkavereiden—kanssa. Ja just se, että pystyy juttelemaan muistakin kuin työasioista töissä, niin musta se on aika plussa. (OK4.)*

Konsultteina työskentelevät osallistujat korostivat mahdollisuutta tiimityöhön tärkeänä työnantajan houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä. Heille oli positiivista, jos työnantaja pyrkii myymään asiakkailleen kokonaisen tiimin tekemiä konsultointiprojekteja sen sijaan, että se lähettäisi konsultteja töihin asiakasyritykseen yksin. Mahdollisuus tehdä töitä yhdessä oman työyhteisön kanssa vähentäisi konsulttityön ikävänä pidettyä lieveilmiötä, jossa samaistuminen omaan varsinainen työnantajaan on heikkoa, kun arki kuuluu osana asiakasorganisaatiota.

*Mitä väliä sillä on, että missä firmassa sä olet duunissa, jos sä olet yksin siellä [asiakkaalla]. Se vähän niin kuin katoaa, se firma siitä. (OK1.)*

*Ja sitten just se, että miten noihin projekteihin lähdetään, että pyritään siihen, että siellä olisi mahdollisimman paljon [yrityksen] työntekijöitä – – että sinne ei ketään yksinään välttämättä laiteta, vaan yritetään saada sinne kokonainen yrityksen tiimi, mitä kautta saataisiin vähän enemmän irti tiimistä (OK2).*

Myös tuoteyrityksissä työskenteleville ohjelmistokehittäjille hyvällä tiimillä oli merkitystä. Siinä missä konsulttien tiimit saattoivat vaihtua tiuhaankin eri asiakasprojektien välillä, tuoteyrityksissä tiimi koettiin pysyvämmäksi yksiköksi, jossa hyvällä yhteishengellä ja tiimin toimivuudella oli enemmän merkitystä.

*Itse arvostan tosi paljon että se tiimi toimii ja että on kiva tiimi jonka kanssa työskennellä. Että mieluummin valitsee mukavan tiimin – – et saa olla ihan vaikka paskaa se*

*homma jos vaan on kiva tiimi. Tai sitten taas toisaalta, jos saisi tehdä maailman siisteimpiä teknologioita ja tuotteita sun muita, mutta jos se tiimi ei toimisi, niin kyllä se on se tiimi [joka on tärkeämpi]. (OK6.)*

Jokseenkin yllättäen suhde esimiehiin oli aineistossa aliedustettuna. Vain muutamassa haastattelussa mainittiin mielikuva, johon liittyi esimies tai johdon edustaja, ja näissäkin tapauksissa kyse oli joko esimiehen teknisestä pätevyydestä tai ylimmän johdon edustajien lähestyttävyydestä rekrytointihaastattelussa. Esimiessuhteet saattavat tässä aineistossa piiloutua laajempaan “hyvän tiimin” mielikuvaan, mikä puolestaan voi kieliiä työyhteisöjen ja johtamistapojen muutoksesta osallistujien työnantajayrityksissä: esimiestä ei enää nähdä muusta tiimistä irrallisena pomona, vaan yhtenä tiimiläisenä muiden joukossa.

Sosiaalisen työympäristön merkitys työnantajan houkuttelevuuden rakentumiselle oli aineistossa korkeampi kuin fyysisen työympäristön merkitys. Fyysinen työympäristö tuli puheeksi neljässä haastattelussa kuudesta. Miellyttävä toimistoympäristö ja sen tarjoamat palvelut ja edut koettiin kivana lisänä, mutta osallistujien mukaan näillä tekijöillä ei lopulta ollut suurta merkitystä työpaikan valinnan kannalta. Se, että toimistolla on laadukas espressokeitin, lepohuone tai kuntosali, lisäsivät työnantajan houkuttelevuutta jonkin verran, mutta monet osallistujat totesivat, että tyytyisivät myös vähempään.

*Ja sitten tietysti perusfasiliteetit, niissä mä nyt oon aika silleen, että jos on kahvia ja vettä ja pöytä minkä ääressä istua ja netti, niin mä oon jo ihan tyytyväinen (OK4).*

Aineistossa tuli myös esille tilanteita, joissa osallistujalle oli jäänyt kielteinen mielikuva työympäristöstä, mutta se ei ollut vaikuttanut työpaikan valintaan. Yhdessä tapauksessa toimiston miljöö ei miellyttänyt osallistujaa ja tunnelma parkkipaikalle saapuessa oli jopa luotaantyöntävä. Osallistuja totesi kuitenkin, että viettää joka tapauksessa suurimman osan työajastaan tietokoneen ruutua tuijottaen. Tämän tosiseikan valossa fyysisen työympäristön aiheuttamat kielteiset mielikuvat olivat osallistujalle vähemmän merkittäviä kuin esimerkiksi se, että työnantajan käyttämä koodausympäristö oli hänelle mieleinen. Toisessa haastattelussa osallistuja oli siirtymässä isosta

yrityksestä huomattavasti pienempään, ja vierasti ensin toimiston pienuutta ja ahtautta. Tässäkään tapauksessa yksittäisellä kielteisellä mielikuvalla ei ollut paljon painoarvoa, sillä piirien pienentymisessä oli myös etuja: hän tuntisi kaikki työntekijät ja yhteisöllisyyden tunne olisi vahvempi, kuin edellisessä työpaikassa.

Aineistossa esiintynyt sosiaalisen työympäristön ja työyhteisön korostuneisuus positiivisen työnantajabrändipääoman rakentajana on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Soveltaessaan EmpAt-mallia suomalaisten ohjelmistokehittäjien keskuudessa Matilainen (2017, 56) totesi, että sosiaalinen arvo korostui suhteessa muihin arvoihin. Kannustavat ja rohkaisevat työkaverit, mukava työympäristö ja hyvä suhde esimiehiin olivat viiden houkuttelevimman työnantajan piirteen joukossa (emt., 45). EmpAt-mallissa sosiaalinen arvo arvioi sitä, miten houkuttelevana yksilö pitää työympäristöä sekä hyviä työyhteisön sisäisiä suhteita ja tiimihenkeä. (Berthon ym., 2005, 156, 159–162.)

Jo haastatteluaineiston esikäsittelyvaiheessa oli selvää, että sosiaalisen arvon alle latautuvat mielikuvat korostuisivat suhteessa muihin EmpAt-mallin ulottuvuuksiin. Sosiaalisen arvon piiriin kuuluvia mielikuvia tuli esille jokaisessa haastattelussa ja kokonaisuudessaan ilmeni aineistossa 73 kertaa, minkä seurauksena ne vastasivat hieman yli kolmasosaa (32,2 %) kaikista mielikuvista. Tässä on tosin hyvä huomata, että yhdelle osallistujista sosiaaliset tekijät olivat erittäin tärkeitä työnantajan houkuttelevuuden kannalta ja hän toi esille jopa 36 sosiaalisen arvon alle lukeutuvaa mielikuvaa. Työnantajakohtaisten mielikuvien kartoittamisen lisäksi osallistujilta kysyttiin haastatteluissa, mitkä asiat ovat heille tärkeitä työpaikan valinnassa. Sosiaalisen arvon alle lukeutuvia teemoja tuotiin esille viidessä haastattelussa kuudesta ja niitä oli lukumäärällisesti eniten verrattuna muihin houkuttelevuuden ulottuvuuksiin.

## **7.2. Osaksi kovaa porukkaa**

Kun edellisessä alaluvussa esitelty työyhteisön teema keskittyy siihen, millaisena työyhteisö näyttäytyy yrityksen sisältä käsin, tässä alaluvussa käsitellään sitä, miltä työyhteisö näyttää ulkopuolisten silmin. Teeman alle lukeutuvia mielikuvia yhdistää ajatus siitä, miten houkuttelevana osallistujat ovat työnantajan mainetta ja julkisuuskuvaa pitäneet.

Muiden työntekijöiden ammattitaitoisuus mainittiin neljässä haastattelussa kuudesta. Ajatuksena oli, että jos työnantaja on onnistunut sekä vakuuttamaan nämä huippuammattilaiset rekrytointiprosessissa, että pitämään heidät tyytyväisinä, yrityksen on itse oltava kovatasoinen.

*Mulla oli ainakin sellainen mielikuva että, no, että tää on hyvä paikka olla duunissa ja että täällä on tosi taitavaa jengiä. Tavallaan että työntekijät tietää mitä ne tekee ja on aika kovia tekijöitä. (OK1.)*

*Että on myös ammattitaitosta porukkaa, eikä vaan hauskanpitäjiä (OK2).*

*Ainakin tuli tosi asiantunteva fiilis siinä teknisessä haastattelussa. Huomasin, että nykyiset työntekijät osaa kyllä alan erittäin hyvin. – Se oli erittäin hyvä merkki, että ainakin yhtä hyviä kuin itse on siellä töissä tai ehkä jopa parempia. Siitä jäi ihan positiivinen kuva. (OK3.)*

Lisäksi haastatteluissa tuli esille halu päästä itse osaksi tällaista huippuosaajien joukkoa ja liittää siten yrityksen erinomainen maine osaksi omaa henkilöbrändiä.

*Tavallaan se tarjoaa sulle ehkä sitten henkilöbrändiin jossain määrin lisää. Kun sä olet mukana tietynlaisessa firmassa, jolla on hyvä maine, niin sitä arvostetaan markkinalla. – Että vaikka mulla ei ole mitään aikomusta täältä siirtyä pois, mutta kun miettii koko työelämää jota mullakin on vielä tässä kymmeniä vuosia jäljellä, niin mä ajattelin sitä, että se näyttää hyvältä CV:ssä. (OK1.)*

Positiivinen kuulopuhe, eli se, että osallistuja oli kuullut työnantajasta hyvää, korostui niin ikään aineistossa. Erityisen houkuttelevaksi työnantaja koettiin silloin, kun kuulopuheen lähteenä olivat läheiset kaverit, jotka työskentelivät yrityksessä. Kuten alaluvussa 6.2. todetaan, osallistujat käyttivät mielellään hyväkseen tilanteet, joissa he saattoivat tutustua työnantajaan keskustelemalla entuudestaan tuttujen työntekijöiden kanssa. Houkuttelevuutta ei lisännyt vain myönteinen kuulopuhe, vaan myös kielteisen kuulopuheen puuttuminen: se, että ei ollut kuullut työnantajasta mitään huonoa koettiin yhtä lailla tärkeäksi, kuin se, että oli kuullut hyvää.

*Meidänkin alalla on joitain firmoja, joista on vähän sellainen yleisfiliis, että ihmiset ei ole niin tyytyväisiä. Niin se ei houkuttele yhtään. Mutta sitten [nykyisen työnantajan] tapauksessa mä en ollut kuullut mitään pahaa keneltäkään, joka olisi ollut siellä duunissa tai ollut niiden kanssa tekemisissä. Että jos olisi ollut paljon uutisia siitä, että nää projektit feilaa niin mä en haluaisi olla osa tätä ilmiötä. (OK1.)*

*Aika paljon kuitenkin ehkä luotti siihen, että kun siellä on joku jo viihtynyt useamman vuoden, niin ei voi olla ihan huono työpaikka (OK6).*

Työnantajan oman maineen lisäksi myös yrityksen toimialan maineella oli merkitystä sille, miten houkuttelevana työnantajayritys koettiin. Kiinnostavalla alalla toimiminen laskettiin työnantajan eduksi, mutta inhokkialalla toimivia yrityksiä ei välttämättä edes harkittu. Osa osallistujista esimerkiksi suhtautui kielteisesti IT-konsultointiin ja etsi ensisijaisesti työpaikkoja yrityksistä, joilla on oma tuote. Se, oliko ala tarpeeksi moderni tai “cool”, oli mietityttänyt joitakin osallistujia ennen työsopimuksen allekirjoittamista. Eräs osallistujista kertoi, kuinka hän oli työsopimuksen allekirjoitettuaan kuullut tutuiltaan kiittailua uuden työnantajansa alasta.

*Vähän se jäi sitten... vitsillähän se sen sanoi mutta silti... on siinä se. Kyllä mä sen jo aiemmin tiedostin – – että onko se nyt coolia sanoa että tekee [alalla] töitä. (OK3.)*

Erään osallistujan tapauksessa alaan liittyvät epäluulot olivat olleet voimakkaita vielä rekrytointiprosessin alussa, mutta rekrytoijat ja muut yrityksen työntekijät olivat onnistuneet osoittamaan, että yrityksessä pyritään aktiivisesti minimoimaan alalle ominaisia ongelmia tiettyjä operointimalleja ja periaatteita seuraamalla.

Alan lisäksi myös yrityksen asiakkailla oli merkitystä erityisesti konsultteina toimiville ohjelmistokehittäjille. Asiakkaiden tuli olla mielenkiintoisia ja asiakasprojektien tuli olla isoja ja merkityksellisiä, eli niillä tuli olla suuri liiketoiminnallinen arvo. Tuotefirmoissa työskenteleville kehittäjille puolestaan oli väliä sillä, miten laadukkaita, innovatiivisia ja mielenkiintoisia yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut olivat. Myös työnantajan tekninen edistyneisyys, ammattitaitoisuus ja asiantuntevuus tuotiin useasti esiin. Sekä tuote- että konsulttifirmoissa työskenteleville ohjelmistokehittäjille hyvät, tietoisesti mietityt organisaation toimintatavat lisäsivät työnantajan houkuttelevuutta,

samoin kuin se, että organisaatio koettiin moderniksi, ja että sillä oli ajatuksella rakennettu, itselle mielekäs kulttuuri.

Työnantajayrityksen taloudellinen tilanne korostui kokeneempien, alalla yli kymmenen vuotta työskennelleiden osallistujien parissa. Heille oli tärkeää, että työnantajalla menee taloudellisesti hyvin, yritys on vakaalla kasvu-uralla ja tulevaisuudennäkymiin saattoi suhtautua luottavaisin mielin. Taustalla saattaa vaikuttaa se, että vanhemman polven ohjelmistokehittäjät ovat ehtineet olla työelämässä finanssikriisin aikaan, kun taas nuorempien osallistujien työurat ovat osuneet nousukaudelle, jolloin heidän ei välttämättä ole tarvinnut olla erityisen huolissaan työnantajayrityksen taloudellisesta tilanteesta. Eräs haastateltavista perusteli hyvän taloudenpidon merkitystä seuraavasti:

*Tässä on oppinut, että niin kauan kun firma kasvaa, kaikilla on tosi mukavaa. Koska [ensimmäisessä työpaikassa] näki sen toisen puolen, kun firma supistuu, ja sen ensimmäisen vuoden, kun ei tule bonuksia ollenkaan, kun niihin on totuttu monta vuotta. Ja sitten, kun aletaan yt:itä käymään... On nähnyt sen toisenkin puolen, niin osaa arvostaa sitä, miten toisenlaista se on kasvavassa firmassa. (OK3.)*

Oli jokseenkin yllättävää, että työnantajan vastuullisuus tuli esille vain yhdessä tutkimushaastattelussa. Työnantajan yhteiskuntavastuun on nimittäin todettu vaikuttavan työnantajabrändimielikuviin (Alshathry ym., 2017, 421–424).

Haastatteluissa tuli esille myös mielikuvia, jotka aineiston esikäsittelyssä pelkistettiin muotoon “hyvä maine” ja “yleinen hyvä työnantajakuva”. Useimmiten tällä viitattiin tarkemmin määrittelemättömään tuntemukseen siitä, että työnantaja oli hyvämaineinen, itselle sopiva tai paras sillä hetkellä saatavilla olevista vaihtoehdoista, yksinkertaisesti “hyvä paikka olla töissä”. Kun osallistujilta kysyi, mistä tämä yleisluontoinen hyvä työnantajamielikuva johtui, osallistujat eivät osanneet eritellä syytä kovinkaan tarkasti, vaan kyseessä oli jonkinlainen yleinen mielikuva, joka oli syntynyt useiden pienten ja yksittäisten positiivisten mielikuvien yhteisvaikutuksesta.

*On tosi hassua vastata näihin kysymyksiin, kun yrittää järkeillä miksi on jotain tehnyt ja sitten tajuaa, että ei siinä välttämättä sillä hetkellä ollut varsinaista ajatusta*



*taustalla... Että miksi työnantajamielikuva on ollut niin hyvä, että en edes kyseenalaistanut sitä [työsopimuksen allekirjoittamista]. (OK1.)*

Aiempi tutkimus tukee tätä havaintoa työnantajabrändipääoman kumuloitumisesta. Työnantajabrändipääoma kumuloituu ajan mittaan, ja se voi vaihdella kielteisestä myönteiseen, ja toisin päin, riippuen kohderyhmän työnantajabrändiin liittämien mielikuvien vaihteluista (Alshathry ym., 2017, 416; Ambler & Barrow, 1996, 188).

### **7.3. Puitteet ammatilliselle kehitykselle**

Ammatillisella kehityksellä oli merkitystä jokaiselle osallistujalle. Oppimisen ja urakehityksen teemat nousivat esille kaikissa haastatteluissa useampaan otteeseen. Eniten kiinnitettiin huomiota siihen, tukevatko työtehtävät ja työkokemus kyseisessä yrityksessä omaa ammatillista kehitystä haluttuun suuntaan. Tekemällä oppiminen ja työtehtävien mielekkyys omien kiinnostuksen kohteiden kannalta koettiin tärkeiksi, samoin kuin se, että työnantaja tarjoaa ohjelmia, jotka tukevat työntekijöiden urakehitystä.

Usean osallistujan mukaan on tärkeää, että työnantajan tarjoamat työtehtävät ja niistä saatava työkokemus on linjassa omien urahaaveiden kanssa. Työpaikkaa pidetään alustana, joka tarjoaa puitteet ja mahdollisuuden ammattitaidon kehittämiseen itselle merkitykselliseen suuntaan.

*Mutta ehkä se yhteensopivuus siitä, että se, mitä mä halusin tehdä, oli mahdollista tehdä täällä. Ja sitten yhdistää sen siihen hyvään maineeseen, niin ajattelin että sehän on sitten mulle hyvä paikka. – – Että niin kuin pidemmällä aikavälillä ajateltuna tämä on hyvä paikka oppia. (OK1.)*

*Ja siis nekin [työtehtävät] voi muuttua koko ajan, ja siksi on tärkeää, että on oma visio. Mulle on tosi tärkeää, että näen, että mikä on se suunta, mihin mä olen menossa tällä hetkellä. Se ei haittaa, jos se vaihtuu välillä, mutta on tärkeää, että se on ole-massa aina. Ja sitten kun näkee, mikä se suunta on, niin sitten tulee se kysymys, että onko tämä oikea paikka. Että onko se suunta, mihin mä haluan mennä, ja onko tämä se paikka, joka pystyy tarjoamaan sen suunnan. (OK4.)*

*Ja sitten toki myös kiinnostaa, että kun pääsee paremmin sisään ja muuta, niin saisi enemmän vastuuta ja sitä kautta pääsisi kehittymään eteenpäin. Kun on pieni firma ja pieni tiimi, niin siinä on suhteellisen vapaat kädet siihen, että mihin sitten itse hakeutuu. (OK6.)*

Aineistosta nousi esille kaksi erilaista oppimisen tapaa: tekemällä tai työssä oppiminen ja työnantajan tarjoamat henkilöstön kehittämishjelmat. Näistä työssä ja tekemällä oppimista pidettiin korkeammassa arvossa: päivittäisen työn sisällön tuli olla mielekästä, kiinnostavaa ja tarpeeksi haastavaa. Konsultteina työskentelevät ohjelmistokehittäjät painottivat mielenkiintoisten projektien merkitystä ja sitä, että omiin toimeksiantoihin saattoi itse vaikuttaa.

*Ne [työsuhde-edut] on tosi hyvä lisä, mut niillä eduilla ei ole mitään merkitystä, jos sun työn sisältö on ihan kuraa. Jos mä mietin, että miksi mä ylipäättään lähdin hakemaan uutta duunia, niin mulla oli kyllä hyvät edut – – mutta tavallaan mä koin, että se sisältö ei tavallaan ollut sitä, mitä mä halusin. En mä vaan niiden hyvien etujen tai vaikka kohtuullisen palkan takia halua jatkaa tätä, vaan sillä sisällöllä oli siinä vaiheessa merkitystä. – – Oli tärkeämpää löytää se hyvämaineinen työnantaja, joka voi tarjota sellaista duunia, mitä haluan tehdä. Että se sisältö on järkevää. (OK1.)*

*Sekin tuli esille siinä prosessissa, että halutaan löytää projekteja, joissa pääset kehittymään. Että ei haeta aina projekteja, jotka jo osaat, vaan jotain, missä osaat jotain ja missä pystyt tuottamaan arvoa, mutta mistä pystyt oppimaan. Se henkilökohtainen kehittyminen on tosi tärkeää. (OK4.)*

*Se TypeScript oli ihan uusi ja oikeestaan niin oli Reactikin uusi, vähän oli jotain sinne tänne tehnyt Reactilla, mutta ei mitään kovin suurta. Niin se oli sitä, mitä halusinkin ruveta tekemään. (OK6.)*

Arkipäiväisten oppimismahdollisuuksien lisäksi positiivista työnantajabrändipääomaa kasvatti se, että työnantaja tarjosi ohjelmia ja konkreettista tukea ammatilliseen kehitykseen. Erilaiset senioriteetti-, mentorointi- ja sparrausohjelmat koettiin todisteeksi siitä, että työnantaja välittää työntekijöiden henkilökohtaisesta kehityksestä ja panostaa siihen.

*Täällähän on mentorisysteemi. Jokaisella konsultilla täällä on oma mentori, joka vastaa urakehityksestä. Eli käytännössä kuukausittain, tai miten nyt itse haluaakaan sitä tehdä, käydään lounaalla tai kahvilla ja sitten ihan viestitellään, että aina, jos on jotain huolia, tai jos on sellaisessa paikassa, missä ei halua olla, niin pystyy sitten aina kääntymään jonkun puoleen. Ja kai se idea on, että siinä saa sitä retentiota. Kyllähän täältä lähtisi ihmisiä, jos ne ei kokisi täällä kehittyvänsä. (OK4.)*

*Sellainen vapaus, että ei oo sitä sellaista laskutuspainetta, että täytyy koko ajan vaan laskuttaa, laskuttaa, laskuttaa. Vaan että jos haluaa jotain trainingia tai muita, niin ei ole sitten niin silleen, että no keneltä tämä nyt laskutetaan, vaan että jos se kehittää sitä omaa osaamista, niin totta kai saa tehdä. Ja sillä lailla tosi hyvät fiilikset jäi. (OK6.)*

Vaikka ammatilliseen kehitykseen liittyvät teemat keskittyivät ensisijaisesti oman alan sisällä oppimiseen ja ohjelmistokehittäjän ammattitaidon syventämiseen, kaksi osallistujaa olivat kiinnostuneita oppimaan taitoja myös oman roolinsa ulkopuolelta. Sekä arkisessa työssä oppimisessa, että strukturoidummissa oppimishjelmissä pidettiin positiivisena sitä, että oppiminen ei rajoitu vain ohjelmistokehitykseen ja teknisiin taitoihin. Lisäksi kaksi osallistujaa mainitsi, että työnantajan tarjoamat kansainväliset tehtävät ja mahdollisuudet ulkomailla työskentelyyn koettiin positiivisina keinoina kehityä sekä ammatillisesti, että henkisesti.

*Sitten on myös näitä sparrausohjelmia, joissa sulla on joku sparraaja ja sä voit sitä kautta kehittyä eteenpäin urallasi. Ja sen ei välttämättä tarvitse olla samaa hommaa tekevä kuin sinä, vaan se voi vaikka olla joku myyjä, joka sua sparraa. Niin kuin eri kulmasta hakee sitä kehittymistä, että ei ole pelkästään sitä teknistä osaamista vaan myös henkistä kasvamista. – – Joo kyllä mä olen kiinnostunut kehittymään uralla. Ja mä tiedostan sen, että mä tarvitsen siihen apua, että se ei yksinään onnistu välttämättä. Se on kiva, että siihen tarjotaan apua. Kyllä se vaikutti kans siihen [päätökseen valita kyseinen työnantaja]. (OK2.)*

*OK6: Suomessa tai no maailmalla ylipäätään ei ihan hirveästi tehdä tommosta [tuotetta]. – – Siitä saa tavallaan muutakin irti, kuin pelkästään siitä teknisestä näkökulmasta. Sitä liiketoimintaa ja sun muuta oppii siinä samalla. Ja sekin on sellainen mitä*

*just työssä arvostaa, että saa muutakin irti siitä, että oppii jotain alaa tai muuta siinä samalla kun koodaa.*

*Tutkija: Eli sun oppiminen ei rajoitu siihen, mitä sä teet päivittäin?*

*OK6: Niin, nimenomaan. (OK6.)*

Alaluvussa 7.2. todetaan, että muiden työntekijöiden ammattitaitoisuus lisäsi työnantajan houkuttelevuutta. Vaikka muiden työntekijöiden ammattitaitoisuutta käsiteltiin tässä tapauksessa maineen ja henkilöbrändin viitekehyksessä, voidaan sitä tarkastella myös ammatillisen kehityksen näkökulmasta. Asiantuntevilta ja kokeneilta työkave-reilta voi oppia itse lisää joko mentorointiohjelmien tai arkisen yhteistyön välityksellä. Älykkäiden ja taitavien kollegoiden seura voi myös motivoida osallistujaa käyttämään enemmän aikaa itseopiskeluun. Niin ikään alaluvussa 7.2. mainitut työnantajan tekni-nen edistyneisyys ja asiantuntevuus sekä innovatiiviset tuotteet ja palvelut ja mielen-kiintoiset asiakkaat voidaan nähdä ammatillisen kehityksen mahdollistajina.

Haastatteluissa kävi usein ilmi, että osallistuja oli innostunut mahdollisuudesta päästä tekemään uudenlaisia asioita uuden työnantajan leivissä. Tämä oli totta varsinkin sil-loin, kun edellisessä työpaikassa oli vierähtänyt useampi vuosi tai osallistuja koki, että vanhat työtehtävät olivat jo tulleet liiankin tutuiksi. Vaihtelu siis virkistää, ja uuden työnantajan eduksi lasketaan myös se, että työtehtävät ovat erilaisia, kuin edellisessä työpaikassa.

*Siinä [rekrytointitehtävää tehdessä] tuli myös sellainen uudenlainen fiilis, kun sai tehdä jotain uutta ja mielenkiintoista ja jännää. Vanhassa työssä se oli sitä samaa vanhaa, ja nyt sai vähän jotain uutta näkökulmaa siihen hommaan, mitä oli aikaisem-min tehnyt. Niin siitä tuli sellainen olo, että kyllä mä haluan tätä tehdä jatkossakin. (OK2.)*

*Aika innoissani muistan olleeni siinä vaiheessa kun pääsin vähän pienempään fir-maan ja uusia hommia tekemään (OK6).*

Toisaalta monelle osallistujista oli tärkeää myös se, että uusi rooli ja työtehtävät olivat riittävän tuttuja. Tämä korostui kokeneempien ohjelmistokehittäjien keskuudessa. Vaikka oman ammattitaidon syventäminen ja alan kehityksen kelkassa pysyminen oli

osallistujille tärkeää, esimerkiksi uusien teknologioiden opetteleminen heti työsuhteen alkuvaiheessa tuntui joistakin osallistujista epämieluisalta. Kun työtä sai tehdä tutuilla ja turvallisilla teknologioilla, osallistujilla oli luottavaisempi olo työssä pärjäämisestä.

*Se oli semmonen Android–devaajan paikka, niitä hommia mä olin tehnyt aikaisemminkin, niin oli helppo hakea sitä sitten. – Se oli silleen turvallinen positio hakea, että oli tuttua hommaa ja ei siinä tule sillä lailla uuden oppimisen painetta, että pitäisi oppia kokonaan jotain uutta hommaa. Siinä oli tarpeeksi jännitystä siinä työnantajan vaihtamisessa. (OK2.)*

*Mä tiesin, että tulevan tiimin backend on Rubya, jota mä olen tehnyt edellisellä työnantajalla. – Mä ajattelin sen niin, että se on plussa kun on Rubya ja JavaScript–juuri. Ne on ne kielet, joita mä olen käyttänyt viimeiset viisi vuotta. Versus sitten että pitäisi opetella uudet tekniikat. Missä ei siis sinänsä ole mitään huonoa pysyä mukana kehityksessä. – Mä ajattelin sitä silläkin lailla, että jos mä saan ihan niillä samoilla työkaluilla tehdä niin, mulle riittää se, että mä olen sen normaaliajan töissä, eikä tarvitse sitten iltaisin opiskella sitten jotain muuta vielä lisäksi. Joo, se oli varmaan se viimeinen niitti. (OK3.)*

*Se [uuden työnantajan käyttämät teknologiat] vastasi hyvin paljon sitä, mitä mä olin ennen tehnyt, niin mä tiesin, että mä osaisin nämä jutut (OK5.)*

*Uusia teknologioita verrattuna siihen, mitä on... Tai niin kuin kiinnostavia teknologioita, mutta sitten sellaisia vanhoja tuttuja myös, mitä on tykännyt aikaisemminkin tehdä. (OK6.)*

Urakehityksen kontekstissa oli mielenkiintoista huomata, että oppiminen ja kehitys ammattilaisena koettiin tärkeämmiksi, kuin palkkaan ja tittleihin liittyvä kehitys. Tittelit tulivat esille vain yhdessä haastattelussa. Kyseinen osallistuja kertoi, että uudessa työpaikassa oli matala organisaatiohierarkia, minkä vuoksi hän joutui ottamaan käyttöön aikaisempaa matalamman tittelin. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut työnantajan houkuttelevuuteen liian kielteisesti, vaan osallistujan mukaan se, että työnantaja oli mielenkiintoinen vaikutti päätöksentekoon enemmän, kuin titteli.

Palkka tuli esille viidessä haastattelussa kuudesta. Kokeneemmat ohjelmistokehittäjät antoivat enemmän arvoa hyvälle palkkatasolle kuin nuoremmat, joiden kokemuksissa palkka tuli usein esille vasta rekrytointiprosessin loppupuolella, eikä sillä ollut osallistujien mukaan suurta merkitystä, kunhan palkka oli linjassa heidän omien odotustensa kanssa tai ylitti ne.

*Ei tänne hakiessa puhuttu suoraan summista niissä ekoissa kierroksissa. Mutta niistä sai kuitenkin jonkinlaista käsitystä siitä, että millaisista summista puhutaan. Että kyllä mulla olisi aika nopeasti kuollut into, jos oltaisiin oltu ihan väärällä skaalalla siitä palkasta. Että jos se olisi ollut ihan mahdoton, niin en mä sitten olisi edes jaksanut käyttää aikaa siihen, jos ollaan ihan eri ääripäissä siellä. — Kyllä sillä on merkitystä että tietää, tosiaan niin kuin mä sanoin, että se palkkataso on edes oikeaan suuntaan. (OK1.)*

*Mulle oli vaan tullut sellainen tosi hyvä, lämmin, ammattitaitoinen kuva sen prosessin aikana ja sitten just siinä mainittiin palkka ja siitä ei ollut todellakaan mitään valittamista. Mutta en mä sanoisi, että se on ollut se isoin missään nimessä. Ja muistaakseni mä kuulin sen ihan siinä [prosessin] lopussa, vasta sen jälkeen, kun mä olin päättänyt. Että mä tavallaan luotin siihen, että se on ihan enough. (OK4.)*

## 8. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnantajabrändikokemusten roolia työnantajan houkuttelevuuden rakentumisessa. Tutkimuksen kohteena ovat Suomessa työskentelevät ohjelmistokehittäjät. Haastattelututkimuksen keinoin on pyritään ymmärtämään, miten ohjelmistokehittäjät ovat kokeneet nykyisen työnantajansa työnantajabrändin ja miten nämä kokemukset ovat edistäneet työnantajan houkuttelevuutta. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten näkökulmasta:

1. Mitkä ovat haastateltavien mukaan vaikuttavimmat työnantajabrändikokemukset?
2. Millaiset työnantajabrändimielikuvat kasvattavat työnantajan houkuttelevuutta?

Tutkimuksen lähtökohtana on työnantajabränditutkija Lara Morokon ja Mark D. Uncles'n (2016) vetoamus brändikokemuksen käsitteen soveltamisesta työnantajabrändin tutkimuksessa. Työnantajabrändikokemusten kautta voitaisiin heidän mukaansa tarkastella sitä, millaisena työnantajabrändi näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille, ja miten se vaikuttaa ihmisten mielikuviin ja toimintaan. Edellä mainittujen tutkimuskysymysten lisäksi tutkimuksessa pohditaan myös työnantajabrändikokemuksen käsitteen vaikutusta työnantajabrändin tutkimukseen kolmannen tutkimuskysymyksen näkökulmasta:

3. Miten työnantajabrändikokemuksen käsite täydentää työnantajabrändin tutkimusta?

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja sidotaan empiirisen tutkimuksen tuloksia työnantajabrändin tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten työnantajabrändikokemuksen käsite täydentää työnantajabrändin tutkimusta. Lopuksi reflektoidaan tutkimuksen ansioita ja rajoitteita ja pohditaan aiheita jatkotutkimukselle.

## 8.1. Työntekijäkokemus ennen työnantajabrändiä

Haastatteluaineiston analyysi paljasti, että ohjelmistokehittäjien mielestä vaikuttavimmat työnantajabrändikokemukset tapahtuvat ihmisten ja mieluiten entuudestaan tuttu- jen ihmisten kautta. Ihmiskontaktien korostunut merkitys tarkoittaa sitä, että vaikutta- vimmat työnantajabrändikokemukset eivät ole täysin tai lainkaan työnantajan kontrol- lissa. Sen sijaan, että työnhakijat perehtyisivät yrityksen urasivuihin, sosiaalisen me- dian julkaisuihin tai blogiin, he hakevat tietoa ensisijaisesti entuudestaan tutuilta työn- tekijöiltä sekä kavereilta ja tuttavilta yrityksen ulkopuolelta. Myös rekrytoijiin suhtau- dutaan tietolähteinä jokseenkin epäilevästi, ja muiden työntekijöiden sanomisilla on enemmän painoarvoa työnantajan houkuttelevuuden rakentumisessa.

Skeptisyys työnantajayrityksen virallista viestintää kohtaan on linjassa aiempien tut- kimusten tulosten kanssa. Työnhakijat suhtautuvat usein varauksella työnantajayrityk- sen kommunikoimaan tietoon työntekijäkokemuksesta (Wilden ym., 2010, 21). Työn- antajan oma viestintä riittää siis vain tiettyyn pisteeseen asti ja sen mahdollisuudet sanella millaisena työnhakija näkee ja kokee sen työnantajabrändin ovat rajalliset. Yri- tyksen työntekijät puolestaan koetaan vakuuttavampina tietolähteinä, sillä heillä on käytännön kokemusta siitä, millaisia työympäristö ja työolot kyseisessä työnantajayri- tyksessä ovat, ja millaista työntekijäkokemusta se tarjoaa (Cablen & Turban, 2001, 137; Wilden ym., 2010, 21). Koska työnantaja ei voi suoraan kontrolloida työnteki- jöidensä sanomisia, sen tulee pyrkiä vaikuttamaan niihin epäsuorasti.

Kuten haastattelututkimuksesta käy ilmi, työnhakijat muodostavat käsityksiä tarjolla olevasta työntekijäkokemuksesta sen perusteella, mitä kuulevat nykyisiltä työnteki- jöiltä. Nämä käsitykset vaikuttavat työnhakijoiden työnantajabrändimielikuviin, ja sii- hen, haluavatko he yritykseen töihin. Työnantaja voi vaikuttaa näihin mielikuviin tar- joamalla nykyisille työntekijöille mahdollisimman hyvän työntekijäkokemuksen. (Alshathry et al., 2017, 420.) Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijöiden sub- jektiivisiä kokemuksia yrityksestä työnantajana (Alshathry ym., 2017, 417). Työnteki- jäkokemuksen on todettu vaikuttavan merkittävästi siihen, millaiseksi työnanta- jabrändipääoma muodostuu (Alshathry ym., 2017, 417).



Koska työntantajabrändikokemus on työntantajabrändin, työntekijäkokemuksen ja hakijakokemuksen vuorovaikutuksen tulos (Moroko & Uncles, 2016, 319), työntajan tulee kehittää kaikkia kolmea osa-aluetta tasapuolisesti, mikäli se haluaa edesauttaa vaikuttavien ja positiivisten työntantajabrändikokemusten syntymistä. Ja koska vaikuttavimmat työntantajabrändikokemukset ovat ihmisten välittämiä, työntekijäkokemuksen merkitys kasvaa entisestään. Tyytyväisillä ja sitoutuneilla työntekijöillä on tärkeä rooli yrityksen työntantajabrändin kommunikoinnissa yrityksen ulkoisille kohderyhmille (Dutton & Dukerich, 1991), erityisesti positiivisen kuulopuheiden lähteinä ja työntekijälähettiläinä (Wilden et al., 2010, 22; Van Hoye & Lievens, 2009).

Autenttinen ja haluttu työntantajabrändi syntyy silloin, kun työntekijäkokemuksen todellisuus on linjassa ulkoisen työntantajabrändin kanssa. Sen sijaan, jos sisäinen havaittu työntantajabrändipääoma on heikko, mutta ulkoinen havaittu työntantajabrändipääoma on vahva, työntantajabrändi on liioiteltu. (Alshathry et al., 2017, 424–425.) Liioitellun työntantajabrändin aiheuttamat vääränlaiset odotukset voivat lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta, vähentää luottamusta organisaatioon ja heikentää työssä viihtymistä. (Backhaus & Tikoo, 2004, 507.) Jos uusi työntekijä kokee tulleen työntantajabrändin pettämäksi, hänen työntekijäkokemuksensa voi puolestaan vaikuttaa kielteisesti muiden työnhakijoiden mielikuviin yrityksen työntantajabrändistä (Alshathry et al., 2017, 420.)

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten Amblerin ja Barrow'n (1996) listaamat taloudelliset, funktionaaliset ja psykologiset edut, sekä erilaiset toimijat, kuten esimies ja työtoverit. Useiden eri tekijöiden vaikutuksen vuoksi työntekijäkokemukset voivat olla vaihtelevia ja jopa ristiriitaisia, mikä tekee niistä monimutkaisia ja vaikeita kontrolloida (Alshathry ym., 2017, 417–418). Työntekijäkokemuksen kehittäminen ei siis ole helppo tie positiivisten työntantajabrändikokemusten ja myönteisen työntantajabrändipääoman rakentamiseen, mutta jos siinä onnistutaan, se tuo työntantajabrändiin luotettavuutta ja uskottavuutta.

## 8.2. Kasvualusta yhteisölle, itsetunnolle ja ammattitaidolle

Kovamaineinen työnantaja, joka tarjoaa rennon, yhteisöllisen ja ihmiskeskeisen työympäristön ja tukee työntekijöiden ammattitaidon kehittymistä on haastattelututkimuksen tulosten mukaan houkutteleva. Työyhteisöön, maineeseen sekä oppimiseen ja urakehitykseen liittyvät työnantajabrändimielikuvat korostuivat, kun osallistujia pyydettiin kertomaan, millaisia mielikuvia työnantajabrändikokemuksista oli syntynyt ja mitkä tekijät olivat vaikuttaneet heidän päätökseensä ottaa työtarjous vastaan.

Suomalaisten ohjelmistokehittäjien keskuudessa EmpAt-mallia soveltaneen Mira Matilaisen (2018) kyselytutkimuksen mukaan houkuttelevimpia piirteitä työnantajassa ovat fiksut työkaverit, joilta voi itse oppia lisää, laadukkaat tuotteet ja palvelut, kannustavat ja rohkaisevat työkaverit ja mukava työympäristö. Lisäksi työnantajan tulee vaalia työntekijöidensä luovuutta ja varmistaa hyvät suhteet esimiesten ja työntekijöiden välillä. (emt, 45.) Matilaisen tutkimustulokset ovat melko lailla linjassa haastattelututkimuksen tulosten kanssa, mutta eroavaisuuksiakin on.

Matilaisen kyselytutkimuksen mukaan sosiaalinen arvo ja innovaatioarvo korostuvat houkuttelevuuden ulottuvuuksista ylitse muiden (Matilainen, 2018, 56), kun taas tässä haastattelututkimuksessa korostuvat sosiaalinen arvo, mainearvo ja kehitysarvo. On kuitenkin hyvä muistaa, että Matilaisen nimeämiä houkuttelevuuden ulottuvuuksia käytettiin tässä tutkimuksessa analyysirunkona suhteellisen löyhästi ja paikoitellen se, mikä työnantajabrändimielikuva lukeutuu minkäkin ulottuvuuden alle, voi olla tulkinanvaraista.

Sekä Matilaisen kyselytutkimuksen (2018), että tämän haastattelututkimuksen mukaan muiden työntekijöiden ammattitaitoisuutta ja osaavuutta pidetään korkeassa arvossa. Niin ikään mielekästä työyhteisöä ja -ympäristöä korostetaan. Työntekijöiden luovuuden vaalimisen ja hyödyntämisen sijaan haastattelututkimuksen tuloksissa painottuu työntekijän ammatillisen kehityksen mahdollistaminen ja tukeminen. Matilaisen (emt.) kyselytutkimuksessa painottuneet esimiessuhteet eivät puolestaan tulleet esiin

haastatteluissa. Haastatteluaineistosta nousi esiin myös hyvän maineen merkitys työnantajan houkuttelevuudelle, joka ei korostunut Matilaisen (emt.) tutkimustuloksissa.

Matilaisen (2018) pro gradu –tutkielmassaan tekemä työ EmpAt-mallin soveltamiseksi suomalaisten ohjelmistokehittäjien keskuudessa oli tämän maisterintutkielman kannalta ensiarvoisen tärkeää. Koska EmpAt-malli ei ole universaali, sitä ei olisi voitu käyttää analyysirunkona tässä tutkimuksessa ilman, että se olisi ensin sovellettu suomalaisten ohjelmistokehittäjien ammattiryhmään. EmpAt-malli toimi haastattelututkimuksen analyysirunkona suhteellisen hyvin, vaikka teemahaastattelut tuottavat yleensä monisyisempää ja tulkinnallisempaa aineistoa kuin kyselytutkimukset, joissa EmpAt-mallia on aiemmin käytetty (ks. esim. Berthon ym., 2005; Sivertzen ym., 2013; Matilainen, 2018).

Haastatteluaineiston monimuotoisuuden säilyttämiseksi tässä tutkimuksessa päädyttiin luomaan uusia alakategorioita Matilaisen (2018) määrittelemien houkuttelevuuden piirteiden rinnalle. Tällaisia alakategorioita olivat esimerkiksi kehitysarvon alle lisätyt houkuttelevuuden piirteet ”työnantaja tukee ammatillista kehitystä” ja ”työntekijä voi edistää omaa ammatillista kehitystään haluamaansa suuntaan”. Kumpikin näistä uusista piirteistä olisi voitu lukea Matilaisen määrittelemän ”työpaikka yrityksessä toimii hyvänä ponnistuslautana” –piirteen alle, mutta silloin haastatteluissa esiin tulleet sävyerot olisivat kadonneet analyysivaiheessa. Tähän tapaan löyhänä ja joustavana analyysirunkona Matilaisen sovelletusta EmpAt-mallista (2018) oli mielekästä käyttää myös haastattelututkimuksessa analyysin työkaluna.

Työntekijöiden kokemus työnantajasta vaikuttaa työnantajabrändimielikuvien muodostumiseen (Alshathry ym., 2017). Mielikuvat puolestaan vaikuttavat siihen, millaiseksi työnantajabrändipääoma kehittyy työntekijöiden ja -hakijoiden keskuudessa. Lisäksi positiiviset työnantajabrändimielikuvat synnyttävät työntekijälle lojaaliuden tunteen työnantajaa kohtaan. (Alshathry ym., 2017, 418; Backhaus & Tikoo, 2004.) Tämä tukee alaluvussa 8.1. esitettyä johtopäätöstä, jonka mukaan työntekijäkokemuksen kehittäminen on tehokas keino vahvan työnantajabrändin ja positiivisen työnantajabrändipääoman rakentamiseen.

Haastattelututkimuksen tulokset antavat osviittaa siitä, mihin työntekijäkokemuksen osa-alueisiin työnantajien kannattaa erityisesti keskittyä työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Rennon ja yhteisöllisen ilmapiirin luominen työyhteisöön on aineiston perusteella tärkein työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttava piirre. Työnantajien kannattaa panostaa myös maine- ja imagotyöhön, jotta se nähdään houkuttelevana viite-ryhmänä, johon työnhakijat haluavat kuulua. Kolmanneksi työnantajien kannattaa kiinnittää huomiota työntekijöiden urakehityksen mahdollistamiseen ja tukemiseen. Urakehityksen tukemisessa on tärkeää erityisesti se, että sen suunnan tulee olla työntekijän itsensä määriteltävissä. Sen sijaan, että työnantaja kouluttaa työntekijöitä haluamaansa suuntaan, työnantajan tulee tarjota alusta ja puitteet sille, että työntekijä voi tavoitella omaa ammatillista visiotaan.

Myös työnantajabrändin tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että työn sisältö, työympäristö ja työnantajan maine vaikuttavat työntekijöiden työntekijäkokemuksiin ja lojaaliuteen työnantajaa kohtaan, ja ovat siten yhteydessä työnantajabrändimielikuvien syntyyn. (Alshathry ym., 2017, 421–424). Lisäksi työnantajan yhteiskuntavastuun on esitetty vaikuttavan työnantajabrändimielikuviin ja siten työnantajabrändipääomaan (emt.). Tutkimushaastatteluissa yhteiskuntavastuun merkitys ei kuitenkaan korostunut suhteessa työn sisältöön, työympäristöön ja maineeseen.

Työnantajan houkuttelevuus riippuu siitä, miten vahvoja myönteiset työnantajabrändimielikuvat ovat (Backhaus & Tikoo, 2004, 506.) Mielikuvien vahvuus puolestaan riippuu siitä, miten usein työnantajabrändäyksen kohderyhmä altistuu niitä ruokkiville työnantajabrändikokemuksille sekä siitä, miten johdonmukaisia nämä mielikuvat ovat (Alshathry ym., 2017, 420). Ollakseen houkutteleva työnantajan täytyy siis kyetä tuottamaan toistuvia työnantajabrändikokemuksia, jotka tuottavat johdonmukaisesti myönteisiä työnantajabrändimielikuvia koko työntekijän elinkaaren ajan, aina ensimmäisestä kontaktista haastatteluprosessin kautta työtarjoukseen ja ensimmäisestä työpäivästä aina työntekijäkokemuksen päättymiseen asti.

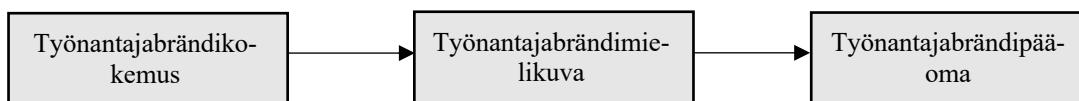
### **8.3. Valta vaihtuu työnantajalta työntekijälle ja työnhakijalle**

Alaluvuissa 8.1. ja 8.2. pyritään empiiristen tutkimustulosten perusteella vastaamaan siihen, miten houkuttelevana työnantaja näyttäätyy työnhakijoille. Tässä alaluvussa otetaan teoreettisempi näkökulma ja pohditaan, miten työnantajabrändikokemuksen käsite täydentää työnantajabrändin tutkimusta. Moroko ja Uncles (2016) ovat peräänkuuluttaneet brändikokemuksen käsitteen soveltamista työnantajabränditutkimuksessa sekä työnantajabrändikokemusten tutkimista.

Olellaisinta on huomion siirtyminen työnantajasta työntekijään ja -hakijaan. Työnantajabrändin tutkiminen työnantajabrändikokemusten kautta pakottaa tutkijan huomion siihen, miten he työnantajabrändin havaitsevat ja kokevat, ja millaiseksi sen mieltävät. Työnantajabrändin tutkimuksessa on perinteisesti keskitytty ensisijaisesti työnantajan näkökulmaan: työnantaja tuottaa tietynlaisen työnantajabrändin, jota työnantajabrändäyksen kohderyhmä kuluttaa. Kun työnantajabrändiä lähestytään työnantajabrändikokemusten kautta, kohderyhmän näkökulma saa enemmän painoarvoa, sillä brändikokemukset ovat tämän sisäisiä ja subjektiivisia reaktioita brändiin (Sahin ym., 2011, 1289).

Työntekijöitä ja -hakijoita ei siis tule pitää vain passiivisena yleisönä, joka kuluttaa työnantajayrityksen henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin osastojen tuottamaa työnantajabrändiä. He ovat aktiivisia toimijoita, joilla on paljon valtaa määrittellä, miten millaiseksi työnantajabrändi mielletään ja miten houkuttelevana työnantaja koetaan. Ensinnäkin, työntekijä ja -hakija konstruoi itse työnantajabrändimielikuvia ja arvioi työnantajan houkuttelevuutta suhteessa omaan viitekehukseen. Sen lisäksi työntekijät ja -hakijat voivat vaikuttaa muiden kaltaistensa mielikuviin työnantajasta. Kuten haastatteluaineistosta kävi ilmi, vaikuttavimmat työnantajabrändikokemukset olivat muiden työntekijöiden välittämiä. Eli se, miten houkuttelevaksi työnhakija mieltää työnantajan, riippuu paljon siitä, millainen kuva työntekijäkokemuksesta välittyy nykyisten työntekijöiden kautta (Cablen & Turban, 2001, 137; Wilden ym., 2010, 21).

Työntekijöiden ja -hakijoiden näkökulma ei ole täysin uusi suuntaus työnantajabrändin tutkimuksessa. Työnantajabrändipääoman käsite, jolla viitataan nimenomaan työntekijöiden ja -hakijoiden mielissä syntyvään ja muovautuvaan käsitykseen työnantajabrändistä, on elänyt työnantajabrändin käsitteen rinnalla jo 1990-luvun puolivälistä lähtien (Ambler & Barrow, 1996, 188). Myös työnantajabrändipääomaan liittyvä työnantajabrändimielikuvan käsite tarkastelee työnantajabrändiä työntekijöiden ja -hakijoiden näkökulmasta (Alshathry ym., 2017, 417; Backhaus & Tikoo, 2004, 505). Työnantajabrändikokemuksen tutkimus jatkaa samaa linjaa, ja vie tutkijan työnantajan houkuttelevuuden alkulähteille, sillä työnantajabrändikokemukset synnyttävät työnantajabrändimielikuvia, jotka puolestaan ovat työnantajabrändipääoman rakennuspalikoita (Brakus ym., 2009, 52; Sahin ym., 2011, 1289; Raggio & Leone, 2009, 8; Alshathry ym., 2017, 415).



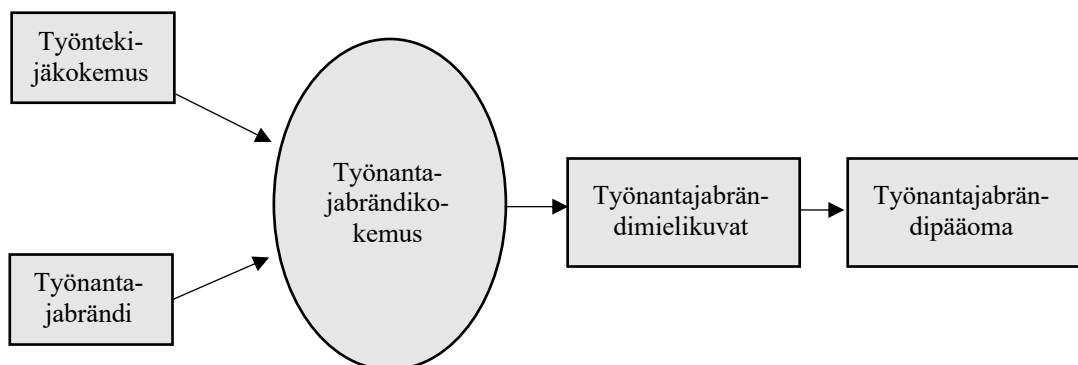
**Kaavio 1:** Työnantajabrändikokemuksista syntyy mielikuvia, jotka ovat työnantajabrändipääoman rakennuspalikoita (Brakus ym., 2009, 52; Sahin ym., 2011, 1289; Raggio & Leone, 2009, 8; Alshathry ym., 2017, 415).

Koska työnantajabrändikokemukset ovat subjektiivisia ja niistä syntyvät mielikuvat muodostuvat suhteessa työntekijöiden ja -hakijoiden omiin viitekehyksiin ja sosiaaliin ympäristöihin, työnantajabrändipääoman kontrolloimattomuus korostuu. Ei ole yhtä objektiivista totuutta, jota työnantaja voisi tuottaa ja johtaa. Sen sijaan sekä yrityksen sisällä, että sen ulkopuolella risteilee moninaisia tulkintoja siitä, miten houkutteleva työnantaja on ja miksi. Työnantajalla on myös hyvin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa näihin tulkintoihin suoraan. Osittain tämä johtuu siitä, että tulkintojen syntyyn vaikuttaa kunkin työntekijän ja työnhakijan oma viitekehys. Osittain taas siitä, että kuten tässä tutkimuksessa kävi ilmi, vaikuttavimmat työnantajabrändikokemukset ovat usein muiden ihmisten, ei yrityksen omien virallisten viestintäkanavien välittämiä.

Positiivinen työnantajabrändipääoma, eli työnantajan houkuttelevuus, rakentuu hyvän markkinoinnin ja onnistuneiden henkilöstöhallinnon toimintatapojen myötävaikutuksesta (Ambler & Barrow, 1996, 188). Työnantajabrändin tutkimuksessa on usein

annettu paljon painoarvoa markkinoinnille, erityisesti työnantajabrändäykselle, työnantajabrändipääoman luomisessa (Alshathry ym., 2017, 413, Backhaus & Tikoo, 2004, 504; Ewing ym., 2002, 12; Wilden ym., 2010) ja jopa työnantajabrändimielikuvien hallinnassa (Sullivan, 2002; teoksessa Backhaus & Tikoo, 2004, 501). Haastattelututkimuksen tulosten ja niistä vedettyjen johtopäätösten perusteella voidaan kuitenkin pohtia, onko tämä markkinointipainotteisuus tarkoituksenmukaista.

Mikäli vaikuttavimmat työnantajabrändikokemukset ovat ensi sijassa nykyisten työntekijöiden välittämiä tai kuulopuhetta, ei markkinointiin, brändäykseen ja yritysviestintään keskittyminen välttämättä ole paras tapa ymmärtää työnantajabrändin ja sen kohderyhmän välistä dynamiikkaa. Kuten alaluvussa 8.1. todetaan, nykyisen henkilöstön työntekijäkokemuksen laadulla on merkittävä vaikutus siihen, miten houkuttelevaksi työnhakijat työnantajan mielsivät. Onnistuneiden henkilöstöhallinnon toimintatapojen (Ambler & Barrow, 1996, 118) merkitystä työnantajabrändipääoman kasvattajana ei siis tule unohtaa. Työnantajabrändikokemus, joka syntyy työnantajabrändin sekä työntekijä- ja työnhakijakokemuksen vuorovaikutuksessa (Moroko & Uncles, 2016, 319), tarjoaa näkökulman, joka ottaa huomioon sekä yrityksen markkinoinnin ja viestinnän keinoin kehittämän työnantajabrändin, että subjektiivisen työntekijä- ja työnhakijakokemuksen. Työnantajabrändikokemuksen käsitettä soveltamalla niin tutkijat kuin työnantajat voivat ymmärtää, miten työnantajabrändipääoma kumuloituu työnhakijoiden hakijakokemuksen, nykyisten työntekijöiden työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändäyksen vaikutuksen tuloksena.



**Kaavio 2:** Työnantajabrändikokemus yhdistää työntekijäkokemuksen, hakijakokemuksen ja työnantajabrändin vaikutuksen kohderyhmän työnantajabrändimielikuvien ja työnantajabrändipääoman rakentumiseen.

## 8.4. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa on pyritty vastaamaan työnantajabränditutkijoiden Lara Morokon ja Mark D. Uncles'n (2016) vetoomukseen työnantajabrändikokemuksen tutkimisesta ja työnantajabrändin tutkimuksen täydentämisestä käsitettä soveltamalla. Hyvä tutkimus lähtee liikkeelle teoriasta ja palaa lopuksi siihen (Eskola & Suoranta, 2005, 81). Laadullisessa tutkimuksessa teoria voidaan nähdä sekä keinona, että päämääränä (Eskola & Suoranta, 2005, 81) ja tässä tutkimuksessa työnantajabrändikokemuksen ja työnantajan houkuttelevuuden teoriaa on käytetty sekä taustateoriana että tulkintateoriana (emt., 82). Työnantajabrändikokemuksen käsite ja työnantajan houkuttelevuutta mittaava EmpAt-malli ovat ohjanneet niin aineiston keruuta kuin sen analyysiäkin.

Tutkimuksen alussa on käyty läpi tutkimusongelman kannalta olennaista tutkimuskirjallisuutta ja esitelty ne teoreettiset käsitteet, joiden avulla tutkimusongelma on operationalisoitu tutkimuskysymyksiksi. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, ja haastatteluiden teemat operationalisoitiin näiden käsitteiden ja mallin pohjalta. Aineiston analyysi puolestaan toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin ja analyysirunkoina käytettiin löyhästi työnantajabrändikokemuksen käsitettä ja EmpAt-mallia. Lopuksi aineiston analyysin keskeiset johtopäätökset sidottiin vielä kertaalleen taustateoriaan. Teorian kuljettaminen läpi tutkimusprosessin toi tutkimuksen tekemiseen johdonmukaisuutta, eli sisäistä koherenssia, joka on ”hyvän tutkimuksen kriteeri” (Tuomi & Sarajarvi, 2013, 124). Lisäksi se mahdollisti teorian ja empirian vuoropuhelun raportointivaiheessa (Eskola & Suoranta, 2005, 82).

Teoriaan nojautumisessa on kuitenkin myös riskejä, erityisesti tässä tapauksessa, kun sekä brändikokemuksen, että työnantajabränditutkimuksen tutkimus on verrattain uutta ja työnantajabrändikokemuksen puolella aiempi tutkimuskirjallisuus on hyvin rajallista. Alaluvussa 4.2. työnantajabrändikokemuksen teoriaa pyritään syntetisöimaan brändikokemuksen teoriaan. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työnantajabrändikokemuksesta vertaamalla sitä brändikokemuksen käsitteeseen. Vaikka Amblerin ja Barrow'n (1996, 187) mukaan työnantajabrändi on markkinoinnin tutkimuksesta tutujen tuotebrändin ja yritysbrändin sukulaiskäsite, ja työnantajabrändin tarkasteluun voidaan siten soveltaa samoja tutkimusmetodeja, voidaan kyseenalaistaa, ovatko nämä



kaksi käsitettä suoraan verrattavissa toisiinsa. Näiden kahden käsitteen välisistä yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista vaadittaisiinkin systemaattista jatkotutkimusta, jotta voitaisiin olla varmoja alaluvussa 4.2. tehdyistä ehdotuksista, joiden mukaan työnantajabrändikokemuksen ja brändikokemuksen toimintalogiikka ja seuraukset ovat samankaltaisia.

Rajallisen teoriapohjan vuoksi tutkimuksessa ei nojauduta täysin deduktiiviseen analyysiin, eikä se ole puhtaasti teorialähtöinen. Sen sijaan käytetään teoriaohjaavaa analyysia, jonka voidaan nähdä perustuvan induktiiviseen, eli aineistolähtöiseen päättelyyn, jossa teoria ohjaa analyysin tekemistä ja vaikuttaa sen lopputulokseen sen sijaan, että nojauduttaisiin pelkästään aineiston tiedonantajiin (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 96). Aiemman tutkimusteorian rajallisuuden vuoksi on olennaista antaa tilaa myös aineistosta esiin nouseville huomioille ja tulkinnoille.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on tutkijan avoin subjektiivisuus (Eskola & Suoranta, 2005, 210). Laadullisessa tutkimuksessa tulee hyväksyä se, että vaikka tutkijan tulee pyrkiä objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen, on tutkija kuitenkin tutkimusasetelman luoja ja tekee tulkintoja omasta subjektiivisesta viitekehiksestään käsin (Tuomi & Sarajärvi, 2005, 133). Vaikka tässä tutkimuksessa on pyritty kuulemaan haastateltuja ohjelmistokehittäjiä mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja haastatteluaineistoa on analysoitu johdonmukaisesti, on oletettava, että tutkijan omalla subjektiivisuudella on vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aineiston merkittävyyden, aineiston riittävyden, analyysin kattavuuden sekä analyysin arvioitavuuden ja toistettavuuden perusteella (Mäkelä, 1990, 48–52). Tämän tutkimuksen aineiston merkittävyys perustuu siihen, että ohjelmistokehittäjät ovat digitalisaation myötä erittäin haluttua työvoimaa, josta on pulaa kaikissa Suomen isoimmista kaupungeissa ja josta työnantajat kilpailevat kiivaasti (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020; Räisänen, 2017; Mäntylä, 2017). Ohjelmistoilla ja ohjelmistokehityksellä on suuri merkitys haastattelun osallistujien työnantajien liiketoiminnalle, joten on oletettavaa, että kyseiset työnantajat panostavat paljon rekrytointiin ja pyrkivät olemaan houkutteleva työnantaja kohderyhmänsä silmissä.

Aineiston riittävyyden (Mäkelä, 1990, 52–53) näkökulmasta tutkimuksen voidaan katsoa olevan jokseenkin rajoitteellinen. Tutkimushaastatteluita tehtiin kuusi kappaletta, ja vaikka haastatteluista saatiin suhteellisen rikasta aineistoa, olisi haastatteluista voitu tehdä enemmän. Laadullisen aineiston riittävyyttä arvioidaan yleisesti aineiston kylläntymisen tai saturaation perusteella. Aineisto on kylläntynyt, kun uudet haastattelut eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta, 2005, 62). Viidennen ja kuudennen haastattelun kohdalla alkoi vaikuttaa siltä, että osallistujien vastaukset noudattivat suhteellisen samankaltaista linjaa erityisesti työnantajabrändikokemuksiin liittyen. Myös työnantajabrändimielikuvien joukosta alkoi erottua kategorioita, jotka mainittiin useammin ja koettiin tärkeämmiksi kuin muut. Voi kuitenkin olla, että muutaman lisähaastattelun tekeminen olisi ollut perusteltua, jotta aineisto olisi voitu todeta varmasti kylläntyneeksi.

Analyysin kattavuutta arvioitaessa tarkastellaan sitä, onko tulkintoja aineistosta tehty satunnaisten huomioiden perusteella (Mäkelä, 1990, 52). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysiprosessiin sisältyi eri kategorioiden kvantifiointi, jolla pyrittiin tunnistamaan aineistosta eniten esiin nousevat työnantajabrändikokemukset ja työnantajabrändimielikuvat. Näiden kategorioiden frekvenssit laskettiin ja frekvenssilukemia verrattiin siihen, miten tärkeinä haastattelujen osallistujat itse sanoivat pitävänsä tärkeimpinä. Tällä tavalla pyrittiin välttämään satunnaisten huomioiden tai vähemmän oleellisten huomioiden vaikuttaminen aineistosta tehtyihin tulkintoihin ja johtopäätöksiin.

Analyysin arvioitavuudella viitataan siihen, että lukija voi seurata tutkijan päättelyprosessia ja että lukijan on mahdollista hyväksyä tai riitauttaa tutkijan tekemät tulkinnat (Mäkelä, 1990, 53). Analyysin toistettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että analyysin ja tulkintojen teko on tehty niin läpinäkyväksi, että lukija voi niitä soveltamalla päästä samaan lopputulokseen (Mäkelä, 1990, 53). Reversiibeliys on kuitenkin käsitteellisessä tulkinnassa hyvin hankalaa (Mäkelä, 1990, 53; Eskola & Suoranta, 2005, 216). Analyysin pätevyuden ja luotettavuuden arviointia voidaan helpottaa siten, että kerrotaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, mitä aineiston keräämisessä ja sen jälkeen on tapahtunut (Eskola & Suoranta, 2005, 213). Tutkimusraportin luvussa viisi pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti aineistonkeruun sekä aineiston

käsittelyn ja analyysin prosessit, jotta lukijan olisi mahdollista seurata tutkijan ajatuksenjuoksua. Lisäksi kuudennen luvun analyysiosioon sisällytettiin katkelmia haastatteluaineistosta, jotta lukijan on mahdollista arvioida aineistosta tehtyjen tulkintojen pätevyyttä (Eskola & Suoranta, 2005, 216).

Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arviointiin sisältyy olennaisesti myös sen eettisyyden tarkasteleminen (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 129; Kuula, 2011). Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä (Suomen Akatemia, 1998; teoksessa Tuomi & Sarajärvi, 2013, 130). Muiden tutkijoiden teoksiin on viitattu asianmukaisin lähdeviittein. Niin tutkimusmenetelmät kuin tutkimustulokset on pyritty raportoimaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja huolellisesti, jotta lukija voi arvioida johtopäätösten pätevyyttä ja uskottavuutta.

Aineiston yhteiskunnallinen merkittävyys on yksi tutkimuksen laadun arvioinnissa käytetyistä kriteereistä (Mäkelä, 1990, 48). Kuten johdannossa todetaan, työnantajabrändäyksellä on eniten merkitystä sellaisilla aloilla, joilla on pulaa kokeneista ammattilaisista, ja joilla työnantajat joutuvat kilpailemaan työntekijöistä. IT-ala on yksi näistä aloista ja ohjelmisto- tai sovelluskehittäjät ja -suunnittelijat ovat tällä hetkellä hyvin kilpailtua työvoimaa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020). Digitalisaation luomat tarpeet lisäävät näiden ammattiryhmien yhteiskunnallista merkitystä (Räisänen, 2017; Mäntylä, 2017). On kuitenkin aiheellista huomioda, että työnantajabrändäyksen yhteiskunnallinen merkitys korostuu lähinnä näillä aloilla, joilla on pulaa ja kilpailua työntekijöistä.

Tämä tutkimus pyrkii osaltaan lisäämään työnantajabränditutkijoiden ymmärrystä työnantajabrändikokemuksista ja täydentämään siten työnantajabrändin tutkimusta. Kyseessä on kuitenkin vasta hyvin pienimuotoinen katsaus työnantajabrändikokemuksen käsitteeseen ja toimintalogiikkaan. Työnantajabrändikokemusten tutkimus on vasta hyvin alkuvaiheessa ja vaatii siksi lisää tutkimusta. Tämän tutkimusprosessin aikana on tullut esille joitakin aihealueita, joihin jatkotutkimuksissa voisi olla hedelmällistä perehtyä tarkemmin.

Työnantajabrändikokemuksen ja brändikokemuksen käsitteiden samankaltaisuutta olisi hyvä tutkia perusteellisemmin. Alaluvussa 4.2. pyritään lisäämään ymmärrystä työnantajabrändikokemuksesta vertaamalla sitä brändikokemuksen teoriaan. Näiden käsitteiden välisistä yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista vaadittaisiinkin systemaattista jatkotutkimusta, jotta voitaisiin olla varmoja alaluvussa 4.2. tehdyistä ehdotuksista, joiden mukaan työnantajabrändikokemuksen ja brändikokemuksen toimintalogiikka ja seuraukset ovat samankaltaisia.

Tässä tutkimuksessa keskitytään työnhakijoiden työnantajabrändikokemuksiin. Ohjelmistokehittäjiä haastateltiin nimenomaan ennen työsuhteen alkamista tapahtuneista työnantajabrändikokemuksista ja niistä syntyneistä mielikuvista. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista ottaa tarkasteluun mukaan varsinaisen työsuhteen aikana tapahtuneet työnantajabrändikokemukset ja niistä koostuvat työntekijäkokemukset. Näin voitaisiin vertailla, ovatko työnantajabrändikokemuksista syntyneet mielikuvat muuttuneet työsuhteen alkamisen jälkeen ja ovatko mielikuvat vastanneet todellisuutta.

Työntekijäkokemuksen merkitys työnantajabrändikokemusten ja työnantajan houkuttelevuuden rakentumiselle korostuu tutkimuksen johtopäätöksissä. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista pureutua tarkemmin työnantajabrändikokemuksen ja työntekijäkokemuksen välisiin käsitteellisiin eroihin, mahdollisiin päällekkäisyyksiin ja niiden väliseen dynamiikkaan. Työntekijäkokemuksen vaikutus työnantajabrändikokemuksiin ja siten työnantajabrändipääoman muodostumiseen on osoittautunut tämän tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen valossa todennäköiseksi, mutta sen todentamiseen ja ymmärryksen syventämiseen vaadittaisiin jatkotutkimusta.

## 9. Lähteet

- Alloza, A. (2008): Brand Engagement and Brand Experience At BBVA, The Transformation of a 150 Years Old Company. *Corporate Reputation Review*, 11:4, 371–381.
- Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. (2017): The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis* 25:3, 413–431.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996): The employer brand. *Journal of brand management* 4:3, 185–206.
- Ambler T., Bhattacharya C., Edell J., Keller K., Lemon K. & Mittal V. (2002): Relating Brand And Customer Perspectives On Marketing Management. *Journal of Service Research* 5.
- Arachchige, B.J.H. & Robertson, A. (2011): Business student perceptions of a preferred employer: a study identifying determinants of employer branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8:3, 25–46.
- Backhaus, K. (2016): Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13:4, 193–201.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development international* 9:5, 501–517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011): *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I. & Rigopoulou, I. (2015): Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16:6, 1201–1215.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24:2, 151–172.
- Biswas, M. K. & Suar, D. (2016): Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics* 136:1, 57–72.
- Brakus, J., Schmitt, B. & Zarantonello, L. (2009): Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73:3, 52–68.
- Cable D. M. & Turban D. B. (2001): Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 115–163.
- Cascio W.F. & Graham B.Z. (2016): New strategic role for HR: Leading the employer branding process. *Organization Management Journal* 13:4, 182–192.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G. (1998): The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 44–57.

- Collins, C. & Kanar, A.M. (2013): Employer brand equity and recruitment research. *The Oxford Handbook of Recruitment*, Oxford University Press, Oxford, 284–297.
- Dell, D. & Ainspan, N. (2001): Engaging Employees through Your Brand, Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, Conference Board, Washington, DC.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991): Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal* 34:3, 517–554.
- Edwards, M. R. (2010): An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39:1, 5–23.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, D. J. (1993): Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414–427.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001): Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1–22.
- Khabor, L. (2014): What are the Factors that Make an Employer Attractive in the Eyes of Prospective Employees in Bangladesh? *International Conference on Business, Law and Corporate Social Responsibility*. Phuket. 133–136.
- Knox, S. & Freeman, C. (2006): Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management* 22:7–8, 695–716.
- Kucherov, D & Samokish, V. (2016): Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review* 15:1, 29–33.
- Kucherov, D., Zavyalova, E. & Garavan, T. N. (2012): HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* 36, 86–104.
- Kuula, A. (2011): Tutkimusetiikka. Vastapaino, Tampere.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V. & De Keyser, A. (2017): “Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research* 79, 238–246.
- Levamo, A. (2019): Employee experience as a product of internal communication. Master’s Thesis. Aalto University School of Business. Management and International Business.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003): The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer. *Personnel Psychology* 56:1, 75–102.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007): Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management* 18, 45–59.

- Markwick, N. & Fill, C. (1997): Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing* 31:5-6, 396–409.
- Martin, G., Gollan, P. J. & Grigg, K. (2011): Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management* 22:17, 3618–3637.
- Matilainen, M. K. (2017): Ei ne palkat ja pallomeret, vaan ne fiksut työkaverit – Ohjelmistokehittäjien näkemyksiä työnantajabrändämisestä. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalitieteiden laitos. Viestintä.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008): Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 16:3, 160–175.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2016): Strategic employer branding: current domain, future directions. Teoksessa Dall'Olmo Riley, F. Singh, J. & Blankson, C. (toim.) *The Routledge Companion to Contemporary Brand Management* (2016). Routledge, New York.
- Mosley, R. (2007): Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15:2, 123–134.
- Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J. & Wang, R. (2005): Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing*, 39:9-10, 1049–1059.
- Muukkonen, H. (2017): Koodaripula iski Suomeen - palkat jopa 15 000 euroa kuussa. *Talouselämä*. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/koodaripula-iski-suomeen--palkat-jopa-15-000-euroa-kuussa/013efa5f-f25b-3>. Viitattu: 3.4.2020.
- Mäkelä, K. (1990): Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.), *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta* s. 42–61. Gaudeamus, Helsinki.
- Mäntylä, J-M. (2017): Digiosaajien puute uhkaa kansantaloutta—”koulutusmäärät kaksinkertaistettava”. *Yle Uutiset*. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9894310>. Viitattu: 3.4.2020.
- Newburry, W., Gardberg, N. A., & Belkin, L. Y. (2006): Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37:5, 666–686.
- Plaskoff, J. (2017): Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review* 16:3, 136–141.
- Raggio, R. D. & Leone, R. P. (2009): Chasing Brand Value: Fully Leveraging Brand Equity to Maximize Brand Value. *Journal of Brand Management* 16:4, 248–263.
- Rampl, L.V. (2014): How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management* 30:13–14, 1486–1504.
- Riordan, C.M., Gatewood, R.D. & Bill, J.B. (1997): Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics* 16:4, 401–412.

- Räisänen, K. (2017): Töitä olisi heti 9 000 osaavalle koodarille, mutta tekijöitä ei löydy – ”Vaikka maksaisit mitä, se ei muuttaisi tilannetta”, sanoo ohjelmistoyrityksen teknologiajohtaja. Helsingin Sanomat. Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005225501.html>. (Viitattu: 3.4.2020).
- Sahin, A., Zehir, C. & Kitapçı, H. (2011): The Effects of Brand Experiences, Trust and Satisfaction on Building Brand Loyalty; An Empirical Research On Global Brands. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1288–1301.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Luc Cachelin, J. (2011): The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing* 25:7, 497–508.
- Schmitt, B. H. (1997): Superficial out of profundity: The branding of customer experiences. *The Journal of Brand Management* 5, 92–98.
- Schmitt, B. H. (1999): *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. The Free Press, New York.
- Schmitt, B. H. (2016): *Managing the brand experience*. Teoksessa Srivastava, R. K., & Thomas, G. M. (toim.) *The Future of Branding* (2016). Sage Publications Pvt. Ltd, New Delhi, India.
- Schmitt, B. H. & Zarantonello, L. (2013): Consumer experience and experiential marketing: a critical review. Teoksessa Malhotra, N. K. (toim.) *Review of Marketing Research* (Volume 10) (2013). Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. (2013): Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media. *Journal of Product & Brand Management*, 22:7, 473–483.
- Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2010): Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, 14:1–2, 25–34.
- Swystun, J. (2007): *The brand glossary*. Interbrand, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020): *Ammattibarometri: Työllistymisen näkymät eri ammateissa*.
- Van Hoye, G. & Lievens, F. (2009): Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology* 94:2, 341–352.
- Vatanen, P. (2018): Kilpailu koodareista on nyt veristä: pelkkä kova palkka ei riitä, vaan työntekijöitä houkutellaan myös parturipalveluilla ja nimikko-oluella. Yle Uutiset. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10254656>. (Viitattu: 3.4.2020).
- Wilden, R. & Gudergan, S. & Lings, I. (2010): Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* 26:1, 56-73.