

IT-ALAN YRITYKSEN TYÖNANTAJABRÄNDIN LUOMINEN JA KEHITTÄMINEN

Seretin Waltteri

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Waltteri Seretin	Vuosi	2023
Ohjaaja(t)	Mika Saloheimo		
Toimeksiantaja	IT-alan yritys X		
Työn nimi	IT-alan yrityksen työnantajabrändin luominen ja kehittäminen		
Sivumäärä	49		

Opinnäytetyön aiheena oli työnantajabrändin luominen ja kehittäminen IT-alalla toimivalle pk-yritykselle. Tarkoituksena oli tarkastella työnantajabrändiä ja sitä, miten sitä voidaan kehittää. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli kuinka rakentaa ohjelmistoalan kasvuyrityksen ulkoinen työnantajabrändiä?”

Päätutkimuskysymystä rajaavia ja konkretisoivia tutkimuskysymyksiä opinnäytetyössäni olivat, mikä on työnantajabrändi, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen ulkoiseen työnantaja brändiin ja millä tekijöillä kilpaillulla toimialalla toimiva kasvuyritys voi työnantajabrändillään erottua kilpailijoista.

Tietoperustan kannalta keskeisinä käsitteinä olivat työnantajabrändi, työnantajabrändin johtaminen, henkilöstökokemus sekä työnantaja arvolupaus. Opinnäytetyö oli konstruktiiivinen ja aineistoa tutkittiin soveltaen sitä toimeksiantajayrityksen toimintaan. Aineisto on hankittu käyttäen hyödyksi internetistä löytyvää alan tutkimustietoa sekä kirjallisuutta.

Toimeksiantajayritykselle rakennettiin PCDL-malli sekä Kapfererin brändi-identiteetti prisma, jonka avulla toimeksiantajayritys voi rakentaa työnantajabrändiään. PCDL-mallin yhteydessä annettiin ehdotuksia siitä, kuinka brändiä voi markkinoida. Näitä työnantajabrändin markkinoinnin toimia ovat kohderyhmän määrittäminen sekä näkyvyys niissä kanavissa, joissa yrityksen kohderyhmää olevat työntekijät viettävät aikaa, employer ambassador toiminta sekä näkyvyys LinkedIn palvelussa. Brändin suoriutumista toimeksiantajayritys voi tarkkailla työtyytyväisyys- sekä pulsekyselyiden tulosten kautta sekä tarkkailemalla hakijamäärien kehitystä rekrytointien yhteydessä. Työnantajabrändin systemaattisella kehityksellä saavutetaan suurempi hakijamäärä sekä mahdollistetaan headhuntingin eli suora rekrytointin harjoittaminen. Toimeksiantajayritys voi kehittäessään työnantajabrändiään tarkastella kilpailijoidensa työnantajabrändejä ja kehittää omaa brändiänsä niin, että se on selkeästi erilainen kuin kilpailijoilla, mutta ottaa huomioon ne asiat, jotka ovat alalla toimiville työntekijöille tärkeitä.

Avainsanat	Brändäys, tietotekniikkayritykset, työpaikkakulttuuri, yrityskulttuuri
Muita tietoja	Työhön sisältyy toimeksiantajalle toimitettu ei julkinen liite

Degree programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Waltteri Seretin	Year	2023
Supervisor(s)	Mika Saloheimo		
Commissioned by	IT-company X		
Title	Creating and developing the employer brand of the IT-company		
Number of pages	49		

The focus of this thesis was to create and develop the employer brand of the SME IT-company. The purpose was to study the employer brand and how it could be developed. The main research question of the thesis was how to build the external employer brand for the startup company in IT-industry.

The main research question was refined with auxiliary research questions, what an employer brand is, what are the factors that affect the external employer brand and which factors can differentiate the company in a competitive field.

The key concepts were employer brand, managing the employer brand, employee experience and employee value proposition. The thesis was constructive and theoretical material was studied applying it to the commissioning company's business. The theoretical material was gathered online and from research and literature on the matter.

PCDL-model and Kapferer brand identity prism were created for the commissioning company. The company can utilize these models when they are building their employer brand. PCDL-model contains suggestions on how to market the employer brand externally. These suggestions were defining the target group of people and being visible in the social media channels the group is using, employer ambassador model and visible presence in LinkedIn. Performance of brand can be observed by monitoring the results of pulse and work satisfaction surveys and how the number of applicants to open positions in the company develops. By systematically developing the employer brand a larger number of applicants could be achieved. Developing the brand also enables headhunting the future employees directly to the company. While developing its employer brand the commissioning company can view the employer brands of its competitors and develop its own brand in a unique and distinctive way, while still taking into account the factors that are important to employees working in the field of IT

Keywords branding, information technology companies, work culture

Special remarks Thesis includes a non-public annex delivered to target company

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	5
1.2	Kuvaus toimeksiantajan toimialasta	6
2	TUTKIMUSOTE JA AINEISTO	8
3	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	10
3.1	Julkisuus	12
4	TYÖNANTAJABRÄNDI	13
4.1	Työnantajabrändi	13
4.2	Työnantajabrändääminen	14
4.3	Työnantajabrändin johtaminen	15
4.4	Brändipääoma ja brändin arvon mittaaminen	17
4.5	Työnantajalupaus	18
5	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	19
6	BRÄNDIN RAKENTAMISEN TEORIOTA	23
6.1	Urden brändi-identiteettimatriisi	23
6.2	Ghodeswarin malli	25
6.3	Kapfererin brändi-identiteettiprisma	26
7	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	29
7.1	Kuvaus toimialasta ja toimeksiantajan nykytilasta	29
7.2	Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan näkemys yrityksen tämänhetkisestä työnantajabrändistä	31
7.3	Henkilöstöjohtamisen asiantuntijan näkemys työnantajabrändin merkityksestä yrityksen rekrytoinneissa	34
7.4	Työnantajabrändin rakentaminen ja kehittäminen	35
7.5	Työnantajabrändin viestintä ja johtaminen	36
8	TULOKSET	38
9	POHDINTA	44
	LÄHTEET	47

1 JOHDANTO

Työnantajabrändi on kokonaisuus funktionaalisia, taloudellisia sekä psykologisia hyötyjä, joita työntekijä saa, kun hän työllistyy yritykseen tai organisaatioon. Työnantajamielikuvan rakentamisella eli työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan toimintaa, jossa markkinoinnin käytäntöjä sovelletaan nykyisiin ja tuleviin työntekijöihin. (Niskanen 2022, 6.) Nykypäivänä yritykset käyvät kovaa kilpailua siitä, että saavat parhaat osaajat työllistymään yritykseensä ja sitouttaakseen heidät työskentelemään yrityksen palveluksessa. Tulevaisuudessa kilpailu työntekijöistä voi olla jopa kovempaa kuin kilpailu asiakkaista (Niskanen 2022, 7).

Eryteisesti opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen toimialalla, IT-alalla, kilpailu osaajista on erityisen kovaa. Rekrytointipalvelu Jobillan tekemän tutkimuksen mukaan 83 % IT-alan toimijoista kokee rekrytointin vaikeutuneen viimeisen viiden vuoden aikana. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 79 % kertookin panostaneensa työnantajamielikuvansa kehittämiseen. (Jobilla 2022.) Perustuen Niskasen (2022) Oulun yliopistolle tekemään pro gradu tutkielmaan ja Jobillan (2022) tuottamaan tutkimukseen, on nähtävissä, että työnantajabrändin merkitys yrityksille nykyaikana on merkittävä. Opinnäytetyöni tarjoaa toimeksiantajayritykselle aineistoa kehittää omaa työnantajabrändiään.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyöni käsittelee työnantajabrändin luomista ja kehittämistä toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajayritys on vuonna 2019 perustettu Espoossa toimiva ohjelmistoalan yritys. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on kehittää työnantajabrändiään ja luoda yritykselle suunnitelmallinen työnantajabrändi. Yrityksen toimiala on IT-konsultointi sekä IT-palvelut. Yrityksellä on tällä hetkellä 13 työntekijää. Toimeksiantajayrityksen toiveena on opinnäytetyön myötä saada työkaluja työnantajabrändinsä rakentamiseen ja kehittämiseen. Toimeksiantajallani ei ole olemassa valmista rakennettua työnantajabrändiä, mutta he ovat tehneet alustavaa työtä työnantajabrändinsä suhteen kartoittamalla esimerkiksi vahvuuksiaan ja toimintaympäristöään. Käsitellen toimeksiantajayritystä opinnäytetyössä nimettömänä. Yritystä käsitellään opinnäytetyössä nimellä ”toimeksiantajayritys” tai ”yritys x”. Yrityksen tiedot, liiketoiminta ja toimiala kuvaillaan opinnäytetyössä

niin, että lukija saa käsityksen alasta myös ilman yrityksen nimeä. Yritys toimii kilpaillulla alalla, ja käsittelen opinnäytetyössä yrityksen liiketoimintaan liittyviä tietoja. Lisäksi opinnäytetyön aiheen kannalta ei ole relevanttia nimetä yritystä. Opinnäytetyö sisältää julkisen osan lisäksi ei-julkisen liitteen.

Näkökulmana työssäni on lähestyä työnantajabrändin luomista lähtökohdasta, jossa toimeksiantajayrityksellä ei ole aiempaa systemaattisesti rakennettua työnantajabrändiä. Avaan työssäni työnantajabrändin ja sen luomisen teorian tietoa, miten työnantajabrändi luodaan ja mitkä tekijät vaikuttavat ulkoiseen työnantajabrändiin. Opinnäytetyössäni pyrin kehittämään toimeksiantajayrityksen olemassa olevia tietoja sekä brändiin liittyviä aineistoja hyödyntäen perustan yrityksen työnantajabrändille. Lisäksi käytän hyödykseni lähteitä, joita aiheesta on saatavilla ja tutkin muiden alalla toimivien yritysten työnantajabrändejä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on kuinka rakentaa ohjelmistoalan kasvuyrityksen ulkoista työnantajabrändiä. Päätutkimuskysymystä rajaavia ja konkretisoivia tutkimuskysymyksiä opinnäytetyössäni ovat mikä on työnantajabrändi, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen ulkoiseen työnantaja brändiin ja millä tekijöillä kilpaillulla toimialalla toimiva kasvuyritys voi työnantajabrändillään erottua kilpailijoista.

Opinnäytetyön tarkoituksena on olla työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä (Lapin AMK 2023). Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen, sillä se vastaa toimeksiantajayrityksen tarpeeseen ja työn tuloksena on konkreettinen työelämää hyödyttävä tuotos. Opinnäytetyöstä hyötyy ensisijaisesti toimeksiantajayritys. Opinnäytetyön luonteen vuoksi sitä voi soveltuvin osin hyödyntää myös muut alalla toimivat tai saman kaltaisessa tilanteessa olevat yritykset.

1.2 Kuvaus toimeksiantajan toimialasta

Toimeksiantajayritys toimii IT-konsulointi- ja kehitysalalla. IT-ala on erittäin kilpailtua. Vuonna 2021 Kauppalehdessä julkaistussa blogikirjoituksessaan, Sami Kettunen (Kettunen 2021) toteaa että kilpailu IT-alan työntekijöistä on Suomessa tällä hetkellä erittäin kovaa. Hänen mukaansa osasyynä kilpailun kiristymiseen

on koronapandemian aikaan muuttunut työkuulttuuri – töitä voi nykyään tehdä ilman paikkasidonnaisuutta.

Toimeksiantajayritys on kartoittanut toimialansa tilannetta. Kartoituksen mukaan toimialalla pääkaupunkiseudulla toimii yhteensä 1109 IT-alan yritystä, joista toimeksiantajan kanssa samassa kokokategoriassa toimii 472 yritystä. Toimeksiantaja on sisäisen kartoituksen yhteydessä kootussa raportissa todennut, että kilpailijoista erottautuminen on vaikeaa ainoastaan omalla osaamisella ja yrityksen tarjonnalla. Toimeksiantajayritys on kartoittanut yrityksensä tarvetta erilaisille osaamisprofiileille perustuen yrityksen liiketoimintaan. Esimerkkinä yritys on määritellyt yhdeksi osaamisprofiilikseen ”Java Script”-osaamisen. Java Script-osaajia LinkedIn-palvelussa on yrityksen mukaan Suomessa 31 000 käyttäjää. (Toimeksiantajan sisäinen kartoitus 2023.)

2 TUTKIMUSOTE JA AINEISTO

Ratkaisen tutkimusongelmani kehittämispainotteisen opinnäytetyön avulla. Tutkimuspainotteisen ja kehittämispainotteisen opinnäytetyön keskeisenä erona voidaan pitää, että kehittämispainotteisessa opinnäytetyössä tuotetaan tuotoksena jotain uutta, joka voi olla esimerkiksi malli tai prosessikuvaus, kun taas tutkimuspainotteisessa opinnäytetyössä tuotetaan uutta tietoa tutkimusraportin muodossa (Salonen 2013, 6). Perustan näkökulmavalintani edellä mainittuun. Tuotan opinnäytetyöni avulla uutta tietoa toimeksiantajayritykselleni. Opinnäytetyöni osalta toimijoina ovat toimeksiantajayritykseni sekä sen edustaja.

Opinnäytetyön tutkimusote on konstruktiiivinen. Konstruktiiivisella tutkimusotteella tarkoitetaan sellaista tutkimusotetta, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia. Konstruktiiivisen tutkimuksen myötä voidaan luoda esimerkiksi malleja, suunnitelmia tai organisaatorakenteita. Näille kaikille yhteistä on se, että ne on kehitetty ja keksitty, sen sijaan että ne olisi löydetty. Konstruktiiivisen tutkimuksen ideaali tulos on, että tosielämän ongelma ratkaistaan implementoimalla luotu konstruktio. Konstruktiiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä tutkijan ja käytännön edustajien tiivis yhteistyö. (Lukka 2001.) Peilaten edellä mainittuihin seikkoihin voidaan todeta tämän opinnäytetyön tutkimusotteen olevan konstruktiiivinen.

Toimeksiantajalta saadun aineiston lisäksi haastattelen verrokkiyrityksessä toimivaa henkilöstöjohtajaa, jolla on aiempaa kokemusta rekrytoinneista IT-alalle. Aiemmin kyseinen henkilö on toiminut rekrytointikonsulttina rekrytoiden useita osaajia alalle. Haastattelun näkökulmana on kartoittaa rekrytoijan näkökulmasta, millainen merkitys työnantajabrändillä on kilpailtaessa työntekijöistä. Lisäksi haastattelen toimeksiantajayrityksen edustajaa. Toimeksiantajan edustajaa haastatellessani pyrin kartoittamaan syvemmin toimeksiantajan nykyistä tilannetta sekä heidän toiveitaan ja tavoitteitaan. Haastattelukysymykset laadin tutkimuksen edetessä. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan.

Aineistona opinnäytetyössä käytän valmiita toimeksiantajalta saatuja aineistoja, jotka käsittävät sekä toimeksiantajayrityksen että toimialaan liittyviä tietoja. Aineisto sisältää toimeksiantajan kokoamia numeerisia ja kirjallisia aineistoja. Aineistot ovat kvantitatiivisia tilastojen osalta sekä kvalitatiivisia muun sanallisen

aineiston osalta. Edellä mainittuja toisen henkilön alun perin muuhun kuin tutkimuskäyttöön tarkoitettuja aineistoja kutsutaan sekundääri aineistoiksi (Vilka 2007, 33–34).

3 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan, että tutkimusta tehdessä toimitaan vastuullisesti ja eettisesti, oikeita toimintatapoja noudattaen (Lapin AMK 2023). Tutkimuksen osalta noudatan eettisiä ja vastuullisia toimintatapoja. Haastattellessani henkilöitä tutkimustani varten esittelen haastateltaville, mihin haastatteluja käytetään ja kuinka henkilötietoja säilytetään. Henkilötietojen käytön suhteen haastateltavilta pyydetään suostumus. Opinnäytetyötä tehdessä on arvioitava esteellisyys. Esteellisyydellä tarkoitetaan, että opinnäytetyön tekijällä on suhde esimerkiksi toimeksiantajaan, joka saattaa vaarantaa tutkimuksen puolueettomuuden. (Lapin AMK 2023.) En ole esteellinen opinnäytetyöni suhteen. Minulla ei ole sellaista suhdetta toimeksiantajayritykseen, joka saattaisi vaarantaa tutkimuksen puolueettomuuden.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikeampi mitata kuin määrällisen tutkimuksen. Osa asiantuntijoista näkee, että validiteettia ei voida laadullisessa tutkimuksessa soveltaa, sillä jokainen tutkija tekee aineistoista omat tulkintansa. Laadullisen tutkimuksen osalta reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulkintojen samanlaisuutena tulkitsijoiden välillä. (Kananen 2008, 124.)

Kananen (2008, 125) viittaa julkaisussaan Mäkelän (Mäkelä 1990, 48) tulkintaan kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuudesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta ei voida rinnastaa yleiseen reliabiliteettiin vaan, siihen voidaan ehdottaa arviointiperusteiksi seuraavia seikkoja: aineiston riittävyys, aineiston kattavuus ja analyysin arvioitavuus ja toistettavuus.

Pyrin tutkimuksessani toimimaan niin, että aineisto, jota käytän täyttää edellä mainitut kriteerit. Perinteiset luotettavuuskriteerit eivät toimi sellaisenaan kvalitatiivisen tutkimuksen osalta. Teoksessa Kvali (Kananen 2008, 125) on esitetty Guban ja Lincolnin vuonna 1981 tehty malli, jossa on pyritty määrittelemään tekijöitä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudelle.

Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat tutkittavan kannalta luotettavia. Tutkimustulokset kannattaa kuitenkin luettaa ja hyväksyttää tutkittavilla, sillä informantti voi kommentoida osaltaan niiden luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useampia eri metodeja. (Kananen

2008, 126.) Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, onko tutkimustulos pitävä myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä. Sitä voidaan verrata kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteeseen yleistettävyys. (Kananen 2008, 126.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulosten pysyvyys tarkoittaa, että mikäli tutkimus toistetaan, ovat tulokset samat. On kuitenkin huomattavaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen osalta mikään tutkimus ei voi tuottaa täysin yhteneväisiä lopputuloksia, sillä tutkimustilanne itsessään vaikuttaa tutkittaviin yhteiskuntatieteiden osalta vaikka luonnontieteiden suhteen tilanne on toinen. Hyvällä dokumentoinnilla voidaan mahdollistaa, että ulkopuoliset voivat tarkastaa ratkaisujen virheettömyyden. (Kananen 2008, 126.)

Tutkija lähtee tutkimukseen omista lähtökohdistaan, joten tulokset samasta aiheistosta voivat vaihdella. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka yksimielisiä muut tutkijat ovat tutkimuksen tuloksista. (Kananen 2008, 127.)

Kvalitatiivisen opinnäytetyön osalta tutkimuksen tulee olla luotettava siitä huolimatta, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereistä ei ole samanlaista yksimielisyyttä kuin kvantitatiivisen. Luotettavuus voidaan varmistaa huolellisella dokumentaatiolla, ja tutkijan ajatuksenkulun tulisi olla näkyvillä ja seurattavissa tutkimuksen eri vaiheissa. On myös huomioitava oma sokeus omille tulkinnoilleen, jolloin ulkopuolisten palaute voi auttaa huomaamaan uusia näkökulmia tutkimuksen suhteen. (Kananen 2008, 127–128.)

Pyrin opinnäytetyössäni noudattamaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä periaatteita. Yksi konkreettinen keino on palaute muilta opiskelijoilta, jota on mahdollista saada opinnäytetyöprosessin aikana vertaisarvioitaessa toisen opiskelijan opinnäytetyötä. Lisäksi vapaamuotoisempi keskustelu opiskelukumppaneiden kanssa mahdollistaa myös tutkimuksen arvioinnin prosessin aikana.

Konstruktiiivisen tutkimuksen osalta työn reliabiliteetti eli luotettavuus syntyy siitä, että työn toteutus suunnitellaan hyvin. On myös tärkeää, että suunnitelmassa pysytään ja edetään sen mukaisesti. Työn validiteetti varmistetaan rajaamalla työn tavoite selkeästi. Työn ollessa valmis olisi kyettävä toteamaan, että saavutettu ratkaisu on toimiva tutkitussa yksittäistapauksessa. Toisten tutkijoiden tehtäväksi

jää kerätä tuloksia yksittäistapauksista ja todeta mikä esitetyistä ratkaisuista on paras mahdollinen.

Konstruktiiivisen tutkimuksen onnistumista käytännössä voidaan mitata heikon- ja vahvan markkinantestinvuulla. Heikko markkinatesti tarkoittaa, että tutkimuksen toimeksiantaja, esimerkiksi yritys, on ottanut tutkimuksessa tehdyn ratkaisun käyttöön liiketoiminnassaan. Vahva markkinatesti taas tarkoittaa, että toimeksiantaja on saanut tutkimuksesta toiminnallista tai taloudellista hyötyä. Heikkoa markkinatestiä pidetään osoituksena siitä, että konstruktiiivinen tutkimus on ollut hyödyllinen. (OAMK, 2021.)

3.1 Julkisuus

Suomen perustuslain mukaan suomalaisessa ammattikorkeakoulussa laadittu opinnäytetyö on lähtökohtaisesti julkinen asiakirja. Opinnäytetyö voi tosin sisältää myös salaisen liiteosan, joka tulee mainita opinnäytetyön tiivistelmässä. Liiteosaa ei käytetä osana opinnäytetyön arviointia. (Lapin AMK 2023.) Opinnäytetyöni on julkinen asiakirja. Käsittelen opinnäytetyössäni toimeksiantajan liiketoimintaan liittyviä asioita. Toimeksiantajaa ei nimetä opinnäytetyössä, vaan sitä käsitellään termeillä "toimeksiantaja", "toimeksiantajayritys" tai "yritys x". Opinnäytetyön lisäksi toimeksiantajalle on toimitettu ei-julkinen osa, joka sisältää toimeksiantajan liiketoimintaan liittyviä tietoja.

4 TYÖNANTAJABRÄNDI

4.1 Työnantajabrändi

Käsite yritysbrändi tai kuten Huhta ja Myllyntaus (2021, 35–37) ilmaisevat, organisaatiobrändi on käsitteenä syntynyt jo 1920-luvulla, mutta laajempaa huomiota se on saanut vasta 1990-luvun aikana. Syynä Huhtan ja Myllyntauksen valintaan käyttää termiä organisaatiobrändi on se, että voittoa tavoittelevien yritysten lisäksi myös erilaiset yhdistykset, julkisen hallinnon edustajat tai järjestöt ovat kiinnostuneita brändistään. Organisaatiobrändistä voidaan erottaa käsitteenä opinäytetyön aiheena oleva työnantajabrändi. Vaikka työnantajabrändi on erillinen käsitteensä, on se kuitenkin tiiviisti sidoksissa organisaatiobrändiin eikä niinkään erillään oleva, yksittäin esimerkiksi muihin yrityksiin monistettavissa oleva kokonaisuus. Organisaatiobrändin kehittäminen esimerkiksi vaikuttaa suoraan työnantajabrändiin. Huhta ja Myllyntaus viittaavat teoksessaan kahteen kuluttajamarkkinoinnin parissa työskennelleeseen henkilöön Tim Ambleriin ja Simon Barrowiin, jotka ovat vuonna 1996 julkaistussa teoksessaan käyttäneet ensimmäistä kertaa termiä työnantajabrändi erottaessaan yrityksen kolme eri brändiä yritys, kuluttaja ja työnantaja. He määrittävät työnantajabrändin käsitteeksi yrityksen työntekijälleen tarjoamista taloudellisista ja psykologisista hyödyistä.

Työnantajabrändäystä voidaan sisällöltään verrata markkinointiin, kun taas rekrytoinnin ja työnantajabrändäyksen suhdetta markkinoinnin ja myynnin väliseen suhteeseen. Huhta ja Myllyntaus toteavat teoksessaan, että vaikka osastojen välisestä yhteistyöstä on pitkään keskusteltu, ei ole itsestään selvää, että HR-osasto kykenisi ymmärtämään markkinoinnin perusteita. Useasti työnantajabrändäys on siirretty organisaatioissa markkinointitautaisille henkilöille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 135.) Kun peilataan edellistä argumenttia toimeksiantaja organisaatioon, voidaan toimeksiantajan eduksi katsoa matala hierarkia ja pieni organisaatio, jolloin riskit toiminnan keskittymisestä yhden osaston tehtäväksi pienee. Ambler ja Barrow (1996) toteavat tutkimuksessaan, että työnantajabrändin merkitys korostuu niissä työpaikoissa, joissa on korkea palkka- ja vaatimustaso sekä kun työntekijöitä on vähän. Työnantajabrändin voidaan katsoa olevan organisaation tapa erottautua muista työnantajista. Huhta ja Myllyntaus (2021, 37–38)

näkevät, että työnantajabrändi on yrityksen itsensä määrittelemä käsitys itsensä työnantajana ja työnantajabrändityö taas prosessi, jossa olemassa olevan brändipääoman pohjalta rakennetaan halutun kaltaista työnantajabrändiä. Tavoitteena on luoda brändi, jossa mahdolliset työnhakijat valitsevat yrityksen muiden vaihtoehtojen sijasta. Työnantajabrändillä ja sen rakentamisella pyritään parantamaan ihmisten mielikuvia sekä asenteita työnantajasta. Työnantajabrändillä pyritään erottautumaan muista alalla toimivista työnantajista ja luomaan arvoa kohdeyleisössä. Työnantajabrändiä voidaan yksinkertaisuudessaan kuvata ajatuksena siitä, että yritys on erinomainen työnantaja tulevien potentiaalisten työntekijöiden mieliin. (Pawar 2016.) Pawar on kuvannut työnantajabrändin rakentamisen eri vaiheita kuviossa 1 esitetyllä tavalla.



Kuvio 1. Työnantajabrändäyksen puitteet (Pawar 2016)

4.2 Työnantajabrändäminen

Irena Figurska ja Ewa Matuska (2013, 37) kuvaavat työnantajabrändin luomista ja kehittämistä tekstissään.

He ovat keränneet usean asiantuntijan näkemyksiä siitä millaisena he näkevät työnantajabrändin. Esimerkkejä näistä brändäämisen näkemyksistä ovat muun muassa seuraavat: yrityksen tunnistettavan ja ainutlaatuisen identiteetin rakentaminen (Backhaus & Tikoo) sekä taitavien henkilöiden houkutteleminen yritykseen sekä sen varmistaminen, että nykyiset ja potentiaaliset työntekijät tunnista-
vat yrityksen mission ja toimivat yrityksen toivomalla tavalla.

Figurska ja Matuska (2013, 38) viittaavat julkaisussaan K. Backhaus:in sekä S. Tikoo:n teoriaan (2014, 502–503), jossa he ovat määritelleet työnantajabrändäämisen kolmiportaiseksi prosessiksi. Ensimmäisenä portaana on yöntekijälupaukseen perustuvan työnantajabrändin luominen, jonka tarkoituksena on kommunikoida ulkoisesti mitä työnantaja tarjoaa työntekijöilleen. Seuraavaksi tulisi toteuttaa työnantajabrändin markkinointi ulkoisesti niihin kanaviin ja henkilöille, jotka ovat potentiaalisia työntekijöitä. Näitä ovat muun muassa työntekijät ja rekrytointi yritykset. Viimeisenä askeleena on sisäinen markkinointi, jonka tarkoituksena on kehittää henkilöstön johtamista niin, että organisaation määrittä-
mistä arvoista ja tavoitteista pidetään kiinni.

4.3 Työnantajabrändin johtaminen

Työnantajabrändin systemaattinen kehittäminen vaatii suunnittelua ja aktiivista johtamista. Organisaatiolla saattaa olla hyviä suunnitelmia ja tekoja työnantajabrändin rakentamisen suhteen, mutta käytännössä systemaattinen ja suunniteltu johtaminen ja rakentaminen jäävät puuttumaan. Kun työnantajabrändiä koordinoitusti johdetaan, perustuvat kaikki toimet ja valinnat suunniteltuun strategiaan, joiden toimeenpanoon on valittu vastuuhenkilö. (Huhta & Myllyntaus 2021, 136.)

Ambler ja Barrow (1996, 197–198) huomasivat tutkimuksessaan haastatellessaan yritysten edustajia, että yritysten edustajat pääasiassa kokevat työnantajabrändin johtamisen olevan HR-osaston vastuualuetta. Vastuun antamista HR osastolle perustellaan sillä, että HR osasto on monessa organisaatiossa hyvin lähellä johtoryhmää ja heidän vastuullaan on henkilöstön kouluttaminen. Osa yrityksistä näki myös työnantajabrändin rakentamisen poikkiorganisaatiollisena prosessina, johon sisältyy sekä markkinointi-, HR- sekä viestintäosasto. Viimeiseksi

mainittu näkökulma tukee myös Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 135) näkemystä markkinoinnin kietoutumista osaksi työnantajabrändin rakentamista.

Amblerin ja Barrow (1996, 198) toteavat, että tutkimukseensa haastattelut yritysten edustajat mainitsivat tärkeimmiksi toimikseen ”benchmarkkauksen” ja kyselyt hr toimintojen osalta. HR toimintojen osalta benchmarkkaus voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen koulutuksen sekä palkitsemisen linjauksiin. Sisäisten kyselyiden avulla näiden toimien vaikuttavuutta voidaan arvioida. Huhta ja Myllyntaus (2021, 137) toteavat, että työnantajabrändin johtamisen tulisi olla usean eri osaston yhteistyötä. Tähän työhön tulisi osallistua niin markkinointi-, viestintä- kuin HR-osastokin.

Työnantajabrändiä, kuten mitä tahansa muutakin brändiä on johdettava. Mikäli työnantajabrändiä ei johdeta sen brändipääomaa ei pystytä kerryttämään ja vastaavasti jo saavutettua brändipääomaa suojelemaan. Kuviossa 2 on koostettu ne asiat, joihin on työnantajabrändiä johdettaessa kiinnitettävä huomiota.



Kuva 30. Työnantajabrändin johtamiseen liittyvien valintojen inventaario.

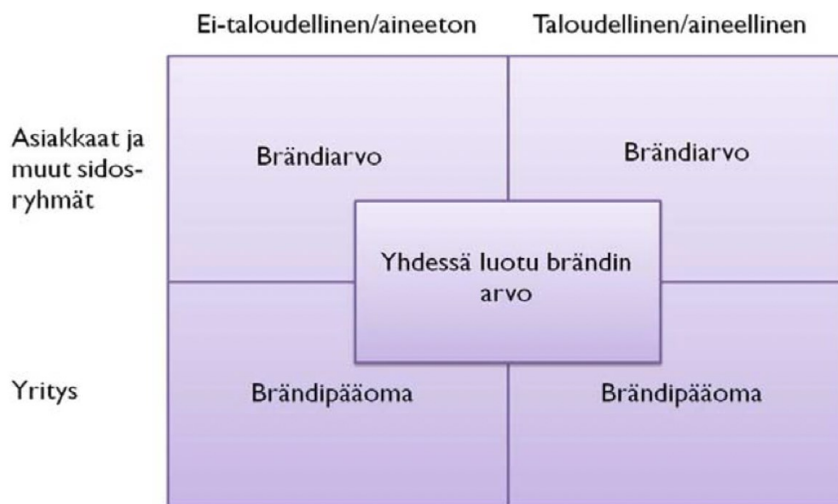
Kuvio 2. Työnantajabrändin johtamiseen liittyvien valintojen inventaario (Huhta & Myllyntaus, 139 2021)

Työnantajabrändin johtamisen ytimessä on olemassa oleva työntekijäkokemus. Mikäli työntekijäkokemuksen realiteetit ja tavoitteet unohdetaan ja niitä ei pystytä viestimään sekä toteuttamaan kohderyhmää tyydyttävällä tavalla, voidaan huonosti johdetulla työnantajabrändityöllä tehdä myös haittaa. Työnantajabrändin

johtaminen lähtee kysymyksestä, miksi organisaatio on olemassa, mitkä ovat sen arvot, strategia, kerrytetty brändipääoma ja mitä työnantajabrändin rakentamisella lähdetään tavoittelemaan? (Huhta & Myllyntaus 137–139, 2021).

4.4 Brändipääoma ja brändin arvon mittaaminen

Brändin arvo on asiakkaille sekä sidosryhmille tuottamaa taloudellista ja ei-taloudellista käyttöarvoa. Brändin arvoa voidaan mitata esimerkiksi lisääntyneen kysynnän muodossa. Brändipääomalla taas viitataan arvoon, jota brändi tuottaa yritykselle. (Sandbacka 31, 2010.) (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Brändiarvo ja brändipääoma (Sandbacka 2010)

Brändiarvon mittaaminen ei ole yksinkertaista sillä brändit elävät eri viestintämenetelmillä rakennetuilla mielikuvilla. Brändin aineellinen eli taloudellinen mittaaminen on mahdollista laajoilla markkinatutkimuksilla kuten benchmarkingilla, jolloin verrataan oman yrityksen brändiä ja sen vaikuttavuutta toisiin yrityksiin. Aineettoman brändipääoman mittaaminen on helpompaa esimerkiksi sisäisillä tutkimuksilla ja kyselyillä. Aineeton brändi voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin komponentteihin. Sisäisiä komponentteja ovat esimerkiksi henkilöstö, yrityksen ydin-arvot sekä yrityskulttuuri. Ulkoisia komponentteja ovat vastaavasti muun muassa brändi uskollisuus, brändin tunnettuus sekä brändiin liittyvät miellelyhtymät. (Sandbacka 31–32, 2010.)

4.5 Työnantajalupaus

Employer value proposition eli työnantajalupaus on kokoelma oletuksia ja asioita, joita työnantaja tarjoaa työntekijöilleen heidän työllistyessään ja tarjotessaan oman osaamisensa ja työpanoksensa yrityksen käyttöön (Pattnaik & Misra 2017, 455). Työnantajalupaus on keskiössä puhuttaessa työnantajabrändin luomisesta, sillä siihen vaikuttavat keskeiset yrityksen henkilöstöön liittyvät toimet kuten esimerkiksi arvot, kulttuuri sekä palkitsemishjelmat. Työnantajalupauksen kehittämisen ensimmäinen askel on kerätä sisäistä ja ulkoista tietoa tutkimusten avulla sekä tutkimalla kilpailijoiden tilannetta. (Pawar 2016, 57.)

Pattnaik ja Misra (2017, 455–466) käsittelevät artikkelissaan työnantajalupausta ja nostavat esille asiasta aiemmin kirjoittaneiden Ulrichin ja Brockbankin (2015) näkemykset, joiden mukaan työnantajalupauksen tulisi koostua seitsemästä elementistä. Ensimmäinen elementti on yrityksen visio, jonka tulisi olla selkeä ja sellainen että työntekijät voisivat olla siitä ylpeitä. Toisena elementtinä he mainitsevat sellaiset työmahdollisuudet, jotka mahdollistavat työntekijöiden henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun. Kolmas elementti Ulrichin ja Brockbankin mukaan on palkitseminen, jonka tulisi olla riittävällä tasolla. Työn mielekkyys ja sen myötä tapahtuva yhteyden tunne asiakkaan kanssa mainitaan listan neljänneksi seikaksi. Viides seikka listalla on yhteisöllisyyden tunne työntekijöiden välillä. Kuummentena kohtana on selkeä arvolupauksen kanssa oleva kommunikointi yrityksen brändin suhteen. Seitsemäs ja viimeinen listan kohta on joustavat työaikajärjestelyt ja muut seikat jotka, mukautuvat sekä työntekijän että työnantajan tarpeisiin. Kun työnantaja tarkastelee omaa työnantajalupaustaan, on huomioitavaa, että vahva ja tunnistettava yrityskulttuuri on etuna työntekijöitä rekrytoitaessa. Työntekijät hakeutuvat organisaatioihin, joiden arvot ja kulttuuri vastaavat heidän omiaan.

5 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Kehitys ja muuttunut maailma on muuttanut käsitystä siitä, miten työnantajiin suhtaudutaan. Nykyaikana ihmiset näkevät itsensä asiakkaina, jotka ovat tottuneet nopeisiin vastausaikoihin sekä siihen että odotuksemme palvelun suhteen ylittää. Lisäksi ihmiset tuntevat arvonsa kuluttajina. Edellä mainittu ajattelumalli on siirtynyt myös työelämään. Töissä kaivataan sujuvuutta sekä sitä että käytössä olevat työkalut ja prosessit ovat toimivia ja ketteriä. Työntekijäkokemus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Se on työkalu työntekijöille merkityksellisen työn vaatimusten ja voimavarojen ohjaamiseen. Lisäksi se on työntekijäkeskeinen ajattelu- ja johtamismalli. Työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyviä ajatuksia ja tunteita työnantajasta, työstä sekä työympäristöstä.

Huhta ja Myllyntaus (2021, 78) kuvaavat työntekijäkokemuksen kehittämisessä pyrkimyksenä olevan lisäarvon tuottamisen työntekijöille. Tätä voidaan tavoitella kehittämällä ja suunnittelemalla työntekijän työsuhteen elinkaareen ja kohtaamis-pisteisiin liittyviä asioita yhdessä työntekijän kanssa.

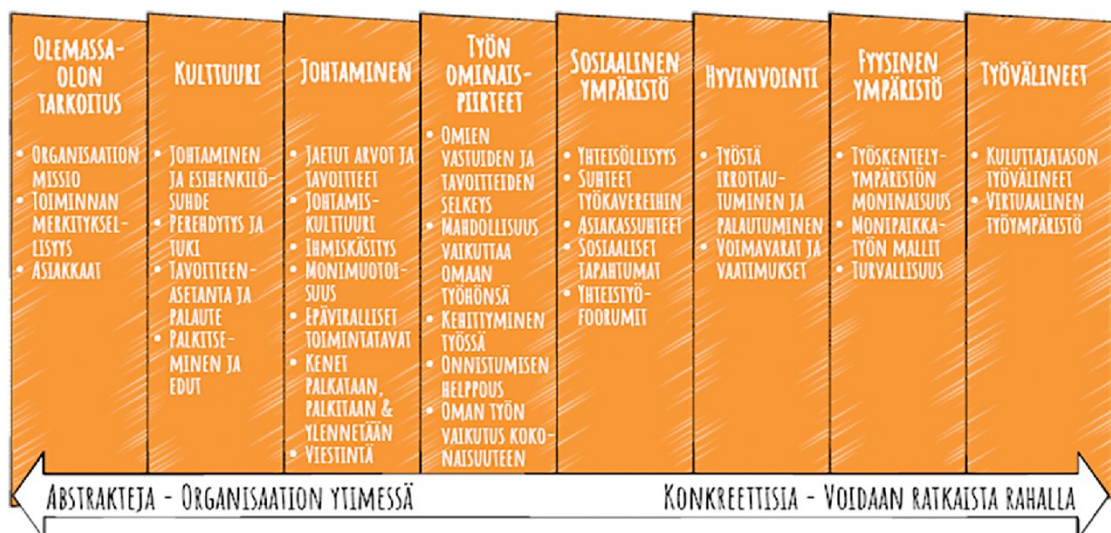
Ensimmäinen osa-alue on työntekijöiden työtyytyväisyys, hyvinvointi ja työn imu. Kun työntekijöiden viihtyvyyttä työssä kehitetään ja siihen kiinnitetään huomiota, sitoutuvat työntekijät työnantajaansa, kun he kokevat, että heidän perustarpeitaan arvostetaan ja heidän viihtyvyydestään välitetään. Kehitettäessä työntekijäkokemusta näistä lähtökohdista ja kun mahdollistetaan myös työntekijöiden kuukoistaminen, itsensä kehittyminen ja oman arvon tunne, kasvaa molemmin puolin luottamus. Luottamuksen kasvu voi johtaa organisaation sisällä kasvavaan resilienssiin, jolloin työntekijät pysyvät työnantajan rinnalla myös vaikeina aikoina. (Huhta & Myllyntaus 2021, 78)

Toiseksi Huhta ja Myllyntaus (2021, 79) toteavat että, työntekijät kaipaavat nykyään työltään muutakin kuin vain palkkaa, työntekijöitä sekä organisaatiota palvelevan työntekijäkokemuksen luominen onkin ensiarvoisen tärkeää markkinoilla menestymiseen. Vetovoimainen ja paikkaansa pitävätyönantajakokemus luo pohjan työnantajabrändille, jonka avulla voidaan erottautua kilpailijoista ja vetää

puoleensa ja ennen kaikkea pitää, ne työntekijät, joita organisaatio kaipaa. Organisaation olemassaolon tarkoitus, kulttuuri ja johtaminen muodostavat kokonaisuuden, jota muut eivät voi kopioida, tämä tarjoaakin mahdollisuuden erottautua kilpailijoista.

Työntekijäkokemuksen hyöty liiketoiminnalle näkyy kahdella tavalla: hyvä työntekijä kokemus vähentää henkilöstökuluja ja lisää tuottavuutta, lisäksi se parantaa asiakaskokemusta ja näin ollen lisää yrityksen tuottavuutta. Kun työntekijät voivat hyvin, heidän työpanoksensa on suurempaa. Vastaavasti henkilöstön vaihtuvuus sekä sairaspöissaolot vähenevät. (Huhta & Myllyntaus 79, 2021.)

Kun työntekijäkokemusta tarkastellaan, tarjoaa se mahdollisuuden tutustua siihen, mistä asioista työntekijät ovat kiinnostuneita ja mitä he arvostavat. Kun ymmärretään, mitä asioita työntekijät arvostavat, on organisaation kehittäminen vaikuttavampaa. Jos organisaation on tarkoitus uudistua strategisesti, vaikuttavasti ja työntekijälähtöisesti, tarjoaa työntekijäkokemuksen kehittäminen erityistä arvoa. Aktiivinen työntekijäkokemustyö auttaa fokuoimaan henkilöstöön liittyvät toimenpiteet niin, että niistä on suurin hyöty. (Huhta & Myllyntaus 79 2021.) Työntekijäkokemusta johdettaessa, voidaan sen hahmottamisessa hyödyntää työntekijäkokemuksen viitekehystä. Viitekehys on kuvattuna alla kuviossa 4.



Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen viitekehys – kokemukshahdeksikko (Huhta & Myllyntaus 103, 2021)

Covid-19 pandemia muutti käsityksiä ja oletuksia siitä, millaista työntekijäkokenemusta työntekijät odottavat työnantajiltaan. Johtamisen tohtori Sivapragasam Panneerselvam (2022, 3) on Strategic HR-review julkaisussa julkaistussa artikkelissaan kuvannut covid-19 pandemian jälkeisen ajan odotuksia työnantajamielikuvasta. Panneerselvam on kuvannut artikkelissaan pandemian jälkeisen työnantajakokemuksen koostuvan viidestä osa-alueesta, jotka ovat: mielekäs työ, voimaannuttava kulttuuri, mahdollistava teknologia, joustavat HR prosessit ja käytännöt ja osallistava johtaminen.

Panneerselvamin (2022, 3) mukaan työn merkityksellisyys tärkeässä osassa henkilöstökokemuksen suhteen. Hänen mukaansa nykyään työntekijät haluavat työskennellä asioiden parissa, joissa he kokevat kykenevänsä henkilökohtaiseen kasvuun sekä joilla he kokevat olevan suurempaa merkitystä. Vaikka työn mielekkyys on työntekijöiden subjektiivinen kokemus, vahvistavat tutkimukset kuitenkin työn merkityksellisyyden positiivisen vaikutuksen työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin ja esimerkiksi kykyyn itsenäiseen työskentelyyn. Edellä mainitut seikat vaikuttavat positiivisesti yrityksen tulokseen.

Kulttuuri vaikuttaa ihmisiin työpaikalla, joko negatiivisesti tai positiivisesti. Kulttuuri vaikuttaa lisäksi siihen, kuinka työntekijät työskentelevät ja toimivat työpaikalla. Kulttuuri voi joko voimaannuttaa tai rajoittaa työntekijöitä. Muuttuvan maailman keskellä työntekijät odottavat voivansa olla mukana kehittämässä työpaikkaansa. Työpaikkakulttuuri, joka on työntekijäkokenuslähtöistä, ottaa huomioon kommunikoinnin, yhteistyön ja työ yhteisön. Tämän kaltainen kulttuuri vahvistaa työntekijöiden kokemusta osallisuudesta yrityksen toimintaan ja yrityksestä saatavasta tuesta, näin edistäen työntekijän samaistumista yritykseen. Ne yritykset jotka rakentavat kulttuuriaan työntekijäkokenuksen kautta, mahdollistavat työntekijän kehittämisen omaa osaamistaan ja tehdä työtänsä sellaisessa ympäristössä, jossa he tuntevat olonsa psyykkisesti turvalliseksi. (Panneerselvam 2022, 4.)

Pandemian jälkeen etätyöstä on tullut normaali osa työelämää, eivätkä ihmiset ole valmiita palaamaan pandemiaa edeltävään tilanteeseen. Pandemian myötä on huomattu, että joustavuus on tärkeää kaikissa töissä. Työn muuttuminen ei koske ainoastaan sitä, missä työtä tehdään vaan muutoksen tarve tulisi tunnistaa

myös siinä, miten työtä tehdään. Tässä työssä tärkeässä osassa ovat HR-osastot. HR-osastot voivat olla mukana rakentamassa sellaista työympäristöä, jossa työntekijät kokevat olonsa merkityksellisiksi. Joustavia henkilöstöratkaisuja voidaan tehdä esimerkiksi sen suhteen missä ja miten työtä tehdään ja että palkitsemisratkaisut ovat linjassa yrityksen työntekijöidentoiveiden suhteen. Joustavat henkilöstöratkaisut ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen ja sen myötä yrityksen tulokseen. (Panneerselvam 4, 2022.)

Teknologia on osana jokaisen työntekijän arkea ja se tarjoaa mahdollisuuksia sekä työnantajalle ja työntekijälle. Panneerselvam (2022, 6–7) kirjoittaa artikkelissaan, että huolimatta paikasta, jossa työtä tehdään, tulee teknologian olla sellaista, joka mahdollistaa työntekijälle tehokkaan, turvallisen ja huomioon ottavan työympäristön. Tarjoamalla työntekijöille digitaalisia oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä palveluita, itsepalvelukanavia ja helppokäyttöisiä digitaalisia työkaluja, mahdollistetaan henkilöstön keskittyminen niihin tehtäviin, jotka ovat olennaisia työnantajan kannalta. Näiden digitaalisten palveluiden ja työkalujen käyttöön tulee kuitenkin järjestää tarvittava koulutus työntekijöille.

Huomioon ottava ja inklusiivinen johtaja Panneerselvamin (2022, 7) mukaan priorisoi ihmiset, kuuntelee palautetta ja toimii kriittisesti havainnoimiensa oivallusten perusteella. Luottamuksellisen suhteen luomiseksi työntekijän ja johtajan välille on tärkeää, että johtaja on avoin ja saavutettavissa. Huomioon ottavat johtajat ovat hyviä luomaan työntekijöissään tunteen siitä, että he ovat arvostettuja ja kokevat olonsa hyväksytyiksi sekä itsevarmoiksi. Kun työntekijät tuntevat olonsa psyykkisesti hyväksi ja turvalliseksi, vaikuttaa se positiivisesti myös työn tuloksiin.

Panneerselvam (2022, 7) päättää artikkelinsa toteamalla, että työntekijäkokemus on loppumaton matka. Työntekijät tulisi saada innostumaan työstään koko heidän työuransa ajan. Työntekijäkokemuksella on hänen mukaansa merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen, joten sen johtamista ei voi jättää huomiotta. Johdon ja henkilöstöosastojen tulisikin olla tietoisia siitä, mitä ihmiset tuntevat ja ajattelevat. Tiedostamalla työntekijöiden tunteet ja ajatukset kykenee yrityksen johto tekemään sellaisia päätöksiä, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijöihin ja sitä kautta yrityksen tulokseen.

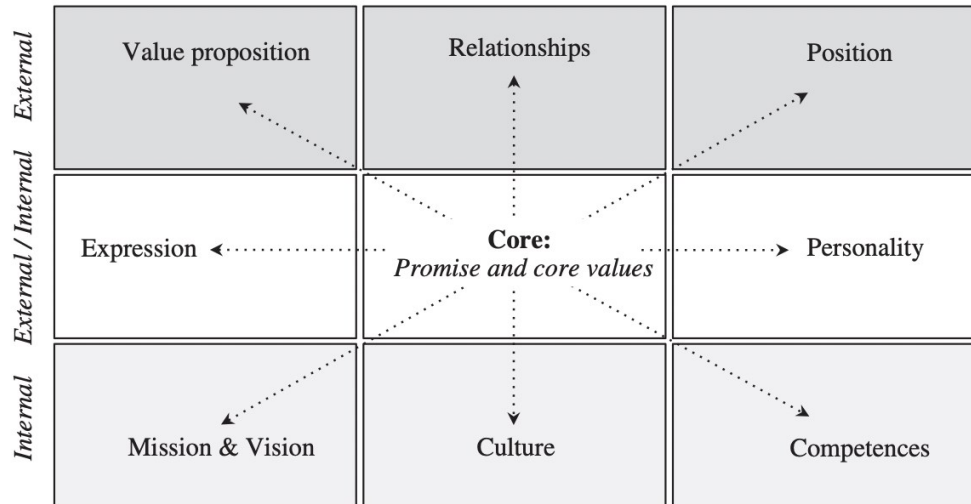
6 BRÄNDIN RAKENTAMISEN TEORIOTA

Brändin rakentamiseen on kehitetty useita erilaisia teorioita. Tässä luvussa käsitellään muutamia brändin rakentamiseen kehitettyjä teorioita ja malleja. Vaikka mallit käsittelevät brändin rakentamista yleisesti, voidaan niitä soveltuvin osin käyttää myös työnantajabrändin rakentamiseen ja kehittämiseen.

6.1 Urden brändi-identiteettimatriisi

Urden mukaan (2013, 742) laajasti käytetyn ja tunnustetun yrityksen brändi-identiteetin tunnistamiseen apuna toimivan viitekehyyksen puute, johtaa vaikeuksiin yritysten johtamisessa. Hän tarjoaakin artikkelissaan työkalun tähän ongelmaan. Tämä ratkaisu on CBIM (Corporate Brand Identity Matrix) brändi identiteetti matriisi.

Urde (2013, 750–753) on luonut yhdeksän kohdan brändi-identiteetti matriisin, joka koostuu sisäisistä, ulkoisista sekä niitä yhdistelevistä tekijöistä. Matriisin keskeltä lähtevät nuolet kuvastavat sitä, että kaikki matriisin osat liittyvät toisiinsa ja muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Matriisin keskiössä ovat brändin arvopuolus sekä ydinarvot, jotka heijastuvat kaikkeen ja vastaavasti kaikki tekijät heijastuvat niihin. Urde kuvaa matriisin kappaleen ”Expression” olevan brändin kielelliset ja visuaaliset ilmentymät kun taas kohdalla ”Personality” hän kuvaa sitä millainen brändin luonne on. Ulkoiset seikat kuvaavat brändin arvopuolusta ulkopuolisille, sen suhdetta sidosryhmiinsä ja sen asettumista markkinoilla, jonka kautta brändi voi erottautua. Urden malli mahdollistaa sekä brändiorientoituneen että markkinaorientoituneen näkökulman brändin määrittelyyn. Markkinaorientoituneessa mallissa brändiä lähdetään tarkastelemaan usein ulkoisten näkökulmien kuten arvopuoluksen kautta, kun taas brändiorientoituneessa näkökulmassa tarkastelu aloitetaan usein sisäisistä seikoista. Brändi-identiteettimatriisi on esiteltyä alla olevassa kuviossa 4.



The CBIM.

Kuva 4. Brändi-identiteettimatriisi (Urde 2013, 750)

Urde (2013, 753) on suunnitellut matriisin niin, että sitä voivat käyttää kaikki ne, jotka työskentelevät yrityksen brändi identiteetin kanssa. Helpottamaan matriisin täyttöä Urde on koontanut kysymyksiä, jotka ohjaavat matriisin täytössä.

Taulukko 1. CBIM-matriisin apukysymykset (mukaiillen Urde 2013, 754)

<i>Matriisin osa</i>	<i>Kysymys</i>
Arvolupaus (<i>Value proposition</i>)	Mitkä ovat yrityksen keskeiset tuotteet ja miten niiden halutaan näkyvän asiakkaille?
Suhde (<i>Relationships</i>)	Miten yritys sijoittuu asiakkaiden/sidosryhmien mielessä ja millaisia tunteita se herättää?
Persoonallisuus (<i>Personality</i>)	Mitkä luonteenpiirteet kuvaisivat yritystä?
Ydin (<i>Core</i>)	Mitä yritys lupaa ja mitkä seikat tekevät siitä tunnistettavan?
Ilmaisus (<i>Expression</i>)	Mitkä ainutlaatuiset ja erikoiset viestintä menetelmät tekevät yrityksestä tunnistettavan?
Missio ja visio (<i>Mission and vision</i>)	Mikä sitoo yritystä ja mikä on sen suunta ja inspiraatio?
Kulttuuri (<i>Culture</i>)	Miten yrityksessä työskennellään ja käytäytään?
Pätevyys (<i>Competences</i>)	Missä yritys on erityisen hyvä ja mikä tekee siitä paremman muihin verrattuna?

6.2 Ghodeswarin malli

Ghodeswar (2008, 4) näkee brändi vetoisen yrityskulttuurin matkana, joka on pitkä. Hänen mukaansa brändi-identiteetin tulee fokusoitua niihin seikkoihin, jotka erottavat yrityksen toisista toimijoista. Brändi-identiteetti perustuu kattavaan tietoon asiakkaista, kilpailijoista sekä liiketoimintaympäristöstä. Yrityksillä tulee olla kattava tieto asiakkaiden toiveista, käytöksestä, tuotteestaan sekä kilpailijoistaan.

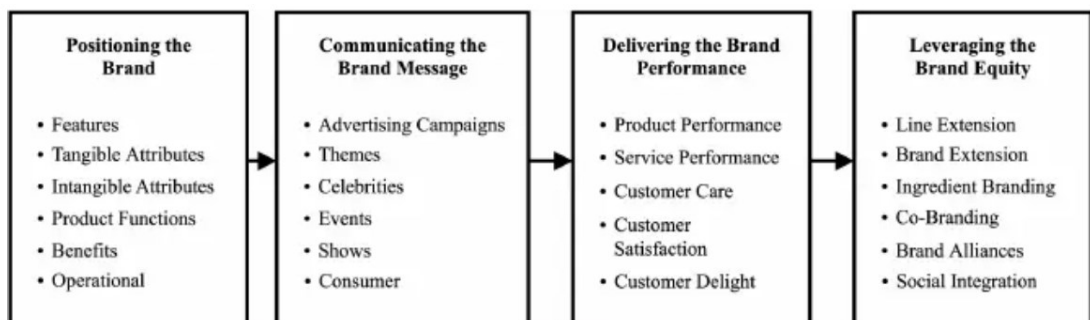
Brändin rakentaminen aloitetaan Ghodeswarin mallissa brändin positionnilla. Positionnilla pyritään luomaan asiakkaille käsitys brändistä sekä eriyttämään brändi muista markkinoilla olevista, se on osa brändi-identiteettiä ja sitä on kommunikoidava aktiivisesti asiakkaille, jotta halutunlainen mielikuva kyetään luomaan. Mikäli yritys onnistuu kehittämään brändiään niin, että toimivan tuotteen lisäksi se aiheuttaa ihmisissä tunnereaktion esimerkiksi arvojen ja uskomusten kautta, kykenee yritys luomaan tuotteestaan ja brändistään vahvan ja persoonallisen. Vahvaan brändiin liittyy hyvän tuotteen lisäksi myös aineettomia ominaisuuksia. Näitä aineettomia ominaisuuksia ovat esimerkiksi mielikuva tuotteen käyttäjästä on sekä millaisen tunteen brändi haluaa käyttäjässään herättää. (Ghodeswar 2008, 6.)

Yrityksen tulee luoda visio siitä, kuinka brändi halutaan viestiä kuluttajalle ja kuinka heidän halutaan viestin vastaanottavan. Kun tiedetään, miten brändi sijoittuu kilpailijoihinsa nähden, on markkinointiin ja viestimiseen liittyvien toimien rakentaminen helpompaa. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla markkinoinnilla pystytään erottautumaan massasta. Onnistuneet brändit toistavat valittuja teemoja useiden eri kanavien kautta, vaikuttaen ihmisten tunteisiin ja näin jääden heidän mieleensä. Viestittävän sanoman tulee olla linjassa brändin arvojen, luonteen ja muiden brändi-identiteetin osa-alueiden kanssa. (Ghodeswar 2008, 7.)

Kireillä ja kilpailluilla markkinoilla yritysten tulee tarkkailla brändinsä suoriutumista kilpailijoihin suhteen jatkuvasti. Brändin suoriutumista markkinoilla voidaan mitata useilla eri tavoilla, joita ovat esimerkiksi brändin tunnettavuus ja kuinka hyvin brändi muistetaan. Yritysten tulee rakentaa tuotteensa niin, että asiakkaat ovat

siihen tyytyväisiä. Yrityksen luoman brändifilosofian tulisi näkyä kaikissa kohtauspisteissä asiakkaan kanssa ja asiakkaan tulisi olla tyytyväinen tuotteeseen. Tyytyväinen asiakas on lojaali yrityksen brändiä kohtaan ja käyttää jatkossakin saman brändin tuotteita. Yrityksen tulisi toimia niin että asiakastyytyväisyys ja odotukset brändiä kohtaan täyttyvät. (Ghodeswar 2008, 7.)

Kun brändi on saavuttanut brändipääomaa voi yritys hyödyntää sitä uusilla alueilla. Brändiä voidaan käyttää uuden tuotteen lanseeraukseen, brändin laajenukseen tai yhteisbrändäykseen toisen yrityksen kanssa. Mikäli brändiä laajennetaan niin että se kattaa esimerkiksi uuden tuotelinjan tai sisarbrändin, on huomioitava, että mikäli uusi tuote epäonnistuu voi sillä olla vaikutuksia myös emobrändin maineeseen ja imagoon (Ghodeswar 2008, 7–8). Alla olevassa kuviossa 4 on esitetty visuaalisessa muodossa PCDL-malli ja sen eri vaiheet.



Kuvio 5. PCDL-malli (Ghodeswar 2008, 6)

6.3 Kapfererin brändi-identiteetti-prisma

Kapfererin brändi-identiteetti-prismassa kuvataan kuutta brändi-identiteetin osa-aluetta: fyysiset ominaisuudet, persoonalliset ominaisuudet; millainen brändi olisi ihmisenä, kulttuurillisia ominaisuudet, suhdetta asiakkaiden ja brändin välillä, reflektiota siitä millainen on stereotyyppinen asiakas, ja omaakuvaa siitä miten asiakkaat näkevät itsensä käyttäessään brändin tuotetta. Nämä kuusi osa-aluetta on jaettu kahteen ulottuvuuteen. Brändi tulee voida nähdä ihmisenä ja vastavasti myös stereotyyppisenä brändin käyttäjänä. Brändillä on lisäksi ulkoisia ominaisuuksia, joita ovat suhde asiakkaisiin, fyysiset ominaisuudet sekä reflektio tyyppillisestä asiakkaasta. Sisäisiä ominaisuuksia ovat brändin sisällä olevat seikat,

brändin persoonallisuus, kulttuuri ja omakuva. Kapfererin mallissa nämä seikat syntyvät vasta kun brändi kommunikoi asiakkaidensa kanssa. (European Institute for Brand Management 2009, 1–2.)

Kapfererin brändi-identiteettiprismassa brändin fyysiset ominaisuudet muodostavat perustan brändille. Ne ovat niitä nähtävissä olevia asioita, joita ihmisille tulee mieleen mainittaessa brändin nimi. Esille nousevia tärkeimpiä kysymyksiä koskien brändin fyysisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi mitä kuluttaja voi brändillä tehdä ja kuinka se tunnistetaan? Esimerkkinä mainitaan Orangina appelsiinimehu brändin, joka erottautuvalla pullon muodolla sekä oranssilla värillä nousee esille kilpailijoistaan. (European Institute for Brand Management 2009, 2.)

Brändin persoonallisuus kuvastaa sitä, miten brändi voisi tietyissä tilanteissa kommunikoida, jos se olisi henkilö. Näitä persoonaa kuvaavia kommunikaation tapoja voivat olla esimerkiksi tietyt tavat kirjoittaa, erilaiset brändin ilmeeseen liittyvät suunnittelu seikat tai esimerkiksi värimaailma. (European Institute for Brand Management 2009, 2.)

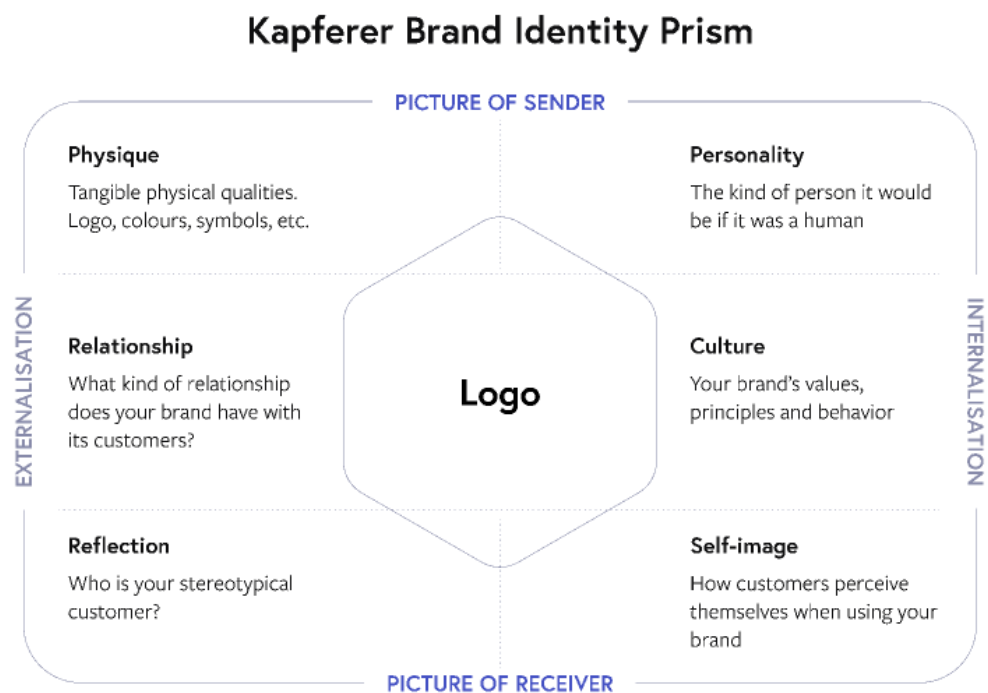
Kulttuuriset seikat voivat usein näyttäytyä brändien kohdalla niiden kotipaikan tai valmistus maan perusteella. Esimerkkinä tästä on mainittu Coca-Cola, joka usealle ilmentää yhdysvaltalaista kulttuuria, johtuen sen synnyin juurista kyseisessä maassa. Nämä kulttuuriset seikat määrittävät usein sen, miten brändi kommunikoi ja millaisia tuotteita se tarjoaa. (European Institute for Brand Management 2009, 2–3.)

Brändin suhteella tarkoitetaan sitä, millaista suhdetta se kuvastaa asiakkaan ja brändin välillä olevan. Brändin suhteen merkitys korostuu palvelualan brändien kohdalla, sillä erityisesti palvelussa on kyse suhteesta yrityksen ja asiakkaan välillä. (European Institute for Brand Management 2009, 3.)

Reflektiolla tarkoitetaan brändin stereotypistä käyttäjää. Vaikka brändille voidaan määritellä jonkinlainen stereotyyppinen käyttäjäryhmä, ei se välttämättä tarkoita suoranaisesti brändin kohderyhmää vaan niitä seikkoja, joita brändistä tulee mieleen. Esimerkkinä tästä on, että esimerkiksi mainoksia suunniteltaessa ei ole tarpeen määritellä tarkasti sitä, millainen henkilö voisi tuotetta käyttää vaan valita

mainokseen henkilö tai ryhmä ihmisiä, joka koskettaa brändin kohderyhmää. (European Institute for Brand Management 2009, 3.)

Prismassa oleva omakuva on kuin peili, jota kohderyhmä pitää edessään ja josta he näkevät itsensä. Brändi-identiteettiä rakennettaessa, onkin otettava huomioon se, miten brändin tyypillinen käyttäjä näkee itsensä (European Institute for Brand Management 2009, 3.) Kuviossa 6 on visuaalisesti kuvattuna Kapfererin brändi-identiteettiprisma.



Kuva 6. Kapfererin brändi-identiteettiprisma (Lim 2020)

7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kehittämistyötä tehdessäni tutkin olemassa olevaa teorian tietoa ja pyrin sen pohjalta tarjoamaan tietoa toimeksiantajayritykselle siitä, kuinka he voisivat kehittää työnantajabrändiään. Kehittämistyön pohjana on asiasta kerätty teorian tieto, jota sovelletaan työnantajabrändin kehittämiseen toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Lisäksi käytän hyödynni aiheeseen liittyviä haastatteluja, sekä niistä saatuja tietoja liittyen aihepiiriin.

7.1 Kuvaus toimialasta ja toimeksiantajan nykytilasta

Toimeksiantaja on IT-konsultoinnin ja siihen liittyvän kehitystyön parissa toimiva kotipaikkaansa Espoossa pitävä yritys. Yritys on perustettu vuonna 2019 ja työllistää tällä hetkellä 13 työntekijää. Yritys toimii kilpaillulla IT-alalla, jossa tarve ja vastaavasti myös kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa.

Toimeksiantajayritys on kerännyt benchmarkingin kautta tietoa sellaisista toimialalla toimivista yrityksistä, joiden kanssa se on tehnyt yhteistyötä sekä joiden se on todennut olevan tunnettuja hyvästä työnantajakokemuksestaan. Toimeksiantajayritys on listannut neljä yritystä. Yritykset ovat Vincit Oyj, Sysart Oy, Columbia Road Oy sekä Fraktio Oy. (Toimeksiantajayrityksen sisäinen kartoitus 2023.) Yritykset työllistävät henkilöstöä seuraavasti: Vincit Oyj 800 henkilöä, Sysart 35 henkilöä, Columbia Road Oy 100 henkilöä ja Fraktio Oy 48 henkilöä. Edellä mainitut tiedot on etsitty IteWiki-palvelusta. Palvelun mukaan pääkaupunkiseudulla toimii 870 IT-konsulttialan yritystä. Toimeksiantajayrityksen kanssa samassa kokoluokassa, eli 1–10 työntekijää työllistäviä yrityksiä pääkaupunkiseudulla on edellä mainitun lisäksi 332 yritystä. (IteWiki 2023.)

Toimeksiantaja on tutkinut edellä mainittujen yritysten osalta heidän arvojaan, kulttuuriaan, millaisia tukitoimia he tarjoavat työntekijöilleen sekä millaisia etuja työntekijät saavat. Tutkittaessa neljän yrityksen kulttuuria ja arvoja, voidaan huomata, että niissä toistuvat samat tai vähintäänkin samankaltaiset seikat. Kulttuurin osalta yhdistävänä tekijänä yritysten välillä on työn ja vapaa-ajan tasapaino. Työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitystä korostetaan usein näiden yritysten ar-

voissa. (Toimeksiantajan sisäinen kartoitus työntekijäkokemuksesta 2023.) Työterveyslaitoksen Marjukka Laine (2019) on kirjoittanut työn ja vapaa-ajan tasapainon positiivisista hyödyistä henkilöstön hyvinvoinnin suhteen ja siitä kuinka eri kohdissa työuraa voidaan törmätä tilanteisiin, joissa työn ja vapaa-ajan tasapaino korostuu. Näitä tilanteita voivat olla esimerkiksi perheenisäys tai ikääntyneen vanhemman hoitaminen.

Arvojen suhteen toimeksiantajan tutkimat verrokkiyritykset ovat varsin homogeenisiä. Arvoissa toistuvat samankaltaiset teemat: avoimuus (openness, transparency), luottamus (trust) sekä vapaus (freedom). Ammatillisen kehittämisen tukemiseen liittyvät arvot vastaavat vertailtujen yritysten kesken myös hyvin paljon toisiaan. Suurimpana yhdistävänä arvona on ammatillisen kehityksen sekä koulutuksen tukeminen. (Toimeksiantajayrityksen kartoitus työntekijäkokemuksesta, 2023.)

Toimeksiantajayrityksen tutkimat työnantajat tarjoavat työntekijöilleen myös erilaisia etuja palkan lisäksi. HAMK ammattikorkeakoulu on sivustollaan julkaistussa artikkelissa koonnut palkitsemisesta tehdystä tutkimuksesta saatuja havaintoja. Havainnoissa voidaan huomata, että työntekijät arvottavat palkitsemista eri tavoin, osa arvostaa rahallista, osa taas aineetonta palkitsemista, kuten koulutusmahdollisuuksia. (HAMK 2020) Toimeksiantajan toimiaalla toimivien yritysten palkitsemiseen valituissa muodoissa toistuvatkin sekä rahalliset (henkilöstöraho, sairausvakuutukset) kuin myös aineettomat (työaikojen vapaus, tapahtumat ja virvokkeet) (Toimeksiantajayrityksen kartoitus työntekijäkokemuksesta, 2023). Voidaankin todeta, että yhtä ainoa oikeaa ratkaisua palkitsemisen suhteen ei ole, mutta edellä mainittujen palkitsemisratkaisujen yleisyys kertonee, että ne ovat työntekijän suhteen pidettyjä.

Toimeksiantajayrityksellä on käytössään tällä hetkellä käytössään sekä rahallisia, että aineettomia palkitsemisen muotoja; puhelinetu, lounas- ja liikuntaselitteet sekä kuukausittaiset yrityksen sisäiset lounaat ja illalliset (Toimeksiantajayrityksen palkitsemissääntö, 2023).

Toimeksiantajayrityksen osalta sen määrittämät arvot ovat: Human Connectivity (avoin keskustelukuluttuuri, yhdessä tekeminen vapaa-ajanvieton muodossa, pal-

koista yhdessä päättäminen sekä nollatoleranssi ylitöille, joilla taataan työn ja vapaa-ajan tasapaino), Dedication to Our Craft (muuntuminen ja oppiminen), Follow Through (avoimuus ja läpinäkyvyys) sekä Success is Teamwork (tiimissä asioiden päättämisen ja työtavoista sopimisen korostaminen). Yritys on tutkinut ja suunnitellut työntantajalupaustaan ja nostaa esille seikkoja kuten luottamuksen ja kunnioituksen, monikulttuurisen työympäristön sekä kehittymismahdollisuudet (Toimeksiantajayrityksen sisäinen kartoitus, 2023). Nämä lupaukset ovat linjassa työntajan määrittämien arvojen kanssa. Yritys pyrkii viestimään arvoistaan myös ulkoisesti. Yrityksen määrittämät arvot ovat löydettävissä yrityksen verkkosivuilta ja ovat esillä potentiaalisille työnhakijoille.

Toimeksiantajayritys kartoittaa työntekijöiden hyvinvointia pulse-henkilöstökyselyillä. Viimeisimmän pulse-henkilöstökyselyn tuloksissa vahvimmat arvosanat saavat seuraavat väittämät: työntajan kiinnostus työntekijöiden hyvinvointiin (4,7), työympäristö on turvallinen (4,7) sekä työntekijöiden tietoisuus siitä mitä työntekijä olettaa työntekijöiltään (4,6). Kehitettävää puolestaan on siinä miten työntekijät saavat palautetta (4,0) sekä kuinka he kokevat saavan mahdollisuuksia onnistumiseen päivittäisessä työssään (4,0). Vastausten maksimiarvo on 5,0. Kyselyyn on vastannut 90 % yrityksen työntekijöistä. (Toimeksiantajayrityksen Pulse kysely, 2023.)

7.2 Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan näkemys yrityksen tämänhetkisestä työntajabrändistä

Kehittämistyön tueksi sekä toimeksiantajayrityksen nykyistä tilannetta kartoittamiseksi yrityksen toimitusjohtajalta tiedusteltiin haastattelemalla lisätietoa yrityksen toimista työntajabrändin suhteen. Kappaleessa on tiivistettynä toimitusjohtajan vastaukset haastattelussa esitettyihin kysymyksiin koskien toimeksiantajayrityksen työntajabrändiä.

Toimitusjohtajalta tiedusteltiin, mitkä ovat yrityksen tämän hetken suurimmat haasteet työntajabrändin rakentamisen suhteen. Toimitusjohtaja nostaa työntajabrändiin liittyvien resurssien puutteen yhdeksi suureksi haasteeksi. Yrityksellä ei tällä hetkellä ole resursseja työntajabrändin viestimiseen ulospäin, vas-

taavasti myös markkinointiosaaminen yrityksen tämänhetkisessä johdossa on rajallista, eikä tarvittavaa markkinointiosaamista ole saatu hankittua. Resurssien puutteesta huolimatta yrityksessä on pyritty rakentamaan työntekijöiden hyvinvointia ja tyytyväisyyttä tukevaa kulttuuria, joskin sen viestintä ulospäin on epäonnistunut.

Tiedusteltaessa onko yrityksen työntekijäbrändin johtaminen systemaattista ja mikä taho yrityksessä mahdollisesti vastaa brändin johtamisesta, vastaus oli kielteinen. Kasvavan yrityksen taloudelliset resurssit eivät tällä hetkellä mahdollista esimerkiksi erillistä HR funktion kehittämistä. Yrityksellä on tällä hetkellä palkattuna henkilö, jonka toimenkuvaan kuuluvat avustavat markkinoinnin ja HR-tehtävät, joskin hänellä ei vielä riittävästi ole kokemusta työnantaja-brändin systemaattiseen johtamiseen. Työnantaja-brändin johtaminen on tällä hetkellä yrityksen operatiivisen johdon vastuulla, jonka vuoksi sen johtaminen on jäänyt muun operatiivisen toiminnan jalkoihin. Tämä luo mahdollisen haasteen yrityksen kasvun suhteen, joskin toimitusjohtaja toteaa, että muutkin pk-yritykset kärsivät samankaltaisista ongelmista. Kassavirran kehittyessä henkilöstöjohtamiseen on mahdollista suunnata enemmän taloudellisia resursseja. Yrityksen toimintaa kasvatetaan ja yritystä operoidaan tällä hetkellä tulorahoituksen turvin. Tulorahoituksella operointi vaikuttaa käytössä oleviin kehittämistoimeen suuntautuviin varoihin.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalta tiedusteltiin yrityksen työntekijälupauksesta ja siitä onko se selkeästi määritelty. Yrityksen työntekijälupaus mukailee toimitusjohtajan mukaan yrityksen arvoja. Työnantaja tarjoaa työntekijöilleen jatkuvan tuen sekä mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn, yhtä oikeaa tapaa tehdä, ei ole. Käytössä on jatkuvan kehittymisen malli, jossa jokaisella työntekijällä räätälöidään oma ammatillinen kehityssuunnitelma, joka mahdollistaa sekä työntekijän ammatillisen kehittymisen sekä vastaavasti turvaa yrityksen kilpailukykyä. Jokaisen ääni kuuluu yrityksessä yhtä voimakkaasti ja jokaista kannustetaan tuomaan julki mielipiteensä ilman pelkoa yrityksen matalahierarkkisessa organisaatiossa. Mikäli työntekijä tekee keskustelunavauksen tai tuo jonkin asian esille, käsitellään se työnkuvasta riippumatta yhtä tärkeänä. Yritys pyrkii luomaan tiimin näköisen työpaikan, jossa johto ei yritä ylhäältä päin luoda käytänteitä, vaan työntekijöitä kannustetaan itse tuomaan esille uusia tapoja tehdä

töitä. Toimitusjohtaja toteaa, että yrityksen vastuulla on luoda ilmapiiri, jossa edellä mainittu toiminta on mahdollista.

Yrityksen vahvuuksista kilpailijoihin verrattuna toimitusjohtaja nosti esille jokapäiväisessä toiminnassa näkyvän työntekijälähtöisen toiminnan. Yrityksessä ei sovelleta minkään alan työehtosopimusta, mutta vastaavasti yritys on sopinut työntekijöidensä kanssa paikallisesta työsäännöstä, joka on parempi kuin lain määrittämät minimityöehdot. Tätä paikallista työsääntöä päivitetään vuosittain yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällä varmistetaan, että sovellettavat työehdot huomioivat yrityksessä työsuhteessa olevien henkilöiden todelliset tarpeet mahdollisimman hyvin. Yrityksessä vallitsee vahva läpinäkyvyyden kulttuuri ja esimerkiksi henkilöstöetujen suhde yrityksen budjettiin on työntekijöiden nähtävillä. Työtyytyväisyyttä seurataan monikanavaisesti esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyiden ja työsuojeluvaltuutetun avulla, jotta tietoa saadaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja epäkohtiin voidaan puuttua. Työntekijän osalta selkeänä etuna on myös yrityksen laaja autonomia työnteon suhteen. Työntekijän on mahdollista yrityksen palveluksessa aidosti sovittaa työ oman elämänsä kanssa sopivaan suhteeseen.

Yrityksessä on tehty menneinä kuukausina toimia rekrytointiprosessien standardisoimiseksi, jotta myötä yrityksen arvot saataisiin paremmin näkyville. Yritys on pyrkinyt käyttämään sosiaalisen median kanavia arvojen ja toimintakulttuurinsa viestinnässä, sen jatkuvuudessa on tosin parannettavaa. Yrityksen ajatuksena on käyttää tulevaisuudessa aktiivisemmin sosiaalisen median kanavia tukikanavana viestittäessä yrityksen päivittäisestä toiminnasta. Yrityksen arvot ovat nähtävissä yrityksen internetsivuilla. Yrityksen toimitusjohtaja toteaa yrityksen arvojen sekä toimintakulttuurin olevan hyvin ihmisläheinen, mutta niiden viestinnässä ei ole onnistuttu kovinkaan hyvin.

Yrityksen toimitusjohtajalta tiedusteltiin, millaisia tavoitteita yrityksellä on työnantajabrändinsä suhteen. Yritys haluaa vahvistaa työnantajabrändiään ja ottaa se osaksi yrityksen markkinointistrategiaa. Yritys pyrkii edistämään työnantajabrändiään sisäisesti osallistamalla yrityksen työntekijät työnantajabrändin kehittämiseen. Lisäksi pyritään luomaan ”employer ambassador” toimintaa. Yrityksen tavoitteena on saada kasvatettua yritykseen hakevien henkilöiden määrää tämä

välillisesti herättää myös potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta yrityksen palveluihin. Yrityksen toimitusjohtaja toteaa, että vaikka työnantajabrändi ja yrityksen kaupallinen brändi ovat kaksi erillistä asiaa, nivoutuvat ne kuitenkin tietyiltä osin yhteen.

7.3 Henkilöstöjohtamisen asiantuntijan näkemys työnantajabrändin merkityksestä yrityksen rekrytoinneissa

Haastattelin opinnäytetyöhöni henkilöstöjohtamisen parissa työskentelevää asiantuntijaa Emmi Kiiskilää. Kiiskilä työskentelee henkilöstöjohtamisen parissa IT-alan yrityksessä sekä on aiemmin työskennellyt rekrytointikonsulttina henkilöstöpalveluyrityksen palveluksessa. Haastattelulla pyrin kartoittamaan työnantajabrändin merkitystä osajia rekrytoitaessa.

Kiiskilä taustoitti työnantajabrändin roolia rekrytointien suhteen. Ilman työnantajabrändiä on haastavaa houkutella oikeanlaisia ja yrityksen arvomaailmaa vastaavia hakijoita. Yritysten, joilla on olemassa vahva ja näkyvä työnantajabrändi, jota on suunniteltu sekä johdettu ja joka on osa yrityksen strategiaa, on eduksi houkuteltaessa yritykseen työntekijöitä. Kiiskilä nostaa esimerkiksi vahvoja suomalaisia brändejä, jotka vuodesta toiseen houkuttelevat laajasti osajia. Näitä vahvoja brändejä ovat muun muassa Konecranes, Marimekko, Fazer sekä Finnair. Kiiskilä pohjaa argumenttinsa omien kokemustensa ja tietojensa lisäksi vuosittain tehtävään YPAI tutkimukseen, jonka rekrytointikonsulttiyritys Academic Work tuottaa. Iltalehti on vuonna 2021 julkaissut tutkimuksesta taulukon, johon on listattu tutkimuksen 50 suosituinta työnantajaa. Näiden työnantajien listalta löytyvät edellä mainitut Konecranes, Marimekko, Finnair sekä Fazer (Simonen 2021.) Kiiskilän mukaan näillä niin kutsutuilla perinteisillä yrityksillä on olemassa erittäin vahva ja tunnettu työnantajabrändi. Vanhojen perinteisten yritysten rinnalla listalla kärjessä on IT-alan yrityksiä, joista listalla on esimerkiksi toimeksiantajayrityksen kanssa samalla toimialalla toimivat Vincit sekä Reactor.

Kiiskilältä tiedusteltiin, miten työnantaja voi parantaa työnantajabrändiään rekrytoijan näkökulmasta. Kiiskilän mukaan työnantajan tulisi määritellä millaisia työntekijöitä työnantaja tavoittelee ja kelle työnantajabrändiä suunnataan. Kiiskilän mukaan puhuttaessa työnantajabrändistä ovat nykyiset työntekijät tärkeässä

asemassa, he ovatkin tärkeä osa yrityksen ulkoista työnantajabrändiä. Kun työntekijät viihtyvät ja voivat hyvin sekä ovat työnantajastaan aidosti ylpeitä, heidän on helppo jakaa positiivisia kokemuksiaan ja kertoa viestiä yrityksestä ulospäin.

Nykyisiä työntekijöitä voidaan aktivoida jakamaan tunteitaan ja kokemuksiaan työstään yrityksen palveluksessa esimerkiksi sosiaalisen median kanavilla kuten LinkedInissa tai Instagramissa. Tällaisia henkilöitä kutsutaan employee ambassadeureiksi. Kiiskilä nostaa keskustelussa esille sen, että HR- sekä markkinointiosastot voivat kehittää ja luoda mainoskampanjoita ja markkinointisuunnitelmia, mutta aidoimmat kokemukset tulevat yrityksen nykyisiltä työntekijöiltä, hänen mukaansa parhaita tai vastaavasti pahimpia suosittelijoita ovat yrityksen nykyiset työntekijät. Employee ambassadorit toimivat myös samalla markkinoiden yrityksen palveluita, eivät vain yritystä työpaikkana.

Työnantajabrändin ja sosiaalisen median välisen suhteen Kiiskilä näkee suurena mahdollisuutena, joskin myös uhkana. Kiiskilä toteaa, että sosiaalinen media mahdollistaa brändin sanoman ja hyvien asioiden jakamisen, mutta tuo mukanaan myös uhan negatiivisten asioiden leviämisestä laajan joukon tietoon. Kiiskilä nostaa esimerkiksi Finnairia koskevan uutisoinnin maaliskuulta 2023, jolloin väitteet työntekijöiden sopimattomista valintaperusteista nousivat LinkedIn-palvelussa nousseen keskustelun myötä uutisaiheeksi valtakunnan suuriin medioihin kuten Iltalehteen (Sonerva 2023). Kiiskilä toteaa, että työnantajabrändin rakentamisen sosiaalisessa mediassa tulisi sisältää aitoa arkea työpaikalta. Hän nostaa tärkeäksi näkyvyyden kanavaksi esimerkiksi LinkedIn-palvelun. Haastattelussa nousee vahvasti esille suunnitellun ja johdetun työnantajabrändin merkitys yrityksen rekrytoinnin suhteen sekä osaajien houkuttelussa.

7.4 Työnantajabrändin rakentaminen ja kehittäminen

Ensimmäisenä askeleena työnantajabrändin rakentamisessa ja kehittämisessä on työnantajalupauksen määrittäminen. Pattnaikin ja Misran (2017) artikkelissaan mainitsevat Ulrichin ja Brockbankin (2015) ajatuksia työnantajalupauksesta mukaillen, toimeksiantajayrityksen tulisi tarkastella työnantajalupaustaan. Työnantajalupauksen rooli työnantajabrändin luomisessa on tärkeä, sillä siihen vaikut-

tavat keskeiset yrityksen henkilöstöön liittyvät toimet kuten palkitseminen ja yrityksen kulttuuri. Toimeksiantajayritys voi työnantajalupaustaan tarkastellessaan kiinnittää huomiota Ulrichin ja Brockbankin (2015) seitsemään seikkaan, jotka heidän mukaansa vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Nämä seitsemän seikkaa ovat jo teorialuvussa mainitut selkeä visio, johon työntekijät voivat samaistua, henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun mahdollistaminen, riittävän tasoinen palkitseminen, työn mielekkyys, yhteisöllisyys, arvojen mukainen kommunikointi sekä joustavat, molempia hyödyttävät työaikajärjestelyt. Toimeksiantajayritys toteuttaa toiminnassaan jo useita kohtia seitsemästä, esimerkiksi työaikajärjestelyt ovat heillä yhtenä keskeisenä arvona.

Tarkasteltaessa Pulse kyselyn tuloksia, voidaan huomata, että työntekijät ovat tietoisia siitä, mitä työnantaja heiltä olettaa. Työtyytyväisyys kyselyiden tuloksia voidaan käyttää hyödyksi tarkasteltaessa yrityksen onnistumista työnantajalupauksensa toteutumisessa. Paneutumalla omaan työnantajalupaukseen syvemmin ja vertaamalla sitä kilpailijoiden työnantajalupaukseen, voi toimeksiantajayritys selkeyttää työnantajalupauksen sisältöä itselleen ja sen myötä hyödyntää sitä paremmin ulkoisessa viestinnässä.

Kun työnantajalupausta on tarkasteltu, voidaan siirtyä työnantajabrändin kehittämiseen. Backhausin ja Tikoo:n (2014) kolmiportaisen työnantajabrändäämisen vaiheiden ensimmäiset kaksi porrasta ovat työntekijälupaukseen perustuvan työnantajabrändin luominen sekä työnantajabrändin markkinointi ulkoisesti niihin kanaviin ja niille henkilöille, jotka ovat potentiaalisia yrityksen työntekijöitä. Toimeksiantajayrityksen työnantajabrändin kehittämisen suhteen ensimmäisenä askeleena onkin määritellä, kuinka yritys luo ja tuo esiin arvoihinsa ja tavoitteisiinsa perustuvan työnantajabrändin. Kartoittamalla sitä, millaisena yritys haluaa itsensä nähtävän ja vastaavasti millaisena sen työntekijät yrityksen näkevät, luo pohja työnantajabrändille.

7.5 Työnantajabrändin viestintä ja johtaminen

Kun työnantajabrändin perusta ja ne seikat, joita halutaan viestiä tuleville potentiaalisille työntekijöille, on saatu kartoitettua, voidaan siirtyä viestimään työnantajabrändiä ulospäin. Toimeksiantajayrityksen verkkosivuilla on esiteltynä yrityksen

arvot. Niitä voidaan käyttää pohjana tuodessa ulkoisesti esiin yrityksen työnantajabrändiä. Toimeksiantaja on maininnut, että sen rekrytointi perustuu yrityksen viestintästrategiaan sekä ilmoitusluontoiseen viestintään. Toimeksiantajayritys voi tuoda työnantajabrändiänsä tehokkaammin tunnetuksi viestimällä aktiivisesti myös rekrytointien välissä ja kertomalla yrityksestä alalla toimiville ammattilaisille. Näkyvyyttä voi lisätä esimerkiksi toimimalla niissä sosiaalisen median kanavissa, joita yrityksen työntekijäkseen toivomat ammattilaiset käyttävät. Näitä kanavia ovat esimerkiksi LinkedIn tai Twitter. Toiminta sosiaalisessa mediassa voi kattaa perinteisen brändiin kohdistuvan sisällön tuottamisen lisäksi käsittää myös työnantajabrändiin liittyvää sisältöä, esimerkiksi arvojen korostamista julkaisujen kautta tai tuomalla etuja, joita yritys voi työntekijälleen tarjota. Ulkoisen viestinnän lisäksi, tulisi työnantajabrändiä jalkauttaa myös yrityksen nykyisiin työntekijöihin, jotta tavoiteltu brändi ja työntekijäkokemus olisivat todenmukaisia.

Työnantajabrändin määrittelyn ja rakentamisen lisäksi, on tärkeää, että olemassa olevaa työnantajabrändiä systemaattisesti johdetaan. Kun työnantajabrändiä suunnitelmallisesti johdetaan, voidaan kerryttää ja kehittää yrityksen työnantajabrändipääomaa sekä vastaavasti suojella jo olemassa olevaa brändiä. Työnantajabrändin johtamisen koordinointiin liittyvissä valinnoissa, ovat Huhta ja Myllyntaus (2021, 135) todenneet parhaat tulokset saavutettavan silloin, kun työnantajabrändin johtaminen on poikkiorganisaatiollinen prosessi, ei esimerkiksi vain HR osaston vastuulle annettu tehtävä.

Työnantajabrändin kehittämisen suhteen voidaan yrityksessä arvioida, millainen merkitys yrityksen työnantajabrändillä on ja kuinka paljon resursseja sen kehittämiseen ja johtamiseen tulisi varata. Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja toteasi, että nykyisen kokoisella toiminnalla ei toimeksiantajayrityksellä ole valmiuksia osoittaa resursseja työnantajabrändin kehittämiseen. Mikäli kassavirta yrityksessä kehittyy positiivisesti, on työnantajabrändin kehittämiseen mahdollista kohdistaa resursseja. Tällä hetkellä työnantajabrändin kehittäminen on yrityksen johdon vastuulla operatiivisen toiminnan rinnalla.

8 TULOKSET

Teoriatietoon, haastatteluihin sekä taustamateriaaliin perustuen tässä luvussa on kerrottuna, kuinka toimeksiantaja yritys voi aloittaa työnantajabrändinsä suunnitelmallisen ja organisoidun rakentamisen. Toimeksiantaja on määritellyt jo työnantajalupaustaan, joka perustuu yrityksen olemassa oleviin arvoihin. Näitä lupauksia ovat toimeksiantajan toimitusjohtajan mukaan: mahdollisuus ja tuki autonomiseen työskentelyyn sekä vapaus tehdä työ omalla tavalla, jatkuva ammatillinen kehittyminen, matalahierarkkinen organisaatio, jossa jokaisella on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin sekä tiimin näköinen työpaikka, jossa työntekijöillä on mahdollisuus muokata omaa työympäristöään ja tapojaan.

Teorialuvussa mainitut Ulrichin ja Brockbank (2015) ovat listanneet seitsemän työnantajalupaukseen liittyvää seikkaa, jotka heidän mukaansa tulisi löytyä onnistuneesta työnantajalupauksesta. Nämä seitsemän seikkaa ovat; selkeä visio, johon työntekijät voivat samaistua, henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun mahdollistaminen, riittävän tasoinen palkitseminen, työn mielekkyys, yhteisöllisyys, arvojen mukainen kommunikointi sekä joustavat, molempia hyödyttävät työaika-järjestelyt. Voidaankin todeta, että olemassa olevan työnantajalupauksensa kautta yritys vastaa edellä mainittuihin seikkoihin hyvin. Arvoihin perustuvan työnantajamielikuvan lisäksi yrityksen toimitusjohtaja on haastattelun yhteydessä kerhtonut myös yrityksen palkitsemis- ja palkkio järjestelmästä, joka rakennetaan läpinäkyvästi yhdessä työntekijöiden kanssa, näin ollen myös palkitsemiseen liittyvät seikat ovat yrityksessä on otettu huomioon. Kokonaisuudessaan toimeksiantajayritys on jo toiminnassaan huomionnut Ulrichin ja Brockbankin (2015) listatut seikat.

Teorialuvussa käsiteltiin myös työntekijäkokemusta. Pannerselvam (2022, 4), joka on artikkelissaan listannut Covid-19 pandemian myötä tärkeiksi nousseita seikkoja työntekijäkokemuksen suhteen, on listannut viisi seikkaa, jotka ovat tärkeitä pandemian jälkeisessä työelämässä. Toimeksiantajayrityksen osalta, heidän arvonsa ja käytännöt vastaavat hyvin seikkoihin, joita Pannerselvam on tuonut esille. Toimeksiantaja yritys on matalahierarkkinen ja kannustaa työntekijöitään olemaan osana esimerkiksi työskentelytapojen kehittämistä. Tämä vastaa

Pannerselvamin (2022, 4) tulkintaa siitä että, työntekijän aktiivinen mukaan ottaminen oman työnsä kehittämiseen, vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen ja auttaa työntekijää tuntemaan olonsa arvostetuksi ja auttaa työntekijää identifioitumaan yritykseen.

Kun työnantajalupaus on määritelty ja sitä on tarkasteltu ja todettu sen on todettu vastaavan niitä arvoja, joita yritys edustaa sekä vastaavan yrityksen henkilöstöstrategiaa voidaan siirtyä työnantajabrändin rakentamiseen ja markkinointiin. Työnantajabrändin rakentamisessa toimeksiantajayrityksen tulee selvittää millaisen mielikuvan he haluavat synnyttää kohderyhmässään sekä mikä yrityksen kohderyhmä on. Lisäksi yrityksen tulee tarkastella millaisena he itse näkevät itsensä.

Työnantajabrändinsä rakentamisessa yritys voi käyttää apunaan aiemmin teoriaosiossa mainittuja markkinoinnin teorioita. PCDL-mallia yritys voi käyttää brändinsä eriyttämisen ja rakentamisen apuna. Mallin avulla yritys voi myös suunnitella askeleita brändin rakentamisen matkalla, jonka Ghodeswar (2009, 4), mallin kehittäjä, on todennut olevan pitkä ja moniportainen. Alla kuviossa 7 on kuvattuna PCDL-malli toimeksiantajayrityksestä.



Kuvio 7. Esimerkki PCDL-mallista toimeksiantajayrityksestä

Toimeksiantajan toimiala on kilpailtu ja kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, alalla toimii pelkästään pääkaupunkiseudulla toimeksiantajan kokoluokassa yli 300 yritystä (IteWiki 2023). On siis tärkeää kyetä luomaan sellainen työnantajabrändi, joka erottautuu kilpailijoista.

PCDL-mallin ensimmäisenä askeleena on brändin positionti, eli millaisen käsityksen ja mielikuvan yritys haluaa synnyttää työnantajabrändistään. Toimeksiantajayrityksen arvoihin ja työnantajalupaukseen perustuen, on ensimmäiseen sarakkeeseen koottu niitä ominaisuuksia, jotka selkeästi nousevat esille yrityksen toimitusjohtajan haastattelussa sekä yrityksen toimittamissa taustamateriaaleissa.

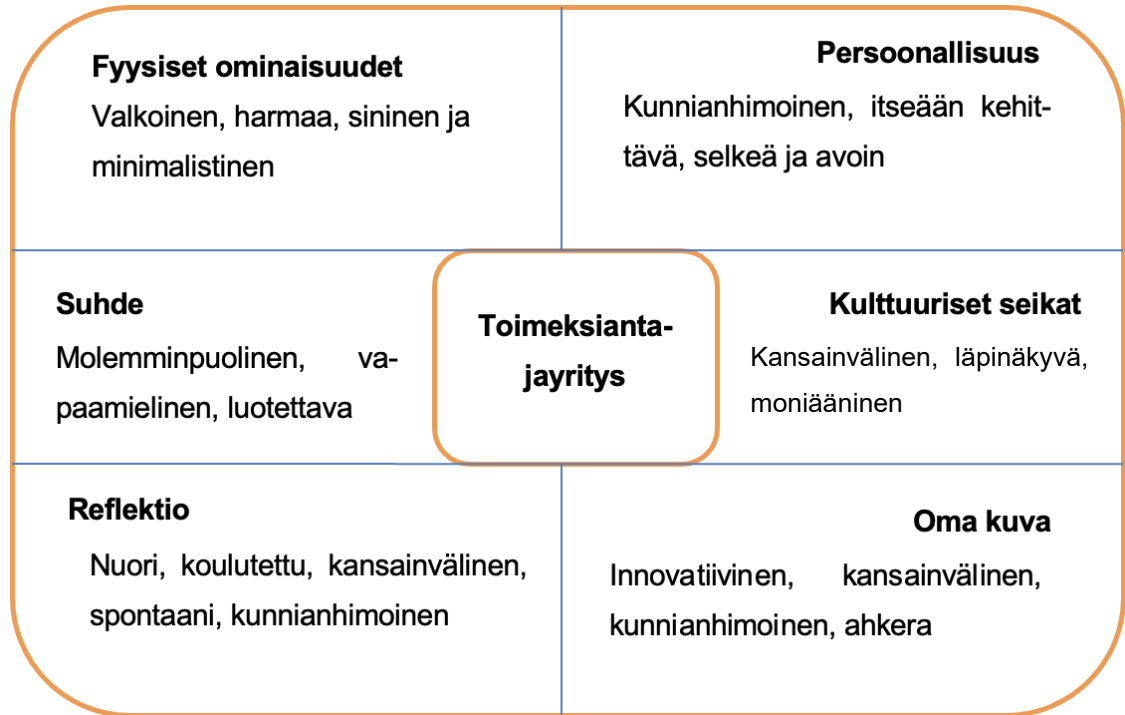
Tämän käsityksen luomiseksi tarvitaan toimia, eli viestintää, joka onkin seuraava askel PCDL-mallissa. Tässä sarakkeessa on koottuna niitä toimia, joita toimeksiantajayritys voi esimerkiksi tehdä viestiäkseen ja markkinoidakseen brändiään ulospäin.

Brändin suoriutumista voidaan tarkastella monin tavoin. Selkeä ja helposti tilastoitavissa oleva mittari on yrityksen hakijamäärien lukema. Toimeksiantajayritys voi mitata saamiensa työhakemusten määrää, suhteessa tehtyyn työnantajabrändäykseen. Sisäisiä mittareita voivat olla esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyiden tulosten kehittyminen ja työntekijöiden pysyvyys.

Neljäntenä askeleena PCDL-mallissa on kerrytetyn brändipääoman hyödyntäminen. Kun toimeksiantajayritys on kerryttänyt brändipääomaansa, voi sitä hyödyntää usein eri tavoin. Näistä selkeimpänä lienee rekrytointien helpottuminen. Tunnetulla työnantajabrändillä rekrytointi on oletettavasti helpompaa. Potentiaalisia hakijoita on helpompaa houkutella lähestymään yritystä, kun sen brändi on tunnettu ja haluttu. Tunnetulla työnantajabrändillä on lisäksi helpompaa harjoittaa ”headhuntingia” eli suorarekrytointia.

Toimeksiantajan määritellessä omaa brändi-identiteettiään ja kohderyhmäänsä, voi yritys käyttää hyödyksi Kapfererin brändi-identiteetti prismaa (2009, 1). Prisman avulla yritys voi tarkastella sitä millaisena se haluaa itsensä nähtävän. Kapfererin prismassa brändiä tarkastellaan ihmisenä ja sitä stereotyyppisesti käyttävänä henkilönä. Alla olevaan prismaan on koottu sellaisia seikkoja, jotka esimerkiksi voivat esiintyä toimeksiantajayrityksen tapauksessa. Kapfererin brändi-

identiteetti prismaa voidaan käyttää esimerkiksi suunniteltaessa sitä, missä kanavissa ja millä tavoin yritys haluaa tuoda omaa brändiään julki. Kuviossa 8 on kuvattu millainen brändi-identiteettiprisma toimeksiantajayrityksestä voidaan luoda.



Kuvio 7. Esimerkki Kapfererin brändi-identiteetti prismasta toimeksiantajayrityksestä

Vaikka edellä mainittuja malleja ei ole tarkoitettu työnantajabrändin rakentamiseen, on mielestäni mahdollista hyödyntää niitä apuvälineenä rakennettaessa työnantajabrändiä. Tässä tapauksessa asiakasta kuvaa potentiaalinen tai nykyinen työntekijä ja taas tuotteena on työnantajabrändi ja sekä työpaikka, jonka yritys tarjoaa. Työnantaja-työntekijä suhde on verrattavissa asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen, se on molemminpuolinen ja molempia osapuolia hyödyttävä.

Kun brändin rakenne ja viesti, jota potentiaalisille hakijoille halutaan välittää, on selkiytynyt, voidaan sitä alkaa viestimään niissä kanavissa, jotka toimeksiantajayritys näkee kaikista tehokkaimpana. Toimeksiantajayrityksen tapauksessa tehokkaimpana kanavana lienee LinkedIn, joka kokoaa työntekijöitä, asiantuntijoita ja työnantajia yhteen.

Brändin viestinnän tulee olla johdonmukaista ja suunniteltua. Rekrytointeihin liittyvien julkaisujen lisäksi, tulee brändistä viestiä myös rekrytointien välillä, jotta brändin tunnettavuutta voidaan lisätä. Yrityksen itse tuottamiensa julkaisujen lisäksi, voidaan rinnalle ottaa yrityksen toimitusjohtajan sekä Kiiskilän mainitsevat employer ambassadorit. Employer ambassadorit välittävät aitoa kuvaa siitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Sosiaalisen median kanavissa tapahtuvan viestinnän lisäksi, tulee brändin näkyä myös yrityksen omilla verkkosivuilla.

Viestintää suunniteltaessa, voidaan benchmarkingin avulla hankkia tietoa siitä, millaista viestintää yrityksen keskeiset kilpailijat harjoittavat brändiensä suhteen. Tätä keskeisten kilpailijoiden harjoittamaa linjaa voidaan hyödyntää ja soveltaa myös toimeksiantajayrityksen viestinnän suhteen, unohtamatta yrityksen valitsemaa, brändillensä tyypillistä viestinnän linjaa ja tyyliä. Tarkastelemalla muita alalla toimivien yritysten brändejä, voidaan nostaa esille toimeksiantajayrityksen osalta niitä asioita, joilla he kykenevät erottautumaan kilpailijoistaan. Esimerkiksi joustavien työaikajärjestelyiden korostaminen on seikka, jota oletettavasti moni työntekijä arvostaa ja pitää tärkeänä. Lisäksi pienen organisaation tuomaa joustavuutta ja ketteryyttä kannattaa tuoda esille työntekijöitä rekrytoitaessa.

Backhaus ja Tikoo (2014) toteavat, että työnantajabrändin määrittelyn ja luomisen sekä sen markkinoinnin jälkeen tärkeänä osana on sen jalkauttaminen ja sisäinen markkinointi yrityksen olemassa olevalle henkilöstölle. Toimeksiantajayrityksen tulisi ulkoisen markkinoinnin lisäksi markkinoida brändiään yrityksen sisällä. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena, yrityksen toiminnan ja johtamisen kehittämisen lisäksi, on tuoda tunnetuksi brändi myös yrityksen nykyisille työntekijöille. Työnantajabrändäyksen onnistumisessa on tärkeää, että brändi on todennukainen ja siinä määritetyt tavoitteet ja arvot toteutuvat organisaation päivittäisessä toiminnassa. Mikäli brändi ei vastaa todellisuutta, yrityksen työntekijöiden vaihtuvuus voi kasvaa ja vastaavasti tämä voi heikentää brändin arvoa. Mikäli tyytymättömät työntekijät kertovat ristiriitaisesta työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin suhteesta, voi se olennaisesti vahingoittaa yrityksen brändin arvoa.

On tärkeää, että brändiä johdetaan systemaattisesti sekä brändityön tuloksia seurataan. Työnantajabrändin johtamisen kannalta lähtökohtina Huhdan & Myllyntauksen (2022, 137–138) mukaan ovat miksi organisaatio on olemassa, mitkä ovat sen arvot, strategia, kerrytetty brändipääoma ja mitä työnantajabrändin rakentamisella lähdetään tavoittelemaan. Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja on taustoittanut jo vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin, näin ollen se rakentaa hyvän pohjan systemaattiselle työnantajabrändin johtamiselle.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja on maininnut haastattelussa, että yrityksessä työnantajabrändiä johdetaan tällä hetkellä operatiivisen toiminnan rinnalla yrityksen johtoryhmässä. Yrityksellä ei tällä hetkellä ole resursseja erilliseen henkilöön, joka johtaisi työnantajabrändiä, on myös todettava, että kyseisen kokouksessa yrityksessä tämä ei välttämättä ole tarpeenkaan. Työnantajabrändin suhteen yrityksen johtoryhmä voi toimia brändin johtamisen suhteen esimerkiksi seuraavilla tavoilla: kvartaaleittain määrittää millä tavoin brändi näkyy sosiaalisen median kanavilla ja tuottaa julkaisuja valitsemiinsa kanaviin. Brand ambassadorien avulla brändi saadaan näkyviin aidommin. Näiden julkaisujen näkyvyyttä ja vuorovaikutuksia voidaan seurata ja tilastoida sekä seurata brändin näkyvyyden kehittymistä. Tulevien rekrytointien osalta yrityksen johtoryhmä voi seurata miten hakemusten määrä kehittyy ja millainen hakijaprofiili on. Lisäksi rekrytointien yhteydessä voidaan kysyä, mitä kautta hakija on löytänyt yrityksen avoimena olevan työpaikan.

Sisäisen työnantajabrändin onnistumista voidaan tarkkailla esimerkiksi kvartaaleittain Pulse kyselyillä. Pulse kyselyissä voi olla vaihtuva strategiaan ja työnantajalupaukseen liittyvä kysymys, kuten koetko voivasi kehittyä ammatillisesti yrityksen palveluksessa, ammatillisen kehittymisen ollen yksi yrityksen arvoista. Kyselyiden vastausten perusteella voidaan arvioida brändin sisäisen toteutumisen onnistumista. Vastausten perusteella on myös mahdollista tehdä korjaavia toimia, mikäli tulokset eivät vastaa tavoiteltua. Yrityksen johtoryhmän brändiä johdettaessa tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, että brändi on johdonmukainen ja toistuu kaikissa kanavissa samanlaisena.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata kysymykseen, kuinka rakentaa ohjelmistoalan kasvuyrityksen ulkoista työnantajabrändiä sekä tarkentaviin tutkimuskysymyksiin mikä on työnantajabrändi, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen ulkoiseen työnantajabrändiin ja millä tekijöillä kilpaillulla toimialalla toimiva kasvu yritys voi työnantajabrändillään erottautua kilpailijoista? Tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle tietoa siitä, mitä on työnantajabrändi ja millaisia askeleita sen rakentaminen ja vastaavasti kehittäminen vaatii.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kooste niistä toimista, joita toimeksiantajayritys voi käyttää hyödykseen kehittäessään omaa työnantajabrändiään. Mielestäni työ vastaa tutkimuskysymykseen ja tarjoaa toimeksiantajalle konkreettista tietoa ja työkaluja työnantajabrändin rakentamiseen. Tulokset pohjautuvat opinnäytetyössä käytettyyn tietoperustaan sekä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijan haastatteluihin. Tuloksissa on huomioitu yrityksen resurssit ja jo tehty työnantajabrändiin liittyvä työ.

Työnantajabrändi on organisaation tapa erottautua muista työnantajista. Lisäksi se on organisaation itsensä määrittelemä käsitys itsestään. (Huhta & Myllyntaus 2022, 37–38) Toimeksiantajayritykselle rakennettiin PCDL-malli sekä Kapfererin brändi-identiteetti prisma, jota toimeksiantajayritys voi käyttää apuna rakentaessaan työnantajabrändiään. PCDL-mallin yhteydessä annettiin ehdotuksia siitä, kuinka brändiä voi markkinoida. Näitä työnantajabrändin markkinoinnin toimia ovat kohderyhmän määrittäminen sekä näkyvyys niissä kanavissa, joissa yrityksen kohderyhmää olevat työntekijät viettävät aikaa, employer ambassador toiminta sekä näkyvyys LinkedIn palvelussa. Brändin suoriutumista toimeksiantajayritys voi tarkkailla työtyytyväisyys- sekä pulsekyselyiden tulosten kautta sekä tarkkailemalla hakijamäärien kehitystä rekrytointien yhteydessä. Työnantajabrändin systemaattisella kehityksellä voidaan saavuttaa suurempi hakijamäärä sekä mahdollistetaan headhuntingin eli suora rekrytointien harjoittaminen. Toimeksiantajayritys voi kehittäessään työnantajabrändiään tarkastella kilpailijoidensa työnantajabrändejä ja kehittää omaa brändiänsä niin, että se on selkeästi erilainen kuin kilpailijoilla, mutta ottaa huomioon ne asiat, jotka ovat alalla toimiville työntekijöille

tärkeitä. Ulkoiseen työnantajabrändiin vaikuttavat yrityksen määrittämät arvot ja kuinka niitä toteutetaan päivittäisessä toiminnassa.

Opinnäytetyötä tehdessä toimeksiantajan toimitusjohtaja on haastattelun yhteydessä kertonut tietoa yrityksestä ja sen resursseista, lisäksi toimeksiantaja on toimittanut taustamateriaalia opinnäytetyöhön liittyen. Näitä haastatteluja ja taustamateriaaleja on hyödynnetty ja ne on otettu huomioon opinnäytetyön kehittämisosuuden tuloksia kirjoitettaessa. Opinnäytetyön tietoperustan lähteenä on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita useista korkeakouluista sekä yleisesti tunnustettuja teorioita markkinoinnista. Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen hyödyllisyyttä voidaan arvioida myöhemmin heikon markkinatestin avulla. Mikäli toimeksiantaja käyttää tuloksiani hyödykseen työnantajabrändiään rakentaessa, voidaan todeta, että tutkimus on ollut onnistunut.

Opinnäytetyön haastatteluosuuksia toteutettaessa, on otettu huomioon tietosuojan liittyvät ohjeet. Haastateltavat ovat tietoisia siitä mihin heidän haastattelujaan käytetään sekä he ovat saaneet haastattelut luettavakseen ennen työn julkaisua.

Opinnäytetyö tehtiin tueksi toimeksiantajayrityksen työnantajabrändin kehittämistyötä varten. Opinnäytetyössä esitetyt tulokset eivät kuitenkaan ole täysin sidonnaisia vain toimeksiantajayritykseen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltavin osin hyödyntää myös muihin yrityksiin, jotka ovat rakentamassa omaa työnantajabrändiään. On kuitenkin huomioitavaa, että esimerkiksi tuloksissa esitellyt PCDL-malli ja Kapfererin brändi-identiteetti prismat on täytetty toimeksiantajayrityksen tiedoilla ja toimialaan perustuvilla seikoilla.

Opinnäytetyön aiheesta jatkotutkimusta tai -kehitystä on mahdollista tehdä esimerkiksi työnantajabrändin vaikutuksista yrityksen henkilöstön pysyvyyteen tai esimerkiksi siitä, kuinka ristiriidassa oleva työnantajabrändi ja työntekijäkokemus vaikuttavat työntekijöiden viihtyvyyteen yrityksessä.

Opinnäytetyötä tehdessäni tutustuin kattavasti siihen, mikä on työnantajabrändi ja millaisista tekijöistä se rakentuu. Työnantajabrändi aiheena on ollut esillä paljon ja se on kiinnostanut minua suuresti. Aihetta lisää tutkiessani ja tutustuessani alaan liittyvään kirjallisuuteen ja teorian tietoon, mielenkiintoni kasvoi entisestään.

Opinnäytetyötä tehdessäni aloin peilata aihetta myös omaan nykyiseen työnantajaani ja heidän brändiinsä. Erityisen mielenkiintoisena kysymyksenä prosessin aikana mielessäni heräsi, mikä on ristiriitaisen työnantajabrändin ja työnantajakokemuksen välinen suhde työntekijäkokemukseen ja pysyvyyteen.

LÄHTEET

Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. The Journal of Brand Brand Management Volume 4 Number 3. London Business School.

Figurska, I. & Matuska, E. 2013. Employer branding as a human resources management strategy. Viitattu 3.3.2023.

https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf

Ghodeswar, B. 2008. Building brand identity in competitive markets; a conceptual model. Journal of Product and Brand Management, Vol. 17, No 1, 4–12. Viitattu 4.3.2023. <https://doi.org/10.1108/10610420810856468>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

IteWiki. 2022. Yrityshaku. Viitattu 10.4.2023. <https://www.itewiki.fi/yritykset>

Jobilla 2022. IT-alan rekrytoinneissa korostuu työnantajakuvan tärkeys. Viitattu 1.2.2023 <https://www.jobilla.com/fi/blog/it-alan-rekrytoinneissa-korostuu-tyonantajakuvan-tarkeys>.

Jokinen, T. 2021. Konstruktiivinen tapaustutkimus ja suunnittelutiede – kaksi insinöörieteisiin soveltuvaa tutkimusotetta. OAMK.

<https://blogi.oamk.fi/2021/02/19/konstruktiivinen-tapaustutkimus-ja-suunnittelutiede-kaksi-insinöörieteisiin-soveltuvaa-tutkimusotetta/>

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kapferer, J.N. 2009. Kapferer's Brand-Identity Prism Model. European Institute for Brand Management. Viitattu 9.3.2023.

https://www.academia.edu/10977543/Kapferers_Brand_Identity_Prism_model

Kettunen, S. 2021. Kisa it-osaajista on jo armotonta – tällaisia ovat seuraukset. Kauppalehti 18.10.2021. Viitattu 2.2.2023

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kisa-it-osaajista-on-jo-armotonta-tallaisia-ovat-seuraukset/ee8e146c-f57d-4f2d-8416-7096e0be0df1>

Kymäläinen, M. & Valkealahti, K. Hyväkin palkitsemisjärjestelmä epäonnistuu jossakin. HAMK. Viitattu 4.4.2023. <https://unlimited.hamk.fi/yritysjyys-ja-liiketoiminta/palkitsemisjarjestelmista/#.ZGeVKi86qRs>

Laine, M. 2019. Työn ja muun elämän tasapaino tekee arkipäivästä hyvän. Työterveyslaitos. Viitattu 4.4.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-ja-muun-elaman-tasapaino-tekee-arkipaivasta-hyvan>

Lapin AMK 2023. Opinnäytetyön eettiset lähtökohdat. Viitattu 4.2.2023
<https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Oppaat-ja-ohjeet/Opinnaytetyo/Ennen-opinnaytetyon-aloittamista>.

Lim, M. 2020. Kapferer Brand Identity Prism. Viitattu 4.2.2023
<https://melvinlim.design/blog/indie-maker-log-part-3-creating-a-brand-identity>

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. Viitattu 10.2.2023
<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Niskanen, J. 2022. Miten rakennetaan menestyviä työnantajabrändejä? Työnantajabrändääminen prossina. Oulun yliopisto. Markkinointi. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 1.2.2023 <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202206132740.pdf>

Panneerselvam, S. 2022. Employee experience: the new employee value proposition. Strategic HR Review. Viitattu 30.4.2023
<http://dx.doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>

Pattnaik, S. & Misra, R. 2017. Organizational culture and behaviour: Concepts, Methodologies, Tools and Applications. Information resources management association. USA.

Pawar, A. 2016. Leveraging the employer brand strategy with employee value proposition. Journal of Contemporary Issues in Business Research, Vol. 5, No 2, 35–44. Viitattu 10.3.2023.
https://www.researchgate.net/publication/339956153_Leveraging_the_Employer_Brand_Strategy_with_Employee_Value_Proposition

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetöihin. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sandbacka, J. 2010. Brändätään pikkaisen – pk yrityksen brändikirja. Oulu: Oulun Yliopisto. Viitattu 14.2.2023.
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514261893.pdf>

Simonen, M. 2021. Google on Suomen himotuim työnantaja, nuoret ammattilaiset uskovat. Katso top 10. Iltalehti 28.9.2021. Viitattu 4.4.2023.
<https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/67ab4ece-0725-4aa0-b10d-12fc421960c1>

Sonerva, A. 2023. Väite: Finnair palkkasi kesätyöntekijöitä rintojen koon perusteella – Sisäinen selvitys aloitettu. Iltalehti 22.3.2023. Viitattu 4.4.2023.
<https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/5c05f936-62c9-4ff4-99ca-55db11ceaba2>

Toimeksiantajayrityksen kartoitus työntekijäkokemuksesta 2023.

Toimeksiantajayrityksen palkitsemissäntö 2023.

Toimeksiantaja yrityksen Pulse-kysely 2023.

Toimeksiantajayrityksen sisäinen kartoitus 2023.

Urde, M. 2013. The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, Vol. 20, 9, 742–761. Viitattu 3.3.2023.
<https://doi.org/10.1057/bm.2013.12>

Vilkkä, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.