

TYÖNANTAJAKUVAN MERKITYS REKRYTOINNISSA JA
TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMISESSA – KANNATTAAKO
TYÖNANTAJAKUVAAN PANOSTAA?

Kandidaatin tutkielma
Kati Hautakoski
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Syksy 2017

Tekijä Kati Hautakoski

Työn nimi Työnantajakuva merkitys rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitoutumisessa – kannattaako työnantajakuvaan panostaa?

Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma

Hyväksymisvuosi 2017

Sivumäärä 30

Kieli suomi

Tiivistelmä

Tutkielmani käsittelee työnantajakuva merkitystä organisaatiolle. Keskityn erityisesti työnantajakuva merkitykseen rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitoutumisessa. Työnantajakuva on markkinoinnista johdettu käsite, joka tarkoittaa työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien havaintoja ja näkemyksiä työnantajasta.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Työssä esittelen ja vertailen tieteellisiä artikkeleita työnantajakuvasta, rekrytoinnista ja työntekijöiden sitoutumisesta sekä näiden sidoksista toisiinsa. Tutkielmani pohjustukseksi esittelen työnantajakuvatutkimuksen kehitystä vuoden 1996 työnantajakuva-termin julkaisemisesta nykypäivään. Tämän jälkeen keskityn työnantajakuva merkitykseen rekrytoinnissa, jossa pääpaino on potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa ja työnantajakuva vaikutuksissa rekrytointiprosessiin. Rekrytoinnin jälkeen keskityn työnantajakuva merkitykseen organisaation sisällä, ja pääpaino on työntekijöiden sitoutumisessa.

Tutkielmani johtopäätös on, että organisaation kannattaa panostaa työnantajakuvaansa, sillä työnantajakuva antaa lukuisia hyötyjä organisaatiolle. Rekrytoinnissa onnistunut työnantajakuva houkuttelee enemmän kyvykkäitä työnhakijoita. Lisäksi rekrytointiprosessi on tehokas, rekrytointikustannukset alhaiset, eikä organisaatiolla ole ongelmia täyttää avoimia työtehtäviä. Organisaation sisällä työnantajakuvalla on merkittävä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen, jotka vaikuttavat myönteisesti organisaation suoritukseen ja henkilöstökustannuksiin.

Avainsanat työnantajakuva, rekrytointi, sitoutuminen

Sisällysluettelo

1 Johdanto	4
2 Työnantajakuvatutkimus	5
2.1 Työnantajakuvan käsitteellistäminen	6
2.2 Onnistuneen työnantajakuvan piirteet	9
2.3 Keskittyminen olemassa oleviin työntekijöihin.....	12
3 Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa ja sitoutumisessa	14
3.1 Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa	15
3.2 Työnantajakuvan merkitys työntekijöiden sitoutumisessa.....	19
4 Yhteenveto	23
5 Johtopäätökset	25
6 Lähteet.....	28

1 Johdanto

Taloustieteen mukaan työntekijä on tuotannon tekijä, joka tarjoaa työpanostaan organisaatiolle. Organisaatio puolestaan kysyy työpanosta. Ensimmäistä kertaa tämän kuullessani olin häkeltynyt, sillä yleensä asiaa ajatellaan päinvastoin – organisaatio tarjoaa työtä, jota potentiaaliset työnhakijat kysyvät. Tämä ristiriita toimii innoittajani työnantajakuvaa käsittelevään kandidaatintyöhöni, sillä uskon, että nykypäivänä työnantajien tulee entistä enemmän panostaa houkuttelevuuteensa saadakseen yritykseen sopivia ja motivoituneita työntekijöitä. Lisäksi omat näkemykseni työnantajakuvista niissä organisaatioissa, joissa olen työskennellyt sekä yleinen kiinnostukseni seurata eri kanavissa tapahtuvaa kirjoittelua ja keskustelua työnantajakuvasta lisäävät kiinnostustani aiheeseen.

Tutkielmani käsittelee työnantajakuvan merkitystä organisaatiolle. Tutkimuskysymykseni on ”Mikä on työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitoutumisessa?”. Tutkielmani pääkäsite on työnantajakuva, jonka Sullivan (2004) määrittää tarkoittavan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tietoisuutta ja havaintoja liittyen organisaatioon. Työnantajakuvan voidaan Kotler ja Kellerin (2009) mukaan katsoa olevan osa ulkoista ja sisäistä markkinointia. Ulkoinen markkinointi keskittyy potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiin työnantajasta ja sisäinen markkinointi organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden näkemyksiin työnantajastaan. Tutkielmassani keskityn näihin molempiin työnantajakuvan osa-alueisiin, sillä keskityn sekä potentiaalisten työntekijöiden rekrytointiin että olemassa olevien työntekijöiden sitoutumiseen.

Työnantajakuvan merkitystä rekrytointiin ja työntekijöiden sitoutumiseen on mielestäni tärkeä tutkia. Etenkin asiantuntijatyöhön rekrytoidessa työntekijällä voi olla mahdollisuus valita työnantajansa – eikä päinvastoin. Asiantuntijan tulisi rekrytoinnin jälkeen myös viihtyä työssään, jotta organisaatio saa pidettyä asiantuntijan tietotaidon käytössään. Lisäksi työnantajakuva on aiheena erittäin ajankohtainen ja tuoreutensa takia tieteellisessä tutkimuksessa melko vähän tutkittu. Tutkimuskysymykseen vastatakseni esittelen ja vertailen artikkeleita työnantajakuvasta, rekrytoinnista ja työntekijöiden sitoutumisesta sekä näiden sidoksista toisiinsa.

Tutkimustulokseni osoittavat, että työnantajakuvalla on suuri merkitys rekrytoinnin onnistumisessa ja työntekijöiden sitoutumisessa. Useat tieteelliset tutkimukset, kuten Heilmann et al. (2013) osoittavat, että onnistuneella työnantajakuvalla on positiivisia vaikutuksia kyvykkäiden työnhakijoiden houkuttelemiseen. Organisaatio voi Moroko ja Unclesin (2008) mukaan parantaa houkuttelevuuttaan keskittymällä erilaistumiseen ja tunnettavuuteen sekä Lievensin et al. (2007) ja Ramplin (2014) mukaan pyrkimällä vetoamaan työnhakijoiden tunteisiin. Onnistuneen työnantajakuvan ansiosta myös rekrytointiprosessi on tehokkaampi ja rekrytointikustannukset alhaisemmat (Heilmann et al. 2013). Lisäksi todenmukainen ja positiivinen työnantajakuva tuo hyötyjä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Barrow ja Mosley (2005) tiivistävät onnistuneen työnantajakuvan sisäiset hyödyt organisaatiolle: vahva työnantajakuva sitouttaa työntekijät sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuuteen ja sairaspöissaoloihin liittyviä kustannuksia. Backhaus ja Tikoo (2004) osoittavat, että työntekijöiden sitoutumiseen voidaan vaikuttaa muun muassa organisaatiokulttuuriin ja –identiteettiin panostamalla.

Tutkielmassani on kuusi päälukua, joista ensimmäinen on johdanto ja viimeinen sisältää lähdeluettelon. Toisessa luvussa käsittelen työnantajakuvan käsitettä. Käyn läpi työnantajakuvatutkimuksen kehitystä sen alkuajoista nykypäivään sekä esittelen malleja ja teorioita, joilla työnantajakuvaa on tutkimuskirjallisuudessa selitetty. Kolmannessa luvussa keskityn työnantajakuvan merkitykseen rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitoutumisessa. Neljännessä luvussa vedän yhteen tutkielmani keskeiset havainnot ja viidennessä luvussa teen johtopäätöksiä näiden havaintojen pohjalta.

2 Työnantajakuvatutkimus

Minchington ja Thornen (2007) mukaan jokaisella organisaatiolla on työnantajakuva riippumatta siitä, pyrkiikö organisaatio tekemään jotain sen eteen vai ei. Käsitteenä työnantajakuva on melko tuore ja sen tieteellinen tutkimus on vasta alussa. Työnantajakuvan merkitys on kuitenkin jossain määrin ymmärretty jo ennen sen tieteellistä tutkimista ja käsitteellistämistä. Tässä luvussa esittelen työnantajakuvatutkimuksen kehittymistä

kronologisessa järjestyksessä, alkaen käsitteen esittelemisestä vuonna 1996 ja päättyen tuoreimpiin tutkimuksiin. Tässä ajassa työnantajakuvaa on ehditty tutkia monelta kantilta, kuten markkinoinnista johdettuna teoriana, työnantajan ja työntekijän näkökulmasta, keskittyen ulkoiseen työnantajakuvaan ja toisaalta organisaation sisäisen työnantajakuvan hallintaan.

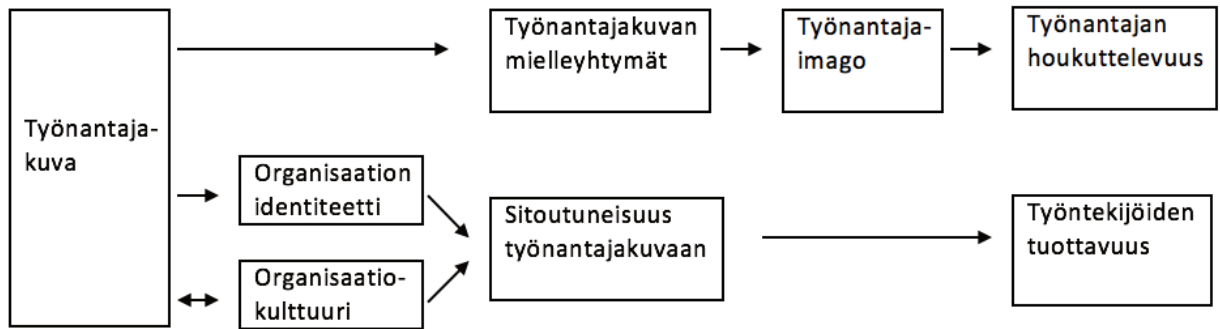
2.1 Työnantajakuvan käsitteellistäminen

Työnantajakuva-käsitteen (employer branding) esittelevät ensimmäisen kerran Ambler ja Barrow vuonna 1996 julkaistussa tutkimuksessaan. Tutkimuksen tavoitteena on esitellä uusi työnantajakuvan termi ja tukea ajatusta siitä, että brändiajattelua voidaan soveltaa myös työllistymiskontekstiin. Tavoite perustellaan sillä, että työnantajakuvan eteen tehdään yrityksissä töitä, mutta teoreettista pohjaa tai edes vakiintunutta käsitettä työnantajakuvalla ei vielä ole. Tutkimus käsittelee työnantajakuvaa markkinoinnin käsitteillä ja markkinoinnin osana. Ambler ja Barrowin (1996) mukaan työnantajakuva tarkoittaa käytännöllisiä, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita työllistyminen tarjoaa, ja jotka identifioituvat työnantajan kanssa. Käytännön hyödyillä tarkoitetaan kehittymistä, taloudellisilla hyödyillä palkitsemista ja psykologisilla hyödyillä yhteenkuuluvuuden ja tarkoituksen tunteita. Työnantajakuvalla on myös persoonallisuus ja sitä voidaan asemoida samaan tapaan kuin tuotebrändiä (Ambler & Barrow 1996).

Ambler ja Barrow (1996) tutkivat työnantajakuvaa teettämällä syvähaastatteluja 27 eri alan yrityksen asiantuntijoille. Tutkimushaastattelijat eivät esitelleet työnantajakuvan käsitettä haastateltaville, vaan antoivat heidän itse muodostaa termin, jota puhuessaan käyttivät. Käsitteeksi muodostui työnantajakuva (employer branding). Haastateltavat suurimmaksi osaksi rekisteröivät työnantajakuvan tärkeyden, mutta pitivät sitä melko pienen prioriteetin asiana. Vahvan työnantajakuvan psykologisia hyötyjä pidettiin kuitenkin tärkeänä, ja työnantajakuvan johtamista HR-osaston tehtävänä, johon myös ylimmän johdon tulee olla linkitettyinä. Organisaatiokulttuuri ja organisaation maine olivat tutkimuksen aikaan jo tiukasti sisäistetty johtamisajattelussa, joten osa vastaajista oli haluton erottamaan työnantajakuvan näistä erilliseksi konseptiksi. (Ambler & Barrow 1996).

Vuosituhanteen vaihteen jälkeen työnantajakuva alettiin tutkia enemmän. Backhaus ja Tikoo (2004) toteavat, että työnantajakuvasta on 2000-luvun alussa puhuttu paljon ja se on lisännyt suosiotaan, mutta tieteellisiä tutkimuksia on tehty vain muutamia. Työnantajakuvan käsite on myös muokkautunut käytännönläheisempään suuntaan Ambler ja Barrowin (1996) edellä mainitusta määritelmästä. Sullivanin (2004) mukaan työnantajakuva tarkoittaa kohdennettua ja pitkäaikaista strategiaa, jolla hallitaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tietoisuutta ja havaintoja liittyen organisaatioon. Hänen mukaansa työnantajakuvan avulla pyritään antamaan organisaatiosta kuva hyvänä työnantajana. Backhaus ja Tikoon (2004) mukaan työnantajakuva korostaa työnantajan uniikkia työn tarjoamaa ja työympäristöä sekä sisältää promootiota siitä, miten työnantaja erilaistuu suhteessa kilpailijoihin.

Backhaus ja Tikoon (2004) tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä teoriat auttavat ymmärtämään työnantajakuva. Heidän mukaan työnantajakuvan teoreettinen pohja perustuu sisäiseen markkinointiin, psykologiseen sopimukseen ja brändipääomaan. Sisäinen markkinointi keskittyy organisaation työntekijöihin ja auttaa kehittämään työvoiman ja työympäristön, joita muiden organisaatioiden on vaikea jäljitellä. Perinteisen ajatuksen mukaan psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän tekemää ei-konkreettista sopimusta työnantajan kanssa, jossa työntekijä lupaa lojaalisuutta työn turvallisuutta vastaan (Hendry & Jenkins 1997). Jos psykologinen sopimus ei ole aiemmin täyttynyt, työnantajat voivat Backhaus ja Tikoon (2004) mukaan hyödyntää työnantajakuva muuttamaan käsitystä itsestään työnantajana. Brändipääoma tarkoittaa brändin taloudellista arvoa. Työnantajakuvaan mukautettuna brändipääomalla tarkoitetaan potentiaalisten ja olemassa olevien työntekijöiden bränditietämystä, joka vaikuttaa potentiaalisten hakijoiden määrään sekä olemassa olevien työntekijöiden tahtotilaan jäädä organisaatioon ja tukea sitä. (Backhaus & Tikoo 2004.)



Kuvio 1. Työnantajakuvan vaikutukset (Mukaillen Backhaus & Tikoo 2004).

Kuvio 1 kuvaa mallia, jossa työnantajaan yhdistetyt mielleyhtymät ja sitoutuneisuus työnantajakuvaan nähdään kahtena tärkeimpänä työnantajakuvan vahvuutena. Potentiaaliset työntekijät muodostavat työnantajaimagon (employer image) työnantajakuvasta syntyvien mielleyhtymien pohjalta. Työnantajaimago taas vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijien näkökulmasta. Kuvion 1 alempi syy-seuraus-ketju keskittyy organisaation olemassa oleviin työntekijöihin. Organisaatiokulttuuri ja organisaation identiteetti vaikuttavat sitoutuneisuuteen työnantajakuvaan kohtaan, joka edelleen edesauttaa työntekijöiden tuottavuutta. (Backhaus & Tikoo 2004.)

Barrow jatkaa työnantajakuvatutkimusta yhdessä Mosleyn kanssa noin 10 vuotta sen jälkeen, kun hän esitteli työnantajakuvan termin Amblerin kanssa tehdyssä tutkimuksessa. Barrow ja Mosley (2005) osoittavat, että henkilöstöhallinnon, markkinoinnin ja viestinnän osastot voivat kaikki hyötyä koordinoituna työnantajakuvan kehittämisestä ja johtamisesta. Myös Khalid ja Tariq (2015) toteavat, että työnantajakuvan johtaminen vaatii vahvaa yhteistyötä näiden osastojen välillä sekä Heilmann et al. (2013) osoittavat, että käytännössä työnantajakuvaa johdetaan henkilöstöhallinnon, markkinoinnin ja viestintäosaston yhteistyönä. Barrow ja Mosleyn (2005) mukaan vahva työnantajakuva lisää organisaation mahdollisuuksia houkutella ja sitouttaa työntekijöitä sekä auttaa vähentämään rekrytointiin, henkilöstön vaihtuvuuteen ja sairaspöissaoloihin liittyviä kustannuksia. Heidän mukaansa työntekijöiden sitoutuneisuudella on vahva vaikutus asiakastytyväisyyteen ja yhteys organisaation tuloksenteeseen. Backhaus ja Tikoon (2004) tavoin, Barrow ja Mosley (2005) painottavat erilaistumisen ja kommunikaation tärkeyttä työnantajakuvan onnistumisessa.

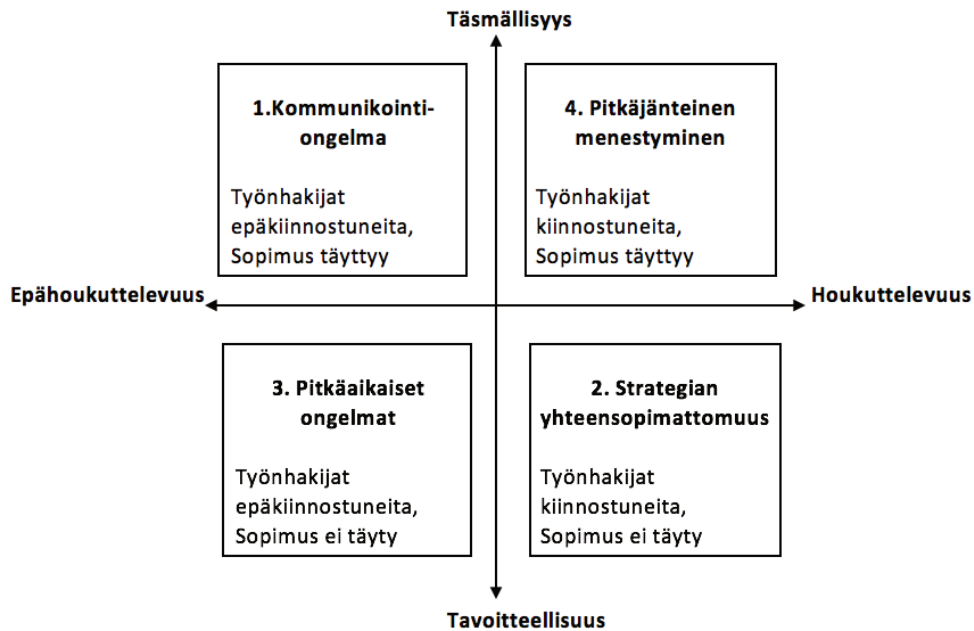
Johnson ja Roberts (2006) jatkavat työnantajakuvan määrittelyä käytännönläheisistä perspektiivistä. Työnantajakuvalla on heidän mukaansa neljä tärkeää elementtiä: asemointi, persoonallisuus, lupaus ja viesti. Elementit ovat vahvasti johdettu markkinoinnista. Kaksi näistä elementeistä ovat tuttuja Ambler ja Barrowin (1996) tutkimuksesta, jossa osoitetaan, että työnantajakuvalla on persoonallisuus, jota voi asemoida. Johnson ja Roberts (2006) määrittävät ensimmäisen elementin, asemoinnin, tarkoittavan strategista määrittelyä siitä, missä organisaatio on työntekijien kilpailukentällä. Toinen elementti, persoonallisuus, liittyy heidän mukaan arvoihin ja visioon, eli siihen, millainen työnantaja on. Kolmas elementti, lupaus, keskittyy siihen, miten asettaa odotukset kandidaateille ja työntekijöille. Lupaus vaikuttaa psykologisen sopimukseen, jonka Backhaus ja Tikoo (2004) määrittelevät työnantajakuvan yhdeksi perustaksi.

Johnson ja Robertsin (2006) määrittelemän työnantajakuvan neljäs elementti, viesti, tulee olla houkutteleva sekä esitellä työnantajan arvot ja tavoitteet. Tämä vahvistaa Backhaus ja Tikoon (2004) ajatusta siitä, että työnantajakuva sisältää promootiota. Johnson ja Roberts (2006) kuitenkin toteavat, ettei työnantajakuva voi olla irrallinen mainoskampanja. Heidän mukaansa työntekijät ovat avainasemassa työnantajakuvan kehityksessä, koska heidän suusanallisella viestinnällä on suuri vaikutus siihen, mitä työnantajasta ajatellaan. Moroko ja Uncles (2008) ovat tästä samaa mieltä: työntekijät näkevät organisaatiosta niin paljon, että tietävät, mitkä mainospuheet täsmäävät organisaatioon ja mitkä taas eivät. Heidän mukaansa on vaikeaa johtaa työntekijöiden kokemuksia muuksi kuin suoraksi heijastukseksi organisaation kulttuurista, arvoista ja toimintatavoista. Myös Barrow ja Mosley (2005) puoltavat todenmukaisen ja uskottavan kommunikoinnin tärkeyttä, sillä heidän mukaan kommunikaatio on elintärkeä keino muokata ihmisten ymmärrystä työnantajakuvasta.

2.2 Onnistuneen työnantajakuvan piirteet

Monet työnantajat pitävät onnistunutta työnantajakuvaa haluttavana, mutta onnistuneen tai epäonnistuneen työnantajakuvan piirteitä ei ole empiirisesti tutkittu (Moroko & Uncles 2008). Tämä jättää ison aukon työnantajakuvatutkimukseen. Moroko ja Uncles (2008) ovat epäileväisiä sen suhteen, että kaikki kuluttajabrändin onnistumisen avaimet toimisivat

työnantajakuvaan sovellettaessa. Heidän tutkimuksensa tavoitteena onkin pyrkiä määrittämään työnantajakuvan onnistumisen/epäonnistumisen elementtejä haastatteleamalla HR-, markkinointi- ja viestintäammattilaisia.



Kuvio 2. Onnistuneen/epäonnistuneen työnantajakuvan ulottuvuudet (mukaillen Moroko & Uncles 2008).

Kuvio 2 esittelee Moroko ja Unclesin (2008) tutkimustuloksista johdettua mallia, jossa onnistuneelle/epäonnistuneelle työnantajakuvalla on kaksi pääulottuvuutta. Horisontaalinen ulottuvuus, houkuttelevuus – epähoukuttelevuus, perustuu erittäin vahvasti siihen, mitä kuluttajabrändistä tiedetään. Tunnettavuus, relevanttius ja erilaistuminen kilpailijoista ovat tunnusmerkkejä tälle ulottuvuudelle. Vertikaalisen ulottuvuuden, täsmällisyys – tavoitteellisuus, tunnusmerkkejä ovat psykologisen sopimuksen täyttyminen ja työnantajakuvan brändiarvon omaksuminen. (Moroko & Uncles 2008).

Kuvion 2 ensimmäisessä (1.) lokerossa on tilanteena kommunikointiongelma. Yritys houkuttelee työnantajakuvallaan hakijoita ja onnistuu täyttämään psykologisen sopimuksen, mutta ei ole kohdehakijoiden ensimmäinen vaihtoehto. Toisen (2.) lokeron yrityksessä on tilanteena strategian yhteensopimattomuus. Yritys houkuttelee sopivia työntekijöitä, mutta epäonnistuu psykologisen sopimuksen täyttämässä. Moroko ja Unclesin (2008) mukaan

yrityksen tulee muokata lupaustaan uudestaan, jotta se on realistisemmin esitetty. Kolmannessa (3.) lokerossa työnantajakuvan hallinnan kanssa ollaan jo pitkään oltu ongelmissa. Työnantajaa ei nähdä houkuttelevana, eikä työntekijöiden kokemus täytä psykologista sopimusta. Yrityksen tulee uudistaa HR-menettelyään ja muuttaa yrityskulttuuriaan. Neljännessä (4.) lokerossa tilanteena on pitkäjänteinen menestyminen, jossa yritys houkuttelee sopivia työntekijöitä ja täyttää heidän odotuksensa yrityksessä työnantajana. Yritys ei kuitenkaan voi olettaa, että tämä menestyminen automaattisesti jatkuu pitkällä aikavälillä. (Moroko & Uncles 2008.)

Gomes ja Neves (2010) toteavat, että työnantajakuvaa on tutkittu ainoastaan työnantajan näkökulmasta. Heidän tavoitteenaan on selvittää, vaikuttaako työnantajakuva työnhakijan työnhakukäyttäytymiseen. He haluavat selvittää, vahvistaaako työnantajakuva hakijan asenteita tai käyttäytymistä rekrytoivaa työnantajaa kohtaan, ja jos vahvistaa, niin millä tavoin. Heidän laaja työnhakijoille suunnattu kvalitatiivinen tutkimus osoittaa, että organisaation positiivinen työnantajakuva vahvistaa prosessia, joka johtaa aikomukseen hakea organisaation avointa työtehtävää. Negatiivinen arvio organisaatiosta taas heikentää tätä prosessia. Tutkimustulos viittaa siihen, että onnistunut työnantajakuva vaikuttaa positiivisesti organisaation houkuttelevuuteen, joka on tärkeä tekijä rekrytointivaiheessa. (Gomes & Neves 2010.)

Organisaation houkuttelevuudesta ja työnantajakuvan työntekijänäkökulmasta on tehty lisää tutkimuksia 2010-luvulla. Ramplin (2014) mukaan työnantajakuvan houkuttelevuuden runsaasta tutkimuksesta huolimatta on rajallisesti tutkimustietoa siitä, kuinka työnantajasta voi tulla halutuin työnantaja. Hänen tutkimuksensa tavoitteena on tutkia, mikä on tunteiden rooli siinä, että työnantajakuva välittää tällaisen positiivisen miellelyhtymän potentiaalisille ja olemassa olevalle työntekijöille. Tutkimustuloksen mukaan työnantajakuvan assosioituminen mielekkääseen työn sisältöön ja työskentelykulttuuriin mahdollistaa sen, että työnantajasta voi tulla halutuin työnantaja. Palkkauksella, kehittymismahdollisuuksilla, sijainnilla tai organisaation maineella ei Ramplin (2014) mukaan ole vaikutusta tähän. Työnantajakuvaan liittyvät tunteet nousevat tutkimuksessa todella tärkeiksi välittäjiksi, mikä merkitsee, että mielikuvat työn sisällöstä ja työskentelykulttuurista täytyvät linkittyä tunteisiin. (Rampl 2014.)

Rampl et al. (2014) jatkavat työnantajakuva ja tunteiden yhteyden tutkimusta. Tunteita työnantajakuvakontekstissa ei ole tutkittu neuropsykologisella tavalla, joten tutkimuksen tavoitteena on selvittää, vaikuttavatko tunteet työnantajakuvaan pohjautuvissa päätöksentekoprosesseissa. Tutkimusmenetelmänä on esitellä opiskelijoille sekä tunnettuja että vähemmän tunnettuja työnantajien logoja samalla, kun heidän aivojaan mitataan. Koehenkilöille näytetään kaksi logoa kerrallaan, joista heidän tulee nopeasti valita se, kumman valitsisi työnantajakseen mieluummin. Tutkimusmenetelmä mahdollistaa sen, että päätöksentekoon liittyvistä tunteista saadaan tietoa ilman, että koehenkilöllä on mahdollista itse vaikuttaa niihin. Neuropsykologisen työnantajakuvatutkimuksen tulokset osoittavat, että verrattuna vähemmän tunnettuihin työnantajiin, työnantajat, joiden työnantajakuva on onnistunut pystyvät ärsyttämään monia aivojen neutraaleja prosesseja. Tutkimuksen neurotieteellinen analyysi siis osoittaa, että houkutteleva työnantajakuva linkittyy tunteisiin. Ramplin et al. (2014) mukaan tunteiden vaikutusta työnantajakuva hallinnoimiseen on aliarvioitu, ja organisaatiot pystyisivät parantamaan houkuttelevuuttaan työnantajana, jos yrittäisivät liittää tunteita työnantajakuvaansa. Tutkimuksen johtopäätös on, että tunteiden vaikutus työnantajakuvaan tulisi integroida työnantajakuva teoriaan. (Rampl et al. 2014).

2.3 Keskittyminen olemassa oleviin työntekijöihin

Työntekijät ovat arvokkaimpia organisaation voimavaroja, joiden pysyvyyden ja sitoutumisen asettaminen päämääräksi on todella tärkeää (Tanwar & Prasad 2016). Tanwar ja Prasadin (2016) tavoitteena on tutkia työnantajakuva organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta, sillä aiempi työnantajakuvatutkimus on keskittynyt potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen. Heidän mukaansa työympäristö, organisaation sosiaalinen vastuu, työelämän tasapaino sekä koulutus ja kehittyminen ovat työnantajakuva ulottuvuuksia, joita tulee tutkia lisää. Heidän tutkimuksensa pyrkii vastaamaan kysymyksiin siitä, miten työnantajakuva johtaa työntekijöiden pysyvyyteen, ja kuinka työnantajakuva auttaa työnantajaa kehittämään työntekijöistään organisaation puolestapuhujia.

Tanwar ja Prasadin (2016) tutkimusmenetelmänä on teettää kvalitatiivisia syvähaastatteluja globaalin intialaisen teknologiayrityksen työntekijöille. He osoittavat, että vahvan työnantajakuva seurauksena työtyytyväisyys on korkea ja psykologinen sopimus täyttyy. He

käyttävät psykologisen sopimuksen määrittämiseen Eshøjnin (2012) määritelmää, jonka mukaan psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta sekä odotuksia tai vaatimuksia, joita heillä on toisilleen. Tanwar ja Prasadin (2016) mukaan psykologinen sopimuksella ja työtyytyväisyydellä on positiivinen yhteys työntekijän pysyvyyteen. Pysyvyys ja sitoutuminen organisaatioon taas edesauttaa sitä, että työntekijät toimivat työnantajan puolestapuhujina. Työntekijöiden suusanallisen viestinnän tärkeyttä painottavat myös Johnson ja Roberts (2006), sillä heidän mukaansa sillä on suuri vaikutus siihen, mitä työnantajasta ajatellaan. Tanwar ja Prasad (2016) kuitenkin muistuttavat, että työntekijällä tulee olla tarpeeksi tietoa organisaation kulttuurista ja arvoista, jotta hän pystyy levittämään positiivista sanomaa organisaatiosta työnantajana.

Biwas ja Suar (2016) jatkavat työnantajakuvaan tutkimista organisaation työntekijöiden näkökulmasta. He jakavat aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta työnantajakuvaan kolmeen komponenttiin: työnantajan brändipääoma (employer brand equity), brändiuskollisuus ja työntekijöiden sitoutuneisuus sekä kyvykkäiden työntekijöiden houkuttelemisen ja pysyvyys. Heidän tutkimuksensa intialaisten suuryritysten johtajille osoittaa, että nämä kolme komponenttia ovat keskeisiä työnantajakuvalle. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että realistinen työnkuvaus, koettu organisaatio tuki, oikeudenmukainen palkkionjako, organisaation arvostus, ylimmän johdon johtaminen, psykologinen sopimus ja organisaation sosiaalinen vastuu ovat työnantajakuvaan onnistumisen kannalta tärkeitä asioita, jotka korreloivat positiivisesti työnantajakuvaan kolmen komponentin kanssa. Biwas ja Suar (2016) osoittavat, että ylimmän johdon johtaminen on tärkein työnantajakuvaan vaikuttava tekijä, sillä johtajan toiminta, asenne, karisma, tietämys ja visio vaikuttavat vahvasti työnantajakuvaan. Kaikki edellä mainitut tekijät, jotka vaikuttavat työnantajakuvaan, vaikuttavat myös organisaation ei-taloudelliseen ja taloudelliseen suoritukseen. (Biwas & Suar 2016.)

Aboul-Elan (2016) työnantajakuvatutkimus keskittyy sekä potentiaaliin että olemassa oleviin työntekijöihin, mutta tutkimus painottaa organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka näkyvät ainoastaan työntekijöille. Hänen tutkimuksensa tavoitteena on selvittää, mistä työnantajakuva rakentuu, ja etenkin keskittyä siihen, miten työnantajasta tulee halutuin työnantaja. Hän toteaa, että on strategisesti tärkeää hyödyntää työnantajakuvaan

työntekijöiden houkuttelemiseen ja kyvykkäiden työntekijöiden sitouttamiseen. Tutkimus osoittaa, että työnantajakuva rakentuu neljästä osa-alueesta: kukoistus, elävyys, yhteys ja kasvu. Ensimmäinen osa-alue, kukoistus, keskittyy työnantajan houkuttelevuuteen. Yleisesti maineikkaana pidetty yritys houkuttelee työnhakijoita sekä pitää työntekijät tyytyväisenä, sillä he ovat ylpeitä yrityksessä työskentelystä. Lisäksi markkinajohtajuus sekä tuotteiden ja palveluiden laatu vaikuttavat työnantajakuvaan ja auttavat yritystä erilaistumaan kilpailijoista työmarkkinoilla. Lisäksi yrityksen sosiaalinen vastuu, arvot, missio ja visio vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen. Toinen osa-alue, elävyys, keskittyy käytännön työympäristöön. Kannustava, empaattinen ja myötätuntoinen työympäristö sekä organisaatiokulttuuri ovat tärkeitä vaikuttajia onnistuneeseen työnantajakuvaan. Lisäksi reilu palkitseminen sekä terveys- ja työturvallisuusohjelmat ovat tärkeässä roolissa tässä osa-alueessa. (Aboul-Ela 2016.)

Aboul-Elan (2016) tutkimuksen kolmas osa-alue, yhteys, keskittyy työntekijän ja organisaation sekä työntekijän ja työkavereiden väliseen suhteeseen. Hänen mukaansa työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan vaikuttavat työntekijöistä huolehtiminen, johtamistyyli ja työnantajan velvollisuuksien täytyminen. Hän toteaa, että hyvä imago näkyy myös ulospäin ja työntekijöiden suusanallinen viestintä voi vaikuttaa yrityksen ulkopuolisten näkemyksiin yrityksestä. Työntekijöiden suusanallisen viestinnän merkitystä painottavat myös Johnson ja Roberts (2006). Aboul-Elan (2016) tutkimuksen neljäs osa-alue, kasvu, keskittyy työntekijän mahdollisuuteen kehittää itseään. Tässä osa-alueessa keskiöissä ovat työnantajan pitkäaikainen sitoutuminen työntekijöiden kehittämiseen, vaihtelevat työtehtävät, objektiivinen työn arviointi ja palautteenanto sekä turvallisuuden tunne työn jatkuvuudesta tulevaisuudessa (Aboul-Ela 2016).

3 Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa ja sitoutumisessa

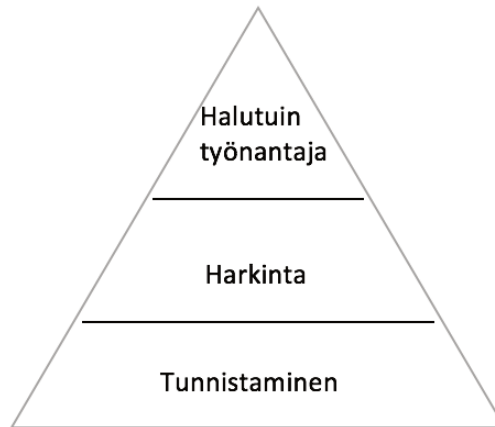
Organisaation tulee kehittää hyvä suunnitelma työnantajakuvan hallitsemiseksi ja toteuttaa se niin, että organisaatio houkuttelee kyvykkäimmät työntekijät ja sitouttaa nykyiset työntekijänsä (Chhabra & Sharman 2014). Työnantajakuvatutkimuksen jälkeen pyrin tässä luvussa vastaamaan tutkimuskysymykseeni ”Mikä on työnantajakuvan merkitys

rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitoutumisessa?”. Tässä luvussa käsittelen, miksi työnantajakuva on rekrytoinnissa oleellinen sekä miten työnantajakuvalla pystytään vaikuttamaan olemassa oleviin työntekijöihin.

3.1 Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa

Ensin keskityn tutkimuskysymykseni ensimmäiseen osaan, eli työnantajakuvan merkitykseen rekrytoinnissa. Rekrytointi on Boxall ja Purcellin (2011) mukaan henkilöstöhallinnon tärkein tehtävä. Heilmann et al. (2013) osoittavat, että hyvä ulkoinen työnantajakuva, ja täten tehokkaampi rekrytointi ovat kaikista tärkeimpiä työnantajakuvan hyötyjä. Lisäksi Khalid ja Tariq (2015) osoittavat, että rekrytoinnin onnistumista mittaavilla tuloksilla on vahva positiivinen korrelaatio työnantajakuvan kanssa.

Rekrytointi tarkoittaa organisaation toimintoja, kuten päätöksiä rekrytointilähteistä, -mainonnasta ja -budjetista, jotka vaikuttavat siihen, kuinka paljon ja minkälaisia hakijoita avoimeen työtehtävään hakee (Gatewood et al. 2011). Minchington ja Thornen (2007) mukaan rekrytointi tarkoittaa kaikista kyvykkäimpien työntekijöiden houkuttelemista tehokkaasti. Francan (2012) osoittaa, että tehokkaat rekrytointikäytännöt ovat tärkeitä kyvykkäiden työnhakijoiden houkuttelemisen lisäksi koko organisaation tehokkuudelle. Rekrytointi voidaan nähdä osaksi ulkoista markkinointia. Kotler ja Keller (2009) määrittävät ulkoisen markkinoinnin tarkoittavan organisaation, tuotteen tai palvelun mainostamista potentiaalisille työntekijöille tai asiakkaille. Ulkoinen markkinointi mahdollistaa sen, että työnantaja pystyy houkuttelemaan kyvykkäitä työnhakijoita tukien samalla yrityksen yleistä brändiä (Backhaus & Tikoo 2004).



Kuvio 3. Työnantajakuvan osa-alueet (mukaillen Franca 2012).

Kuvio 3 kuvaa Francan (2012) rekrytointiin painottuvaa työnantajakuvan mallia, joka mittaa työnantajakuvan vahvuutta kolmella osa-alueella: tunnistaminen, harkinta ja halutuin työnantaja. Hänen mukaansa työnantajakuva ei ole yksiosainen konsepti, vaan siinä on useita osa-alueita, jotka vaikuttavat toisiinsa. Osa-alueisiin kuitenkin vaikuttavat eri tekijät. Hänen luomansa malli on pyramidi, joka auttaa selvittämään, missä osa-alueissa organisaatio on kilpailijoita edellä ja missä muita jäljessä. Pyramidin perustuksena on tunnistaminen, jossa pyritään siihen, että työnhakija erottaa organisaation potentiaalisesti työnantajaksi. Tätä osa-aluetta mitataan sillä, tunnistavatko työnhakijat organisaation nimen. Keskimäinen osa-alue on harkinta, jossa selvitetään, harkitsevatko työnhakijat kyseistä työnantajaa hakiessaan töitä. Tätä osa-aluetta voidaan mitata selvittämällä, kuinka suuri osa vastaajista harkitsisi työnantajaa. Pyramidin huippu, eli kolmas osa-alue on halutuin työnantaja, jossa pyritään selvittämään, onko työnantaja työnhakijan ensimmäinen tai ainoa vaihtoehto. Myös tätä osa-aluetta mitataan prosenttiosuudella vastaajista. (Franca 2012).

Mokinan (2014) mukaan halutuin työnantaja on tavoitetilä, johon työnantajakuvalla pyritään. Nykypäivän kilpailuilla työmarkkinoilla on kuitenkin käynnissä taistelu kyvykkäistä työntekijöistä (Bihani & Dalal 2014; Eboul-Ela 2016). Useat tieteelliset tutkimukset ovat todenneet, että työnantajakuvalla on positiivisia vaikutuksia kyvykkäiden työnhakijoiden houkuttelemiseen. Esimerkiksi Backhaus ja Tikoo (2004) osoittavat, että työnantajakuva vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen potentiaalisten työnantajien näkökulmasta sekä

Heilmann et al. (2013) toteavat, että onnistunut työnantajakuva houkuttelee laadukkaimmat työnhakijat. Cable ja Turban (2003) puoltavat edellisiä osoittamalla, että vahva työnantajakuva houkuttelee enemmän kyvykkäitä hakijoita. Lisäksi Chhabra ja Sharman (2014) toteavat, että vahvalla työnantajakuvalla ja todennäköisyydellä hakea organisaation avointa työtehtävää on merkittävä positiivinen korrelaatio. Tätä puoltavat Gomes ja Nevesin (2010) sillä he osoittavat, että positiivinen työnantajakuva vahvistaa prosessia, joka johtaa työnhakijan aikomukseen hakea organisaation avointa työtehtävää.

Työnantajakuvan, ja tästä seuraavan houkuttelevuuden ansiosta organisaatio saa useita hyötyjä rekrytointiprosessiinsa. Heilmann et al. (2013) mukaan onnistuneen työnantajakuvan johdosta rekrytointiprosessi on lyhyempi ja joustavampi, minkä johdosta myös rekrytointikustannukset ovat pienemmät. Myös Barrow ja Mosley (2005) osoittavat vahvan työnantajakuvan vähentävän rekrytointiin liittyviä kustannuksia. Lisäksi Heilmann et al. (2013) mukaan hakijoiden ollessa jo etukäteen kiinnostuneita työskentelemään organisaatiossa, ei jokaista rekrytointiprosessia tarvitse aloittaa täysin alusta. Tällöin rekrytointiin tarvittava työmäärä pienenee ja rekrytointikustannukset alenevat. Työnantajakuvaa pidetään organisaatioissa onnistuneena, kun ei ole ongelmia täyttää avoimia työtehtäviä (Heilmann et al. 2013).

Houkuttelevuuden ollessa merkittävä onnistuneen työnantajakuvan tekijä, on tutkittu, mikä vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen. Muun muassa Moroko ja Uncles (2008) painottavat työnantajan erilaistumisen merkitystä houkuttelevuuteen ja Aboul-Ela (2016) toteaa työnantajakuvan olevan keino erilaistua työmarkkinoilla. Myös Backhaus ja Tikoon (2004) mukaan työnantajakuva korostaa työnantajan ainutlaatuisia työmahdollisuuksia. Mokina (2014) määrittääkin työnantajakuvan tarkoittavan tarkoituksella muodostettuja työnantajaan liittyviä kuvia, jotka välittävät positiivisen ja uniikin kuvan työnantajasta työmarkkinoille. Erilaistumisen lisäksi muun muassa organisaatiokulttuuri vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen (Barrow & Mosley 2005). Rampl (2014) puoltaa organisaatiokulttuurin merkitystä työnantajan houkuttelevuuteen, sillä hänen mukaan työnantajasta voi tulla halutuin työnantaja silloin, kun työnantajakuva assosioituu mielekkääseen organisaatiokulttuuriin.

Erilaistumisen ja organisaatiokulttuurin lisäksi työnantajakuvaan linkittyvät tunteet vaikuttavat työnantajakuvaan houkuttelevuuteen. Jos rekrytoiva organisaatio keskittyy ainoastaan työn objektiivisiin ominaisuuksiin, jää ymmärtämättä iso osa siitä, mikä tekee organisaatiosta houkuttelevan työnantajana (Lievens et al. 2007). Mokinan (2014) mukaan työnhakijoiden ajatukset työnantajasta muodostavat odotuksien ja tunteiden kokoelman. Lieven et al. (2007) osoittaa, että organisaation työnantajakuva ja identiteetti vaikuttavat siihen, miten työnhakija identifioi itsensä organisaation kanssa ja kuinka houkuttelevana hän kokee työnantajan. Jos hakija arvioi potentiaalisen työnantajan ja työtehtävän piirteiden olevan houkuttelevia, on hakijan asenne organisaatiolle työskentelyä kohtaan positiivinen, ja tämä vaikuttaa myönteisesti hakijan aikomukseen etsiä tietoa työstä ja hakea sitä (Xie et al. 2015).

Lisäksi Cable ja Turban (2003) osoittavat, että ylpeydetunne, jonka työnhakija odottaa tuntevansa organisaatiossa työskennellessään vaikuttaa positiivisesta työnhakijan aikomukseen tavoitella työpaikkaa. Xien et al. (2015) mukaan tämä viittaa siihen, että mitä tunnetumpi, halutumpi ja arvostetumpi organisaatio on, sitä vahvemmin työnhakija identifioi itsensä organisaation kanssa. Tyypillisesti työnhakijalla ei kuitenkaan ole tarpeeksi vahva side organisaation, jotta hän pystyisi muodostamaan vahvan tunnesiteen sen kanssa (Xie et al. 2015). Moroko ja Unclesin (2008) mukaan rekrytointiprosessi myös määrittää, mitä psykologiselta sopimukselta odotetaan. Psykologinen sopimus on vahvasti sidottu työnantajakuvaan, joten rekrytointivaiheessa annettu lupaus työn sisällöstä ja organisaatiokulttuurista tulee vastata todellisuutta. Rekrytointivaiheessa onnistunut lupaus sekä houkuttelee työnhakijat organisaatiolle töihin että pitää heidät tyytyväisenä myös rekrytoinnin jälkeen, organisaation työntekijöinä (Barrow & Mosley 2005).

Työnantajakuvaan houkuttelevuuden ollessa avainasemassa rekrytoinnissa, on tutkittu, miten houkuttelevuuteen voidaan käytännössä vaikuttaa. Rampl ja Kenningin (2014) mukaan työnantajakuvaan houkuttelevuuteen voidaan vaikuttaa kuluttajabrändin teorioita ja malleja soveltamalla. Lisäksi muun muassa sosiaalisen median merkityksestä houkuttelevuuteen on tehty useampia tutkimuksia. Nikolauon (2014) mukaan sosiaalisen median avulla saadaan edullisesti houkuteltua sekä aktiivisia että passiivisia työnhakijoita. Carpentier et al. (2017) tukevat väitettä ja osoittavat sairaanhoitajien rekrytointiin keskittyvässä tutkimuksessaan,

että sairaanhoitajat, jotka vierailivat organisaation Facebook-sivulla, olivat kiinnostuneempia työskentelemään organisaatiossa. Ylipäätään, informaatiota tulisi Francan (2012) mukaan olla saatavissa monen eri kanavan kautta, sillä on harvinaista, että työnhakijat tyytyvät ainoastaan yhteen viralliseen informaatiokanavaan, jossa kerrotaan työnantajasta ja/tai avoimesta työtehtävästä.

Lisäksi Ramplin et al. (2014) mukaan kuluttajanbändin brändikokemuksen johtamisen käytäntöjen hyödyntäminen voisi tarjota keinoja siihen, miten positiiviset tunteet voitaisiin linkittää työnantajakuvaan. Jos työnantajat pyrkisivät liittämään tunteita työnantajakuvaansa, organisaatiot pystyisivät parantamaan houkuttelevuuttaan työnantajana (Rampl et al. 2014). Xie et al. (2015) puoltaa Ramplia et al. (2014), sillä heidän mukaan yrityksen historian, arvojen ja henkilökohtaisten kohtaamisten kautta pystytään lisäämään työnhakijan tunnesidettä yritykseen. Lisäksi Xie et al. (2015) osoittavat, että rekrytointiprosessissa tulisi kommunikoida organisaation työnantajakuva ja tarjota tarpeeksi informaatiota, jotta työnhakija voisi identifioida itsensä organisaation kanssa. Heidän mukaansa myös rekrytointiprosessin ulkopuolella organisaation olisi hyvä pyrkiä lisäämään motivoivia ja tunteikkaita sisältöjä työnantajakuvaansa muun muassa viestintäohjelmien, kesätöiden tai harjoitteluiden kautta.

3.2 Työnantajakuvan merkitys työntekijöiden sitoutumisessa

Nykyisten työntekijöiden pysyvyyden ja sitoutumisen asettaminen päämääräksi on työnantajakuvan kannalta yhtä tärkeää kuin potentiaalisten työntekijöiden houkuttelevuus (Tanwar & Prasad 2016). Tästä syystä aion tutkielmassani keskittyä potentiaalisten työntekijöiden rekrytoimisen lisäksi työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja siihen, kuinka työnantajakuvalla voidaan tähän vaikuttaa. Nykyisiin työntekijöihin keskittyvä työnantajakuva voidaan nähdä osaksi sisäistä markkinointia, jonka Ambler ja Barrow (1996) määrittävät organisaation markkinoinniksi organisaation työntekijöille. Backhaus ja Tikoon (2004) mukaan sisäinen markkinointi on yksi työnantajakuvan teoreettisista perustoista, joka auttaa kehittämään työvoiman ja työympäristön, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Tässä nykyisiin työntekijöihin keskittyvässä osiossa tavoitteenani on vastata tutkimuskysymykseni toiseen osa-alueeseen, eli siihen, mikä on työnantajakuvan merkitys työntekijöiden sitoutumisessa.

Useat työnantajakuvatutkimukset käsittelevät ulkoisen näkökulman ohella organisaation sisäistä työnantajakuvaa. Ambler ja Barrow (1996) osoittavat työnantajakuvan tarkoittavan käytännöllisiä, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita työllistyminen tarjoaa, ja jotka identifioituvat työnantajan kanssa. Kaikki nämä hyödyt voidaan katsoa olevan olemassa oleville työntekijöille suunnattuja, sillä käytännössä ne tarkoittavat työssä kehittymistä, palkitsemista sekä yhteenkuuluvuuden ja tarkoituksen tunteita. Backhaus ja Tikoo (2004) taas osoittavat, että organisaatiokulttuuri ja –identiteetti vaikuttavat työntekijöiden sitoutuneisuuteen työnantajakuvaa kohtaan, joka edelleen parantaa työntekijöiden tuottavuutta. Mokinan (2014) mukaan työnantajakuva on organisaatiobrändin osa-alue, joka pohjautuu työntekijöiden tiedoille ja arvioille, joita tukee heidän kokemuksensa kanssakäymisestä organisaation kanssa. Lisäksi toinen organisaatiobrändin osa-alue, tuotebrändi, voi olla Mokinan (2014) mukaan isossa roolissa työnantajakuvan muodostumisessa. Hän toteaa, että työnantajakuvan rooli on houkutella, sitouttaa ja luoda lojaalisuutta kohdetyöntekijöiden keskuudessa, jotka voivat omalla toiminnallaan kasvattaa tuotebrändin arvoa.

Työnantajakuvalla on todettu olevan useita hyötyjä organisaation työntekijöille ja organisaation toimintaan. Esimerkiksi Heilmann et al. (2013) osoittavat, että vahva työnantajakuva vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden pysyvyyteen, sillä se lisää työtyytyväisyyttä. Heidän mukaansa työtyytyväisyys taas parantaa työntekijöiden näkemyksiä organisaation työnantajakuvasta. Khalif ja Tariq (2015) ovat samaa mieltä, sillä he toteavat, että työnantajakuvalla on positiivisia vaikutuksia organisaation sisällä työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Lisäksi he osoittavat, että työnantajakuva vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja organisaation suoritukseen. Asha ja Jyothin (2013) mukaan työntekijöiden tyytyväisyys on selvästi sidoksissa sitoutuneisuuteen. He kuitenkin painottavat kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan tärkeämmäksi työtyytyväisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi kuin tyytyväisyys työnantajakuvaa kohtaan.

Barrow ja Mosley (2005) puoltavat työnantajakuvan positiivisia vaikutuksia sitoutuneisuuteen ja lisäävät, että työntekijöiden sitoutuneisuudella on edelleen vahva vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja yhteys tuloksetekoon. Backhaus ja Tikoo (2004) ovat samoilla

linjoilla, sillä heidän mukaansa sitoutuneisuus edesauttaa työntekijöiden tuottavuutta, jolla on vaikutus organisaation tulokseen. Lisäksi Barrow ja Mosley (2005) osoittavat, että vahva työnantajakuva vähentää henkilöstön vaihtuvuuteen ja sairaspöissaoloihin liittyviä kustannuksia. Biwas ja Suar (2016) puoltavat työnantajakuvan taloudellista merkitystä, sillä heidän mukaansa kaikki yrityksen sisäiset tekijät, jotka vaikuttavat työnantajakuvaan, vaikuttavat myös organisaation taloudelliseen suoritukseen. Asha ja Jyothi (2013) kuitenkin myöntävät organisaatioon sopivan työntekijän rekrytoinnin ja sitouttamisen aiheuttavan kustannuksia. Heidän mukaan tässä onnistuminen on kuitenkin tärkeää, jotta saadaan pitkäaikaisia ja sitoutuneita työntekijöitä.

Työnantajakuvan ollessa merkityksellinen organisaation työntekijöiden näkökulmasta, on tutkittu, miten positiivinen sisäinen työnantajakuva syntyy. Bellou et al. (2015) painottavat työntekijän ja organisaation välisiä suhteita työnantajakuvan muodostumisessa sekä luettelevat muun muassa palkitsemisen, kehittymismahdollisuuksien, tunnustuksien ja organisaation imagon vaikuttavan työnantajakuvaan. Lisäksi he osoittavat, että organisaation tulisi pyrkiä rakentamaan persoonallisuuttaan, jotta se erilaistuu työmarkkinoilla. Erilaistumisen tärkeyttä työnantajakuvaa rakennettaessa painottavat myös Backhaus ja Tikoo (2004) sekä Moroko ja Uncles (2008). Belloun et al. (2015) mukaan erilaistuminen vaikuttaa positiivisesti organisaation työntekijöihin, sillä työntekijät ovat tällöin tyytyväisiä ja lojaalisia organisaation jäseniä.

Lievens et al. (2007) mukaan myös organisaation ulkopuoliset arviot työnantajasta vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat organisaation työnantajakuvan. Heidän mukaansa ulkoinen työnantajakuva yhdessä sitoutuneisuuden kanssa vaikuttavat työntekijän identifioitumiseen organisaation kanssa. Aboul-Elan (2016) puoltaa ulkopuolisten arvioiden merkitystä toteamalla, että työnantaja pystyy pitämään työntekijänsä tyytyväisinä silloin, kun työntekijät ovat ylpeitä organisaatiostaan ja siellä työskentelystä. Kuten Asha ja Jyothi (2013) totesivat, työntekijöiden tyytyväisyys on selvästi sidoksissa sitoutuneisuuteen. Lisäksi Backhaus ja Tikoo (2004) osoittavat, että organisaatiokulttuuri ja identiteetti vaikuttavat työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Tanwar ja Prasadin (2016) mukaan työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon edesauttaa sitä, että työntekijät toimivat työnantajan puolestapuhujina. Asha ja Jyothi (2013) taas osoittavat työntekijöiden tyytyväisyyden olevan tärkein vaikuttaja siihen,

että työntekijät toimivat organisaation puolestapuhujina. Työntekijöiden suusanallisella viestinnällä on Moroko ja Unclesin (2008) mukaan suuri vaikutus siihen, mitä organisaation työnantajakuvasta ajatellaan.

Alshathry et al. (2017) osoittavat, että se, miten hyvin työntekijät organisaation tuntevat, vaikuttaa työntekijöiden mielikuviin organisaation työnantajakuvasta. Lisäksi organisaation sosiaalinen vastuu ja työntekijöiden havainnot työnantajasta vaikuttavat mielikuviin työnantajakuvasta. Työnantajakuvaan yhdistetyt mielikuvat taas vaikuttavat työntekijöiden lojaalisuuteen työnantajakuvaa kohtaan, joka edelleen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden pysyvyyteen. Alshathryn et al. (2017) syy-seurausketjun voisi mallintaa seuraavasti:

Organisaation tuttuus, sosiaalinen vastuu ja työntekijöiden havainnot

- ➔ Mielikuvat työnantajakuvasta
 - ➔ Lojaalisuus työnantajakuvaa kohtaan
 - ➔ **Työntekijöiden pysyvyys**

Alshathryn et al. (2017) lisäksi muun muassa Biwas ja Suar (2016) sekä Tanwar ja Prasad (2016) osoittavat, että organisaation sosiaalinen vastuu vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan. Asrar-ul-Haqin et al. (2016) mukaan sosiaalisen vastuun on noussut globaaliksi trendiksi, joka sisältää muun muassa bisnesetiikan, sosiaalisen sopimuksen, ympäristöystävällisyyden ja organisaatiokansalaisen teemat. Asrar-ul-Haqin et al. (2016) teoksessa Jones et al. (2010) puoltavat sosiaalisen vastuun merkitystä työnantajakuvaan, sillä heidän mukaansa siitä on tullut kilpailuetu, jolla organisaatio pystyy esiintymään positiivisessa valossa yhteiskunnassa sekä sitouttamaan ja houkuttelemaan työntekijöitä. Asrar-ul-Haq et al. (2016) osoittavat, että sosiaalisella vastuulla on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Myös Shahzad ja Robina (2016) painottavat sosiaalisen vastuun merkitystä työtyytyväisyyteen, ja jatkavat toteamalla, että työtyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus organisaation suoritukseen.

Biwas ja Suar (2016) osoittavat, että sosiaalisen vastuun lisäksi muun muassa koettu organisaation tuki ja arvostus, johdon toiminta sekä psykologinen sopimus ovat työntekijöiden kokeman työnantajakuvan onnistumisen kannalta tärkeitä asioita. Myös

Tanwar ja Prasad (2016) korostavat psykologisen sopimuksen täyttymisen vaikutusta työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan. Psykologisen sopimuksen täyttymisellä on heidän mukaansa positiivinen yhteys työntekijän pysyvyyteen. Tätä puoltavat Barrow ja Mosley (2005) toteamalla, että rekrytointivaiheessa onnistunut lupaus pitää työntekijät tyytyväisenä myös rekrytoinnin jälkeen. Jos psykologinen sopimus ei kuitenkaan ole täyttynyt, työnantaja voi hyödyntää työnantajakuvaansa muuttamaan työntekijän käsitystä työnantajastaan (Backhaus & Tikoo 2004).

Lisäksi organisaation sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä on vaikutus työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan. Love ja Singhin (2011) mukaan parhaiten työnantajatutkimuksissa menestyneiden organisaatioiden viestintä työntekijöiden kanssa on avointa, johdonmukaista, jatkuvaa ja kaksisuuntaista. Moroko ja Uncles (2008) toteavat, että työntekijät näkevät organisaatiosta niin paljon, että tietävät, mitkä mainospuheet täsmäävät organisaatioon ja mitkä eivät. Heidän mukaan työntekijöiden kokemukset ovat suora heijastus organisaation kulttuurista, arvoista ja toimintatavoista, joten työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan on vaikea vaikuttaa muuttamatta organisaation toimintatapoja.

4 Yhteenveto

Tutkielmassani olen käsitellyt työnantajakuvatutkimuksen kehitystä useista näkökulmista vuodesta 1996 nykypäivään. Sen jälkeen keskityin työnantajakuvan merkitykseen rekrytoinnissa, eli työnantajakuvaan potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Keskityin myös työnantajakuvan merkitykseen organisaation sisällä, painottaen työnantajakuvan vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Näiden teemojen pohjalta olen pyrkinyt vastaamaan tutkimuskysymykseeni ”Mikä on työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitoutumisessa?”.

Toisessa luvussa tutkin työnantajakuvatutkimuksen kehitystä. Työnantajakuva on noin 20 vuotta vanha käsite tieteellisessä tutkimuskirjallisuudessa, ja se pohjautuu vahvasti siihen, mitä tuotebrändistä tiedetään. Ensimmäisen kerran työnantajakuva määriteltiin tarkoittamaan käytännöllisiä, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita työllistymisen tarjoaa,

ja jotka identifioituvat työnantajan kanssa (Ambler & Barrow 1996). Myöhemmin työnantajakuva on muun muassa osoitettu korostavan työnantajan erilaistumista ja työympäristöä sekä sisältävän promootiota (Backhaus & Tikoo 2004). Useat tutkijat toteavat, että työnantajakuva hallinnoiminen vaatii henkilöstöhallinnon, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä. Onnistunut työnantajakuva rakentuu tutkimuksien mukaan muun muassa tunnettavuudesta, erilaistumisesta ja siitä, että työnantajakuva vetoaa tunteisiin. Tutkimukset osoittavat, että vahvalla työnantajakuvalla on hyötyä organisaatiolle sen vuorovaikuttaessa työnhakijoiden ja työntekijöiden kanssa.

Kolmannessa luvussa selvitin, että työnantajakuvalla on merkittävä vaikutus rekrytoinnin onnistumiseen. Verrattuna normaaliin tai negatiiviseen työnantajakuvaan, on vahvan työnantajakuvaan ansiosta todennäköisempää, että työnhakija hakee organisaation avointa työtehtävää. Onnistunut työnantajakuva myös houkuttelee enemmän kyvykkäitä työnhakijoita. Lisäksi työnantajakuvalla osoitetaan olevan vahva positiivinen korrelaatio rekrytoinnin onnistumisen kanssa: rekrytointiprosessi on tehokas, rekrytointikustannukset alhaiset, eikä organisaatiolla ole ongelmia täyttää avoimia työtehtäviä.

Kolmannessa luvussa keskityin rekrytoinnin lisäksi työnantajakuvaan merkitykseen organisaation sisällä työntekijöiden sitoutumiseen. Sain selville, että työnantajakuvalla on merkittävä vaikutus olemassa olevien työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja siitä seuraavaan sitoutuneisuuteen. Sitoutuneisuus vaikuttaa positiivisesti organisaation suoritukseen, tuloksentekoon ja henkilöstökustannuksiin. Lisäksi sitoutuneisuus vaikuttaa työntekijän haluun levittää positiivista sanaa työnantajastaan, jolla on suuri vaikutus siihen, kuinka työnantajan työnantajakuva näyttäytyy organisaation ulkopuolisille.

Työnantajakuva vaikutukset

YRITYS B	YRITYS A
<ul style="list-style-type: none">• Iso hakijamäärä ja kyvykkäät työntekijät• Vähemmän työtä rekrytointiprosessissa• Parantunut työtyytyväisyys ja sitoutuminen yritykseen• Parantanut yrityksen suoritus	<ul style="list-style-type: none">• Ylimääräinen työ• Ei vaikutusta yrityksen työntekijöihin• Ei vaikutusta yrityksen suoritukseen

Kuvio 4. Työnantajakuva vaikutukset yritykselle (mukaillen Khalid ja Tariq 2015).

Khalid ja Tariqin (2015) tutkimustulokset vetävät hyvin yhteen työnantajakuva merkityksen yrityksen toimintaan. Heidän tutkimustuloksien pohjalta tehty kuvio 4 vertailee kohdeyrityksien, A ja B, työnantajakuvien vaikutuksia. Yritys B on tietoisesti pyrkinyt kehittämään työnantajakuvaansa, kun taas yritys A ei ole ollut tietoinen työnantajakuva konseptista, eikä ole kiinnittänyt siihen huomiota. Yritys B on saavuttanut lukuisia hyötyjä työnantajakuvallaan rekrytointiinsa, suoritukseensa ja työntekijöilleen. Yritys A taas ei ole näitä hyötyjä saavuttanut. Yritys B on muun muassa lisännyt houkuttelevuuttaan työnantajana, mikä on johtanut isoon hakijamäärään ja kyvykkäisiin työntekijöihin sekä vähentänyt rekrytointiin tarvittavaa työmäärää. Lisäksi yritys B on onnistunut työntekijöiden sitouttamisessa, mikä on vaikuttanut positiivisesti sen suoritukseen.

5 Johtopäätökset

Yhteenvedon jälkeen esitän tutkielmani pohjalta suosituksia organisaatioille työnantajakuvaan liittyen. Ensinnäkin, tutkielmani otsikon kysymys ”Kannattaako työnantajakuvaan panostaa?” on saanut tutkimustulosten pohjalta vastauksen – kyllä. Tutkielmassani osoitan, että työnantajakuvalla on lukuisia hyötyjä sekä rekrytointiin että työntekijöiden sitoutumiseen. Näitä hyötyjä ovat muun muassa työnantajan houkuttelevuus,

joustava rekryointiprosessi, kasvanut työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus sekä alentuneet rekryointi- ja henkilöstökustannukset.

Työnantajakuva on ollessa todistetusti hyödyllinen organisaatiolle, annan tutkimustuloksieni pohjalta suosituksia siihen, miten työnantajakuva kannattaisi pyrkiä hallinnoimaan. Ensimmäiseksi, organisaation olisi hyvä panostaa tunnettavuuteensa. Potentiaalisten työntekijöiden on vaikea muodostaa omaa näkemystään organisaation työnantajakuvasta, jos he eivät tunne organisaatiota. Lisäksi organisaation työntekijät ovat yleisiä työskennellessään organisaatiossa, jota pidetään kiinnostavana. Toiseksi, organisaatio erottuu paremmin työmarkkinoilla, kun se panostaa erilaistumiseen. Erilaistumiseen voi pyrkiä luomalla ainutlaatuisen työskentelykulttuurin. Kolmanneksi, tunteiden merkitystä ei tulisi aliarvioida. Työnantajakuva vedotessa työhakijoiden tunteisiin, ovat he kiinnostuneempia työskentelemään yrityksessä. Neljänneksi, ja tärkeimmäksi, organisaation olisi hyvä ymmärtää, ettei työnantajakuva ole irrallinen mainoskampanja. Työnantajakuvaan pystyy parhaiten vaikuttamaan muokkaamalla organisaation toimintaa, kulttuuria ja identiteettiä.

Lopuksi keskityn tutkielmani rajoituksiin ja työnantajakuvaan liittyviin haasteisiin sekä esitän jatkotutkimusaiheita. Vaikka työnantajakuva on käsitteenä vasta noin 20 vuotta vanha ja tieteellisiä tutkimuksia aiheesta on suhteellisen vähän, on tutkimuksia aiheesta enemmän kuin tässä työssä pystyn käsittelemään. Tutkimukseni lähteenä olevat työnantajakuva käsittelevät tutkimukset ovat voimakkaasti työnantajakuvaan hyötyihin keskittyneitä. On kuitenkin tutkimuksia, jotka löytävät haasteita liittyen työnantajakuvaan hallinnoimiseen. Esimerkiksi Kashive ja Khannan (2017) mukaan monesti on vaikeaa tietää, mitä organisaation piirteitä tulisi mainonnassa korostaa, jotta organisaatio lisäisi houkuttelevuuttaan työnantajana. Lisäksi Russell ja Brannan (2016) toteavat työnantajakuvaan auttavan houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä, mutta heidän mukaansa vasta valintaprosessi määrittää, sopivatko työntekijät organisaation arvioihin. Heidän mukaan työnhakijan on myös itse arvioitava, sopiiko hän organisaation jäseneksi.

Tutkimukseni lähteenä olevat artikkelit tuovat lukuisia näkökulmia työnantajakuvaan. Kuitenkin aihe, johon käsittelemäni artikkelit eivät juurikaan keskity, on organisaation yleisen imagon ja maineen vaikutus työnantajakuvaan. Lisäksi artikkelit suurimmaksi osaksi

käsittelevät työnantajakuvaan yleisellä tasolla, keskittymättä tiettyyn organisaatiotyyppiin tai toimialaan. Voisin kuvitella, että toimialan vaikutus työnantajakuvaan voi olla todella vahva, eikä yksittäisen organisaation ponnistukset työnantajakuvan kohentamiseksi välttämättä vaikuttaisi potentiaalisten työntekijöiden haluun työskennellä tietyllä toimialalla toimivalle organisaatiolle. Mielestäni toimialojen vaikuttavuutta yksittäisten organisaatioiden houkuttelevuuteen tulisi siis tutkia. Lisäksi organisaation yleisen imagon ja maineen vaikutuksia työnantajakuvaan tulisi tutkia lisää.

6 Lähteet

Aboul-Ela, G.M.B.E. (2016). Employer branding: What constitutes "An Employer of choice"? *Journal of Business and Retail Management Research*, 11:1, 154-166.

Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. (2017). "The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework". *International Journal of Organizational Analysis*, 25:3, 413-431.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.

Asha, C.S. & Jyothi, P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *The Journal of Contemporary Management Research*, 7:1, 37-57.

Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K.P., & Iqban, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9:5, 501-517.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. New York, Wiley.

Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I. & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16:6, 1201-1215.

Bihani, A. & Dalal, K. (2014). A review into talent management, talent retention and its scope for learning organisations. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 2:1, 1-11.

Biwas, M.K. & Suar, D. (2016). Antecedent and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136:1, 57-72.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, 3rd ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Cable, D. & Turban, D. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33:11, 2244–2266.

Carpentier, M., Van Hove, G., Van Theemsche, B. & Jacobs, G. (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. New York, Wiley.

Chhabra, N. L. & Sharman, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer

attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22:1, 48-60.

Eshøj, P.A. (2012). The impact of employer branding on the formation of the psychological contract. Saatu osoitteesta <http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/48764246/Thesis.pdf>. Luettu 15.11.2017.

Franca, V. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3:1, 78-122.

Gatewood, R.D., Feild, H.S. & Barrick, M. (2011). Human Resource Selection, South Western Cengage Learning, Independence, KY.

Gomes, D.E. & Neves, J. (2010). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? *Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones*. 26:3, 223-234.

Heilmann, P., Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). Employer Branding in Power Industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7:2, 283-302.

Hendry, C. & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 38-44.

Johnson, M. & Roberts, P. (2006). Rules of attraction. *Marketing Health Services*, 26:1, 38.

Jones, D.A., Willness, C.R. & Madey, S. (2010). Why are job seekers attracted to socially responsible Companies? Testing underlying mechanisms. *Academy of Management Annual Meeting*, 8:1, 1-6.

Kashive, N. & Khanna, V.T. (2017). Study of Early Recruitment Activities and Employer Brand Knowledge and Its Effect on Organization Attractiveness and Firm Performance. *Global Business Review*, 18:3, 172-190.

Khalid, S. & Tariq, S. (2015). Impact of Employer Brand on Selection and Recruitment Process. *Pakistan Economic and Social Review*, 53:2, 351-372.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). Marketing Management, 13th ed., Harlow, Pearson.

Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British journal of Management*, 18:1, 45.

Love, L.F. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Springer Science+Business Media*, 26, 175-181.

Minchington, B. & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12:4, 14-16.

Mokina, S. (2014). Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand. *Economics & Sociology*, 7:2, 136-148.

Moroko, L. & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16:3, 160-175.

Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22:2, 179–189.

Rampl, L.V. (2014). How to Become an Employer of Choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30:13-14, 1486-1504.

Rampl, L.V. & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48:1/2, 218-236.

Rampl, L.V., Opitz, C., Welp, I. & Kenning, P. (2014). The Role of Emotions in Decision-Making on Employer Brands: Insights from Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI). *Springer Science+Business Media*, 27, 361-374.

Russell, S. & Brannan, M.J. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization 2016. *European Management Journal*, 34, 114-124.

Shahzad, Z. & Robina, Y. (2016). An Empirical Investigation into the Mediating Role of Job Satisfaction on the Linkage between Corporate Social Responsibility and Organizational Performance. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 9:2, 454-478.

Sullivan, J. (2004). The eight elements of a Successful Employment Brand. Saatu osoitteesta <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> Luettu 15.11.2017.

Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17:3, 186–206.

Xie, C., Bagozzi, R.P. & Meland, K.V. (2015). The Impact of Reputation and Identity Congruence on Employer Brand Attractiveness". *Marketing Intelligence & Planning*, 33:2, 124-146.