

TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSESTÄ APUA IT- ALAN OSAAJAPULAA VASTAAN

Tarkastelussa työnantajan houkuttelevuus työpaikkailmoituksissa

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kasari, Essi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 40	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Työnantajabrändäyksestä apua IT-alan osaajapulaa vastaan Tarkastelussa työnantajan houkuttelevuus työpaikkailmoituksissa		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Työnantajabrändäyksen yksi keskeisimmistä tavoitteista on potentiaalisten työntekijöiden houkutteleminen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietoa IT-alan työpaikkojen houkuttelevuudesta työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja kuvata, miten työnantajat houkuttelevat IT-alan osaajia työpaikkailmoituksissa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin pääosin laadullisena tutkimuksena dokumentti- ja teorialähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen. Tutkimuksessa käytettiin lisäksi määrällistä tutkimusotetta. Aineisto koostui 20 työpaikkailmoituksesta ja se kerättiin kolmelta eri nettisivulta syksyllä 2020.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että työnantajabrändäystä hyödynnetään eri tavoin, mutta silti melko vähän. Joissain ilmoituksissa korostetaan yrityksen visiota, historiaa ja arvoja. Yrityksen yhteiskuntavastuuta ja markkina-arvoa ei mainita ilmoituksissa lähes ollenkaan. Työnantajabrändäystä hyödynnetään myös kuvailemalla, millaista yrityksessä olisi työskennellä. Muutamat työnantajat eivät hyödyntäneet työnantajabrändäystä lainkaan. Työn houkuttelevuutta tarkasteltaessa korostuvat taloudellisten ja sosiaalisten arvojen sekä innostavan työympäristön ilmeneminen ilmoituksissa.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että yrityksillä on edelleen hyödyntämätöntä potentiaalia työnantajabrändäyksen suhteen. Kilpailu IT-alan osaajista on kovaa, joten työnantajat antavat tarpeetonta kilpailuetua toisille työnantajille, jos he eivät hyödynnä työnantajabrändäystä uusien työntekijöiden houkuttelussa.</p>		
Asiasanat kilpailu osaajista, työnantajabrändäys, työnantajan houkuttelevuus		

Abstract

Author(s) Kasari, Essi	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 40	
Title of publication Employer branding as a tool against the shortage of employees in IT sector Observing the employer attractiveness in job advertisements		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>One of the main targets of employer branding is to attract potential job seekers. The aim of this study was to add knowledge of employer attractiveness in IT sector from the perspective of the job seeker. The goal of this study was to discover and describe how employers tried to attract talented IT professionals in their job advertisements.</p> <p>The research was carried out mostly as a qualitative study, but also some quantitative methods were utilized. The data was analyzed by means of a theory-based content analysis and document analysis. The data consisted of 20 job advertisements and it was collected from three different websites in the autumn of 2020.</p> <p>The results of this study suggest that employer branding is used in many ways. However, it is not playing the main role in job advertisements. The employer's vision, history and values appear in some job advertisements. The employer's social responsibility and market position are rarely mentioned in the job advertisements. The employer branding is utilized to describe how the actual working in the organisation would be. Some employers did not utilize the employer branding in their job advertisements. According to the results related to employer attractiveness, the exciting workplace, economic and social values are highlighted in the job advertisements.</p> <p>As a conclusion, employers still have unused potential in utilization of employer branding. The war for talented IT professionals is fierce. The employers give unnecessary competitive edge on other employers if they do not utilize employer branding when attracting potential job seekers.</p>		
Keywords war for talent, employer branding, employer attractiveness		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Aineisto ja tutkimusstrategia	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	4
2	OSAAJAPULA	6
2.1	IT-alan osaajapula	6
2.2	Kilpailu osaajista.....	7
2.3	Osaavan työvoiman hankinta.....	9
3	VETOVOIMAINEN TYÖNANTAJA.....	11
3.1	Työnantajabrändäys	11
3.2	Työnantajan houkuttelevuus	14
4	TUTKIMUS	18
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku.....	18
4.2	Aineisto ja sen analysointi.....	19
4.3	Tutkimustulokset.....	22
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
5.1	Tulosten pohdinta	28
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	31
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	32
5.4	Jatkotutkimusaiheet	34
6	YHTEENVETO	36
	LÄHTEET	37

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työnantajabrändäyksen merkitystä potentiaalisten IT-alan osaajien houkuttelussa työpaikkailmoituksissa. Opinnäytetyössä perehdytään siihen mitä tekijöitä yritykset tuovat esille työpaikkailmoituksissa ollakseen houkuttelevia työnantajia.

Työelämän muutoksen myötä tiedosta ja osaamisesta on tullut entistä tärkeämpiä menestystekijöitä yritykselle. Yritystoiminta on muuttunut tuotannosta kohti palveluita ja tietotoimintaa, jossa tieto ja osaaminen nähdään keskeisessä roolissa. Tänä päivänä niukkuutta koetaan osaavista työntekijöistä eikä niinkään rahasta. Uudet koneet ja laitteet voivat tuoda lyhytaikaisesti kilpailuetua yritykselle. Aiemmin työntekijät olivat koneen jatkeita ja heidät voitiin korvata helposti. Nykyhetken tieto- ja osaamiskeskeisyys vahvistaa yksilöiden roolia, sillä yrityksissä tarvitaan yksilöiden oppimiskykyä ja luovuutta. (Ojala 2008, 15–16.)

Nopeasti muuttuva digitaalinen maailma on tuonut mukanaan uudenlaisia vaatimuksia osaamisen ja taitojen suhteen (Headworth 2015, 6). Digitalisaation lisäksi muutosta on tapahtunut työntekijöiden asenteissa ja työn tekemisen tavoissa. Työntekijät sitoutuvat työpaikkoihin yhä vähemmän, työsuhteet ovat lyhyempiä ja alanvaihtoa tapahtuu herkemmin. Nämä tekijät johtavat siihen, että yritysten erottautuminen on jatkossa yhä kriittisempää. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020.)

Osaajien rekrytoiminen on haaste yrityksille, mutta on syytä huomioida, että yhteiskunnassa on myös työttömiä, mutta heillä ei välttämättä ole sitä osaamista, joita yritykset tarvitsevat. Työelämän osaamisvaatimukset muuttuvat niin nopealla vauhdilla, etteivät kansalliset koulutusjärjestelmät pysy perässä vaan seuraavat pakostikin jäljessä. Yritykset joutuvat pohtimaan miten saavat tarvittavaa osaamista. (Otava 2008, 25.)

Suomessa osaajapula on todellisuutta yhä useammalla toimialalla. Yrityksillä on vaikeuksia löytää osaavaa työvoimaa. Mangroupin tekemän tutkimuksen mukaan yli puolella kansainvälisistä yrityksistä on vaikeuksia löytää työvoimaa. Suomessa tilanne on vieläkin haastavampi, sillä tutkimuksen mukaan 67 % yrityksistä raportoi, että heidän on haastavaa löytää haluamaansa osaamista. Työn joustavuudella on suuri merkitys yksilön kannalta osaajapulan vallitessa. Työntekijät haluavat vaikuttaa siihen missä ja miten he suorittavat työnsä. (HR-viesti 2020.)

Ohjelmisto- ja e-business ry:n toimitusjohtaja Rasmus Roiha totesi Kauppalehden artikkelissa, että IT-alalla ei ole kyse työvoimapulasta vaan pikemminkin osaajapulasta. Siitäkin huolimatta ala on kasvanut. IT-alan osaajapula on vaikuttanut siihen, ettei digitalisoitumisen tuoreimpia innovaatioita saada käyttöön ja samalla muut saavat kilpailuetua. (Urpelainen 2019.)

Kysyntä osaavista työntekijöistä on kasvanut nopeammin kuin saatavilla oleva tarjonta. Yritysten paineet kustannusten vähentämiseksi ja tuottavuuden lisäämiseksi, ovat lisänneet myös tarvetta saada parhaat työntekijät oikeille paikoille työelämässä (Biswar & Suar 2013, 93–94). Osaajapula on johtanut siihen, että työnantajat ovat joutuneet panostamaan omaa työnantajabrändiinsä. Kilpailu osaavista IT-alan työntekijöistä on kovaa. Yritykset joutuvat miettimään miten erottautua toisista kilpailijoista ja saada osaavia työntekijöitä riiveihinsä. Ne yritykset pärjäävät kilpailussa, jotka ovat uudistusmielisiä ja omaavat hyvän työnantajamaineen. Inhimillinen yrityskulttuuri ja työn merkityksellisyys korostuvat tämän päivän työnhakumarkkinoilla. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020.)

Työnantajabrändäyksestä on tullut strateginen työkalu osaavien työntekijöiden pitämiseksi ja houkuttelemiseksi (Chhabra & Sharma 2014, 55). Muutos teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan on merkinnyt sitä, että inhimillisestä pääomasta on tullut yksi merkittävimmistä kilpailueduista markkinataloudessa. Yritysten kyvystä houkutella ja rekrytoida työvoimaa on tullut kriittinen osa yritysten strategiaa ja menestystä. Viime aikoina yritykset ovat ottaneet käyttöön brändäyksen periaatteita ja käytäntöjä henkilöstöjohtamisessa. (Alniacik & Alniacik 2012, 1336.)

Työnantajabrändäyksestä on tehty kansainvälisiä akateemisia tutkimuksia monista eri näkökulmista. Työnantajabrändäys tulee lähelle markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon tieteenaloja (Edwards 2010, 5). Backhaus ja Tikoo (2004) ovat tarkastelleet ilmiötä henkilöstöhallinnan näkökulmasta, kun taas Lievens ja Highhouse (2003) ovat syventyneet aiheeseen markkinoinnin lähtökohdista. Työnantajabrändäyksestä ja työntekijöiden houkuttelemisesta on julkaistu lukuisia akateemisia artikkeleita milleniaalien näkökulmasta (ks. esim. Klimkiewicz & Oltra 2017; Catano & Hines 2016), mutta tässä tutkimuksessa ei keskitytä tarkastelemaan ilmiötä heidän näkökulmastaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoa IT-alan työpaikkojen houkuttelevuudesta työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja kuvata miten työnantajat houkuttelevat IT-alan osaajia julkaisemissaan työpaikkailmoituksissa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan millaisia etuja työnantajat tarjoavat IT-alan työntekijöille. IT-

alan osaajista on huutava pula, joten yritysten täytyy erottautua kilpailijoista mielekkäällä tavalla.

Tutkimukseni pääkysymys on:

- Millä tavoin yritykset houkuttelevat IT-alan työntekijöitä työpaikkailmoituksissa?

Tutkimukseni tarkentavat alakysymykset ovat:

- Millä tavoin yritykset hyödyntävät työnantajabrändäystä työpaikkailmoituksissa?
- Miten työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudet ja arvot ilmenevät työpaikkailmoituksissa?

Toisella alatutkimuskysymyksellä viitataan Alniacikin ja Alniacikin (2012) muodostamaan malliin työnantajan houkuttelevuudesta, joka esitellään tämän tutkimuksen kolmannessa luvussa. Tarkasteltavissa työpaikkailmoituksissa olevat yritykset eivät välttämättä ole IT-alan yrityksiä, vaan kriteerinä on, että yritys hakee IT-alan osaajaa. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella työnantajien muita ulkoisen viestinnän kanavia, kuten nettisivuja tai sosiaalista mediaa, ja niissä tapahtuvaa viestintää.

1.3 Aineisto ja tutkimusstrategia

Tutkimuksen aineisto koostuu 20 työpaikkailmoituksesta, jossa haetaan IT-alan osaajaa. Työpaikkailmoitukset on haettu kolmelta eri nettisivulta, josta olen ne itselleni tulostanut. Aineisto on kerätty syyskuussa 2020. Työpaikkailmoitukset ovat olleet julkisesti kaikkien nähtävillä ja saatavilla nettisivuilla. Kaikki työpaikkailmoitukset edustavat yksityisen sektorin työpaikkoja.

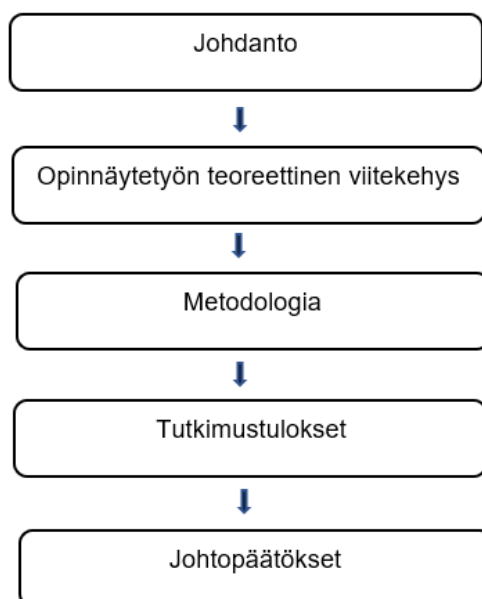
Tutkimus toteutetaan pääosin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tarkemmin ottaen dokumentti- ja teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin, mutta tutkimuksessa käytetään lisäksi kvantitatiivista eli määrällistä otetta molempiin alatutkimuskysymyksiin vastattaessa. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja todellisuuden nähdäänkin olevan moniulotteinen. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tarkastella tutkimuksen kohdetta kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Ilmiöitä ei aina pääse tarkastelemaan kyselyiden tai haastatteluiden avulla ja nämä keinot saattavat monesti viedä kohtuuttoman paljon resursseja. Dokumenttianalyysillä viitataan dokumentteihin, jotka voivat olla julkaistuja tekstejä internetissä, sanoma- ja aikakauslehdissä tai ne voivat olla esimerkiksi erilaisia artikkeleita, tilastoja, valokuvia, elokuvia ja videoita. (Anttila, 1996.)

Tätä tutkimusta taustoitetaan alussa ”war for talent” käsitteen kautta, jossa keskitytään osaajapulaan ja kilpailuun lahjakkaita osaajista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajabrändäyksen ja työnantajan houkuttelevuuden ympärille. Työnantajabrändäystä tarkastellaan pitkälti Backhauksen ja Tikoon (2004) muodostaman mallin kautta. Backhauksen ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändäyksellä on kaksi ulottuvuutta: sisäinen ja ulkoinen. Tässä tutkimuksessa keskitytään työnantajabrändäyksen ulkoiseen ulottuvuuteen eli siihen, miten yritys viestii oman organisaationsa ulkopuolelle. Työnantajan houkuttelevuutta puolestaan tarkastellaan erityisesti Alniacikin ja Alniacikin (2012) muodostaman mallin avulla.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa lukija johdatellaan tutkittavaan aiheeseen. Ensimmäisen luvun alussa esitellään tutkimuksen tausta ja tuodaan esille aiheen ajankohtaisuus. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimuskysymykset. Luvun lopussa käydään läpi tutkimuksessa käytetty aineisto sekä tutkimusstrategia.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Toinen ja kolmas pääluku muodostuvat tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Toisessa luvussa keskitytään osaajapulaan, kilpailuun lahjakkaita työntekijöistä ja osaavan työvoiman hankkimiseen englanninkielisten ”war for talent” ja ”talent acquisition” käsitteiden kautta. Kolmannessa luvussa määritellään ensin työnantajabrändäys käsitteenä ja tarkastellaan sitä tarkemmin ilmiönä. Tämän jälkeen keskitytään työnantajan

houkuttelevuuden tarkasteluun aiheesta tehtyjen aiempien akateemisten tutkimusten kautta. Näitä tarkastellaan niin ikään englanninkielisen kirjallisuuden kautta.

Tutkimuksen neljännessä pääluvussa käsitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen kulku. Sen jälkeen kuvaillaan aineisto ja sen analyysimenetelmä. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen viidennessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätökset ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvun päätteeksi pohditaan jatkotutkimusaiheita. Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto tiivistetysti.

2 OSAAJAPULA

2.1 IT-alan osaajapula

IT-ala on määritelty seuraavasti: ”Tietotekniikka tai informaatiotekniikka (IT) tarkoittaa tietokoneiden ja digitaalisen tietoliikenteen avulla tehtävää tietojen muokkaamista, tallennusta ja hakua” (Wikipedia). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä ”IT-ala”, vaikka alasta puhutaan myös ohjelmointialana sekä ICT-alana. IT-alan työntekijöihin viitataan usein termillä ”koodari”, mutta tässä tutkimuksessa sitä termiä ei käytetä.

Elinkeinoelämän valtuuskunnan vuoden 2018 raportissa on arvioitu, että vuoteen 2025 mennessä IT-alan osaajapula voi nousta 25 000–40 000 henkilöön. Vuonna 2018 töitä olisi ollut 7 000–9000 uudelle IT-alan osaajalle. IT-alan osaajapula on vakava kahdesta syystä. Suomi ei pysty digitalisoitumaan haluamallaan nopeudella ja toiseksi Suomi ei ole kyennyt olemaan houkutteleva maa tuotekehityksen osalta, koska se ei ole pystynyt tarjoamaan osaavaa työvoimaa ulkomaisille yrityksille. Ilman digitalisaatiota tuottavuus ei kasva, jolloin suomalaisyritykset menettävät kilpailukykyään. Yritysten tuotekehitystä siirretään sinne, missä on osaavaa työvoimaa saatavilla. IT-alan osaamisen haaste ei ole pelkästään osaajapula, vaan huomiota on kiinnitettävä myös laatuun. Suomen on ajateltu olevan IT-alan ”pikkujättiläinen”, mutta uhkakuvana on ajautuminen halpatuotantomaaksi. Osaajapulan taustalla on nähty olevan koulutuspaikkojen vähäisyys, jolloin osaamista ei synny tarpeeksi työmarkkinoille. Ratkaisuna osaajapulaan on esitetty koulutuspaikkojen lisäämistä, ulkomaisten osaajien rekrytoimista, ulkomaisen tuotekehityksen saamista Suomeen sekä naisten houkuttelemista IT-alalle. (Ahopelto 2018, 1–10.)

Ihmis- ja osaamiskeskeisillä toimialoilla, kuten IT-alalla, työvoiman tuottavuus ja laatu ovat keskeisessä roolissa (Srivastava ym. 2015). Yritysten liiketoimintaan on vaikuttanut suuresti muutos analogisesta kohti digitaalisempaa yhteiskuntaa ja suuri kysyntä ”big data” analyysille. Uusien teknologioiden nopea vaihtuvuus on asettanut haasteita jopa IT-alalle itselleen. (Headworth 2015, 10.) IT-alan osaajien houkuttelemisen ja heistä kiinni pitäminen on pysynyt haastavana. Korkeatasoisia IT-alan osaajia on vain rajallinen määrä ja se yhdessä työvoiman liikkuvuuden kanssa on johtanut siihen, että työntekijöiden palkkaamisesta aiheutuu yrityksille merkittäviä kuluja. IT-alan työnantajat ovat hakeneet tähän helpotusta työnantajabrändäyksen avulla osoittaakseen yrityksiensä olevan ”hienoja paikkoja työskennellä”. IT-alan työntekijät äänestävät jaloillaan, jos työolosuhteet eivät ole kunnossa. (Dabirian ym. 2019, 82.)

2.2 Kilpailu osaajista

Yritysten ei ole helppo löytää haluamaansa työvoimaa, sillä monilla yrityksillä on tarve samanlaiselle osaamiselle ja he kilpailevat samoista työntekijöistä. Lahjakkaat ja osaavat työntekijät ovat harvassa. (Elving ym. 2012, 356.) Yritykset operoivat jatkuvasti kansainvälistyvässä ja monimuotoistuvassa ympäristössä. Tämä suuntaus huomioiden, kansainväliselle kilpailulle parhaista osaajista ei näy loppua. (Beechler & Woodward 2009, 276–277.)

Se ei ole uutta, että yritykset ovat yrittäneet houkuttaa parhaita työntekijöitä palvelukseensa kautta aikojen. Kuuluisa ”war for talent” fraasi on julkaistu vuonna 1997 Steve Hankinin toimesta, joka työskenteli konsulttiyhtiö McKinsey & Companylla. Fraasi viittaa muuttuvaan maailmankuvaan siitä, mitä tulee lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelemiseen ja heistä kiinni pitämiseen. Jo tuolloin sen nähtiin olevan haastavaa, mutta tänä päivänä sen voidaan ajatella olevan vieläkin vaikeampaa ja monimutkaisempaa. (Morgan & Goldsmith 2017, 26.) Fraasi on yli kaksikymmentä vuotta vanha, mutta edelleen ajankohtainen.

Tämän fraasin syntymiseen on ajateltu vaikuttaneen kolme olennaista tekijää. Ensinnäkin selkeä muutos teollisesta yhteiskunnasta kohti tietokeskeistä yhteiskuntaa, kiihtyvä tarve osaavalle työvoimalle sekä ihmisten taipumus vaihtaa työpaikkaa. Nämä rakenteelliset muutokset ovat vääjäämättömiä ja ne ovat synnyttäneet uudenlaisen todellisuuden työelämälle. (Michaels ym. 2001, 3–7.) Taulukko 1 havainnollistaa työelämässä tapahtuneita rakenteellisia muutoksia.

Taulukko 1. Työelämän muutos vanhasta todellisuudesta uuteen todellisuuteen (Michaels ym. 2001)

Vanha todellisuus	Uusi todellisuus
Ihmiset tarvitsevat työpaikkoja	Työpaikat tarvitsevat ihmisiä
Koneet, pääoma ja tilat ovat yrityksen kilpailuetu	Lahjakkaat ihmiset ovat yrityksen kilpailuetu
Paremmat osaajat tekevät vain vähän eroa	Paremmat osaajat tekevät suuren eron
Työpaikat ovat niukassa	Lahjakkaat ihmiset ovat harvassa
Työntekijät ovat lojaaleja ja työpaikat ovat pysyviä	Työntekijät liikkuvat ja heidän sitoutuneisuutensa on lyhytaikaista
Työntekijät hyväksyvät sen mitä heille tarjotaan	Työntekijät vaativat enemmän

”War for talent” on synnyttänyt kahdenlaista seurausta. Ensinnäkin valta on siirtynyt yrityksiltä yksilöille. Lahjakkailta yksilöillä on vaikutusvaltaa neuvotella ja kasvattaa odotuksia

omaa uraansa kohtaan. Osaajan arvo on noussut. Tämä on tietysti hyvä yksilöiden kannalta, mutta haaste yrityksille. Yritysten tulee työskennellä ahkerasti, jos he haluavat voittaa kilpailun osaajista. Toinen seuraus on ollut se, että osaajien johtamisesta on tullut elintärkeä kilpailuetu. Yritykset, jotka tekevät parempaa työtä osaajien houkuttelemiseksi, kehittämiseksi, synnyttämiseksi ja heidän pitämisekseen, kasvavat enemmän ja lisäävät näkyytyään huomattavasti. (Michaels ym. 2001, 7.)

Facebook on esimerkki yrityksestä, joka on ymmärtänyt tämän tärkeyden. Facebookin kaltaiset yritykset eivät vain etsi työntekijöitä, vaan he etsivät parhaita mahdollisia sellaisia. ”War for talent” fraasi ei tarkoita vain potentiaalisten ihmisten houkuttelemista, vaan myös kiinni pitämistä nykyisistä ihmisistä. (Morgan & Goldsmith 2017, 26.)

Michaels, Handfield-Jones ja Axelrod (2001, 11) uskovat, että saavuttaakseen liiketoiminnalle asetetut pyrkimykset, yrityksessä tulee olla lahjakkaita ihmisiä töissä. Saadakseen parhaat työntekijät omaan yritykseensä töihin, tulee yrityksen jokaisen työntekijän olla sitoutunut tähän tavoitteeseen. Kyse ei ole siitä, että se olisi vain yrityksen henkilöstöhallinnon vastuulla, vaan kyse on laajemmin ajattelutavan muutoksesta koko yrityksen kaikilla tasoilla.

Enää yritykset eivät voi vain valita työntekijöitä oman mielensä mukaan, vaan heidän tulee löytää potentiaaliset ehdokkaat. Rekrytoinnin pelisäännöt ovat muuttuneet merkittävästi. Yritysten tulisi uudelleen pohtia ja rakentaa rekrytointistrategioitaan. Yritysten tulisi selvittää itselleen mitä ovat ne taidot, joita he hakevat työntekijöistä ja sen jälkeen etsiä työntekijöitä uusista paikoista ja jopa oman toimialansa ulkopuolelta. Uuden työntekijän rekrytoiminen ei vielä tarkoita, että yritys on voittanut kilpailun osaajista. Yritysten on tehtävä kehittämisestä osa koko yrityksen kattavaa toimintaa, sillä se kasvattaa ihmisten potentiaalia. Kehittämismyönteisyyttä on pidetty myös yhtenä valttikortina mitä tulee työntekijöiden pitämiseen ja houkuttelemiseen. Lahjakkaat yksilöt ovat taipuvaisia vaihtamaan työpaikkaa, jos he eivät koe kehittyvänsä. (Michaels ym. 2001, 13.)

Useimmat yritykset eivät johda osaajiaan tehokkaasti. Yritykset usein julistavat, että työntekijät ovat heidän tärkein voimavaransa, mutta useimmat eivät kuitenkaan toimi sen mukaisesti. Useimmat yritykset kamppailevat tämän asian parissa. Jopa parhaimmat yritykset ponnistelevat parantaakseen sitä, miten johtavat lahjakkaita työntekijöitään. (Michaels ym. 2001, 8.)

Organisaatiot ovat olettaneet, että työntekijöillä on tarve työskennellä juuri heidän organisaatioissaan, mutta tämä oletus on todettu vääräksi. Ihmisillä on laskuja maksettavana, perhe huolehdittavana ja asioita, joita he haluavat hankkia. Organisaatiot tarjoavat työpaikkoja ja työpaikan avulla ihmiset pystyvät huolehtimaan näistä asioista. Tämä on ollut

perinteinen suhde työntekijän ja työnantajan välillä. Organisaatioilla on aiemmin ollut valta ja kontrolli, mutta näin ei enää ole. Kilpailu osaajista on suorastaan raivokasta. Houkutelakseen työntekijöitä ja pitääkseen parhaimmat ja terävimmät työntekijänsä, organisaatioiden pitää luoda olosuhteet, joissa ihmiset viihtyvät. (Morgan & Goldsmith 2017.)

Ihmiset luovat arvoa yrityksille luomalla tuotteita ja palveluita, joita kuluttajat haluavat. Prosessit, teknologia ja pääoma ovat tärkeitä, mutta ihmisillä on valta tehdä päätöksiä. Yritys suoriutuu sitä paremmin, mitä parempia ihmisiä sillä on riveissään. Joten yrityksen tulee hyödyntää parhaita työntekijöitään saadakseen aikaan erinomaisia tuloksia. (Uren & Samuel 2007, 32.) Pula on todellinen mitä tulee ihmisten osaamiseen ja taitoihin. Se tekee tästä haastavaa, ettemme tiedä mitä töitä on tarjolla tulevaisuudessa. Taidot, joita ihmiset ovat oppineet oppilaitoksissa, voivat olla vanhentuneita. Täten yritykset palkkaavat ihmisiä töihin, joita ei ole vielä olemassakaan. (Morgan & Goldsmith 2017, 27.)

Maailmanlaajuiset yhteydet mahdollistavat työskentelyn missä tahansa. Teknologia ei ainoastaan mahdollista tehokasta työskentelyä, vaan myös luo uusia aloja ja uusia tapoja työskennellä samalla kuin monet vanhat alat eliminoituvat. (Morgan & Goldsmith 2017, 30). Työntekijöiden liikkuvuus tulee kasvamaan. Tämä trendi johtuu globalisaatiosta, demografisista muutoksista, muuttuvista normeista työtä kohtaan ja muutoksesta kohti tietokeskeisempää taloutta. Työnantajien tulisi ajatella avoimemmin työntekijöiden liikkuvuudesta ja unohtaa liiallinen "war for talent" mentaliteetti. (Somaya & Williamsson 2008, 5.) Milleniaalit ovat suuri demografinen joukko tänä päivänä. Tämä väestötieteellinen muutos tuo mukanaan uusia arvoja, asenteita, odotuksia ja työn tekemisen tapoja. (Morgan & Goldsmith 2017, 28.) Tässä tutkimuksessa ei keskitytä milleniaaleihin, mutta tämä muutos on hyvä tiedostaa.

2.3 Osaavan työvoiman hankinta

Osaajien hankkiminen (talent acquisition) on määritelty, Deloitteen mukaan, strategiseksi lähestymistavaksi, jossa tunnistetaan ja houkutellaan osaajia sekä otetaan työntekijä osaksi yritystä ja sen kulttuuria. Rekrytointi on murroksessa ja nykyään puhutaan osaajien hankkimisesta, jossa inhimillistä pääomasta on tullut yritysten kilpailuetu. Osaajien hankkimisessa ei ole mitään uutta, mutta siitä on muodostunut merkittävä työtehtävä itsessään yrityksille. Osaajien hankkimisessa on siirrytty haasteista kohti konkreettisia strategioita ja työkaluja. Yrityksen liiketoimintastrategia toimii perustana osaavien työntekijöiden hankkimiselle. (Parthasarathy & Pingle 2014, 80–82.)

Yritysjohdajien tulisi ajatella kuten myyjien, kun pohditaan miten saada osaajia. Perinteisinä pidetyistä taidoista, kuten markkinointi- ja myyntitaidoista, on tullut oleellinen osa

osaajien houkuttelemisessa. Sosiaalisen median kanavista on tullut yhä tärkeämpiä yrityksille. Yritykset, jotka hyödyntävät näitä kanavia, nähdään suhtautuvan innovatiivisesti ja myönteisesti uudenlaista teknologiaa kohtaan. Hyödyntämällä sosiaalista mediaa, yritykset samalla rakentavat omaa brändiään ja houkuttelevat potentiaalisia työnhakijoita. (Dutta 2014, 93.)

Perinteiset työpaikkailmoitukset ovat keino houkutellessa uusia työntekijöitä. Työpaikkailmoitukset, joissa korostetaan yksilöiden mahdollisuutta kehittyä ammatillisesti ja joissa tuodaan esille yrityksen positiivinen työilmapiiri, parantavat yrityksen todennäköisyyttä houkuttella potentiaalisia työntekijöitä. (Elving ym. 2012, 368.) Työnhakijat haluavat hakea töitä yrityksistä, joilla on hyvä maine, sillä he luovat sen perusteella käsityksiä työn sisällöstä ja arvostuksesta, josta he uskovat pääsevänsä nauttimaan työskennellessään kyseisessä yrityksessä (Cable & Turban 2003, 2260).

Kasvattaakseen kilpailuetua, yritysten tulisi omaksua uudenlainen lähestymistapa, joka keskittyy vähemmän siihen, että avoimet työpaikat tulisivat täytetyksi nopeasti. Suurin osa yrityksistä on epäonnistunut pyrkimyksissään rekrytoida, sillä ne ovat itsepintaisesti jatkaneet samoilla vanhankantaisilla prosesseillaan. Kaikista menestyneimmät yritykset tarkastelevat osaajien houkuttelua strategisena pyrkimyksenä ja pyrkivät holistiseen lähestymistapaan. (Cepin 2013.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa osaajien hankkimista (talent acquisition) ja rekrytointia (recruiting) saatetaan virheellisesti pitää synonyymeina, jota ne eivät ole. Osaajien hankkiminen nähdään strategisena lähestymistapana, jossa tunnistetaan ja houkutellaan huippuosaajia. Rekrytoinnissa taas keskitytään välittömään tarpeeseen palkata työntekijä. Rekrytointi on siis yksi osa osaajien hankkimista. (Cepin 2013.)

Jos yritykset eivät luo ja toteuta strategiaa osaajien hankkimisen varalle, he hukkaavat kilpailukykyisiä ehdokkaita, mutta myös vaarantavat organisaationsa kasvukehityksen. Parhaiten pärjävillä yrityksillä on jatkuva prosessi potentiaalisten osaajien houkuttelemiseksi, vaikka heillä ei olisi välitöntä tarvetta palkata työntekijää. (Cepin 2013.) Yritysten on hahmotettava mitä heillä on tarjota ja sen jälkeen osattava välittää se kohdeyleisölle houkuttelevalla tavalla (Srivastava & Bhatnagar 2010, 6).

3 VETOVOIMAINEN TYÖNANTAJA

3.1 Työnantajabrändäys

Backhausin ja Tikoon (2004, 513) mukaan työnantajabrändäys on verrattain uusi lähestymistapa mitä tulee yritysten rekrytointiin ja parhaiden kykyjen pitämiseksi työpaikoilla. Työnantajabrändäyksestä ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää, vaan sitä on määritelty monin eri tavoin. Ambler ja Barrow (1996) olivat ensimmäisiä, jotka määrittelivät työnantajabrändin seuraavanlaisesti: ”Työnantajabrändi on toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten etujen yhdistelmä, joita työpaikka tarjoaa ja jotka liitetään työnantajaan”. Sullivanin (2004) määritelmän mukaan työnantajabrändäys on pitkän aikavälin strategia, jonka avulla hallitaan työntekijöiden, potentiaalisten työnhakijoiden sekä sidosryhmien tietoisuutta ja käsityksiä tietyistä yrityksistä.

Edwardsin (2010, 6–7) mukaan työnantajabrändäys on toimintaa, jossa markkinoinnin lainalaisuuksia sovelletaan yrityksen nykyisiin sekä potentiaalisiin työntekijöihin. Työnantajabrändäyksessä nykyiset ja potentiaaliset työntekijät mielletään brändäyskohteiksi. Työnantajabrändäys pitää sisällään ajatuksen ainutlaatuisen työntekijäkokemuksen tunnistamisesta, jossa huomioidaan yrityksen työntekijöilleen tarjoamat aineelliset ja aineettomat edut. Backhaus ja Tikoo (2004) määrittelevät työnantajabrändäyksen tarkoitettavan prosessia, jossa rakennetaan tunnistettava ja ainutlaatuinen identiteetti yritykselle, jolla se erottautuu muista kilpailijoista. Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä edistää yrityksen näkemystä siitä, miten se eroaa muista yrityksistä ja mikä tekee siitä houkuttelevan työnantajan. Brändi on usein yrityksen tärkeimpiä kilpailuvaltteja ja sen hallitseminen on avainasemassa useimmissa yrityksissä. Yritykset ovat alkaneet käyttämään työnantajabrändäystä työntekijöiden houkuttelemiseksi ja nykyisten työntekijöiden sitouttamiseksi yrityksen strategiaan ja kulttuuriin.

Työnantajabrändistä on tullut yhtä tärkeä tekijä kuin tuotteista tai palveluista markkinoilla. Työnantajabrändillä viitataan organisaation maineeseen työnantajan näkökulmasta. Termiä käytettiin ensimmäisen kerran 1990-luvun alussa, mutta se on sittemmin otettu laajemmin käyttöön kansainvälisissä johtamisyhteisöissä. Houkutellakseen osajia, mielikuvan yrityksestä tulee olla hyvä, sillä nykyisin osaavat työntekijät valitsevat organisaation, jossa he haluavat työskennellä eikä toisinpäin. Jokaisen yrityksen menestys riippuu työntekijöiden tehokkuudesta ja osaamisesta. Osaavien työntekijöiden houkuttelusta on tullut yrityksille iso haaste, mutta työnantajabrändin hyödyntämistä voidaan pitää yhtenä keinona tähän pulmaan. Sitä voidaan pitää myös keinona tasapainottaa osajapulaa. Tämän

päivän kilpailukeskeisessä ympäristössä työnantajabrändin korostamisesta on tullut elintärkeä tekijä kannattavuuden kannalta. (Gupta ym. 2014, 1–2.)

Työnantajabrändäys pitää sisällään sekä sisäisen että ulkoisen ulottuvuuden. Työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin avulla yritys pyrkii houkuttelemaan yritykseensä parhaita mahdollisia työntekijöitä eli inhimillistä pääomaa. Markkinoinnin vuoksi uusilla työntekijöillä on jonkinlainen käsitys siitä, millaista kyseisessä yrityksessä työskenteleminen on. Työnantajabrändäyksen nähdään perustuvan ajatukseen, että inhimillinen pääoma tuo arvoa yritykselle. Oletuksena on, että panostamalla inhimilliseen pääomaan yritys voi vahvistaa suorituskykyään. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)

Sisäisen markkinoinnin avulla yritys pyrkii luomaan sellaista työvoimaa, jota muiden yritysten on vaikea jäljitellä. Kun työntekijöitä jatkuvasti altistetaan yrityksen työnantajabrändin arvoille ja yrityksen kulttuuri on muotoiltu yrityksen tavoitteiden ympärille, on yrityksen mahdollista saavuttaa tavoittelemansa työskulttuuri haluamallaan tavalla tehdä liiketoimintaa. (Backhaus & Tikoo 2004, 504.)

Työnantajabrändi on kehitetty olemaan yhtenäinen yrityksen tuotteiden ja yritysbrändin kanssa. Siitä huolimatta työnantajabrändillä nähdään olevan kaksi eroavaisuutta suhteessa yrityksen tuotteisiin ja yritysbrändiin. Ensinnäkin työnantajabrändi kuvaa yrityksen identiteettiä työnantajana. Toiseksi työnantajabrändi on suunnattu sekä sisäiselle että ulkoiselle yleisölle, kun taas tuotteet ja yritysbrändi on suunnattu ensisijaisesti ulkoiselle kohdeyleisölle. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)

Työnantajabrändiin vaikuttavat kaikki kyseisen yrityksen tuotteet ja ulkoiset brändiin liittyvät signaalit. Yrityksillä, joilla on heikko tietoisuus asiakkaistaan, voi olla vaikeuksia houkutella korkeasti koulutettuja työntekijöitä yritykseensä. Samaan aikaan potentiaalisilla työnhakijoilla on todennäköisesti huonosti tietoa kyseisestä yrityksestä. Toisin sanoen, jos yrityksen tuotteet nähdään ei-houkuttelevina, potentiaalisilla työnhakijoilla voi olla negatiivisia mielleyhtymiä yrityksestä ja he voivat olla haluttomia hakemaan yritykseen töihin. (Wilden ym. 2010, 7.)

Mielikuvat työnantajabrändistä muokkaavat yrityksen työnantajamielikuvaa, joka taas vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Työnantajabrändäyksellä on vaikutusta yrityksen kulttuuriin sekä identiteettiin ja se taas vuorostaan vahvistaa työnantajabrändin luotettavuutta. Työnantajabrändin luotettavuus taas lisää työntekijöiden tehokkuutta. (Backhaus & Tikoo 2004, 504–505.)

Potentiaaliset työnhakijat saattavat etsiä työpaikkaa suoraan jonkun tietyn ominaisuuden, kuten palkan tai sijainnin, perusteella. Jotkut ominaisuudet, kuten työilmapiiri, eivät ole

selkeästi potentiaalisten työnhakijoiden havaittavissa. Työnhakijat saattavat etsiä lisätietoja potentiaalisesta yrityksestä, jolloin heiltä kuluu resursseja tiedonhakuun. Työnantajabrändäys vaikuttaa yrityksen profiiliin siten, että se lähettää signaaleja työnhakumarkkinoille. Jotta nämä signaalit ovat oikeanlaisia ja haluttuja potentiaalisten työnhakijoiden silmissä, tulee yritysten panostaa työnantajabrändäykseen liittyvään strategiaan. Nämä työnantajabrändäykseen liittyvät signaalit vähentävät potentiaalisten työnhakijoiden työnhakuun käytettäviä resursseja ja samalla luovat näkemyksiä työnhakijoille kyseisestä työpaikasta. Signaalit hyödyttävät työnhakijoita ja niiden uskotaan myös lisäävän työn houkuttelevuutta. (Wilden ym. 2010, 12.)

Työnantajabrändäyksen alkutilanteessa tehdään analyysi yrityksen arvoista, kulttuurista, kilpailuasetelmasta, vahvuuksista ja brändin nykyisestä mielikuvasta. Analyysi johtaa yritykselle sopivien arvojen tunnistamiseen, johon vaikuttaa yrityksen valitsema työnantajabrändäyksen strategia. Kun strategia on asetettu, yrityksen tulee valita sisäistä ja ulkoista markkinointia varten sopivat viestintäkanavat pitäen samalla mielessä potentiaaliset ja nykyiset työntekijät. Viestintäkanavat tulisi valita strategisesti, jotta se herättää kiinnostusta halutussa kohderyhmässä. Digitaalinen aikakausi on johtanut siihen, että työntekijät hakevat tietoa yrityksistä itsenäisesti, joten yritysten tulee huolehtia siitä, että he hallitsevat näkyvyyttään suotuisalla tavalla. (Chhabra & Sharma 2014, 51.)

Työnantajabrändistä voi tulla yrityksen lyömäase tai hidaste, mitä tulee potentiaalisten osaajien houkutteluun (Headworth 2015, 129). Onnistuneita työnantajabrändäyksiä yhdistää se, että ne on kuvattu huolellisesti markkinointiviestinnän kautta ja niiden antamia lupauksia toteutetaan. Hyvä työnantajabrändi houkuttelee työntekijöitä hakemaan töihin kyseiseen yritykseen ja antaa selkeän kuvan siitä, mistä työpaikassa on kyse. Yrityksen näkökulmasta hyvä työnantajabrändi houkuttelee sellaisia hakijoita, joita se on halunnutkin tavoitella. Hyvän työnantajabrändäyksen ansiosta potentiaaliselle hakijalle ei synny vääriä odotuksia yritystä kohtaan. Vahvat työnantajabrändit pystyvät myös korjaamaan harhaanjohtavaa tietoa, jota ulkopuoliset tahot välittävät. (Moroco & Uncles 2008, 165.) Ero parhaiden ja keskinkertaisten yritysten välillä on se, miten he onnistuvat kiinnittämään potentiaalisten hakijoiden huomion erilaisissa kanavissa (Cepin 2013).

Elving, Westhoff, Meeusen ja Schoonderbeek (2012, 361–368) tarkastelivat Hollannissa toteutetussa tutkimuksessaan soveltavatko hollantilaiset yritykset työnantajabrändäystä työpaikkailmoituksissa. Tutkijat hyödynsivät tutkimuksessaan kehittelemäänsä kysymyspatteristoa, joka piti sisällään erilaisia ”kyllä tai ei” kysymyksiä (esimerkiksi, ”mainitaanko ilmoituksessa yrityksen yhteiskuntavastuusta?”), joiden avulla tarkasteltiin työnantajabrändäyksen ilmenemistä työpaikkailmoituksissa. Ilmoituksista etsittiin mainintoja muun

muassa yritysten arvoista, yhteiskuntavastuusta, visiosta, historiasta ja kulttuurista. Tutkimus osoitti, että Hollannissa työpaikkailmoitukset eivät lähes ollenkaan sisällä työnantajabrändäystä. Ilmoitusten yrityskuvauksissa oli vain vähäisesti tietoa organisaatiosta ja tuskin ollenkaan tietoa organisaation kulttuurista ja arvoista. Tutkijoiden mukaan työntekijöiden on vaikea arvioida sopivuuttaan yritykseen, jos se ei kykene viestimään tärkeitä tietoja itsestään ulospäin.

Työnantajabrändäyksellä voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Kun yrityksestä tulee tunnetumpi, sen kiinnostavuus lisääntyy ja ihmiset haluavat työskennellä kyseisessä yrityksessä. Tämä vähentää yrityksen markkinointi- ja rekrytointikustannuksia. Yrityksen rekrytointiprosessista tulee suoraviivaisempi, koska hyvän maineen avulla se pystyy houkuttelemaan haluamansa kaltaisia työntekijöitä. Työnantajabrändäyksen avulla yritykset voivat saada parempia työntekijöitä hakeutumaan heidän yritykseensä töihin. (Herman & Gioia 2001, 63–64.)

3.2 Työnantajan houkuttelevuus

Työnantajabrändi on läheisesti kytköksissä työnantajan houkuttelevuuteen (employer attractiveness). Berthon ym. (2005, 155–156) määrittelevät työnantajan houkuttelevuuden tarkoittavan niitä hyötyjä, joita potentiaalinen työntekijä uskoo saavansa työskennellessään kyseisessä yrityksessä. Se sisältää myös näkemyksen, jonka mukaan lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelevuus muodostaa yritykselle merkittävää kilpailuetua. Mitä houkuttelevampi yritys on potentiaalisten työnhakijoiden silmissä, sitä vahvempi yrityksen työnantajabrändin nähdään olevan.

Työnantajabrändäyksen nähdään olevan yhä tärkeämmässä roolissa mitä tulee uusien työnhakijoiden houkutteluun sekä jo olemassa olevien työntekijöiden sitouttamiseen. Se voidaan toteuttaa tehokkaasti vain siten, että yritys tunnistaa ne tekijät, jotka edistävät työnantajan houkuttelevuutta. Kun yritys pystyy integroimaan nämä tekijät osaksi työnantajabrändiään, se voi aidosti pyrkiä kilpailemaan uusista työntekijöistä kansainvälisesti. (Berthon ym. 2005, 168.)

Työnantajan houkuttelevuutta on tutkittu instrumentaalinen-symbolinen luokittelun avulla, jonka teoreettisen viitekehyksen juuret ovat markkinoinnissa. Yrityksen instrumentaalisella ominaisuudella tarkoitetaan fyysisiä ominaisuuksia kuten esimerkiksi palkkaa, bonuksia, työpaikan sijaintia tai joustavia työaikoja. Joillekin työnhakijoille instrumentaaliset tekijät eivät yksistään riitä vaan yrityksen symbolisella merkityksellä on painoarvoa. Symbolisilla ominaisuuksilla viitataan aineettomiin tekijöihin kuten yrityksen innovatiivisuuteen. (Lievens & Highhouse 2003.) Backhausin ja Tikoon (2004, 505) mukaan symbolisilla eduilla

viitataan oletuksiin yrityksen arvostuksesta sekä sosiaaliseen hyväksyntään, jota työntekijät uskovat saavansa osakseen työskennellessään tietyssä yrityksessä. Erottautuakseen muista yrityksistä samalla toimialalla, yrityksen kannattaisi korostaa sen symbolista arvoa työnantajana (Lievens & Highhouse, 2003). Potentiaalisten hakijoiden on osoitettu antaneen enemmän painoarvoa instrumentaalisille ominaisuuksille kuin muille tekijöille (Lievens ym. 2007).

Taloudellisilla eduilla yritykset voivat houkuttaa uusia työntekijöitä, saada kilpailuetua suhteessa muihin kilpailijoihin ja saada pidettyä nykyiset työntekijät tyytyväisinä. Taloudellisten etujen, kuten palkan, merkitys vaihtelee yksilöiden välillä. Siihen vaikuttavat yksilön omat arvot ja taloudelliset tarpeet, jotka liittyvät yksilön elämänvaiheeseen. Aineettomilla eduilla viitataan työuraan, kuten itsensä kehittämiseen ja sosiaalisiin tekijöihin, kuten tunnustuksiin, arvostukseen, statussymboleihin ja työtyytyväisyyteen. (Kauhanen 2010, 116–137.)

Berthon ym. (2005, 159–162) on määritellyt työnantajan houkuttelevuutta viiden faktorin avulla. Ensimmäinen faktori (interest value) pitää sisällään mielenkiintoisen työympäristön, modernit työskentelytavat ja työntekijöiden luovuuden, jonka avulla he kehittävät innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Toinen faktori (social value) käsittää työympäristön, jossa työntekijöillä on hauskaa ja heillä on keskenään hyvät suhteet sekä hyvä tiimihenki. Kolmannella faktorilla (economic value) viitataan siihen, että yksilöön vetoaa työnantajan tarjoama keskimääräistä parempi palkka ja työn pysyvyys. Neljännessä faktorissa (development value) on kyse kehittymismahdollisuuksista, jossa yksilöä vetää puoleensa etenemismahdollisuudet ja ulkoiset tunnustukset. Viides faktori (application value) pitää sisällään yksilön halun käyttää hyväksi aiemmin oppimaansa ja jakaa sitä myös toisille työntekijöille. Viimeisessä faktorissa korostuu myös ihmisystävällisyys ja asiakaskeskeisyys.

Alniacik ja Alniacik (2012, 1339–1342) ovat tutkineet työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksia työnantajabrändäyksen näkökulmasta. Heidän mallissaan houkuttelevuuden ulottuvuuksia on kuusi. Ensimmäinen ulottuvuus on sosiaalinen arvo (social value), joka liittyy muun muassa työn pysyvyyteen, mahdollisuuteen kasvattaa omaa uraansa edistävää työkokemusta, saada tunnustusta, arvostusta ja etenemismahdollisuuksia. Toinen ulottuvuus on markkina-arvo (market value), jossa työnhakijaan vetoaa yrityksen tarjoamat laadukkaat tuotteet ja palvelut sekä asiakaskeskeisyys. Kolmannessa ulottuvuudessa on kyse taloudellisesta arvosta (economic value), joka sisältää keskimääräistä paremman palkan ja taloudelliset korvaukset. Neljäs ulottuvuus on sovellusarvo (application value), jossa oleellista on yrityksen humanitaarisuus ja mahdollisuus opettaa muille oppimaansa. Viides ulottuvuus koskee yhteistyötä (cooperation value), joka pitää sisällään kannustavat ja

rohkaisevat työkaverit sekä käytännönläheisen työn. Kuudes ulottuvuus on työympäristö (working environment), joka käsittää mukavan ja innostavan työympäristön. Tutkimustulosten mukaan yksilöt antavat eniten painoarvoa sosiaalisille arvoille etsiessään työtä ja vähiten painoarvoa annetaan markkina-arvolle. Työnantajien on tärkeä hahmottaa ne tekijät, jolle työnhakijat antavat painoarvoa työtä etsiessään, jotta he osaavat tehdä houkuttelevampia työpaikkailmoituksia. Taulukossa 2 on havainnollistettu Alniacikin ja Alniacikin kehittämää mallia työnantajan houkuttelevuudesta.

Taulukko 2. Työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudet ja arvot (Alniacik & Alniacik 2012)

Faktori 1: Sosiaalinen arvo	Urakehitystä tukevan työkokemuksen kerryttäminen
	Tyytyväisyys omaan suoritukseen organisaatiossa
	Hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus
	Hyvät suhteet esimiehiin
	Organisaatio arvostaa ja hyödyntää työntekijän luovuutta
	Hyvät etenemismahdollisuudet organisaatiossa
	Tunnustus ja arvostus johdon tasolta
	Työn pysyvyys organisaatiossa
Faktori 2: Markkina-arvo	Organisaatio tuottaa innovatiivisia tuotteita ja palveluita
	Organisaatio tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita
	Mahdollisuus hyödyntää omaa koulutus pohjaa työssä
	Organisaatio on asiakaskeskeinen
Faktori 3: Taloudellinen arvo	Keskimääräistä parempi palkka
	Houkuttelevat taloudelliset edut
Faktori 4: Sovellusarvo	Humanitaarinen organisaatio – antaa takaisin yhteiskunnalle
	Mahdollisuus opettaa muille oppimaansa
Faktori 5: Yhteistyö	Kokemus eri osastojen välisen yhteistyön käytännönläheisyydestä
	Kannustavat ja rohkaisevat kollegat
Faktori 6: Työympäristö	Mukava työympäristö
	Työskentely innostavassa työympäristössä

Dabirian ym. (2019) kuvailevat tutkimuksessaan kahdeksan erilaista arvoa, jotka ovat merkityksellisiä IT-alan osaajille työnantajia arvioidessaan. Amir Dabirian, Jeannette Paschen ja Jan Kietzmann tutkivat mitkä arvot tekevät työnantajasta houkuttelevan IT-alan osaajien silmissä ja mihin tulisi keskittyä, kun halutaan houkuttaa IT-alan työntekijöitä. Tutkimuksessa käytetyt arvot olivat taloudellinen arvo (economic value), sosiaalinen arvo (social value), mielenkiintoarvo (interest value), sovellusarvo (application value), kehitysarvo (development value), johtamisarvo (management value), työn ja vapaa-ajan tasapaino (work/life balance) ja brändi (brand image).

Dabirian ym. (2019) jakoivat arvot ”ylistäviin” tekijöihin (praise factors), jotka houkuttelevat osaajia sekä ”moite” tekijöihin (complaint factors), jotka taas osoittavat, miksi työntekijät eivät pysy työpaikoissaan. Tutkimuksen mukaan sosiaaliset ja taloudelliset tekijät olivat

keskeisiä ”ylistäviä” arvoja, jotka tuotiin esiin positiivisessa valossa ja, joilla oli merkittävää vaikutusta työntekijöille. Artikkelissa tuotiin esille, että IT-alan yritysten tulisi jatkuvasti painottaa taloudellisia tekijöitä rekrytoidessaan osajia. Sen sijaan johtamisen ja brändin katsottiin kuuluvan ”moite” tekijöiden alaisuuteen. Johtamisen haasteet viittasivat johtamistaitojen puutteeseen. Hyvän tai huonon esimiehen vaikutus nähtiin merkittävänä ja työntekijät joko pysyvät yrityksessä tai lähtevät yrityksestä esimiehen vuoksi. Pitääkseen lahjakkaat osajat, yritysten on valvottava johtamiseen liittyvää kritiikkiä ja puututtava asiaan ehkäistäkseen työntekijöiden turhautumista. Brändiin liittyen moitteet tulivat siitä, että työntekijöiden odotukset työnantajan innovatiivisuudesta tai trendikkyudesta eivät kohdanneet. Muilla tekijöillä, kuten työn ja vapaa-ajan tasapainolla, kehitys- ja sovellusarvolla, ei nähty olevan merkittävää vaikutusta uusien työntekijöiden houkuttelussa tai nykyisten työntekijöiden pitämisessä.

Story, Castanheira ja Hartig (2016, 487–495) ovat tutkineet yrityksen yhteiskuntavastuuta (corporate social responsibility) ja organisaation houkuttelevuuden yhteyttä. He ovat määritelleet organisaation houkuttelevuuden tarkoittavan työnhakijoiden halua tavoitella työtä ja hyväksyä työtarjous tietystä organisaatiosta. Yritykset, jotka viestivät huolehtivansa ympäristöstä, voivat saada työnhakijan tulkitsemaan asian niin, että organisaatio välittää sosiaalista arvoista. Tämä voi antaa työnhakijalle signaalin, että kyseisessä paikassa on hyvä työskennellä. Tutkimustulokset osoittivat, että yrityksen yhteiskuntavastuu vaikuttaa työn houkuttelevuuteen. Erityisesti maininnat yrityksen yhteiskuntavastuusta työpaikkailmoituksissa lisäsivät työn houkuttelevuutta. Lisäksi yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta vaikutti suotuisasti yrityksen maineeseen. Työnhakijat, jotka kokivat yrityksen olevan työntekijäkeskeinen ja välittävän yhteiskunnallisista teemoista, mielsivät yrityksen houkuttelevaksi ja maineikkaaksi. Tästä syystä yhteiskuntavastuullinen toiminta on yrityksen työkalu, jolla luodaan positiivisia mielikuvia yrityksestä sekä parannetaan yrityksen mainetta ja houkuttelevuutta.

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku

Tämä opinnäytetyö toteutettiin pääosin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, mutta tutkimuksen teossa hyödynnettiin myös määrällistä tutkimusotetta. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistyksiin, toisin kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata ilmiötä sekä antaa ilmiölle mielekäs tulkinta. Toisin sanoen laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi on läsnä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ja se myös ohjaa tutkimusprosessia kokonaisuudessaan. Laadullisen tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus, josta pyritään saamaan niin paljon tietoa, kuin mahdollista. Tämä tarkoittaa sitä, että tapausta tutkitaan ”syvyysuunnassa”. (Kananen 2008, 24–25.)

Tämän tutkimuksen teossa käytettiin dokumenttianalyysia. Tutkimusta voi tehdä myös ilman, että tutkija itse kerää uuden empiirisen aineiston. Laadullista tutkimusta tekevä tutkija voi käyttää hyväksi myös valmiita aineistoja. Joukkotiedotusvälineet tuottavat runsaasti ja nopealla tahdilla aineistoa, jota voi hyödyntää laadullisessa tutkimuksessa. Dokumentteja voidaan analysoida eri tavoin. (Eskola & Suoranta 1998, 118–120.)

Dokumentteja voidaan luokitella eri tavoin ja eräs luokittelutapa on jakaa ne yksityisiin ja julkisiin dokumentteihin. Se kenelle dokumentti on suunnattu, vaikuttaa dokumentin sisältöön. Yksityisiä dokumentteja ovat esimerkiksi kirjeet. Julkisia dokumentteja ovat muun muassa tiedotteet ja vuosikertomukset. Tämän kaltaisten dokumenttien haasteena voi olla, että ne antavat halutunlaisen tulkinnan lukijalle. (Kananen 2008, 81.) Dokumentit voidaan jakaa myös primääriaineistoihin sekä ns. sekundääriaineistoihin. Sekundääriaineistoissa joku on jo tehnyt havaintoja alkuperäisestä aineistosta ja nämä ovat ns. ”käsiteltyjä” aineistoja. Sekundääriaineistot ovat ongelmallisia siitä syystä, että ne sisältävät toisen henkilön tekemää analyysia ja ne kuvastavat aina henkilön omaa ajatus- ja arvomaailmaa. (Anttila, 1996.) Tutkimuksen aineisto oli julkinen sekä primääriaineisto, sillä alkuperäiset työpaikkailmoitukset tulostettiin internetistä eikä niitä ole kukaan muu siinä välissä analysoinut.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Dokumentteja on mahdollista analysoida systemaattisesti sisällönanalyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117). Sisällönanalyysia voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Sitä voidaan pitää metodina sellaisenaan, mutta myös väljemmin teoreettisena viitekehyksenä. Sisällönanalyysin keinoin voidaan tehdä tutkimusta monin eri tavoin. Suurin osa laadullisista tutkimuksista pohjautuu sisällönanalyysiin, jos sillä tarkoitetaan

kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103.) Sisällönanalyysissä ilmiöstä luodaan sanallinen kuvaus. Tähän päästään tiivistämällä aineistoa. Sisällönanalyysiin kuuluu aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi.

Redusoinnilla tarkoitetaan aineiston pelkistämistä. Klusterointivaiheessa aineistosta etsitään yhdistäviä ja erottavia tekijöitä ja samaan aihepiiriin kuuluvista käsitteistä luodaan oma luokka. Abstrahoinnissa on kyse oleellisen ja epäoleellisen tiedon erottamista ja lopuksi luodaan teoreettinen käsitteistö. (Kananen 2008, 94.)

Laadullisen aineiston analyysilla pyritään tuottamaan uudenlaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa tiivistetään ja samalla halutaan säilyttää aineiston informatiivisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Sisällönanalyysiä voi toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti. Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin, erityisesti jälkimmäiseen alatutkimuskysymyksen kohdalla. Se tarkoittaa, että aineiston analyysin luokittelun pohjana on viitekehys, kuten teoria tai malli. Tutkimuksen teoreettisessa osassa kuvataan tämä teoria tai malli ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet. Toisin sanoen, aikaisemmat tutkimukset aiheesta ohjaavat aineiston analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

4.2 Aineisto ja sen analysointi

Tämän opinnäytetyön aineisto koostui 20 IT-alan työpaikkailmoituksesta. Työpaikkailmoitukset haettiin www.monster.fi, www.oikotie.fi ja www.linkedin.fi nettisivuilta. Aineisto kerättiin kahtena eri päivänä: 1.9.2020 ja 25.9.2020. Työpaikkailmoituksia haettiin viidellä eri hakusanalla, jotka olivat software engineer, software developer, fullstack developer, frontend developer ja system architect. Hakusanat olivat englanniksi, koska useat yritykset laativat työpaikkailmoituksensa englanniksi ja luonnollisesti tittelit ilmoitetaan englanniksi. Työpaikkailmoitusten hakualueena oli koko Suomi eikä hakuja rajattu muuten lainkaan paitsi niitä haettiin tietyillä edellä mainituilla tittleillä. Työpaikan osa- tai kokoaikaisuus ei vaikuttanut valintaan. Kullakin hakusanalla valittiin ensimmäiset neljä työpaikkailmoitusta ja ne käytiin läpi sen varalta, että työpaikkailmoitus vastasi tutkimuksen tarkoitusta eli ilmoituksessa haettiin IT-alan osaajaa. Siitä huolimatta, että ilmoituksia haettiin tietyillä hakusanoilla, ilmoituksessa mainittu titteli saattoi olla eri. Jos kyseessä oli IT-alan työpaikka, työpaikkailmoitus hyväksyttiin tutkimusaineistoon. Jokaista työpaikkailmoitusta edusti eri yksityisen sektorin työnantaja. Valituista työpaikkailmoituksista neljä oli laadittu suomeksi ja kuusitoista englanniksi. Työpaikkailmoitusten pituus vaihteli 1–3 sivun välillä. Taulukossa 3 on kuvattu työpaikkailmoitusten taustatietoja.

Taulukko 3. Työpaikkailmoitusten taustatiedot

Yritys	Työpaikkailmoituksessa mainittu titteli	Ilmoitus haettu ja tulostettu	Nettisivu, josta tulostettu
Yritys 1	Front-end arkkitehti	1.9.2020	Monster
Yritys 2	Software developer	1.9.2020	Monster
Yritys 3	Software developer	1.9.2020	Monster
Yritys 4	Software developer	1.9.2020	Oikotie
Yritys 5	Lead developer	1.9.2020	Oikotie
Yritys 6	Lead Full-Stack developer	1.9.2020	Oikotie
Yritys 7	IT engineer	1.9.2020	LinkedIn
Yritys 8	Firmware engineer	1.9.2020	LinkedIn
Yritys 9	DevOps-asiantuntija	1.9.2020	LinkedIn
Yritys 10	Cloud engineer/architect	1.9.2020	LinkedIn
Yritys 11	Software developer	25.9.2020	Monster
Yritys 12	Fullstack engineer	25.9.2020	Monster
Yritys 13	Frontend developer	25.9.2020	Monster
Yritys 14	Frontend developer	25.9.2020	Oikotie
Yritys 15	System architect	25.9.2020	Oikotie
Yritys 16	System architect	25.9.2020	Oikotie
Yritys 17	Full stack osaaja	25.9.2020	LinkedIn
Yritys 18	Senior software engineer	25.9.2020	LinkedIn
Yritys 19	Junior software engineer	25.9.2020	LinkedIn
Yritys 20	Software developer	25.9.2020	LinkedIn

Aineisto eli työpaikkailmoitukset tulostettiin ja numeroitiin, jotta aineisto pysyi järjestyksessä koko tutkimusprosessin ajan. Tulostettuna aineistoa oli yhteensä 36 sivua. Aluksi aineisto luettiin läpi huolellisesti useampaan kertaan, sillä aineistosta haluttiin saada ensin selkeä kokonaiskuva.

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä tarkasteltiin miten yritykset viestivät muun muassa arvoistaan, visiostaan ja markkina-asetaan eli miten yritykset kertoivat omasta identiteetistään ja olemassaolostaan. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen kohdalla hyödynnettiin soveltuvin osin Elvingin ym. (2012) kehittelemää kysymyspatteristoa työnantajabrändäykseen liittyen. Työpaikkailmoituksista etsittiin mainintoja yrityksen arvoista, yhteiskuntavastuullisuudesta, visiosta, historiasta sekä nykyisestä markkina-asetasta. Pois rajattiin muun muassa yrityskulttuuri, sillä se on käsitteenä laaja ja sen tarkasteleminen aineistosta olisi ollut tulkinnanvaraista. Elvingin ym. (2012) tutkimuksessa käytetyssä kysymyspatteristossa tutkittiin lisäksi tekijöitä, joiden ilmenemistä työpaikkailmoituksissa tarkastellaan tässä opinnäytetyössä tarkemmin toisen alatutkimuskysymyksen kohdalla.

Jälkimmäisen alatutkimuskysymyksen kohdalla käytettiin teoreettisena viitekehyksenä Alniacikin ja Alniacikin (2012) mallia työnantajan houkuttelevuudesta analyysin teossa. Aineistosta etsittiin kuutta erilaista arvoa, jotka esiteltiin heidän mallissaan. Jokainen arvo käytiin läpi yksi kerrallaan etsien aineistosta samankaltaisia arvoja. Taloudellisen arvon

kohdalla aineistosta ei etsitty lainkaan seuraavia kohtia: tyytyväisyys omaan suoritukseen organisaatiossa, hyvät suhteet esimiehiin, organisaatio arvostaa ja hyödyntää työntekijän luovuutta sekä tunnustus ja arvostus johdon tasolta. Luonnollisesti näiden tekijöiden ilmeminen työpaikkailmoituksissa ei ole tyypillistä, koska niiden ei voida katsoa liittyvän työpaikkailmoitusten perimmäiseen tarkoitukseen. Näin ollen oli mielekkämpää jättää niiden tarkasteleminen kokonaan pois. Työympäristö-arvon kohdalla olen yhdistänyt mukavan työympäristön ja työskentelyn innostavassa työympäristössä, sillä niitä voidaan pitää lähes samana asiana. Markkina-arvon kohdalla olen yhdistänyt innovatiiviset tuotteet ja palvelut sekä korkealaatuiset tuotteet ja palvelut, sillä niin ikään nämä ovat lähellä toisiaan. Jokaisen arvon kohdalla tehtiin muistiinpanot siten, että muistiinpanoihin kirjattiin, löytyikö aineistosta viittausta kyseiseen arvoon vai ei. Tämä vaihe oli hidas ja työläs, sillä jokainen työpaikkailmoitus käytiin huolellisesti läpi.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston analyysin yhdestä vaiheesta

FAKTORI 3: TALOUDELLINEN ARVO	PALKKA	MUUT TALOUDELLISET EDUT
Yritys 1	EI	KYLLÄ
Yritys 2	KYLLÄ	EI
Yritys 3	EI	KYLLÄ
Yritys 4	KYLLÄ	KYLLÄ
Yritys 5	KYLLÄ	KYLLÄ
Yritys 6	EI	EI
Yritys 7	KYLLÄ	KYLLÄ
Yritys 8	EI	EI
Yritys 9	EI	EI
Yritys 10	EI	KYLLÄ
Yritys 11	KYLLÄ	KYLLÄ
Yritys 12	EI	EI
Yritys 13	EI	KYLLÄ
Yritys 14	EI	EI
Yritys 15	EI	EI
Yritys 16	KYLLÄ	KYLLÄ
Yritys 17	EI	EI
Yritys 18	EI	EI
Yritys 19	EI	EI
Yritys 20	EI	KYLLÄ

Taulukossa 4 havainnollistetaan, miten analyysia tehtiin jälkimmäisen alatutkimuskysymyksen kohdalla. Esimerkkitaulukossa arvoksi on valittu ”taloudellinen arvo” ja aineistosta etsittiin viittauksia palkkaan ja muihin taloudellisiin etuuksiin. Työpaikkailmoitukset käytiin läpi yksi kerrallaan ja muistiinpanoihin merkittiin, löytyikö viittausta kyseiseen arvoon vai ei. Analyysi toteutui samankaltaisena jokaisen arvon kohdalla. Tämän jälkeen analyysin teossa hyödynnettiin määrällistä tutkimusotetta.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös määrällistä tutkimusotetta (Eskola & Suoranta 1998, 164), jolloin sisällönanalyysejä jatketaan luokittelun jälkeen aineiston kvantifioimisella (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120). Kvantifiointi viittaa aineiston määrälliseen käsittelyyn eli aineistosta voidaan laskea, kuinka usein sama asia toistuu. Käyttäessään tämänkaltaista analyysimenetelmää, tutkija joutuu tulkitsemaan aineistoaan melko paljon (Eskola & Suoranta 1998, 164). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kvantifiointia molempien alatutkimuskysymyksien kohdalla eli aineistosta laskettiin, kuinka usein viittaus samaan arvoon toistui. Tulos esitettiin prosentteina.

4.3 Tutkimustulokset

Työnantajabrändäyksen hyödyntäminen työpaikkailmoituksissa

Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä käsiteltiin millä tavoin työnantajat hyödyntävät työnantajabrändäystä työpaikkailmoituksissa. Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan yrityksen strategista pyrkimystä erottautua muista kilpailijoista sekä houkutella potentiaalisia uusia työntekijöitä. Työnantajabrändäys voidaan jakaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Työpaikkailmoitukset edustavat työnantajabrändäyksen ulkoista ulottuvuutta, koska viestinnän kohteena ovat potentiaaliset työntekijät.

Neljässä työpaikkailmoituksessa (20 %) hyödynnettiin työnantajabrändäystä korostamalla yrityksen arvoja. Eräs yritys (yritys 8) pyrki vetoamaan työntekijöihin viestittämällä, että he välittävät etiikasta, monimuotoisuudesta ja turvallisuudesta työpaikalla. Yritys myös kertoi, että sen toiminnan avulla parannetaan ihmisten elämää. Yritys toi esille, että sen arvot ja kulttuuri määrittelevät keitä he ovat henkilökohtaisella sekä yrityksen tasolla. Yritys korosti ilmoituksessa, että heidän tapansa harjoittaa liiketoimintaa on heille tärkeää. Yhdessä ilmoituksessa yritys (yritys 12) mainosti työpaikkailmoituksessaan, että he tarjoavat tukitoimia työympäristössä pätevälle työnhakijalle, jolla on vamma tai erityisiä tarpeita. Tämä yritys viestitti, ettei vamma ole este heidän yritykseensä työllistymiselle. Eräs yritys (yritys 15) korosti työpaikkailmoituksessa jokaisen työntekijän olevan ainutlaatuinen eikä joutokosta poikkeaminen ole haitaksi.

Kulttuuri & arvot – Me olemme enemmän, kuin tuotteet, joita keksimme ja kehittämme – tapa, jolla teemme liiketoimintaa, on yhtä tärkeää. Meidän arvomme ja kulttuurimme määrittelevät keitä me olemme – henkilökohtaisella sekä organisatorisella tasolla – ja ohjaa meidän toimintaamme joka päivä. (Yritys 8)

Vain yhdessä ilmoituksessa (5 %) korostettiin yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Tämä yritys (yritys 8) kertoi ilmoituksessaan, että he ovat sitoutuneita parantamaan ympäristön tilaa teknologioiden avulla, jotka ovat turvallisia ja ympäristöä säästäviä.

Olemme sitoutuneet parantamaan ympäristön tilaa turvallisilla ja ympäristöä säästäville teknologioilla. Olemme luottavaisia sen suhteen, että voimme täyttää tämän lupauksen, sillä työntekijämme ovat sitoutuneet tähän. (Yritys 8)

Yrityksen visiosta viestittiin kuudessa työpaikkailmoituksessa (30 %). Yritykset halusivat tuoda esille mitä visioita ja tavoitteita heillä on tulevaisuuden suhteen.

Nyt kun olemme aloittamassa digitaalisen muutoksen, visiomme on ajankohtaisempi kuin koskaan. Olemme iloisia voidessamme auttaa asiakkaita löytämään uusia tapoja käyttää tekniikkaa liiketoiminnassa. (Yritys 15)

Visiomme on tulla maailman johtavaksi toimijaksi kodinhoitoalalla Pohjois-Euroopassa vuoteen 2025 mennessä. (Yritys 1)

Yrityksen historiaa sivuttiin kuudessa ilmoituksessa (30 %). Useimmiten yritykset toivat esille, milloin yritys on perustettu ja miten se on laajentunut. Samassa yhteydessä usein kerrottiin, millaisia tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa asiakkailleen.

Yritys on perustettu vuonna 2012 ja on sen jälkeen kasvanut yli 5 000 000 rekisteröityneeseen käyttäjään ympäri maailman. (Yritys 7)

– on vuonna 2012 perustettu kotimainen yritys, joka on kyennyt nopeaan kasvuun ilman ulkopuolista rahoitusta pysyen kannattavana koko toimintansa ajan. (Yritys 10)

Aineistosta tarkasteltiin tuovatko yritykset esille työpaikkailmoituksissa sitä, miten yritys asemoituu suhteessa toisiin yrityksiin samalla toimialalla. Vain yksi yritys (5 %) mainitsi omasta markkina-asemastaan työpaikkailmoituksissa.

Yritys on ottanut nopeasti johtoaseman Suomen ja Norjan markkinoilla sekä on laajentanut yritystoimintaansa Ruotsiin. (Yritys 11)

Useimmissa työpaikkailmoituksissa yritykset kuvailivat yrityksen toimialaa ja toimintaa sekä pyrkivät synnyttämään mielikuvia potentiaalisille työnhakijoille millaista kyseisessä yrityksessä olisi työskennellä. Kahdessa työpaikkailmoituksessa ei viestitty lainkaan millaista yrityksestä on kyse ja millaista siellä olisi työskennellä. Kyseisissä ilmoituksissa oli ainoastaan listattu vaatimuksia ja ominaisuuksia, joita työnhakijoilla tulisi olla.

Taulukko 5. Tutkimustulokset työnantajabrändäyksen hyödyntämisestä työpaikkailmoituksissa

Yrityksen arvot	20 %
Yrityksen yhteiskuntavastuu	5 %
Yrityksen visio	30 %
Yrityksen historia	30 %
Yrityksen markkina-asema	5 %

Taulukossa 5 esitetään tiivistetysti tutkimustulokset ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Taulukon vasemmassa sarakkeessa on mainittu ne tekijät, joita etsittiin työpaikkailmoituksista. Oikeassa sarakkeessa lopputulos esitetään prosenttilukuna eli kuinka monesta ilmoituksesta oli löydettävissä maininta kyseisestä tekijästä. Huomionarvoista on, että korkeimmat prosenttiluvut saivat yrityksen visio ja historia, mutta ne löytyivät enimmäkseen vain noin kolmanneksesta ilmoituksista.

Houkuttelevuuden arvojen ilmeneminen työpaikkailmoituksissa

Toisena alatutkimuskysymyksenä käsiteltiin miten työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudet ja arvot ilmenevät työpaikkailmoituksissa. Teoreettisena viitekehyksenä toimi Alniacikin ja Alniacikin (2012) malli. Tarkastelin ulottuvuuksia yksi kerrallaan samassa järjestyksessä, kuin ne esiteltiin taulukossa 2.

Ensimmäisenä ulottuvuutena tarkasteltiin sosiaalista arvoa, johon sisältyy muun muassa hyvät etenemismahdollisuudet, urakehitystä tukevan työkokemuksen kerryttäminen ja työn pysyvyys. Reilussa puolessa työpaikkailmoituksista (55 %) tuotiin esille työnhakijan mahdollisuus laajentaa ja kehittää omaa osaamistaan sekä ammattitaitoaan. Sen sijaan etenemismahdollisuudesta mainittiin vain yhdessä ilmoituksessa (5 %). Työpaikan pysyvyydestä työpaikkailmoituksen varsinaisessa tekstiosuudessa oli mainittu yhdessä ilmoituksessa. Kolmessa työpaikkailmoituksessa (15 %) korostettiin yhteenkuuluvuutta työyhteisön kesken. Yhteenkuuluvuutta kuvattiin mahdollisuudella osallistua yritysten tarjoamiin vapaa-ajan toimintoihin ja kerhoihin.

Tarjoamme sinulle mahdollisuuden jatkuvasti kasvattaa omaa ammattitaitoasi halua maasi suuntaan. (Yritys 9)

– on vakaa työnantaja ja solmimme työsuhteet vakituisina. (Yritys 17)

Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys ovat meille myös tärkeitä ja yrityksestä löytyykin useita aktiivisia OpenClubeja, joissa pääset viettämään aikaa muiden työntekijöiden kanssa erilaisten aktiviteettien muodossa, oli se sitten pokeriturnausta, leffailtoja, kiipeilyä tai videopelejä. (Yritys 1)

Toisena ulottuvuutena käsiteltiin markkina-arvoa, johon lukeutuu yrityksen tuottamat innovatiiviset ja korkealaatuiset palvelut ja tuotteet, asiakaskeskeisyys sekä yksilön mahdollisuus hyödyntää omaa koulutus pohjaa työssä. Kahdeksassa työpaikkailmoituksessa (40 %) tuotiin esille yrityksen tuottamat korkealaatuiset tai innovatiiviset tuotteet tai palvelut ja työnhakijan mahdollisuudet olla mukana kehittämisessä niitä. Asiakaskeskeisyyttä korostettiin ainoastaan yhdessä ilmoituksessa (5 %). Työnhakijan mahdollisuutta hyödyntää koulutus pohjaansa työssä ei mainittu yhdessäkään ilmoituksessa. Useimmissa ilmoituksissa mainittiin mitä osaamista työnhakijalta vaaditaan esimerkiksi erilaisten ohjelmistojen suhteen, mutta sitä ei voida pitää samana asiana, kuin oman koulutus pohjan hyödyntämistä.

Kolmantena ulottuvuutena tarkasteltiin taloudellista ulottuvuutta, johon luetaan yrityksen tarjoama palkka ja muut taloudelliset etuudet. Puhtaasti palkka tuotiin esille vain kuudessa työpaikkailmoituksessa (30 %). Tavanomaisesti työpaikkailmoituksissa palkkaan viitattiin termillä ”kilpailukykyinen palkka”. Taloudelliseen ulottuvuuteen luetaan kaikki ne aineelliset tekijät, joiden voidaan katsoa tuovan taloudellista etua työnhakijalle. Muita taloudellisia etuja tuotiin esille 10 työpaikkailmoituksissa (50 %). Työnantajien taloudelliset etuudet vaihtelivat, mutta yleistä oli tarjota työnhakijalle lounasetu, puhelinetu, liikunta- ja kulttuurietu, sairauskuluvakuutus ja hammashuolto. Jotkut yritykset viittasivat taloudellisiin hyötyihin ”tarjoamalla hyviä työsuhde-etuja”, joita ei sen enempää avattu mitä ne pitävät sisälleen. Kahdessa työpaikkailmoituksessa (10 %) tuotiin esille jonkinlaista palkitsemista.

Diiliin kuuluvat tietenkin myös hyvät työsuhde-edut, kuten vapaa-ajan mökit, kattava sairaskuluvakuutus ja hammashuolto. (Yritys 1)

Tarjoamme mahdollisuuden päästä osaksi bonusohjelmaa. (Yritys 4)

Neljäntenä ulottuvuutena tarkasteltiin sovellusarvoa. Sovellusarvo pitää sisällään ajatuksen humanitaarisesta organisaatiosta, joka antaa takaisin yhteiskunnalle sekä yksilön mahdollisuudesta opettaa muille oppimaansa. Neljässä työpaikkailmoituksessa yrityksen eettiset arvot, vastuullisuus ja monimuotoisuus nostettiin esille, jotka voisivat löyhästi viitata organisaation humanitaarisuuteen, mutta yhdessäkään ilmoituksessa ei mainittu yrityksen antavan yhteiskunnalle takaisin. Varsinaista mainintaa yrityksen humanitaarisuudesta ei löytynyt ilmoituksista. Kahdessa työpaikkailmoituksessa (10 %) työnhakijan toivottiin siirtävän omaa osaamistaan muille. Monessa työpaikkailmoituksessa oli mainittu erilaisin ilmauksin työskentelystä osana asiantuntijoista koostuvaa työyhteisöä, mutta sitä ei voida pitää samana asiana, kuin mahdollisuutta opettaa muille oppimaansa.

Viidentenä ulottuvuutena tarkasteltiin yhteistyöarvoa. Tämän arvon alle lukeutuvat kannustavat ja rohkaisevat kollegat sekä kokemus eri osastojen välisen yhteistyön

käytännönläheisyydestä. Yhdessä työpaikkailmoituksessa (5 %) mainittiin kannustavista työkavereista. Sen sijaan useissa ilmoituksissa korostettiin työyhteisön mukavuutta, jota on tarkasteltu työyhteisöarvon alla sekä työyhteisön yhteisöllisyyttä, jota tarkasteltiin sosiaalisen arvon alla. Kahdessa työpaikkailmoituksessa (10 %) oli maininta työpaikan eri osastojen välisen työn teon joustavuudesta ja ketteryydestä.

Kuudentena ulottuvuutena tarkasteltiin työympäristöä. Tämän arvon alle lukeutuvat mukava työympäristö sekä työskentely innostavassa työympäristössä. Työympäristön mukavuutta ja työskentelyä mukavassa työympäristössä korostettiin 14 työpaikkailmoituksissa (70 %). Työympäristön mukavuuteen viitattiin monin eri tavoin, kuten mainitsemalla työympäristön olevan rento, innostava, kiinnostava tai loistava.

Taulukko 6. Tutkimustulokset työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksien ja arvojen ilmenemisestä työpaikkailmoituksissa

SOSIAALINEN ARVO	
Urakehitystä tukevan työkokemuksen kerryttäminen	55 %
Hyvät etenemismahdollisuudet	5 %
Työn pysyvyys	5 %
Yhteenkuuluvuus	15 %
MARKKINA-ARVO	
Yritys tuottaa korkealaatuisia palveluita/tuotteita	40 %
Mahdollisuus hyödyntää omaa koulutus pohjaa työssä	0 %
Asiakaskeskeisyys	5 %
TALOUDELLINEN ARVO	
Palkka	30 %
Muut taloudelliset edut	50 %
SOVELLUSARVO	
Yrityksen humanitaarisuus	0 %
Mahdollisuus opettaa muille oppimaansa	10 %
YHTEISTYÖ	
Kokemus eri osastojen välisen yhteistyön sujuvuudesta	10 %
Kannustavat ja rohkaisevat kollegat	5 %
TYÖYMPÄRISTÖ	
Mukava ja innostava työympäristö	70 %

Taulukossa 6 havainnollistetaan tutkimustulokset toiseen alatutkimuskysymykseen. Taulukossa esitellään arvot samassa järjestyksessä, kuin ne ovat alun perin esitelty Alniacikin ja Alniackin mallissa. Prosenttiosuus kuvaa sitä, kuinka monesta työpaikkailmoituksesta oli löydettävissä viittaus kyseiseen arvoon.

Työpaikkailmoituksista oli löydettävissä myös muita keinoja houkutellessa työntekijöitä, mutta näitä tekijöitä ei mainita Alniacikin ja Alniackin mallissa. Nämä tekijät esitellään kuitenkin tässä opinnäytetyössä, koska ne olivat aineistosta selkeästi havaittavissa. Työpaikkailmoituksissa pyrittiin erottautumaan ja houkuttelemaan työntekijöitä korostamalla joustavia

työaikoja, mahdollisuutta valita itselleen sopivin yrityksen toimipiste, jossa työskennellä sekä tarjota mahdollisuutta etätööhön. Tarjoamalla näitä, yritys pyrki viestittämään olevansa joustava työnantaja. Mahdollisuus etätööhön tuotiin esille kahdessa työpaikkailmoituksessa (10 %). Joustavaa työaikaa korostettiin viidessä ilmoituksessa (25 %). Työpaikan valitsemista itselleen mieluisasti mainittiin kahdessa ilmoituksessa (10 %). Eräs yritys houkutteli työntekijöitä tarjoamalla sekä joustavat työajat että mahdollisuuden valita työntekijälle itselleen parhaiten soveltuva toimisto.

Voit valita mikä viidestä toimistoistamme palvelee sinua parhaiten kotipesänä. Joustavat työajat ja tiimin reilu asenne pelastaa päivän, kun joku sairastuu tai, kun sinun täytyy kiirehtiä päiväkotiin hakemaan lapsia. (Yritys 20)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdinta

Yritykset hyödynsivät työnantajabrändäystä monin eri tavoin, mutta sen hyödyntäminen oli silti vähäistä kaikilta osin. Neljä yritystä (20 %) korosti työpaikkailmoituksissa eettisiä arvojaan ja toivat esille monimuotoisuuden merkityksen työpaikoilla. Nämä yritykset halusivat viestiä olevansa eettisesti kestäviä toimijoita omalla toimialallaan. Kaksi yritystä houkutteli työntekijöitä viestimällä, että yritys hyväksyy erilaisuuden työpaikallaan ja toinen näistä yrityksistä toi esille, ettei vamma tai erityiset tarpeet ole este työn saannille.

Yritykset eivät hyödyntäneet työnantajabrändäystä viestimällä yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta, sillä vain yhden yrityksen työpaikkailmoituksessa (5 %) oli viestitty tämänkaltaisesta toiminnasta. Yritysten kuitenkin kannattaisi tehdä niin, sillä Storyn ym. (2016) mukaan yritykset, jotka viestivät välittävänsä yhteiskuntavastuullisista aiheista, nähtiin houkuttelevina ja hyvämaineisina. Yritysten on kannattavaa tuoda esille työpaikkailmoituksissa yhteiskuntavastuullisuuttaan, koska sillä on todettu olevan yhteys yrityksen houkuttelevuuteen sekä maineeseen.

Yritykset kertoivat historiastaan ja visiostaan työpaikkailmoituksissa saman verran, 30 % verran. Nämä olivat asioita, joita yritykset halusivat kertoa ilmoituksissa. Sen sijaan yritykset eivät korostaneet ilmoituksissa markkina-asemaansa suhteessa toisiin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin, sillä se tuotiin esille vain yhdessä ilmoituksessa (5 %).

Useimmissa työpaikkailmoituksissa työnantajabrändäystä hyödynnettiin kuitenkin siten, että yritykset pyrkivät luomaan mielikuvia potentiaalisille työnhakijoille millaista kyseisessä yrityksessä olisi työskennellä. Työpaikkailmoituksissa kerrottiin usein toimialasta, jolla yritys toimii ja millaisia asioita yritys pyrkii ratkaisemaan. Kahdessa työpaikkailmoituksessa ei hyödynnetty työnantajabrändäystä millään tavalla. Kyseisissä ilmoituksissa oli vain listattu vaatimuksia ja ominaisuuksia, joita työnhakijoilla tulisi olla. Yritysten kannattaisi panostaa työnantajabrändäyksen avulla työpaikkailmoitustensa sisältöön, sillä Morocon ja Unclesin (2008) mukaan hyvin toteutettu työnantajabrändi houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä ja työnhakijalle syntyy selkeä kuva, mistä työpaikassa on kyse.

Tutkimustuloksissa nousi esille taloudellisten ja sosiaalisten arvojen korostuminen työpaikkailmoituksissa. Kuitenkin työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksia ja arvoja tarkasteltaessa huomattiin, että eniten työntekijöitä pyrittiin houkuttelemaan mukavalla ja innostavalla työympäristöllä. Reilusti yli puolissa työpaikkailmoituksissa (70 %) yritykset toivat esille, että heidän työpaikallaan on viihtyisää ja mukavaa työskennellä.

Aiempien akateemisten tutkimusten mukaan sosiaalisilla arvoilla on merkittävää painoarvoa työtä hakeville (Dabirian ym. 2019; Alniacik & Alniacik 2002; Backhaus & Tikoo 2004). Toiseksi eniten (55 %) työpaikkailmoituksissa viitattiin työntekijän mahdollisuuteen kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan, joka lukeutuu sosiaalisen arvon alle. Sen sijaan yritykset eivät nostaneet esille työntekijän etenemismahdollisuuksia ja työn pysyvyyttä työpaikkailmoituksissa, sillä molemmat ulottuvuudet mainittiin ainoastaan kerran (5 %) ilmoituksissa. Yhteenkuuluvuutta työpaikoilla tuotiin esille kolmessa ilmoituksessa (15 %).

Myös taloudellisilla arvoilla on nähty olevan merkittävä vaikutus potentiaalisille työntekijöille (Dabirian ym. 2019). Taloudellisilla tekijöillä, kuten palkalla ja muilla etuuksilla, pyrittiin myös houkuttelemaan työntekijöitä. Puhtaasti palkalla pyrittiin houkuttelemaan työntekijöitä kuudessa ilmoituksessa (30 %), kun taas muilla taloudellisilla tekijöillä houkuteltiin sitäkin enemmän (50 %). Muita taloudellisia tekijöitä, joilla työntekijöitä houkuteltiin, olivat muun muassa lounasetu, liikuntaetu ja sairauskuluvakuutus. Mitenkään tyypillistä ei ollut houkutella työntekijöitä palkitsemisjärjestelmillä, sillä niistä mainittiin vain kahdessa ilmoituksessa (10 %).

Alniacikin ja Alniacikin (2002) mukaan vähiten painoarvoa annetaan markkina-arvolle työnhaussa. Tässä tutkimuksessa yritykset eivät juurikaan pyrkineet houkuttelemaan työntekijöitä korostamalla markkina-arvoa. Ainoana poikkeuksena oli yrityksen tuotteiden ja palveluiden korostaminen. Markkina-arvon alle lukeutuvat yrityksen tuottamat innovatiiviset ja korkealaatuiset palvelut ja tuotteet, asiakaskeskeisyys sekä yksilön mahdollisuus hyödyntää omaa koulutus pohjaa työssä. Asiakaskeskeisyys mainittiin vain yhdessä työpaikkailmoituksessa (5 %) ja työnhakijan mahdollisuutta hyödyntää koulutus pohjaansa työssä ei mainittu yhdessäkään ilmoituksessa. Sen sijaan kahdeksassa työpaikkailmoituksessa (40 %) tuotiin esille yrityksen tuottamat korkealaatuiset tai innovatiiviset tuotteet tai palvelut ja työnhakijan mahdollisuudet olla mukana kehittämisessä niitä. Lähes puolet työnantajista pyrki houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä mainostamalla, että heidän tuottamansa tuotteet tai palvelut ovat laadukkaita ja, että työntekijät saavat olla mukana kehittämässä niitä. Tämä on yrityksiltä järkevää viestintää, sillä Wilden ym. (2010) on todennut, että mikäli yrityksen tuotteet nähdään ei-houkuttelevina, potentiaaliset työntekijät voivat olla haluttomia hakemaan töihin kyseiseen yritykseen.

Yhteistyötä ei juurikaan mainittu työpaikkailmoituksissa. Vain yhdessä ilmoituksessa (5 %) oli maininta kannustavista työkavereista ja kahdessa ilmoituksessa (10 %) oli mainittu työpaikan eri osastojen välisestä yhteistyöstä. Myös sovellusarvon näkyminen työpaikkailmoituksissa jäi vähäiseksi. Sovellusarvo pitää sisällään ajatuksen humanitaarisesta

organisaatiosta, joka antaa takaisin yhteiskunnalle sekä yksilön mahdollisuudesta opettaa muille oppimaansa. Humanitaarisuuteen ei suoranaisesti viitattu yhdessäkään ilmoituksessa. Vain kahdessa ilmoituksessa (10 %) työntekijän toivottiin siirtävän omaa osaamistaan muille. Dabirian ym. (2019) mukaan sovellusarvolla ei ole nähty olevan merkittävää vaikutusta uusien työntekijöiden houkuttelussa ja myöskään tämän tutkimuksen työpaikkailmoituksissa tätä arvoa ei painotettu.

Monet yritykset pyrkivät viestimään olevansa joustavia työnantajia. Työntekijöitä houkutteli ilmoituksissa joustavilla työtavoilla, kuten joustavilla työajoilla, mahdollisuudella etätööhön sekä mahdollisuudella valita itselleen sopivin työpiste. Joustavat työtavat eivät sisällyneet Alniacikin ja Alniacikin malliin. Joustavat työn tekemisen tavat ovat kuitenkin yleistyneet viime vuosina, erityisesti etätö, jonka vuoksi ne nostettiin esille tässä tutkimuksessa. Myös maailmanlaajuinen koronaepidemia on vauhdittanut joustavien työtapojen käyttöönottoa.

Elving ym. (2012) päätyivät siihen lopputulokseen omassa tutkimuksessaan, että Hollannissa työpaikkailmoitukset eivät sisältäneet lähes ollenkaan työnantajabrändäystä työpaikkailmoituksissa. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset ovat hieman samansuuntaiset, sillä työnantajabrändäystä hyödynnettiin melko vähän työpaikkailmoituksissa. Yrityksillä on edelleen hyödyntämätöntä potentiaalia mitä tulee työnantajabrändäyksen hyödyntämiseen. Voidaankin pohtia ovatko yritykset ymmärtäneet, että heidän työpaikkailmoituksensa toimivat yrityksen mainoksena. Kaikki yritykset eivät tässä tutkimuksessa hyödyntäneet työpaikkailmoitustaan yhtenä markkinointikanavanaan. Yritykset hukkaavat mahdollisuuksiaan, jos he eivät panosta työnantajabrändäykseen. Jotkut työnantajat ovat voineet jumiutua vanhoihin käsityksiin siitä, että ihmiset ovat työpaikkoja varten. Michaels ym. (2001) havainnollistivat taulukossaan (taulukko 1), että maailma on muuttunut siihen suuntaan, että työpaikat tarvitsevat ihmisiä. Lisäksi ihmiset vaativat työltä yhä enemmän ja heidän sitoutuneisuutensa työpaikkaa kohtaan on muuttunut lyhytkestoisemmaksi.

Työnantajabrändäyksellä on todettu olevan lukuisia hyötyjä, joten yritysten on sisäistettävä sen tärkeys. Hyödyntämällä työnantajabrändäystä yritys voi vähentää markkinointi- ja reryointikustannuksiaan (Herman & Gioia, 2001). Työnantajabrändäyksen avulla yritys luo itselleen tunnistettavan identiteetin, jonka avulla se erottautuu kilpailijoista (Backhaus & Tikoo, 2004). Vahva työnantajabrändi antaa työntekijälle selkeän kuvan, millaisesta työpaikasta on kyse. Hyvin toteutetun työnantajabrändin avulla yritys houkuttelee sellaisia työntekijöitä, joita se on halunnutkin tavoitella. Yrityksen selkeän ulkoisen viestinnän kautta potentiaalisille työntekijöille ei synny vääriä mielikuvia yrityksestä. (Cepin 2013.) Hyvä työnantajabrändi hyödyttää sekä yritystä että työnhakijaa.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Millä tavoin yritykset hyödyntävät työnantajabrändäystä työpaikkailmoituksissa?

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä ”Millä tavoin yritykset hyödyntävät työnantajabrändäystä työpaikkailmoituksissa” haluttiin selvittää, millä tavoin yritykset pyrkivät erottautumaan työnantajamarkkinoilla työpaikkailmoitusten välityksellä tapahtuvan viestinnän avulla. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yritykset hyödynsivät työnantajabrändäystä eri tavoin, mutta silti melko vähäisesti. Mukana oli myös yrityksiä, jotka eivät hyödyntäneet työnantajabrändäystä millään tavalla.

Eniten työnantajabrändäystä työpaikkailmoituksissa hyödynnettiin kertomalla yrityksen historiasta ja visiosta. Korostamalla visiota, yritykset halusivat kertoa olevansa tavoitteellisia tulevaisuuden suhteen. Yrityksen historian esille tuominen taas lisäsi tietoa yrityksen taustasta potentiaalisille työntekijöille.

Toiseksi eniten työnantajabrändäyksen hyödyntäminen näkyi yrityksen arvojen korostamisena. Tämä näkyi siten, että muutamat yritykset toivat esille työpaikkailmoituksissa huomioivansa eettisiä arvoja ja monimuotoisuutta työyhteisössään. Muutama yritys korosti arvostavansa erilaisuutta työyhteisössään. Eräs yritys halusi kertoa, ettei työntekijän vamma olisi este työllistymiselle.

Yritykset eivät tuoneet esille työpaikkailmoituksissa lähes ollenkaan yhteiskuntavastuullista toimintaa tai yrityksen markkina-asemaa toimialalla. Näin ollen yritykset eivät hyödyntäneet työnantajabrändäystä näissä asioissa. Erityisesti yrityksen yhteiskuntavastuusta olisi tärkeä viestiä ulospäin potentiaalisille työntekijöille.

Lisäksi työnantajabrändäystä hyödynnettiin kuvailemalla millaista kyseisessä yrityksessä olisi työskennellä. Erityisesti työyhteisön ilmapiiriä kuvailtiin. Yrityksen toimialasta ja palveluista kerrottiin, jotta työnhakija saisi kuvan millaiseen yritykseen hän olisi hakeutumassa. Yritysten pyrkimyksenä oli välittää informaatiota yrityksestä potentiaalisille työnhakijoille.

Miten työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudet ja arvot ilmenevät työpaikkailmoituksissa?

Toisella alatutkimuskysymyksellä ”Miten työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudet ja arvot ilmenevät työpaikkailmoituksissa” haluttiin selvittää mitä Alniacikin ja Alniacikin mallin mukaisia arvoja yritykset korostivat ilmoituksissa herättääkseen IT-alan osaajien mielenkiinnon kyseistä työpaikkaa kohtaan. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yritykset korostivat eniten työympäristöä työpaikkailmoituksissa. Työympäristöä kuvattiin useimmiten mukavaksi ja innostavaksi.

Työympäristön korostamisen lisäksi työpaikkailmoituksissa nousivat esille vahvasti sosiaaliset arvot. Sosiaalisista arvoista eniten korostettiin työntekijän mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Työyhteisön yhteenkuuluvuutta korostettiin vähäisessä määrin, mutta työntekijän etenemismahdollisuuksia sekä työn pysyvyyttä ei lähes ollenkaan. Tuloksista havaitaan, että yritykset houkuttelivat työntekijöitä nimenomaan korostamalla, että tulevat työntekijät saavat kehittää omaa osaamistaan kyseisessä työpaikassa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että taloudellisia arvoja tuotiin esille työpaikkailmoituksissa melko paljon. Yritykset houkuttelivat työntekijöitä viestimällä kilpailukykyisestä palkasta sekä muilla taloudellisilla tekijöillä, kuten muun muassa liikuntaedulla ja sairauskuluvakuutuksella. Palkitsemisjärjestelmiä ei juurikaan mainittu työpaikkailmoituksissa. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että yritykset pyrkivät houkuttelemaan työntekijöitä tuomalla esille taloudellisia arvoja ilmoituksissa.

Tutkimustuloksista havaitaan, että markkina-arvon, yhteistyöarvon ja sovellusarvon näkyminen työpaikkailmoituksissa jäi vähäiseksi. Yritykset eivät kokeneet tarpeellisiksi tuoda näitä arvoja esille ilmoituksissa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen teossa on otettava huomioon monia eettisiä kysymyksiä ja nämä kysymykset liittyvät olennaisesti siihen, että tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (Hirsjärvi ym. 2007, 23; Kuula 2006, 34). Tutkijan on käytettävä eettisesti kestäviä menetelmiä tiedon hankkimiseksi sekä tutkimuksen ja arvioinnin tekemiseksi. Tutkijan on oltava avoin tutkimustulostensa suhteen. Ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista, tutkimus tulee suunnitella huolellisesti. (Kuula 2006, 34–35.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan huolellinen raportointi tutkimuksen kaikista vaiheista (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

Yksi tieteen keskeisistä tehtävistä on kuvata tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tosiasioita. Tieteen avulla pyritään myös ymmärtämään tutkimuksen keskiössä olevaa ilmiötä. (Uusitalo 1991, 35). Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan tiettyä ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa (Eskola & Suoranta 1998, 61).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä eli yleistettävyyttä. Sisäisellä validiteetilla taas

viitataan käsitteiden virheettömyyteen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta. (Kananen 2008, 123.)

Tutkimuksen teossa on mahdollista käyttää valmiita aineistoja, mutta tällaiseen aineistoon on suhtauduttava kriittisesti ja arvioitava sen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 184). Dokumenttiaineiston heikkoutena voidaan pitää sitä, että aineisto on syntynyt alun perin muuhun tarkoitukseen kuin tutkimuksen tekoa varten eikä aineisto ole helposti muutettavissa (Anttila 1996). Toisaalta dokumenttiaineiston vahvuutena voidaan pitää sitä, että kirjallisten dokumenttien voidaan ajatella olevan haastatteluja luotettavampia johtuen ihmisen rajallisesta muistikapasiteetista (Kananen 2008, 82).

Aineiston kerääminen sujui ongelmitta ja sitä voidaan pitää melko luotettavana, sillä aineisto tulostettiin kolmelta eri verkkosivulta lyhyen ajan sisällä. Koska aineisto oli julkinen ja kaikkien vapaasti saatavilla internetissä, ei aineiston keräämiseen liittynyt tutkimuseettisiä kysymyksiä. Tästä syystä tutkimuksessa ei myöskään tarvinnut pohtia yksityisyyden suojaa koskevia kysymyksiä. Yritysten nimiä ei tuotu esille tutkimuksessa ja niitä käsiteltiin anonyymisti.

Tutkimusta tehdessä on arvioitava aineiston riittävyttä ja analyysin kattavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida ennalta määritellä mikä on riittävän aineiston koko. Analyysin kattavuudella viitataan siihen, että tulokset eivät pohjautu satunnaisiin nostoihin aineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 216.) Aineistoon valittiin 20 työpaikkailmoitusta. Aineisto oli riittävän suuruinen, sillä sen avulla pystyi kuvaamaan tutkimuksen aiheena olutta ilmiötä.

Haasteita kohdattiin aineiston analyysin teossa jälkimmäisen alatutkimuskysymyksen kohdalla, jossa aineistosta etsittiin Alniacikin ja Alniacikin (2012) mallin mukaisia arvoja. Analyysia tehtiin kvantifioimalla aineistoa. Haaste syntyi siitä, ettei aina ollut täysin yksiselitteistä minkä ulottuvuuden alle mikäkin arvo kuului. Muutamissa tilanteissa jouduttiin pohtimaan kahden arvon väliltä, kumpaan näistä ulottuvuuksista tehty havainto tulisi sijoittaa. Tällöin tutkimuksen tekijän tehtäväksi jäi luoda oma tulkinta asiasta. Näin ollen jonkun toisen tutkijan tulkinta ja lopputulos tutkittavasta aiheesta voisi näyttäytyä tältä osin erilaiselta. Saman haasteen ovat todenneet Tuomi ja Sarajärvi (1998, 164), sillä heidän mukaansa tutkija joutuu tulkitsemaan aineistoaan melko paljon tehdessään kvantifiointia. Kananen (2008, 124) mukaan tutkija voi tehdä aineistosta omanlaisiaan tulkintoja. Jokainen tutkija pitää sisällään oman kokemusmaailmansa, joka ohjaa tutkijaa tutkimustuloksia analysoitaessa.

Tutkimuksen yleisellä luotettavuudella viitataan siihen, että tutkimusaineisto on validi eli luotettava ja, että sen tutkimustulokset ovat luotettavia (Anttila 1996). Tutkimus pyrkii aina

objektiiviseen totuuteen ja tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat samat riippumatta siitä kuka on tutkimuksen tehnyt. Tähän pyritään sopivilla tutkimusmenetelmillä ja raporttoimalla käytetyistä menetelmistä. (Uusitalo 1991, 25.) Sopiva menetelmä valitaan sen mukaan, millaista tietoa tutkittavasta aiheesta halutaan saada (Anttila 1996). Tutkimukseen soveltui parhaiten tutkimusmenetelmiksi dokumentti- ja teorialähtöinen sisälönanalyysi. Käytetyt menetelmät raportoitiin huolellisesti.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää suoraan kaikille toimialoille. IT-alalla on todetusti pula osaavista työntekijöistä, mutta kaikilla aloilla näin ei ole. Toimialojen, joilla ei ole pulaa osaavasta työvoimasta, ei välttämättä tarvitse panostaa työpaikkailmoitusten houkuttelevuuteen. Tämän tutkimuksen aineisto koostui yksityisen sektorin toimijoiden työpaikkailmoituksista. On myös huomioitava, että julkisen sektorin voi olla vaikea kilpailla IT-alan osaajista yksityisen sektorin kanssa, etenkin palkalla tai muilla taloudellisilla eduilla. Lisäksi julkinen sektori ei välttämättä näyttäyty yhtä innovatiivisena ja kilpailukykyisenä toimialana verrattuna yksityiseen sektoriin. Mahdollisia julkisen sektorin kilpailuetuja voisivat sen sijaan olla työn pysyvyys ja yksityistä sektoria paremmat lomat.

Tutkimuksessa löydettiin vastaukset tutkittavaan ilmiöön. Näin ollen tutkimuksessa tutkittiin sitä, mitä haluttiinkin tutkia, mikä lisää tämän tutkimuksen validiteettia. Tutkimustulokset olivat samansuuntaisia aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä eli työnantajabrändäyksen hyödyntämisestä työpaikkailmoituksissa ja tämän tarkoituksen voidaan nähdä täyttyneen.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tieteen ensisijaisena tehtävänä nähdään olevan ”todellisuutta koskevan tiedon kartuttaminen” ja toissijaista on tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys. Tutkimuksellinen merkitys menee käytännöllisen merkityksen edelle. Tutkijoilla koetaan olevan vastuunsa siitä, että he tutkivat sellaisia ilmiöitä, joilla on yhteiskunnallista merkitystä. (Uusitalo 1991, 54.)

Tämä tutkimus tuotti hyödyllistä tietoa siitä, miksi yritysten kannattaa panostaa työnantajabrändäykseen houkutellessaan potentiaalisia IT-alan työntekijöitä. Tutkimus on hyödyllinen kaikille yrityksille, jotka miettivät miten hyödyntää työnantajabrändäystä omissa markkinointikanavissaan. Erityisen tärkeää tämä on toimialoilla, joilla kilpailu käy kiivaana lahjakkaista työntekijöistä.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan, millaisia tekijöitä yritykset toivat esille työpaikkailmoituksissaan työntekijöitä houkutellessaan. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseksi voitaisiin selvittää, mihin tekijöihin työnhakijat kiinnittäisivät huomiota työpaikkailmoituksissa ja kohtaisivatko ne yritysten esille tuomien tekijöiden kanssa.

Tällaisessa tutkimuksessa voisi olla mielekästä selvittää tietyn sukupolven, esimerkiksi Z-sukupolven, näkökulmaa aiheesta. Tässä tutkimuksessa tuotiin aiemmin esille yhteiskunnassa tapahtuneita rakenteellisia muutoksia (ks. taulukko 1), jolla voi olla vaikutusta siihen, miten uusi sukupolvi näkee työelämän ja sen merkityksellisyyden. Tällaisilla sukupolvien välisillä eroilla saattaa olla vaikutusta tietyn työnantajan näyttäytymiseen houkuttelevana.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä tutkittiin IT-alan työpaikkailmoitusten houkuttelevuutta työntekijän näkökulmasta sekä miten työnantajat hyödynsivät työnantajabrändäystä kyseisissä ilmoituksissa. Työnantajan houkuttelevuutta tarkasteltiin erilaisten arvojen kautta Alniacikin ja Alniacikin (2012) luoman mallin mukaisesti. Työn tavoitteena oli kuvata ja selvittää miten työnantajat houkuttelevat IT-alan osaajia julkaisemisissaan työpaikkailmoituksissa.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostui kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa taustoitettiin tutkimusta. Luvun alussa keskityttiin IT-alan osaajapulaan sekä kilpailuun lahjakkaista osaajista ”war for talent” -fraasin kautta. Ensimmäisen luvun lopussa tarkasteltiin osaavan työvoiman hankintaa. Toisessa pääluvussa käsiteltiin työnantajabrändäystä ja työnantajan houkuttelevuutta.

Opinnäytetyö toteutettiin pääosin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta hyödyntäen ja osin kvantitatiivista eli määrällistä otetta käyttäen. Tutkimuksessa hyödynnettiin dokumenttianalyysejä ja teorialähtöistä sisällönanalyysejä. Tutkimuksen aineisto koostui dokumenteista eli 20 työpaikkailmoituksesta, jotka tulostettiin kolmelta eri nettisivulta. Teorialähtöiselle sisällönanalyyksille tyypillisesti tutkimuskysymykset nousivat teoriasta. Tutkimuksessa löydettiin vastaus päätutkimuskysymykseen: millä tavoin yritykset houkuttelevat IT-alan työntekijöitä työpaikkailmoituksissa sekä alatutkimuskysymyksiin: millä tavoin työnantajat hyödyntävät työnantajabrändäystä työpaikkailmoituksissa ja miten työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudet ja arvot ilmenevät työpaikkailmoituksissa.

Tutkimustulokset osoittivat, että työnantajabrändäystä käytettiin eri tavoin työpaikkailmoituksissa, mutta siitä huolimatta sen hyödyntäminen jäi vähäiseksi. Työnantajat nostivat esille omia arvojaan, visioitaan sekä yrityksen historiaa. Sen sijaan yrityksen markkina-asemaa tai yhteiskuntavastuuta ei juurikaan mainittu ilmoituksissa. Useat työnantajat kertoivat, millä alalla ne toimivat ja mitä ovat niiden tarjoamat tuotteet tai palvelut. Tutkimustuloksissa nousivat esille taloudellisten ja sosiaalisten arvojen korostaminen työpaikkailmoituksissa. Kaikkein eniten työpaikkailmoituksissa tuotiin esille innostavaa työympäristöä.

Tämä tutkimus lisäsi tietoa siitä, miten yritykset hyödynsivät työnantajabrändäystä työpaikkailmoituksissa. Lisäksi tutkimuksen kautta syntyi ymmärrys, miksi yritysten kannattaa panostaa työnantajabrändäykseen ja houkutteleviin työpaikkailmoituksiin IT-alan osaajien rekrytoimiseksi. IT-alan osaajista on huutava pula, joten yritykset hakevat työnantajabrändäyksen avulla tukea potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen.

LÄHTEET

- Ahopelto, T. 2018. Evan analyysi. Nollaksi vai ykköseksi. Koodarivaje uhkaa kuihduttaa Suomen halpatuotantomaaksi, näin palaamme tietotekniikan huipulle. [Viitattu 20.10.2020] Saatavilla: https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2018/04/eva_analyysi_no_62.pdf
- Alniacik, E. & Alniacik, Ü. 2012. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Science* 58, 1336–1343.
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of brand management* 4(3), 185–206.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta taito: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälaineet. Akatiimi Oy.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501–517.
- Beechler, S. & Woodward, I. 2009. The Global war for talent. *Journal of International Management*. 15, 273–285.
- 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. & Suar, D. 2013. Which employees' values matter most in the creation of employer branding? *Journal of marketing development and competitiveness* 7 (1), 93–102.
- Cable, D. & Turban, D. 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (11), 2244–2266.
- Catano, V. M. & Hines, H. M. 2016. The Influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioral Science* 48 (2), 142–154.
- Chhabra, N. L. & Sharma, S. 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 48–60.
- Cepin, G. 2013. Talent acquisition. *CPA Practice Management Forum* 9.12.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. & Paschen, J. 2019. Employer branding: understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional*, Vol. 21 No. 1.

- Dutta, D. 2014. Tweet your tune — Social media, the new pied piper in talent acquisition. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 39.3.
- Ed, M., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. 2001. *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Edwards, Martin R. 2009. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39 (1), 5–23.
- Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J. 2012. The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *The journal of brand management* 20 (5), 355–373.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Gupta, P., Patti, R. & Marwah, S. 2014. Employer branding: A descriptive study. *International Journal of Economic and Management Strategy* 4 (1), 1–10.
- Headworth, A. 2015. *Social media recruitment. How to successfully integrate social media into recruitment strategy*. London: Kogan.
- Herman, E. R & Gioia, J. L. 2001. Helping your organization become an employer of choice. *Employment Relations Today*, 28 (2), 63–78.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tammi.
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansallinen rekrytointitutkimus. 2020. Duunitori. [Viitattu 14.9.2020]. Saatavilla: <https://www.hrmpartners.fi/content/uploads/2020/06/2020-Kansallinen-Rekrytointitutkimus-Duunitori.pdf>
- Kauhanen, J. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Klimkiewicz, K. & Oltra, V. 2017. Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, 449–463.
- Kuula, A. 2006. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Lievens, F., Hoye, V. & Anseel, F. 2007. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, vol. 18, 45–59.

- Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, vol. 56, 75–102.
- Morgan, J. & Goldsmith, M. 2017. *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Moroko, L. & Uncles, M. 2008. Characteristics of successful employer brands. *The journal of brand management* 16 (3), 160–175.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY.
- Parthasarathy, M. & Pingle, S. 2014. Study of talent acquisition practices – A review on global perspective. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 3 (11), 80–85.
- Somaya, D. & Williamson, I. 2008. "Rethinking the 'war for talent.'" *MIT Sloan management review* 49.4.
- Srivastava, P. & Bhatnagar, J. 2010. Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective* 14 (1–2), 25–34.
- Srivastava, R., Palshikar, G.K. & Pawar, S. 2015. Analytics for improving talent acquisition processes. *Proceedings of 4th international conference on advanced data analysis, business analytics and intelligence*.
- Story, J., Castanheira, F. & Hartig, S. 2016. Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505.
- Sullivan, J. 2004. Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uren, L. & Samuel, J. 2007. From talent compliance to talent commitment. *Strategic HR review* 6.3. 32–35.
- Urpelainen, A-K. 2009. Ohjelmistoala on jatkanut kasvuaan, vaikka huoli osaajapulasta ei hellitä. *Kauppalehti*. [Viitattu 11.9.2020] Saatavilla: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.saimia.fi/uutiset/ohjelmistoala-on-jatkanut-kasvuaan-vaikka-huoli-osaajapulasta-ei-hellita/b15ae3b3-3737-4374-9ab8-9c83274122e4>

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