

Työnantajabrändin viestintä organisaation verkkosivuilla - genrenäkökulma

Talouselämän viestintä
Maisterin tutkinnon tutkielma
Jane Ora
2014

Työnantajabrändin viestintä organisaation verkkosivuilla

– genrenäkökulma

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Jane Ora

Tekijä Jane Ora

Työn nimi Työnantajabrändin viestintä organisaation verkkosivuilla – genrenäkökulma

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Talouselämän viestinnän maisteriohjelma

Työn ohjaaja(t) Johanna Moisander

Hyväksymisvuosi 2014

Sivumäärä 103

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tavoitteet

Työnantajabrändin rakentaminen on muuttunut entistä tärkeämmäksi, sillä kilpailu osaavista työntekijöistä kasvaa vauhdilla niin Suomessa kuin globaalistikin. Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaista on tyypillinen työnantajabrändiviestintä organisaation verkkosivuilla ja millä viestinnällisillä keinoilla työnantajabrändiä rakennetaan. Lisäksi tavoitteena on koota tulosten pohjalta genrekuvaukset, joka antaa yleiskuvan verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän elementeistä, teemoista ja viestinnällisistä keinoista.

Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimusaineistona käytetään 12 yrityksen urasivuja. Keskiössä ovat verkkosivujen tekstit – mitä yritys kertoo itsestään työnantajana ja miten. Tutkimusmenetelminä hyödynnetään genreanalyysiä ja teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Genreanalyysin tavoitteena on selvittää, mistä elementeistä työnantajabrändiviestinnän genre rakentuu. Sisällönanalyysin avulla tarkastellaan genren sisällöllisiä piirteitä ja pyritään tunnistamaan, mitkä teemat työnantajabrändin viestinnässä korostuvat ja millä keinoilla yrityksestä luodaan kuvaa hyvänä työnantajana.

Tulokset

Genreanalyysin ja sisällönanalyysin tuloksena urasivuilta tunnistettiin seitsemän funktionaalista jaksoa, joista genren tyypillinen rakenne muodostuu, sekä seitsemän sisällöissä korostunutta teemaa. Lisäksi havaittiin viisi viestinnällistä keinoa, joita hyödynnettiin työnantajabrändiviestinnän pohjana. Aineiston perusteella yritykset korostavat työnantajabrändiviestinnässään työyhteisön houkuttelevuutta, jatkuvaa kehittymistä, työsuhteen hyötyjä, yrityksen menestystä ja asiantuntijuutta sekä työn merkitystä ja hyvän tekemistä. Houkuttelevuutta lisättiin korostamalla yritys- ja tuotebrändejä. Lisäksi viestinnässä nostettiin esiin työntekijän ja yrityksen yhteensopivuus. Promotionaalisuutta hyödynnettiin yleisesti viestinnällisenä keinona. Eri elementtien ja teemojen käytössä oli kuitenkin eroja yritysten välillä, mikä osoittaa, että genre ei ole vielä täysin vakiintunut.

Avainsanat työnantajabrändi, työnantajabrändäys, brändiviestintä, työnantajakuva, verkkosivut, genre

Sisällys

1 JOHDANTO	6
1.1 Aiheen taustaa	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Tutkielman rakenne	10
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	11
2.1 Brändi, yritysbrändi ja työnantajabrändäys	11
2.2 Työnantajabrändin ja -brändäyksen määritelmiä	13
2.3 Työnantajabrändin ulkoinen viestintä	16
2.3.1 Arvolupaus – työnantajabrändin ydin.....	16
2.3.2 Työnantajakuvan muodostuminen ja houkuttelevuus	18
2.3.3 Menestyksekkään työnantajabrändin ominaisuudet	21
2.4 Verkkosivut työnantajabrändin ulkoisen viestinnän kanavana	25
2.4.1 Kustannustehokas ja tärkeä kanava	25
2.4.2 Verkkosivut ja työnantajan houkuttelevuus	27
2.4.3 Mielenkiinto ja vuorovaikutussuhde	29
2.4.4 Tutkimuksen viitekehys: työnantajabrändin viestintä verkkosivuilla	32
3 AINEISTO JA MENETELMÄT	34
3.1 Aineisto	34
3.2 Menetelmät.....	36
3.2.1 Genreanalyysi	36
3.2.2 Sisällönanalyysi	39
3.3 Tutkimuksen toteuttaminen.....	40
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	42
4 TYÖNANTAJABRÄNDIN VIESTINTÄ VERKKOSIVUILLA: GENREN RAKENTEELLISET JA SISÄLLÖLLISET PIIRTEET	45
4.1 Genren rakenne.....	46
4.1.1 Funktionaalisten jaksoiden määrittely	46
4.1.2 Uraosion etusivu	48
4.1.3 Perustiedot yrityksestä.....	49
4.1.4 Yritys työpaikkana ja työnantajana	50
4.1.5 Uramahdollisuudet ja työtehtäväkuvaukset.....	50
4.1.6 Mahdollisuudet opiskelijoille	51

4.1.7	Rekrytointiprosessi	51
4.1.8	Avoimet paikat	52
4.1.9	Yhteenveto genren rakenteesta	53
4.2	Työnantajabrändiviestinnän teemat ja keinot	55
4.2.1	Houkutteleva työyhteisö	55
4.2.2	Jatkuva kehittyminen	59
4.2.3	”Meillä työskentely kannattaa”	61
4.2.4	Menestyvä ja asiantunteva yritys	64
4.2.5	Työn merkitys ja hyvän tekeminen	67
4.2.6	Yritys- ja tuotebrändien hyödyntäminen	69
4.2.7	Työntekijän ja yrityksen yhteensopivuus	70
4.2.8	Tekstin tyyli ja viestinnälliset keinot	72
5	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	77
5.1	Yhteenveto tutkielman keskeisistä tuloksista	77
5.2	Työnantajabrändiviestintä genrenä	84
5.3	Työnantajakuvan rakentaminen verkkosivuilla	88
5.4	Promotionaalisuus tyypillisenä genrepiirteenä	94
5.5	Tulosten hyödynnettävyys ja ideoita jatkotutkimukselle	97
	LÄHTEET	100

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimusaineistoon valitut yritykset	35
Taulukko 2: Analyysin vaiheet	42
Taulukko 3: Yhteenveto genren rakenteesta	54
Taulukko 4: Työnantajabrändiviestinnän genren tyypillinen rakenne	78
Taulukko 5: Työnantajabrändiviestinnän teemat ja keinot	81
Taulukko 6: Työnantajabrändin funktionaaliset ja symboliset hyödyt	89

Kuviot

Kuvio 1: Työnantajabrändin arvolupauksen sisäinen ja ulkoinen markkinointi	16
Kuvio 2: Työnantajabrändäyksen viitekehys	18
Kuvio 3: Sisäisen, työnantaja- ja yritysbrändäyksen suhde	24
Kuvio 4: Verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän viitekehys	32
Kuvio 5: Verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän keskeiset elementit	82

Kuvat

Kuva 1: Esimerkki uraosion etusivusta	49
Kuva 2: Esimerkki hakuprosessin kuvauksesta ja vinkkien antamisesta	52

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen taustaa

Väestön ikääntyminen ja työikäisen väestön väheneminen tuovat yrityksille uusia haasteita työmarkkinoilla. Kilpailu osaavista työntekijöistä kasvaa vauhdilla niin Suomessa kuin globaalistikin, ja yritykset ovat alkaneet miettiä keinoja erottautua kilpailevista työnantajista. (Ks. esim. Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon 2002; Franca & Pahor 2012; Knox & Freeman 2006; Moroko & Uncles 2008.) Franca ja Pahor (2012: 78–79, 113) uskovat, että kilpailu hyvistä työntekijöistä tulee olemaan tulevaisuudessa yhtä kovaa kuin kilpailu asiakkaista: Suuri joukko hakijoita ei enää kilpaile yhdestä työpaikasta, vaan työpaikat kilpailevat samoista hakijoista. Erottautuminen muuttuu siis entistä tärkeämmäksi.

Erottautumista haetaan työnantajabrändäyksen avulla, sillä vahvan työnantajabrändin on todettu tuovan yritykselle kilpailuetua yhä haastavammiksi muuttuvilla työmarkkinoilla. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että vahva työnantajabrändi on kriittinen tekijä osaavien työntekijöiden houkuttelemisessa ja rekrytoinnissa. (Franca & Pahor 2012.) Työnantajabrändäyksessä yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan ominaisuuksilla, joita siihen liitetään nimenomaan työnantajana (Backhaus & Tikoo 2004: 502). Työnantajabrändäyksen tarkoituksena onkin luoda yrityksestä kuvaa hyvänä työpaikkana (Backhaus & Tikoo 2004; Ewing ym. 2002; Franca & Pahor 2012). Brändimielikuvien rakentaminen on tärkeää, sillä ne luovat positiivisia asenteita työnantajaa kohtaan, auttavat erottumaan kilpailijoista ja voivat houkuttaa hakemaan kyseiseen yritykseen kilpailevan työnantajan sijaan (Collins & Stevens 2002). Mitä enemmän on kilpailua, sitä enemmän mielikuvavaikuttamista tarvitaan (Juholin 2011: 150).

Työnantajabrändäys pohjautuu oletukseen, että inhimillinen pääoma on yritykselle arvokasta ja toimii kilpailuedun perustana (Backhaus & Tikoo 2004: 503; Moroko & Uncles 2008: 160–161; Berthon, Ewing & Hah 2005: 152). Yritykset ovat kehittäneet tehokkaita markkinointistrategioita hankkiakseen uusia ja säilyttääkseen nykyisiä asiakkaita – nyt vastaavien strategioiden tarve on havaittu myös muiden sidosryhmien kohdalla (Knox & Freeman 2006: 695–969). Kiinnostus työnantajabrändäykseen onkin

ollut selvästi kasvussa viime vuosikymmenen aikana (ks. esim. Backhaus & Tikoo 2004; Gaddam 2008; Lievens, Van Hove & Anseel 2007; Moroko & Uncles 2008). Työnantajabrändäykseen ja erilaisiin kampanjoihin käytetään jo huomattavia resursseja, mikä osoittaa, että brändäyksestä koetaan olevan käytännön hyötyä (Backhaus & Tikoo 2004: 501; Davies 2008: 667). Työnantajabrändäyksen noususta kertovat myös erilaiset työnantajamielikuvatutkimukset (esim. Universum, Great Place To Work, Talentum) ja työnantajabrändin rakentamiseen keskittyvät konsultointipalvelut.

Työntekijöiden merkitys on noteerattu myös kirjallisuudessa ja viime vuosikymmenten aikana on alettu puhua sisäisestä ja ulkoisesta työnantajabrändäyksestä (Foster, Punjaisri, & Cheng 2010: 401). Työnantajabrändäyksen teoreettinen tausta pohjautuu pitkälti kuluttaja- ja yritysbrändäykseen, mutta pääkohderyhminä ovat yrityksen nykyiset ja potentiaaliset työntekijät (Moroko & Uncles 2008: 161). Sisäisen brändäyksen tarkoituksena on sitouttaa nykyiset työntekijät organisaatioon, sen kulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo 2004: 501; Moroko & Uncles 2008: 160). Kun henkilöstö omaksuu yrityksen brändin, se pystyy paremmin viestimään brändilupauksen ulkoisille sidosryhmille (Foster ym. 2010: 401). Ulkoisen työnantajabrändäyksen tarkoituksena on houkutella yritykseen uusia ja ennen kaikkea yrityksen kannalta oikeita henkilöitä (Foster ym. 2010: 401). Tässä tutkielmassa keskitytään ulkoiseen brändäykseen ja erityisesti verkkosivuihin työnantajabrändiviestinnän kanavana.

Työnantajabrändäystä on tutkittu eri näkökulmista, mutta painotus on ollut pitkälti sisäisessä brändäyksessä. Sisäinen näkökulma on toki tärkeä, sillä nykyisten työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa organisaation menestykseen, mutta se ei yksinään riitä voittamaan ”sotaa lahjakkuuksista” (*the war for talent*). Yritykset tarvitsevat jatkuvasti myös uusia työntekijöitä, ja houkutelukseen parhaat osaajat yritysten on keskityttävä ulkoiseen työnantajabrändäykseen. (Franca & Pahor 2012: 84, 87.)

Verkkosivut ovat yksi tärkeä kanava työnantajabrändin ulkoiselle viestinnälle ja työnantajakuvan rakentamiselle. Verkkosivuille voi sijoittaa runsaasti materiaalia, joten mahdollisuudet työnantajabrändin ulkoiseen viestintään ovat lähes rajattomat. Mitä enemmän tietoa on tarjolla, sitä enemmän se vähentää hakijan epävarmuutta siitä, minkälaisista organisaatioissa olisi työskennellä. Tarjotun tiedon avulla potentiaalinen hakija voi arvioida sopivuuttaan kyseisen organisaatioon. (Allen, Mahto & Otondo 2007.) Verkkosivujen sisällöillä on tutkimusten mukaan merkitystä työnantajakuvan

rakentumiseen, työnantajan houkuttelevuuteen ja sitä kautta hakuaikomuksiin (Allen ym. 2007; van Birgelen, Wetzels & van Dolen 2008; Cober, Brown, Blumental, Doverspike & Levy 2000; Cober, Brown, Keeping & Levy 2004). Tässä mielessä verkkosivut toimivat hyvänä aineistona työnantajabrändiviestinnän tutkimiselle.

Työnantajabrändiviestintää voi pitää omana tekstilajinaan sen muodon, sisällön, kommunikatiivisen tavoitteen ja yleisön perusteella. Tämän vuoksi genreanalyysi ja sitä tukeva sisällönanalyysi valikoituivat hyviksi keinoiksi tarkastella työnantajabrändiviestinnän rakenteellisia ja sisällöllisiä piirteitä. Organisaatioviestinnän kontekstissa genret nähdään usein esimerkkeinä viestinnällisestä toiminnasta, jota ohjaa niiden kommunikatiivinen tavoite (Yates & Orlikowski 1992; Lehtinen & Pälli 2011). Genreä voikin kuvata kielellisesti realisoituneena toimintatyyppinä ja tapana tehdä asioita (Fairclough 1992, 2003; Miller 1984; Swales 1990). Myös tässä tutkielmassa keskiössä on genren kommunikatiivinen tavoite: mitä teksteillä tehdään. Työnantajabrändiviestinnän genren määrittäminen auttaa hahmottamaan, millaista on tyypillinen työnantajabrändiviestintä organisaation verkkosivuilla ja millä keinoilla positiivista työnantajakuvaa rakennetaan.

Genreanalyysiä on hyödynnetty aiemminkin useissa organisaatioviestinnän tutkimuksissa. Esimerkiksi Yates ja Orlikowski (1992) ovat hyödyntäneen genreä kuvatessaan organisaatioviestintää rakenteellistumisen prosessina. Tutkijat näkevät organisaatioviestinnän genret tyypillisinä esimerkkeinä viestinnällisestä toiminnasta, jolle on ominaista samantyyppinen sisältö, muoto ja toistuva käyttötilanne sekä kehittyminen vuorovaikutuksessa institutionaalisten käytäntöjen ja yksittäisten henkilöiden toimenpiteiden välillä. (Yates & Orlikowski 1992: 299.)

Schoeneborn (2013) on puolestaan tutkinut PowerPointin roolia professionaalisen ja organisaatioviestinnän genrenä. Tutkimuksen keskiössä oli PowerPointille tyypillinen toiminnallinen pulma, joka liittyy esityksen ja projektidokumentoinnin väliseen suhteeseen. Empiirisen tutkimuksen tuloksena Schoeneborn tunnisti kolme PowerPointin alagenreä, jotka erosivat toisistaan siinä, kuinka ne soveltuivat projektidokumentointiin. Genreanalyysiä on käytetty myös vastuullisuusraportoinnin (ks. esim. Bowers 2010) ja kokouskäytäntöjen (Lehtinen & Pälli 2011) tutkimisessa. Menetelmää on hyödynnetty myös verkkosivukontekstissa: Esimerkiksi Montesi (2010) on soveltanut genreanalyysiä erilaisten verkkosivujen luokitteluun niiden kommunikatiivisen tavoitteen pohjalta.

Työnantajabrändäys toimii markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen ja viestinnän rajapinnassa. Organisaatioviestinnän kontekstissa työnantajabrändäystä on tutkittu vielä melko vähän, ja tutkielman teoreettinen tausta nojaakin viestinnän lisäksi markkinoinnin, johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja organisaatiopsykologian tutkimukseen. Aiemmassa tutkimuksessa ulkoista työnantajabrändäystä ja työnantajan houkuttelevuutta on tarkasteltu pitkälti hakijan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen näkökulmaan – mitä yritykset kertovat itsestään työnantajana ja miten. Työnantajan houkuttelevuuden ja rekrytoinnin kontekstissa verkkosivuja on tutkittu jonkin verran (ks. esim. Allen ym. 2007; van Birgelen ym. 2008; Cober ym. 2000; Cober ym. 2004), mutta organisaatioviestinnän, työnantajabrändiviestinnän ja genren yhteisestä näkökulmasta verkkosivuja ei ole juuri tutkittu.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työnantajabrändäys on tutkimusalueena kohtuullisen uusi ja akateemista kirjallisuutta aiheesta on vielä melko vähän (Backhaus & Tikoo 2004: 501–503; Foster ym. 2010: 405; Knox & Freeman 2006: 700, Lievens ym. 2007: 48). Tilausta uudelle tutkimukselle on siis olemassa – erityisesti organisaatioviestinnän näkökulmasta. Tämän tutkielman tarkoituksena on tuoda lisää empiiristä tietoa ulkoisesta työnantajabrändäyksestä, jota ei vielä ole tutkittu yhtä paljon kuin sisäistä brändäystä (Franca & Pahor 2012). Lisäksi tutkielma pyrkii täydentämään niin työnantajabrändäyksen kuin organisaatioviestinnänkin tutkimusta genrenäkökulmasta.

Verkkosivut ovat osa yrityksen ulkoista viestintää, ja sisältöjen voi olettaa heijastavan niitä asioita, joita yritykset pitävät tärkeinä ja haluavat viestiä kohderyhmilleen. Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaista on tyypillinen työnantajabrändiviestintä organisaation verkkosivuilla ja millä viestinnällisillä keinoilla työnantajabrändiä rakennetaan. Keskiössä ovat verkkosivujen tekstit – mitä yritys kertoo itsestään työnantajana ja miten. Analyysiä tuetaan kuvilla, videoilla ja muilla verkkosivujen graafisilla elementeillä. Genreanalyysin avulla verkkosivuilta etsitään keskeiset funktionaaliset jaksot, joista työnantajabrändiviestinnän genre rakentuu, ja sisällönanalyysin keinoin aineistosta pyritään nostamaan esiin genrelle tyypillisiä teemoja ja viestinnällisiä keinoja.

Tutkimustehtävään haetaan vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Mistä elementeistä verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän genre rakentuu?
- 2) Mitä teemoja työnantajabrändin viestinnässä korostetaan?

Samalla kiinnitetään huomiota tekstin tyyliin ja pyritään tunnistamaan erilaisia viestinnällisiä keinoja, joita organisaatiot käyttävät työnantajabrändiviestintänsä pohjana. Tavoitteena on koota tulosten pohjalta genrekuvaus, joka antaa yleiskuvan verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän elementeistä, teemoista ja viestinnällisistä keinoista.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma on jaettu viiteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa esitellään aiheen tausta, tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa käsitellään työn teoreettista taustaa: Luvussa 2.1 tarkastellaan brändiä, yritysbrändiä ja työnantajabrändäystä yleisellä tasolla. Luvussa 2.2 käydään tarkemmin läpi työnantajabrändin ja -brändäyksen määritelmiä, ja luvussa 2.3 keskitytään työnantajabrändin ulkoiseen viestintään. Verkkosivuja työnantajabrändin ulkoisen viestinnän kanavana tarkastellaan lähemmin luvussa 2.4. Työn kolmannessa luvussa esitellään tutkimusaineisto ja käytetyt menetelmät, käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulokset esitetään luvussa neljä tarkastelemalla niitä tutkimuskysymyksittäin. Luvussa 4.1 keskitytään genren rakenteellisiin piirteisiin ja haetaan vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Luvussa 4.2 tarkastellaan työnantajabrändiviestinnän teemoja ja viestinnällisiä keinoja ja vastataan samalla toiseen tutkimuskysymykseen.

Luvussa viisi tuloksista kootaan yhteenveto, jonka jälkeen tuloksia pohditaan tarkemmin. Keskeiset tulokset ja niiden pohjalta muodostettu genrekuvaus esitellään luvussa 5.1. Luvussa 5.2. tarkastellaan työnantajabrändiviestintää genrenäkökulmasta ja luvussa 5.3 pohditaan teemojen käyttöä positiivisen työnantajakuvan luojana. Lisäksi tarkastellaan kielellisten ja visuaalisten elementtien merkitystä huomion herättäjänä ja ylläpitäjänä. Luvussa 5.4 keskitytään vielä promotionaalisuuteen työnantajabrändiviestinnän keskeisenä piirteenä. Lopuksi pohditaan tulosten hyödynnettävyyttä ja esitetään ideoita jatkotutkimukselle.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Brändi, yritysbrändi ja työnantajabrändäys

Kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy ja yritysten on löydettävä uusia keinoja erottautua kilpailijoistaan yhä haastavammaksi muuttuvilla työmarkkinoilla (Backhaus & Tikoo 2004; Davies 2008; Gaddam 2008; Moroko & Uncles 2008). Erottautumista haetaan työnantajabrändäyksen avulla, sillä monet tutkimukset ovat osoittaneet, että vahva työnantajabrändi on kriittinen tekijä osaavien työntekijöiden houkuttelemisessa ja rekrytoinnissa (Franca & Pahor 2012). Kiinnostus työnantajabrändäystä kohtaan on kasvanut jatkuvasti, ja yritykset käyttävät jo huomattavia resursseja erilaisiin työnantajabrändikampanjoihin (Backhaus & Tikoo 2004; Davies 2008; Gaddam 2008; Moroko & Uncles 2008).

Brändäys on alun perin lähtöisin markkinoinnista (Franca & Pahor 2012: 84). Perinteisesti brändit ovat olleet tärkeitä tuote- ja yritystasolla, mutta 90-luvulta lähtien brändäystä on alettu hyödyntää myös henkilöstöjohtamisen puolella (Backhaus & Tikoo 2004: 501, Franca & Pahor 2012: 85). Työnantajabrändäyksessä markkinoinnin ja erityisesti brändien periaatteita sovelletaan HR-toimintoihin, ja brändätty tuote on ainutlaatuinen ja erityinen työkokemus (*unique employment experience*). Siinä missä tuotebrändit keskittyvät tuotteen esittämiseen asiakkaille ja yritysbrändit yrityksen esittämiseen ulkoisille sidosryhmille, työnantajabrändäyksen kohderyhmänä ovat yrityksen nykyiset ja potentiaaliset työntekijät. (Edwards 2010: 5–6.) Ja kuten brändeissä yleensä, myös työnantajabrändäyksessä on kyse mielikuvien rakentamisesta (Ewing ym. 2002; Franca & Pahor 2012).

Työnantajabrändäyksen teoreettinen tausta nojaa pitkälti kuluttaja- ja yritysbrändäykseen (Moroko & Uncles 2008). Brändejä pidetään yhtenä yrityksen tärkeimpänä kilpailuetuna ja brändinhallinta on tärkeässä asemassa monissa yrityksissä (Backhaus & Tikoo 2004: 501). Brändien alkuperäinen tarkoitus oli ilmentää omistajuutta erottamalla tavara toisista vastaavista. Keskeistä oli siis erottuminen. Tämä on toki tärkeää myös nykypäivänä, vaikka brändi on paljon muutakin kuin erottuva nimi. (Davies 2008: 669–670.)

Yleisesti brändillä voidaan tarkoittaa nimeä, termiä, muotoilua, symbolia tai mitä tahansa ominaisuutta, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden tarjoamista tuotteista tai palveluista (American Marketing Association 2014). Franca ja Pahor (2012) kuvaavat brändiä symbolisena ilmentymänä kaikesta siitä tiedosta, joka yhdistetään yritykseen, tuotteeseen tai palveluun. Se toimii luomalla assosiaatioita ja odotuksia tietyn valmistajan tuotteista. Brändäyksen he esittelevät luovana prosessina, jonka tarkoituksena on luoda eroja esimerkiksi tuotteiden, palveluiden tai yritysten välille. (Franca & Pahor 2012: 80–85.)

Brändiä voidaan myös ajatella erilaisten aineellisten ja aineettomien ominaisuuksien yhdistelmänä, joka symboloituu tavaramerkissä ja oikein johdettuna luo arvoa ja vaikutusvaltaa (Swystun 2007, ks. Edwards 2010: 6). Brändiajattelussa korostuu vahvasti kuluttajanäkökulma, jonka mukaan brändien kuluttaminen määrittää ihmisille, keitä he ovat, haluaisivat olla tai millaisina he haluaisivat tulla nähdyksi muiden silmissä (Balmer & Gray 2003: 973). Viime vuosina kirjallisuudessa on korostettu erityisesti brändin arvon merkitystä; brändissä koetaan kiteytyvän kaikki se lisäarvo, joka liitetään yritykseen ja sen tuotteisiin tai palveluihin. Yritysbrändiä voidaan pitää ikään kuin laatutakuuna, vakuutuksena huonoa suoriutumista tai taloudellista riskiä vastaan. Balmer ja Gray (2003) pitävätkin yritysbrändiä tärkeänä navigointityökaluna monille eri sidosryhmille, kuten esimerkiksi nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille, sijoittajille ja kuluttajille. (Balmer & Gray 2003: 972–973.)

Monet tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että tuote- ja yritysbrändien hyödyt pätevät myös työnantajabrändeihin (esim. Collins & Stevens 2002; Cable & Turban 2003; Davies 2008). Markkinointikirjallisuuden mukaan brändimielikuva viittaa uskomuksiin, joita kuluttajalla on kyseisestä tuote- tai palvelubrändistä. Brändimielikuvilla on suuri merkitys päätöksiin, sillä ostohetkellä kuluttaja harkitsee suuremmalla todennäköisyydellä brändäytyä kuin vastaavaa brändäämätöntä tuotetta tai palvelua. Brändimielikuvat luovat positiivisia asenteita tuotetta tai palvelua kohtaan, tekevät brändistä erilaisen, helpottavat vertailua ja antavat syyn valita kyseisen brändin kilpailevan tuotteen sijaan. Rekrytointikontekstissa työnhakijoiden voidaan ajatella kohtaavan vastaavanlaisia asioita kuin kuluttajien. Työnhakijat muodostavat mielikuvia potentiaalisista työnantajista, ja nämä mielikuvat toimivat pohjana työnhakupäätökselle. (Collins & Stevens 2002: 1122.)

Tutkimukset osoittavat, että organisaation markkinointitoimenpiteet vahvistavat kuluttajien brändimielikuvia lisäämällä tunnettuutta, luomalla myönteisiä asenteita brändiä kohtaan ja vahvistamalla haluttuja brändiassosiaatioita. Markkinoinnin kautta saatu tieto on erityisen tärkeää niille kuluttajille, jotka ovat vielä epävarmoja siitä, mitä ominaisuuksia he haluavat, mistä tuote- tai palvelutietoa voisi etsiä ja kuinka sitä voisi vertailla. Epävarmat tai kokemattomat kuluttajat luottavat markkinoinnin kautta saatuun tietoon ja muodostavat brändimielikuvansa ja asenteensa sen perusteella. Sama pätee osaltaan myös työnhakijoihin. (Collins & Stevens 2002: 1122–1123.) Mitä vähemmän potentiaalisella hakijalla on kokemusta tai tietoa työnantajista, sitä enemmän hän on rekrytointiviestinnän ja työnantajabrändien varassa.

Davies (2008: 668) nostaa esiin neljä brändeihin liitettävää ominaisuutta, jotka ovat relevantteja myös työnantajabrändille: erottautuminen, tarpeiden tyydyttäminen sekä lojaliteetin ja tunnesiteen luominen. Työnantajan houkuttelevuuden kannalta on tärkeää, että organisaatio erottuu positiivisesti muista työnantajista. Vahva työnantajabrändi edellyttää työntekijöiden tarpeiden (symbolisten ja funktionaalisten) tyydyttämistä ja edesauttaa lojaliteetin ja tunnesiteen luomisessa.

2.2 Työnantajabrändin ja -brändäyksen määritelmiä

Monet tutkimukset osoittavat, että vahva työnantajabrändi on kriittinen tekijä osaavien työntekijöiden houkuttelemisessa ja rekrytoinnissa sekä nykyisten työntekijöiden säilyttämisessä (Franca & Pahor 2012). Työnantajabrändäyksessä yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan ominaisuuksilla, joita siihen liitetään nimenomaan työnantajana (Backhaus & Tikoo 2004: 502). Työnantajabrändäyksen tarkoituksena onkin luoda yrityksestä mielikuvaa hyvänä työpaikkana (Ewing ym. 2002: 11; Franca & Pahor 2012: 85; Sullivan 2004, ks. Backhaus & Tikoo 2004: 501). Onnistuneella työnantajabrändäyksellä voidaan houkutella uusia osaavia työntekijöitä sekä lisätä nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuutta, lojaliteettia ja tuottavuutta (Backhaus & Tikoo 2004; Gaddam 2008: 45).

Ambler ja Barrow määrittelivät työnantajabrändin 90-luvulla *työsuhteen tarjoamien käytännöllisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen joukoksi, joka identifioidaan työnantajayritykseen* (Ambler & Barrow 1996, ks. Backhaus & Tikoo 2004: 502).

Määritelmää on siteerattu lukuisissa artikkeleissa (ks. esim. Aggerholm ym. 2011; Backhaus & Tikoo 2004; Berthon ym. 2005; Knox & Freeman 2006; Lievens ym. 2007; Moroko & Uncles 2008), ja siitä on muodostunut keskeinen määritelmä työnantajabrändin tutkimuksessa (Aggerholm ym. 2011: 108).

Franca ja Pahor (2012) määrittelevät työnantajabrändin joukoksi positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia, jotka organisaatioon liitetään työnantajana ja jotka viestitään erilaisten kanavien kautta niin sisäisille kuin ulkoisillekin yleisöille. Tutkijat toteavat vielä tiivistäen, että kyseessä on kaikkien työmarkkinoilla olevien henkilöiden muodostama käsitys organisaatiosta työnantajana. (Franca & Pahor 2012: 87.) Backhaus ja Tikoo (2004) kuvaavat työnantajabrändiä tiiviisti konseptiksi, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Työnantajabrändäystä he puolestaan pitävät prosessina, jonka tarkoituksena on rakentaa erottuva ja ainutlaatuinen työnantajaidentiteetti. (Backhaus & Tikoo 2004: 502.) Lloyd (2002) korostaa työnantajabrändäyksessä erityisesti brändin viestintää. Hänen mukaansa työnantajabrändäys koostuu yrityksen pyrkimyksistä viestiä nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille, että se on houkutteleva työpaikka. (Lloyd 2002, ks. Moroko & Uncles 2008: 161.)

Sullivan (2004) näkee työnantajabrändäyksen vielä hieman laajemmin ja määrittelee sen kohdennetuksi pitkän tähtäimen strategiaksi, jonka avulla hallitaan nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden sekä muiden relevanttien sidosryhmien tietoisuutta ja käsityksiä yrityksestä (Sullivan 2004, ks. Backhaus & Tikoo 2004: 501). Työnantajabrändäyksen strategisuutta korostaa myös se, että työnantajabrändi on vahvasti kytköksissä organisaation visioon, missioon, strategiaan tavoitteisiin ja arvoihin (Aggerholm ym. 2011; Hatch & Schultz 2003).

Aggerholm ym. (2011) ovat tyytymättömiä aiempiin työnantajabrändäyksen määritelmiin ja pitävät niitä turhan rajoittavina mm. vanhanaikaisten ja yksisuuntaisten näkemysten vuoksi. He lähestyvät aihetta kestävän liiketoiminnan näkökulmasta ja määrittelevät työnantajabrändäyksen strategiseksi brändäysprosessiksi, jossa luodaan, neuvotellaan ja toteutetaan kestäviä suhteita organisaation ja sen potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden välillä. Lisäksi he korostavat erilaisten yhteiskunnallisten kontekstien – kuten hyvinvoinnin, vakauden ja taantuman – vaikutusta työnantajabrändäykseen. On selvää, että sidosryhmien tavoitteet, tarpeet ja odotukset ovat eri tilanteissa erilaisia, ja tämä tulisi huomioida myös työnantajabrändäyksessä. Työnantajabrändäys ei siis ole

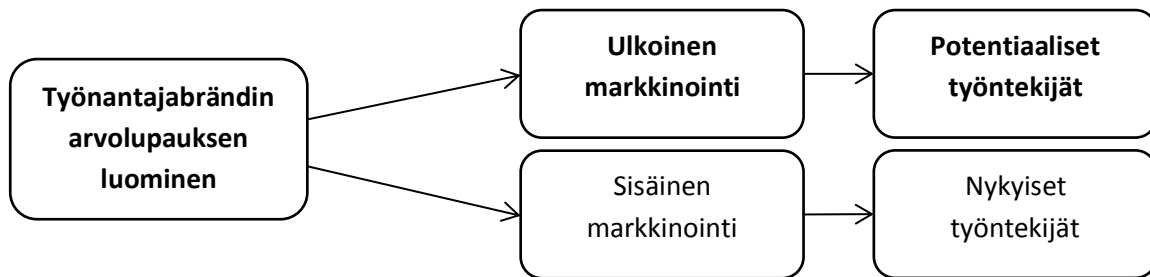
yksisuuntainen työkalu työntekijöiden rekrytoinnissa ja säilyttämisessä, vaan ennemminkin viestinnällinen ja strateginen prosessi, joka tukee kestävästä kehitystä ja organisaation arvonluontia. (Aggerholm ym. 2011: 109, 114.)

Backhaus ja Tikoo (2004) puhuvat työnantajabrändäyksestä kolmivaiheisena prosessina, jossa ensimmäinen vaihe on brändiä ilmentävän arvolupauksen (*employer value proposition*) luominen. Toisessa vaiheessa arvolupaus markkinoidaan yrityksen kohdennetuille ulkoisille sidosryhmille, kuten potentiaalisille työntekijöille ja rekrytointitoimistoille. Vaikka työnantajabrändin ulkoinen markkinointi on lähinnä suunnattu houkuttelemaan edellä mainittuja kohderyhmiä, on sen tarkoituksena myös tukea tuote- ja yritysbrändejä. Kolmas vaihe käsittää työnantajabrändin sisäisen markkinoinnin (käytetään myös termiä sisäinen brändäys), jonka tavoitteena on saada työntekijät sitoutumaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Backhaus & Tikoo 2004: 502–503.)

Backhausin ja Tikoon esittämää järjestystä voidaan kuitenkin kritisoida, sillä työnantajabrändin ulkoinen ja sisäinen markkinointi ovat ennemminkin samanaikaisia kuin peräkkäisiä vaiheita. Yhtenäisen brändimielikuvan saavuttamiseksi sisäisen brändäyksen on oltava kunnossa, jotta henkilöstö osaa toiminnallaan viestiä samoja arvoja kuin ulkoisessakin brändäyksessä viestitään (Foster ym. 2010). Jos brändäysprosessia ajatellaan organisaation sijaan potentiaalisen työntekijän näkökulmasta, Backhausin ja Tikoon esittämä järjestys on looginen. Potentiaalinen työntekijä kohtaa ensin ulkoisen brändiviestinnän, jonka jälkeen – työpaikan mahdollisesti saatuaan – hän altistuu organisaation sisäiselle brändäykselle.

Edellä esitettyjen määritelmien pohjalta voi tiivistäen todeta, että työnantajabrändäys on pitkän tähtäimen strateginen, viestinnällinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jonka tavoitteena on erottua kilpailijoista luomalla yrityksestä mielikuvaa hyvänä, houkuttelevana ja ainutlaatuisena työpaikkana, johon nykyiset työntekijät haluavat sitoutua ja parhaat osaajat hakeutua.

Tässä tutkielmassa keskitytään työnantajabrändin ulkoiseen viestintään (kuvio 1, ylempi polku), jonka tarkoituksena on houkuttaa uusia työntekijöitä. On hyvä kuitenkin muistaa, että sisäinen ja ulkoinen brändäys ovat osa samaa prosessia, ja niiden on oltava linjassa keskenään.



Kuvio 1. Työnantajabrändin arvolupauksen sisäinen ja ulkoinen markkinointi.

2.3 Työnantajabrändin ulkoinen viestintä

2.3.1 Arvolupaus – työnantajabrändin ydin

Työnantajabrändäys edellyttää markkinointia organisaation sisä- ja ulkopuolella. Onnistuakseen brändäyksessä organisaation on osattava viestiä selkeästi, mikä tekee siitä erilaisen ja houkuttelevan työnantajan. Työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin tarkoituksena on esittää yritys haluttuna työnantajana, jotta se voisi houkuttaa parhaita mahdollisia työntekijöitä. Kun tulevat työntekijät ovat kiinnostuneet brändistä, he luovat oletuksia siitä, minkälaista työskentely kyseisessä yrityksessä on, ja tuovat nämä ajatukset mukanaan yritykseen. Samalla he tukevat yrityksen arvoja ja vahvistavat sitoutumistaan organisaatioon. (Backhaus & Tikoo 2004: 502–503.)

Työnantajabrändin ydin on työnantajan viestimä arvolupaus, johon kiteytyy se, millä tavoin yritys eroaa kilpailijoistaan työmarkkinoilla (Franca & Pahor 2012: 86). Arvolupaus kertoo myös hyödyn, jonka työntekijä saa ollessaan tietyn organisaation jäsen (Heger 2007: 121). Kyse on siis lisäarvosta, jonka työnantaja voi tarjota työntekijöilleen, ja tämän tehokkaasta viestimisestä. Arvolupauksen perustana toimii organisaation kulttuuri, johtamistyyli, nykyisten työntekijöiden ominaisuudet, nykyinen työnantajakuva sekä käsitykset tuotteiden tai palveluiden laadusta (Sullivan 2002, ks. Backhaus & Tikoo 2004: 502). Heger (2007: 122) uskoo, että työnantajan arvolupauksella voi olla suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiseen, mikäli arvolupauksen ominaisuudet – esimerkiksi mahdollisuus oppia uutta – motivoivat työntekijöitä.

Työnantajabrändillä organisaatio korostaa arvojensa lisäksi lupauksia, jotka täyttyessään luovat ja ylläpitävät yrityksestä mielikuvaa hyvänä työnantajana (Franca & Pahor 2012:

86). Arvolupausta miettiessään yrityksen on tiedostettava, mitä aineellisia ja aineettomia etuja he voivat työntekijöilleen tarjota – toisin sanoen mistä heidän tarjoamansa *ainutlaatuinen työkokemus* muodostuu. Ihmiset voivat kokea työskentelyn samassa yrityksessä eri tavoin, jolloin yrityksen tarjoama työkokemus ei ole kaikille sama. Keskeistä työnantajabrändäyksessä on kuitenkin osata tiivistää, millaista työskentely kyseisessä organisaatiossa on. Myös organisaation persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet, kuten organisaation arvot ja toimintaperiaatteet, on tärkeää ottaa huomioon työnantajabrändäyksessä. (Edwards 2010: 7.) Foster ym. (2010: 404) korostavat erityisesti arvojen merkitystä ja pitävät niitä ohjenuorana niin sisäisessä kuin ulkoisessakin työnantajabrändäyksessä.

Kun työnantajan tarjoama *tuote* on määritelty, se pitää osata viestiä oikein. Tutkimuksissa on todettu, että työnantajabrändäys on tehokkaampaa, kun se yhdistetään markkinointikampanjoihin, joiden tarkoituksena on lisätä yrityksen yleistä näkyvyyttä ja tunnettuutta työnantajana. (Edwards 2010: 7, 10.) Työnantajabrändin ulkoinen viestintä on tärkeää – se kertoo potentiaaliselle tai tulevalle työntekijälle, millaista työskentely kyseisessä yrityksessä on, millaisten arvojen pohjalta siellä toimitaan ja mitä työsuhteelta voi odottaa. Gaddam (2008) korostaakin työnantajabrändin viestinnässä aitoutta: Brändäys ei ole vain hienoja sanoja, vaan sen on perustuttava organisaation realiteetteihin. Epäolennaisten tai epärealististen asioiden hehkuttaminen ei siis kannata. Yksinkertaisesti sanottuna työnantajabrändäys on organisaation kulttuurin ymmärtämistä ja siitä oikean kuvan välittämistä potentiaalisille työntekijöille. (Gaddam 2008: 49, 55.) Myös Edwards (2010) toteaa, että organisaatioilla on usein tapana esittää itsestään korostetun positiivinen kuva työnantajana. Tämä voi kuitenkin johtaa työnhakijoiden ja uusien työntekijöiden epärealistisiin odotuksiin ja lopulta jopa aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. (Edwards 2010: 10.)

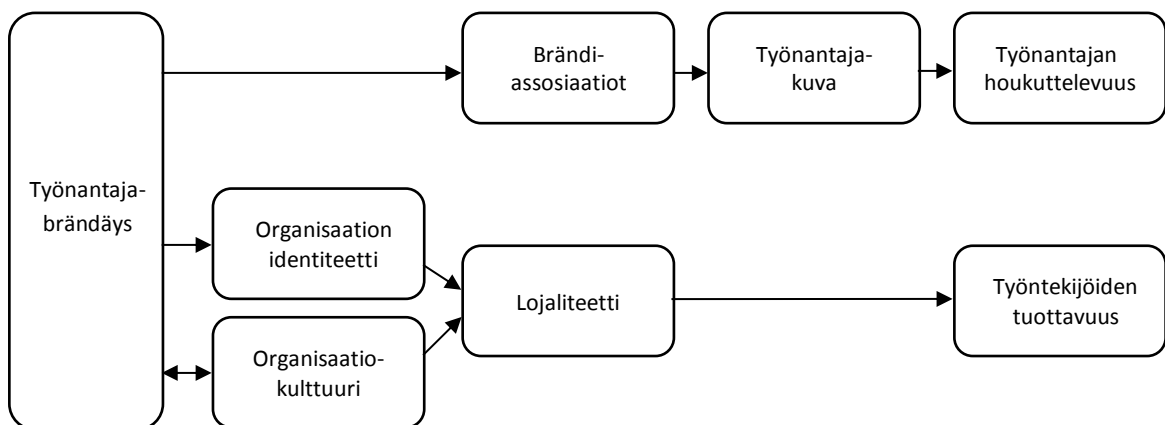
Vaikka työnantajabrändäyksessä on pitkälti kyse markkinoinnista ja houkuttelevan työnantajakuvan luomisesta, on samalla kuitenkin varmistettava, että mielikuva on yhdenmukainen nykyisten työntekijöiden näkemysten kanssa (Lievens ym. 2007: 46). Franca & Pahor (2012: 87) korostavat, että työnantajabrändin ulkoisessa viestinnässä tulisi painottaa samoja asioita ja ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä myös nykyisten työntekijöiden tyytyväisyydelle. Ulkoinen ja sisäinen työnantajabrändäys ovat osa samaa

prosessia, joten niiden yhdenmukaisuus on välttämätöntä eheän työnantajamielikuvan muodostamiseksi (Foster ym. 2010: 404).

Ulkoisessa työnantajabrändäyksessä pitäisikin ymmärtää selvästi, mitä etuja yritys voi luvata potentiaalisille ja nykyisille työntekijöilleen. Sisäisellä brändäyksellä puolestaan varmistetaan, että uusi työntekijä ymmärtää, mitä brändi edustaa ja mitä arvoa se tuo ulkoisille sidosryhmille. (Ma. 404.) Se, millaiseksi yritys esittää itsensä työnantajana, auttaa potentiaalisia työntekijöitä muodostamaan käsityksen työnantajan velvollisuuksista työntekijää kohtaan (Edwards 2010: 15). Hyvä työnantajabrändi voikin parhaimmillaan johtaa win-win-tilanteeseen: se houkuttelee sellaisia työntekijöitä, joita yritys haluaa, ja antaa työntekijälle sen, mitä hän toivoo. (Moroko & Uncles 2008: 165.)

2.3.2 Työnantajakuva muodostuminen ja houkuttelevuus

Backhausin ja Tikoon (2004) kehittämä työnantajabrändäyksen viitekehys (kuvio 2) havainnollistaa ulkoisen ja sisäisen brändäyksen tavoitteet ja niihin vaikuttavat tekijät. Työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin (kuvion ylempi polku) tavoitteena on luoda positiivista työnantajakuva ja sen myötä kasvattaa työnantajan houkuttelevuutta. Potentiaaliset työntekijät muodostavat työnantajakuva brändiassosiaatioiden avulla. Organisaatio voi vaikuttaa näihin assosiaatioihin työnantajabrändäyksellä, mutta assosiaatioihin ja sitä kautta työnantajakuvaan vaikuttaa myös moni muu tekijä, kuten yrityksen kontrolloimaton viestintä.



Kuvio 2. Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004: 505).

Työnantajakuvasa (*employer brand image*) on kaksi ulottuvuutta, jotka vaikuttavat (epäsuorasti) hakuaikomuksiin ja -päätöksiin: yleinen asenne yritystä kohtaan ja oletetut työhön liittyvät ominaisuudet (Collins & Stevens 2002). Backhaus ja Tikoo (2004) puolestaan näkevät työnantajakuvan muodostuvan funktionaalisista ja symbolisista hyödyistä, joita potentiaalinen työntekijä uskoo työnantajalta saavansa. Brändin funktionaaliset hyödyt kuvaavat työsuhteen elementtejä, joita voidaan objektiivisesti pitää haluttavina, kuten palkkaa ja työsuhte-etuja. (Backhaus & Tikoo 2004: 505.) Edut voivat liittyä muun muassa työilmapiiriin, työelämän tasapainoon, koulutukseen, haastaviin tehtäviin, henkilökohtaiseen kehitykseen, urasuunnitteluun, etätömahdollisuuksiin ja joustaviin työaikoihin (Gaddam 2008: 47–48). Symboliset hyödyt liittyvät oletuksiin yrityksen arvostuksesta sekä sosiaalisesta hyväksynnästä, jota työnhakija voi olettaa saavansa, mikäli työskentelisi kyseisessä yrityksessä (Backhaus & Tikoo 2004: 505).

Työnantajabrändäyksen avulla voidaan viestiä niin brändin funktionaalisista kuin symbolisistakin ominaisuuksista. Molempien viestiminen on tärkeää, mutta silloin kun brändien funktionaaliset erot eivät ole suuria ja työnantajien on vaikea erottua kilpailijoistaan, symbolisten ominaisuuksien korostaminen on erityisen hyödyllistä. Tämä tilanne on usein esimerkiksi saman alan työpaikoissa. Symbolisten ominaisuuksien avulla yritys voi kuitenkin luoda itsestään myönteistä työnantajakuvaa ja pyrkiä erottumaan muista. (Backhaus & Tikoo 2004: 506–507.)

Lievens ym. (2007) ovat tutkineet organisaation identiteetin ja työnantajamielikuvan yhteyttä ja liputtavat myös symbolisten ominaisuuksien viestimisen puolesta. Heidän tutkimuksensa osoitti, että keskittymällä viestinnässä pelkkiin organisaation ja työn välineellisiin ominaisuuksiin, tärkeä osa siitä, mikä tekee organisaatiosta houkuttelevan, jää huomiotta. (Lievens ym. 2007: 55.) Välineellisten ominaisuuksien lisäksi työnantajabrändäyksessä olisikin tärkeä keskittyä myös symbolisiin ominaisuuksiin.

Yksi työnantajabrändäyksen keskeisimmistä tavoitteista on varmistaa yrityksen tunnettuus ja houkuttelevuus potentiaalisten työntekijöiden silmissä (Edwards 2010). Jotta työnantajabrändäys olisi tehokasta ja tuloksellista, organisaatioiden on ymmärrettävä tekijät, jotka vaikuttavat houkuttelevuuteen (Berthon ym. 2005: 168). Berthonin ym. (2005) sekä Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajan houkuttelevuus muodostuu niistä eduista tai hyödyistä, joita potentiaalinen työntekijä uskoo yrityksen tarjoavan sekä siitä, kuinka tärkeänä hän näitä hyötyjä pitää (Backhaus & Tikoo 2004: 505; Berthon ym.

2005: 151). Työnhakijan yksilölliset erot vaikuttavat siis työnantajakuvan ja houkuttelevuuden väliseen yhteyteen. Kun organisaation imago on yhtenäinen työnhakijan persoonan kanssa, työnantajakuvan ja houkuttelevuuden välinen suhde on vahvempi. (Cober ym. 2004: 638.)

Sosiaalinen identiteettiteoria tarjoaa yhden mielenkiintoisen linkin työnantajakuvan ja työnantajan houkuttelevuuden välille (Backhaus & Tikoo 2004: 506). Teoriassa oletetaan, että ihmiset muodostavat minäkuvansa sen pohjalta, millaisiin sosiaalisiin ryhmiin he kuuluvat (Tajfel 1982, ks. Backhaus & Tikoo 2004: 506). Mitä enemmän bränditietoisuus kasvaa ja potentiaaliset työntekijät löytävät positiivisia puolia työnantajakuvasta, sitä enemmän he alkavat samaistua brändiin ja suuremmalla todennäköisyydellä haluavat myös kuulua organisaatioon, koska uskovat jäsenyyden voimistavan minäkuvaansa (Backhaus & Tikoo 2004: 506; Lievens ym. 2007). Ajatusta voi periaatteessa verrata kuluttajiin, jotka luovat omaa identiteettiään kuluttamalla tiettyjä brändejä (Balmer & Gray 2003: 973).

Työnantajan houkuttelevuus muodostuu kuitenkin monien tekijöiden summasta. Tutkimusten mukaan työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttaa erityisesti yrityksen positiivinen maine (puhutaan usein rinnakkain työnantajabrändin kanssa), mutta myös yrityksen taloudellisella menestyksellä, sosiaalisella vastuulla ja tuttuudella on todettu olevan merkitystä siihen, kuinka houkuttelevana työnantajana yritys nähdään. Sen lisäksi, että hyvä maine houkuttelee työntekijöitä, se vaikuttaa positiivisesti työnhakijoiden arvioihin työn ominaisuuksista sekä siihen, kuinka ylpeitä he olisivat työskennellessään kyseisessä yrityksessä. (Edwards 2010: 8–9.)

Monissa tutkimuksissa on lisäksi todettu, että työnantajan maineella on suuri vaikutus siihen, lähettääkö kandidaatti oikeasti hakemuksen kyseiseen organisaatioon vai ei (Franca & Pahor 2012: 88). Maineen lisäksi työnhakijat saattavat arvostaa työnantajan tarjoamia aineettomia ominaisuuksia. Esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestössä työskentely voi olla houkuttelevaa henkilöille, jotka haluavat “tehdä hyvää” (Edwards 2010: 7).

Berthon ym. (2005) ovat myös tutkineet työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia ominaisuuksia ja havainneet, että houkuttelevuus perustuu viiteen faktoriin:

1. menestyksekkääseen toimintaan sekä innostavaan ja inspiroivaan työympäristöön (kiinnostavuusfaktori);
2. mukavaan työyhteisöön ja vahvaan yhteisöllisyyteen (sosiaalinen arvo);
3. taloudellisiin etuihin ja turvattuun työsuhteeseen (taloudellinen arvo);
4. osaamisen huomioimiseen ja uran kannalta arvokkaaseen työkokemukseen (urafaktori);
5. yksilöiden mahdollisuuksiin hyödyntää osaamistaan ja auttaa muita niin työelämässä kuin yhteiskunnallisestikin (soveltamisfaktori).

Berthonin ym. (2005) tuloksissa korostuu toisaalta yksilön näkökulma ja työsuhteesta saatavat edut, mutta toisaalta myös vahva yhteisöllisyys. Aiemmin mainittu maine ja yrityksen taloudellinen menestys liittyvät pääosin kiinnostavuusfaktoriin, joka Berthonin ym. (2005) näkemysten mukaan muodostaa vain yhden osan houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä. Työnantajabrändäyksen kannalta kaikki viisi faktoria ovat tärkeitä, ja ne olisi hyvä huomioida työnantajabrändin viestinnässä.

Työnantajan houkuttelevuutta voidaan Berthonin ym. (2005) mukaan pitää edeltäjänä hieman yleisemmälle konseptille, työnantajan brändipääomalle (*employer brand equity*). Mitä houkuttelevampana potentiaaliset työntekijät tiettyä työnantajaa pitävät, sitä vahvempi työnantajan brändipääoma on. (Berthon ym. 2005: 156.) Backhaus ja Tikoo (2004) kuvaavat brändipääoman olevan haluttu lopputulos työnantajabrändäyksestä. Se saa potentiaaliset työntekijät hakemaan ja nykyiset työntekijät jäämään yritykseen töihin. (Backhaus & Tikoo 2004: 504.)

2.3.3 Menestyksekkään työnantajabrändin ominaisuudet

Moroco & Uncles (2008) ovat tutkimuksessaan löytäneet piirteitä, jotka yhdistävät menestyksekkäitä työnantajabrändejä. Osa heidän havaitsemistaan ominaisuuksista ovat tärkeitä myös yritys- ja kuluttajabrändäyksessä. Tunnettuus, arvolupauksen relevanttius ja suorista kilpailijoista erottuminen ovat välttämättömiä niin työnantajabrändin kuin yritys- ja kuluttajabrändienkin menestymisessä. (Moroko & Uncles 2008: 163–165.)

Brändin tunnettuuden rakentaminen on yksi tärkeimmistä viestinnällisistä tavoitteista. Jos kuluttajat eivät tunne brändiä, he eivät todennäköisesti osta sitä. Sama pätee osittain myös työnantajabrändeihin. Menestyksekkäitä työnantajabrändejä kuvaillaankin tunnetuiksi ja

näkyviksi niin nykyisten kuin potentiaalistenkin työntekijöiden silmissä. (Ma. 163–164.) Morocon ja Unclesin (2008) havaitsema linkki työnantajan tunnettuuden ja menestyksen välillä tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan yritykseen liittyvillä ominaisuuksilla on työnhakijalle suurempi merkitys kuin haettavaan tehtävään liittyvillä ominaisuuksilla (Collins & Stevens 2002). Aiemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, että vahva brändi-identiteetti ja positiivinen maine ovat tärkeitä tekijöitä työnhakijoiden houkuttelussa (Cable & Turban 2003; Collins & Stevens 2002).

Arvolupauksen relevanttius on keskeinen tekijä niin kuluttajille kuin nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille; arvolupauksen on kerrottava selkeästi, mitä hyötyä brändistä on kuluttajalle tai työnantajabrändistä työntekijälle. Työnantajan arvolupaus on selkeä paketti etuja tai hyötyjä, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen. Yrityksen onkin tiedettävä, mitä työntekijät todella arvostavat ja osattava viestiä se tehokkaasti. Myös brändin erottuminen kilpailevista tuote-, yritys- tai työnantajabrändeistä on tärkeää brändin rakentamisen ja menestymisen kannalta. Erottava työnantajabrändiä pidetäänkin kriittisenä menestystekijänä, kun yritykset kilpailevat osaavista työntekijöistä. Moroco ja Uncles (2008) toteavat kuitenkin, että aidosti erottuvan brändin rakentaminen on käytännössä hyvin haastavaa. (Moroko & Uncles 2008: 164–165.)

Edellä mainittujen piireiden lisäksi menestyviä työnantajabrändejä yhdistää työnantajan ja työntekijän välille syntyvä, brändilupaukseenkin verrattavissa oleva psykologinen sopimus, joka täytyessään saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilöllisiä uskomuksia vastavuorosiin velvollisuuksiin perustuvasta vaihtokaupasta organisaation ja yksilön (työntekijä) välillä. Keskeistä sopimuksen muodostumisessa on uskomus tehtyyn lupaukseen. (Ma. 165–166.)

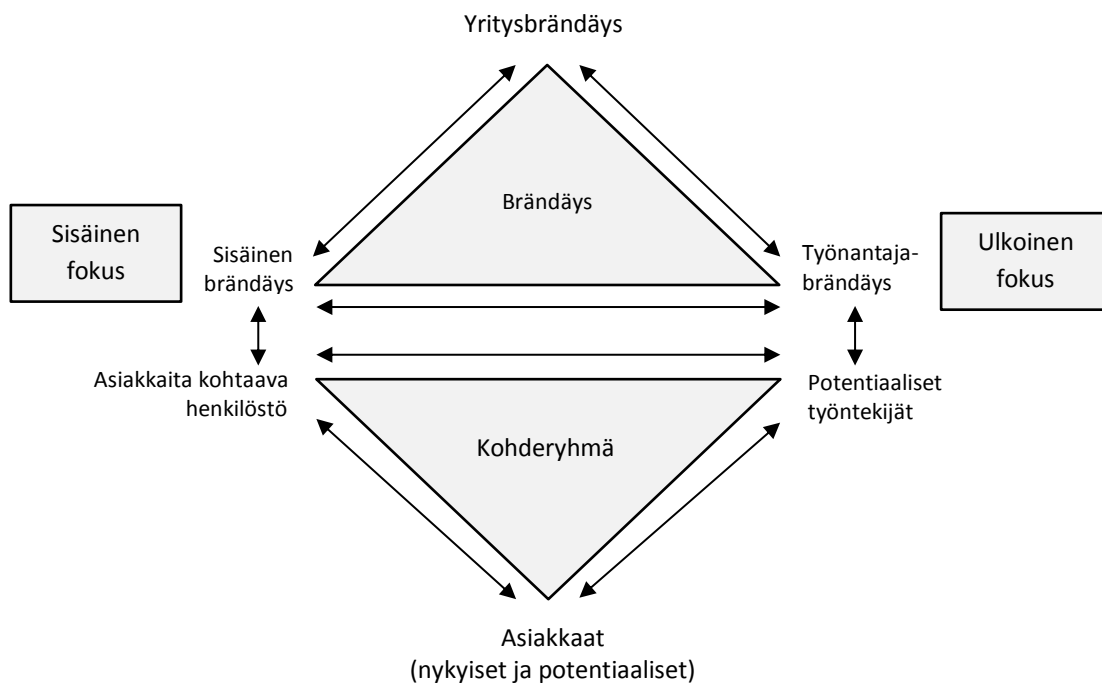
Tavallisista sopimuksista psykologisen sopimuksen erottaa muun muassa se, että sopimukset ovat kirjoittamattomia sekä se, ettei osapuolten tarvitse olla yksimielisiä sopimuksen ehdoista (Rousseau 1989). Kyse on siis yksilön subjektiivisista käsityksistä ja odotuksista. Yleisesti psykologisesta sopimuksesta puhutaan työsuhteen yhteydessä (esim. Rousseau 1989), mutta se voi muodostua jo työnhaku- tai rekrytointivaiheessa (Suazo ym. 2009). Psykologisen sopimuksen syntymiseen kannattaa näin ollen kiinnittää huomiota myös ulkoisessa työnantajabrändäyksessä.

Moroco ja Uncles (2008) huomauttavatkin, että menestyvät työnantajabrändit on osattu esittää markkinointiviestinnässä aidosti ja totuudenmukaisesti. Brändi kertoo, mistä organisaatiokulttuurissa ja yrityksessä työskentelyssä on kyse. (Moroco ja Uncles 2008: 165.) Myös Foster ym. (2010) korostavat työnantajabrändin viestinnän merkitystä: Jotta psykologisesta sopimuksesta tulee realistinen, yrityksen on viestittävä kulttuuristaan, identiteetistään ja arvoistaan totuudenmukaisesti. Tullessaan taloon uudet työntekijät arvioivat sopimuksen paikkansapitävyyttä ja yrityksen lupaamia asioita. (Foster ym. 2010: 403.) Mikäli yritys ei tarjoakaan työntekijälle, mitä se on luvannut – tai mitä työntekijä on odottanut saavansa – sopimus rikkoontuu. (Moroko & Uncles 2008: 165–166.) Työnantajabrändäys onkin tasapainottelua houkuttelevan ja realistisen viestinnän välillä.

Perinteisessä konseptissa psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välistä sanatonta lupaus, jossa työntekijät lupaavat lojaaliutensa työnantajalle vastineeksi turvatusta työsuhteesta (Hendry & Jenkins 1997, ks. Backhaus & Tikoo 2004: 504) Erilaisilla yhteiskunnallisilla konteksteilla, kuten hyvinvoinnilla, vakaudella ja taantumalla, on kuitenkin vaikutusta sidosryhmien tarpeisiin ja sitä kautta myös työnantajabrändäykseen ja psykologiseen sopimukseen (Aggerholm ym. 2011). Esimerkiksi yhteiskunnallisen hyvinvoinnin aikana korkeita palkkoja pidetään arvokkaana (ma), mutta heikompina aikoina yritykset käyttävät työnantajabrändäystä mainostaakseen etuja, joita he edelleen tarjoavat, kuten koulutusta, uramahdollisuuksia, henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Backhaus & Tikoo 2004: 504). Organisaatiot, joiden tarjoama psykologinen sopimus on ainutlaatuinen ja houkutteleva, voivat saavuttaa erottuvan työnantajabrändin (Edwards 2010: 14).

Työnantajakuvaan vaikuttavat myös yrityksen muut brändit. Työnantajabrändi on vain yksi osa koko yrityksen brändipalettia, ja yhtenäisen brändimielikuvan kannalta on tärkeää, että kaikki yrityksen brändit ovat linjassa keskenään. Moroko ja Uncles (2008) ovat havainneet, että esimerkiksi tuote- tai yritysbrändiin liitettävät mielikuvat mielletään helposti myös työnantajabrändiin kuuluviksi. Mikäli arvot, mielikuvat ja lupaukset ovat linjassa yrityksen kaikissa brändeissä, tämä voi vahvistaa työnantajabrändiä. Tässä voi kuitenkin piillä riski, jos tuote- tai yritysbrändistä siirretyt mielikuvat eivät vastaakaan työntekijän kokemusta työsuhteesta. (Moroko & Uncles 2008: 167.) Myös Backhaus & Tikoo (2004: 503) muistuttavat yhdenmukaisen brändimielikuvan luomisesta ja korostavat, että työnantajabrändit on suunniteltava yhdenmukaiseksi yritys- ja tuotebrändien kanssa.

Sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändäys sekä yritysbrändäys ovat kaikki kietoutuneita toisiinsa. Sisäisen brändäyksen määritelmässä korostuu työntekijöiden sitoutuminen yrityksen strategiaan ja arvoihin sekä vastuu brändilupauksen lunastamisesta. Ulkoinen työnantajabrändäys puolestaan nähdään keinona oikeiden kandidaattien rekrytointiin. Osaavien työntekijöiden houkuttelu ja säilyttäminen ovat yritykselle ensiarvoisen tärkeitä, jotta brändilupaukset pystytään lunastamaan myös jatkossa. (Aggerholm ym. 2011; Foster ym. 2010.) Foster ym. (2010) ovat tutkineet yritysbrändäyksen, työnantajabrändäyksen ja sisäisen brändäyksen yhteyttä toisiinsa ja kehittäneet havaintojensa pohjalta viitekehyn (kuvio 3), joka esittää käsitteiden suhteet toisiinsa. Sisäinen brändäys ja ulkoinen työnantajabrändäys erotetaan kirjallisuudessa usein toisistaan, mutta tehokkaan yritysbrändäyksen saavuttamiseksi on erittäin tärkeää, että sisäinen ja ulkoinen brändäys ovat linjassa toisiinsa. Käsitteiden integrointia puoltaa myös ajatus, että sisäinen ja ulkoinen brändäys voivat tukea ja tehostaa toisiaan.



Kuvio 3. Sisäisen, työnantaja- ja yritysbrändäyksen suhde (Foster ym. 2010: 405).

Yllä esitetty viitekehys osoittaa, että yritysbrändäys liittyy pitkälti lupauksen hallintaan. Sisäinen brändäys ja ulkoinen työnantajabrändäys tukevat molemmat brändilupauksen välittämistä, vaikkakin eri näkökulmista. Mallista käy selvästi ilmi, että sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändäyksen tulisi viestiä yhdenmukaisesti, mitä yritys voi tarjota nykyisille ja

potentiaalisille työntekijöille sekä asiakkaille – tällä tavoin voidaan varmistaa, että yritysbrändi tarjoaa yhtenäisen kokemuksen kaikissa kosketuspisteissä. Foster ym. (2010) nostavat myös asiakkaat esiin tärkeänä sidosryhmänä brändinhallinnan näkökulmasta: asioidessaan asiakaspalveluhenkilöstön kanssa asiakkaat saattavat muodostaa mielikuvan yrityksestä työnantajana ja voivat sen perusteella hakea tai jättää hakematta yritykseen töihin. Työnantajabrändäys voi myös vaikuttaa asiakkaisiin, sillä potentiaaliset työntekijät saattavat olla yrityksen nykyisiä tai mahdollisia asiakkaita. (Foster ym. 2010: 404–405.) Yrityksen kannalta onkin ehdottoman tärkeää, että kaikki brändit ovat linjassa ja tukevat toisiaan.

2.4 Verkkosivut työnantajabrändin ulkoisen viestinnän kanavana

2.4.1 Kustannustehokas ja tärkeä kanava

Verkkosivut toimivat organisaatioille hyvänä kanavana työnantajabrändäykselle ja uusien työntekijöiden houkuttelemiselle. Suuri osa organisaatioista käyttääkin omia verkkosivujaan rekrytointitarkoituksiin (Allen ym. 2007: 1697; Cober ym. 2000; Cober ym. 2004). Verkkosivut ovat myös monille työnhakijoille mieluisin rekrytointikanava; tietoa potentiaalisista työnantajista voi hakea ajasta ja paikasta riippumatta ja samalla kertaa voi tutustua useisiin työnantajiin. Internet on tehokas kanava myös yrityksille – sen avulla voi viestiä laajalle ja maantieteellisesti hajautuneelle kohderyhmälle suhteellisen pienillä kustannuksilla. (Allen ym. 2007: 1697.) Verkkosivujen käyttö on siis kustannustehokas vaihtoehto niin yrityksille kuin työnhakijoillekin (Cober ym. 2000: 480).

Perinteisesti organisaatiot ovat hyödyntäneet lehtimainoksia, kampusrekrytointeja, välitysfirmoja ja rekrytointimessuja hakijoiden houkutteluun. Nykyisin myös yritysten verkkosivut ovat tärkeä osa tehokasta rekrytointia ja työnantajabrändäystä. (Cober ym. 2000: 480.) Verkkosivut eroavat kuitenkin monella tapaa perinteisemmistä markkinointimateriaaleista, kuten esitteistä ja sanomalehtien työpaikkailmoituksista (Cober ym. 2004: 624), sillä verkkosivuilla on lähes rajattomat mahdollisuudet organisaatiosta ja työn ominaisuuksista viestimiseen (Allen ym. 2007: 1697; Cober ym. 2000: 483). Rekrytointiosioon voidaan sijoittaa runsaasti informaatiota eri muodoissa, ja tekstiä voidaan elävöittää värien, kuvien, äänen, videoiden ja animaatioiden avulla (Allen ym.

2007: 1697; Cober ym. 2004: 624). Myös tavoitavuus on internetin kautta todennäköisesti suurempi kuin esimerkiksi sanomalehdessä (Allen ym. 2007: 1697).

Verkkosivut vaativat lukijalta aktiivista vuorovaikutusta passiivisen vastaanottamisen sijaan (Coyle & Thorson, 2001, ks. Cober ym. 2004: 624), mikä on myös yksi verkkosivujen eduista. Lukijat voivat verkossa itse määrittää, mitä tietoa he hakevat ja missä järjestyksessä. Organisaatiolla säilyy kuitenkin kontrolli tarjotun informaation sisällöstä ja muodosta, kun puhutaan yrityksen omista verkkosivuista. (Allen ym. 2007: 1697.) Verkkosivujen lisäksi yritykset voivat hyödyntää työnantajabrändin ulkoisessa markkinoinnissa myös muita aktiivisia kanavia. Esimerkiksi rekrytointimessuilla työnhakijoilla on mahdollisuus suoraan ja aktiiviseen vuorovaikutukseen työnantajan edustajien kanssa. Verkkosivuilla työnhakijalla on kuitenkin suurempi kontrolli tiedonhausta ja saatavilla on enemmän erilaista ja -muotoista tietoa. Tavoitavuus on myös suurempi kuin messuilla, joissa kävijämäärää voi rajoittaa messujen ajankohta ja maantieteellinen sijainti. (Allen ym. 2007: 1697.)

Organisaatiot voivat käyttää avoimien työpaikkojen mainostamiseen myös lukuisia rekrytointiportaaleja. Portaalit tarjoavat tietoa työpaikoista kuitenkin vain yleisellä tasolla, jolloin organisaation uniikit ominaisuudet eivät tule yhtä hyvin esiin kuin yrityksen omilla sivuilla. Tällöin voi olla vaikeaa erottua muista työnantajista. Erottuminen on kuitenkin hyvin tärkeää uusien työntekijöiden houkuttelemisessa. Organisaation omilla verkkosivuilla yritys voi korostaa haluamiaan asioita esimerkiksi kulttuuristaan ja houkutella näin työntekijöitä, jotka kokevat sopivansa kyseiseen organisaatioon hyvin. (Cober ym. 2000: 480–482.)

Keskeistä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa verkkosivujen avulla on oikean informaation tarjoaminen oikealle ihmiselle ja oikeaan aikaan. van Birgelen ym. (2008) pitävät verkkosivujen keskeisimpänä etuna muihin perinteisempiin kanaviin verrattuna niiden lähes rajattomia mahdollisuuksia uraan liittyvien tietojen viestinnässä. (van Birgelen ym. 2008: 733.) Verkkosivujen uraasiot tarjoavat yleensä lisätietoja, joiden valossa potentiaalinen hakija voi muodostaa paremman käsityksen organisaation kulttuurista ennen hakupäätöksen tekemistä (Cullen 2001, ks. van Birgelen ym. 2008: 737). Tietojen pohjalta henkilö voi arvioida työpaikan sopivuutta itselleen – ja toisaalta omaa sopivuuttaan kyseiseen organisaatioon (van Birgelen ym. 2008: 737).

Mitä enemmän tietoa voi tarjota, sitä helpompi potentiaalisen hakijan on arvioida, sopisiko hän työskentelemään kyseiseen yritykseen ja ovatko organisaation kulttuuri ja arvot sellaisia, joihin on helppo sitoutua. Organisaation näkökulmasta riittävän tiedon tarjoamisella on sekä lyhyen että pitkän tähtäimen hyötyjä: Lyhyellä tähtäimellä organisaatio houkuttelee sellaisia hakijoita, jotka kokevat sopivansa organisaatioon, ja samalla hakijat, jotka eivät koe sopivansa yritykseen, karsiutuvat pois jo aikaisessa vaiheessa. Pitkällä tähtäimellä henkilöt, jotka sopivat yrityskulttuuriin, ovat suuremmalla todennäköisyydellä tuottavia ja pysyvät yrityksen palveluksessa pitkään. (Cober ym. 2000: 483.)

Monista hyödyistään huolimatta verkkosivut eivät välttämättä ole yksinään parempi kanava kuin muut. Paras tulos saadaan eri kanavien yhdistelmällä. Verkkosivut ovat kuitenkin tärkeässä roolissa työnhaun ja tiedonkeruun alkuvaiheessa, jolloin haetaan tietoa monista eri organisaatioista ja karsitaan vaihtoehtoja. (Allen ym. 2007: 1697.) Sivujen sisältöön kannattaakin panostaa, sillä rekrytoinnin ensimmäisissä vaiheissa verkkosivut saattavat olla potentiaalisen työnhakijan ainoa kontakti organisaatioon (Allen ym. 2007: 1697; Cober ym. 2000: 482). Lisäksi on hyvä muistaa, että verkkosivut antavat potentiaaliselle työnhakijalle ensivaikutelman, joka voi vaikuttaa hakuaikomuksiin (Cober ym. 2000: 481).

2.4.2 Verkkosivut ja työnantajan houkuttelevuus

Vaikka nykyiset trendit osoittavat, että verkkosivujen merkitys rekrytoinnissa kasvaa jatkuvasti, tutkimustietoa verkkosivujen vaikutuksesta työnantajan houkuttelevuuteen on vielä melko vähän (Allen ym. 2007; Cober ym. 2004). Aiheesta löytyy kuitenkin tutkimuksia (ks. esim. Allen ym. 2007; van Birgelen ym. 2008; Cober ym. 2000; Cober ym. 2004), joissa on havaittu yhteys verkkosivujen sisällön ja työnantajan houkuttelevuuden välillä. Tämä on huomionarvoista myös työnantajabrändäyksen näkökulmasta, sillä verkkosivut ovat yksi tärkeä kanava työnantajabrändin ulkoisessa viestinnässä. Brändäyksen tavoitteena on kasvattaa työnantajan houkuttelevuutta ja sitä kautta saada osaavat ja ammattitaitoiset henkilöt hakemaan yritykseen töihin.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on korostettu organisaation ja työn ominaisuuksiin liittyvän tiedon tärkeyttä rekrytointikontekstissa. Erityisesti tarjotun tiedon määrällä on todettu

olevan vaikutusta organisaation houkuttelevuuteen ja sitä kautta hakuaikomuksiin. Työnhaku on iso päätös ja siihen liittyy usein paljon epävarmuutta, koska tarvittavaa tai haluttua tietoa ei aina ole saatavilla. Työnhakijat joutuvat näin ollen luomaan oletuksensa työn ja organisaation ominaisuuksista saatavilla olevan tiedon perusteella. Näin ollen rekrytointiviestien ja materiaalien, jotka tarjoavat riittävästi tietoa työn ja organisaation ominaisuuksista, pitäisi vaikuttaa positiivisesti työnantajan houkuttelevuuteen. Mitä enemmän tietoa on saatavilla, sitä enemmän se vähentää hakijan epävarmuutta siitä, millaista kyseisessä organisaatiossa olisi työskennellä. Tämä puolestaan vahvistaa positiivista asennetta organisaatiota ja työnhakua kohtaan. (Allen ym. 2007: 1698–1699.)

Riittävän tiedon puute verkkosivuilla voi puolestaan johtaa pettymykseen. Työnhakijoilla on todennäköisesti korkeammat odotukset verkkosivuilta löytyvästä tiedosta, minkä vuoksi tiedon saatavuus tai sen puute on erityisen silmiinpistävää. Tiedon määrä vaikuttaa myös tyytyväisyyteen yrityksen viestintää kohtaan. Lisäksi tiedon muut ominaisuudet, kuten realismi, vaikuttavat houkuttelevuuteen. Tiedon määrä ei siis yksin ratkaise. (Ma. 1699.)

Allen ym. (2007) ovat tutkineet verkkosivuja rekrytointikontekstissa ja rakentaneet tulosten pohjalta mallin, joka kuvaa erilaisten tekijöiden vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen ja hakuaikomuksiin. Tutkijat ovat havainneet, että aiemmin muodostuneella yrityskuvalla sekä työhön ja organisaatioon liittyvän tiedon määrällä on vaikutusta hakuaikomuksiin. Yrityskuva ja verkkosivuilla esitetty organisaatioinformaatio vaikuttavat potentiaalisen hakijan asenteisiin organisaatiota kohtaan, mikä lopulta vaikuttaa hakuaikomuksiin. Organisaatioinformaatio vaikuttaa myös asenteisiin verkkosivuja kohtaan, mikä johtaa asenteisiin koko organisaatiota kohtaan. Työhön liittyvä informaatio vaikuttaa tutkijoiden mukaan potentiaalisen hakijan asenteisiin verkkosivuja kohtaan, mutta suoraan myös hakuaikomuksiin. (Ma. 1704.)

Myös van Birgelen ym. (2008) ovat tutkineet organisaation verkkosivuja rekrytointikontekstissa ja havainneet yhteyden uraan liittyvän tiedon viestinnän, organisaation houkuttelevuuden ja työnhakuaikomusten välillä. Heidän tutkimuksensa perusteella organisaation verkkosivujen työnhakuosiossa tarjotun tiedon relevanttius, täsmällisyys ja ajantasaisuus sekä sivuston käytettävyys vaikuttavat henkilön asenteisiin verkkosivuja kohtaan, mikä puolestaan vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen ja lopulta aikomuksiin hakea organisaatioon töihin. (van Birgelen ym. 2008.)

Cober ym. (2004) korostavat tiedon lisäksi myös visuaalisten elementtien merkitystä verkkosivuilla, sillä molemmat vaikuttavat potentiaalisen työnhakijan mielikuvien muodostumiseen. Yritykset voivat jossain määrin vaikuttaa mielikuviin sen perusteella, millaista sisältöä he verkkosivuillaan tarjoavat. Tarjoamalla esimerkiksi työnkuvauksia, itsearviointityökaluja sekä vinkkejä hakemuksen tekoon ja työhaastatteluun organisaatiot voivat viestiä työnhakijoille olevansa välittävä ja huomaavainen yritys. Vastuullisuudesta puolestaan voidaan viestiä kertomalla esimerkiksi organisaation toimenpiteistä yhteiskuntavastuun edistämiseksi. (Cober ym. 2004: 634–635)

Tärkeää on kuitenkin huomioida, että työnhakijoiden muodostamat mielikuvat eivät ole suoraan joko positiivisia tai negatiivisia, sillä mielikuvien muodostumiseen vaikuttaa aina henkilökohtaiset preferenssit, luonteenpiirteet ja arvot. Ihmiset kokevat asiat eri tavoin, joten linkki työnantajakuvan ja houkuttelevuuden välillä riippuu yksilöiden ominaisuuksista. Esimerkiksi sosiaaliset ja ekstrovertit henkilöt pitävät tiimityötä korostavaa yritystä todennäköisesti positiivisempina kuin ujo ja mielellään yksin työskentelevä henkilö. Kun organisaation imago on yhtenäinen työnhakijan persoonan kanssa, yrityskuvan ja houkuttelevuuden välinen suhde on vahvempi. (Ma. 638.)

2.4.3 Mielenkiinto ja vuorovaikutussuhde

Cober ym. (2000) ovat kehittäneet käsitteellisen mallin, jossa esitetään verkkorekrytoinnin kolme tärkeää vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa potentiaaliset hakijat houkutellaan verkkosivulle. Toisessa vaiheessa potentiaalisen hakijan mielenkiinto herätetään ja ylläpidetään sekä luodaan vuorovaikutussuhde potentiaalisen hakijan ja organisaation välille. Kolmannessa vaiheessa hakija lähettää hakemuksen työpaikkaan. (Cober ym. 2000: 484–488.) Vaikka työnantajabrändäys voidaan nähdä verkkorekrytointia laajempänä ja pitkäkestoisempänä toimintana, voidaan samoja vaiheita pitää tärkeinä myös verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän näkökulmasta. Tämän tutkielman kannalta keskeisin on kuitenkin toinen vaihe: mielenkiinnon herättäminen ja ylläpitäminen sekä vuorovaikutussuhteen luominen.

Coberin ym. (2000) edellä esitettyihin verkkorekrytoinnin vaiheisiin liittyy kaikkiin omat haasteensa. Ensimmäinen haaste liittyy verkkosivujen löydettävyyteen ja hakijoiden houkutteluun verkkosivuille. Jos potentiaaliset hakijat eivät vieraile sivuilla, he eivät

myöskään altistu organisaation viesteille. Verkkosivujen mainostamiseen löytyy useita eri keinoja, joista organisaation on löydettävä itsellensä parhaat. Tärkeää on kuitenkin mainostaa eri kanavissa, jotta haluttujen kohderyhmien tavoittaminen olisi mahdollista. Mikäli yritys on potentiaaliselle hakijalle ennestään tuttu, on hakijan helpompi mennä etsimään lisätietoja yrityksen verkkosivuilta. Mikäli yritys ei ole vielä kovin tunnettu, sen täytyy todennäköisesti tehdä enemmän töitä saadakseen potentiaaliset hakijat vierailemaan verkkosivuillaan. (Cober ym. 2000: 484, 490.)

Kun potentiaalinen hakija on löytänyt tiensä yrityksen verkkosivuille, tulee eteen toinen haaste: mielenkiinnon herättäminen ja ylläpitäminen sekä positiivisen vuorovaikutussuhteen luominen. Mielenkiinto on tärkeä herättää heti alkuvaiheessa, jolloin lukija päättää, jatkaako sivun katselua vai vaihtaako toiselle sivulle. Jotta lukijan mielenkiinto saadaan herätettyä, on sisällöt esitettävä kiinnostavassa muodossa. Cober ym. (2000) korostavat muun muassa kuvien ja graafien käyttöä, sillä niiden on todettu lisäävän verkkosurffailijan uteliaisuutta. Myös videot ja dynaamiset multimediaesitykset ovat hyvä tapa herättää lukijan huomio. (Ma. 485, 490.)

Cober ym. (2004) ovat tutkineet, kuinka verkkosivujen ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten houkuttelevana potentiaalinen hakija työnantajaa pitää. Tutkijat huomasivat, että verkkosivujen ulkoasu on kriittinen tekijä lukijan huomion ja mielenkiinnon herättämisessä ja ylläpitämisessä. Verkkosivuja voi verrata rakennuksen julkisivuun: julkisivu on ensimmäinen asia, jonka henkilö näkee ja tekee sen perusteella oletuksia sisällöstä. Samalla tavalla verkkosivujen ulkomuoto vaikuttaa lukijan asenteisiin sivua ja koko organisaatiota kohtaan. Tärkeimmät tekijät ulkomuotoon liittyen ovat esteettisyys ja viihdyttävyyden. (Cober ym. 2004: 625, 627.)

Esteettisillä ominaisuuksilla, kuten väreillä, fonteilla, kuvilla ja tyhjän tilan käytöllä, voidaan vaikuttaa työnhakijan sivustosta muodostamaan ensivaikutelmaan. Vaikka ulkoasuun liittyvät seikat saattavat helposti jäädä sisällön varjoon, esteettisiin ominaisuuksiin kannattaa kuitenkin panostaa, sillä juuri ne herättävät lukijan huomion ja vaikuttavat tunteisiin. Esteettisyyteen kuuluu olennaisena osana sivuston yhtenäisyys. Cober ym. (2004) näkevät yhtenäisyyden muodostuvan kolmella tavalla:

- 1) verkkosivujen elementtien (esimerkiksi värien, tekstin ja kuvien) on oltava sopusoinnussa ja liittyttävä toisiinsa;

- 2) elementtien on oltava relevantteja ja muodostettava sivun sisällöstä yhtenäinen kokonaisuus;
- 3) rekrytointisivun on muodostettava yhtenäinen kokonaisuus koko muun sivuston kanssa. (Ma. 627–628.)

Myös kontrastilla on vaikutusta sivuston esteettisyyteen. Elementteistä – erityisesti väreistä – kannattaa tehdä toisistaan hyvin erottuvia. Kontrastia tarvitaan kuitenkin kaikissa elementeissä. Viihdyttävyyttä voidaan luoda esimerkiksi kuvilla, äänellä, videoilla ja animaatioilla. Mitä viihdyttävämmäksi kävijä verkkosivut kokee, sitä positiivisempi asenne hänelle sitä kohtaan muodostuu. (Ma. 628.) Viihdyttävien elementtien käytössä kannattaa kuitenkin käyttää maalaisjärkeä, sillä liiallinen käyttö voi aiheuttaa vastakkaisen reaktion.

Kun huomio ja mielenkiinto on saatu herätettyä, sivuston on viestittävä informaatio selkeässä muodossa, jotta mielenkiinto säilyy. Kävijä turhautuu helposti, jos tietoa on vaikea löytää tai jos sivusto on huonosti suunniteltu. Myös liian suuri määrä informaatiota saattaa hämmentää lukijan. Turhautuminen johtaa helposti sivustolta poistumiseen, jolloin potentiaalinen hakija ei pääse altistumaan organisaation viesteille. Sivuston käytettävyyteen on kiinnitettävä paljon huomiota, ja se on suunniteltava hakijan näkökulmasta. Otsikoiden on kuvattava sisältöä selkeästi ja sivuston eri osioista pitäisi myös nopeasti nähdä, millaista sisältöä kukin tarjoaa. Hyvä tapa on esimerkiksi tarjota jokaisen sivun alussa lyhyt tiivistelmä, jossa kerrotaan, mitä tietoa sivu sisältää. (Cober ym. 2000: 486–487, 490.)

Kun yritys on onnistunut ylläpitämään potentiaalisen hakijan mielenkiinnon, seuraava taso on positiivisen vuorovaikutussuhteen luominen. Sivuston avulla voidaan luoda kolmenlaisia vuorovaikutussuhteita:

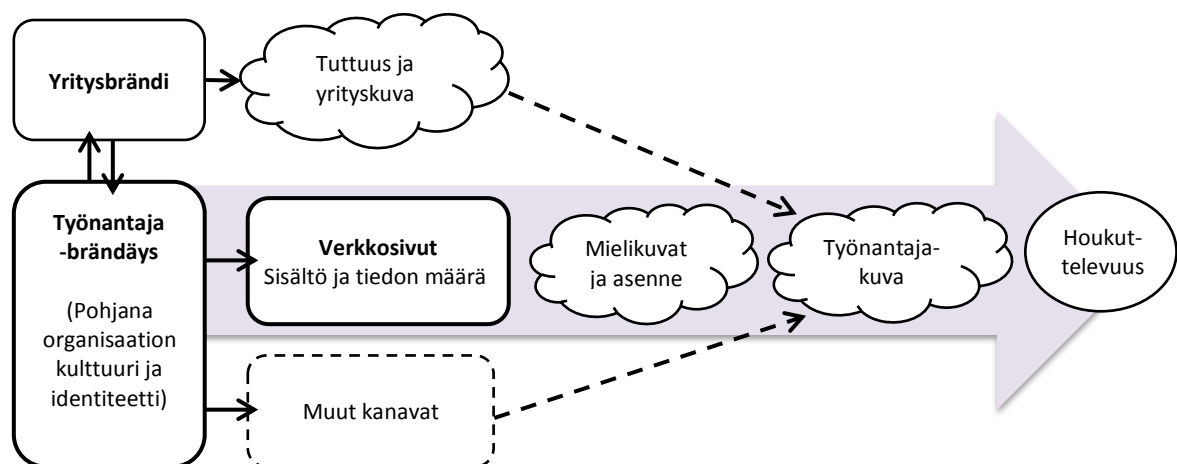
- 1) potentiaalisen hakijan ja yrityksen nykyisten työntekijöiden välille,
- 2) potentiaalisen hakijan ja organisaation välille,
- 3) potentiaalisen hakijan ja työn välille.

Mikäli potentiaalinen hakija voi kuvitella sopivansa työhön, organisaatioon ja samaan yhteisöön nykyisten työntekijöiden kanssa, hakuaikomukset todennäköisesti kasvavat. Yritysten onkin mietittävä, millaisilla sisällöillä näiden kolmen vuorovaikutussuhteen syntymiseen voidaan vaikuttaa, ja kuinka tieto saadaan esitettyä niin, että siitä tulee potentiaaliselle hakijalle relevanttia henkilökohtaisella tasolla. (Ma. 487.)

Yksi keino luoda vuorovaikutussuhde potentiaalisen hakijan ja nykyisten työntekijöiden välille on käyttää verkkosivuilla työntekijöiden tarinoita. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että muilta työntekijöiltä saatu ensikäden tieto houkuttelee lukijaa ja vaikuttaa tehokkaammin. Lisäksi tarinat tuovat esiin yrityksen inhimillisen puolen ja voivat saada potentiaalisen hakijan samaistumaan yrityksen työntekijöihin. Mitä enemmän ja mitä erilaisempia työntekijöitä yritys esittelee urasivuillaan, sitä todennäköisemmin useammat hakijat pystyvät luomaan vuorovaikutussuhteita nykyisiin työntekijöihin ja organisaatioon. (Ma. 487.)

2.4.4 Tutkimuksen viitekehys: työnantajabrändin viestintä verkkosivuilla

Kuviossa 4 on teorian pohjalta muodostettu verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän viitekehys, joka osoittaa, kuinka eri elementit liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat työnantajakuvaan ja houkuttelevuuteen. Viitekehys on rakennettu Allenin ym. (2007), Backhausin ja Tikoon (2004) sekä van Birgelenin ym. (2009) malleja mukaillen. Tämän tutkielman kannalta keskeisimmät elementit ovat ulkoinen työnantajabrändäys ja verkkosivut, sillä tarkoituksena on tutkia, millaista tyypillinen työnantajabrändiviestintä on organisaation verkkosivuilla. Kokonaisuuden hahmottamiseksi on kuitenkin hyvä ymmärtää eri elementtien suhteet toisiinsa.



Kuvio 4. Verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän viitekehys (mukailtu: Allen ym. 2007; Backhaus & Tikoo 2004; van Birgelen ym. 2009).

Työnantajabrändäys pohjautuu yrityksen kulttuuriin ja identiteettiin, ja siitä on viestittävä yhdenmukaisesti kaikissa kanavissa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Työnantajabrändin on lisäksi oltava yhdenmukainen yritysbrändin kanssa. Verkkosivut ovat osa organisaation ulkoista työnantajabrändäystä ja sivujen sisältö määräytyy työnantajabrändistrategian mukaan. Verkkosivuilla oleva sisältö ja tiedon määrä vaikuttavat potentiaalisen hakijan mielikuviin viestinnästä ja luovat tietynlaisia asenteita verkkosivuja kohtaan. Nämä mielikuvat ja asenteet puolestaan vaikuttavat työnantajakuvaan ja sitä kautta organisaation houkuttelevuuteen – ja lopulta aikomuksiin hakea organisaatioon töihin. Työnantajakuvaan ja organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavat myös muut tekijät, kuten aiemmin muodostunut yrityskuva sekä työnantajabrändäys muissa kanavissa.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

3.1 Aineisto

Tutkielmassa tarkasteltiin työnantajabrändin viestintää verkkosivuilla – mitä yritykset kertovat itsestään potentiaalisille hakijoille ja miten. Verkkosivuille voi sijoittaa runsaasti materiaalia, joten mahdollisuudet työnantajabrändin ulkoiseen viestintään ovat lähes rajattomat. Tässä mielessä verkkosivut toimivat hyvänä aineistona työnantajabrändiviestinnän tutkimisessa.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain ilmiöstä. Aineiston koon määrittämiseksi ei ole mekaanisia sääntöjä, vaan sopiva aineisto on määriteltävä tapauskohtaisesti. Voidaan kuitenkin ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin voidaan puhua aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. (Eskola & Suoranta 2005: 18, 61–62.)

Tutkimuksessa käytettiin valmista aineistoa, joka koostui 12 yrityksen urasivuista. Aineiston koko todettiin tutkimuksen edetessä riittäväksi, sillä muutama viimeisenä analysoitu urasivu ei tuottanut tutkimustehtävän kannalta juurikaan uutta tietoa, vaan toimi enemmänkin vahvistuksena jo tehdyille havainnoille.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiot valittiin harkinnanvaraisesti sillä perusteella, että niiden verkkosivuilla uskottiin olevan riittävästi materiaalia tutkittavan ilmiön kuvaamiseksi. Koska tarkoituksena oli tutkia työnantajabrändin viestimistä verkkosivuilla, oli mielekästä valita mukaan yrityksiä, joiden oletettiin pitävän työnantajabrändäystä tärkeänä ja näin ollen panostavan työnantajabrändin viestimiseen ja työnantajakuvan rakentamiseen verkkosivuillaan.

Universum tutkii vuosittain opiskelijoiden mielikuvia ihanteellisimmista työnantajista, ja tulokset paljastavat, mitkä yritykset ovat opiskelijoiden keskuudessa suosituimpia potentiaalisina työnantajina. Universumin opiskelijatutkimus toteutetaan vuosittain ympäri maailmaa, ja kohderyhmässä on opiskelijoita useista huippukorkeakouluista ja kaikilta

vuosikursseilta. (Universum 2014.) Tämän tutkimuksen aineistoon valitut yritykset ovat sijoittuneet Universumin tutkimuksissa kymmenen suosituimman työnantajan joukkoon yhdellä tai useammalla seuraavista listoista:

- Finland Top 100 Ideal Employers 2014 (Business ranking)
- The Nordic's Most Attractive Employers 2014 (Business ranking)
- Europe's Most Attractive Employers 2014 (Business ranking)
- The World's Most Attractive Employers 2013* (Business ranking)

* Vuoden 2014 tuloksia ei ollut tutkimushetkellä vielä saatavilla.

Yrityksiä valittiin mukaan harkinnanvaraisesti kaikilta neljältä listalta. Valinnassa huomioitiin menestyksen (sijoitus 10 parhaan joukossa) lisäksi yritysten ja toimialojen erilaisuus. Valitut yritykset on esitetty taulukossa 1 aakkosjärjestyksessä.

	Yritys	Verkko-osoite	Sivun kieli
1	Apple	http://www.apple.com/jobs/us/	Englanti
2	EY	http://www.ey.com/FI/fi/Careers	Suomi
3	Fazer	http://www.fazergroup.com/fi/ura-fazerilla/	Suomi
4	Finnair	http://www.finnairgroup.com/koulutus/index.html	Suomi
5	Google	http://www.google.com/about/careers/	Englanti
6	IKEA	http://www.ikea.com/ms/fi_FI/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html	Suomi
7	KONE	http://www.kone.com/fi/uralle/	Suomi
8	L'Oréal	http://www.loreal.com/careers/careers-homepage.aspx	Englanti
9	Microsoft (Suomi)	http://www.microsoft.com/finland/ura/	Suomi
10	Nordea	http://www.nordea.com/Ura/54772.html	Suomi
11	Procter & Gamble	http://www.experiencepg.com/	Englanti
12	S-ryhmä	https://www.s-kanava.fi/web/s/tyonhakijalle	Suomi

Taulukko 1. Tutkimusaineistoon valitut yritykset.

Kohdeorganisaatiot ovat pääasiassa kansainvälisesti tai globaalisti toimivia yrityksiä, joilla saattoi olla kansainvälisten sivujen lisäksi suomenkieliset urasivut. Muutamilla yrityksillä sivujen eri kieliversiot vaikuttivat samanlaisilta, ja suomenkielisten sivujen sisältö oli sama kuin kansainvälisillä sivuilla. Osalla taas kansainväliset sivut olivat selvästi laajemmat

kuin suomenkieliset sivut. Muutamalla yrityksellä suomenkieliset sivut vaikuttivat suorilta käännöksiltä englanninkielisistä sivuista, mutta kaikkia osioita ei aina ollut käännetty, joten suomenkielisten sivujen sisältö jäi suppeammaksi.

Valinta suomenkielisten ja kansainvälisten sivujen välillä tehtiin kahdella perusteella:

- 1) Pääosin Suomessa toimivilta tai suomalaistaustaisilta yrityksiltä valittiin suoraan suomenkieliset sivut (Fazer, Finnair, KONE, S-ryhmä).
- 2) Kansainvälisiltä tai globaaleilta yrityksiltä käytiin läpi molemmat sivut ja mikäli suomenkieliset sivut olivat selvästi kansainvälisiä sivuja suppeammat, aineistoon valittiin kansainväliset sivut.

Sivujen laajuudet vaihtelivat yrityksittäin huomattavasti. Osalla tekstiä oli alle 10 sivua ja muutamalla jopa yli 40 sivua. Kokonaisuutena teksteistä muodostui noin parin sadan sivun mittainen aineisto. Englanninkielisiä urasivuja oli aineistossa vain neljä, mutta ne muodostivat sivumääräisesti silti lähes puolet koko aineistosta. Tekstien lisäksi tarkasteltiin sivujen kuvia ja videoita.

Aineiston koostuminen sekä suomalaisista että kansainvälisistä yrityksistä tekee tutkimuksesta mielenkiintoisen ja mahdollistaa genren tarkastelun yleisemmällä tasolla. Tarkoitus ei ollut tutkia työnantajabrändiviestintää pelkästään kansallisessa kontekstissa, vaan saada vertailupohjaa myös suurista kansainvälisistä organisaatioista.

3.2 Menetelmät

Tutkimus edustaa laadullista lähestymistapaa. Laadullisen analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 2005: 137). Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin genreanalyysiä ja sisällönanalyysiä, sillä työnantajabrändiviestinnän rakenteellisten ja sisällöllisten piirteiden tarkastelu tuntui niiden avulla mielekkäältä.

3.2.1 Genreanalyysi

Genreanalyysit ovat tyypillisesti keskittyneet tiettyjen tekstien ominaispiirteiden määrittelyyn, kuten retorisen rakenteen ja kielellisten piirteiden kuvaamiseen (Lehtinen &

Pälli 2011). Tässä tutkielmassa genreanalyysin tarkoituksena ei ollut vain kuvailla tekstuaalisia rakenteita tai tekstin piirteitä, vaan keskiössä oli genren kommunikatiivinen tavoite: mitä teksteillä tehdään. Tässä kontekstissa genren tavoitteena on positiivisen työnantajakuvan rakentaminen. Genreä voikin ajatella kielellisesti realisoituneena toimintatyyppinä ja tapana tehdä asioita (Fairclough 1992, 2003; Miller 1984; Swales 1990). Työnantajabrändiviestinnän genren määrittelyminen auttaa hahmottamaan, millaista tyypillinen työnantajabrändiviestintä on ja millä keinoilla positiivista työnantajakuvaa rakennetaan.

Diskurssintutkimuksessa genrellä kuvataan kielellisen ja sosiaalisen toiminnan yhteenliittymää, joka on jokseenkin vakiintunut ja jonka sen käyttäjät tunnistavat. Genreissä kiteytyy tyypilliset tavat toimia diskursiivisesti tietyssä kontekstissa. Genret eroavat diskursseista muun muassa siinä, että kun diskurssit ovat tapoja rakentaa maailmaa, genret ovat vakiintuneita tapoja rakentaa sosiaalista toimintaa. Työnjako genren ja diskurssin välillä näkyy esimerkiksi siinä, että tietty genre voi hyödyntää useampaa diskurssia toimimalla kuitenkin – käytetyistä diskursseista huolimatta – sosiaalisesti ja vuorovaikutuksellisesti tietyllä tunnistettavalla tavalla tiettytyyppisissä yhteyksissä. Genret ovat siis diskursseihin verrattuna tilannesidonnaisempia. (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 80–81.)

Tiettyyn genreen kuuluvia tekstejä yhdistävät niiden yhteiset päämäärät ja sama yleisö sekä usein myös yhtenäinen nimi, rakenne, sisältö ja muoto (Bhatia 2004; Swales 1990). Tekstien luokittelu samaan genreen ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei genren sisällä olisi vaihtelua, sillä tekstilajit muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Samaan tekstilajiin kuuluvat tekstit voivat vaihdella rakenteeltaan ja kieleltään, mutta niillä on aina joku yhteinen vuorovaikutukseen liittyvä tavoite. (Bhatia 2004: 23; Mäntynen ym. 2006: 11, 27.) Bhatia (2004: 23) pitääkin tekstilajin tärkeimpänä ominaisuutena juuri sen kommunikatiivista tavoitetta.

Tekstilajien rajat eivät myöskään ole selvät. Vaikka genreillä tunnistetaan olevan tietty muoto, todellisuudessa genret sekoittuvat toisiinsa, jolloin muodostuu niin sanottuja hybridejä. Tekstilajien konventiot ovat siis enemmän tai vähemmän vakiintuneita ja saavat uusia muotoja ajan kuluessa. (Bhatia 2004: 25; Fairclough 2003: 66; Mäntynen ym. 2006: 11.)

Genrejen sosiaalinen ja diskursiivinen järjestäytyneisyys näkyy niiden rakenteellisena säännönmukaisuutena. Tätä voidaan tutkia joko tarkastelemalla, miten yksi genre rakentuu, tai suhteuttamalla eri genrejä keskenään. (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 92.) Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaista on tyypillinen työnantajabrändiviestintä organisaation verkkosivuilla, eli tunnistaa, mistä elementeistä kyseinen genre koostuu. Teksteistä pyritään löytämään yhteisiä tekijöitä, jotka auttavat tekstilajin rakenteen ja tyypillisten piirteiden määrittelyssä.

Genren rakenteellisen järjestyksen tarkastelu pohjautuu erityisesti systeemifunktionaalista kielentutkimusta edustavan Hasanin 1980-luvulla genren rakenteesta esittämiin ajatuksiin (Mt. 94). Hasanin mukaan kuhunkin tekstilajiin kuuluu välttämättömiä elementtejä, joita tekstissä täytyy olla, jotta se edustaisi tiettyä tekstilajia. Lisäksi rakennetta määrittelevät tietyt valinnaiset elementit sekä elementtien esiintymisjärjestys ja -tiheys. Näistä muodostuu genren (skemaattinen) rakennepotentiaali. (Mäntynen 2006: 44.)

Genren rakenteen jaksottainen analyysi perustuu ajatukseen, että tekstin eri jaksoilla on erilaiset tehtävät, eri tehtävät ilmaistaan kielellisesti eri tavoin ja että tekstin eri jaksot esiintyvät jotenkin tyypillisessä järjestyksessä. Monet genret ovat rakenteeltaan monimutkaisia, ja tällöin jaksojen järjestys voi jonkin verran vaihdella. (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 94.)

Genren rakennetta voi tutkia muun muassa tarkastelemalla, millaisia rakenteellisia ja toiminnallisia jaksoja esimerkiksi tiettyä genreä edustava teksti voi sisältää tai mitä se tavallisesti sisältää. Genren rakennetta tutkittaessa voidaan pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

1. Mitä funktionaalisia jaksoja on esiinnyttävä?
2. Mitkä funktionaaliset jaksot ovat mahdollisia, mutta eivät välttämättömiä?
3. Missä funktionaalisten jaksojen on esiinnyttävä?
4. Miten usein jokin funktionaalinen jakso voi esiintyä?

Tuloksena saadaan genrelle tyypillinen rakenne. (Mt. 95–96.)

Hasanin mallin pohjalta tekstilajin teoriaa kehittäneet Swales ja Bhatia pitävät tekstin rakennetta edelleen yhtenä tekstilajin kriteerinä, mutta korostavat enemmän tekstin kommunikatiivisia päämääriä ja niiden seurauksena muodostuvia eroja tekstilajia määrittävinä tekijöinä. Swalesin ja Bhatian analyysit ovat osoittaneet, että tekstilajeilla on sekä välttämättömiä että valinnaisia elementtejä, joiden järjestys vaihtelee jonkin verran. Tekstilajin sisäinen variaatio voidaan selittää sillä, että toiset tekstit ovat tyypillisempiä lajinsa edustajia kuin toiset. (Mäntynen 2006: 44.)

Diskurssintutkimuksen näkökulmasta genrelle tyypillisen ja mahdollisen rakenteen selvittäminen voi kertoa siitä, mikä näyttää olevan sosiaalisen toiminnan ydintä, kun taas satunnaisesti esiintyvät piirteet ovat ikään kuin toiminnan laidoilla. On myös mahdollista, että satunnaisesti esiintyvät piirteet ovat merkki muutoksesta tai yksittäisten tilanteiden erityisyydestä, jolloin päästään tarkastelemaan genren ja kontekstin välistä suhdetta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 95.)

Konteksti on yksi keskeinen genreen liittyvä käsite, jolla voidaan viitata tilanteeseen, jonka osana kielenkäyttö on. Kontekstilla on monia ulottuvuuksia, ja eri koulukunnat painottavat ja nimittävät niitä eri tavoilla. Laajana kattoterminä kontekstista voidaan puhua kulttuurikontekstina tai sosiokulttuurisena kontekstina, jolloin tarkoitetaan esimerkiksi kansallista tai yhteisöllistä kontekstia. Suppeammin käytettynä kontekstilla voidaan viitata joko (a) tilanteeseen, jonka osana kielenkäyttö on, (b) tekstiyhteyteen, jolla tarkoitetaan tarkasteltavana olevaa kieliainesta ympäröivää tekstiä tai (c) sekä tilanteeseen että tekstiyhteyteen. Tekstiyhteydellä ei tässä tarkoiteta kuitenkaan tekstin fyysisistä sijaintia eli materiaalista ja visuaalista kontekstia (esimerkiksi tekstin sijainti lehden tai sivun kokonaisuudessa). (Mäntynen ym. 2006: 27, 40.)

Tässä tutkimuksessa työnantajabrändiviestinnän genreä tarkastellaan organisaatioviestinnän ja verkkoviestinnän kontekstissa. Kulttuurisesta näkökulmasta tutkimuksessa yhdistyy suomalainen ja kansainvälinen konteksti.

3.2.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Kyngäs & Vanhanen 1999, ks. Tuomi & Sarajärvi 2009: 103). Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja

yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisenä, teoriasidonnaisena tai teorialähtöisenä analyysinä. Erot analyysimuotojen välillä liittyvät tutkittavaa ilmiötä kuvaavan teorian ohjaavuuteen aineiston hankinnassa, analyysissä ja raportoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91, 95, 98, 103.)

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmillä havainnoilla, tiedolla tai teorialla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla vaikutusta analyysin toteuttamiseen, sillä analyysin oletetaan olevan puhtaasti aineistolähtöistä. Tällaisen analyysin tekeminen on kuitenkin vaikeaa jo sen vuoksi, että ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. (Mt. 96.)

Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä, ja analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Aikaisemman tiedon merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava, vaan enemmänkin uusia ajatusuria aukova. Teorialähtöinen analyysi puolestaan nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti, ja tämälähtöisen analyysin taustalla onkin usein aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. (Mt. 96–97.)

Tämä tutkimus edustaa teoriasidonnaista lähestymistapaa, sillä analyysi ei ole teorialähtöistä eikä puhtaasti aineistolähtöistäkään. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineiston analyysivaihe alkaa aineistolähtöisesti ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimii apuna analyysin etenemisessä. Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Mt. 97.)

3.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Verkkosivut ovat multisemioottinen kokonaisuus, joka koostuu tekstistä, kuvista, väreistä ja muista graafisista elementeistä sekä joskus myös liikkuvasta kuvasta ja äänestä. Tässä tutkimuksessa analyysi painottui teksteihin – mitä yritys kertoo itsestään työnantajana ja miten. Verkkosivujen kuvia, videoita ja muita graafisia elementtejä käytettiin kuitenkin analyysin tukena.

Uraosiossa vieraillessaan hakijalla on mahdollisuus tutustua myös muuhun yrityksen verkkosivuilla olevaan materiaaliin, mutta nämä muut materiaalit rajattiin pääosin aineiston

ulkopuolelle. Mukaan otettiin vain sellaista materiaalia, joka oli suoraan linkitetty uraosioon ja joilla oli selkeä yhteys yrityksen ominaisuuksiin työpaikkana (esimerkiksi arvot, toimintaperiaatteet, visio jne.). Analyysin pääpaino oli kuitenkin varsinaisen urasivun sisältämässä materiaalissa. Uraosiot sisälsivät myös linkkejä mm. uutisiin, tiedotteisiin ja pdf-tiedostona esitettyihin hakuohjeisiin. Uutiset ja tiedotteet rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, mutta hakuohjeet otettiin mukaan aineistoon. Myös yksittäiset työpaikkailmoitukset rajattiin tästä tutkimuksesta pois.

Eskola ja Suoranta (2005) muistuttavat aineiston mahdollisimman tarkasta rajaamisesta, sillä laadullinen aineisto on periaatteessa loppumaton. Tapauskohtaisessa analyysissä aineiston rajauksen kriteerinä käytetään kyseisen aineiston teoreettista kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa. (Eskola & Suoranta 2005: 64–65.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin 2.6.–11.7.2014 välisenä aikana. Aineistoon perehtyminen aloitettiin tarkastelemalla verkkosivuja huolellisesti, jonka jälkeen aineistoon kuuluvat materiaalit tallennettiin ja tulostettiin. Tällä haluttiin varmistaa aineiston säilyminen muuttumattomana koko tutkimuksen ajan sekä mahdollisuus aineiston tarkasteluun myös tutkimuksen jälkeen. Analyysi aloitettiin lukemalla aineisto läpi useampaan kertaan. Tämän jälkeen aineistosta alettiin etsiä genrelle tyypillisiä funktionaalisia jaksoja, mikä auttoi hahmottelemaan genren rakennetta.

Genren rakenteellisen analyysin jälkeen aineistoa siirryttiin tarkastelemaan sisällönanalyysin keinoin. Analyysiyksiköksi tässä tutkimuksessa määriteltiin lauseen osa, virke tai koko kappale. Aineistoista etsittiin korostuneita ja tutkimustehtävän kannalta mielenkiintoisia aiheita, joiden alle alkuperäisilmauksia alettiin listata. Usein samassa kappaleessa tai jopa lauseessa viitattiin muutamaankin eri aiheeseen, joten alkuperäisilmauksia listattiin tarvittaessa eri aiheiden alle. Alkuperäisilmaukset pelkistettiin (reduointi), jonka jälkeen samankaltaiset käsitteet ryhmiteltiin (klusterointi) ja yhdisteltiin luokiksi. Syntyneitä luokkia käsitellään teemoina, jotka tutkimuksen perusteella kuvaavat keskeisiä asioita työnantajabrändin viestinnässä.

Genreanalyysin tarkoituksena oli selvittää, mistä elementeistä verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän genre muodostuu. Genrelle tyypillisen ja mahdollisen rakenteen selvittäminen voi kertoa siitä, mikä näyttää olevan sosiaalisen toiminnan ydintä (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 95) – eli mitkä asiat ovat keskeisiä

työnantajabrändäyksessä. Genreanalyysi toimi samalla pohjana sisällönanalyysille, joka antoi hyvät työkalut tekstien sisällön yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Sisällönanalyysin tavoitteena oli tunnistaa sellaisia teemoja, joita työnantajabrändin viestinnässä korostetaan, sekä viestinnällisiä keinoja, joilla yrityksestä luodaan kuvaa hyvänä ja houkuttelevana työnantajana. Sisällönanalyysin keinoin pyrittiin siis nostamaan esiin genrelle tyypillisiä piirteitä. Tutkimuksen seuraamisen helpottamiseksi alla on vielä esitetty analyysin vaiheet taulukkomuodossa.

	Analyysi	Tavoite
Vaihe 1	Genren rakenteen analyysi	Selvittää, mistä elementeistä työnantajabrändiviestinnän genre rakentuu
Vaihe 2	Sisällönanalyysi	Tarkastella genreä sisältönäkökulmasta ja tunnistaa, mitkä teemat työnantajabrändin viestinnässä korostuvat ja millä keinoilla yrityksestä luodaan kuvaa hyvänä ja houkuttelevana työnantajana
Vaihe 3	Yhteenveto	Saada selkeämpi kuva genrestä kokonaisuutena ja muodostaa genrekuvaus

Taulukko 2. Analyysin vaiheet.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta on arvioitu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden perusteella. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on kuvattu sitä, mitä on luvattu, ja reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Käsitteet ovat kuitenkin syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, eivätkä sen vuoksi välttämättä sovellu sellaisenaan laadullisen tutkimuksen arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse tutkimuksensa keskeinen työväline. Tutkimuksen arvioinnissa keskitytään siis pitkälti tutkimusprosessin luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2005: 210.)

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaista on tyypillinen työnantajabrändiviestintä organisaation verkkosivuilla ja millä viestinnällisillä keinoilla työnantajabrändiä rakennetaan. Analyysi painottui teksteihin, mutta kuvia ja videoita käytettiin analyysin tukena. Työnantajabrändiviestintää voi pitää omana tekstilajinaan sen muodon, sisällön, kommunikatiivisen tavoitteen ja yleisön perusteella. Tämän vuoksi genreanalyysi ja sitä tukeva sisällönanalyysi valikoituivat hyviksi keinoiksi tarkastella työnantajabrändiviestinnän rakenteellisia ja sisällöllisiä piirteitä.

Genreanalyysin ja sisällönanalyysin tuloksena saatiin hyvä yleiskuva työnantajabrändin viestinnästä verkkosivuilla. Molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus ja tulosten pohjalta onnistuttiin myös määrittelemään genrekuvaus. Verkkosivut ovat multisemioottinen kokonaisuus, joten erilaisilla painotuksilla analyysistä olisi voinut muodostaa vielä kattavamman genrekuvauksen, jossa olisi huomioitu tarkemmin myös visuaaliset elementit, videot ja esimerkiksi linkittyminen sosiaaliseen mediaan. Myös verkkosivujen käytettävyyttä olisi ollut mahdollista analysoida. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kuitenkin keskittyä pääasiassa teksteihin ja löytää niistä genrelle tyypillisiä rakenteellisia ja sisällöllisiä piirteitä. Aineistosta havaitut teemat toimivat työnantajabrändiviestinnän keskeisenä sisältönä, ja samoja teemoja voi todennäköisesti hyödyntää eri kanavissa sekä niin kuvissa kuin videoissakin.

Aineiston analyysin yhteydessä kiinnitettiin huomiota myös tekstin tyyliin ja viestinnällisiin keinoihin, joita organisaatiot käyttivät työnantajabrändiviestintänsä pohjana. Tarkoituksena ei ollut systemaattisesti etsiä kaikkia mahdollisia viestinnällisiä keinoja, vaan enemmänkin tarkastella tekstin yleistä tyyliä ja kiinnittää huomiota keskeisimpien keinojen käyttöön. Viestinnällisten keinojen tarkastelu toimi tässä tutkielmassa siis tuloksia täydentävänä elementtinä. Mikäli tutkimuksesta olisi halunnut tehdä laajemman, olisi viestinnällisten keinojen käyttöön voinut syventyä tarkemmin hyödyntämällä esimerkiksi retorista analyysiä. Tämä jääköön kuitenkin seuraavien tutkijoiden toteutettavaksi.

Koska tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu pitkälti prosessin luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 2005: 210), on tutkimusprosessi ja sen vaiheet pyritty kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta lukija voi seurata, kuinka tuloksiin on päädytty. Tutkimusaineisto on julkista materiaalia, joten kuka tahansa voi verrata tuloksia omiin havaintoihinsa. Tutkimus on myös mahdollista toistaa tarvittaessa.

Tutkimusprosessin aikana on tehty laadulliselle tutkimukselle ominaisia subjektiivisia valintoja, joilla voi olla vaikutusta tutkielman tuloksiin. Joku toinen tutkija olisi voinut tehdä erilaisia valintoja esimerkiksi jo aineiston valinnassa; mukaan olisi voitu valita vain yhden toimialan yrityksiä tai esimerkiksi sellaisia yrityksiä, jotka eivät ole yhtä tunnettuja ja suosittuja työnantajia kuin tämän tutkielman aineistoon valitut yritykset. Valitsemalla aineistoon ihanteellisina työnantajina pidettyjä yrityksiä pyrittiin varmistamaan, että ilmiöstä saadaan mahdollisimman hyvä kuvaus, sillä ennako-odotus oli, että kyseisten yritysten sivuilta löytyy riittävästi materiaalia tutkittavan ilmiön kuvaamiseksi.

Myös aineiston koko oli subjektiivinen valinta, ja joku toinen olisi saattanut valita laajemman aineiston. Aineiston koko todettiin kuitenkin tutkimuksen edetessä riittäväksi, sillä muutama viimeinenä analysoitu urasivu ei tuottanut tutkimustehtävän kannalta juurikaan uutta tietoa, vaan toimi enemmänkin vahvistuksena jo tehdyille havainnoille.

Aineiston valinnan lisäksi myös havainnot teksteistä ja kuvista ovat ainakin jossain määrin subjektiivisia. Vaikka aineiston analyysissä pyritään objektiivisuuteen, tulkinnat ja tulosten esittäminen muodostuvat tutkijan subjektiivisista valinnoista. Joku toinen tutkija olisi voinut esimerkiksi painottaa visuaalisia elementtejä enemmän, valita erilaisen tavan esittää analyysin tuloksia tai nimetä aineistosta havaitut teemat eri tavalla. Uskon kuitenkin, että keskeiset tulokset eivät poikkeaisi merkittävästi, vaikka tutkimusaineisto koostuisi eri yrityksistä ja tutkimuksen toteuttaisi joku toinen tutkija. Tutkielman tuloksia voi kuitenkin pitää jossain määrin aikasidonnaisina, sillä genret muuttuvat ja kehittyvät ajan kuluessa. Esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua samalla tavalla toteutetusta tutkimuksesta voisi saada erilaisia tuloksia.

Tutkielman tuloksia ja niiden pohjalta tehtyä genrekuvausta ei voi suoraan yleistää kaikkien yritysten työnantajabrändiviestintään, sillä genren monimutkaisuuden vuoksi sisäinen variaatio on hyvin tyypillistä. Genrekuvaus toimii enemmänkin yhtenä tyyppiesimerkkinä. Tutkielma ei myöskään anna suoria kehotuksia siihen, miten kaikkien yritysten pitäisi viestiä. Sen sijaan tarkoituksena on auttaa hahmottamaan verkkosivujen työnantajabrändiviestintää kokonaisuutena sekä ymmärtämään niitä keinoja, joita yritykset voivat käyttää positiivisen työnantajakuvaan rakentamisessa verkkosivuilla.

4 TYÖNANTAJABRÄNDIN VIESTINTÄ VERKKOSIVUILLA: GENREN RAKENTEELLISET JA SISÄLLÖLLISET PIIRTEET

Tässä luvussa tarkastellaan, millaista on tyypillinen työnantajabrändiviestintä organisaation verkkosivuilla ja millä viestinnällisillä keinoilla työnantajabrändiä rakennetaan. Aineisto muodostui 12 yrityksen urasivuista ja tutkimusmenetelminä käytettiin genreanalyysiä ja sisällönanalyysiä.

Verkkosivut ovat multisemioottinen kokonaisuus, joka koostuu tekstistä, kuvista, väreistä ja muista graafisista elementeistä sekä joskus myös liikkuvasta kuvasta ja äänestä. Tässä tutkielmassa analyysi painottui teksteihin – siihen, mitä yritys kertoo itsestään työnantajana ja miten. Verkkosivujen kuvia, videoita ja muita graafisia elementtejä käytettiin kuitenkin analyysin tukena.

Seuraavassa alaluvussa esitetään vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”*Mistä elementeistä verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän genre rakentuu*”. Genrelle tyypillisen rakenteen selvittämisen jälkeen tarkastellaan genren sisällöllisiä piirteitä ja vastataan samalla toiseen tutkimuskysymykseen: ”*Mitä teemoja työnantajabrändin viestinnässä korostetaan*”. Ennen genren rakenteellista ja sisällöllistä analyysiä määritellään kuitenkin genren kommunikatiivinen tavoite ja yleisö, sillä ne ovat keskeisiä tekstilajia määrittäviä ominaisuuksia (Bhatia 2004: 23; Mäntynen ym. 2006: 27).

Kommunikatiivinen tavoite ja yleisö

Aineiston analyysin perusteella urasivujen kommunikatiivisena tavoitteena on:

- rakentaa positiivista työnantajakuva,
- houkutella uusia (yritykseen sopivia) työntekijöitä ja
- vahvistaa yritysbrändiä.

Positiivisten mielikuvien luominen ja työntekijöiden houkuttelu näkyivät tutkituilla sivuilla niin kielellisesti kuin visuaalisestikin ja yrityksen toiminnan esittäminen myönteisessä valossa vahvasti osaltaan myös yritysbrändiä. Kerronnan tavoissa, painotuksissa ja visuaalisuudessa oli kuitenkin selkeitä eroja yritysten välillä.

Verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän yleisön muodostavat yrityksestä kiinnostuneet aktiiviset ja passiiviset työnhakijat, opiskelijat ja jossain määrin myös koululaiset. Verkkosivut ovat julkista materiaalia, joten periaatteessa yleisönä voi olla kuka tahansa yrityksen verkkosivuilla vieraileva henkilö, esimerkiksi joku oman tai kilpailevan yrityksen henkilöstöstä, median edustaja, sijoittaja tai vaikka asiakas. Tämä näkyi tavoissa, joilla yritykset kertoivat itsestään – positiivista, asiantuntevaa ja houkuttelevaa kuvaa luotiin monin keinoin.

Useilla sivuilla kohderyhmät oli jaettu kokeneisiin ammattilaisiin ja opiskelijoihin, ja molemmille ryhmille tarjottiin juuri heille kohdistettua tietoa. Kaikilla sivuilla tätä jakoa ei kuitenkaan ollut tehty. Muutamien sivujen kuvituksessa korostui nuorehko henkilöt, mikä voi viestiä toivotusta kohderyhmästä: nuorista osaajista. Suurella osalla sivuista kuvituksessa käytettiin kuitenkin eri-ikäisiä ihmisiä, millä ehkä pyritään houkuttelemaan uransa eri vaiheissa olevia osaajia. Osalla kuvituksesta huokui myös kansainvälisyys, mikä voi viestiä, että yritys pyrkii rekrytoimaan osaajia eri puolilta maailmaa. Naisia ja miehiä esitettiin kuvissa melko tasapuolisesti.

4.1 Genren rakenne

4.1.1 Funktionaalisten jaksojen määrittely

Samaa genreä edustavilla teksteillä on usein yhteinen nimi sekä samantyyppinen rakenne ja sisältö (Bhatia 2004: 23; Mäntynen ym. 2006: 27). Näitä periaatteita noudattaen verkkosivujen urasiot oli nimetty melko yhdenmukaisesti, rakenteessa oli samoja toistuvia jaksoja ja sisällöissä nousivat esiin samat teemat. Uraosioon pääsi verkkosivujen etusivulla olevasta linkistä, joka oli usein päänavigaatiossa, alatunnisteessa tai molemmissa. Uraosiot oli otsikoitu kuvaavasti, esimerkiksi ”Ura”, ”Rekrytointi”, ”Työnhakijalle”, ”Careers” tai ”Job Opportunities”.

Verkkotekstien rakenne poikkeaa perinteisistä teksteistä muun muassa lineaarisuudessa. Perinteisiä tekstejä luetaan yleensä samassa järjestyksessä, mutta verkkosivujen ei-lineaarista tekstiä voidaan lukea hyvinkin vaihtelevassa järjestyksessä. Verkkoteksteissä ei näin ollen voi määritellä selkeää aloituskohtaa tai etenemisjärjestystä. Verkkosivuilla

lukijan on helppo poimia itseään kiinnostavat asiat ja lukea ne haluamassaan järjestyksessä.

Genren rakennetta määriteltäessä huomioitiin asioiden esittämisjärjestys urasivun navigaation mukaisesti. Sisältöjen järjestys vaihteli kuitenkin yrityksestä, verkkosivujen rakenteesta, ulkoasusta ja teknisestä toteutuksesta sekä painotuksista riippuen. Kyseessä on monimutkainen ja useista teksteistä koostuva genre, joten on tavallista, että genren sisällä on vaihtelua niin rakenteen kuin kielenkin osalta (Bhatia 2004; Mäntynen 2006: 11, 27). Jaksojen järjestys voi siis jonkin verran vaihdella (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 94). Tärkeimpänä genreen kuuluvia tekstejä yhdistää kuitenkin niiden yhteinen kommunikatiivinen tavoite (Bhatia 2004: 23).

Vaihtelevasta rakenteestaan huolimatta urasioista löytyi tyypillisiä jaksoja ja piirteitä, joiden perusteella genren rakenne voitiin määritellä. Verkkosivujen urasioista löytyi seitsemän tyypillistä funktionaalista jaksoa, joilla kaikilla on oma tehtävänsä. Jaksot saattoivat esiintyä itsenäisinä kokonaisuuksina tai jaksoon kuuluvaa sisältöä saatettiin tarjota sivun eri osissa eri otsikoiden alla.

Tunnistetut jaksot ovat:

- 1) Uraosion etusivu
- 2) Perustiedot yrityksestä
- 3) Yritys työpaikkana ja työnantajana
- 4) Uramahdollisuudet ja työtehtäväkuvaukset
- 5) Mahdollisuudet opiskelijoille
- 6) Rekrytointiprosessi
- 7) Avoimet paikat

Tyypilliset funktionaaliset jaksot esiintyivät useimmissa aineistoon kuuluvissa verkkosivuissa, mutta eivät kaikissa. Välttämättömiä jaksoja aineiston perusteella ovat vain *Yritys työpaikkana ja työnantajana* sekä *Avoimet työpaikat*. Näiden lisäksi sivu koostui muiden tyypillisten jaksosten vaihtelevasta yhdistelmästä. Verkkosivujen ei-lineaarisuudesta, erilaisista rakenteista ja sisältöjen vaihtelevuudesta johtuen funktionaalisten jaksosten sijaintia on hankala määritellä selkeästi. Genren rakennetta voikin kutsua melko joustavaksi, joten funktionaalisten jaksosten sijainti ei ole

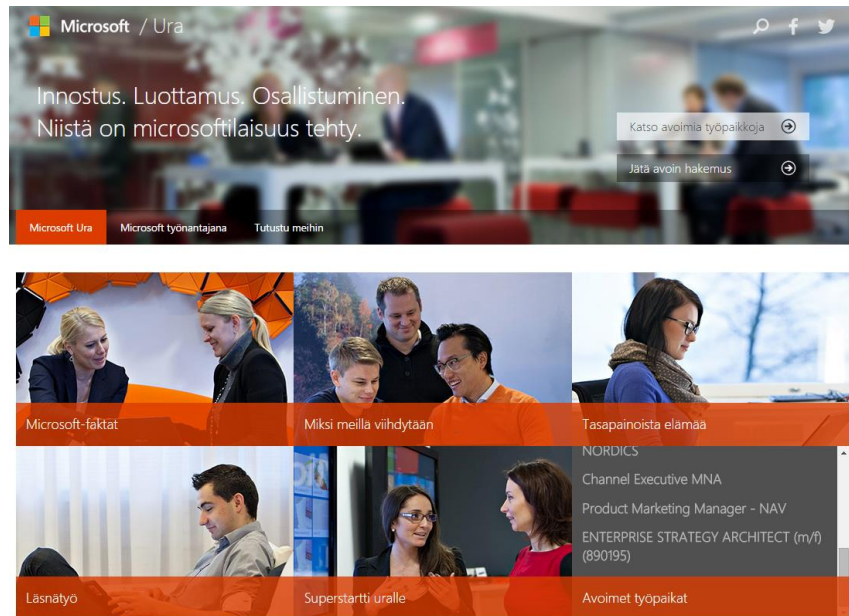
merkittävässä roolissa rakenteen määrittelyssä. Kaikki funktionaaliset jaksot voivat esiintyä periaatteessa vain kerran, mutta jaksoon kuuluvaa sisältöä saatetaan tarjota sivun eri osissa tai samantyyppistä sisältöä saattaa esiintyä eri jaksoissa. Esimerkiksi työntekijöiden tarinoita (niin teksteinä kuin videoina) saattaa olla *Yritys työpaikkana ja työnantajana* -osion lisäksi nostoina etusivulla.

Seuraavaksi tarkastellaan genrelle tyypillisten funktionaalisten jaksoiden sisältöä ja tehtäviä hieman tarkemmin. Lopuksi esitetään vielä yhteenveto genren rakenteesta.

4.1.2 Uraosion etusivu

Suurella osalla aineiston yrityksistä oli uraosiossa erillinen etusivu, joka erotti sen omaksi kokonaisuudekseen yrityksen kotisivuilla. Muutamalla yrityksellä uraosio oli erotettu varsinaisista yrityssivuista, jolloin uraosio oli oma erillinen sivustonsa. Kyseessä on hyvin tyypillinen, mutta genren kannalta ei kuitenkaan välttämätön funktionaalinen jakso.

Uraosion etusivun tarkoituksena on antaa yleiskuva sivun sisällöstä ja houkutella lukijaa tutustumaan sivuun tarkemmin. Etusivulla ei yleensä ole varsinaista sisältöä, vaan tyypillisesti sivulla on erilaisia nostoja, jotka kertovat, mitä kaikkea sivulla tarjotaan. Nostot voivat toimia linkkeinä urasivun sisäisiin tai sen ulkopuolisiin sisältöihin. Urasivun ulkopuolelle vievät linkit johdattavat lukijan tutustumaan esimerkiksi yrityksen toiminnan kuvaukseen ja avainlukuihin, strategiaan, brändeihin tai vastuullisuuteen. Joillakin yrityksillä uraosion ensimmäisellä sivulla tarjottiin heti varsinaista sisältöä, ja yleiskuvan koko sisällöstä sai navigaatiopalkista.



Kuva 1. Esimerkki uraosion etusivusta.

4.1.3 Perustiedot yrityksestä

Jakson tehtävänä on kertoa lukijalle lisätietoja yrityksestä ja sen toiminnasta. Urasivut olivat usein osana yrityssivuja, jolloin perustiedot yrityksestä löytyivät navigaatiosta oman otsikkonsa alta. Urasivuilla saattoi kuitenkin olla linkit keskeisimpiin yritystietoihin ja lisäksi eri puolilla urasivuja saattoi olla tietoa esimerkiksi yrityksen visiosta, strategiasta, arvoista, liiketoiminnasta ja avainluvuista, vastuullisuudesta sekä tuotteista ja brändeistä. Tärkeimpien yritystietojen tarjoaminen voi osoittaa hakijalle, että yritys pitää tutustumista niihin tärkeänä ja haluaa tehdä tiedonsaannin hakijan kannalta mahdollisimman helpoksi.

Osassa sivuista löytyi myös viittauksia yrityksen historiaan, mikä voi antaa kuvan pitkistä perinteistä, toiminnan jatkuvuudesta ja pitkän ajan kuluessa hioutuneesta ammattitaidosta. Toiminnan laajuutta korostettiin esittelemällä toimipisteiden määrää ja sijaintia eri puolilla maata tai maailmaa. Toimipisteiden sijainnit saatettiin näyttää kartalla tai niistä saatettiin mainita vain lyhyesti tekstin seassa. Genren kannalta jakso on melko tyypillinen, mutta ei välttämätön. Jaksoon kuuluvan sisällön laajuudet vaihtelivat yrityksittäin.

4.1.4 Yritys työpaikkana ja työnantajana

Jakson tarkoituksena on kertoa potentiaaliselle hakijalle, millaista yrityksessä on olla töissä. Erilaiset kuvaukset tutustuttavat lukijan yrityksen kulttuuriin ja tapaan toimia, antavat esimakua ura- ja kehitysmahdollisuuksista sekä kertovat työntekijöille tarjottavista eduista. Tässä jaksossa esitellään usein myös yrityksen toimintaa ohjaavat arvot. Jaksoon kuuluvat myös mahdolliset tiedot työympäristöstä, tiloista, työvälineistä ja turvallisuudesta. Jakso on keskeinen osa työnantajabrändiviestintää ja siten genren kannalta välttämätön.

Työntekijöiden kertomukset, uratarinat ja lyhyemmät sitaatit kuuluvat olennaisena osana jakson sisältöön. Samalla ne ovat hyvin tavallisia keinoja ”todistaa”, että yritys on hyvä ja mukava paikka työskennellä. Tekstien yhteydessä käytettiin työntekijöiden kuvia tuomaan tarinan kertoja lähemmäksi lukijaa. Tekstipitoisen sisällön elävöittämiseksi käytiin myös paljon videoita, joissa työntekijät kertoivat työstään kyseisessä yrityksessä ja samalla myös yrityksestä työnantajana.

Sisällön painotukset vaihtelivat yrityksittäin melko paljon. Tiettyjen sisältöjen korostaminen voi luoda potentiaaliselle työnhakijalle kuvaa siitä, mikä kullekin yritykselle on tärkeintä. Sisällöillä ja niiden painotuksilla voi siis olla merkitystä työnantajabrändin rakentamisessa ja työnantajakuvan muodostumisessa.

4.1.5 Uramahdollisuudet ja työtehtäväkuvaukset

Jakson tarkoituksena on antaa potentiaaliselle hakijalle tarkempi kuva siitä, mitä kaikkea yrityksessä voi tehdä ja millaisia uramahdollisuuksia eri tehtäväalueilla on. Lisäksi jaksossa voi antaa esimerkkejä tehtävänimikkeistä, tehtävän tavoitteista ja työntekijältä vaadittavista ominaisuuksista.

Lähes kaikilla tutkituilla urasivuilla jakso esiintyi omana kokonaisuutenaan. Kuvausten laajuudessa ja esitystyylissä oli kuitenkin suuria eroja yritysten välillä. Osa kohdeyrityksistä kertoi tarjoamistaan tehtävistä hyvinkin laajasti ja yksityiskohtaisesti, kun taas osalta työnkuvaukset puuttuivat kokonaan ja tietoa eri tehtävissä vaadittavista ominaisuuksista ei ollut kunnolla saatavilla. Jakso ei ole genren kannalta välttämätön,

mutta se on suositeltava. Tehtäväkuvauksissa on hyvä mahdollisuus lisätä työn houkuttelevuutta ja kertoa samalla, millaisilla ominaisuuksilla tehtävässä pärjää.

Uramahdollisuuksiin ja työtehtäväkuvauksiin pääsi tutustumaan esimerkiksi otsikoiden *Job functions, Teams & Roles* tai *Mahdollisuudet* alta. Tehtäväkuvaukset saattoivat myös olla niin laajoja, että navigaatiosta löytyi oma otsikkonsa jokaiselle tehtäväalueelle. Muutamalla sivulla tehtäväkuvauksia oli hieman hankala löytää, mikä voi saada lukijan turhautumaan. Jaksoon kuuluivat myös työntekijöiden uratarinat, jotka elävöittivät tekstiä. Lisäksi tarinat vahvistivat yrityksen viestiä, sillä työpaikasta puhuttiin tarinoissa hyvin positiiviseen sävyyn.

4.1.6 Mahdollisuudet opiskelijoille

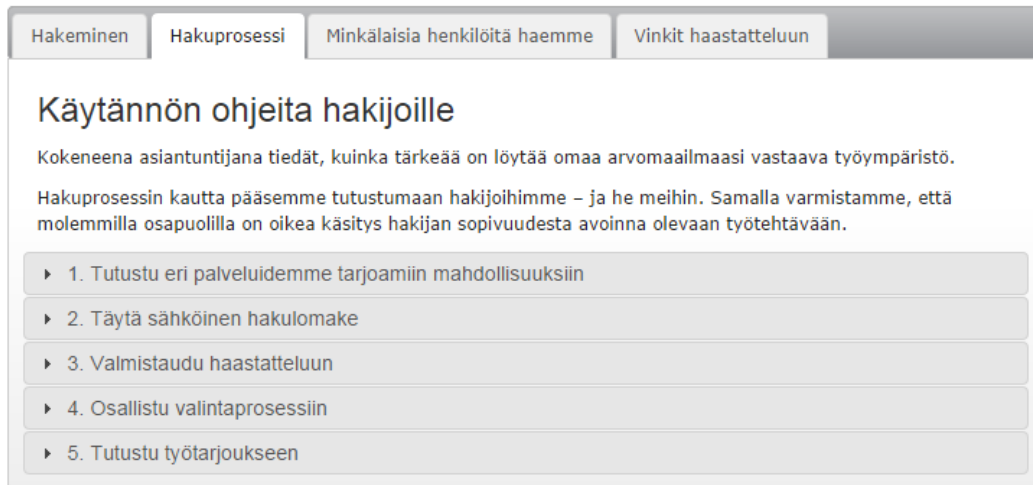
Jakso löytyi lähes kaikista tutkituista urasivuista, mikä osoittaa opiskelijoiden olevan tärkeä kohderyhmä yrityksille. Jakso ei kuitenkaan ole genren kannalta välttämätön. Myös tässä jaksossa sisältöjen laajuudet vaihtelivat yrityksittäin: Suuri osa kohdeyrityksistä kertoi opiskelijoille tarjoamistaan mahdollisuuksista melko tiiviisti, mutta muutamilla sivuilla opiskelijoille oli oma laaja osionsa. Opiskelijoille tarjottiin tietoa työharjoittelumahdollisuuksista ja graduate-ohjelmista, opinnäytetöiden tekemisestä, stipendeistä ja oppilaitosyhteistyöstä. Muutamalla urasivulla pääsi selailemaan kalenteria, josta näki kätevästi kaikki ura- ja rekrytointitapahtumat, joissa opiskelijat pääsevät tapaamaan yrityksen edustajia.

Muutamit yritykset kertoivat samassa osiossa myös mahdollisuuksistaan koululaisille. Eräältä sivulta löytyi lisäksi koululaisille suunnattu opas työelämään tutustujille, josta löytyi ohjeita ja vinkkejä sekä yleistä tietoa yrityksestä.

4.1.7 Rekrytointiprosessi

Jakson tarkoituksena on antaa tietoa yrityksen rekrytointiprosessista ja -politiikasta sekä helpottaa työnhakua. Jakso löytyi useimmista tutkituista urasivuista, mutta sisältöjen laajuudessa oli suuria eroja. Osa kertoi rekrytointiprosessin vaiheista vain lyhyesti, mutta osa oli panostanut yksityiskohtaisempiin kuvauksiin. Mitä enemmän prosessista pystyy kertomaan, sitä helpompi hakijan on varautua tulevaan. Prosessikuvausten lisäksi

urasivuilta löytyi vinkkejä hakemuksen ja CV:n tekemiseen sekä haastatteluun valmistautumiseen. Osa kertoi tässä yhteydessä myös valintaperusteista ja soveltuvuusarvioinneista sekä siitä, millaisia henkilöitä yritykseen halutaan.



Kuva 2. Esimerkki hakuprosessin kuvauksesta ja vinkkien antamisesta.

Jaksoon kuului myös ohjeet avoimen hakemuksen lähettämiseen sekä kysymykset ja vastaukset -osio, joka tosin löytyi vain muutamalta tutkitulta sivulta. Osioon oli koottu keskeisimpiä kysymyksiä ja vastauksia työnhakuun ja prosessin vaiheisiin liittyen. Jakso ei ole genren kannalta välttämätön, mutta sen hyödyntämistä kannattaa miettiä, sillä avoin prosessista kertominen ja työnhaun vinkkien antaminen luovat kuvaa avoimesta ja huomaavaisesta yrityksestä.

4.1.8 Avoimet paikat

Jakso esiintyi kaikilla tutkituilla sivuilla, joten sitä voi pitää genren kannalta välttämättömänä. *Avoimet paikat* -jakso voisi periaatteessa kuulua myös *Rekrytointiprosessi* -jakson alle, mutta se esiintyy pääosin omana selkeänä kokonaisuutenaan, minkä vuoksi sitä käsitellään erillisenä jaksena.

Jakson tarkoituksena on antaa hakijalle mahdollisuus selata ja hakea avoimia paikkoja, mikä onkin monilla sivulla tehty helpoksi: Hakutoiminnot ovat helppokäyttöisiä ja hakutuloksia voi suodattaa esimerkiksi tehtäväalueen, sijainnin tai vapaiden hakusanojen

perusteella. Työtä voi usein hakea täyttämällä sähköisen hakulomakkeen, johon pääsee suoraan työilmoituksesta. Lukija pyrittiin ohjaamaan avoimet paikat -sivulle eri puolilta urasivuja löytyvien linkkien avulla. Linkit oli usein sijoitettu näkyvästi heti uraosion etusivulle ja lisäksi avoimista paikoista muistuteltiin tekstien lomassa ja erilaisissa nostoissa. Muutamilla sivuilla avoimia paikkoja pääsi selaamaan työnkuvausten yhteydessä olevista linkeistä, ja muutamalla sivuilla avoimia paikkoja oli listattu etusivulle tai tehtäväkuvausten yhteyteen.

4.1.9 Yhteenveto genren rakenteesta

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (taulukko 3) on listattu yhteenvetona genrelle tyypilliset funktionaaliset jaksot, niiden tyypillinen sisältö ja tehtävä. Funktionaalisista jaksoista vain *Yritys työpaikkana ja työnantajana* sekä *Avoimet työpaikat* ovat genren kannalta välttämättömiä. Yhteenvetoa voi ajatella genren rakenteen tyypiesimerkkinä, jonka tarkoituksena on antaa kokonaiskuva urasivujen rakenteesta. Jaksot ja niiden tyypilliset sisällöt on koottu kaikista aineiston urasivuista – kaikki jaksot ja sisällöt eivät siis esiinny jokaisella yksittäisellä sivulla.

Funktionaalinen jakso	Tyypillinen sisältö	Jakson tehtävä
Uraosion etusivu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kiteytys yrityksestä työpaikkana ○ Linkkikokoelma, jossa nostoja sivun sisällöstä ○ Linkkejä urasivun ulkopuolisiin sisältöihin 	Antaa yleiskuva urasivun sisällöstä ja houkutella lukijaa tutustumaan sisältöön
Perustiedot yrityksestä <i>(usein linkkinä muualle sivustoon, saattaa myös olla osina eri puolella urasivustoa)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Toiminnan kuvaus ○ Strategia, missio, visio ○ Arvot ja eettiset periaatteet ○ Vastuullisuus ○ Brändit ja tuotteet ○ Avainlukuja ○ Historia 	Kertoo lisätietoja yrityksestä ja sen toiminnasta
Yritys työpaikkana ja työnantajana	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kulttuuri, ilmapiiri ja tapa toimia ○ Arvot ja visio ○ Työympäristö ○ Osaamisen kehittäminen ○ Urakehitys ○ Edut ja palkitseminen ○ Vastuullisuus (työnantajana) ○ Työntekijöiden tarinoita, sitaatteja 	Tutustuttaa lukija yrityksen kulttuuriin ja tapaan toimia sekä kertoa, millaista yrityksessä on olla töissä
Uramahdollisuudet ja työtehtäväkuvaukset	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uramahdollisuudet eri tehtäväalueilla ○ Tehtäväkuvauksia ja -nimikkeitä ○ Tehtävän tarkoitus ja tavoitteet ○ Odotukset työntekijöiltä ○ Työntekijöiden (ura)tarinoita 	Kertoo tarkemmin uramahdollisuuksista ja eri tehtävistä, joita yrityksessä voi tehdä, sekä tehtävän vaatimuksista
Mahdollisuudet opiskelijoille	<ul style="list-style-type: none"> ○ Työharjoittelu ja graduate-ohjelmat ○ Opinnäytetyöt ○ Oppilaitosyhteistyö 	Kertoo opiskelijoille, mitä mahdollisuuksia yritys heille tarjoaa
Rekrytointiprosessi	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prosessin kulku ○ Hakuohjeet ○ Valintaperusteet ○ Vinkit työnhakuun ○ Avoin hakemus ○ Kysymyksiä ja vastauksia 	Antaa tietoa yrityksen rekrytointiprosessista ja -politiikasta ja helpottaa työnhakua
Avoimet paikat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hakutoiminto ja listaus avoimista paikoista ○ Mahdollisuus täyttää sähköinen hakulomake 	Antaa mahdollisuus selata ja hakea avoimia paikkoja

Taulukko 3. Yhteenveto genren rakenteesta.

4.2 Työnantajabrändiviestinnän teemat ja keinot

Yksi työnantajabrändäyksen tavoitteista on saada organisaatio näyttämään houkuttelevalta työnantajalta potentiaalisen hakijan silmissä. Verkkosivujen teksteissä houkuttelevuutta luotiin monin keinoin. Sisällönanalyysin tuloksena teksteistä löytyi seitsemän teemaa, jotka korostuivat työnantajabrändistä viestittäessä. Löydetyt teemat näyttäytyvät työnantajabrändiviestinnän keskeisinä elementteinä, joiden avulla yritykset pyrkivät luomaan itsestään positiivista kuvaa työnantajana, erottumaan kilpailijoistaan sekä vahvistamaan niin työnantaja- kuin yritysbrändiä.

Tutkimusaineistosta havaitut teemat ovat:

- 1) Houkutteleva työyhteisö
- 2) Jatkuva kehittyminen
- 3) ”Meillä työskentely kannattaa”
- 4) Menestyvä ja asiantunteva yritys
- 5) Työn merkitys ja hyvän tekeminen
- 6) Yritys- ja tuotebrändien hyödyntäminen
- 7) Työntekijän ja yrityksen yhteensopivuus

Teemojen käyttö oli samantyyppistä yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta, ja tunnistetut teemat toistuivat useimmilla aineiston yrityksillä. Kaikki teemat eivät siis esiintyneet kaikkien yritysten viestinnässä. Verkkosivujen sisältöjen painotukset ja laajuudet vaihtelivat myös yrityksittäin, samoin tekstin tyyli. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kutakin teemaa yksityiskohtaisemmin ja annetaan esimerkkejä niiden käytöstä.

4.2.1 Houkutteleva työyhteisö

Ainutlaatuinen työkuulttuuri voi olla keino erottautua kilpailijoista. Verkkosivujen uraasioissa yritys kuvattiin työyhteisönä, johon olisi mukava kuulua. Työyhteisön houkuttelevuutta luotiin korostamalla organisaation ainutlaatuista kulttuuria, kansainvälisyyttä, työntekijöiden viihtyvyyttä, yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä. Arvot esitettiin toiminnan perustana. Erilaisuuden hyväksymistä korostettiin ja sitä pidettiin

yhtenä kilpailuedun lähteenä. Kansainvälisyyttä ja yhteisöllisyyttä pyrittiin tuomaan esiin myös sivun kuvituksessa.

Joka yrityksessä on omanlaisensa ainutlaatuinen kulttuuri, ja sitä myös tuotiin esiin eri tavoin. Viestinnässä korostettiin avoimuutta, toisten kunnioittamista ja yhteisiä arvoja, mutta toisaalta taas tinkimätöntä laatua ja intohimoa pyrkiä erinomaisiin suorituksiin. Yhteisten päämäärien eteen työskenteleminen esitettiin työntekijöitä motivoivana tekijänä. Esimerkeissä 1–3 näkyy, kuinka työkulttuuria kuvataan tärkeänä pohjana yhteisöllisyydelle, toiminnalle ja kilpailijoista erottumiselle.

1. *Innostusta jokaiseen työpäivään antavat ihmiset ympärillä: iloisa ja iloinen työyhteisö, jossa kaikki ymmärtävät työkulttuurin avoimuuden tärkeyden ja jakavat yhteiset arvot. (Microsoft)*
2. *But what makes working at Google truly unique is the workplace culture that encourages innovation and a healthy disregard for the impossible. (Google)*
3. *Passing down skills, knowledge, courage, imagination, a taste for innovation, a continued search for excellence as well as the love of a job well done, effort and challenge, and a firm belief in the significance of beauty; these are some of the features that continue to hold our teams together. They distinguish the culture of the Group and those who work in it. (L'Oréal)*

Kansainvälisyyttä korostettiin niin ilmapiirin, ammatillisen kehittymisen kuin monipuolisten uramahdollisuuksienkin näkökulmista. Samalla pyrittiin tuomaan esiin toiminnan laajuutta. Esimerkeissä 4 ja 5 tuodaan esiin globaalin työympäristön edut ja toiminnan laajuus työntekijän mahdollisuuksien näkökulmasta.

4. *Työskentely globaalissa työympäristössä tarjoaa enemmän näkökulmia. (EY)*
5. *With over 70 offices in more than 40 countries, chances are we've got opportunities near you. (Google)*

Työntekijöiden viihtyvyys nostettiin esiin useaan otteeseen kerrottaessa muun muassa mukavasta työilmapiiristä, työtavoista ja viihtyisästä työympäristöstä. Vakuuttaakseen lukijan ja ”todistaakseen” olevansa hyvä ja viihtyisä työpaikka, yritykset mainitsivat menestyksestään erilaisissa työyhteisötutkimuksissa tai viittasivat sisäisiin

henkilöstötutkimuksiinsa, kuten esimerkeistä 6–8 käy ilmi. Tällä pyrittiin rakentamaan uskottavuutta ja legitimoimaan asema hyvänä työnantajana sekä vakuuttamaan lukija siitä, että yritys on lupautensa arvoinen.

6. *Fortune Magazine and the Great Place to Work Institute named Google the 2014 “Best Company to Work For.” (Google)*
7. *Kaikissa S-ryhmän yrityksissä tehdään työyhteisötutkimukset joka vuosi. Vuonna 2012 S-ryhmän tulos oli erinomaista AAA-luokkaa ja ylitti selkeästi suomalaisten yritysten yleisnormin. (S-ryhmä)*
8. *Viimeisimmän henkilöstötutkimuksemme mukaan 98 prosenttia microsoftilaisista on tyytyväisiä työpaikkaansa. (Microsoft)*

Vahvistaakseen uskottavuuttaan ja työnantajabrändiään yritykset kertoivat mielellään myös menestyksestään työnantajamielikuvatutkimuksissa. Tällä yritys voi osoittaa olevansa tutkitusti houkutteleva työnantaja. Hyvä sijoitus tuotiin esiin näkyvästi joko uraosion etusivulla (esimerkki 9) tai seuraavalla alatasolla, jossa kerrottiin yrityksen toiminnasta (esimerkki 10).

9. Nordea



10. L'Oréal



Erilaisuuden hyväksyminen ja tasavertaisuus nostettiin esiin useilla yrityksillä. Osa yrityksistä sanoi kannustavansa kaikkia työntekijöitä olemaan rohkeasti oma itsensä ja lupaavansa tasavertaiset mahdollisuudet kaikille. Tasavertaisuuteen kuului myös toisten

kunnioittaminen sekä jokaisen työntekijän mielipiteen kuunteleminen ja arvostaminen. Esimerkeissä 11–13 näkyy, kuinka erilaisuutta arvostetaan ja pidetään kilpailuetuna.

11. *At Google, we don't just accept difference - we celebrate it, we support it, and we thrive on it for the benefit of our employees, our products and our community. (Google)*
12. *KONEella monimuotoisuus hyväksytään ja sitä arvostetaan suuresti. Yhtiö on sitoutunut luomaan yhtäläiset mahdollisuudet tarjoavan työympäristön, jossa kaikenlainen syrjintä on kielletty. (KONE)*
13. *Kunnioitamme toisiamme, koemme erilaisuuden rikkautena ja annamme kaikille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. (Ikea)*

Hyvän yhteishengen korostaminen oli yleistä ja organisaatiot pyrkivät esittäytymään tiiviinä, helposti lähestyttävänä ja inhimillisinä yhteisöinä. Yhteisöllisyyttä luotiin nostamalla työntekijöitä lähemmäs lukijaa esimerkiksi kuvien, videoiden ja tarinoiden kautta. Yhteisöllisyyttä luotiin myös kielellisesti käyttämällä muun muassa ilmaisuja ”joukkueemme”, ”me”, ”perhe” ja ”yhdessä”, kuten esimerkeistä 14–16 voi huomata. Tuttavallisella kielenkäytöllä annettiin vaikutelma helposti lähestyttävästä yrityksestä.

14. *Joukkueemme on meille tärkeä – vain yhdessä voimme onnistua. (Microsoft)*
15. *Meillä on töissä hauskaa. Me välitämme toisistamme, me autamme toisiamme ja me kunnioitamme toisiamme. (Finnair)*
16. *Hae meille ja tule mukaan Fazer-perheeseen. (Fazer)*

Työntekijöiden tarinat ja sitaatit toivat yritystä lähemmäs lukijaa, mutta samalla ne toimivat retorisenä keinona, jolla luotiin vahvistusta yrityksen viestille. Aidon oloinen sisäpiirin kommentti antaa vihiä siitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Samalla se ”todistaa”, että yritys on lupaustensa arvoinen. Tarinoihin johdateltiin esimerkiksi ilmaisulla ”Tutustu meihin”. Esimerkissä 17 vahvistetaan yrityksen viestiä kansainvälisyydestä, yhteisöllisyydestä ja urakehityksestä. Samalla tuodaan esiin yrityksen ainutlaatuisuus upeiden mahdollisuuksien tarjoajana. Esimerkissä 18 korostuu, että yritys on mukava paikka työskennellä ja että työnteko on joustavaa niin ajan kuin paikankin suhteen. Sitaatin paikka oli tarkoin harkittu ja se vahvisti yrityksen sanomaa.

17. *"Olen muuttanut KONE-urani aikana kolmesti uuteen maahan ja saanut aina uusia ystäviä. Työkavereiden tuki on ollut hienoa. En usko, että olisin saanut vastaavaa uraa missään muussa yhtiössä."* (Ote työntekijän tarinasta, KONE)
18. *"Tämä on ensimmäinen työpaikka pitkällä työurallani, jonne on mukava tulla töihin toimistolle. Vaikka työntekijät saavat vapaasti työskennellä mistä haluavat ja milloin haluavat, monet työntekijät tulevat toimistolle siksi, että siellä todella viihtyy."* (Työntekijän sitaatti, Microsoft)

4.2.2 Jatkuva kehittyminen

Jatkuvan kehittymisen teema näkyi selkeästi tutkituissa yrityksissä. Kehittyminen ulottui työntekijän osaamisen ja urakehityksen lisäksi johtamiseen sekä organisaation toimintatapojen ja liiketoiminnan aktiiviseen parantamiseen. Työntekijöiden osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä, ja monet yritykset kertoivat erilaisista oppimisen ja kehittymisen välineistä, joita he tarjoavat henkilöstölleen. Näitä olivat muun muassa työssä oppiminen, koulutukset, valmennus ja mentorointi sekä erilaiset koulutusohjelmat ja osaamisen kehittämisohjelmat.

Osaamisen kehittämisen yhteydessä korostettiin työntekijän aktiivisuutta ja omaa vastuuta kehittymisestään, mutta toisaalta myös osaamisen johtamista ja vankkaa tukea työnantajalta (esimerkki 19). Osaamisen kehittäminen ja täyden potentiaalin saavuttaminen nähtiin niin työntekijän kuin yrityksenkin yhteisenä tavoitteena (esimerkki 20). Henkilöstön osaamisen merkitys yrityksen menestykseen ja asiakkaiden laadukkaaseen palveluun nostettiin myös selkeästi esiin (esimerkki 21).

19. *Uskomme, että jokainen meistä on vastuussa omasta kehittymisestään ja urastaan, mutta meillä on työnantajana vastuu kannustaa ja tukea aktiivisesti potentiaalin käyttöön saamista. (Nordea)*
20. *We put the same passion in developing our people as our products! – – Our ambition is to help you reach your full potential. (L'Oréal)*
21. *Yrityksemme ja asiakkaidemme menestys riippuu pitkälti ihmisistämme, joten otamme ammattilaistemme kehittymisen ja osaamisen ylläpidon vakavasti. (EY)*

Uralla etenemiseen liitettiin työntekijän oma aktiivisuus ja osaamisen näyttäminen, mutta myös omien tavoitteiden saavuttaminen. Yksi keino houkuttaa hakijoita onkin asettaa työntekijä kaiken keskiöön: mitä hyötyä työpaikasta on juuri omalle uralleni. Esimerkissä 22 näkyy aktiivisten osaajien palkitseminen erilaisilla mahdollisuuksilla ja nopealla urakehityksellä. Esimerkeissä 23 ja 24 näkyy puolestaan työntekijän omien uratavoitteiden tukeminen. Lisäksi esimerkiksi 24 korostuu työntekijän ja yrityksen tavoitteiden yhdistäminen, mikä luo kuvaa yhteisvastuullisuudesta sekä asetelmasta, jossa molemmat osapuolet voittavat.

22. At L'Oréal we empower people who are ready to take bets, think out of the box, defend their convictions, be resilient and leave their own mark. They are offered early responsibilities, numerous opportunities and fast-track careers. (L'Oréal)

23. Saat suunnitella itse oman urapolkusi henkilökohtaisen kehityssuunnitelmasi ja sinulle määriteltyjen tavoitteiden pohjalta. (Ikea)

24. Me EY:llä tuemme sinua joka askeleella kohti henkilökohtaisten uratavoitteidesi saavuttamista. – – Haluamme sovittaa sinun uratavoitteesi yrityksemme tavoitteisiin. (EY)

Uralla etenemiseen keuhuttiin olevan runsaasti vaihtoehtoja, ja osassa korostettiin mahdollisuuksia hyvinkin nopeaan urakehitykseen. Osa kohdeyrityksistä painotti myös pitkiä uria, mikä voi antaa vaikutelman vakaasta työpaikasta, jossa pääsee kehittymään monipuolisesti ja etenemään urallaan haluamaansa suuntaan. Esimerkeissä 25 ja 26 korostuu selvästi yrityksen tavoite rekrytoida työntekijöitä pitkällä tähtäimellä ja samalla työntekijän mahdollisuus urakehitykseen kyseisen yrityksen sisällä.

25. As a "build from within" organization, we see 95 % of our people start at an entry level and then progress and prosper throughout the organization. (P&G)

26. Meillä rekrytoidaan aina uraa, ei yksittäistä tehtävää varten. (Microsoft)

Henkilöstön kehittymisen lisäksi kohdeyritykset asettivat kovia tavoitteita myös työn ja toimintatapojen jatkuvalla kehittämiselle. Tämä luo kuvaa eteenpäin menevästä yrityksestä, joka ei pelkää kyseenalaistaa tapojaan, vaan on valmis uudistumaan. Jatkuva kehittyminen näkyikin monesti työkuulttuurista, -tavoista ja asenteesta kerrottaessa, kuten

esimerkistä 27 käy ilmi. Osa korosti myös kannustavansa henkilöstöä kehittämään työtapoja ja kertomaan oman näkemyksensä siitä, kuinka asiat voitaisiin tehdä vieläkin paremmin. Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen kuvastaa osallistavaa kulttuuria, jossa kaikki ajatuksineen ja ideoineen ovat tärkeitä. Toimintatapojen jatkuva kehittäminen esitettiin myös työmotivaation lähteenä, kuten esimerkistä 28 voi huomata.

27. Ask anyone here. It's hard work. It means forever asking, "Why is it this way?" and "How can it be better?" It means rethinking every customer experience until the clutter has fallen away — until all that remains is what's essential, useful, and beautiful. (Apple)

28. Tarkastelemme tekemiämme asioita ja kysymme itseltämme, miten voisimme tehdä asiat jatkossa vielä paremmin. Näin löydämme uusia ideoita ja inspiroidumme työstämme. (Ikea)

4.2.3 ”Meillä työskentely kannattaa”

Palkitsemisten ja konkreettisten työsuhte-etujen lisäksi kohdeorganisaatiot mainostivat tarjoavansa muun muassa haastavan, palkitsevan ja mielenkiintoisen työn, monipuolisia uramahdollisuuksia eri puolilla organisaatiota, luotettavan ja vakaan työpaikan ja arvokkaan työkokemuksen. Tekstien kautta haluttiin välittää kuva, että yritys todella välittää työntekijöistään, haluaa auttaa heitä viihtymään ja saavuttamaan omat tavoitteensa. *Meillä työskentely kannattaa* -teema linkittyi läheisesti edellä esiteltyihin teemoihin *Houkutteleva työyhteisö* ja *Jatkuva kehittyminen*. Ainutlaatuinen kulttuuri ja kehittymismahdollisuudet voivat toimia kilpailuetuina, jonka vuoksi yrityksessä työskentely kannattaa.

Erityisesti teemassa korostui se, kuinka työntekijä itse voisi hyötyä työskentelystään kyseisessä yrityksessä. Sanavalintojen kautta välittyi ajatus ”sinä olet tärkein” ja ”tästä on hyötyä urallesi”, mikä näkyi jo otsikkotasolla: ”*Sinä olet etusijalla*”, ”*Huolenpitoa työntekijöistä*”, ”*Haluamme sinut tekemään työtä, jossa viihdyt*”, ”*We want to make your life better and easier*”, ”*Kokemukset EY:llä edistävät uraasi*”. Työntekijöiden yksilöllistä huomioimista kuvastivat myös lupaukset joustavasta työnteosta, joka helpottaa työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittamista. Työ- ja tehtävämahdollisuuksista kerrottaessa korostui myös yksilönäkökulma, jossa lukijaa puhuteltiin suoraan ja annettiin kuva laajoista mahdollisuuksista: ”*Missä haluat aloittaa urasi?*”, ”*Who you can be?*”,

”Browse through our teams and roles to find the best fit for you”, ”What do you want to do at Apple”.

Yksi keino vakuuttaa lukijalle, että yrityksessä työskentely kannattaa, oli vedota arvokkaaseen työkokemukseen. Arvokkaasta työkokemuksesta puhuttiin erityisesti osioissa, joissa kerrottiin mahdollisuuksista opiskelijoille, mutta työkokemuksen merkitystä painotettiin ammattilaisillakin. Työkokemuksen arvokkuus ja hyöty tulivat esiin myös monista työntekijöiden tarinoista, mikä osaltaan vahvistaa yrityksen viestiä. Opiskelijoille luvattiin ”heti oikeita töitä”, vastuuta ja paljon uuden oppimista, mutta myös kunnon perehdytys. Työn tai harjoittelun keuhuttiin olevan hyvä alku uralle (esimerkki 29). Houkuttelevuutta lisättiin myös kertomalla, että opiskelijat pääsevät työskentelemään kokeneiden ammattilaisten tai jopa alan huippujen kanssa ja että opiskelijat ovat heti ensimmäisestä päivästä lähtien osa yhteisöä (esimerkki 30).

29. Our internships are a real professional training that jumpstarts your career. (L’Oréal)

30. Develop skills and get hands-on experience working with some of the best minds in the business. (Apple)

Myös kokeneita ammattilaisia houkuteltiin yritykseen tarjoamalla arvokasta työkokemusta, josta on hyötyä heidän urallaan. Työkokemuksen arvokkuutta perusteltiin muun muassa ammatillisella kehitymisellä, uusilla haasteilla, kansainvälisellä kokemuksella sekä ammatillisen verkoston laajentumisella. Osa piti valttikorttina myös pysymistä ajan hermoilla alan kehityksessä. Esimerkeissä 31 ja 32 näkyy juuri työkokemuksen hyöty tulevaa uraa ajatellen.

31. Missä tahansa urasi vaiheessa meillä työskenteletkin, tulee ajastasi EY:llä ammatillisesti sekä henkilökohtaisesti palkitseva kokemus. (EY)

32. Monikulttuurisessa työympäristössä saat työkokemusta, jota arvostetaan ympäri maailmaa. (KONE)

Yrityksessä työskentely esitettiin kannattavana myös monipuolisten työ- ja uramahdollisuuksien valossa. Monipuolisia mahdollisuuksia perusteltiin yrityksen koolla, kansainvälisellä toiminnalla sekä työnantajan halulla tarjota työntekijöilleen vaihtelevia tehtäviä, erilaisia urapolkuja sekä mahdollisuuksia työnkiertoon. Esimerkissä 33 vedotaan juuri konsernin kokoon ja vetovoimaisuuteen työnantajana. Esimerkissä 34 puolestaan näkyy työnantajan kannustus erilaisten tehtävien kokeilemiseen uran aikana.

33. *Meillä on ilo olla yksi Suomen vetovoimaisimpia ja suurimpia työnantajia. Koolla on merkitystä, kun mietit millaisen määrän mielenkiintoisia tehtäviä ja työuria S-ryhmä voi tarjota. (S-ryhmä)*
34. *Tarjoamme poikkeuksellisia ura- ja oppimismahdollisuuksia. Kannustamme työntekijöitämme kokeilemaan erilaisia tehtäviä, ja monet vaihtavatkin tehtävää, toimintoa ja maata monta kertaa uransa aikana. (Ikea)*

Uskottavuutta viestille haettiin kertomalla toiminnan laajuudesta numeerisesti sekä nostamalla esiin työntekijöiden tarinoita, joissa kerrotaan, kuinka monipuolisia ja ainutlaatuisia mahdollisuuksia yritys on heille tarjonnut. Erilaisia mahdollisuuksia myös esiteltiin konkreettisesti kertomalla tehtäväalueista ja yksittäisistä tehtävistä, joita yrityksessä voi tehdä. Osa kohdeyrityksistä tarjosi hyvinkin laajoja ja tarkkoja työnkuvauksia, kun taas osa tyytyi lyhyempiin yleistason kuvauksiin. Laajuuden lisäksi myös tekstin tyyliä oli paljon eroja yritysten välillä: Osassa työnkuvauksista käytettiin markkinoinnillista tyyliä – tekstit oli kirjoitettu myyvästi ja yritysbrändiä hyödyntäen – kun taas osa luotti neutraalimpaan kerrontaan. Esimerkeissä 35 ja 36 näkyy yritysbrändin hyödyntäminen ja asiakasnäkökulma. Esimerkissä 37 puolestaan korostuu työn merkityksen esiin tuominen kepeällä tavalla.

35. *Our engineering teams have no small task to manage: Take the best-loved products on the planet and continually make them better. (Apple)*
36. *Logistiikan tehtävänä on varmistaa, että tavaravirta tehtaalta asiakkaille toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä osastolla ollaan litteiden pakkausten mestareita! (Ikea)*
37. *Tule osaksi tiimiämme teknisenä osaajana – arkipäivän sankarina, joka tekee ihmisten elämästä helpompaa. (Kone)*

Henkilöstöön panostamisesta kerrottiin verkkosivuilla vaihtelevasti. Osa kohdeyrityksistä kertoi eduistaan selkeästi, kun taas osalla joitain etuja (tai oletettuja etuja) pystyi lukemaan rivien välistä. Eduista kertominen voi antaa hakijalle kuvaa siitä, kuinka yritys arvostaa henkilöstöään ja haluaa panostaa jokaisen hyvinvointiin. Monipuolisten ura- ja kehitysmahdollisuuksien lisäksi yritykset kertoivat konkreettisista työsuhte- eduistaan ja halustaan palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista.

Monissa teksteissä korostui kokonaisvaltainen huolenpito työntekijöistä: kilpailukykyisen palkan ja palkkioiden lisäksi työnantajat kertoivat huolehtivansa työntekijöiden

hyvinvoinnista niin työ- kuin vapaa-ajalla. Osa toi vielä erikseen esiin palkitsemisten ja etujen tasa-arvoisuuden luoden näin kuvaa reilusta työnantajasta. Eräs yritys korosti panostavansa henkilöstöön myös silloin, kun taloudelliset näkymät ovat epävarmat. Esimerkeissä 38 ja 39 näkyy kokonaisvaltainen huolehtiminen työntekijän hyvinvoinnista ja osaamisesta. Lisäksi esimerkeistä saa kuvan, ettei taloudellinenkaan puoli jää huomiotta. Esimerkki 40 oli hyväntuulisena otsikkona keskellä tekstiä.

38. Henkilöstöön panostamisesta kertovat osaltaan myös esimerkiksi kattavat perehdyttämis- ja koulutusohjelmamme, monipuoliset henkilöstöedut, hyvinvointiohjelmamme sekä palkitsemis-järjestelmämme. Meillä panostetaan aktiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen niin työssä kuin vapaa-ajalla. (Microsoft)

39. Our benefits are part of who we are, and they're designed to take care of the whole you and keep you healthy, whether physically, emotionally, financially or socially. (Google)

40. Palkan lisäksi porkkanaa (S-ryhmä)

4.2.4 Menestyvä ja asiantunteva yritys

Menestystä ja asiantuntijuutta painottava teema näkyi selkeästi kohdeyritysten teksteissä. Menestyksen ja asiantuntijuuden korostamisella vahvistettiin organisaation legitimitettä vakuuttamalla lukija siitä, että yritys on vaikuttava toimija alallaan, sillä on selkeät tavoitteet ja tarvittavaa osaamista pyrkiä entistäkin parempiin suorituksiin. Yrityksen kuvaaminen menestyvänä asiantuntijana voi toimia hakijalle työnantajakuvaan vaikuttavana symbolisena arvona ja lisätä yrityksen arvostusta hakijan silmissä (Backhaus & Tikoo 2004: 505). Työskentely menestyvässä yrityksessä kuvattiin mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Menestystä tuotiin esiin kertomalla muun muassa toiminnan laajuudesta ja menestykseen vaikuttavista tekijöistä sekä keinoista saavuttaa tavoitteet. Menestyksen korostaminen näkyi myös kielellisistä valinnoista.

Toiminnan laajuutta kuvattiin usein numeerisesti ja näkyvästi. Yritykset kertoivat teksteissä liikevaihdostaan sekä henkilöstön ja toimipaikkojen määrästä maailmanlaajuisesti. Mahdollinen johtava asema tuotiin selkeästi esiin. Osa mainitsi myös historiastaan, mikä voi antaa kuvan kasvusta ja pitkään jatkuneesta menestyksekkästä toiminnasta. Esimerkissä 41 työntekijöiden ja toimintamaiden määrä tuodaan esiin ikään

kuin ohimennen, mikä antaa kuvan, että suuruudella ei haluta retostella. Esimerkissä 42 puolestaan korostuu yrityksen historia sekä kasvu suureksi ja menestyneeksi toimijaksi.

41. Vaikka olemme maailman suurin kodinsisustusyritys, jossa työskentelee 135 000 työntekijää 43 maassa, arvostamme yksinkertaisia toimintatapoja ja vältämme turhaa byrokratiaa. (Ikea)

42. The P&G community consists of approximately 120,000+ employees in over 70 countries worldwide. What began as a small, family-operated soap and candle company now provides products to consumers in over 180 countries. (P&G)

Menestyksen taustalla mainittiin usein olevan motivoitunut, sitoutunut ja osaava henkilöstö, ja työntekijöiden merkitys yrityksen kasvulle tuotiinkin monesti esiin. Korostamalla osaavaa henkilöstöä yritys voi legitimoida asemansa asiantuntevana yrityksenä, mikä puolestaan voi houkuttaa yritykseen lisää osaavia työntekijöitä. Ammattilaisuuden korostaminen näkyi muutamilla yrityksillä jo otsikkotasolla. Esimerkissä 43 tuodaan selkeästi esiin osaavan henkilöstön merkitys yrityksen kilpailuetuna ja esimerkistä 44 huokuu kunnianhimoinen tavoite alan parhaasta osaamisesta. Esimerkissä 45 henkilöstön kehittyminen esitetään yrityksen menestyksen mahdollistajana.

43. Osaava ja sitoutunut henkilöstö sekä sen kyky tarjota erinomaisia asiakaskokemuksia saa Nordean erottumaan kilpailijoista ja tekee siitä erinomaisen. (Nordea)

44. S-ryhmä haluaa myös olla palvelualan houkuttelevin työnantaja, jonka henkilöstöllä on alan paras osaaminen. (S-ryhmä)

45. Uuden oppiminen ja tavoitteiden asettaminen uralla tukevat ammatillista kehitystä ja mahdollistavat Fazerin menestyksen. (Fazer)

Varmistaakseen menestyksensä myös jatkossa monet kohdeyrityksistä korostivat rekrytoivansa vain parhaita osaajia, mikä näkyy hyvin esimerkeissä 46–48. Tämä voi antaa kuvan siitä, että yrityksellä on varaa valita työntekijänsä – se tietää olevansa houkutteleva työnantaja, jonne huippuosaajat haluavat hakeutua.

46. When there's an opening at Apple, we always look to fill it with the best. (Apple)

47. *Maineemme arvostettuna asiantuntijayrityksenä perustuu kaikkien ey:läisten vankalle ammatilliselle osaamisella ja tietotaidolle. Niinpä haluamme rekrytoida omien erikoisalojensa parhaat osaajat tiimiimme. (EY)*

48. *At P&G, we continually aim to attract, recruit, reward, and advance the finest people in the world. (P&G)*

Osaavan henkilöstön lisäksi kohdeyritykset toivat esiin kunnianhimoiset tavoitteensa sekä odotukset jokaisen työntekijän erinomaisesta suoriutumisesta (esimerkki 49). Suorituksista ja menestyksestä puhuttaessa esiin nousi kuitenkin yhdessä tekeminen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. ”Menesty kanssamme” -ajatus voi toimia hakijalle niin symbolisena kuin funktionaalisenakin hyötynä, jos hakija tulevana työntekijänä uskoo saavansa oman osansa yrityksen menestyksestä. Esimerkissä 50 nousee hyvin esiin juuri työntekijän ja yrityksen yhteiset tavoitteet sekä hyvistä tuloksista palkitseminen.

49. *Tavoitteemme ovat kunnianhimoiset, ja onnistuminen edellyttää, että jokainen nordealainen suoriutuu erinomaisesti. (Nordea)*

50. *Haluamme sovittaa sinun uratavoitteesi yrityksemme tavoitteisiin. Näin voimme yhdessä saavuttaa hyviä tuloksia, jotka me myös huomioimme ja jotka me palkitsemme. (EY)*

Myös vision ja strategian merkitys arjen työssä nostettiin esiin monissa tutkituissa yrityksissä. Osa korosti visiota päivittäistä toimintaa ohjaavana tekijänä (esimerkki 51) ja osa inspiraation lähteenä. Yritykset pitivät myös tärkeänä, että työntekijät näkevät yhteyden oman työnsä ja globaalin strategian välillä (esimerkki 52). Oman roolin ymmärtämistä sekä strategiaan ja sitoutumista pidettiin tärkeänä yrityksen menestyksen kannalta (esimerkki 53).

51. *Tämä visio antaa toiminnallemme selkeän suunnan, ohjaa päivittäistä työtämme ja auttaa tekemään oikeita valintoja. – – Matkustamopalvelulla on merkittävä ja keskeinen osuus vision toteutumisessa, sillä asiakkaan kokemus Finnairista muodostuu vahvasti lentomatkan aikana. (Finnair)*

52. *Nähdäkseen päivittäisen työnsä ja KONEen globaalin strategian välisen yhteyden jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, mistä strategiassa on kyse. (KONE)*

53. *Oman roolin ymmärtäminen ja Fazerin arvoihin, strategiaan ja liiketoimintoihin sitoutuminen ovat onnistumisemme kannalta olennaisia asioita. (Fazer)*

Asiantuntijuuden korostaminen toi yrityksen toiminnalle uskottavuutta ja legitimitettä. Yritykset kertoivat olevansa perillä alan kehityksestä ja muutoksista, mikä auttaa myös työntekijöitä pysymään kehityksen eturintamassa. Osa mainitsi tekevänsä yhteistyötä johtavien yliopistojen kanssa parantaakseen osaamistaan edelleen. Esimerkeissä 54 ja 55 vedotaan juuri alan kehityksessä mukana pysymiseen. Esimerkissä 54 näkyy lisäksi uskottavuuden rakentaminen asiantuntijuuteen ja vaikutusvaltaisuuteen viittaamalla.

54. EY on tilintarkastusalan arvostetuimpia, luotetuimpia ja vaikutusvaltaisimpia toimijoita. Tilintarkastuspalveluiden ammattilaisena pysyt ajan hermolla kirjanpidon ja tilintarkastuksen uudistuksista käyttäen kansainvälisiä tilintarkastusmenetelmiä sekä alan parhaita työkaluja. (EY)

55. KONEella pysyt aina teknologiakehityksen eturintamassa. (KONE)

4.2.5 Työn merkitys ja hyvän tekeminen

Monet kohdeyrityksistä toivat teksteissään esiin työn merkityksen ja hyvän tekemisen. Työn merkityksellisyyden korostaminen voi antaa työlle uutta sisältöä ja lisätä työnantajan houkuttelevuutta. Työn tärkeyden lisäksi korostettiin työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa ihmisten elämään, yhteiskuntaan ja liike-elämään. Osa myös korosti työn olevan ”osa jotain suurempaa”. Useimmin mainittiin vaikuttaminen ihmisten arkeen (esimerkit 56–58).

56. KONEen työntekijänä olet mukana parantamassa kaupunkilaisväestön arkea. (KONE)

57. Tiedämme, että voimme tarjota asiakkaillemme mahdollisuuden parempaan arkeen vain, jos pystymme vastaamaan heidän tarpeisiinsa innovatiivisilla ratkaisuilla. (Ikea)

58. Join the Apple Store team and do meaningful work — you'll integrate products into people's lives and build skills for your career, life, and more. (Apple)

Ihmisten arjen parantamisen lisäksi korostettiin mahdollisuuksia rakentaa parempaa liike-elämää, tukea talouden kasvua ja ratkaista maailman ongelmia (esimerkit 59–60).

59. *Verkostoituessasi erilaisista henkilökohtaisista ja ammatillisista taustoista tulevien ey:läisten kanssa olet mukana luomassa parempaa työ- ja liike-elämää kestävän taloudellisen kehityksen arvoja noudattaen. Näin tuemme globaalia talouden kasvua yhteisen hyvän edistämiseksi. (EY)*
60. *Our job is to demonstrate how Google's products solve the world's problems - from the everyday to the epic, from the mundane to the monumental. (Google)*

Saman teeman alle lukeutui myös yritysten vastuullisuus – halu pitää huolta ympäristöstä, yhteiskunnasta ja omasta henkilöstöstä. Vastuullisuudesta mainittiin muutamilla urasi vuilla erikseen ja muutamilla oli linkit muualta sivustosta löytyvään vastuullisuusosioon. Vastuullisuuden yhteydessä puhuttiin yritysten tekemien päätösten ja toiminnan vaikutuksesta ihmisten elämään ja ympäristöön.

Vastuuta pidettiin tärkeänä osana jokapäiväistä toimintaa ja osa korosti myös henkilöstön mahdollisuuksia osallistua yritysvastuun toteuttamiseen niin ammatillisessa kuin henkilökohtaisessakin elämässä. Kestävä kehitys liitettiin elämänlaadun parantamiseen ja yrityksen tuotteisiin. Esimerkissä 61 näkyy ihmisten elämänlaadun parantaminen yrityksen tuotteiden avulla. Esimerkissä 62 puolestaan korostuu kestävien tuotteiden tarjoaminen sekä huolenpito ympäristöstä, yhteisöistä ja henkilöstöstä. Esimerkissä 63 korostetaan vastuullisuuden integrointia osaksi jokapäiväistä toimintaa ja samalla yrityksen tekemien päätösten vaikutusta ihmisiin.

61. *We think sustainable development is a very simple idea. It's about ensuring a better quality of life for everyone, now and for generations to come. This idea is at the heart of P&G's Purpose, which – for more than 170 years – has been focused on improving people's lives with branded products and services they use every day. (P&G)*
62. *Beauty expresses itself in many ways. We believe in the beauty of protecting the environment and biodiversity, the beauty of supporting communities and providing security for employees, the beauty of delivering desirable and sustainable products for women and men who trust in us. (L'Oréal)*
63. *Koska S-ryhmä on lähes 1,9 miljoonan suomalaisen omistamana yritys ja sen tekemät päätökset ja linjaukset vaikuttavat tavalla tai toisella lähes jokaisen suomalaisen arkeen, vastuullisuus on oltava osa jokapäiväistä toimintaa ja päätöksentekoa. (S-ryhmä)*

4.2.6 Yritys- ja tuotebrändien hyödyntäminen

Tuote- tai yritysbrändiin liitettävät mielikuvat yhdistetään helposti myös työnantajabrändiin (Moroko & Uncles 2008), mistä voi olla yritykselle suuri etu. Mielenkiintoinen yritys- tai tuotebrändi voi saada yrityksen vaikuttamaan houkuttelevalta myös työnantajana, ja houkuttelevalla työnantajabrändäyksellä voidaan puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan. Kohdeyritysten urasivuilla yritys- ja tuotebrändejä hyödynnettiin vaihtelevasti. Osa toi yritys- ja tuotebrändit selkeästi esiin, osa taas niukemmin. Teema liittyy melko läheisesti myös aiemmin esitettyyn *Menestyvä ja asiantunteva yritys* -teemaan, sillä menestyksestä kertominen tukee niin yritys- kuin työnantajabrändiä.

Monilla verkkosivuilla oli pyritty yhtenäisen brändimielikuvan luomiseen: työnantajabrändiviestinnällä tuettiin yritysbrändiä ja yritysbrändiä käytettiin puolestaan hyödyksi työnantajabrändiä rakennettaessa. Viitteitä brändimielikuvien hyödyntämiseen ja samalla yritysbrändin tukemiseen löytyi tasaisesti eri puolilta tekstejä. Monesti korostettiin asiakkaiden merkitystä, arvon luomista sekä laadukkaita tuotteita ja palveluita. Esimerkeissä 64 ja 65 korostuu erityisesti asiakaskokemusten tärkeys.

64. Tullessasi työhön Nordeaan tulet pankkiin, jonka toimintatapa perustuu tiiviisiin asiakassuhteisiin. – – Käytännössä tämä tarkoittaa, että kyse ei ole pelkästään tulosten aikaansaamisesta, vaan yksilöllisten asiakaskokemusten tarjoamisesta. (Nordea)

65. These innovative teams ensure we're always putting our best foot forward, and include developers, technical writers and Sales teams who deliver outstanding technical solutions to our clients. Putting the user first isn't just a motto, it's the guiding principle for all these teams do. (Google)

Työpaikan houkuttelevuutta pyrittiin lisäämään vetoamalla tunnettuun yritysbrändiin ja tuotebrändeihin sekä korostamalla niiden menestystä ja ainutlaatuisuutta. Työskentelyä tunnettujen brändien parissa markkinoitiin upeana mahdollisuutena ja työn sanottiin olevan täynnä mielenkiintoisia haasteita. Hyvistä brändeistä oltiin aidosti ylpeitä. Osa korosti myös jokaisen työntekijän vaikutusta brändien menestykseen ja yrityksen liiketoimintaan. Esimerkissä 66 korostuu tuotteiden maailmanlaajuinen menestys sekä liiketoiminnan mielenkiintoisuus ja haastavuus. Esimerkissä 67 hakija esitetään jo yrityksen työntekijänä, joka pääsee heti alusta asti vaikuttamaan brändien ja koko yrityksen menestykseen.

66. *With the worldwide success of its products, L'Oréal posts solid performances that guarantee an exciting and challenging business to be part of. (L'Oréal)*

67. *From day one, you'll help develop or support exciting brands you know while working on projects that have a direct impact on our global, \$84.2 billion business. (P&G)*

4.2.7 Työntekijän ja yrityksen yhteensopivuus

Teeman alle lukeutuivat tekstit, joista kävi ilmi, millaisia työntekijöitä yritykseen halutaan tai millaisia työntekijöitä yrityksessä jo on. Tämä antaa potentiaaliselle hakijalle osviittaa siitä, sopisiko hän itse työskentelemään kyseiseen organisaation – tunnistaako hän itsensä työnkuvauksista ja vaatimuksista, vaikuttaako työkuulttuuri sellaiselta, missä hän voisi viihtyä ja kokeeko hän yrityksen arvot omakseen. Myös kuvituksella ja videoilla voi olla merkitystä siihen, kokeeko hakija sopivansa joukkoon. Kyse on siis yhtä paljon siitä, sopiiko hakija organisaatioon, kuin siitä, sopiiko organisaatio hakijalle.

Verkkosivujen tekstien ja jossain määrin myös videoiden avulla potentiaalinen hakija voi muodostaa kuvan toivotusta hakijaprofiilista sekä ominaisuuksista, joita kyseisessä työpaikassa arvostetaan tai vaaditaan. Mitä enemmän tietoa on tarjolla, sitä paremmin hakija voi arvioida omaa sopivuuttaan yritykseen tai lisäksi johonkin tiettyyn tehtävään. Toivotuista ominaisuuksista sai pientä vihiä eri puolilta sivuja, mutta pääosin haluttua hakijaprofiilia esiteltiin tehtäväkuvausten yhteydessä tai rekrytointiprosessi -osiosta.

Osa kohdeyrityksistä kertoi eri tehtäväalueista ja yksittäisistä tehtävistä tarkasti. Tehtäväalueen (esimerkiksi markkinointi, talous, tuotekehitys) tarkoituksen ja tavoitteiden lisäksi osa kertoi vielä yksittäisistä tehtävänimikkeistä ja kussakin tehtävässä vaadittavista ominaisuuksista ja osaamisesta. Tehtäväkohtaiset kuvaukset muistuttivatkin hieman työpaikkailmoituksia. Laajat ja tarkat kuvaukset antoivat kuitenkin hyvän käsityksen siitä, mitä kaikkea yrityksessä voi tehdä ja ennen kaikkea siitä, minkälaisia henkilöitä kuhunkin tehtävään halutaan. Työssä vaadittavat ominaisuudet nousivat monesti esiin myös erilaisissa videoissa, joissa työntekijät kertoivat omasta työnkuvastaan tai yrityskulttuurista. Kertomalla avoimesti ja houkuttelevasti eri tehtävistä ja niissä vaadittavasta osaamisesta yritys voi viestiä olevansa välittävä ja huomaavainen heistä

kiinnostuneita potentiaalisia hakijoita kohtaan – ja samalla tietysti markkinoida itseään hyvänä työpaikkana.

Työntekijän ja yrityksen yhteensopivuuteen liittyy myös tarkoituksenmukainen houkuttelu ja karsiminen. Yritys haluaa houkutella parhaat ja työkulttuuriinsa sopivat hakijat itselleen ja samalla karsia pois yrityksen kannalta epäsojivat hakijat. Kertoessaan minkälaisia hakijoita yritykseen halutaan, työnantajat korostivat henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisen lisäksi hyvää asennetta sekä halua kehittyä ja menestyä. Osa piti myös tekstien perusteella tärkeänä, että hakija on valmis sitoutumaan yrityksen arvoihin. Kertomalla tarkasti esimerkiksi tehtävän vaatimuksista yritys voi karsia pois hakijat, jotka eivät koe täyttävänsä ehtoja.

Esimerkit 68 ja 69 ovat otteita tehtäväkuvauksista ja molemmissa korostuu tehtävässä vaadittavat ominaisuudet. Esimerkki 68 on hyvä osoitus siitä, kuinka tehtäväalueen kuvaukset voi kirjoittaa houkuttelevasti ja aktiivisesti. Kuvauksen alla oli vielä linkki avoimiin paikkoihin.

68. Get ready for your perfect job, one that encourages you to think strategically and creatively. If you're all about integrity, personal accountability, teamwork, excellence, and proactive thinking, and you want to be part of something big, let's talk. (Apple)

69. Your best assets: your editorial skills, your inclination to "story telling", a strong sensibility towards the brand universe, and, of course, customer service skills! (L'Oréal)

Esimerkit 70–72 on poimittu muualta kuin varsinaisista tehtäväkuvauksista. Niissä korostuu erityisesti hyvä asenne, halu kehittyä ja yrityksen arvojen kokeminen omaksi.

70. We look for people who are great at lots of things, love big challenges and welcome big changes. (Google)

71. Etsimme jatkuvasti ihmisiä, jotka tuntevat positiivisen asenteemme ja arvomme omikseen. (Ikea)

72. EY voi olla oikea paikka sinulle, jos olet vakuuttunut siitä, että meillä työskentely tarjoaa oppimismahdollisuuksia, jotka innostavat sinua jatkamaan rohkeasti itsesi kehittämistä sekä etsimään uusia haasteita ja ratkaisuja. Haemme henkilöitä, joilla on palava halu kehittää aktiivisesti osaamistaan omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. (EY)

4.2.8 Tekstin tyyli ja viestinnälliset keinot

Aineiston analyysin aikana kiinnitettiin huomiota genren rakenteen ja tyyppillisten teemojen lisäksi myös viestinnällisiin keinoihin, joita organisaatiot käyttivät työnantajabrändiviestintänsä pohjana. Tarkoituksena ei ollut etsiä kaikkia mahdollisia viestinnällisiä keinoja, vaan enemmänkin tarkastella tekstin yleistä tyyliä ja kiinnittää huomiota keskeisimpien keinojen käyttöön. Osa teksteissä käytetyistä viestinnällisistä keinoista on käynyt jo ilmi teemojen tarkastelun yhteydessä, mutta tässä aluvuossa keinot esitellään selkeämmin omana kokonaisuutenaan. Viestinnälliset keinot liittyvät promotionaalisuuteen, läheisyyteen, uskottavuuteen, avoimuuteen ja selkeyteen.

Työnantajabrändäyksen tarkoituksena on luoda yrityksestä mielikuvaa hyvänä työpaikkana (Backhaus & Tikoo 2004; Ewing ym. 2002; Franca & Pahor 2012). Houkutellakseen parhaita osaajia yritysten on myytävä itsensä hakijoille. Tämä näkyi myös verkkosivujen teksteissä. Organisaation houkuttelevuutta luotiin promotionaalisella tyyllillä, joka näkyi osalla kohdeyrityksistä vahvasti, osalla niukemmin. Pieniä markkinoinnillisia piirteitä oli kuitenkin havaittavissa kaikissa aineiston verkkosivuista. Tekstejä värittivät ulkoasun lisäksi houkuttelevat otsikot ja myyvät kuvaukset, lukijaa puhuteltiin suoraan ja lyhyitä mainoslauseita oli ripoteltu eri puolille urasivuja.

Tekstin tyyli vaihteli tiedottavan ja suostuttelevan tyylin välillä. Pääosin teksti oli asiallista, mutta mukaan oli mahdutettu myös rennompia, myyvämpiä ja joskus jopa lievästi humoristisia ilmauksia. Lukijan puhuttelu ja muutamat kepeät ilmaukset tekivät tekstistä tuttavallista. Muutamilla sivuilla lukijan puhuttelun niukkuus antoi puolestaan hieman etäisen vaikutelman. Houkuttelevuus näkyi myös visuaalisissa elementeissä. Sivuston kuvat ja videot herättivät mielenkiinnon ja lisäsivät houkuttelevuutta. Myös yritys- ja tuotebrändejä hyödynnettiin osalla taitavasti. Brändejä nostettiin esiin niin teksteissä kuin kuvissakin.

Monilla urasivuilla huomio kiinnittyi ensimmäisenä (usein yläreunassa sijaitsevaan) lyhyeen kiteytykseen yrityksestä työpaikkana. Kiteytys saattoi olla lyhyt slogan tai useamman virkkeen mittainen esittely, joka toimii eräänlaisena profiloivana mainostekstinä antaen lukijalle ensivaikutelman potentiaalisesta työnantajasta. Mainostekstit liittyivät esimerkiksi yrityskulttuuriin (esimerkit 73–75), missioon (esimerkki 76) tai työn merkitykseen ja mahdollisuuksiin (esimerkit 77–78).

73. *"Me uskomme ihmisiin! Menestyvän liikeidean luomiseen tarvitaan unelma. Unelman toteuttamiseen tarvitaan ihmisiä."* (Ikea)
74. *"Innostus. Luottamus. Osallistuminen. Niistä on microsoftilaisuus tehty."* (Microsoft)
75. *"A THRILLING EXPERIENCE, A CULTURE OF EXCELLENCE"* (L'Oréal)
76. *"Makuelämysten tarjoaminen on ollut maistuva tehtävämme jo vuodesta 1891. Tule mukaan toteuttamaan missiotamme ja löydä oma Fazer-urasi."* (Fazer)
77. *"Amaze yourself. Amaze the world. A job at Apple is unlike any other you've had. You'll be challenged. You'll be inspired. And you'll be proud. Because whatever your job is here, you'll be part of something big."* (Apple)
78. *"Do cool things that matter"* (Google)

Osalla mainosteksti toimi eräänlaisena pääviestinä, joka näkyi johdonmukaisesti eri puolilla sivuja. Esimerkiksi Ikean ihmisiä korostava mainosteksti sai jatkoa yrityskulttuurista ja toimintatavoista kerrottaessa: Ihmiset esitettiin tärkeänä voimavarana ja yrityksen menestyksen mahdollistajana. Myös henkilöstön hyvinvointi ja lämminhenkinen työilmapiiri nostettiin selkeästi esiin. Ihmisten korostaminen tuotiin esiin vahvasti myös sivun kuvituksessa. Googlen pääviesti "Do cool things that matter" näkyi myös selvästi eri puolilla sivuja niin teksteissä kuin otsikoissakin.

Mainoslauseita esiintyi etusivun lisäksi myös muualla sivustolla. Niissä yritykset pyrkivät perustelemaan, miksi juuri heille kannattaisi hakea, kuten esimerkeistä 79 ja 80 voi huomata. Tarkoituksena oli siis myydä yritys hyvänä työpaikkana. Ehkä näillä mainoslauseilla pyrittiin myös kuvaamaan, kuinka yritys eroaa kilpailijoistaan.

79. *"So if you're looking for a company whose actions reflect its principles and values and whose people continually expect, contribute, and do more, P&G is a very exciting choice."* (P&G)
80. *"Jos haluat kehittää taitojasi menestyvässä, kansainvälisesti laajenevassa ja innovatiivisessa yrityksessä, Fazer on juuri sinulle sopiva työpaikka."* (Fazer)

Promotionaalisuudesta kertoi myös lukijan puhuttelu, joka loi kuvaa läheisyydestä, teki tekstistä keskustelevampaa ja suostuttelevampaa sekä rakensi positiivisen

vuorovaikutussuhteen lukijan ja yrityksen välille. Lukijaa puhuteltiin suoraan toisessa persoonassa, mikä antoi kuvan, että yritys näkee vastaanottajan aitona ihmisenä ja puhuu juuri hänelle. Lukija esitettiin paikoin myös tekstin toimijana, jolloin toisen persoonamuodon käytöllä annettiin vaikutelma, että lukija olisi jo yrityksessä töissä. Osa yrityksistä käytti sinuttelua pääosin työnkuvauksissa, mutta osa myös sivun muissa teksteissä. Esimerkit 81–83 havainnollistavat toisen persoonamuodon käyttöä urasivuilla.

81. Kokeneena asiantuntijana tiedät...

82. As a member of the BizOps team, you are...

83. Tapaat työssäsi alansa edelläkävijöitä ja kehität asiantuntemustasi...

Kolmannen persoonan sijasta suosittiin usein me-muotoa, joka antoi kuvan helposti lähestyttävästä yrityksestä ja työpaikalla vallitsevasta yhteisöllisyydestä. Puhujana voi kuvitella olevan oikea ihminen tai tiimi ”kylmän ja etäisen organisaation” sijaan. Me-muotoa löytyi kaikkialta teksteistä. Yhteisöllisyyttä rakennettiin kielellisesti myös käyttämällä esimerkiksi ilmaisuja ”yhdessä”, ”joukkueemme” ja ”ey:läiset”. Käyttämällä ilmaisua ”yhdessä” yritys voi tuoda itsensä vielä lähemmäksi lukijaa ja poistaa samalla vastakkainasettelun sinä- ja me-muotojen väliltä. Samalla voi tuoda esiin sitä, kuinka kaikki työskentelevät yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Esimerkit 84–86 havainnollistavat me-muodon käyttöä.

84. Tarjoamme sinulle...

85. Tavoitteenamme on...

86. Yhdessä meillä on..

Lukijan puhutteluun liittyivät myös suorat kehotukset, jotka antoivat lukijan toiminnalle suunnan ja kertoivat, mitä lukijan toivotaan tekevän. Suoria kehotuksia käytettiin ohjaamaan lukija tutustumaan organisaatioon työnantajana (esimerkki 87), katsomaan ja hakemaan avoimia työpaikkoja (esimerkit 88–89) tai jättämään avoin hakemus (esimerkki 90). Kehotukset olivat lyhyitä, selkeitä ja napakoita.

87. Tutustu meihin

88. Katso avoimet työpaikat

89. Find and Apply for Jobs

90. Jätä avoin hakemus

Läheisyyttä luotiin myös nostamalla esiin yrityksen työntekijöitä kuvien, videoiden ja tarinoiden muodossa. Sen lisäksi, että työntekijöiden tarinat luovat osaltaan läheisyyttä, ne toimivat myös eräänlaisena suositteluna ja vahvistuksena yrityksen viesteille, mikä rakentaa yrityksen uskottavuutta. Kuvat, joissa kuvan henkilö katsoo suoraan lukijaa, antavat läheisemmän ja avoimemman vaikutelman kuin kuvat, joissa katse on suuntautunut pois lukijasta. Suora katsekontakti myös puhuttelee tehokkaammin. Kuvat, joissa yksi tai useampi henkilö on työn touhussa ja joissa suoraa katsekontaktia lukijaan ei synny, antaa lukijalle mahdollisuuden ikään kuin kurkistaa kulissien taakse yrityksen arkeen.

Uskottavuuden rakentaminen työnantajabrändiviestinnässä on tärkeää, sillä tarkoituksena on vakuuttaa lukija siitä, että yritys on hyvä paikka työskennellä. Mielikuvilla voi olla suuri merkitys siihen, pitääkö hakija yritystä houkuttelevana työnantajana vai ei. Tämän vuoksi uskottava viestintä on välttämätöntä työnantajabrändin rakentamisessa. Jotta viestintä olisi uskottavaa, se on oltava realistista. Tyhjät lupaukset tunnistetaan helposti. Viimeistään lupauksen paikkansapitävyys selviää, kun työntekijä aloittaa työskentelyn yrityksessä. Mikäli yritys ei pysty lunastamaan lupauksiaan, psykologinen sopimus rikkooontuu. Yritysten on siis tasapainoitettava houkuttelevan ja realistisen viestinnän välillä.

Uskottavuuteen liittyy myös yrityksen asema markkinoilla – yrityksen on oltava uskottava toimija, asiantunteva ja menestyvä. Legitimoidakseen asemaansa yritykset kertoivat toimintansa laajuudesta, mahdollisesta johtavasta asemasta, liiketoiminnan avainlukuista sekä kasvusta ja tavoitteistaan. Asiantuntijuutta korostettiin pitkällä kokemuksella sekä halulla ja kyvyllä pysyä alan kehityksen eturintamassa. Uskottavuutta vahvistettiin myös vetoamalla hyvään menestykseen erilaisissa työyhteisö- ja mielikuvatutkimuksissa sekä sisäisissä henkilöstötutkimuksissa.

Avoimuutta voi pitää keskeisenä viestinnällisenä keinona, sillä riittävän tiedon tarjoaminen verkkosivuilla vähentää hakijan epävarmuutta siitä, millaista kyseisessä organisaatiossa olisi työskennellä. Tarvittavan tiedon puute voi puolestaan johtaa pettymykseen. (Allen ym. 2007.) Tietoa on nykyisin paljon saatavilla ja työnantajia voi vertailla verkkosivuilla

helposti. Eri työnantajien urasivuilla vieraillessaan lukija voi muodostaa tiettyjä oletuksia sivujen sisällöstä, ja tarjotun tiedon määrä ja laatu voi erottaa työnantajan muista joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Aineiston yrityksistä osa tarjosi urasivuillaan tietoa reilusti, osa puolestaan suppeammin. Jos työnantajia vertailee tässä mielessä keskenään, enemmän tietoa tarjoavat sivut voivat saada työnantajan näyttäytymään paremmassa valossa kuin suppeasti tietoa tarjoavat. Allen ym. (2007) ovat todenneet, että riittävän tiedon tarjoaminen voi lisätä tyytyväisyyttä yrityksen viestintää kohtaan ja vahvistaa samalla positiivista kuvaa työnantajasta. Houkuttelevuuteen vaikuttavat toki myös muut elementit – tiedon määrä ei yksin ratkaise.

Viestinnän selkeys on myös yksi olennainen keino työnantajabrändiviestinnässä – samoin kuin se on tärkeää missä tahansa hyvässä viestinnässä. Selkeyteen liittyy viestin ymmärrettävyys, ristiriidattomuus, tiedon löydettävyys ja verkkosivuilla myös navigoinnin loogisuus. Viestien on oltava ristiriidattomia niin urasivun sisällä kuin verrattuna yrityksen muuhun viestintään. Myös kuvien ja tekstien on oltava sopusoinnussa keskenään. Otsikoiden on tärkeä kuvata keskeistä sisältöä ja etusivulta tai navigointipalkista pitäisi nopealla vilkaisulla saada kuva, mistä sisältöä sivun eri osissa tarjotaan. Jos tietoa on hankala löytää tai sivusto on suunniteltu huonosti, hakija saattaa turhautua ja poistua sivulta (Cober ym. 2000).

Tutkituilla urasivuilla viestintä oli pääosin selkeää, viestit olivat ymmärrettäviä ja sisäisesti ristiriidattomia. (Vertailu yrityksen muuhun viestintään ei ollut valitettavasti tämän tutkielman puitteissa mahdollista, joten ristiriidattomuutta muun viestinnän kanssa ei ole tutkittu.) Tekstit ja kuvat tukivat myös pääosin toisiaan. Tiedon löydettävyydessä ja navigoinnin loogisuudessa oli kuitenkin eroja. Muutamilla sivuilla kaikki otsikot eivät vastanneet sisältöä ja osa tiedoista löytyi epäloogisista paikoista. Muutamilla sivuilla myös tarjotun tiedon niukkuus aiheutti hämmennystä: miksei aiheesta ole kerrottu enempää. Samoin muutamilla sivuilla visuaalisten elementtien vähäisyys tai puuttuminen aiheutti pientä ristiriitaisuuden tunnetta: miksei sanomaa ole tuettu visuaalisesti.

5 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

5.1 Yhteenveto tutkielman keskeisistä tuloksista

Verkkosivut ovat yksi tärkeä kanava työnantajabrändin ulkoiselle viestinnälle ja työnantajakuvan rakentamiselle. Verkkosivuilla voi sijoittaa runsaasti materiaalia, jonka valossa potentiaalinen hakija voi arvioida sopivuuttaan kyseisen organisaatioon. Mitä enemmän tietoa on tarjolla, sitä enemmän se vähentää hakijan epävarmuutta siitä, minkälaisista organisaatioissa olisi työskennellä (Allen ym. 2007). Verkkosivujen sisällöillä on tutkimusten mukaan merkitystä työnantajakuvan rakentumiseen, työnantajan houkuttelevuuteen ja sitä kautta hakuaikomuksiin (Allen ym. 2007; van Birgelen ym. 2008; Cober ym. 2000; Cober ym. 2004). Työnantajabrändiviestintään on siis oleellista kiinnittää huomiota myös verkkosivuilla, sillä kaikki viestintä tai viestimättä jättäminen luovat mielikuvia työnantajasta.

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaista on tyypillinen työnantajabrändiviestintä organisaation verkkosivuilla ja millä viestinnällisillä keinoilla työnantajabrändiä rakennetaan. Keskiössä olivat verkkosivujen tekstit – mitä yritys kertoo itsestään työnantajana ja miten. Analyysiä tuettiin kuvilla, videoilla ja muilla verkkosivujen graafisilla elementeillä. Työnantajabrändiviestintää voi pitää omana tekstilajinaan sen muodon, sisällön, kommunikatiivisen tavoitteen ja yleisön perusteella. Tämän vuoksi genreanalyysi ja sitä tukeva sisällönanalyysi valikoituivat hyviksi keinoiksi tarkastella työnantajabrändiviestinnän rakenteellisia ja sisällöllisiä piirteitä. Tutkimustehtävään haettiin vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Mistä elementeistä verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän genre rakentuu?
- 2) Mitä teemoja työnantajabrändin viestinnässä korostetaan?

Samalla kiinnitettiin huomiota tekstin tyyliin ja pyrittiin tunnistamaan erilaisia viestinnällisiä keinoja, joita organisaatiot käyttävät työnantajabrändiviestintänsä pohjana.

Genren rakenteellinen analyysi osoitti, että verkkosivujen työnantajabrändiviestintä koostuu seitsemästä tyypillisestä funktionaalisesta jaksosta, joilla kaikilla on oma tehtävänsä. Tunnistetut jaksot ovat (1) Uraosion etusivu, (2) Perustiedot yrityksestä, (3) Yritys työpaikkana ja työnantajana, (4) Uramahdollisuudet ja työtehtäväkuvaukset,

(5) Mahdollisuudet opiskelijoille, (6) Rekrytointiprosessi ja (7) Avoimet paikat. Tyypilliset funktionaaliset jaksot esiintyivät useimmissa aineistoon kuuluvissa verkkosivuissa, mutta eivät kaikissa. Genren kannalta välttämättömiä jaksoja aineiston perusteella ovat vain *Yritys työpaikkana ja työnantajana* sekä *Avoimet työpaikat*. Näiden lisäksi sivu koostui muiden tyypillisten jaksoiden vaihtelevasta yhdistelmästä.

Funktionaalisten jaksoiden esiintyvyydessä sekä sisältöjen laajuudessa ja painotuksissa oli selkeitä eroja yritysten välillä, mikä osoittaa, että genren rakenne ei ole täysin vakiintunut. Suunta on kuitenkin hahmottumassa, sillä urasivuilla toistuivat samat elementit yrityksen koosta, toimialasta ja kansallisuudesta riippumatta. Yhtäläisyyksiä löytyi yleisellä tasolla melko paljon, mikä on erityisen mielenkiintoista ottaen huomioon aineistoon kuuluneiden yritysten erilaisuuden. Genret kuitenkin muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, joten vakiintuneetkin genret saavat uusia muotoja aikojen kuluessa.

Taulukossa 4 on esitetty yhteenveto genrelle tyypillisistä funktionaalisista jaksoista ja niiden tehtävistä. Kyseessä on kuitenkin tyyppiesimerkki. Genren sisällä on aina jonkin verran vaihtelua, sillä toiset tekstit ovat tyypillisempiä lajinsa edustajia kuin toiset (Mäntynen 2006: 44). Etenkin näin monimutkaisessa genressä vaihtelua tekstilajin yksittäisten edustajien välillä löytyy aina.

Funktionaalinen jakso	Jakson tehtävä
Uraosion etusivu	Antaa yleiskuva urasivun sisällöstä ja houkuttaa lukijaa tutustumaan sisältöön
Perustiedot yrityksestä	Kertoo lisätietoja yrityksestä ja sen toiminnasta
Yritys työpaikkana ja työnantajana	Tutustuttaa lukija yrityksen kulttuuriin ja tapaan toimia sekä kertoo, millaista yrityksessä on olla töissä
Uramahdollisuudet ja työtehtäväkuvaukset	Kertoo tarkemmin uramahdollisuuksista ja eri tehtävistä, joita yrityksessä voi tehdä, sekä tehtävän vaatimuksista
Mahdollisuudet opiskelijoille	Kertoo opiskelijoille, mitä mahdollisuuksia yritys heille tarjoaa
Rekrytointiprosessi	Antaa tietoa yrityksen rekrytointiprosessista ja -politiikasta sekä helpottaa työnhakua
Avoimet paikat	Antaa mahdollisuus selata ja hakea avoimia paikkoja

Taulukko 4. Työnantajabrändiviestinnän genren tyypillinen rakenne.

Genren rakenteellisen analyysin jälkeen aineistoa tarkasteltiin genren sisällöllisten piirteiden näkökulmasta. Sisällönanalyysin tuloksena teksteistä löytyi seitsemän teemaa, jotka korostuivat työnantajabrändistä viestittäessä: (1) Houkutteleva työyhteisö, (2) Jatkuva kehittyminen, (3) ”Meillä työskentely kannattaa”, (4) Menestyvä ja asiantunteva yritys, (5) Työn merkitys ja hyvän tekeminen, (6) Yritys- ja tuotebrändien hyödyntäminen sekä (7) Työntekijän ja yrityksen yhteensopivuus. Löydetyt teemat näyttävät työnantajabrändiviestinnän keskeisinä elementteinä, joiden avulla yritykset pyrkivät luomaan itsestään positiivista kuvaa työnantajana, erottumaan kilpailijoistaan sekä vahvistamaan niin työnantaja- kuin yritysbrändiä.

Aineistosta havaitut teemat muodostavat työnantajabrändiviestinnän keskeisen sisällön. Teemat antavat kuvaa siitä, mitä ja ennen kaikkea miten yritykset kertovat itsestään työnantajana – eli millä keinoilla positiivista työnantajakuvaa ja houkuttelevuutta pyritään rakentamaan. Teemojen käytössä oli kuitenkin vaihtelua yrityksittäin, mikä voi osoittaa, että tekstilaji on vielä etsimässä suuntaansa. Yhtäläisyyksiä löytyi kuitenkin melko paljon. Teemojen käyttö oli samantyyppistä yrityksestä riippumatta ja tunnistetut teemat toistuivat lähes kaikilla tutkituilla yrityksillä ainakin jossain määrin. Sisältöjen laajuudet ja painotukset vaihtelivat kuitenkin yrityksittäin luoden kuvaa siitä, mitä kukin halusi korostaa viestinnässään. Osalla kaikki teemat olivat tasapainossa, mutta osalla painopiste oli selkeästi muutamassa teemassa. Esimerkiksi erään tutkitun yrityksen viestinnässä painottui vahvasti *Jatkuvan kehittymisen* sekä *Menestyvän ja asiantuntevan yrityksen* teemat. Eräs toinen yritys puolestaan keskittyi *Yritys- ja tuotebrändien hyödyntämiseen*, *Työntekijän ja yrityksen yhteensopivuuteen* sekä *Työn merkitykseen ja hyvän tekemiseen*. Se, mitä teemoja yritys viestinnässään painottaa, on valinta, joka voi vaikuttaa vastaanottajan mielikuviin yrityksestä.

Teemojen lisäksi teksteistä tunnistettiin viisi viestinnällistä keinoa, jotka toimivat pohjana työnantajabrändiviestinnälle. Viestinnälliset keinot liittyvät promotionaalisuuteen, läheisyyteen, uskottavuuteen, avoimuuteen ja selkeyteen. Erityisen voimakkaasti kielellisissä ja visuaalisissa valinnoissa korostui promotionaalisuus, mikä vahvistaa ajatusta siitä, että yritysten on myytävä itsensä työnhakijoille. Tekstin tyyli vaihteli kuitenkin tiedottavan ja suostuttelevan tyylin välillä. Pääosin teksti oli asiallista ja melko tuttavallista.

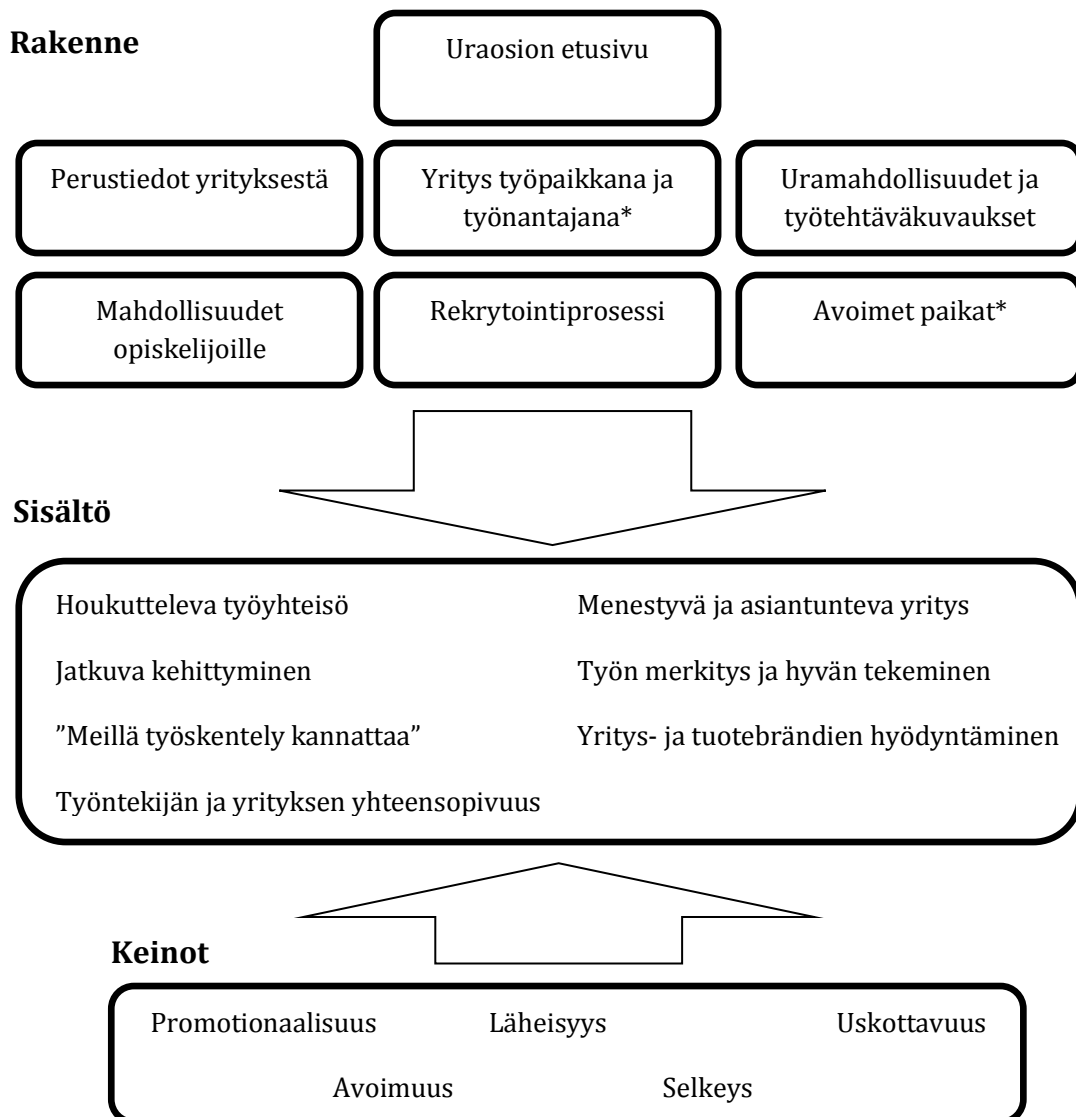
Myös läheisyyttä pyrittiin rakentamaan kielellisin ja visuaalisin keinoin. Yritys pyrki luomaan vuorovaikutussuhteen lukijaan käyttämällä sinä-, me- ja yhdessä-muotoja sekä nostamalla työntekijöitään esiin tarinoiden ja kuvien kautta. Uskottavuutta rakennettiin realistisella viestinnällä ja aseman legitimoinnilla. Myös viestinnän avoimuus ja selkeys olivat tärkeitä keinoja positiivisen työnantajakuvan rakentamisessa. Riittävän tiedon tarjoaminen hakijalle niin organisaatiosta, työtehtävistä ja uramahdollisuuksista kuin rekrytointiprosessistakin vähentää epävarmuutta ja voi jopa yllättää positiivisesti. Viestinnän selkeyteen liittyivät muun muassa ristiriidattomuus ja tiedon löydettävyys.

Seuraavan sivun taulukkoon (taulukko 5) on koottu yhteenveto työnantajabrändäyksen teemoista ja keinoista. Teemojen yhteydessä on mainittu kullekin temalle tyypilliset ilmenemismuodot, joita voi ajatella myös alateemoina. Viestinnälliset keinot eivät ole sidottuja mihinkään tiettyyn teemaan, vaan ne toimivat pohjana kaikessa viestinnässä.

Työnantajabrändiviestinnän teemat	Viestinnälliset keinot
<p>Houkutteleva työyhteisö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ainutlaatuinen kulttuuri • Kansainvälisyys • Henkilöstön viihtyvyys • Tasavertaisuus ja yhteisöllisyys • Arvot toiminnan perustana 	<p>Promotionaalisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kielen mainosmaisuus • Lukijan puhuttelu • Visuaalisuus <p>Läheisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutus • Työntekijöiden tarinat • Visuaalisuus <p>Uskottavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realistisuus • Aseman legitimointi <p>Avoimuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riittävä tieto <p>Selkeys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ristiriidattomuus • Tiedon löydettävyys
<p>Jatkuva kehittyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen kehittäminen • Uralla eteneminen ja omien tavoitteiden saavuttaminen • Työn ja toimintatapojen kehittäminen 	
<p>”Meillä työskentely kannattaa”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijä kaiken keskiössä • Arvokas työkokemus • Monipuoliset mahdollisuudet • Henkilöstöedut 	
<p>Menestyvä ja asiantunteva yritys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan laajuus numeroina ja johtavan aseman korostaminen • Menestyksen taustalla osaava henkilöstö • Kunnianhimoiset tavoitteet • Visio ja strategia läsnä työssä • Ajan hermoilla alan kehityksessä 	
<p>Työn merkitys ja hyvän tekeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn tärkeys • Ihmisten arkeen ja elämään vaikuttaminen • Paremman maailman rakentaminen • Halu toimia vastuullisesti 	
<p>Yritys- ja tuotebrändien hyödyntäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäinen brändimielikuva • Mielenkiintoiset brändit, mielenkiintoinen työ 	
<p>Työntekijän ja yrityksen yhteensopivuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työkulttuuri ja arvot • Tehtäväkohtaiset vaatimukset 	

Taulukko 5. Työnantajabrändiviestinnän teemat ja keinot.

Tässä luvussa on esitelty verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän genren rakenteelliset ja sisällölliset piirteet omina yhteenvetoinaan ja vastattu näin ollen molempiin tutkimuskysymyksiin: (1) *Mistä elementeistä verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän genre rakentuu* ja (2) *Mitä teemoja työnantajabrändin viestinnässä korostetaan*. Rakenteellisten ja sisällöllisten piirteiden tutkiminen on antanut kuvan siitä, millaista tyypillinen työnantajabrändiviestintä organisaation verkkosivuilla on ja millä viestinnällisillä keinoilla positiivista työnantajakuva pyritään rakentamaan. Jotta genrestä saisi mahdollisimman selkeän kuvan kokonaisuutena, alle on koottu genren kannalta keskeiset elementit yhteen kuvioon (kuvio 5). Kuvio esittää samalla tutkielman keskeiset tulokset ja toimii verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän genrekuvauksena.



Kuvio 5. Verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän keskeiset elementit.

Edellä esitetty genrekuvaus (kuvio 5) osoittaa työnantajabrändiviestinnän eri elementtien suhteet toisiinsa. Rakenne koostuu seitsemästä funktionaalisesta jaksosta, joista genren kannalta välttämättömiä ovat vain *Yritys työpaikkana ja työnantajana* sekä *Avoimet paikat* (merkitty kuvioon tähdellä*). Muut elementit ovat valinnaisia, mutta suositeltavia. Kullakin funktionaalisella jaksolla on oma tehtävänsä, joka antaa raamit viestinnälle. Tyypillinen sisältö muodostuu teemoista, jotka ohjaavat tekstin tuottamisen tapaa: mitä funktionaalisissa jaksoissa kerrotaan ja miten. Teemat ovat keskeisiä positiivisen työnantajakuvan luomisessa. Kuviossa alimpana olevat keinot liittyvät tiiviisti teemoihin ja toimivat pohjana viestinnälle. Yhdessä nämä elementit kuvaavat työnantajabrändiviestinnän genren keskeisiä rakenteellisia ja sisällöllisiä piirteitä.

Tässä tutkielmassa genren tärkeimpänä tehtävänä nähtiin sen kommunikatiivinen tavoite: mitä teksteillä tehdään ja miten. Tähän ajatukseen perustuen tutkielman tuloksena hahmoteltua genrekuvausta (kuvio 5) voidaan pitää eräänlaisena verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän mallina. Genrekuvaus kertoo tekstilajille tyypilliset rakenteelliset ja sisällölliset piirteet, joiden avulla positiivista työnantajakuvaa pyritään rakentamaan verkkosivuilla. Malli on kuitenkin vain tyyppikuvaus, eikä sellaisenaan riitä takaamaan onnistunutta viestintää. Kaikessa viestinnässä on aina huomioitava yrityksen omat tavoitteet, yhdenmukaisuus muun viestinnän kanssa sekä mahdolliset kieli- ja kulttuurieroista johtuvat tekijät. Arvolupauksen selkeä esittäminen ja kilpailijoista erottuminen ovat myös keskeisiä.

Tutkielman tulokset tukevat näkemystä siitä, että yritykset joutuvat kilpailemaan saadakseen itselleen parhaat työntekijät. Pärjätäkseen kilpailussa yritysten on rakennettava positiivista työnantajakuvaa ja viestittävä työnantajabrändistään tehokkaasti. Arvolupaus on oltava kirkas, ja hakijalle on pystyttävä perustelemaan, mitä lisäarvoa hän saa työskennellessään juuri kyseisessä yrityksessä, eikä esimerkiksi kilpailijalla. Vahva ja erottuva työnantajabrändi on yritykselle kilpailuetu; se voi toimija hakijalle ikään kuin laatutakuuna (Balmer & Gray 2003: 973). Työnhakuun liittyy aina epävarmuutta, ja tuttu brändi voi olla helpompi valinta. Työnantajabrändin tunnettuuden kasvattaminen ja riittävän tiedon tarjoaminen voivat osaltaan helpottaa epävarmuutta ja näin vahvistaa positiivisia asenteita yritystä kohtaan.

Kohdeyritysten työnantajabrändiviestinnästä löydetty teemat heijastavat niitä keskeisiä asioita ja keinoja, joilla positiivista työnantajakuvaa pyritään luomaan. Kilpailutilanteesta

viestii myös urasivuilta havaittu promotionaalisuus. Yritykset pyrkivät legitimoimaan asemansa hyvänä työnantajana korostamalla työntekijöilleen tarjoamiaan hyötyjä, mutta myös viestimällä menestyksestään, asiantuntijuudestaan sekä mielenkiintoisista yritys- ja tuotebrändeistään. Teemat liittyvät läheisesti Berthonin ym. (2005) tunnistamiin houkuttelevan työnantajakuvan ulottuvuuksiin (ks. luku 2.3.2). Tässä mielessä useimpien kohdeyritysten työnantajabrändiviestintää voi pitää sisällön puolesta onnistuneena, sillä teemoissa korostuvat olennaiset houkuttelevuutta luovat tekijät.

Aineistosta havaitut teemat antavat osviittaa siitä, että yritykset joutuvat taistelemaan kovien ja pehmeiden arvojen välillä. Toisaalta viestinnässä korostetaan ihmisiä ja hyvinvointia, toisaalta taas kovia taloudellisia tavoitteita ja huippusuorituksia. Arvot ja eettiset periaatteet nousivat vahvasti esiin ja niitä pidettiin tärkeänä pohjana toiminnalle. Samoin henkilöstön hyvinvointia ja osaamista korostettiin menestyksen mahdollistajana. Inhimillisen pääoman merkitys kilpailuetuna (Backhaus & Tikoo 2004: 503; Moroko & Uncles 2008: 160–161; Berthon ym. 2005: 152) on siis osattu tuoda viestinnässä esiin. Aineistosta on myös havaittavissa yritysten tasapainoilu realistisen viestinnän ja työpaikan myymisen välillä. Tasapainoilu on tässäkin taiteen laji: liian realistinen viestintä ei houkuttele, mutta liioitellun positiivisen kuvan välittäminen ei ole uskottavaa.

Verkkosivut ovat vain yksi kanava työnantajabrändäyksessä, eivätkä ne yksin riitä houkuttelevan työnantajabrändin rakentamisessa. Yhdenmukaisen brändin luomiseksi on kuitenkin tärkeää, että verkkosivujen työnantajabrändiviestintä on linjassa muun työnantajabrändäyksen sekä tietysti yrityksen muun viestinnän kanssa. Verkkosivut eivät siis yksin ratkaise, mutta niihin kannattaa panostaa, sillä kaikki viestintä tai viestimättömyys luovat mielikuvia ja voivat vaikuttaa työnantajakuvaan. Viestinnän on oltava laadukasta ja yhdenmukaista niin verkkosivuilla kuin muissakin kanavissa ja materiaaleissa.

5.2 Työnantajabrändiviestintä genrenä

Tutkielmassa perehdyttiin työnantajabrändiviestinnän tyypillisiin rakenteellisiin ja sisällöllisiin piirteisiin verkkosivukontekstissa, jotta saataisiin selville, millä keinoilla yritykset pyrkivät rakentamaan positiivista työnantajakuvaa. Genreanalyysin ja sisällönanalyysin tuloksena aineiston urasivuista tunnistettiin seitsemän funktionaalista

jaksoa, joista genren tyypillinen rakenne muodostuu, sekä seitsemän sisällöissä korostunutta teemaa. Lisäksi havaittiin viisi viestinnällistä keinoa, joita hyödynnettiin työnantajabrändiviestinnän pohjana. Keskiössä oli genren kommunikatiivinen tavoite: positiivisen työnantajakuvaan luominen, uusien työntekijöiden houkuttelevuus ja yritysbrändin vahvistaminen.

Genren rakenteelliset piirteet vaihtelivat hieman yrityksittäin muun muassa verkkosivujen rakenteesta, ulkoasusta ja teknisestä toteutuksesta sekä yrityskohtaisista painotuksista riippuen. Tässä mielessä genren rakenne on melko joustava. Funktionaalisilla jaksoilla on kuitenkin oma tehtävänsä, joka ohjaa sisällöntuotantoa: esimerkiksi *Yritys työpaikkana ja työnantajana* -jaksossa keskityttiin kertomaan yrityskulttuurista ja toimintatavoista, kun taas *Uramahdollisuudet ja työtehtäväkuvaukset* -jaksossa kuvattiin tarkemmin yksittäisiä tehtäväalueita, niiden tarkoitusta ja vaatimuksia. Funktionaaliset jaksot luovat raamit viestinnälle, mutta niiden sisällä on mahdollista korostaa eri teemoja. Jaksojen laajuudelle ei ole yhtä oikeaa mittaa, vaan laajuus määräytyy sen mukaan, kuinka paljon kukin yritys haluaa kertoa itsestään.

Funktionaalisten jaksojen esiintymisellä, järjestyksellä ja tiedon määrällä voidaan tahattomasti tai tarkoituksella vaikuttaa hakijan mielikuviin verkkosivuista ja samalla koko yrityksestä. Allen ym. (2007) ja van Birgelen ym. (2008) ovat havainneet, että hakijan asenne verkkosivuja kohtaan voi heijastua myös organisaation houkuttelevuuteen. Työnhakuun liittyy usein epävarmuutta, koska tarvittavaa tai haluttua tietoa ei ole aina saatavilla. Allen ym. (2007) uskovatkin, että tarjoamalla riittävästi tietoa työn ja organisaation ominaisuuksista yritys voi (ainakin jossain määrin) vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan ja houkuttelevuuteen. (Allen ym. 2007: 1698–1699.)

Tarjotun tiedon määrä vaihteli tutkituilla yrityksillä huomattavasti. Kuten luvussa 3.1 todettiin, urasioiden laajuudet vaihtelivat sivumääräisesti alle kymmenen ja yli neljänkymmenen sivun välillä. Suurimmat erot näkyivät työnkuvausten määrässä ja tarkkuudessa, mutta myös muissa sisällöissä oli eroja. Riittävän tiedon tarjoaminen hakijalle voi viestiä yrityksen huomaavaisuudesta. Kun tiedon saanti on tehty hakijalle helpoksi, yritys voi osoittaa, että se välittää hakijoistaan ja haluaa kertoa heille mahdollisimman paljon toiminnastaan ja tarjoamistaan mahdollisuuksista.

Jos tiedon tarjoaminen on puolestaan niukkaa, se voi herättää kysymyksen, miksi yritys ei halua kertoa enempää. Tiedon puute ei välttämättä vaikuta mielikuviin suoraan negatiivisesti, mutta sitäkin mahdollisuutta ei voi sulkea pois. Tätä tukee myös Allenin ym. (2007) näkemys, jonka mukaan tarvittavan tiedon puute verkkosivuilla voi johtaa hakijan pettymykseen. Todennäköisesti hakijoilla on jo lähtökohtaisesti oletuksia urasivuilla tarjottavan tiedon määrästä, ja verkkosivuilla työnantajien vertaileminen on helppoa. Sisällön laadulla ja määrällä on mahdollista erottua joko edukseen tai negatiivisessa valossa.

Useat yritykset hyödynsivät urasivuillaan kaikkia funktionaalisia jaksoja, mutta osa vain muutamia. Jos painopiste on vain muutamassa funktionaalisessa jaksossa, on vaarana, että työnantajabrändistä viestitään liian yksipuolisesti. Tällöin hakijalta voi jäädä jotain arvokasta ja työnantajakuvaan mahdollisesti positiivisesti vaikuttavaa tietoa saamatta. Erilaiset painotukset voivat myös luoda kuvaa siitä, mikä yritykselle on tärkeää. Yritysten onkin omien tavoitteidensa valossa mietittävä, mitä kaikkea he haluavat itsestään kertoa ja mitä asioita on tärkeä korostaa, jotta haluttujen mielikuvien välittäminen voisi olla mahdollista.

Funktionaalisten jaksojen järjestyksellä voi myös olla vaikutusta hakijan muodostamiin mielikuviin. Asioiden esittämisjärjestys esimerkiksi navigaatiossa voi kuvastaa retorista valintaa ja luoda kuvaa tärkeysjärjestyksestä. Tutkituilla urasivuilla *Avoimet paikat* -osio oli usein navigaatiossa viimeisenä, mikä voi antaa kuvan, että lukijan toivotaan tutustuvan yritykseen ennen hakemista. Vastaavasti *Avoimet paikat* -osion sijoittaminen heti ensimmäiseksi voi viestiä sivun pääasiallisesta tarkoituksesta: avoimien paikkojen hakemisesta.

Tärkeysjärjestys voi välittyä myös muista valinnoista. Esimerkiksi opiskelijoille tarjottavan tiedon määrä voi osaltaan viestiä opiskelijoiden merkityksestä työnantajabrändäyksen kohderyhmänä. Mielikuvien näkökulmasta on merkitystä, onko opiskelijoille tehty verkkosivuille oma laaja osionsa vai onko opiskelijoille tarjottavista mahdollisuuksista viestitty vain lyhyesti, koska ”on pakko”. Muutamilla sivuilla opiskelijoille ja kokeneille ammattilaisille oli tehty kokonaan omat osionsa, joissa kerrottiin kattavasti niin työkuultuurista, tehtävistä ja uramahdollisuuksista. Toisaalta tämän voi ajatella viestivän jonkinlaisesta tasavertaisuudesta eri hakijaryhmien välillä, mutta toisaalta erilliset osiot voivat myös antaa kuvan kahtiajaosta.

Teksteistä tunnistetut teemat edustavat genrelle tyypillisiä sisällöllisiä piirteitä. Teemojen merkitys on tärkeä genren kommunikatiivisen tavoitteen kannalta. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että työnantajabrändäyksessä pyritään korostamaan organisaatiokulttuuria ja yhteen hiileen puhaltavaa työyhteisöä, työntekijöiden kehittymistä niin omien kuin yrityksenkin tavoitteiden saavuttamiseksi sekä arvokasta työkokemusta ja työnantajan tarjoamia etuja. Analyysi osoitti myös, että houkuttelevuutta pyritään lisäämään legitimoimalla yrityksen asema menestyvänä ja asiantuntevana toimijana, korostamalla mielenkiintoisia yritys- ja tuotebrändejä sekä tuomalla esiin mahdollisuuden vaikuttaa ihmisten elämään ja ympäristöön. Yksi tärkeä elementti genren kannalta on työntekijän ja yrityksen yhteensopivuus. Erilaisilla kielellisillä valinnoilla yritys voi pyrkiä houkuttelemaan parhaat ja työkuultuuriinsa sopivat hakijat itselleen ja samalla karsimaan pois yrityksen kannalta epäsojivat hakijat.

Teemojen käyttö oli samantyyppistä yrityksestä riippumatta, mutta vaihteluakin löytyi melko paljon. Kaikki teemat eivät esiintyneet kaikilla yrityksillä ja painotukset olivat myös erilaisia. Korostamalla eri teemoja yritykset voivat viestiä potentiaalisille hakijoille, mikä juuri heidän työnantajabrändissään on erityistä. Selkeimmät erot yritysten välillä näkyivät kuitenkin viestinnällisissä keinoissa. Erityisesti vaihtelua oli sisällön määrissä ja promotionaalisuudessa.

Aineiston analyysin pohjalta voi päätellä, että työnantajabrändiviestinnän genre ei ole vielä vakiintunut, vaikka yhteisiä piirteitä niin rakenteen kuin sisällönkin osalta löytyi. Työnantajabrändäys on vielä kohtuullisen uusi aihealue, joten on ymmärrettävää, että konventiot ovat vasta kehittymässä. Lisäksi on hyvä huomioda, että genret eivät ole pysyviä, vaan ne muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Myös tekstilajin sisällä on aina vaihtelua. Verkkosivujen työnantajabrändiviestintä on monimutkainen genre, joten sisäisen variaation esiintyminen on hyvin tyypillistä. Tekstilajin sisäisiin eroihin voivat vaikuttaa esimerkiksi organisaation toimiala, tavoitteet ja kulttuuriset erot.

Erot saattavat olla myös merkki muutoksesta. Esimerkiksi tässä tutkielmassa havaitut erot urasivujen promotionaalisuudessa voivat olla sekä sisäistä variaatiota että merkki muutoksesta markkinoinnillisempaan suuntaan. Työnantajabrändiviestinnän genressä sisäinen variaatio ja kehittyminen voidaan nähdä erityisen positiivisena asiana: Jos kaikki viestisivät saman kaavan mukaan, kukaan ei erottuisi toisistaan. Erot viestinnässä luovat eroja myös brändien välille. Genren rakenteellisten ja sisällöllisten piirteiden kuvaaminen

auttaa kuitenkin hahmottamaan, millaista työnantajabrändäys organisaation verkkosivuilla tyypillisesti on, ja toivottavasti rohkaisee yrityksiä tämän pohjalta miettimään, kuinka he voisivat viestinnällään rakentaa positiivista työnantajakuva ja erottua muista.

5.3 Työnantajakuvan rakentaminen verkkosivuilla

Cober ym. (2004) ovat todenneet, että verkkosivuilla oleva tieto ja visuaaliset elementit vaikuttavat hakijan mielikuviin työnantajasta. Genren rakenteellisilla ja sisällöllisillä piirteillä sekä viestinnällisillä keinoilla voi siis olla merkitystä mielikuvien muodostumiseen. Tässä alaluvussa keskitytään genren sisällöllisten piirteiden tarkasteluun sekä niiden merkitykseen positiivisen työnantajakuvan rakentamisessa.

Collins & Stevens (2002) näkevät työnantajakuvassa kaksi ulottuvuutta, jotka vaikuttavat mahdollisiin hakuaikomuksiin: yleinen asenne yritystä kohtaan ja oletetut työhön liittyvät ominaisuudet. Verkkosivujen työnantajabrändiviestinnällä voi jossain määrin vaikuttaa molempiin, vaikka on tietysti huomioitava, että mielikuvat yrityksestä ja työn ominaisuuksista syntyvät myös muuta kautta.

Aineiston analyysin perusteella tunnistettiin seitsemän teemaa, jotka korostuivat työnantajabrändistä viestittäessä. Löydetyt teemat näyttäytyvät työnantajabrändiviestinnän keskeisinä elementteinä, joiden avulla yritykset pyrkivät luomaan itsestään positiivista kuvaa työnantajana, erottumaan kilpailijoistaan sekä vahvistamaan niin työnantaja- kuin yritysbrändiä. Teemojen kautta pyrittiin vaikuttamaan molempiin Collinsin ja Stevensin (2002) mainitsemiin ulottuvuuksiin: mielikuviin organisaatiosta ja työn ominaisuuksista.

Teemoissa korostuivat niin ikään työnantajakuvaan vaikuttavat funktionaaliset ja symboliset hyödyt. Funktionaaliset hyödyt kuvaavat työsuhteen elementtejä, joita voidaan objektiivisesti pitää haluttavina, kuten esimerkiksi työsuhte-etuja, kehittymismahdollisuuksia ja mukavaa työilmapiiriä. Symboliset hyödyt liittyvät oletuksiin yrityksen arvostuksesta sekä sosiaalisesta hyväksynnästä, jota työnhakija voi olettaa saavansa, mikäli työskentelisi kyseisessä yrityksessä. (Backhaus & Tikoo 2004; Gaddam 2008.) Tässä tutkielmassa havaitut teemat voidaan karkeasti jakaa funktionaalisiin ja symbolisiin hyötyihin taulukon 6 mukaisesti.

Funktionaaliset hyödyt	Symboliset hyödyt
1. Houkutteleva työyhteisö	1. Työn merkitys ja hyvän tekeminen
2. Jatkuva kehittyminen	2. Menestyvä ja asiantunteva yritys
3. ”Meillä työskentely kannattaa”	3. Yritys- ja tuotebrändien hyödyntäminen
4. Työntekijän ja yrityksen yhteensopivuus	

Taulukko 6. Työnantajabrändin funktionaaliset ja symboliset hyödyt.

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että funktionaalisia hyötyjä painotetaan verkkosivujen työnantajabrändiviestinnässä hieman enemmän kuin symbolisia hyötyjä. Molempien viestiminen on kuitenkin organisaation houkuttelevuuden kannalta tärkeää (Backhaus & Tikoo 2004; Lievens ym. 2007). Backhaus ja Tikoo (2004: 506–507) korostavat työnantajabrändin symbolisten hyötyjen merkitystä erityisesti silloin, kun kilpailevien brändien funktionaaliset erot eivät ole suuria. Esimerkiksi saman alan työpaikoissa erottuminen kilpailijoista voi olla hankalaa. Tällöin yrityksen menestys tai mielenkiintoiset brändit voivat vaikuttaa houkuttelevuuteen ja antaa mahdollisuuden erottua kilpailijoista. Kaikki kohdeyritykset eivät kuitenkaan hyödyntäneet brändiensä koko potentiaalia työnantajabrändiviestinnässä. Yhtenäisen ja vahvan brändimielikuvan luomiseksi kaikkien yritysten brändien tulisi tukea toisiaan.

Aineistosta havaitut teemat tukevat myös Berthonin ym. (2005) tutkimustuloksia houkuttelevan työnantajan ulottuvuuksista. Heidän mukaansa työnantajan houkuttelevuus perustuu:

- 1) menestyksekkääseen toimintaan sekä innostavaan ja inspiroivaan työympäristöön (kiinnostavuusfaktori),
- 2) mukavaan työyhteisöön ja vahvaan yhteisöllisyyteen (sosiaalinen arvo),
- 3) taloudellisiin etuihin ja turvattuun työsuhteeseen (taloudellinen arvo),
- 4) osaamisen huomioimiseen ja uran kannalta arvokkaaseen työkokemukseen (urafaktori) ja
- 5) yksilöiden mahdollisuuksiin hyödyntää osaamistaan ja auttaa muita niin työelämässä kuin yhteiskunnallisestikin (soveltamisfaktori).

Selkeimmin tämän tutkielman tuloksissa näkyi kiinnostavuusfaktori, urafaktori ja sosiaalinen arvo. Hieman vähäisemmälle painoarvolle jäivät soveltamisfaktori ja taloudellinen arvo. Kiinnostavuusfaktori näkyi kaikkiaan kolmessa teemassa: *Menestyvä ja asiantunteva yritys*, *Houkutteleva työyhteisö* sekä *Yritys ja tuotebrändien tukeminen*. Yrityksen menestyksellä ja mielenkiintoisilla brändeillä pyrittiin lisäämään kiinnostusta samoin kuin ainutlaatuisella kulttuurilla, jossa ihmiset työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen. Myös sosiaalinen arvo tuli esiin *Houkuttelevan työyhteisön* teemassa, jossa työnantajat korostivat yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden viihtyvyyttä. Urafaktori näkyi erityisesti *”Meillä työskentely kannattaa”* -teemassa, mutta jonkin verran myös *Jatkuvan kehittymisen* teemassa. Teksteissä annettiin kuva uran rakentamisen ja työntekijän omien tavoitteiden merkityksestä sekä monipuolisista mahdollisuuksista ja arvokkaasta työkokemuksesta.

Taloudellinen arvo liittyy *”Meillä työskentely kannattaa”* -teemaan, jossa osa työnantajista kertoi kilpailukykyisistä palkoista ja erilaisista palkitsemisjärjestelmistä. Vain muutama uskaltautui kuvaamaan itseään vakaana työpaikkana. Muita etuja painotettiin kuitenkin selkeästi taloudellisia etuja enemmän. Soveltamisfaktoriin voi ajatella liittyvän *Työn merkitys ja hyvän tekeminen* -teemaan. Monet yritykset mainitsivat mahdollisuuden vaikuttaa ihmisten arkeen ja paremman maailman luomiseen. Muutama yritys kertoi myös työntekijöiden mahdollisuudesta osallistua yritysvastuun toteuttamiseen. Yritysten työntekijöilleen tarjoama mentorointi voi myös olla keino soveltaa osaamistaan ja auttaa saman yrityksen työntekijöitä.

Työntekijän ja yrityksen yhteensopivuus -teema ei liity suoraan Berthonin ym. (2005) tunnistamiin tekijöihin. Molemminpuolinen yhteensopivuus on kuitenkin tärkeää työnantajabrändäyksen kannalta, sillä yrityksen tavoitteena on löytää parhaat ja itselleen sopivimmat työntekijät. Viestinnällä on suuri merkitys hakijoiden houkuttelussa ja karsimisessa, joten sisältöön ja kielellisiin valintoihin on tärkeä kiinnittää huomiota.

Aineistosta havaitut teemat antavat osviittaa siitä, millaista työnantajakuvaa yritykset pyrkivät luomaan. Teemoissa korostui vahvasti työyhteisön ja -kulttuurin merkitys. Työnantajat halusivat näyttäytyä helposti lähestyttävänä organisaatioina, joissa työntekijät viihtyvät, erilaisuus koetaan kilpailuetuna ja joissa kaikki jakavat samat arvot ja tavoitteet. Kansainvälisyys nousi myös useasti esiin niin ilmapiirin, ammatillisen kehittymisen kuin monipuolisten uramahdollisuuksienkin näkökulmista. Aiemmassa tutkimuksessa on

korostettu juuri organisaation kulttuurin ja arvojen merkitystä työnantajabrändin luomisessa: keskeistä on osata tiivistää, millaista työskentely kyseisessä organisaatiossa on (Gaddam 2008: 48; Edwards 2010: 7).

Jatkuvan kehittymisen teema näkyi selkeästi tutkituissa yrityksissä. Kehittyminen esitettiin positiivisessa valossa, mutta tavallaan myös itsestäänselvyytenä. Työntekijöiden odotettiin kehittävän itseään jatkuvasti, mutta samalla kehittymismahdollisuudet esitettiin työnantajan tarjoamana etuna. Osaamisen kehittämistä perusteltiin sen vaikutuksella yrityksen menestykseen, mutta myös työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Jatkuva kehittyminen ulottui osaamisen kehittämisen lisäksi myös organisaation johtamisen ja toimintatapojen aktiiviseen kehittämiseen. Kun asioita tehdään jatkuvasti paremmin, siitä hyötyvät niin työntekijät, yritys kuin asiakkaatkin.

Yksi tapa luoda positiivista työnantajakuva oli asettaa hakija kaiken keskiöön ja antaa vihiä siitä, kuinka hän itse voisi hyötyä työskentelystään kyseisessä yrityksessä. Taustalla voi olla pyrkimys vedota tunteen sijasta järkeen: ”näistä syistä työskentely meillä kannattaa”. Työntekijöille tarjotut hyödyt liittyivät uratavoitteiden saavuttamiseen, arvokkaaseen työkokemukseen, henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja taloudellisiin etuihin. Arvokasta työkokemusta korostettiin niin opiskelijoille kuin kokeneille ammattilaisillekin. Urakehitystä korostettiin lähes kaikissa, kun taas taloudellisia etuja tai työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta tuotiin esiin vain osassa. Painotukset saattavat antaa hakijalle kuvaa siitä, millainen on kunkin työnantajan arvolupaus: mitä lisäarvoa työnantaja voi tarjota työntekijöilleen ja kuinka työnantaja eroaa kilpailijoistaan. Painotukset voivat myös kuvastaa sitä, mitä työnantajat olettavat hakijoiden arvostavan.

Työnantajan houkuttelevuutta pyrittiin lisäämään myös vetoamalla brändin symbolisiin hyötyihin. Yritys esitettiin menestyvänä ja asiantuntevana toimijana, jolla on selkeät tavoitteet ja tarvittavaa osaamista pyrkiä entistäkin parempiin suorituksiin. Tällä tuettiin yrityksen uskottavuutta ja legitimitettä. Osaavan henkilöstön merkitystä korostettiin menestyksen mahdollistajana, ja osa yrityksistä painottikin rekrytoivansa parhaita osaajia myös tulevaisuudessa. Ajatus huippuosaajien kanssa työskentelystä menestyneessä yrityksessä voi hivellä hakijan itsetuntoa ja näin ollen houkutellessa hakemaan yritykseen töihin. Lisäksi hakijaa voi houkutella ajatus sosiaalisesta hyväksynnästä ja arvostuksesta, jota hän olettaa saavansa, mikäli työskentelisi kyseisessä yrityksessä (Backhaus & Tikoo 2004: 505). Edwards (2010: 8–9) on todennut, että yrityksen taloudellisella menestyksellä

ja tuttuudella voi olla merkitystä yrityksen houkuttelevuuteen. Tämän valossa menestystä ei pidä missään nimessä peitellä.

Symbolisiin hyötyihin voidaan lukea myös yrityksen brändit, joiden avulla työnantajan houkuttelevuutta pyrittiin lisäämään. Työskentelyä tunnettujen ja menestyksekkäiden brändien parissa markkinoitiin upeana mahdollisuutena ja työn sanottiin olevan täynnä mielenkiintoisia haasteita. Brändeihin liitettäviä positiivisia mielikuvia pyrittiin siirtämään myös työnantajabrändiin, ja osa korosti lisäksi työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työllään brändien menestykseen. Mikäli hakija kokee yrityksen brändit mielenkiintoisiksi, voi niiden parissa työskentely lisätä työnantajan houkuttelevuutta. Moroko ja Uncles (2008) ovat havainneet, että yksi menestyksekkäitä työnantajabrändejä yhdistävistä tekijöistä on juuri mielikuvien siirto yrityksen muista brändeistä. Mikäli arvot, mielikuvat ja lupaukset ovat linjassa yrityksen kaikissa brändeissä, tämä voi vahvistaa työnantajabrändiä. (Moroko & Uncles 2008: 167.)

Työn merkitys ja hyvän tekeminen tuotiin esiin useilla tutkituilla urasivuilla, mutta sitä ei korostettu yhtä vahvasti kuin muita teemoja. Työ esitettiin tärkeänä ja merkityksellisenä, ja vahvimmin teksteistä korostuikin vaikuttaminen ihmisten arkeen yrityksen tuotteiden tai palveluiden avulla. Ehkä tällä halutaan luoda kuvaa työn ”suuremmasta merkityksestä”: Yritys on osa yhteiskuntaa ja sen työntekijöillä on mahdollisuus työllään vaikuttaa niin ihmisten arkeen kuin ympäristöönkin. Teeman alle lukeutui myös yritysten vastuullisuus – halu pitää huolta ympäristöstä, yhteiskunnasta ja omasta henkilöstöstä. Tapa, jolla yritykset puhuivat työn merkityksestä ja hyvän tekemisestä, antoi kuvan, etteivät ne ole työnantajabrändäyksen kannalta merkittävimmissä roolissa, vaan toimivat enemmänkin bonuksena muiden hyötyjen lisäksi. Edwards (2010: 8–9) on kuitenkin todennut, että esimerkiksi yrityksen sosiaalisella vastuulla voi olla merkitystä siihen, kuinka houkuttelevana työnantajana yritys nähdään.

Työntekijän ja yrityksen yhteensopivuus on tärkeässä roolissa työnantajabrändäyksessä. Positiivinenkaan työnantajakuva ei välttämättä tee yrityksestä houkuttelevaa, ellei hakija koe sopivansa yritykseen. Cober ym. (2004) muistuttaa, että linkki työnantajakuvan ja houkuttelevuuden välillä riippuu yksilöiden ominaisuuksista ja siitä, että eri asiat koetaan eri tavoin: Esimerkiksi sosiaaliset ja ekstrovertit henkilöt pitävät tiimityötä korostavaa yritystä todennäköisesti positiivisempina kuin ujo ja mielellään yksin työskentelevä henkilö. Myös kuvituksella ja videoilla voi olla merkitystä siihen, kokeeko hakija

sopivansa joukkoon. Yritysten onkin pyrittävä viestimään työtavoistaan ja -kulttuuristaan mahdollisimman realistisesti, mutta kiinnostavasti, jotta pystytään houkuttelemaan juuri oikeita hakijoita.

Coberin ym. (2000) esittämät verkkorekrytoinnin kolme vaihetta (ks. luku 2.4.3) ovat tärkeitä myös työnantajabrändäyksen näkökulmasta. Tämän tutkielman kannalta keskeisimpänä voi kuitenkin pitää toista vaihetta, jossa potentiaalisen hakijan huomio ja mielenkiinto herätetään hänen tullessaan verkkosivulle. Tämän jälkeen mielenkiintoa ylläpidetään ja luodaan vuorovaikutussuhde potentiaalisen hakijan ja yrityksen välille. (Cober ym. 2000: 484–488.) Mielenkiinnon herättäminen ja ylläpitäminen on tärkeää, jotta hakija viihtyy verkkosivuilla mahdollisimman pitkään ja altistuu samalla yrityksen viesteille.

Tutkituilla urasivuilla mielenkiintoa herätettiin ja ylläpidettiin niin visuaalisesti kuin kielellisestikin. Myös videoita käytettiin viihdyttävänä elementtinä (Cober ym. 2004). Kuvallistuminen viestinnän yleisenä trendinä oli siis havaittavissa myös urasivuilla: Kuvat ja videot toimivat keskeisessä roolissa mielikuvien rakentamisessa ja työnantajabrändäyksessä. Kuvien ja videoiden käytössä oli kuitenkin vaihtelua yritysten välillä, mutta on hyvin todennäköistä, että erityisesti videoiden merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

Kuvat kertoivat tarinaa työympäristöstä ja ihmisistä: Kuvissa korostui ihmisten välinen vuorovaikutus, työn tekeminen ja iloinen tunnelma. Osa näytti realistisen oloisilta – kuvan henkilöt vaikuttivat olevan työn touhussa omassa työympäristössään – mutta osasta paistoi läpi niiden mainosmaisuus. Kuvilla oli tärkeä tehtävä mielenkiinnon herättämisen lisäksi myös viestin vahvistajana. Esimerkiksi kansainvälisyyttä ja työntekijöiden erilaisuutta korostavissa yrityksissä viestin saattoi aistia myös kuvituksesta. Kuvat tukivat myös viestiä henkilöstön viihtyvyydestä ja hyvästä yhteishengestä. Lisäksi kuvat toivat työntekijöitä lähemmäs lukijaa. Yleisesti ottaen sivun ulkoasuun ja visuaaliseen ilmeeseen oli panostettu useimmilla yrityksillä. Cober ym. (2004: 627) ovatkin korostaneet esteettisten ominaisuuksien merkitystä verkkosivuilla: ne herättävät huomion ja vaikuttavat tunteisiin.

Videoita löytyi lähes jokaiselta urasivulta – osalta jopa yli 20. Videot olivat pääasiassa työntekijöiden tarinoita ja kuvauksia omasta työstään, mutta myös muunlaisia videoita löytyi. Esimerkiksi eräällä yrityksellä oli heti uraosion etusivulla humoristinen video

työhaastattelutilanteesta, mikä voi luoda kuvaa rennosta työilmapiiristä ja vaikuttaa työnantajakuvaan positiivisesti. Osalla oli myös erillisiä brändivideoita. Työntekijät esitettiin videossa usein työympäristössä tai istumassa neuvotteluhuoneessa, mutta eräs yritys oli esitellyt työntekijöitä heidän harrastustensa kautta. Tämä toi esiin työntekijöiden erilaisuutta ja persoonallisuutta, mikä puolestaan voi luoda kuvaa työntekijöiden arvostuksesta omina itsinään. Samalla se voi olla hakijalle merkki työnteon ja vapaa-ajan yhdistämisen onnistumisesta.

Hakijan huomio ja mielenkiinto pyrittiin herättämään myös tekstin tasolla. Useilla yrityksillä otsikoista oli tehty huomiota herättäviä niin kielellisesti kuin visuaalisestikin. Myös varsinainen teksti oli usein kirjoitettu tuttavallisesti ja houkuttelevasti - osalla jopa myyvästi. Tällä pyrittiin säilyttämään jo herätetty mielenkiinto. Väliotsikot, listaukset ja lyhyet tiivistelmät helpottivat silmäilyä ja sisällön nopeaa hahmottamista. Vuorovaikutussuhde potentiaalisen hakijan ja yrityksen välille luotiin niin ikään kielellisin keinoin. Urasivuilla suosittiin sinä-, me- ja yhdessä-muotoja, joiden käyttö loi kuvaa läheisyydestä ja teki tekstistä keskustelelevampaa. Työnantajabrändiviestinnän tarkoituksena on vaikuttaa lukijaan, joten suora puhuttelu toimii monesti passiivista paremmin.

5.4 Promotionaalisuus tyypillisenä genrepiirteenä

Tutkituilla urasivuilla korostunut promotionaalisuus vahvistaa ajatusta, että työnantajien on myytävä itsensä hakijoille. Markkinointihenkisyys näkyi viestinnässä niin kielellisesti kuin visuaalisestikin. Kuten edellisessä luvussa todettiin, houkuttelevuutta pyrittiin lisäämään huomiota herättävillä otsikoilla, mielenkiintoisilla kuvauksilla sekä runsaalla kuvien ja videoiden käytöllä. Hakijaa puhuteltiin suoraan ja kielenkäytössä näkyi promotionaalisia ja suostuttelevia piirteitä. Nämä kaikki ovat merkkejä genren promotionaalisuudesta. Tekstejä värittivät myös mainoslauseet, joita näkyi erityisesti etusivulla, mutta monilla urasivuilla niitä oli upotettu myös muualle.

Promotionaalisuuteen liittyi myös hakijan asettaminen keskiöön; työpaikka on myytävä hakijalle, joten hänelle on kerrottava, mitä hän on ”ostamassa” ja kuinka hän voi itse hyötyä ”ostoksestaan”. Hyödyt nousivat esiin aineistosta havaittujen teemojen kautta. Houkutellakseen hakijoita yritykset vetosivat muun muassa hakijan omiin tavoitteisiin, kiinnostuksiin ja hyvinvointiin. Myös sisällön määrä voidaan osaltaan liittää

promotionaalisuuteen: mitä enemmän tietoa tarjotaan, sitä enemmän yrityksillä on mahdollisuuksia kertoa itsestään ja työmahdollisuuksistaan houkuttelevasti. Samalla riittävän tiedon tarjoaminen voi vähentää hakijan epävarmuutta siitä, millaista yrityksessä olisi työskennellä, ja vaikuttaa näin ollen työnantajakuvaan positiivisesti (Allen ym. 2007). Liian runsas tiedon tarjoaminen voi kuitenkin hämmentää ja turhauttaa lukijan. Yritysten onkin tapauskohtaisesti pohdittava, mikä on riittävä määrä tietoa.

Liiallisessa promotionaalisuudessa piilee kuitenkin riskinsä. Esimerkiksi Edwards (2010: 10) varoittaa organisaatioita esittämästä itsestään korostetun positiivista kuvaa työnantajana, sillä liian ruusuinen viestintä voi johtaa työnhakijoiden ja uusien työntekijöiden epärealistisiin odotuksiin ja lopulta aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. Työnantajabrändistä viestiessään yritykset joutuvatkin tasapainottelemaan realistisen ja houkuttelevan viestinnän välillä.

Työnantajabrändiviestinnän promotionaalisuus ei ole sinällään yllättävää, sillä myös perinteisesti informatiivisena pidetyt tekstit ovat promotionaalistuneet (Bhatia 2004: 84, Mäntynen ym. 2006: 60). Promotionaalisuus näkyy niin akateemisissa, professionaalisissa kuin institutionaalisissakin genreissä. Mainosmaisuus on muuttanut kirjoitusprosessin taiteen lajiksi, jossa kirjoittajat kilpailevat huomiosta innovatiivisella kielenkäytöllä ja perinteisten ilmaisujen luovalla hyödyntämisellä. (Bhatia 2004: 84.)

Bhatia (2004) näkee promotionaalisten tekstien ensisijaisena tarkoituksena tietyn tuotteen, palvelun tai idean myymisen. Hän kuitenkin toteaa, että jotkin tekstit muodostavat hybridejä, joissa yhdistyvät sekä tekstin informatiivisuus että promotionaalisuus. Tällaisia ovat esimerkiksi monet yritysviestinnän tekstit, kuten vuosikertomukset ja yritysesitteet. (Bhatia 2004: 60–61.) Työnantajabrändiviestinnän tarkoituksena voidaan nähdä työpaikan myyminen, mutta myös informaation tarjoaminen ja positiivisen työnantajakuvan luominen. Verkkosivujen työnantajabrändiviestinnän genreä voidaan näin ollen pitää organisaatioviestinnän ja mainosgenren välisenä hybridinä, jossa informatiivisuus yhdistyy promotionaalisuuteen.

Aineiston analyysi osoitti, että promotionaalisuuden käytössä oli kuitenkin eroja yritysten välillä. Osalla markkinointihenkisyys välittyi vahvasti teksteistä ja kuvista, kun taas osalla markkinoinnillisia piirteitä oli niukemmin. Aineiston urasivut voidaankin karkeasti jakaa kolmeen kategoriaan niiden promotionaalisuuden perusteella: brändikeskeiseen,

brändivivahteiseen ja asiakaskeiseen. Aineiston rajallisuuden vuoksi genren alakategorioita voi kuitenkin pitää vain suuntaa antavina. Ilman jatkotutkimusta ja laajempaa aineistoa kategorioiden tarkempaa määrittelyä tai yleistystä ei ole mahdollista tehdä. Tässä työssä alakategorioiden hahmottelun tarkoituksena on antaa osviittaa genren sisäisestä variaatiosta promotionaalisten piirteiden osalta ja samalla kannustaa aiheen jatkotutkimukseen. Seuraavaksi tarkastellaan kutakin alakategoriaa lyhyesti.

Brändikeskeisille sivuille oli ominaista vahva promotionaalisuus, mielikuvien rakentaminen sekä yritys- ja tuotebrändien hyödyntäminen viestinnässä. Visuaaliset elementit olivat tärkeässä osassa ja tukivat brändinrakennusta. Kielenkäyttö oli markkinointihenkeen sopien elävää, suostuttelevaa ja vakuuttavaa. Näyttävät otsikot ja houkuttelevat tekstit olivat yleisiä ja sivusta huokui selkeä tavoite myydä yritys hyvänä työpaikkana. Brändikeskeisille sivuille oli tyypillistä myös laaja tehtävälueiden esittely. Yleisesti ottaen brändikeskeisillä sivuilla sisältöä tarjottiin enemmän kuin brändivivahteisilla tai asiakaskeisillä sivuilla.

Asiakaskeisillä sivuilla luotettiin enemmän neutraaliin kerrontaan ja kielenkäyttöön, vaikka joukossa saattoikin vilahtaa muutamia markkinointihenkisiä lausahduksia. Myös sisältö oli suppeampaa ja työnkuvaukset melko niukkoja. Kuvituksen ja videoiden käyttö oli myös vähäisempää. Brändivivahteisilla sivuilla oli paljon brändikeskeisen sivun ominaisuuksia, mutta promotionaalinen kielenkäyttö ei ollut niin voimakasta ja sivut olivat yleensä sisällöltään suppeammat. Yritys- tai tuotebrändejä ei myöskään hyödynnetty viestinnässä yhtä voimakkaasti kuin brändikeskeisillä sivuilla ja visuaalisuus oli yleisesti hieman pienemmässä roolissa.

Aineiston kahdestatoista urasivusta viisi voi laskea brändikeskeiseksi, viisi brändivivahteiseksi ja muutaman asiakaskeiseksi. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että todellisuudessa eri tyyppien lukumäärällinen suhde on erilainen. Aineiston yritykset ovat menestyneet työnantajamielikuvavertailussa erinomaisesti, joten on oletettavaa, että työnantajabrändiviestintään ja verkkosivujen uraosiin on panostettu normaalia enemmän. Brändikeskeisiä sivuja on luultavasti suhteessa vähemmän ja asiakaskeisiä sivuja puolestaan suhteessa enemmän kuin aineisto antaa ymmärtää.

Yritykset, joiden urasivut laskettiin brändikeskeiseksi, olivat suuria monikansallisia yhtiöitä. Tähän kategoriaan lukeutuivat aineiston kaikki englanninkieliset sivut sekä yksi

suomenkielinen sivu. Erot promotionaalisuudessa voivat johtua osaltaan kulttuuri- ja kielieroista tai toimialasta ja yrityksestä itsestään, mutta ne voivat myös olla merkki genren muutoksesta markkinoinnillisempaan suuntaan. Franca ja Pahor (2012: 78–79, 113) uskovat, että kilpailu hyvistä työntekijöistä tulee olemaan tulevaisuudessa yhtä kovaa kuin kilpailu asiakkaista. Voi siis olla mahdollista, että työnantajabrändiviestinnän promotionaalisuus nousee jatkossa vielä selkeämmin esiin useammilla yrityksillä.

Franca ja Pahor (2012) huomauttavat, ettei työnantajabrändäyksessä ole olemassa yhtä oikeaa strategiaa, joka sopisi kaikille. Erilaiset ympäristöt, tavoitteet, organisaatorakenteet ja monet muut tekijät vaikuttavat kullekin sopivan työnantajabrändin rakentamiseen. Samoin he korostavat, ettei ole yhtä ainoaa reseptiä, jolla organisaatiosta voisi tehdä suosituimman työnantajan. Tähän kannattaa kaikesta huolimatta pyrkiä, koska sen positiiviset vaikutukset ovat pitkäkestoisia. (Franca & Pahor 2012: 90.)

5.5 Tulosten hyödynnettävyys ja ideoita jatkotutkimukselle

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaista on tyypillinen työnantajabrändiviestintä organisaation verkkosivuilla ja millä viestinnällisillä keinoilla työnantajabrändiä rakennetaan. Tutkielma täydentää aiempaa tutkimusta työnantajabrändäyksestä ja tuo siihen uuden näkökulman genreajattelun avulla. Lisäksi tutkielma antaa käytännön työkaluja työnantajabrändin viestimiseen verkkosivuilla. Genrekuvaus kertoo tekstilajille tyypilliset rakenteelliset ja sisällölliset piirteet, jotka voivat auttaa viestinnän suunnittelussa ja positiivisen työnantajakuvan rakentamisessa.

Työnantajabrändäykseen ei kuitenkaan ole yhtä reseptiä, joka toimisi kaikilla, sillä brändäyksessä on aina huomioitava yrityksen omat tavoitteet ja resurssit. Tutkielman tuloksena hahmoteltua genrekuvausta voidaan kuitenkin pitää eräänlaisena mallina, jota voi soveltaa tarpeidensa mukaan. Olennaista on, että organisaation kaikki viestintä on linjassa keskenään, yritysbrändi ja työnantajabrändi tukevat toisiaan ja että teot ovat linjassa viestinnän kanssa. Vain yhdenmukaisella viestinnällä organisaatio voi saavuttaa uskottavan kuvan niin yrityksenä kuin työnantajanakin.

Työnantajabrändäys on tutkimusalueena vielä kohtuullisen uusi, joten tilaa uudelle tutkimukselle löytyy runsaasti – erityisesti ulkoisen brändäyksen osalta, jota on vielä

toistaiseksi tutkittu vähemmän kuin sisäistä brändäystä (Franca & Pahor 2012). Monet työnantajabrändiin liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet joko työntekijöiden tai potentiaalisten hakijoiden mielikuviin ja työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Tässä tutkielmassa keskityttiin työnantajabrändäykseen yrityksen näkökulmasta: kuinka yritykset viestivät itsestään työnantajana ja millä keinoilla positiivista yrityskuvaa pyritään rakentamaan. Yksi mielenkiintoinen ja varsin hyödyllinenkin jatkotutkimusaihe olisi vertailla yritysten viestinnässään korostamia asioita hakijoiden toiveisiin ja odotuksiin ihannetyönantajasta. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi case-tutkimuksena yhdestä yrityksestä tai vaihtoehtoisesti jonkun tietyn alan yrityksistä.

Mielenkiintoista olisi myös selvittää, millaista työnantajabrändiä rakennetaan jollain tietyllä alalla ja kuinka saman alan yritykset pyrkivät erottumaan toisistaan työnantajina. Samoin voisi vertailla esimerkiksi kahta eri alaa toisiinsa. Työnantajabrändiviestinnästä voisi myös tutkia tarkemmin joko retoristen keinojen tai legitimointikeinojen käyttöä. Yhtenä erittäin mielenkiintoisena ja ajankohtaisena näkökulmana voisi käyttää sosiaalista mediaa ja sen hyödyntämistä työnantajabrändin rakentamisessa. Viestinnän kuvallistuessaa myös videoiden käyttö työnantajabrändin rakentamisessa olisi tutkimisen arvoinen aihe.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi myös olla tässä tutkielmassa hahmoteltujen työnantajabrändiviestinnän alakategorioiden tarkempi määrittely. Uudesta ja laajemmasta aineistosta voisi ensin testata, voidaanko ylipäänsä puhua genren jakautumisesta kolmeen alakategoriaan promotionaalisten piirteiden perusteella. Tämän jälkeen kategorioiden määritelmiä voisi tarkentaa ja syventää.

Työnantajabrändäys on paljon muutakin kuin työnantajan ulkoista viestintää. Tähän perustuen monille yrityksille olisi varmasti hyödyllistä selvittää, kuinka yhdenmukainen ja houkutteleva heidän työnantajabrändinsä on niin sisäisestä kuin ulkoisestakin näkökulmasta. Tutkimalla työnantajabrändäystä esimerkiksi yhdessä case-yrityksessä, voisi saada kokonaisvaltaisemman kuvan eri osa-alueiden linkittymisestä toisiinsa: yrityksen tavoittelema työnantajakuva, sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändiviestintä, nykyisten työntekijöiden kokemukset ja potentiaalisten hakijoiden mielikuvat. Myös rekrytointiprosessin aikainen viestintä on tärkeää. Tutkimukseen olisikin hyvä saada mukaan rekrytointiprosessin juuri läpikäyneitä ja mahdollisesti myös prosessin aikana tippuneita hakijoita.

Työnantajabrändäyksestä löytyy vielä paljon mielenkiintoisia ja hyödyllisiä tutkimusaiheita ja monia eri näkökulmia. Tulevalla tutkimuksella saadaan varmasti lisättyä niin tieteenharjoittajien kuin käytännön liike-elämänkin ymmärrystä työnantajabrändäyksen merkityksestä ja tehokkaasta hyödyntämisestä.

LÄHTEET

Aggerholm, H.K., Andersen, S.E. & Thomsen, C. 2011. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 16, No. 2, 105–123.

Allen, D.G., Mahto, R.V. & Otondo, R.F. 2007. Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92, No. 6, 1696–1708.

American Marketing Association 2004. [Viitattu 27.1.2014]
http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Vol. 9, No. 5, 501–517.

Balmer, J.M.T., 2001. Corporate identity, corporate, branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*. Vol. 35, No 3/4, 248–91.

Balmer, J.M.T. & Gray, E.R 2003. Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*. Vol. 37, No. 7/8, 972–997.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. 24(2), 151–172.

Bhatia, Viljay K. 2004. Worlds of written discourse: a genre based view. Continuum, London.

Bowers, Tom 2010: From image to economic value: a genre analysis of sustainability reporting. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 No. 3, 249–262.

van Birgelen, M.J., Wetzels, M.G. & van Dolen, W.M. 2008. Effectiveness of corporate employment web sites: How content and form influence intentions to apply. *International Journal of Manpower*. 29(8), 731–751.

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

Cober, R.T., Brown, D.J., Blumental, A.J., Doverspike, D. & Levy, P. 2000. The Quest for the Qualified Job Surfer: It's Time the Public Sector Catches the Wave. *Public Personnel Management*. Vol. 29, No. 4, 479–494.

- Cober, R.T., Brown, D.J., Keeping, L.M. & Levy, P.E. 2004. Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? *Journal of Management*. 30(5), 623–646.
- Collins, C.J. & Han J. 2004. Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*. 57, 685–717.
- Collins, C.J. & Stevens, C.K. 2002. The Relationship Between Early Recruitment Related Activities and the Application Decisions of the New Labor Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 6, 1121–1133.
- Davies, Gary 2008. Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*. Vol. 42, No. 5/6, 667–681.
- Edwards, M.R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. 39(1), 5–23.
- Einwiller, S. & Will, M. 2002. Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 7, No. 2, 100–109.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino, Jyväskylä.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. & Berthon, P. 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*. 21(1), 3–22.
- Fairclough, N. 1992. *Discourse and Social Change*. London: Polity Press.
- Fairclough, N. 2003. *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*. 19/6, 401–409.
- Franca, Valentina & Pahor, Marko 2012. The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*. Vol. 3(1), 78–122.

- Gaddam, Soumya 2008. Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *The Icfai Journal of Soft Skills*. Vol. II, No. 1, 45–55.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, No. 7/8, 1041–1064.
- Heger, Brian K. 2007. Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*. Vol. 25, Issue 2, 121–132.
- Knox, Simon & Freeman, Cheryl 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*. Vol. 22, No. 7/8, 695–716.
- Lehtinen, Esa & Pälli, Pekka 2011. Conversational use of genres in managerial meetings. *Scandinavian Journal of Management*. 27, 287–296.
- Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. 2007. Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*. Vol. 18, 45–59.
- Miller, C. 1984. Genre as social action. *Quarterly Journal of Speech*. 70, 157–178.
- Montesi, Michela 2010. Genre analysis of bookmarked webpages. *Online Information Review*. Vol. 34, No. 6, 954–971.
- Moroko, Lara & Uncles, Mark D. 2008. Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*. Vol. 16, No. 3, 160–175.
- Mäntynen, Anne 2006. Näkökulmia tekstin ja tekstilajien rakenteeseen. Teoksessa Mäntynen, A., Shore, S. & Solin, A. (toim.) *Genre – tekstilaji*, 42–71. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Mäntynen, A., Shore, S. & Solin, A (toim.) 2006. *Genre – tekstilaji*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Pietikäinen, Sari & Mäntynen Anne 2009. *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino, Tampere.
- Rousseau, Denise 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2, 121–139.
- Suazo, M., Martínez, P. & Sandoval, R. 2009. Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*. 19, 154–166.

Swales, J. 1990. *Genre analysis: English in academic settings*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Jyväskylä.

Universum 2014. Ideal Employer Rankings [Viitattu 30.6.2014]
<http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/>

Yates, Joanne & Orlikowski, Wanda J. 1992. Genres of organizational communication: a structural approach to studying communication and media. *Academy of Management Review*. Vol 17, No. 2, 299–326.