



Työnantajan vetovoimatekijät ohjelmistokehittäjien näkökulmasta

Besjan Zogijani

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

AMK-opinnäytetyö

Tutkimuksellinen opinnäyte

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Besjan Zogijani
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työnantajan vetovoimatekijät ohjelmistokehittäjien näkökulmasta
Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 10
<p>Liiketoimintaympäristöt ja vastaavasti eri toimialat eri puolilla maailmaa kokevat uusia ja nopeampia muutoksia. IT-alan työmarkkinan kysynnän ja tarjonnan käyrä suosii yhä enemmän itse osajia. Laadukkaiden osajien saatavuus vaikeutuu ja lähes aina osajien saatavuus on jäljessä liiketoiminnan vaatimuksista. Tämä luo lisääntyvää kilpailua työnantajien välille parhaiden osajien houkuttelemiseksi. Kun uusia yrityksiä syntyy ja vanhat yrittävät kasvaa, lahjakkaiden yksilöiden kysyntä työntekijöiksi kasvaa ja kilpailu lahjakkuuksista lisääntyy.</p> <p>Potentiaalisten ehdokkaiden saaminen rekrytointiprosessiin on merkittävä haaste. Yrityksen joutuvat työmarkkinoilla kilpailemaan niukasta osaamisesta. Tässä yhteydessä korostuu organisaatioiden erottuvuustekijät ja kilpailukyky. Työnantajan houkuttelevuus on tärkeä käsite, sillä se antaa yritykselle kilpailuetua, jonka se voi saada houkuttelemalla sopivimmat osaajat tehtäviinsä. Tämän lisäksi uuden ammattilaissukupolven tulo organisaatioihin lisää uudenlaista kulmaa jo nykyään vaativalle markkinalle työnantajan houkuttelevuustekijöihin. Työnantajan houkuttelevuutta kuvaava kehys on ihanteellinen väline organisaation strategian, järjestelmien ja prosessien tarkasteluun.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa IT-alan osajien työpaikkojen houkuttelevuustekijöistä ohjelmistokehittäjän näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään siten ohjelmistokehittäjien suosimia työnantajan houkuttelevuus- eli vetovoimatekijöitä sekä työnantajan vetovoimaa ylläpitäviä tekijöitä, ja vastaavasti niitä syitä, joiden perusteella ohjelmistokehittäjät ovat valmiita vaihtamaan työnantajaa.</p>
Asiasanat Työnantajan houkuttelevuus, Työnantajan vetovoimatekijät, Työnantajabrändi, Osaajapula, Ohjelmistokehitys, Trendit

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
1.4	Tutkimuksen ajankohtaisuus ja osaajapula	4
2	Työnantajabrändi ja sen vaikutukset.....	6
3	Työnantajan houkuttelevuustekijät.....	9
3.1	Työnantajan houkuttelevuus eri sukupolvien näkökulmasta	13
3.2	Työntekijöiden arvot ja työnantajabrändi	15
4	Tutkimus.....	17
4.1	Tutkimusmenetelmä	17
4.2	Tutkimuksen toteutus, aineisto ja sen analysointi	17
4.3	Tutkimustulokset	19
4.3.1	Tutkimuksen vastaajafrekvenssi	19
4.3.2	Työnantajan houkuttelevuus- eli vetovoimatekijät	21
4.3.3	Työtarjoituksen sisällön houkuttelevuus- eli vetovoimatekijät.....	24
4.3.4	Työnantajan vetovoimaa ylläpitävät tekijät	26
5	Johtopäätökset.....	30
5.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	31
5.2	Jatkotutkimusaiheet.....	32
	Lähteet.....	33
	Liitteet	35
	Liite 1. Kyselylomake.....	35

1 Johdanto

Osaaminen on aina ollut keskeisessä asemassa yhteiskunnassa (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 4). Nykyaikaiset lähestymistavat lahjakkuuden käsitteeseen aloitti 1990-luvun lopulla McKinsey & Company -niminen organisaatio. Käsite ”*war of talent*” on Steve Hankinin kehittämä. Hän työskenteli konsulttitalossa McKinsey & Company (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001). Käsitteen syntymiseen on vaikuttanut oleellisesti kolme tekijää;

1. Peruuttamaton siirtyminen teollisesta aikakaudesta informaatioaikaan;
2. Korkeatasoisten ”johtajalahjakkuuksien” kasvava kysyntä (“*the intensifying demand for high caliber managerial talent*”) kasvava kysyntä;
3. Ihmisten kasvava taipumus siirtyä yrityksestä toiseen (Michaels ym. 2001, 3–7).

Koska nämä rakenteelliset voimat eivät näytä laantumisen merkkejä, kilpailu johtajalahjakkuuksista tulee olemaan yritystoiminnan määräävä piirre vielä monta vuotta (Michaels ym. 2001). Tieto- ja osaamistaloudessa sekä yrityksen että yksilön strateginen asema määrittyy ydinosaamisen ja oppimiskyvyn perusteella; tiedon ja osaamisen resurssit ovat vahvistaneet asemaansa huomattavasti suhteessa muihin tuotantotekijöihin (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 39).

Liiketoimintaympäristöt ja vastaavasti eri toimialat eri puolilla maailmaa kokevat uusia ja yhä nopeampia muutoksia. Muutokseen on vaikuttanut merkittävästi muun muassa internetin yleistyminen, joka on vaikuttanut viestintään ja tiedon saatavuuteen sekä vertailun mahdollistumiseen, mikä on omalta osaltaan vaikuttanut niihin houkuttelevuustekijöihin, joista mahdollinen työntekijä välittää. Lisääntyvät mahdollisuudet, tiedon parantunut saatavuus, lahjakkuuksien kysynnän ja tarjonnan välinen kuilu sekä työpaikka- ja henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat kaikki nopeutuvaan muutokseen, joka tapahtuu ”työpaikkamarkkinoilla”. Tällä ”uudella aikakaudella” yrittäjyys ja startup-yritysten määrä sekä sähköinen kaupankäynti ovat lisääntyneet, millä on oma vaikutuksensa markkinoihin (Puri 2018). Kun uusia yrityksiä syntyy ja vanhat yrittävät kasvaa, lahjakkaiden yksilöiden kysyntä työntekijöiksi kasvaa. Lahjakkailta yksilöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilöitä, joilla on kyky vaikuttaa merkittävästi yrityksen nykyiseen ja tulevaan suorituskykyyn.

Koska kallein ja arvokkain pääoma on inhimillinen pääoma, organisaatioiden on kyettävä reagoimaan muuttuvaan tilanteeseen ja tunnustettava ”avainosaajiensa” arvo sekä kyettävä kehittämään keinoja houkuttaa potentiaalisia lahjakkaita yksilöitä organisaatioonsa. Ympäristössä, jossa tällaisilla lahjakkuuksilla on paljon valinnanvaraa, vaihtoehtoja ja vaihtelevia motiiveja, yritysten on löydettävä keinoja, joilla ne voivat nousta kilpailussa lahjakkuuksien houkuttelussa (Puri 2018). Kilpailu erittäin lahjakkaita työntekijöistä on käynyt lähes yhtä kovaksi kuin kilpailu asiakkaista.

“Talenttipulan” vaikutukset haittaavat organisaatioiden pyrkimyksiä toteuttaa kasvustrategioitaan, mikä puolestaan uhkaa organisaatioiden kestävyyttä ja rasittaa talouskasvua.

Potentiaalisten ehdokkaiden saaminen rekrytointiprosessiin on merkittävä kysymys. Yrityksen joutuvat työmarkkinoilla kilpailemaan niukasta osaamisesta. Tässä yhteydessä korostuu organisaatioiden erottuvuustekijät ja kilpailukyky. Työnantajan houkuttelevuus on tärkeä käsite, sillä se antaa yritykselle kilpailuetua, jonka se voi saada houkuttelemalla sopivimmat osaajat tehtäviinsä. Lahjakaiden ja osaavien ammattilaisten houkuttelevuus on laajalti tunnustettu tärkeäksi myös organisaation taloudellisen menestyksen kannalta (Puri 2018). Lisäksi organisaatioattribuuttien ja työnvalinta-aikomusten välinen suhde on elintärkeä. Tulevat työntekijät ovat yhtä tarkkoja oikean organisaation valinnasta kuin oikean työpaikan valinnasta. Tehokas lahjakkuuksien houkuttelevuus ja säilyttäminen on kuitenkin edelleen vaikeasti saavutettavissa oleva liiketoiminnallinen saavutus (Botha, Bussin & Swardt 2011). Axelrod nosti tiivistelmässään esiin Michaelsin, Handfield-Jonesin ja Axelrodin tutkimustuloksen (2001), jonka mukaan ne organisaatiot, joita johtavat ihmiset, jotka ymmärtävät lahjakkuuden merkityksen ja ryhtyvät asianmukaisiin toimiin lahjakkuusreserviensä vahvistamiseksi, menestyivät paremmin kuin ne, jotka eivät tehneet niin (Axelrod 2014).

Uuden ammattilaiskukupolven tulo organisaatioihin lisää vaikuttaa myöskin työnantajan houkuttelevuustekijöihin. Työhön liittyvät mieltymykset ja motiivit saattavat olla erilaisia kullakin sukupolvella. Näin ollen eri sukupolvilla voi olla erilaisia odotuksia mahdollisia työnantajia kohtaan. Näiden erityispiirteiden tunnistaminen voi auttaa työnantajabrändin strategioiden laatimisessa.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ohjelmistokehittäjien työmarkkinoilla voimassa olevia työnantajan houkuttelevuustekijöitä. Työnantajan houkuttelevuutta, eli vetovoimaa, kuvaava kehys on ihanteellinen väline organisaation strategian, järjestelmien ja prosessien tarkasteluun. Organisaatioiden on huomioitava toiminnassaan houkuttelevuustekijät parantaakseen altistumistaan mahdollisille potentiaalisille ehdokkaille ja lisätäkseen siten ehdokkaiden organisaation tuntemusta, mikä edistää hakuaikomusta ja siten parantaa yhtiön mahdollisuuksia houkutella parempia osaajia.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa ohjelmistokehittäjän näkökulmasta työpaikkojen houkuttelevuustekijöistä. Tutkimuksessa selvitetään siten ohjelmistokehittäjien suosimia työnantajan vetovoimatekijöitä sekä vastaavasti niitä syitä, joiden perusteella työnantajan vetovoima on laskenut, jolloin ohjelmistokehittäjät ovat valmiita vaihtamaan työnantajaa.

Ensisijainen tutkimuskysymys:

- Mikä tekee työnantajasta houkuttelevan ohjelmistokehittäjän näkökulmasta ohjelmistokehitysalalla?

Toissijaisina, tutkimusta tarkentavina, alakysymyksinä ovat:

- Työnantajabrändin vaikutus organisaation vetovoimaan ohjelmistokehittäjän näkökulmasta?
- Mitkä ovat työnantajan vetovoimaa ylläpitäviä tekijöitä ohjelmistokehitysalalla?
- Millä perusteilla ohjelmistokehittäjät vaihtavat työpaikkaa?

Tutkimuksessa selvitetään siten työnantajan houkuttelevuutta nimenomaan ohjelmistokehittäjän näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tullaan esittelemään IT-alan osaajapulaa. Tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen millä tavoin työnantajat pyrkivät parantamaan houkuttelevuuttaan, vaan keskitytään työntekijöiden suosimiin työnantajan houkuttelevuustekijöihin ohjelmistokehitysalalla. Työntekijöinä tutkimuksessa pidetään kaikkia ohjelmistokehityksen parissa työskenteleviä, heidän varsinaisesta sopimuspohjastaan riippumatta. Tutkimus on kuitenkin pyritty toteuttamaan niin, että ohjelmistokehittäjiä palkkaavat työnantajat voisivat toiminnassaan ja toimintansa kehittämisessä hyödyntää tämän tutkimuksen tutkimustuloksia: miksi älykäs, ahkera ja kunnianhimoinen henkilö haluaa työskennellä mieluummin juuri jonkun tietyn organisaation palveluksessa kuin kilpailijayhtiön palveluksessa?

Tässä tutkimuksessa keskitytään työnantajan vetovoimaan, eli houkuttelevuustekijöihin, erityisesti työpaikan valinnan hetkellä sekä tämän jälkeen työnantajan vetovoimaa ylläpitäviä tekijöitä työsuhteen aikana, aina työpaikan vaihtoon vaikuttavaan päätökseen saakka. On huomioitava, että halutut vetovoimatekijät voivat työpaikan vaihdon jälkeen; työsuhteen aikana, muuttua. Toisin sanoen työntekijän odotukset työnantajaansa sekä työpaikkaansa kohtaan voivat muuttua työsuhteen aikana.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin, eli määrällisin, menetelmin. Tutkimuksessa oli tarkoitus saada suurehkosta kohderyhmästä, eli perusjoukosta, mahdollisimman edullisesti ja mahdollisuuksien mukaan myös tarkasti luvuiksi muutettua tietoa. Tutkimustyyppinä käytettiin survey- eli kyselytutkimusta, jolloin kyselytutkimuksen kohteena olevasta suuresta perusjoukosta hankittiin tietoa satunnaisuuteen perustuvan edustavan otoksen avulla. Saatujen tulosten pohjalta on päätelty, mikä on

tilanne tutkimuksen kohteena olevassa perusjoukossa ja mikä empiirinen tulos on linjassa käytetyn tietoperustan kanssa.

Kyselylomake toteutettiin Google Forms:illa. Google Forms valikoitui kyselylomakkeen pohjaksi, sillä se on ilmainen ja helppokäyttöinen Googlen tarjoama työkalu. Kyselylomakkeessa oli useita kysymystyyppisiä. Kyselylomake jaettiin IT-alan osaajien omalla Slack-foorumilla: "Koodiklinikka", palstan hallinnoitsijoiden luvalla. Tutkimuksen aineisto koostui 38 vastauksesta. Aineisto on kerätty keväällä 2022. Kyselylomakkeella on kartoitettu IT-alan osaajien ikäryhmää ja kokemusvuosia sekä heidän näkemyksiään työnantajan houkuttelevuustekijöistä ja houkuttelevuutta ylläpitävistä tekijöistä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu IT-alan osaajapulan määrittelyn, työnantajan houkuttelevuustekijöiden ja työnantajabrändin vaikutuksien ympärille. Työnantajan houkuttelevuustekijöitä tarkastellaan pääosin Purin artikkelin "*Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness*" (2018) kautta. Eri sukupuolten välisiä vetovoimatekijöitä tarkastellaan tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskittyen ja käyttäen esimerkkitapauksena Bragan ja Reisin tutkimusta vuodelta 2016 "*Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding*". Työnantajabrändiä tarkasteltaessa päälähteiksi nousivat Amblerin ja Barrowin artikkeli "*The employer brand*" (1996), Lievensin ja Highhousen artikkeli "*The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer*" (2003) ja Sullivanin kirjoitus "*The 8 Elements of a Successful Employment Brand*" (2004).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu 5 pääluvusta. Johdannon jälkeen tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään työnantajabrändiä terminä sekä työnantajabrändin vaikutuksia. Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa käsitellään työnantajan houkuttelevuutta ja työnantajan houkuttelevuus- ja vetovoimatekijöitä. Neljännessä luvussa keskitytään itse tutkimukseen ja siinä syntyneisiin havaintoihin. Tutkimuksen viimeisessä pääluvussa keskitytään tutkimuksen perusteella syntyneiden johtopäätösten läpi käymiseen.

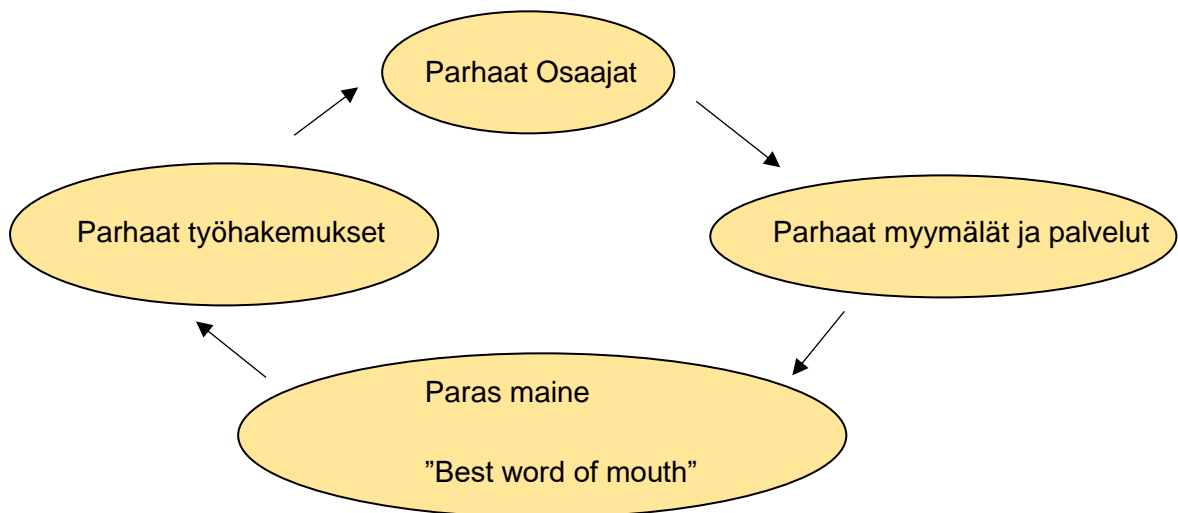
1.4 Tutkimuksen ajankohtaisuus ja osaajapula

Kettunen kirjoitti Kauppalehden julkaisussa lokakuussa 2021, että: "*Kisa it-osaajista on jo armo-tonna...*". Osaajapulasta on puhuttu vuosikymmenten ajan, mutta tilanne on heikentynyt vuosi

vuodelta. Tällä hetkellä osaajapulan on arvioitu jopa rajoittavan Suomen digitalisaation etenemistä (Kettunen 2021). Ohjelmisto- ja e-business ry:n arvioi vuonna 2021, että suomalaisten ohjelmisto- ja it-palveluyhtiöiden liikevaihto nousee tänä vuonna (2021) 15 miljardiin euroon, mikä tarkoittaisi noin 9–10 prosentin kasvua edellisvuoteen (Remes 2021). Talous Taidon kirjoituksessa (2021) Remes lausui, että: *“Tällä hetkellä ohjelmisto- ja it-palveluyhtiöt pystyisivät palkkaamaan lisää arviolta 10–15 000 työntekijää, jos oikeanlaisia osaajia vain löytyisi. Tehtävä on mahdoton, sillä alan oppilaitoksista valmistuu vuosittain vajaan 4 000 nuorta.”* Eri arvioiden mukaan tieto- ja viestintäteknikan eli ICT-alan työvoimavaje on tuhansia jopa kymmeniätuhansia (Kainuulainen 2021). Lisäksi Kainuulainen on Yle Uutisten kirjoituksessaan (2021) nostanut esiin, että: *“Tarve ja sitä myötä kilpailu tekijöistä kasvaa, koska osaamista tarvitaan yhä enemmän myös muilla kuin varsinaisella tieto- ja viestintäteknologian eli ICT:n alalla.”* Kainuulaisen tekemässä Yle Uutisten haastattelussa (2021) Teknologiateollisuuden johtaja Petteri Rautaporras arvioi vuonna 2021, että: *“Kun kokonaistilanteen huomioi myös kaikkien muiden toimialojen eli myös teknologiateollisuuden ulkopuolisten toimialojen tilanteen, voi osaajien kokonaistarve lähivuosien aikana nousta hyvinkin melko lähelle 20 000 henkeä.”* Näin ollen it-alan osaajapula on ilmeinen.

2 Työnantajabrändi ja sen vaikutukset

Työnantajabrändäystä on tutkittu useissa eri tutkimuksissa muun muassa strategisten henkilöresurssien alalla. Ensimmäisenä työnantajabrändin terminä mainitsivat Ambler ja Barrow (1996), jotka määrittivät termin ”työnantajabrändi” työsuhteen tarjoamien toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen paketiksi, joka samaistetaan työnantajayritykseen (Ambler & Barrow 1996, 187). Työnantajabrändin tarjoamat toiminnalliset hyödyt määritellään kehittäväksi ja hyödylliseksi toiminnaksi. Taloudelliset hyödyt edustavat rahallisia ja aineellisia palkkioita. Psykologiset hyödyt ovat tunteita kuten kuuluminen, suunta ja tarkoitus (Ambler & Barrow 1996). Amblerin ja Barrowin tutkimushaastattelujen pohjalta he referoivat yhden haastatellun johtavan vähittäiskauppiaan sanoja: *“...if we have the best shops, with the best people, then we have the best word of mouth and receive the best applications and then we will have the best shops.”* (Ambler & Barrow 1996, 186). Kauppiaan mukaan, mikäli organisaatiolla on paras myymälä, jossa on parhaat työntekijät, silloin organisaatiolla on myös paras maine, jolloin organisaatio saa parhaat työhakemukset, mikä lopulta johtaa siihen, että organisaatiolla on parhaat myymälät. Oheista työntekijöiden laadun ja palvelujen laadun välistä yhteyttä voidaan kuvata seuraavan kaavion avulla:



Kuvio 1. Työntekijöiden laadun ja tuotteiden ja palvelujen laadun välinen yhteys (Ambler & Barrow 1996, 186).

Työnantajabrändäys on strateginen välttämättömyys, joka organisaatioiden on luotava ja parannettava nykyisessä epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä tuottavuutensa ja kilpailutunsa säilyttämiseksi erottaakseen organisaationsa nykyisistä kilpailijoistaan markkinoilla

(Furkan & Mujdelen 2017). Työnantajabrändin käsitteeseen sisältyy inhimillisen pääoman parantaminen organisaation vaatimuksia varten. Tavoitteena on luoda organisaatiosta tunnettu käsitys hyvänä työnantajana ja kiitettävänä työpaikkana, joka houkuttelisi uusia työntekijöitä (Furkan & Mujdelen 2017). Onnistuneen työnantajabrändin luomisen ajatuksena on itse asiassa luoda toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, joiden avulla työntekijät samaistuisivat organisaatioon. Näin organisaatio voi houkuttaa uusia ammattitaitoisia työntekijöitä ja pitää nykyiset työntekijät palveluksessaan ja kasvattaa organisaation henkistä pääomaa Furkan & Mujdelen 2017). Potentiaalisten työntekijöiden käsitykset ja asenteet organisaatiosta luovat arvoa organisaatiolle. Koska se, miten työnhakijat tavoittelevat, ymmärtävät ja yhdistävät tietoa organisaatiosta, on indikaattori organisaation imagosta ulospäin Furkan & Mujdelen 2017).

Lievens ja Highhouse (2003) esittivät "instrumentaalissymbolisen viitekehyksen", joka kuvaa organisaatioiden työnantajakuvaan pääkomponentteja. Tämän viitekehyksen mukaan organisaation imago käsittää sekä instrumentaalisen että symbolisen ulottuvuuden (Lievens & Highhouse 2003). Heidän mukaansa organisaation vetovoimaan vaikuttavat instrumentaaliset toiminnot, joilla tarkoitetaan muun muassa työn ja organisaation ominaisuuksia, kuten palkkausta, sijaintia, urakehitysmahdollisuuksia ja organisaatorakennetta. Nämä instrumentaaliset toiminnot eivät kuitenkaan yksin riitä selittämään työntekijöiden vetovoimaa jotakin organisaatiota kohtaan, sillä nämä työn ja organisaation ominaisuudet eivät kuitenkaan ole yhtä hyödyllisiä organisaatioille, jotta ne voisivat erottautua kilpailijoistaan, koska mahdolliset hakijat joko eivät havaitse niiden välillä eroja saman toimialan organisaatioissa tai koska havaittavia eroja ei yksinkertaisesti ole paljon. Symboliset merkitykset ovat potentiaalisille hakijoille parempia välineitä organisaatioiden erottamiseksi toisistaan. Symbolisten mielikuvien ulottuvuudet kuvaavat organisaatiota subjektiivisten, abstraktien ja aineettomien piirteiden avulla; vilpittömyys, innovatiivisuus, pätevyys, arvostus ja kestävyys (Lievens & Highhouse 2003, 77–89). Lievensin ja Highhousen tutkimustuloksia vastasi pääosin myös Furkanin ja Mujdelen tutkimustulokset. Heidän analyysinsa osoittivat, että työnantajan symbolisen imagon ulottuvuuksilla on merkittävän positiivinen vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen (Furkan & Mujdelen 2017).

Sullivanin mukaan työnantajabrändäys on kohdennettu pitkän aikavälin strategia, jolla hallitaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tietoisuutta ha käsityksiä yrityksestä (Sullivan 2004). Sullivanin mukaan kyseistä strategiaa voidaan "virittää" rekrytoinnin, työntekijöiden pitämisen ja tuottavuuden hallinnan edistämiseksi. Tämä puolestaan tapahtuu luomalla johdonmukaisesti johtamiseen ja liiketoimintakäytäntöihin liittyvä kuva, joka tekee organisaatiosta houkuttelevan ja hyvän työpaikan ("*good place to work*") (Sullivan 2004). Onnistuneen työnantajabrändäyksen nettotuloksena organisaation näkyvyys ja maine kasvavat, mikä luo työntekijöiden,

lehtien toimittajien, muiden organisaatioiden johtajien ja potentiaalisten hakijoiden keskuudessa yhteisymmärryksen siitä, että organisaatio on yksi suosituimmista työnantajista (Sullivan 2004). Tämä johtaa siihen, että onnistunut työnantajabrändi lisää sekä hakijoiden määrää että laatua, vähentää huippuosajien vaihtuvuutta ja lisää työvoiman kokonaistuottavuutta (Sullivan 2004). Näin ollen onnistunut työnantajabrändäys vähentää myös rekrytointikustannuksia parantamalla rekrytointitulosta.

3 Työnantajan houkuttelevuustekijät

Työn työnantajan houkuttelevuutta on tutkittu 1990-luvun alusta lähtien (Puri 2018, 103). Työnantajan vetovoima, eli houkuttelevuus (*“Employer Attraction”*) on määritelty eri lähteissä hiukan eri tavoin. Työnantajan houkuttelevuuden on osoitettu olevan moniulotteinen konstruktio, joka koostuu itse työn ja organisaation ominaisuuksista. Organisaation houkuttelevuuden käsite liittyy läheisesti työnantajabrändäyksen käsitteeseen sen suhteen, millaisen kuvan organisaatiot saavat nykyisiltä ja potentiaalisilta työntekijöiltään (Furkan & Mujdelen 2017, 399–400). Työnantajan vetovoima voidaan myös nähdä ikään kuin *“voimana”*, joka kiinnittää hakijoiden huomion työnantajabrändäykseen ja kannustaa nykyisiä työntekijöitä pysymään uskollisina yritykselle (Furkan & Mujdelen 2017, 399–400).

Lahjakkaiden työntekijöiden odotukset ovat nykypäivänä huomattavasti suuremmat kuin sukupolven takaisilla työntekijöillä. Yritysten, jotka haluavat houkutella ja pitää lahjakkaita työntekijöitä, on pystyttävä tarjoamaan vankka ja kattava työntekijän arvolupaus (Axelrod 2014, 10–14). Kun lahjakkuudet liittyvät nykypäivänä uuteen yritykseen, he haluavat Michaelsin, Handfield-Jonesin ja Axelrodin sanoin:

- Välittömiä palkkioita, jotka ovat oikeassa suhteessa kunkin työntekijän lahjakkuuteen;
- Työtehtäviä, joihin he voivat suhtautua intohimoisesti;
- Henkilökohtaisen itsensä toteuttamisen tunteen, joka syntyy yrityksen johtajien antamasta tunnustuksesta (*“A sense of personal fulfilment, generated by acknowledgment from the company’s leaders”*) (Axelrod 2014, 10–14).

Sukupolvien välistä muutosta on kuvattu seuraavalla kuviolla:

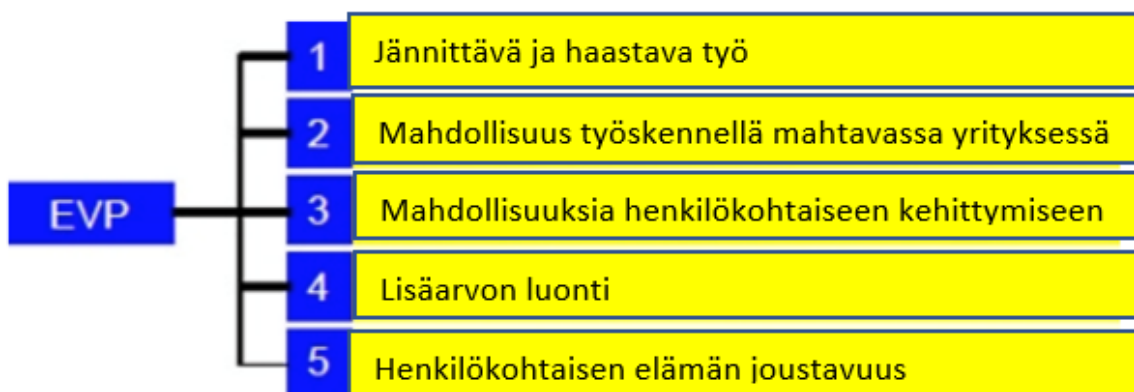


Kuvio 2. Työntekijöiden vanhat ja uudet odotukset (Axelrod 2014, 10–14).

Michaelsin, Handfield-Jonesin ja Axelrodin tutkimuksen mukaan työnantajan arvolupauksen tulisi sisältää seuraavat viisi avaintekijää; vetovoimatekijää, houkutelakseen alan parhaat lahjakkuudet:

1. Kiinnostava ja haastava työ;
2. Mahdollisuus työskennellä mahtavassa yrityksessä;
3. Mahdollisuus henkilökohtaiseen urakehitykseen;
4. Osuus syntyneestä lisäarvosta;
5. Työ- ja vapaa-ajan tasapaino (Axelrod 2014, 11–14).

Työnantajan arvolupauksen vetovoimatekijöitä on kuvattu seuraavassa kuviossa:



Kuvio 3. Työnantajan arvolupauksen vetovoimatekijät (Axelrod 2014, 11–13).

Puri on artikkelissaan nostanut erilaisia vetovoiman määritelmiä esiin. Työnantajan vetovoima- eli houkuttelevuus on määritelty esimerkiksi seuraavasti: “Organisaatio on houkutteleva, jos henkilö on kiinnostunut hakeutumaan sinne, haluaa jäädä sinne ja on sitoutunut siihen” (Puri 2018, 101).

Työnantajan houkuttelevuutta on käsitelty myös useilla eri aloilla esimerkiksi ammatillisen käyttäytymisen ja psykologian saralla. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan organisaatiot ovat keskeinen viitekohta yksilön sosiaalisen identiteetin kannalta. Positiivisesti nähty organisaatio heijastuu teorian mukaan suotuisasti siinä työskenteleviin yksilöihin. Näin ollen työnantajan tunnettavuus, maine ja imago ovat positiivisessa yhteydessä hakijoiden houkuttelevuuteen. Sosiaalisen identiteetin teoriassa työnantajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat muun muassa brändi, maine ja tuttuus (Puri 2018, 99–101).

Signaaliteorian mukaiset tutkimuksen osoittavat, että yksilöt pitävät signaaleina monenlaisia muutujia kuten organisaation ominaisuuksia ja toimintatapoja sekä työoloja. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että organisaation tuttuus korreloi työnantajan houkuttelevuuden kanssa; tuttuus on yksi tärkeimmistä hakuaikomuksen ja työnantajan vetovoiman ennustajista. Lisäksi on havaittu,

että toisinaan yhteydet globaalien toimijoiden kanssa parantavat yrityksen houkuttelevuutta. Signaaliteorian mukaan organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia ovat muun muassa organisaation ominaispiirteet, toimintaperiaatteet, rekrytoijan käyttäytyminen ja yrityskulttuuri sekä organisaation tuntemus (Puri 2018, 101–102).

Imagoteoriassa tarkastellaan sitä, miten yksilöt tulkitsevat todellisen ympäristön ominaisuuksia ja tekevät päätöksiä. Tämän teorian mukaan yksilöt päättävät organisaation ja työpaikan vaihtoehdoista sen, joka sopii parhaiten heidän omaan mielikuvaansa siitä, mitä organisaatiossa haetaan ja halutaan työntekijältä. Tämän teorian mukaan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi näin ollen syntyy yrityksen ja yritykseen liittyvien henkilöiden brändityöhön ja viestintään perustuva käsitys (Puri 2018, 102).

Oikeudenmukaisuusteorian mukaan työntekijöiden käsitykset siitä, kuinka paljon he antavat organisaatiolle ja mikä on vastine, ja miten tämä vertautuu muihin organisaatioihin, määrittävät sen kuinka oikeudenmukaiseksi he kokevat työsuhteensa organisaatioon. Tämän teorian tärkein ominaisuus on korvaus (Puri 2018, 102).

Kriittisen kontaktin teorian mukaan merkityksellistä on vetovoima, joka perustuu erilaiseen kohteluun rekrytointiprosessin aikana, itse prosessissa ja sen jälkeen. Parempi kohtelu johtaa luonnollisesti suurempaan vetovoimaan. Tässä tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousee rekrytointiprosessi ja itse rekrytoijan ominaisuudet (Puri 2018, 102).

Odotusteorian mukaan yksilöt tuntevat vetoa työpaikkoihin tai organisaatioihin, joiden he kokevat tarjoavan arvostettuja ominaisuuksia, kuten urapolun, tunnustuksen työssä, joustavuuden, tunnustuksen, korvauksen ja työelämän tasapainon. Jos organisaatio koetaan suotuisaksi, sitä kohtaan tunnetaan enemmän vetovoimaa. Odotusteoriassa organisaation tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousee urapolku, tunnustus, korvaus, joustavuus ja työelämän tasapaino (Puri 2018, 102).

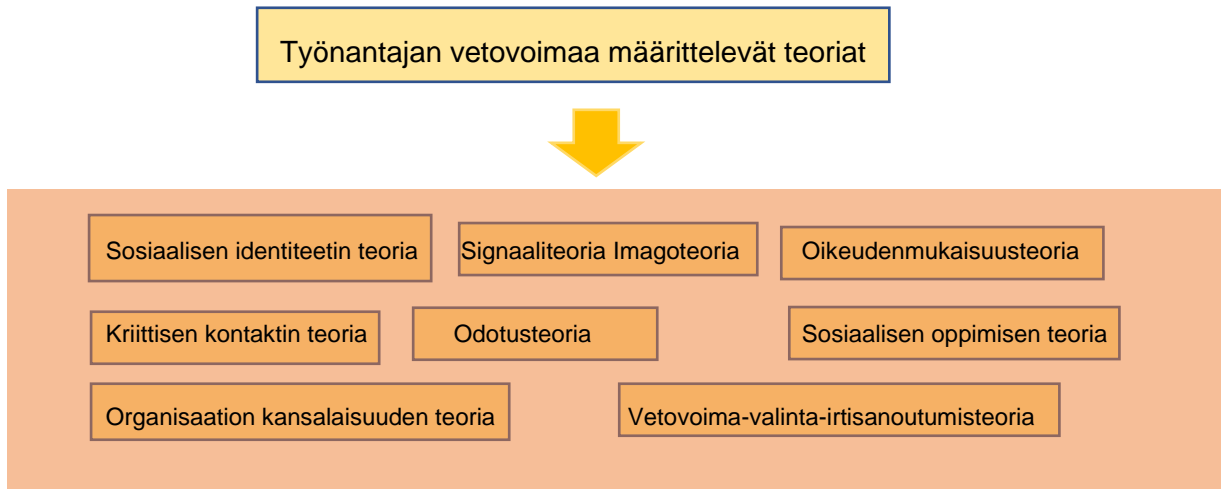
Sosiaalisen oppimisen teoriassa osoitetaan, että ihmiset valitsevat työpaikkoja sen mukaan, miten hyvin he kykenevät suoriutumaan niistä itsetehokkuuden perusteella. Tämän teorian mukaan ihmiset kiinnostuvat työpaikoista ja organisaatioista sen perusteella, missä määrin he uskovat voivansa menestyä kyseisessä organisaatiossa. Teorian mukaan tärkeimmiksi organisaation ominaisuuksiksi nousevat oppiminen, saavuttaminen ja tyytyväisyys. Hieman samankaltainen teoria on työn ominaisuuksien teoria, jonka mukaan tehokkain keino motivoida ja houkutella yksilöitä on työpaikkojen optimaalinen suunnittelu. Tässä teoriassa tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousee itse työtehtävä (Puri 2018, 102–103).

Organisaation kansalaisuuden teoriassa on kyse vapaaehtoisesta käyttäytymisestä, jota organisaation muodollinen palkitsemisjärjestelmä ei suoraan tunnusta, mutta joka edistää organisaation tehokkuutta; esimerkiksi työtovereiden auttaminen, innovaatioiden muotoilu ja osallistuminen esimerkiksi työryhmän tapahtumien järjestämiseen. Työn ominaisuuksista hakijoihin vaikuttavat heidän käsityksensä työhön liittyvästä vastuusta ja vaikutusmahdollisuuksista sekä palkkaukseen ja sijaintiin liittyvät näkökohdat. Tärkeimpiä ominaisuuksia ovat tämän teorian mukaan työntekijöille tarjolla olevat innovaatiomahdollisuudet, innovatiivinen ympäristö yrityksessä, vaikutusvaltainen rooli ja voimaannuttaminen (Puri 2018, 103).

Vetovoima-valinta-irtisanoutumisteoriassa on taas kyse siitä, että yksilöt tuntevat vetoa organisaatioihin, joiden kanssa he jakavat asenteet, mielipiteet ja arvot. Tutkimuksissa on havaittu, että työn tyyppi, työympäristö, kulttuuri, organisaation imago, henkilön ja organisaation yhteensopivuus ja käsitykset rekrytointiprosessista korreloivat eniten työn ja organisaation houkuttelevuuden kanssa. Tärkeimpiä ominaisuuksia ovat arvot, työn luonne ja organisaation kulttuuri (Puri 2018, 103).

Purin mukaan tunnetuin ja mahdollisesti jopa siteeratuin teos työnantajan houkuttelevuutta koskevan mittakaavan kehittämisen alalla on Pierre Berthon, Michael Ewing & Li Lian Hah, 2005, jossa kirjailijat päätyivät lopulta 25 attribuuttiin, jotka kattoivat työnantajan vetovoimaisuuden eri osatekijät markkinoinnin ja brändäyksen näkökulmasta (Puri 2018, 104). Tämä johti ensimmäisen työnantajan houkuttelevuutta mittaavan asteikon kehittämiseen. Näin luotiin 27-kohtainen asteikko, jossa on laaja valikoima ominaisuuksia. Berthon (2005) luokittelee 25 työnantajan vetovoima- eli houkuttelevuustekijän ominaisuutta viiteen pääluokkaan tai ulottuvuuteen: 1) Kehitysarvo, 2) Sosiaalinen arvo, 3) Korkearvo, 4) Sovellusarvo ja 5) Taloudellinen arvo (Puri 2018, 104).

Seuraavassa kuviossa on esitelty kootusti työnantajan vetovoimaa määrittelevät teoriat:



Kuvio 4. Työnantajan vetovoimaa määrittelevät teoriat (Puri 2018).

3.1 Työnantajan houkuttelevuus eri sukupolvien näkökulmasta

Eri sukupolvien eroja työnantajan houkuttelevuustekijöihin on tutkittu eri tahojen toimesta. Tämän tutkimuksen aineistona oli Bragan ja Reisin tutkimus vuodelta 2016. Kyseinen kyselytutkimus toteutettiin 937 eri alalla ja yrityksissä työskentelevän, eri ikäryhmiin kuuluvan ammattilaisen otoksella. Tutkimuksessa sukupolvet oli jaoteltu seuraavasti: 1) Baby Boomers: 1946–1960 syntyneet, 2) Generation X: 1961–1981 syntyneet ja 3) Generation Y: 1982–2000 syntyneet (Braga & Reis, 2016). Työnantajan houkuttelevuutta mitattiin kiinnostavuus-, sosiaalisuus-, sovellus-, taloudellisuus- ja kehitysarvolla. Kiinnostavuus arvoon kuului seuraavia tekijöitä: organisaatio tuottaa innovatiivisia ja korkealaatuisia tuotteita ja palveluja, työnantajan innovatiivisuus ja edelläkävijyys, sekä organisaation kyky arvostaa osaajan luovuutta ja taito hyödyntää sitä. Sosiaaliseen arvoon kuului taas seuraavia tekijöitä: hyvät suhteet kollegoihin, hyvät suhteet esimiehiin, kannustavat ja rohkaisevat kollegat ja iloinen työympäristö. Sovellusarvoon kuului muun muassa seuraavaa: mahdollisuus soveltaa työssä asiantuntemusta ja organisaation asiakaslähtöisyys sekä tuleminen hyväksytyksi ja kuulluksi, mahdollisuus hyödyntää korkeakoulussa opittua sekä organisaation antama yhteiskunnallinen apu. Taloudellisessa arvossa oli kysymys seuraavista tekijöistä: hyvät ylenemismahdollisuudet, keskimääräistä korkeampi peruspalkka ja houkutteleva kokonaiskorvauspaketti. Kehitysarvossa oli kyse seuraavista tekijöistä: uraa edistävän kokemuksen hankkiminen ja tunne itseluottamuksesta ja itsestä hyvässä kunnossa tietyn organisaation palveluksessa työskentelyn jälkeen.

Tutkimuksessa selvisi muun muassa, että kaikissa sukupolvien välisissä vertailuissa keskiarvojen väliset erot olivat merkittävimpiä työpaikan "taloudellisen arvon" osalta: Generation Y arvosti taloudellisia seikkoja enemmän kuin muut ryhmät, Generation X taas arvosti taloudellisia arvoja enemmän kuin ikäpolvi Baby Boomers (Braga & Reis, 2016). Lisäksi Generation Y piti sovellusarvoa tärkeämpänä kuin muut ryhmät. Sovellusarvoon kuului mm. mahdollisuus soveltaa työssä asiantunte- musta ja organisaation asiakaslähtöisyys sekä tuleminen hyväksytyksi ja kuulluksi. Työpaikan ja työtehtävien kiinnostavuus arvo nousi sen sijaan korkeimmalle ryhmässä Baby Boomers. Kiinnos- tavuus arvoon liittyviä seikkoja olivat muun muassa seuraavat: organisaatio tuottaa innovatiivisia ja korkealaatuisia tuotteita ja palveluja, työnantajan innovatiivisuus ja edelläkävijyys, sekä organisaat- ion kyky arvostaa osaajan luovuutta ja taito hyödyntää sitä (Braga & Reis, 2016).

Bragan ja Reisin tutkimuksessa myös verrattiin kunkin sukupolviryhmän vetovoimatekijöitä Wil- coxonin testillä, jolla tarkastettiin missä määrin kunkin ryhmän pisteiden väliset erot ovat tilastolli- sesti merkittäviä. Tällä menetelmällä selvitettiin koettiin jotkut työnantajan ja organisaation erot tärkeämmäksi tai vähemmän tärkeiksi kuin toiset kussakin ikäpolviryhmässä. Ryhmässä Baby Boomers pidettiin tärkeimpänä edellä esitetysti kiinnostavuus arvoa, mutta myös kehitysarvoa ja sosiaalista arvoa. Ryhmässä Baby Boomers arvostettiin vähiten taloudellista arvoa (Braga & Reis, 2016). Ryhmässä Generation X vastaajat saivat korkeimmat pisteet kehitysarvosta ja taloudelli- sesta arvosta, sitten sosiaalisesta arvosta ja kiinnostusarvosta. Vähiten pisteitä Generation X sai sovellusarvosta (Braga & Reis, 2016). Toisin sanoen vuosina 1961–1981 syntyneet arvostivat eni- ten muun muassa urakehitystä ja palkkausta kärjistäen ilmaistuna. Vähemmän merkitystä tälle ikä- polviryhmälle oli sen sijaan muun muassa mahdollisuus hyödyntää korkeakoulussa opittua, sekä organisaation yhteiskunnallinen arvo. Generation Y sai eniten pisteitä taloudellisesta ja kehitysar- vosta. Seuraavaksi eniten pisteitä tämä ryhmä sai sosiaalisesta arvosta ja kiinnostusarvosta. Vähi- ten pisteitä annettiin sovellusarvolle (Braga & Reis, 2016). Näin ollen myös tässä ikäpolviryhmässä palkkausmalli, kannustimet ja urakehitys nousi etusijalle. Seuraavaksi tärkeimpänä kuitenkin koet- tiin hyvät suhteet kollegoihin ja iloinen työympäristö, sekä organisaation kiinnostavuusarvo, eli muun muassa työnantajan edelläkävijyys ja innovatiivisuus. Vähemmän merkitystä tällekin ikäpol- viryhmälle oli sen sijaan muun muassa mahdollisuus hyödyntää korkeakoulussa opittua, sekä or- ganisaation yhteiskunnallinen arvo. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että sukupolvien välisessä ver- tailussa nuoremmilla ihmisillä oli selvemmat mieltymykset vetovoimatekijöiden suhteen. Vanhem- malla ikäpolvella, josta tutkimuksessa käytettiin nimitystä Baby Boomers, nämä mieltymykset olivat yleensä vähemmän selviä (Braga & Reis, 2016).

Kootusti tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijät kaikista sukupolvista reagoivat myönteisesti, jos heillä on hyvä työpaikka, luotettava pomo ja pätevät johtajat. Lisäksi koko otoksessa kehitysarvoa ja taloudellista arvoa arvostettiin enemmän kuin sosiaalista arvoa, kiinnostusta ja sovellusarvoa (Braga & Reis, 2016).

3.2 Työntekijöiden arvot ja työnantajabrändi

Cambridgen sanakirja määrittelee arvojen tarkoittavan periaatteita, jotka auttavat päättämään, mikä on oikein ja mikä väärin, ja miten toimia eri tilanteissa. Collinsin sanakirja määrittelee arvojen tarkoittavan henkilön tai sosiaalisen ryhmän moraalisia periaatteita ja uskomuksia tai hyväksytyjä normeja. Arvot vaikuttavat ihmisen päätöksiin, arvostuksiin ja asenteisiin (Biswas & Suar 2013, 93–94). Henkilön ja organisaation yhteensopivuutta koskeva kirjallisuus osoittaa, että työntekijät vertaavat työnantajan brändimielikuvaa omiin tarpeisiinsa, persoonallisuuteensa ja arvoihinsa (Biswas & Suar 2013, 97–100).

Biswas ja Suar selvittivät tutkimuksessaan työntekijöiden arvojen tarkastamiseen brändäysprosessin yhteydessä, koska *“työntekijöihin liittyvät arvot ovat työnantajan menestyksen ensisijaisia ajureita”* (Biswas & Suar 2013, 94). Tavoitteidensa saavuttamiseksi työnantajan on ymmärrettävä mitä työntekijät etsivät. Biswasin ja Suarin tutkimustulokset tukivat hypoteesia, jonka mukaan työnantajabrändäykseen voi vaikuttaa neljä työntekijän arvoa, nimittäin sosiaalinen arvo, etuarvo, kehitysarvo ja taloudellinen arvo. Tutkimustuloksen perusteella Biswas ja Suar päättelivät, että työntekijät eivät itse asiassa anna paljon arvoa työn soveltamiselle. He uskovat, että se, mitä he oppivat korkeakoulussa, ja se, mitä he tekevät yrityksessä, on hyvin erilaista. Sovellusarvolla ei siis ole suurta merkitystä työnantajabrändin kannalta (Biswas & Suar 2013, 97–100). Toisin oli tilanne sosiaalisen arvon kannalta: *“Sosiaalisesta arvosta on kuitenkin huolehdittava äärimmäisen tärkeällä tavalla, koska se liittyy vahvasti työnantajabrändiprosessiin”* (Biswas & Suar 2013, 100). Sosiaalisten arvojen osalta työnantajan on oltava tietoinen siitä, mitkä arvot vaikuttavat työnantajabrändäykseen. Johdon olisi pyrittävä esittämään brändissä samoja arvoja, joita organisaation työntekijät pitävät tärkeinä, jolloin se voi maksimoida mahdollisuudet pitää osaajat palveluksessaan (Biswas & Suar 2013, 100).

Näin ollen tutkimuksen tekijät olivat johtopäätöksessään perustellusti sitä mieltä, että sosiaalinen arvo on työnantajabrändiprosessin kannalta oleellisen tärkeä tekijä saaden 80 % vastauksista. Taloudellinen arvo sai seuraavaksi eniten ääniä; yhteensä 67 % piti taloudellista arvoa merkittävänä. Tutkimustulos osoittaa pääosin samojen houkuttelevuustekijöiden houkuttelevuusarvoajärjestystä

kuin Bragan ja Reisin tutkimustulokset osoittivat. Molemmissa tutkimuksissa taloudellista arvoa ja sosiaalista arvoa arvostettiin enemmän kuin sovellusarvoa. Kuitenkin Bragan ja Reisin tutkimuksessa kehitysarvoa ja taloudellista arvoa arvostettiin enemmän kuin sosiaalista arvoa, toisin kuin Biswasin ja Suarin tutkimuksessa, jossa sosiaalinen arvo nousi etusijalle.

4 Tutkimus

Tässä osiossa keskitytään työn tutkimusosuuteen. Alkuun käydään läpi tutkimuksen teoriaa ja kuvataan tutkimustapa, jonka jälkeen esitellään kyselylomake tutkimusmuotona. Lisäksi tässä osiossa käydään läpi perusjoukon ja otannan teoriaa. Teoriaosuuden jälkeen esitetään tämän tutkimuksen toteutustapa.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta; tilastollista tutkimusta.

Tilastollisessa tutkimuksessa pyritään yleensä selittämään tutkittuja asioita lukumäärin ja prosenttiosuuksin. Tilastollisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii havainnollistamaan tuloksia esimerkiksi käyttäen suureita, erilaisia kuvia tai taulukoita. Määrällisen tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin: mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Ilmiönä on kuvaus numeerisen tiedon pohjalta. Usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkitavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia (Heikkilä 2014).

Tutkimuksessa keskitytään kehittämään yleistetty asteikko ohjelmistokehittäjien näkökulmasta työnantajan vetovoima- eli houkuttelevuustekijöistä. Tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden suosimia työnantajan vetovoimatekijöitä sekä vastaavasti niitä syitä, joiden perusteella ohjelmistokehittäjät ovat valmiita vaihtamaan työnantajaa. Tutkimusasetelman tarkoituksena oli sisällyttää tutkimukseen suuri määrä vastaajia, jotta asteikko olisi yleistettävissä. Saatujen tulosten pohjalta on päätelty, mikä on tilanne tutkimuksen kohteena olevassa perusjoukossa ja mikä empiirinen tulos on linjassa käytetyn tietoperustan kanssa.

4.2 Tutkimuksen toteutus, aineisto ja sen analysointi

Ennen tutkimuksen aloittamista on pyritty varmistamaan tutkimuksen validius varmistamalla etukäteen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedon keruulla oikeita asioita mittaavat, yksiselitteiset ja koko tutkimusongelman kattavat kysymykset. Lisäksi perusjoukko on selkeästi määritelty olevan ohjelmistokehittäjät. Tutkimustyyppinä käytettiin survey- eli kyselytutkimusta, jolloin kyselytutkimuksen kohteena olevasta suuresta perusjoukosta hankittiin tietoa satunnaisuuteen perustuvan edustavan otoksen avulla. Kyselylomake soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa halutaan vastauksia tilanteessa, jossa tutkija haluaa selvittää tai kerätä tietoa muun muassa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, arvoista ja asenteista tai yhteiskunnan ilmiöistä. Kyselytutkimuksessa kysymykset voivat muodostaa mittareita, joiden avulla tutkija pyrkii selvittämään erilaisia ilmiöitä. Tutkimuksessa on

käytetty strukturoituja kysymyksiä, eli kysymyksiä, joissa on asetettu vastaajalle vastausvaihtoehdot.

Tutkimuksen perusjoukkona on ollut ohjelmistokehittäjät, jotka työskentelevät ohjelmistokehitystyön parissa. Tämä voi tarkoittaa työskentelyä esimerkiksi jonkin yrityksen työntekijänä, tai konsulttina taikka esimerkiksi freelancerina. Oleellista on se, että henkilö työskentelee ohjelmistokehitystyötehtävien parissa. Tutkimuksen perusjoukko on liian suuri tutkittavaksi sellaisenaan, jolloin tutkimuksessa on käytetty otosta, joka on pienempi osa perusjoukkoa. Otos on näin ollen pienoiskuva perusjoukosta (Heikkilä 2014). Saatujen tulosten pohjalta on päätelty, mikä on tilanne tutkimuksen kohteena olevassa perusjoukossa ja mikä empiirinen tulos on linjassa käytetyn tietoperustan kanssa (Heikkilä 2014). Mittarina tutkimuksessa on käytetty kysymyksiä ja väittämiä.



Kuvio 5. Otantatutkimus (Heikkilä 2014).

Tutkimuksen päätutkimusongelmana oli selvittää:

- Mikä tekee työnantajasta houkuttelevan ohjelmistokehittäjän näkökulmasta ohjelmistokehitysalalla?

Toissijaisina, tutkimusta tarkentavina, alakysymyksinä ovat:

- Työnantajabrändin vaikutus organisaation vetovoimaan ohjelmistokehittäjän näkökulmasta?
- Mitkä ovat työnantajan vetovoimaa ylläpitäviä tekijöitä ohjelmistokehitysalalla?
- Millä perusteilla ohjelmistokehittäjät vaihtavat työpaikkaa?

Tutkimus on toteutettu internet-kyselynä. Tutkimus toteutettiin anonymisti. Kyselylomake tehtiin Google Forms:illa. Kyselylomake jaettiin IT-alan osaajien omalla Slack-foorumilla: "Koodiklinikka", palstan hallinnoitsijoiden luvalla. Aineisto on kerätty keväällä 2022.

Kyselylomakkeen alussa kartoitettiin ensimmäisenä vastaajan ikäryhmää ja työkokemusvuosien määrää. Tämän jälkeen kartoitettiin monivalintavastausvaihtoehdoin työpaikan valintaan vaikuttavia vetovoimatekijöitä, jotka liittyvät mahdollisen uuden työpaikan organisaatioon, palkkaukseen, rakenteisiin, sosiaalisiin tekijöihin ja työnantajabrändiin. Tämän jälkeen vetovoimatekijöiden välisiä suhteita selvitettiin "jompi-kumpi" -vastausvaihtoehdoin nostamalla rinnakkain esimerkiksi kehitysarvoa suhteessa palkka-arvoon, tai palkka-arvoa suhteessa sosiaalisiin arvoihin. Kyselylomakkeella selvitettiin myös työntekijän näkemystä työnantajamielikuvan tärkeimmistä osatekijöistä heidän preferenssiensä mukaan, irtisanoutumistahtoon vaikuttavia tekijöitä, hyvän työyhteisön ominaisuuksia, työtarjouksen sisällön vetovoimatekijöitä sekä sitä, mitä ominaisuuksia vastaaja arvostaa työnantajassaan. Kyselylomakkeen kysymyksen asettelulla on pyritty turvaamaan tutkimuksen toistettavuus. Vastajat ovat vastanneet työnantajaan liittyviin vetovoimatekijöihin oman käytöksensä perusteella, omien arvojensa perusteella, lopulliseen työpaikan vaihto valintaan johtavan päätöksen ratkaisutekijöiden kannalta ja teoreettiselta kannalta.

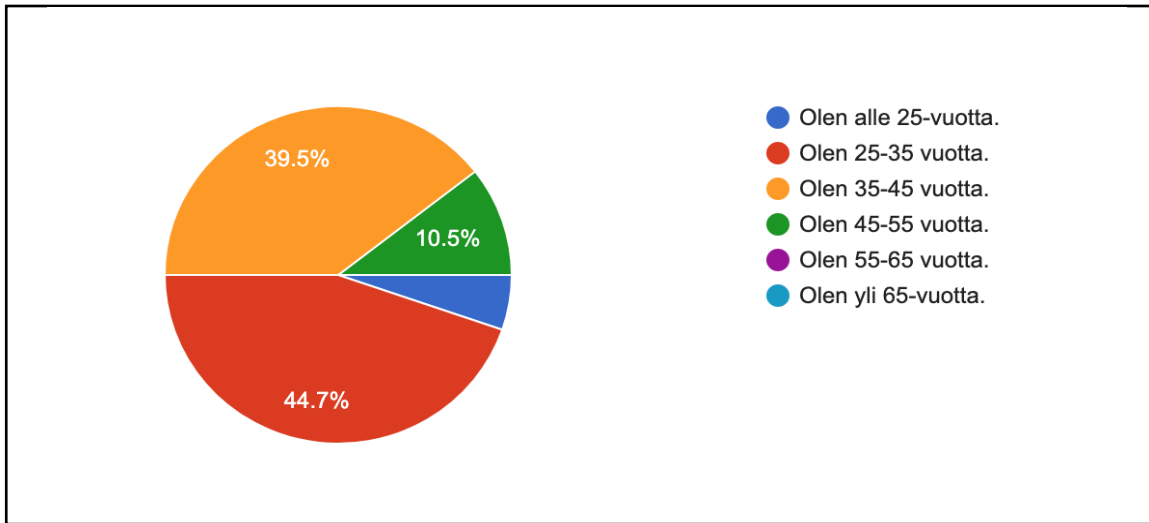
4.3 Tutkimustulokset

Tutkimus oli suunnattu ohjelmistoalalla työskenteleville henkilöille. Tutkimuksen aineisto koostui 38 vastauksesta. Sosiaalisen median kanavissa vapaasti levitettävien (lumipallo-otanta) vastauslomakelinkkien takia palautusprosenttia ei voi määrittää, koska kehikkoperusjoukkoa ei ole. Tämän tutkimuksen kyselylomake jaettiin edellä esitellysti IT-alan osaajien omalla Slack-foorumilla. Näin ollen palautusprosenttia ei pystytä tässä tutkimuksessa määrittämään.

4.3.1 Tutkimuksen vastaajafrekvenssi

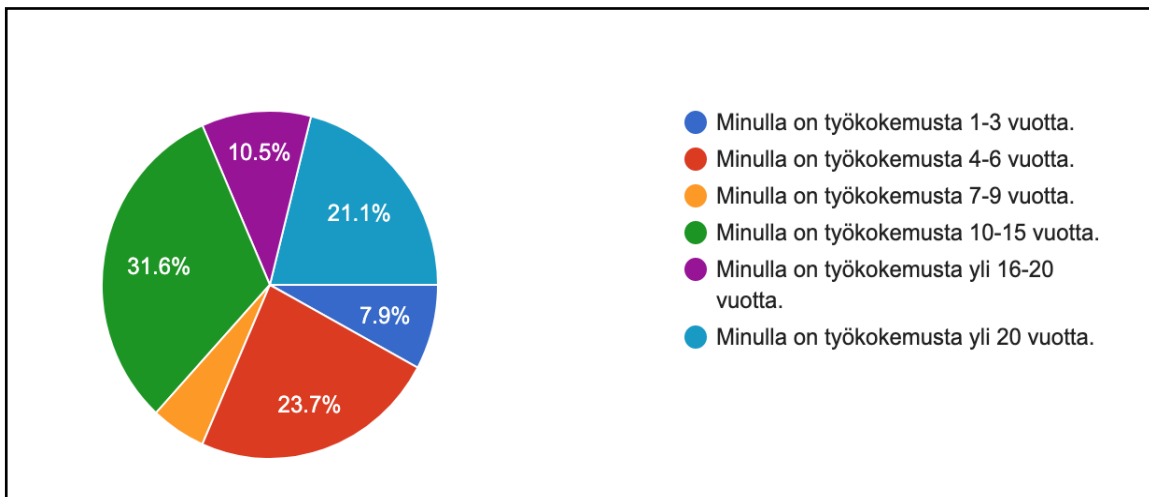
Tutkimukseen vastanneista lähes puolet (44,7 %) sijoittuivat ikäryhmään 25–35 vuotta. Tutkimukseen ei vastannut yksikään ikäryhmään 55 tai vanhempi kuulunut henkilö. Tutkimukseen vastasi kaksi alle 25-vuotiasta henkilöä ja kahdeksan ikäryhmään 35–45 kuuluvaa henkilöä. Vastaajista neljä henkilöä oli 45–55 vuotta. Näin ollen puolet vastaajista oli alle 35-vuotta ja puolet 35–55 vuotta.

Kuvio 6. Tutkimuksen vastaajien ikäjakauma.



Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin työkokemusvuosien määrää. Tutkimukseen vastanneista kolmella oli työkokemusta 1–3 vuotta. Tutkimukseen vastanneista yhdeksällä oli työkokemusta 4–6 vuotta. 7–9 työkokemusvuotta oli tutkimukseen vastanneista kahdella henkilöllä. Vastaajista kymmenen oli työskennellyt jo 10–15 vuoden ajan, ja vastaajista kolmella oli työkokemusta yli 20 vuoden ajalta. Näin ollen vastaajista 12 on työskennellyt ohjelmistokehityksen parissa alle tai tasan 6 vuotta ja loput yli 6 vuotta.

Kuvio 7. Tutkimuksen vastaajien työkokemusvuosien jakauma.



4.3.2 Työnantajan houkuttelevuus- eli vetovoimatekijät

Vastaajafrekvenssiä määrittävien kysymysten jälkeen kyselylomakkeella selvitettiin vastaajien arvioimia työnantajan vetovoimatekijöitä työpaikan vaihdon hetkellä. Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan monivalintakysymyksen kysymyksenasettelua ja vastausvaihtoehtoja.

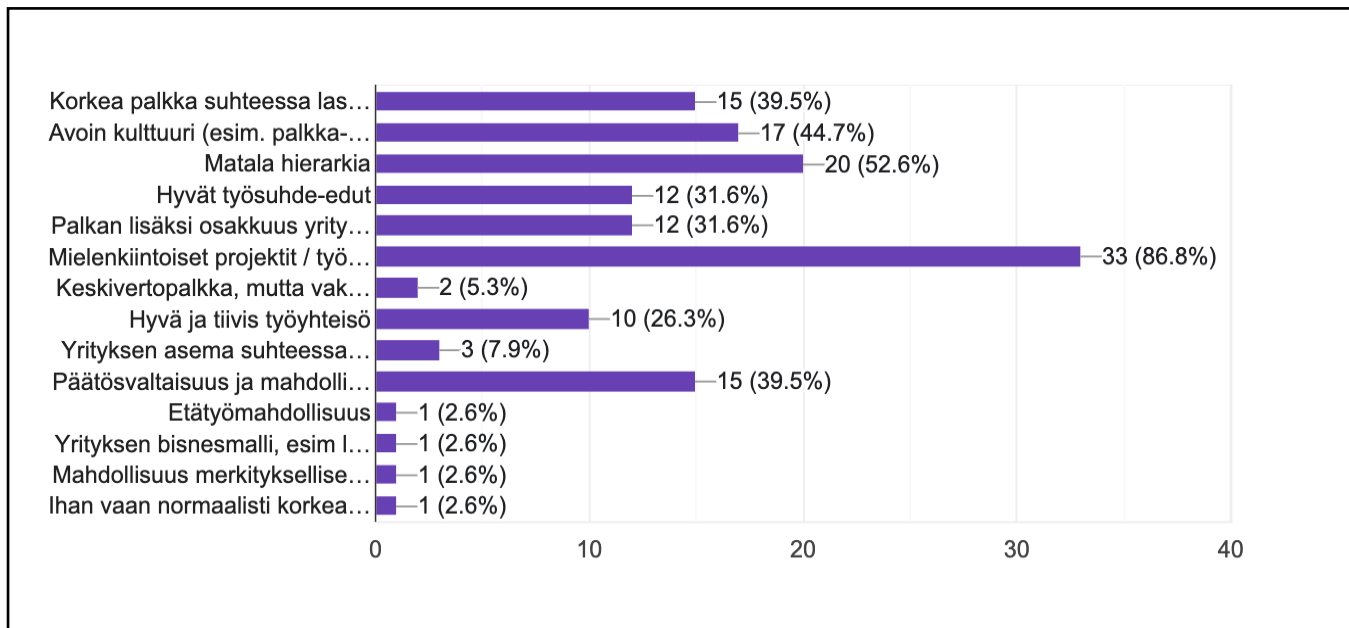
Kuvio 8. Työnantajan houkuttelevuus- eli vetovoimatekijät työpaikan vaihdon harkinnan hetkellä.

Mitkä vaihtoehdot ovat mielestäsi tärkeimpiä valittaessasi uuden työpaikan? *

- Korkea palkka suhteessa laskutukseen (esim 70% asiakaslaskutuksesta palkanmaksuun)
- Avoin kulttuuri (esim. palkka-avoimuus)
- Matala hierarkia
- Hyvät työsuhde-edut
- Palkan lisäksi osakkuus yrityksestä
- Mielenkiintoiset projektit / työtehtävät
- Keskivertopalkka, mutta vakaat työtehtävät
- Hyvä ja tiivis työyhteisö
- Yrityksen asema suhteessa markkinaan
- Päätösvaltaisuus ja mahdollisuus vaikuttaa yrityksen suuntaan
- Other...

Vastaajista reilusti yli 80 % arvioi työpaikan vaihtoon vaikuttavan eniten tarjotun työn työtehtävät: "Mielenkiintoiset projektit/työtehtävät". Yli puolet vastaajista piti myöskin työnantajan matalahierarkista organisaatiota työpaikan vaihtoon vaikuttavana houkuttelevuus- eli vetovoimatekijänä. 44.7 % vastaajista arvioi lisäksi työnantajan avoimen kulttuurin; esimerkiksi palkka-avoimuuden, olevan vetovoimainen tekijä.

Kuvio 9. Koonti työnantajan vetovoimatekijöistä työpaikan vaihdon hetkellä.



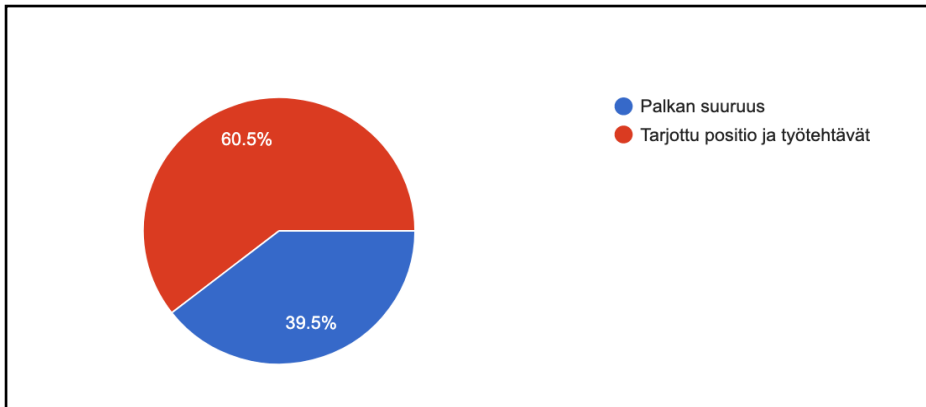
Näin ollen vetovoimatekijät paremmuusjärjestyksessä työpaikan vaihdon hetkellä (vetovoimaisin tekijä ja vähiten vetovoimaisin tekijä viimeisimpänä) olivat otoksessa seuraavat:

1. Mielenkiintoiset projektit/työtehtävät
2. Työnantajan matala hierarkia
3. Avoin kulttuuri (esim. palkka-avoimuus)
4. Korkea palkka suhteessa laskutukseen & Päätösvaltaisuus ja mahdollisuus vaikuttaa yrityksen suuntaan
5. Hyvät työsuhte-edut & Palkan lisäksi osakkuus yrityksessä
6. Hyvä ja tiivis työyhteisö
7. Yrityksen asema suhteessa markkinaan
8. Keskivertopalkka, mutta vakaat työtehtävät
9. Etätömahdollisuus, Yrityksen bisnesmalli & Mahdollisuus merkitykselliseen työhön

Näin ollen otannassa ohjelmistokehittäjät arvioivat työtehtävien, työnantajan organisaation sisäisen rakenteen ja kulttuurin, sekä palkan ja henkilökohtaiset vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa, vaikuttavan eniten työnantajan vetovoimaisuuteen uutta työntekopaikkaa valittaessa. Tutkimustulos mukaillee tältä osin jonkin verran muun muassa Bragan ja Reisin tutkimusta (2016), jossa Generation X ja Y arvioivat korkealle sekä palkkaus- että kehitysarvon (Braga & Reis, 2016). Bragan ja Reisin tutkimuksessa ainoastaan ikäpolviryhmässä Baby Boomers kiinnostavuusarvo nousi korkeimmalle. Tässä tutkimuksessa kuitenkin selvästi Baby Boomers -ikäpolviryhmää nuoremmat nostivat työtehtävien kiinnostavuuden etusijalle ohjelmistokehitystyössä.

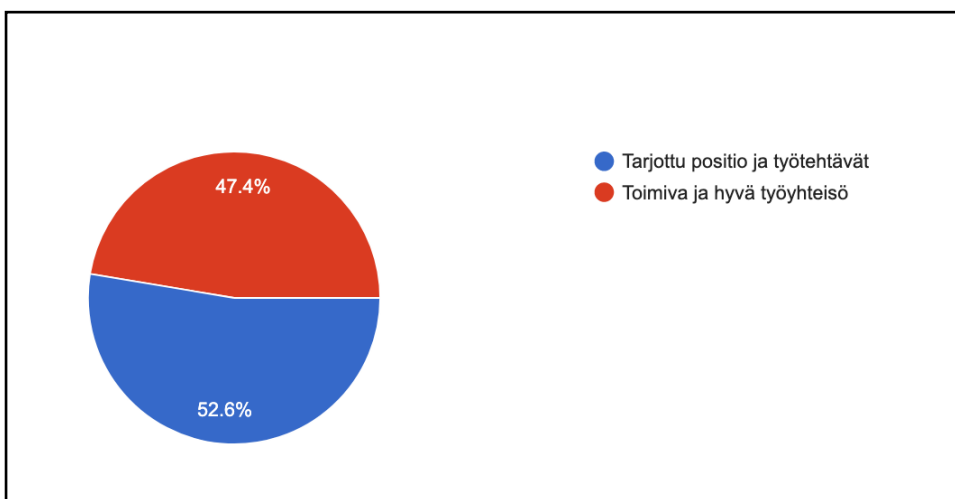
Kyselylomakkeella selvitettiin myös "jompi-kumpi" -vastauksilla, kumpi esitellyistä arvoista on toisiinsa verrattuna tärkeämpi. Ensimmäisinä vaihtoehtoina olivat "Palkan suuruus" verrattuna "Tarjottuun positioon ja työtehtäviin". Näiltä osin selvästi kiinnostavampi houkuttelevuustekijä oli jälleen työtehtävät; vastaajista 60,5 % piti tarjottua positiota ja työtehtäviä tärkeämpänä kuin palkkaa uutta työpaikkaa valittaessa. Otoksesta kuitenkin lähes 40 % kiinnostuisi enemmän palkan suuruudesta.

Kuvio 10. Vertaisarviointikysymys 1.



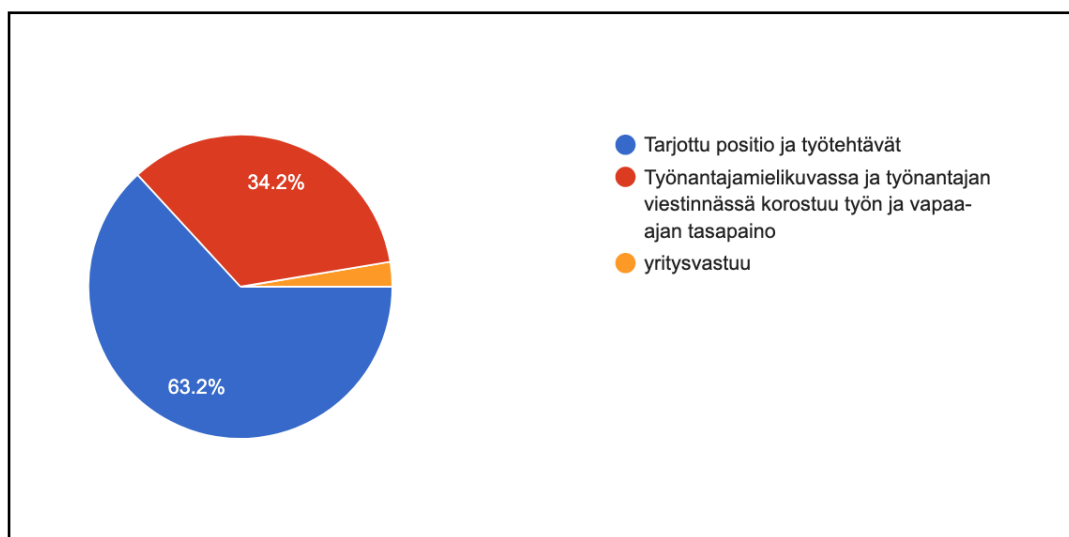
Seuraavaksi kyselylomakkeella selvitettiin kumpi vaihtoehdoista "Tarjottu positio ja työtehtävä" vai "Toimiva ja hyvä työyhteisö" on tärkeämpi uutta työpaikkaa valittaessa. Työtehtävät suhteessa hyvään työyhteisöön, ei saanut vastaajissa yhtä suurta eroa aikaan kuin työtehtävät suhteessa palkan suuruuteen. Vastaajista noin puolet katsoivat työtehtävät vetovoimaisemmaksi kuin hyvän työyhteisön ja päinvastoin.

Kuvio 11. Vertaisarviointikysymys 2.



Seuraavaksi kyselylomakkeella selvitettiin kumpi vaihtoehdoista ”*Tarjottu positio ja työtehtävät*” vai ”*Työnantajamielikuvassa ja työnantajan viestinnässä korostuu työn ja vapaa-ajan tasapaino*” on tärkeämpi uutta työpaikkaa valittaessa. Kyselyssä noin 60 % vastaajista nosti jälleen työtehtävät seuraavassa vertaisarviossa korkeammaksi työnantajan vetovoimatekijäksi. Vain noin 30 % katsoi työ- ja vapaa-ajan tasapainon korostamista viestinnässä olevan vetovoimaisempi tekijä kuin mielenkiintoiset työtehtävät. Tämän vertaisarviointikysymyksen kohdalla kyselylomakkeessa oli myös vastausvaihtoehto: ”*Otherc työtehtäviä tai työ- ja vapaa-ajan tasapainoa korostavan vaihtoehdon rinnalle, näitä vaihtoehtoja tärkeämmäksi tekijäksi*. Yksi vastaajista piti yritysvastuuta positiota ja työtehtäviä sekä työ- ja vapaa-ajan tasapainoa korostavaa vaihtoehtoa tärkeämmäksi tekijäksi valittaessa uutta työpaikkaa.

Kuvio 12. Vertaisarviointikysymys 3.

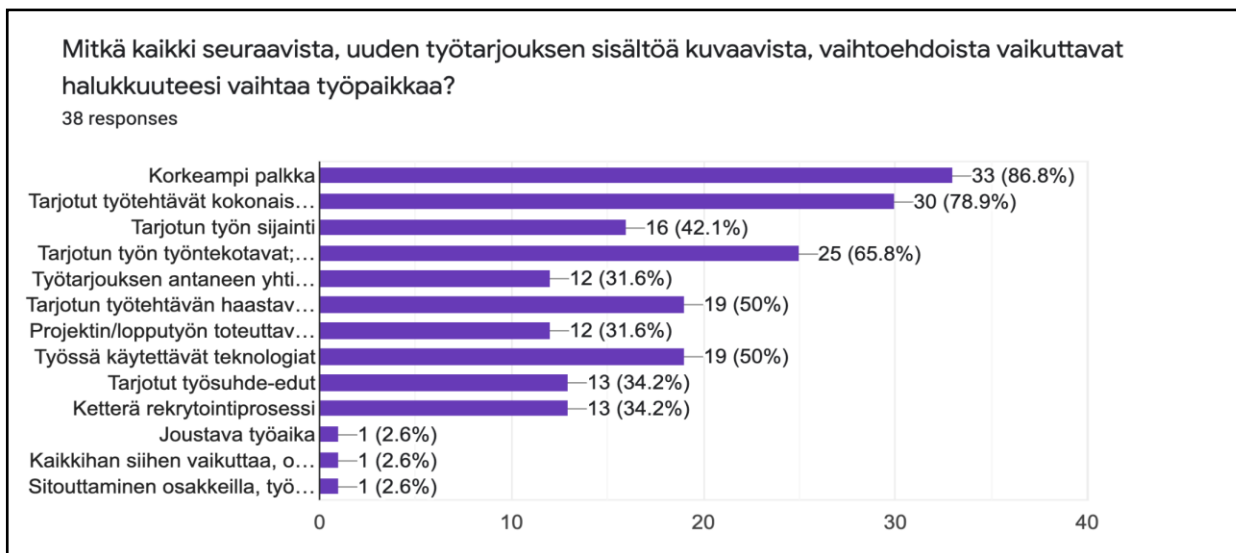


4.3.3 Työtarjoituksen sisällön houkuttelevuus- eli vetovoimatekijät

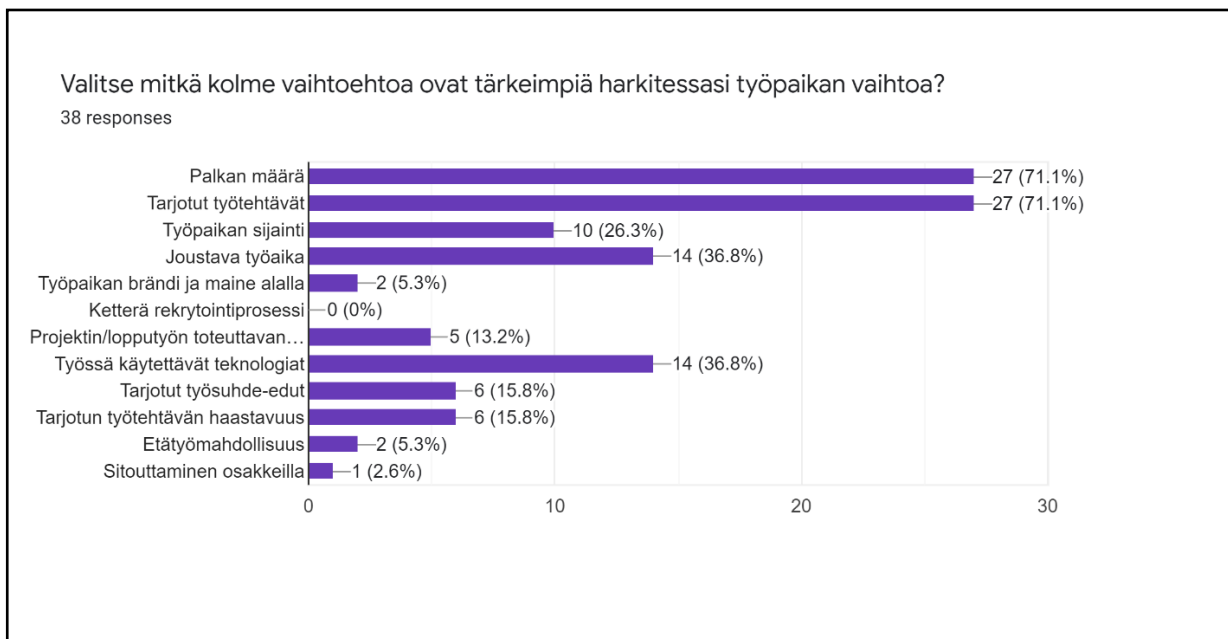
Seuraavaksi kyselylomakkeella kartoitettiin työtarjoituksen sisällön vetovoimatekijöitä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että otannasta 86,8 % nosti työtarjouksessa vetovoimaisimmaksi tekijäksi korkeamman palkan. Kuitenkin noin 79 % katsoi tässäkin vaiheessa työpaikan vaihdon prosessia vetovoimaisimmaksi tekijäksi työtehtävät. 65,8 % katsoi myös tarjotun työn työntekotapojen vaikuttavan työtarjoituksen vetovoimaisuuteen. Näiden jälkeen vetovoimaisimpia tekijöitä olivat työtarjouksessa tarjotun työtehtävän haastavuus ja käytetyt teknologiat, jotka ovat linjassa työtehtävän kiinnostavuusarvon kanssa. Näin ollen kiinnostavuusarvo nousi työtarjoituksenkin sisällön osalta vetovoimaisimmaksi työnantajan houkuttelevuustekijäksi. Ensin kyselylomakkeella pyydettiin vastaajia valitsemaan kaikki houkuttelevaksi katsomansa työtarjoituksen sisältöä kuvaavat tekijät. Tämän

kysymyksen jälkeen vastaajia pyydettiin valitsemaan samoista vaihtoehdoista vain kolme vetovoimaisinta tekijää harkitessa työpaikan vaihtoa. Tällöinkin vastaajat pitivät vetovoimaisimpina tekijöinä palkan määrää (71,1 % vastaajista) ja tarjottuja työtehtäviä (71,1 % vastaajista). Seuraavaksi eniten ääniä sai joustava työaika (36,8 % vastaajista) ja työssä käytettävät teknologiat (36,8 % vastaajista). Huomion arvoista on, että esimerkiksi joustavaa työaikaa piti vetovoimaisena ensimmäisen kysymyksenasettelun osalta vain 2,6 % vastaajista. Kun vastaajia pyydettiin valitsemaan kaikkien mahdollisten houkuttelevuustekijöiden sijaan vain kolme mielestään houkuttelevinta, joustava työaika kuitenkin nousi jaetulle kolmannelle sijalle.

Kuvio 13. Kaikki työtarjoituksen houkuttelevuus- eli vetovoimatekijät.



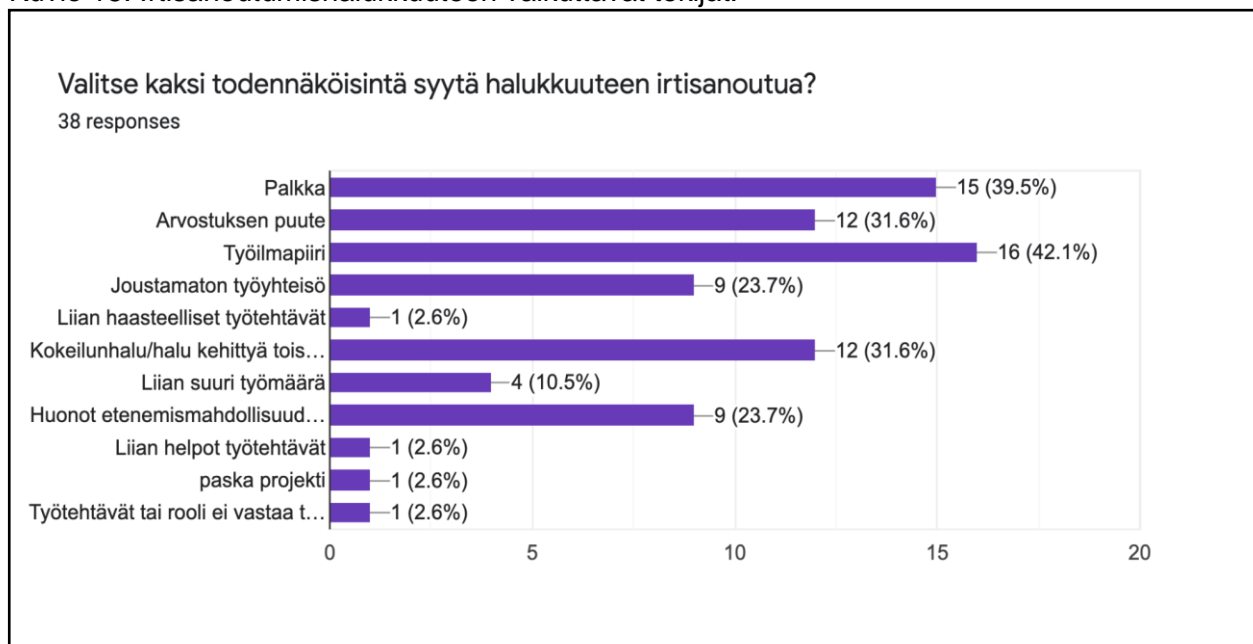
Kuvio 14. Kolme tärkeintä vetovoimatekijää harkittaessa työpaikan vaihtoa.



4.3.4 Työnantajan vetovoimaa ylläpitävät tekijät

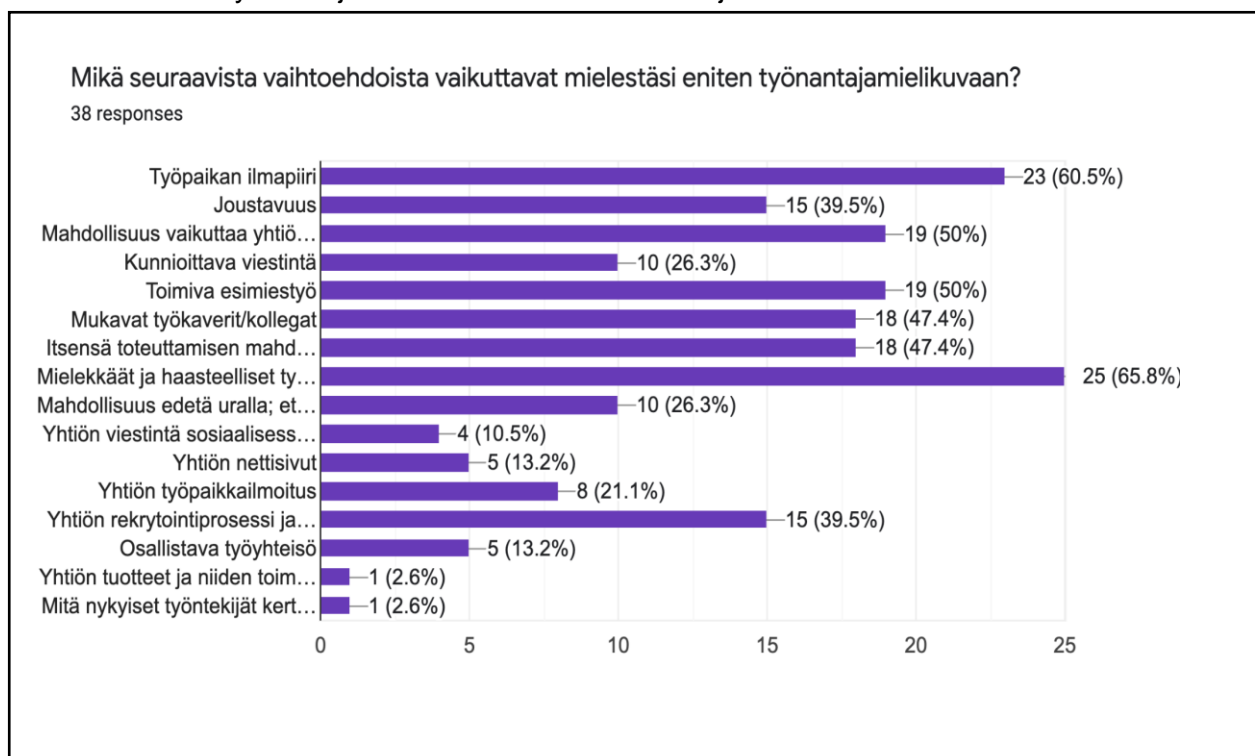
Kyselylomakkeella selvitettiin myös mitkä tekijät ylläpitävät tai madaltavat työnantajan vetovoimaisuutta, sekä mitkä seikat vaikuttavat halukkuuteen irtisanoutua. Kyselylomakkeella pyydettiin vastaajia valitsemaan kaksi todennäköisintä syytä halukkuuteen irtisanoutua. Tutkimuksessa selvisi, että työnantajan vetovoimaisuutta olivat laskeneet eniten palkka, työilmapiiri ja arvostuksen puute, mutta toisaalta myös kokeilun- ja uudenoppimisen halu. Vastaajista 42,1 % katsoi, että työilmapiiri vaikuttaa irtisanoutumishalukkuuteen. Vastaajista 39,5 % katsoi, että irtisanoutumishalukkuuteen vaikuttaa palkka. Kolmannelle sijalle ylsivät arvostuksen puute (31,6 % vastaajista) ja kokeilunhalu/halu kehittyä toisaalla (31,6 % vastaajista).

Kuvio 15. Irtisanoutumishalukkuuteen vaikuttavat tekijät.



Seuraavaksi kyselylomakkeella selvitettiin, mitkä tekijät vastaajien mielestä vaikuttavat eniten työnantajamielikuvaan. Kyselylomakkeella pyydettiin vastaajia ensin valitsemaan kaikki heidän mielestään tärkeät työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät ja tämän jälkeen kolme eniten tärkeintä tekijää. Tutkimuksessa selvisi, että työnantajamielikuvaan vaikuttaa vastaajien näkökulmasta eniten mielekkäät ja haastavat työtehtävät (65,8 % vastaajista) ja työpaikan ilmapiiri (60,5 % vastaajista) sekä vaikutusmahdollisuudet työpaikalla: ”Mahdollisuus vaikuttaa yhtiön ja/tai projektin päätöksentekoon ja toteutustapoihin” (50 % vastaajista) ja toimiva esimiestyö (50 % vastaajista). Lisäksi esiin nousivat myöskin mukavat kollegat (47,4 % vastaajista) ja itsensä toteuttamisen mahdollisuus (47,4 % vastaajista).

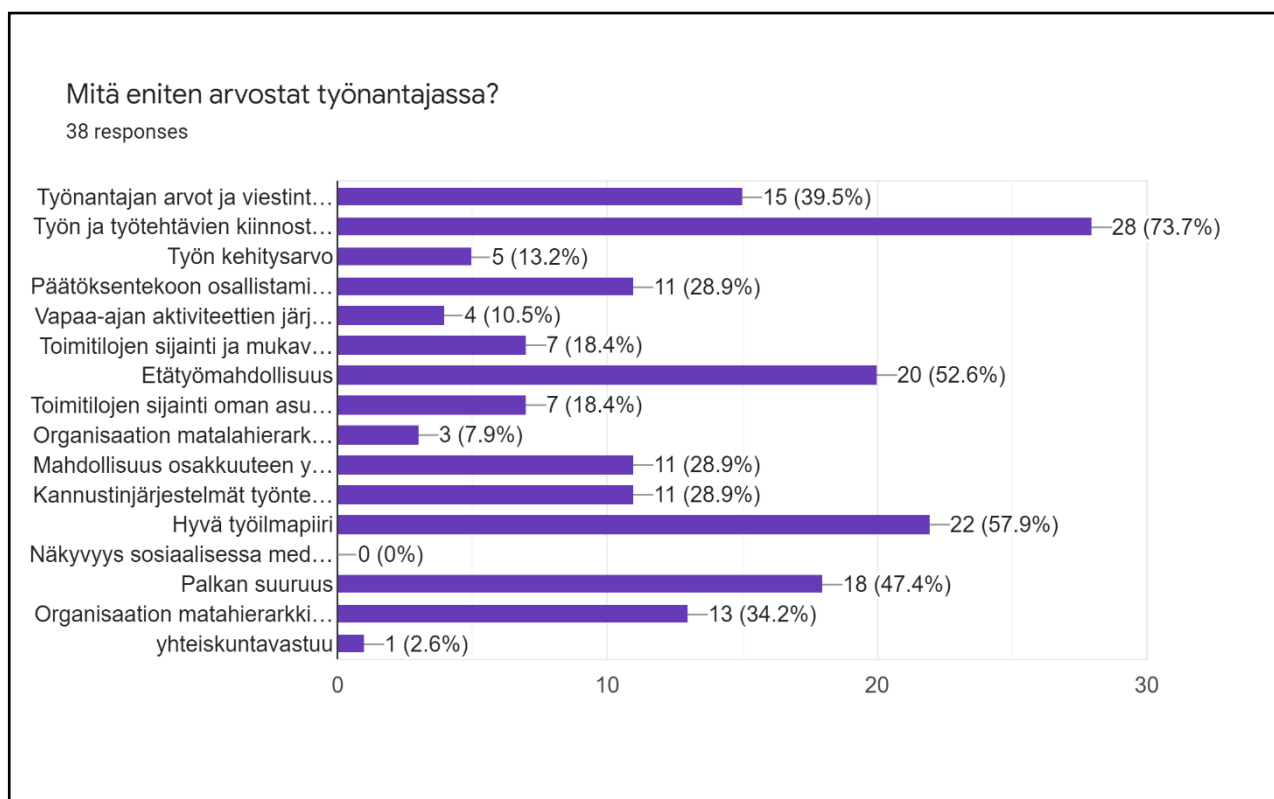
Kuvio 16. Kaikki työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät.



Vastaajat pitivät kolmena tärkeimpänä työnantajamielikuvaan vaikuttavana tekijänä työpaikan ilmapiiriä (65,8 % vastaajista), mielekkäitä ja haasteellisia työtehtäviä (47,4 % vastaajista) ja mukavia kollegoita (28,9 % vastaajista). Näiden jälkeen nousivat joustavuus, toimiva esimiestyö ja itsensä toteuttamisen mahdollisuus, jotka kaikki saivat 23,7 %. Nämä vastaukset olivat samassa linjassa ensimmäisen työnantajamielikuvaa selvittävän kysymyksenasettelun kanssa.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin vastaamaan mitä he eniten arvostavat työnantajassa. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään työnantajan houkuttelevuutta- eli vetovoimaa ylläpitäviä tekijöitä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että vetovoimaisuutta ylläpitää eniten työn ja työtehtävien kiinnostavuus (73,7 % äänistä). Seuraavaksi eniten ääniä annettiin hyvälle työilmapiirille (57,9 % äänistä), ja tämän jälkeen seuraavaksi eniten etätyömahdollisuudelle (52,6 % äänistä). Huomionarvoista oli, ettei otannassa vastaajista kukaan kokenut merkittäväksi tekijäksi työnantajan näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa.

Kuvio 17. Työnantajan arvostettavat ominaisuudet.



Tutkimuksessa selvisi, että otannassa hyvää työilmapiiriä arvostettiin toiseksi eniten. Lisäksi työpaikan ilmapiiri vaikutti toiseksi eniten vastaajien mukaan myös työnantajamielikuvaan. Työilmapiiri oli eniten ääniä saanut vaihtoehto myöskin irtisanoutumishalukkuuteen vaikuttavien tekijöiden osalta. Kyselylomakkeella selvitettiin lopuksi vielä hyvän työyhteisön piirteitä. Tarkoituksena oli selvittää työpaikan ja työnantajan vetovoimaa ylläpitäviä työyhteisön ominaisuuksia. Vastaajia pyydettiin kyselylomakkeella valitsemaan kaikki mielestään hyvää työyhteisöä kuvaavat adjektiivit. Vastaajilla oli tämän kysymyksen kohdalla käytössä myös vastausvaihtoehto: "Other...", joka mahdollisti vastaajia lisäämään oman vapaavalintaisen adjektiivin hyvän työyhteisön tunnusmerkiksi. Vastaajista yksi oli nostanut kyselylomakkeen vaihtoehtojen rinnalle adjektiivin: "Huumoriaviljelevä".

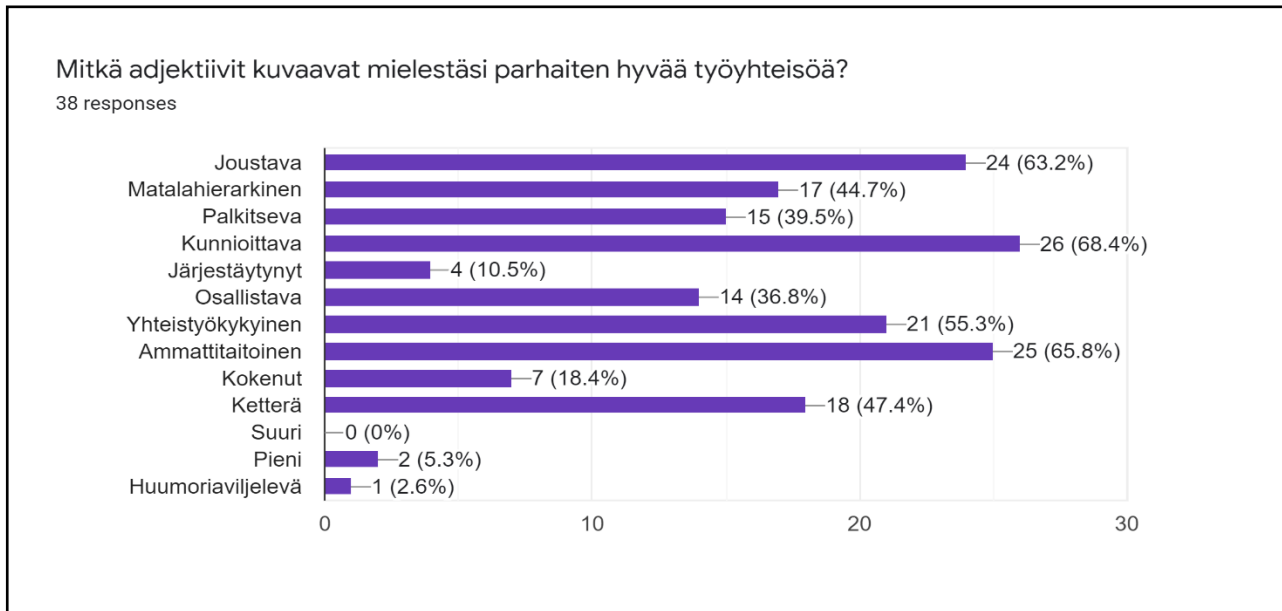
Hyvän työyhteisön tunnusmerkeiksi nousi ääntenmäärän mukaisessa järjestyksessä seuraavat tekijät:

1. Kunnioittava
2. Ammattitaitoinen
3. Joustava
4. Yhteistyökykyinen

5. Ketterä
6. Matalahierarkinen
7. Palkitseva
8. Osallistava
9. Kokenut
10. Pieni
11. Huumoriaviljelevä

Huomionarvoista oli, ettei suuri koko itsessään ollut kyselyyn vastanneista kenenkään mielestä hyvän työyhteisön tunnusmerkki muiden vaihtoehtojen rinnalla. Vastauksissa korostui työnjohtamisen arvo ja organisaation kommunikoinnin onnistuminen.

Kuvio 18. hyvän työyhteisön tunnusmerkit.



5 Johtopäätökset

Työntekijöiden odotukset organisaatioita kohtaan kasvavat tietoisuuden ja kilpailutilanteen myötä. IT-alalle syntyy vuosittain noin 10 000–15 000 työpaikkaa Suomessa, mutta vain murto-osa niistä täytetään. Työntekijöiden uusia odotuksia organisaatioita kohtaan on otettava huomioon entistä painavammin, sillä kilpailu lahjakkuuksista on lisääntynyt.

Tutkimuksessa saatiin selville ohjelmistokehittäjien vastausten perusteella työnantajan houkuttelevuus- eli vetovoimatekijöitä, työpaikkailmoituksen-, työpaikan vaihtoon-, työnantajanmielikuvaan- sekä työyhteisöön liittyviä vetovoimatekijöitä. Tarve tutkimukselle on suuri, sillä Suomen IT-osaajapula on ollut jatkuvasti kasvussa. Tutkimuksen päämäärä saavutettiin hyödyntämällä survey-, eli kyselytutkimusta, sekä perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja internetlähteisiin.

Tutkimukseen vastanneista noin puolet olivat alle 35-vuotiaita ja puolet yli 35-vuotiaita. Tutkimuksessa ei tehty eroa vastausten välillä ikäperustein. On kuitenkin huomionarvoista, että otannassa oli edustettuna kaikki ikäpolvyryhmät. Tutkimuksessa selvisi, että työnantajan vetovoimatekijät ja odotukset työnantajaa kohtaan voivat muuttua eri vaiheissa työsuhdetta. Kuitenkin työtehtävien kiinnostavuusarvo korostui niin työpaikan vaihtoa harkittaessa, työpaikkailmoituksessa kuin irtisanoutumispäätöstä tehtäessä ja työnantajamielikuvaa muodostettaessa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että positio ja työtehtävät ovat yksi merkittävimmistä työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Työnantajan vetovoimaisuustekijöissä korostui lisäksi matala hierarkia ja kulttuuri. Näin ollen organisaatiossa on huolehdittava lisäksi organisaation työntekijälähtöisyydestä ja johtamisen onnistumisesta. Palkka-arvo korostui myöskin kaikissa työsuhteen eri vaiheissa. Näin ollen palkka-arvo oli yksi merkittävimmistä työnantajan houkuttelevuutta lisäävistä ja ylläpitävistä tekijöistä. Palkka-arvoa ja työtehtävien kiinnostavuusarvoa verrattaessa toisiinsa, nousi työtehtävät yli palkan vetovoimaisuustekijänä. Ero näiden välillä oli selkeä. Kun hyvää työyhteisöä verrattiin suhteessa mielekkäisiin työtehtäviin, ero oli selkeästi pienempi ja saatiinkin melkein tasavertainen vastaus.

Vastauksista saatiin selville, että työpaikan vaihtoon vaikutti eniten työtehtävien kiinnostavuus, mutta myös palkkaus. Lisäksi irtisanoutumishalukkuuteen vaikutti olennaisesti työilmapiiri ja arvostuksen puute. Myöskin työnantajamielikuvaa loi olennaisesti työpaikan ilmapiiri. Hyvää työilmapiiriä sai myös kolmanneksi eniten ääniä, jaetulla kolmannella sijalla, kun vastaajia pyydettiin valitsemaan vaihtoehdoista ne, joita he eniten arvostavat työnantajassa. Näin ollen, vaikka työilmapiiri ei noussut merkittävimmäksi työnantajan vetovoimatekijäksi työpaikan vaihtoon hetkellä, se kuitenkin oli yksi merkittävimmistä työnantajan vetovoimaa ylläpitävistä tekijöistä, sekä irtisanoutumispäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Hyvän työyhteisön kuvattiin olevan erityisesti joustava, ammattitaitoinen ja kunnioittava. Näin ollen otannan vastauksien perusteella vetovoimaisena työyhteisönä voidaan pitää joustavaa, ammattitaitoista ja kunnioittavaa työyhteisöä. Vastaajat kaipaavat tulosten mukaan arvostusta työstään ja arvostavaa johtamista sekä työyhteisöä.

Viimeisempänä tutkittiin työnantajan mielikuvaan vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen brändiä rakennettaessa on tärkeää, että yrityksen mielikuva vetää puoleensa IT-alan osaajia, sillä he ovat ohjelmistoyrityksen liiketoiminnan ydin. Viitaten taas kovaan kilpailuun, on keksittävä keinoja erottuakseen markkinoilta. Lähes yli 50 % kannatusta saaneita vastauksia huomioon ottaen, työnantajan mielikuvaan tärkeimmät vaikuttavat tekijät ovat: mielekkäät ja haastavat työtehtävät, työpaikan ilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa yhtiöön, toimiva esimiestyö, mukavat kollegat sekä itsensä toteuttamisen mahdollisuudet. Näitä noudattamalla sekä työntekijöitä kunnioittamalla saadaan myöskin työnantajamielikuva kohderyhmäänsä kohtaan kiinnostavammaksi.

5.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus vastaa sitä, mitä oli tarkoitus selvittää (Heikkilä 2014). Tutkimuksen luotettavuutta edesauttavat muun muassa selkeä tutkimusongelma, selkeästi määritelty perusjoukko, hyvä tutkimussuunnitelma, hyvä kyselylomake, selkeä raportti, sopiva tiedunkeruumenetelmä ja korkea vastausprosentti (Heikkilä 2014). Luotettavan tutkimuksen edellytyksenä on, että tutkittava kohderyhmä edustaa perusjoukkoa (Heikkilä 2014).

Tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan etukäteen tutkimuksen validius muun muassa edellä esitellyllä tarkoin harkitulla kysymyksen asettelulla. On kuitenkin huomattava, että sosiaalisen median kanavissa vapaasti levitettävien (lumipallo-otanta) vastauslomakelinkkien takia palautusprosenttia ei voi määrittää, koska kehikkoperusjoukkoa ei ole. Tämän tutkimuksen kyselylomake jaettiin IT-alan osaajien omalla Slack-foorumilla. Näin ollen palautusprosenttia ei pystytä tässä tutkimuksessa määrittämään. Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 38 ohjelmistokehittäjää, mitä voidaan määrittämisesti pitää alalla työskentelevien lukumäärään nähden niukkana. Näin ollen vastauksien kokonaisuus voidaan nähdä vähäisenä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Kuitenkin, koska Slack-kanava, jossa kyselylomake jaettiin, on ainoastaan IT-ammattilaisten käyttämä ja tutkimuksen kyselylomakkeen kysymyksillä varmistettiin muun muassa osaajien ohjelmistokehittämisen kokemukset, tutkimuksen kohderyhmää voidaan pitää perusjoukkoaan edustavana. Lisäksi on kuitenkin huomioitava, että kvantitatiivisen, eli määrällisen, tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, muttei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan tutkimuksen pohjalta. Tätä edesauttoi kysymyksien selkeys ja hyvä kysymyksenasettelu. Tutkimus on tyytyväisyystutkimus, tarkemmin ottaen se mittasi vastaajiensa preferenssejä työnantajan houkuttelevuustekijöiden osalta, jonka vuoksi tutkimuksen toistettavuus on hyvä. Vastauksiin ja niiden mahdolliseen muuttumiseen tulevaisuudessa tulee kuitenkin vaikuttamaan ohjelmistokehitysmarkkinoiden

tila ja kehittyminen. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan ole riippuvaisia itse tutkijasta tai tutkijan omista mieltymyksistä.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa selvitettiin työnantajan houkuttelevuustekijöitä keskittyen työnhakuvaiheeseen, sekä selvitettiin syitä vaihtaa työpaikkaa. Työskenneltyään uudella työnantajalla vaihtovalinnan jälkeen, työntekijälle voi herätä myöhemmin muita työnantajaan ja työpaikkaan liittyviä odotuksia. Jatkotutkimuksissa voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, miten tämän kaltainen priorisointi kehittyy ajan myötä. Lisäksi eri sukupolvien houkuttelevuustekijöitä ja preferenssejä voi syventää keskittymällä koko tutkimustyössä ainoastaan yhteen sukupolviryhmään ja sen preferensseihin. Tutkimuksen tavoitteena olisi tällöin esimerkiksi tarjota tietoa työnantaja brändäyksen tueksi, jolloin on mahdollisuus hyödyntää tutkimusta työnantajan brändistrategian suunnittelussa ja suunnata strategioita eri sukupolviin kuuluville ihmisille.

Lähteet

- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 3, s. 185-206. Lontoo. Luettavissa: https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLE-RandBarrow.eb_.pdf. Luettu: 1.4.2022.
- Axelrod, B. 2014. *Summary of The War for Talent*, kirjoittanut: Ed Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. BusinessNews Publishing. Laguna Hills. Kalifornia. E-Kirja. Luettu: 29.5.2022.
- Biswas, M. & Suar, D. 2013. Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7, 1, s. 93-102. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/270281929_Which_Employees'_Values_Matter_Most_in_the_Creation_of_Employer_Branding. Luettu: 28.5.2022.
- Botha, A., Bussin, M. & Swardt, L. 2011. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslike-hulpbronbestuur*, 9, 1. Saxonwold. Luettavissa: <https://www.semanticscholar.org/paper/An-employer-brand-predictive-model-for-talent-and-%3A-Botha/63e654632c82ab0603004e5eadf3da9f15181770>. Luettu: 28.5.2022.
- Braga, B. M. & Reis, G. G. 2016. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51, 1, s. 103–116. São Paulo. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/299600775_Employer_attractiveness_from_a_generation_perspective_Implications_for_employer_branding. Luettu: 22.5.2022.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. 2001. *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Furkan, M. & Mujdelen, I. Y. 2017. The Effects of Symbolic Image Dimensions on Employer Attractiveness in Terms of Employer Branding Concept. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 4, 4, s. 398-407. Luettavissa: <https://app.amanote.com/v4.0.5/research/note-taking?resourceId=-ZYX2nMBKQvf0BhilXfB>. Luettu: 1.5.2022.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. Porvoo.
- Kainuulainen, J. 2021. Kilpailu IT-alan huippuosaajista käy kuumana - pohjoiskarjalalainen Dimitri Kudinov sai Amazonilta tarjouksen, josta ei voinut kieltäytyä. *Yle Uutiset*. Helsinki. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12046443>. Luettu 31.5.2022.

Kettunen, S. 2022. Kisa it-osaajista on jo armotonta - tällaisia ovat seuraukset. Kauppalehti 18.10.2021. Kauppalehti. Helsinki. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kisa-it-osaajista-on-jo-armotonta-tallaisia-ovat-seuraukset/ee8e146c-f57d-4f2d-8416-7096e0be0df1>. Luettu 31.5.2022.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran julkaisusarja, 180. Helsinki. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/sitra180-2.pdf>. Luettu: 5.6.2022.

Remes, M. 2022. Miten vakava on it-alan työvoimapula? TALOUSTAITO. Helsinki. Luettavissa: <https://www.taloustaito.fi/Rahat/miten-vakava-on-it-alan-tyovoimapula/#dddd4f06>. Luettu: 31.5.2022.

Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, 1, s. 75-102. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/227505502_The_Relation_of_Instrumental_and_Symbolic_Attributes_to_a_Company's_Attractiveness_as_an_Employer. Luettu: 30.4.2022.

Puri, D. 2018. Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness. *Annals of Dunarea de Jos Galati*, 3, 3, s. 99-123. Galati. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/331231736_Developing_the_Scale_to_Measure_Employer_Attractiveness. Luettu: 30.4.2022.

Sullivan, J. 2004. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily. ERE Media, Inc. Pottersville. Luettavissa: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>. Luettu: 28.5.2022.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake.

Työnantajan vetovoimatekijät ohjelmistokehittäjien näkökulmasta

Opinnäytetyön kysely / Besjan Zogijani

Valitse sopivin vaihtoehto.

Multiple choice

- Olen alle 25-vuotta.
- Olen 25-35 vuotta.
- Olen 35-45 vuotta.
- Olen 45-55 vuotta.
- Olen 55-65 vuotta.
- Olen yli 65-vuotta.
- Add option or [add "Other"](#)

Answer key (0 points) Required

Valitse sopivin vaihtoehto.

- Minulla on työkokemusta 1-3 vuotta.
- Minulla on työkokemusta 4-6 vuotta.
- Minulla on työkokemusta 7-9 vuotta.
- Minulla on työkokemusta 10-15 vuotta.
- Minulla on työkokemusta yli 16-20 vuotta.
- Minulla on työkokemusta yli 20 vuotta.

Mitkä vaihtoehdot ovat mielestäsi tärkeimpiä valittaessasi uuden työpaikan? *

- Korkea palkka suhteessa laskutukseen (esim 70% asiakaslaskutuksesta palkanmaksuun)
- Avoin kulttuuri (esim. palkka-avoimuus)
- Matala hierarkia
- Hyvät työsuhde-edut
- Palkan lisäksi osakkuus yrityksestä
- Mielenkiintoiset projektit / työtehtävät
- Keskivertopalkka, mutta vakaat työtehtävät
- Hyvä ja tiivis työyhteisö
- Yrityksen asema suhteessa markkinaan
- Päätösvaltaisuus ja mahdollisuus vaikuttaa yrityksen suuntaan
- Other...

Kumpi vaihtoehtoista on sinulle tärkeämpi valitessasi uutta työpaikkaa?

- Palkan suuruus
- Tarjottu positio ja työtehtävät

Kumpi vaihtoehtoista on sinulle tärkeämpi valitessasi uutta työpaikkaa?

- Tarjottu positio ja työtehtävät
- Toimiva ja hyvä työyhteisö

Kumpi vaihtoehtoista on sinulle tärkeämpi valitessasi uutta työpaikkaa?

- Tarjottu positio ja työtehtävät
- Työnantajamielikuvassa ja työnantajan viestinnässä korostuu työn ja vapaa-ajan tasapaino
- Other...

Mitkä kaikki seuraavista, uuden työtarjouksen sisältöä kuvaavista, vaihtoehtoista vaikuttavat halukkuuteesi vaihtaa työpaikkaa?

- Korkeampi palkka
- Tarjotut työtehtävät kokonaisuudessaan
- Tarjotun työn sijainti
- Tarjotun työn työntekotavat; etätyömahdollisuus, tiimin koko, työskentelytavat jne.
- Työtarjouksen antaneen yhtiön maine
- Tarjotun työtehtävän haastavuus
- Projektin/lopputyön toteuttavan yhtiön toimiala; esim. peliala, lääketieteellisyys jne.
- Työssä käytettävät teknologiat
- Tarjotut työsuhde-edut
- Ketterä rekrytointiprosessi
- Other...

Valitse mitkä kolme vaihtoehtoa ovat tärkeimpiä harkitessasi työpaikan vaihtoa?

- Palkan määrä
- Tarjotut työtehtävät
- Työpaikan sijainti
- Joustava työaika
- Työpaikan brändi ja maine alalla
- Ketterä rekrytointiprosessi
- Projektin/lopputyön toteuttavan yhtiön toimiala; esim. peliala, lääketieteellisyys jne.
- Työssä käytettävät teknologiat
- Tarjotut työsuhde-edut
- Tarjotun työtehtävän haastavuus
- Other...

Valitse kaksi todennäköisintä syytä halukkuuteen irtisanoutua?

- Palkka
- Arvostuksen puute
- Työilmapiiri
- Joustamaton työyhteisö
- Liian haasteelliset työtehtävät
- Kokeilunhalu/halu kehittyä toisaalla
- Liian suuri työmäärä
- Huonot etenemismahdollisuudet nykyisessä työpaikassa
- Other...

☰

Mikä seuraavista vaihtoehdoista vaikuttavat mielestäsi eniten työnantajamielikuvaan?

Checkboxes

<input type="checkbox"/> Työpaikan ilmapiiri	×
<input type="checkbox"/> Joustavuus	×
<input type="checkbox"/> Mahdollisuus vaikuttaa yhtiön ja/tai projektin päätöksentekoon ja toteutustapoihin	×
<input type="checkbox"/> Kunnioittava viestintä	×
<input type="checkbox"/> Toimiva esimiestyö	×
<input type="checkbox"/> Mukavat työkaverit/kollegat	×
<input type="checkbox"/> Itsensä toteuttamisen mahdollisuus	×
<input type="checkbox"/> Mielekkäät ja haasteelliset työtehtävät	×
<input type="checkbox"/> Mahdollisuus edetä uralla; etenemismahdollisuudet	×
<input type="checkbox"/> Yhtiön viestintä sosiaalisessa mediassa	×
<input type="checkbox"/> Yhtiön nettisivut	×
<input type="checkbox"/> Yhtiön työpaikkailmoitus	×
<input type="checkbox"/> Yhtiön rekrytointiprosessi ja sen sujuvuus	×
<input type="checkbox"/> Osallistava työyhteisö	×
<input type="checkbox"/> Other...	×
<input type="checkbox"/> Add option	

Valitse mielestäsi kolme tärkeintä työnantajamielikuvaan vaikuttavaa tekijää?

- Työpaikan ilmapiiri
- Joustavuus
- Mahdollisuus vaikuttaa yhtiön ja/tai projektin päätöksentekoon ja toteutustapoihin
- Kunnioittava viestintä
- Toimiva esimiestyö
- Mukavat työkaverit/kollegat
- Itsensä toteuttamisen mahdollisuus
- Mielekkäät ja haasteelliset työtehtävät
- Mahdollisuus edetä uralla; etenemismahdollisuudet
- Yhtiön viestintä sosiaalisessa mediassa
- Yhtiön nettisivut
- Yhtiön työpaikkailmoitus
- Yhtiön rekrytointiprosessi ja sen sujuvuus
- Osallistava työyhteisö
- Other...

Mitä eniten arvostat työnantajassa?

- Työnantajan arvot ja viestintä tukevat työn ja vapaa-ajan tasapainoa
- Työn ja työtehtävien kiinnostavuus
- Työn kehitysarvo
- Päätöksentekoon osallistaminen
- Vapaa-ajan aktiviteettien järjestäminen työyhteisön kesken
- Toimitilojen sijainti ja mukavuus
- Etätyömahdollisuus
- Toimitilojen sijainti oman asuinsijainnin lähetyvillä
- Organisaation matalahierarkkisuus
- Mahdollisuus osakkuuteen yhtiössä
- Kannustinjärjestelmät työntekijöille; esim. bonukset
- Hyvä työilmapiiri
- Näkyvyys sosiaalisessa mediassa
- Palkan suuruus
- Other...

Mitkä adjektiivit kuvaavat mielestäsi parhaiten hyvää työyhteisöä?

- Joustava
- Matalahierarkinen
- Palkitseva
- Kunnioittava
- Järjestäytynyt
- Osallistava
- Yhteistyökykyinen
- Ammattitaitoinen
- Kokenut
- Ketterä
- Suuri
- Pieni
- Other...