

Viivi Jukakoski

YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUUN ROOLI ULKOISESSA TYÖNANTAJABRÄNDISSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2023

TIIVISTELMÄ

Viivi Jukakoski: Yrityksen yhteiskuntavastuun rooli ulkoisessa työnantajabrändissä
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Markkinoinnin tutkinto-ohjelma
Joulukuu 2023

Tässä kandidaatin tutkielmassa tutkitaan potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiä yrityksen yhteiskuntavastuun merkityksestä ulkoisen työnantajabrändin rakentumisessa ja työnhakuaikomuksen syntymisessä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten potentiaaliset työntekijät rakentavat kuvaa yrityksestä työnantajana ja millaisia elementtejä he pitävät tärkeänä hyvän työnantajamielikuvan kannalta. Toisena tavoitteena on tutkia näkemyksiä yrityksen yhteiskuntavastuun merkityksestä työnhakuaikomuksen syntymisessä ja yrityksen yhteiskuntavastuun kannalta keskeisiä työnhakupäätöstä ohjaavia elementtejä. Tutkimus on rajattu koskemaan z-sukupolven kuuluvia suomalaisia kauppatieteiden opiskelijoita ja aihetta keskitytään tarkastelemaan asiantuntijatyön kontekstissa, jonne haastateltavat todennäköisesti työelämässä myös sijoittuvat.

Aihetta on mielenkiintoista tutkia, sillä aiempaa laadullista tutkimusta ilmiöstä on julkaistu vähän. Yrityksen yhteiskuntavastuuta koskevan lainsäädännön ja yhteiskunnan asettamien vastuullisuusvaatimusten lisääntyessä yritysten täytyy käyttää resursseja kestävä ja vastuullisen liiketoiminnan aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kuluttajat huomioivat yhä enemmän vastuullisuutta kulutuspäätöksiä tehdessään. Aiemman tutkimuksen mukaan nousevat vastuullisuusvaatimukset näkyvät myös työnantajan houkuttelevuutta arvioitaessa. Yrityksillä on jatkuva kilpailu osaajista ja globalisaation myötä kilpailu parhaista työntekijöistä on myös muuttunut kansainväliseksi. Työnantajabrändäyksellä pyritään luomaan organisaatioista kuva houkuttelevana työnantajalla ja vahvalla työnantajabrändillä on mahdollista saavuttaa kilpailuetuja.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajabrändäyksen ympärille. Teoriaosuudessa esitellään ensiksi yrityksen yhteiskuntavastuun käsite. Sen jälkeen käsitellään työnantajabrändäysprosessia, työnantajamielikuvan muodostumista ja työnantajan houkuttelevuuden kannalta oleellisia tekijöitä. Teoriaosuus pyrkii kuvaamaan ulkoisen työnantajabrändin rakentumista aiemman tutkimuksen pohjalta sekä kuvaamaan työnhakuaikomuksen syntymisen prosessia. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin kahdella fokusryhmähaastattelulla. Ensimmäiseen fokusryhmähaastatteluun osallistui viisi henkilöä ja toiseen kolme henkilöä.

Kerätyssä aineistossa hyvään työnantajaan ja työnantajabrändiin yhdistettiin vastuullisuus muiden elementtien rinnalla. Ulkoisen työnantajabrändin koettiin rakentuvan pitkälti yrityksen entisiltä ja nykyisiltä työntekijöiltä kuultujen kokemusten perusteella. Haastatteluissa korostui epäluottamus yrityksen vastuullisuus- ja työnantajabrändiviestintää kohtaan. Yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden merkitys työnhakuaikomukseen vaihteli haastateltavien keskuudessa sen mukaan, miten merkittävässä roolissa vastuullisuus oli haastateltavien arjessa. Aineistossa korostui näkemys, jonka mukaan yrityksen vastuullisuus alkaa ohjamaan työnhakupäätöstä silloin, kun yrityksen vastuullisuuskäyttäytyminen on selvästi puutteellista. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat huomioivansa vastuullisuutta jonkin verran arjessaan. Yhteiskuntavastuulle annettava painoarvo myös vaihteli haettavan position mukaan. Korkeatasoisiin työtehtäviin haettaessa yrityksen vastuullisuuden merkitys koettiin suuremmaksi kuin alemptasoisiin työtehtäviin haettaessa. Haastattelun lopuksi ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa todettiin yrityksen yhteiskuntavastuun olevan moniulotteinen kokonaisuus, joka on merkityksellisemmässä roolissa työnantajan houkuttelevuuden kannalta kuin haastateltavat alun perin osasivat ajatella.

Avainsanat: Työnantajabrändi, työnantajabrändäys, työnantajamielikuva, työnantajabrändiassosiaatiot, työnantajan houkuttelevuus, yrityksen yhteiskuntavastuu

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Aiheenvalinnan taustaa ja tutkimuksen tarpeellisuuden perustelu	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	5
1.3	Tutkimuksen rajaukset, oletukset ja keskeiset käsitteet	6
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS	8
2.1	Yrityksen yhteiskuntavastuu.....	8
2.2	Työnantajabrändi	9
2.3	Työnantajabrändäys	11
2.4	Työnantajabrändiassosiaatiot ja työnantajamielikuva	13
2.5	Työnantajan houkuttelevuus	14
2.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	16
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	17
3.1	Tutkimuksen menetelmät.....	17
3.2	Tutkimuksen toteutus.....	18
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	21
4	TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	23
4.1	Näkemyksiä yrityksen yhteiskuntavastuusta	23
4.2	Ulkoisen työnantajabrändin rakentuminen	24
4.3	Työnhakuaikonus.....	28
4.4	Yrityksen yhteiskuntavastuu ja haettava positio.....	30
4.5	Ajatuksia yhteiskuntavastuun kokonaisuudesta	32
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
5.1	Yhteenveto	34
5.2	Johtopäätökset.....	37
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	39
	LÄHTEET	41
5.4	Liitteet.....	44

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan taustaa ja tutkimuksen tarpeellisuuden perustelu

Vastuullisuuden merkitys on kasvanut valtavasti kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, ja vaatimukset yritysten vastuullisuudesta kasvavat sekä lainsäädännön, että kuluttajien odotustenkin puolesta. Kuluttajat suosivat yhä enemmän vastuullisia yrityksiä, jotka jakavat samat arvot. Samaa voidaan olettaa työnhakijoilta työpaikan valinnan suhteen. Aiemmassa tutkimuksessa onkin todettu, että yrityksen kuva sosiaalisesti vastuullisena toimijana vaikuttaa positiivisesti sidosryhmien sitoutumiseen ja korkean yritysvastuun omaavat yritykset koetaan houkuttelevammaksi työnantajaksi (Turban & Greening, 2000). Yhteiskuntavastuun ja työnantajamielikuvan vaikutus yrityksen maineeseen on myös tunnistettu. Verčičin ja Čorićin (2018) tutkimuksen mukaan hyvä maineiseksi organisaatioksi koetaan sosiaalisesti vastuulliset yritykset, joilla on hyvä työnantajabrändi.

Työnantajabrändin merkityksestä kertoo se, että monet yritykset ovat kehittäneet virallisen työnantajabrändin tai ovat kiinnostuneita kehittämään sellaisen (Conference board 2001). Organisaatiot kokevat, että tehokas työnantajabrändäys johtaa kilpailuetuihin, auttaa sitouttamaan työntekijöitä sekä auttaa työntekijöitä omaksumaan yrityksen arvot (Confrence Board, 2001) Työnantajabrändillä tarkoitetaan työnantajaan yhdistettävää kokonaisuutta taloudellisia, psykologisia ja toiminnallisia etuja (Ambler & Barrow, 1996). Työntekijöistä ja johtamiskulttuurista on tunnistettu tulevan entistä tärkeämpi kilpailuedun lähde samalla, kun osa perinteisistä kilpailuedun lähteistä menettää merkitystään (Pfeffer, 1994, s. 62). Nykyisessä vahvasti digitalisoituvassa tietoyhteiskunnassa ammattitaitoiset työntekijät ovat yhä merkityksellisemmässä roolissa yrityksen menestyksen kannalta ja globalisaation myötä kilpailu osaajista on muuttunut kansainväliseksi. Haluttujen työntekijöiden löytäminen ei ole helppoa, sillä monet organisaatiot etsivät työntekijöitä samantlaisilla taidoilla (Elwing ym., 2013). Tähän apuna voidaan nähdä työnantajabrändäys, jonka tavoitteena on luoda organisaatiosta kuva houkuttelevana työnantajana (Backhaus & Tikoo, 2004).

Laadullista tutkimusta, jolla pyritään ymmärtämään potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiä yhteiskuntavastuullisuuden merkityksestä ulkoisen työnantajabrändin rakentumisessa, on julkaistu vähäisesti. Aihetta on lähestytty aiemmin muun muassa tutkimalla yrityksen yhteiskuntavastuun vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen kvantitatiivisin menetelmin (Klimkiewicz & Oltra, 2017) sekä tutkimalla nykyisten työntekijöiden näkemyksiä yrityksen yhteiskuntavastuun vaikutuksesta työnantajabrändiin, brändikuvaan ja maineeseen (Fatih & Meral, 2020). Verčič ja Čorić (2018) esittävät, että tulevaisuuden tutkimuksessa voitaisiin syventyä siihen, miten yritysten erilaiset yhteiskuntavastuun toimet vaikuttavat sidosryhmien, mukaan lukien potentiaalisten työntekijöiden, mielikuvaan yrityksestä, erityisesti liittyen maineeseen ja työnantajabrändiin. Tässä tutkimuksessa tutkitaankin potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiä yrityksen yhteiskuntavastuun merkityksestä ulkoisen työnantajabrändin rakentumisessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimus keskittyy tutkimaan suomalaisten z-sukupolven kuuluvien kauppatieteiden opiskelijoiden näkemyksiä yrityksen yhteiskuntavastuun merkityksestä ulkoisen työnantajabrändin rakentumisessa ja työnhakuaikomuksen syntymisessä. Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena on tutkia, miten potentiaaliset työntekijät rakentavat kuvaa yrityksestä työnantajana ja millainen rooli yrityksen yhteiskuntavastuulla on ulkoisen työnantajabrändin rakentumisessa. Tutkimuksessa pyritään samaan tietoa myös siitä, mitkä yhteiskuntavastuun elementit koetaan merkityksellisiksi ulkoisen työnantajabrändin kannalta ja hyvän työnantajamielikuvan kannalta. Tutkimuksen toisena tavoitteena on tutkia, millainen rooli yrityksen yhteiskuntavastuulla on potentiaalisten työntekijöiden työnhakuaikomukseen. Tämä pitää sisällään sen, millainen painoarvo yrityksen yhteiskuntavastuulle annetaan työnhaussa ja millaisia yrityksen vastuullisuuselementtejä pidetään tärkeänä työnhakuaikomuksen kannalta. Tutkimus toteutettiin kahdella puolistrukturoidulla fokusryhmähaastattelulla. Saadut tulokset tullaan kytkemään laajempaan teoriaan ja niitä vertaillaan aiemmissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin:

Millaisia näkemyksiä potentiaalisilla työntekijöillä on yrityksen yhteiskuntavastuun roolista ulkoisen työnantajabrändin rakentumisessa?

Millaisia näkemyksiä potentiaalisilla työntekijöillä on yrityksen yhteiskuntavastuun merkityksestä työnhakuaikomuksen syntymisessä?

1.3 Tutkimuksen rajaukset, oletukset ja keskeiset käsitteet

Tutkimus on rajattu koskemaan potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiä yhteiskuntavastuullisuudesta ulkoisen työnantajabrändin rakentumisessa, sillä nykyisiin työntekijöihin keskittyviä tutkimuksia löytyy aiheesta selvästi enemmän. Tutkimus on rajattu koskemaan z-sukupolven kuuluvien suomalaisten kauppatieteiden opiskelijoiden näkemyksiä. Kauppatieteiden opiskelijat työllistyvät monipuolisiin yrityksiin ja rooleihin, mikä tekeekin tutkittavasta ryhmästä mielenkiintoisen. Kauppatieteellisen alan osaamiselle on runsaasti kysyntää työelämässä ja Suomessa alalle valmistuu satoja henkilöitä vuosittain. Myös opiskelijoiden ikäryhmä huomioiden on mielekästä tutkia juuri Z-sukupolven näkemyksiä, sillä vastuullisuuskasvatus on lisääntynyt viime aikoina ja tähän ikäryhmään kuuluvien voidaankin olettaa olevan tietoisempia kuluttajia ja päätöksentekijöitä. Z-sukupolven katsotaan kuuluvan vuosina 1995-2009 syntyneet henkilöt (Zhao & An, 2023). Tutkimukseen osallistujat olivat syntyneet vuosina 1999-2002. Zhao ja An (2023) esittävät, että Z-sukupolven keskuudessa on huoli yritysten ympäristövastuusta ja yrityksen puutteellinen ympäristövastuukäyttäytyminen on este, joka estää tähän ryhmää kuuluvia kuluttajia tekemästä ostopäätöksiä. Onkin mielenkiintoista tutkia, onko samanlaisia tuloksia havaittavissa, kun tutkitaan z-sukupolven näkemyksiä vastuullisuuden roolista ulkoisen työnantajabrändin rakentumisessa ja työnhakuaikomuksen syntymisessä.

Tutkimus keskittyy ymmärtämään yhteiskuntavastuullisuuden merkitystä ja teemoja työnantajabrändin rakentumisessa ja työnhakuaikomuksen syntymisessä nimenomaan asiantuntijatyön kontekstissa, jonne haastateltavat todennäköisemmin myös työllistyvät. Asiantuntijatyöllä viitataan tässä tutkimuksessa tyypillisesti korkeakoulutusta vaativiin,

ei rutiininomaisiin työtehtäviin. Työnantajabrändi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen työnantajabrändiin (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändin osalta keskitytään tarkastelemaan ulkoisen työnantajabrändin rakentumista sekä työnhakuaikomuksen syntymistä, ja niiden kannalta oleellisia yhteiskuntavastuun elementtejä ja niiden merkityksiä haastateltaville.

Aiemman tutkimuksen valossa on perusteltua odottaa haastateltavien kokevan, että yrityksen yhteiskuntavastuuta tukevilla toimilla on merkitystä ulkoiseen työnantajabrändiin. Tutkimuksessa voidaan myös olettaa, että haastateltavien vastaukset vaihtelevat sen mukaan, kuinka merkitykselliseksi he kokevat vastuullisuuden ylipäänsä. Tutkimustulosten kannalta oletettavaa on myös, että haastateltavien vastauksissa korostuvat yhteiskuntavastuun teemoista haastateltaviin itseensä työntekijöinä vaikuttavat tekijät. Bustamanten ym. (2021) tutkimuksessa todettiin, että potentiaaliset työntekijät kokivat merkityksellisemmiksi ne yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden ulottuvuudet, jotka liittyivät työntekijöihin ja työolosuhteisiin.

2 TUKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS

2.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Yrityksen yhteiskuntavastuu on moniulotteinen ja laaja käsite. Käsitteelle ei ole yhtä yksinkertaista ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää, ja tulkinnat siitä vaihtelevat hieman kirjoittajan mukaan. Suurin osa yhteiskuntavastuun määritelmistä liittyy yrityksen vastuuseen yhteiskuntaa ja luontoa kohtaan yli pelkän taloudellisen voiton tavoittelun. Kuitenkin näkemykset vaihtelevat sen suhteen, mikä on yritysten vastuu ympäristöä ja yhteiskuntaa kohtaan. Joidenkin määritelmien mukaan yritysten vastuu rajoittuu lakien noudattamiseen, kun toiset määritelmät korostavat tekoja yli laissa määritellyn rajan. Erään määritelmän mukaan yhteiskuntavastuusta voidaan puhua, kun yritys vahvistaa tietoisesti sen taloudellisen toiminnan vaikutuksen alaisena olevien ihmisryhmien hyvinvointia (Weber & Wasieleski, 2018, s. 4). Weberin ja Wasieleskin (2018, s. 4) mukaan yhteiskuntavastuun tavoitteena on saavuttaa tasapaino yrityksen taloudellisen toiminnan ja yhteiskunnan asettamien vastuullisuusvaatimusten välille.

Barnett (2007) puolestaan määrittelee yrityksen yhteiskuntavastuun resurssien kohdentamiseksi sosiaalisen hyvinvoinnin lisäämiseksi, joka toimii samalla keinona vahvistaa suhteita tärkeiden sidosryhmien kanssa. Yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan nähdä myös strategisena työkaluna, jonka avulla voidaan vastata eri sidosryhmien vaihteleviin odotuksiin (Maden, 2012). Schwartz & Carroll (2003) tarkastelevat yhteiskuntavastuuta taloudellisten, oikeudellisten ja eettisten vastuiden kautta ja huomauttavat näiden osa-alueiden olevan yleensä päällekkäisiä. Vastuullisuudesta puhuttaessa on mielekästä esitellä myös kestävyys käsite. Yhdistyneiden kansakuntien (1987) määritelmän mukaan kestävyydellä tarkoitetaan nykyhetken tarpeisiin vastaamista vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta vastata omiin tarpeisiinsa.

Kestävydestä ja yhteiskuntavastuusta puhuttaessa törmätään usein kolmiportaiseen jaotteluun, jonka osia ovat taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuu. Tämä kolmiosainen jaottelu voi auttaa hahmottamaan yritysvastuun kokonaisuutta. Elkington

(1999) on esitellyt kolmiosaisen jaottelun yhteiskuntavastuulle (triple bottom line), siinä taloudellisen ulottuvuuden lisäksi yrityksen menestystä tulisi arvioida sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten mukaan (Elkington, 1999). Taloudellisesti kestävät yritykset takaavat riittävän kassavirran maksukyvyyn varmistamiseksi samalla, kun tuottavat omistajilleen tuottoa (Dyllick & Hockerts, 2002). Sosiaalisesti kestävät yritykset lisäävät arvoa yhteisöille, ja niiden vaikutuksen alaisena oleville sidosryhmille, kasvattamalla yksittäisten kumppaneiden inhimillistä pääomaa sekä yhteisöjen yhteiskunnallista pääomaa (Dyllick & Hockerts, 2002). Ekologiseen kestävyYTEEN taas liittyy luonnonvarojen kuluttaminen hitaammin kuin ne uusiutuvat ja vaihtoehtoisia keretään kehittämään (Dyllick & Hockerts, 2002). Ekologiseen kestävyYTEEN liittyy myös ympäristöpäästöjen rajoittaminen (Dyllick & Hockerts, 2002).

Kuvaja & Koipijärvi (2017) ovat Elkingtonin jaottelun pohjalta luoneet kolmen pilarin mallin yritysvastuun hahmottamiseksi. Kuvaja & Koipijärvi (2017) yhdistävät taloudelliseen vastuuseen yrityksen kannattavuuden, kilpailukyvyyn, tehokkuuden, omistajien tuotto-odotuksiin vastaamisen sekä yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin lisäämisen suoraan ja välillisesti. Ympäristö vastuuseen puolestaan kuuluu vesien, ilman ja maaperän suojele ilmastonmuutoksen torjunta, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, luonnonvarojen tehokas ja säästeliäs käyttö sekä vastuu tuotteen elinkaaresta ja arvoketjusta (Kuvaja & Koipijärvi, 2017). Yrityksen sosiaalisen vastuun osa-alueita on henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, tuotevastuu, hyvät toimintatavat sidosryhmä- ja yhteiskunta suhteissa, ihmisoikeudet sekä yleishyödyllisten toimintojen tukeminen (Kuvaja & Koipijärvi, 2017).

2.2 Työnantajabrändi

Työnantajabrändin yhteydessä on mielekästä tarkastella aluksi brändin käsitettä. American Marketing Associationin mukaan brändi on ”mikä tahansa erottuva piirre, kuten nimi, termi, muotoilu tai symboli, joka yhdistetään tiettyyn tavaraan tai palveluun”. Ne toimivat niin eri tuotteiden, palveluiden, yritysten kuin muidenkin kohteiden erottavina tekijöinä ja edustavat kokoelmaa yksilöiden tunnistamia arvoja ja uskomuksia, jotka yhdistetään tiettyyn kohteeseen (Levitt, 1980). Kun erottavana

tekijänä toimii työnantaja, puhutaan työnantajabrändistä (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). Backhausin (2016) mukaan toisena työnantajabrändille tyypillisenä piirteenä on, että se on suunnattu sekä sisäiselle, että ulkoiselle yleisölle, kun taas muut brändit on suunnattu tavallisesti vain ulkoisille kohderyhmille. Aivan kuten kuluttaja- ja yritysbrändit, myös työnantajabrändi voidaan nähdä joko negatiivisessa tai positiivisessa valossa sekä tehokkaana tai tehottomana (Backhaus, 2016).

Ambler ja Barrow esittelivät työnantajabrändin (*employer brand*) käsitteen vuonna 1996. He määrittelevät työnantajabrändin olevan "työpaikan tarjoamien toiminnallisten, taloudellisten ja psyykkisten etujen kokonaisuus, joka yhdistetään työnantavaan yritykseen" (Ambler & Barrow, 1996, s.189). Amblerin ja Barrowin määritelmää on käytetty laajasti pohjana työnantajabrändäyksen tutkimukselle. Aggerholmin ym. (2011) mukaan määritelmä on kuitenkin haasteellinen, sillä se ei ota täysin huomioon nykypäivän yhteiskunnan vaatimusta yritysten kestävyydestä eikä kuvasta nykyisiä organisaatioiden haasteita. Työnantajabrändin on myös määritelty olevan potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden kuva organisaatiosta työnantajana (Rampl & Kenning, 2014). Conference Boardin (2001) määritelmän mukaan työnantajabrändi on yrityksen työnantajaidentiteetti, sisältäen yrityskulttuurin sekä toimet yrityksen nykyisten työntekijöiden säilyttämiseksi ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi. Špoljarićin ja Ozretić Došenin (2023) mukaan työnantajabrändi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajabrändiin kohderyhmän mukaan. Sisäisellä työnantajabrändillä pyritään vaikuttamaan sisäiseen yleisöön eli nykyisiin työntekijöihin, kun taas ulkoinen työnantajabrändi on suunnattu ulkoisille sidosryhmille, joista tärkeimpänä on potentiaaliset työntekijät (Špoljarić & Ozretić Došen, 2023). On kuitenkin tärkeää huomata, että kuva työnantajasta luodaan organisaation sisällä, jonka jälkeen se siirtyy kommunikaation välityksellä ulkoisille sidosryhmille (Gioia ym., 2000). Ulkoisen työnantajabrändin tavoitteena on ensisijaisesti organisaation arvolupauksen viestiminen potentiaalisille työntekijöille, mutta sen on myös tarkoitus tukea organisaation tuote- ja yritysbrändejä (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.3 Työnantajabrändäys

Työnantajabrändäyksen käsite on muodostunut, kun brändäyksen periaatteita alettiin soveltamaan henkilöstöjohtamisen teemoihin (Ambler & Barrow, 1996). Yritykset hyödyntävät työnantajabrändiä koko ajan enenevässä määrin houkutelukseen osaavaa työvoimaa ja varmistaakseen nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuuden yrityksen strategiaan ja kulttuuriin (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäystä voi kuvailla prosessiksi, jonka avulla yritys voi muodostaa ainutlaatuisen ja kilpailijoista erottuvan työnantajabrändin (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäyksen on myös määritelty olevan kohdennettu pitkän aikavälin strategia, jolla hallitaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien käsitystä tietystä yrityksestä (Sullivan, 2004). Työnantajabrändäyksen katsotaan sisältävän kaikki yrityksen toiminnot, joiden tarkoituksena on luoda vahva työnantajabrändi (Hoppe ym., 2021, s. 140). Työnantajabrändäyksen tavoitteena on luoda organisaatiolle imago, joka tekee siitä houkuttelevan työnantajan sekä sisäisten, että ulkoisten sidosryhmien keskuudessa (Backhaus, 2016).

Backhausin & Tikoon (2004) luoman työnantajabrändäys -mallin mukaan potentiaaliset työntekijät luovat työnantajamielikuvan yrityksestä työnantajabrändäyksen lopputuloksena syntyneiden brändiassosiaatioiden kautta. Tehokas työnantajabrändäys ottaa huomioon myös työnantajan kontrolloimattomien informaation lähteiden synnyttämät brändiassosiaatiot ja pyrkii vahvistamaan haluttuja brändiassosiaatioita ennakoitun lähestymistavan kautta (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäyksen erityinen hyöty on symbolisten etujen välittäminen kohderyhmälle (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäyksessä symboliset ominaisuudet voivat viitata organisaation ominaisuuksiin, kuten innovatiivisuuteen (Backhaus & Tikoo, 2004). Symboliset ominaisuudet tuovat yksilölle lisäarvoa sosiaalisen hyväksynnän, henkilökohtaisen ilmaisun ja ulkopuolisen itsetunnon vahvistamisen kautta (Keller, 1993). Niillä on todettu olevan merkittävä rooli merkityksen luomisessa yksilön henkilökohtaiseen ja sosiaaliseen maailmaan (Elliot & Wattanasuwan, 1998).

Symbolisten piirteiden lisäksi työnantajabrändi välittää kuvaa työllisyyden käytännönläheisistä ominaisuuksista tietyssä organisaatioissa kuten uralla etenemisestä ja mahdollisuuksista samoin kuin haasteista, joita työpaikalla voi kohdata (Backhaus & Tikoo 2004). On tärkeää, että työnantajaorganisaatio välittää potentiaalisille työntekijöille todenmukaisen kuvan siitä, mitä työllistyminen organisaatioon tarjoaa (Moroko & Uncles 2008). Backhausin ja Tikoon mukaan (2004) tiedon on tarkoitus edistää psykologisen sopimuksen muodostumista työntekijän ja työnantajan välille. Jos esitetty tieto työllistymisen eduista ja mahdollisista haitoista on tarkkaa, on sen todettu vähentävän työntekijöiden käsitystä psykologisen sopimuksen rikkomisesta (Backhaus & Tikoo, 2004). Backhausin & Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändäysviestit, jotka eivät tarjoa riittävän realistista ja tarkkaa kuvaa työstä ja organisaatiokulttuurista, edistävät irtisanomisaikomuksia ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Backhausin & Tikoon (2004) työnantajabrändäysmallissa esitetään edellä kuvatun ulkoisen työnantajabrändäysprosessin lisäksi myös sisäinen työnantajabrändäysprosessi. Heidän mukaansa työnantajabrändäys lisää työnantajauskollisuutta ja organisaation arvojen omaksumista, joka vaikuttaa positiivisesti työntekijän tuottavuuteen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Carlini ym. (2019) ovat tarkastelleet työnantajabrändäystä yhteiskuntavastuun näkökulmasta ja luoneet yritysten yhteiskuntavastuulähtöisen työnantajabrändäysprosessimallin. Mallin mukaan yhteiskuntavastuulähtöisen työnantajabrändin onnistuminen riippuu vastuullisen työnantajan arvolupauksen houkuttelevuudesta potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa ja vastuullisen työntekijäkokemuksen hallinnasta, jotta työntekijäkokemus vahvistaa vastuullista työnantajabrändiä ja on sen kanssa linjassa. Tässä keskeisessä roolissa on yrityksen vastuullinen käyttäytyminen työntekijöitä kohtaan ja yhteiskuntavastuun mukaisten arvojen juurruttaminen osaksi organisaation strategiaa ja päivittäisiä toimintoja (Carlini ym, 2019). Maden (2012, s. 662) tunnisti, että yrityksen yhteiskuntavastuulliset toimet toimivat signaaleina yhteiskunnalle, ja niiden perusteella sidosryhmät luovat kuvaa yrityksestä. Carlini ym. (2019) käyttää signaaliteoriaa potentiaalisten työntekijöiden työnantajakäsityksen muodostumisen analysoinnissa ja potentiaalisten työntekijöiden hakuaikomuksen tulkinnassa. Carlini ym. (2019) mukaan potentiaalisten työntekijöiden hakuaikomukseen vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuukäyttäytyminen ja sitä seuraavat

vastuullisuussignaalit eli hallitsematon viestintä, kuten nykyisten työntekijöiden kokemukset ja uutisointi. Käsitukseen työnantajan vastuullisuudesta vaikuttaa myös kokemus vastuullisuusviestinnän todenmukaisuudesta ja oikeista motivaatiotekijöistä (Carlini, 2019). Aggerholm ym. (2011) mukaan kestävä työnantajabrändäys tulisi integroida osaksi yritysten vastuullisuusstrategiaa yhdistämällä yritys vastuun käsite kestävään henkilöstöjohtamiseen.

2.4 Työnantajabrändiassosiaatiot ja työnantajamielikuva

Työnantajan tavoite on luoda positiivisia työnantajabrändiassosiaatioita kohderyhmälle (Backhaus, 2016). Aakerin (1991, s. 101) mukaan brändiassosiaatiolla tarkoitetaan ajatuksia ja tunteita, joita brändin nimi herättää kuluttajissa. Aakerin (1991, s. 101) mukaan assosiaatiot ovat sitä vahvempia, mitä useammin niitä tukeville linkeille ja kommunikaatioille altistuu. Brändiin yhdistettävät assosiaatiot määrittelevät brändimielikuvan (Keller, 1993). Keller (1993) määrittelee brändikuvan kuluttajan mielikuvaksi brändistä, joka muodostuu heidän muistissaan olevistaan, brändiin yhdistettävistä assosiaatioista. Näiden assosiaatioiden vahvuus, suosio ja ainutlaatuisuus vaikuttavat myös brändikuvan muodostumiseen (Keller, 1993). Backhausin & Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändiin yhdistettävät assosiaatiot muodostuvat kontrolloitujen markkinointitoimenpiteiden lisäksi yksilön kokemuksista, kuulopuheen kautta sekä yksilön tekemistä päätelmistä. Työnantajaan yhdistettävät assosiaatiot määrittelevät työnantajamielikuvan (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajamielikuvan on todettu olevan avainasemassa uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi (Backhaus, 2016) ja sen on todettu määrittelevän sen, kuinka houkuttelevana työnantaja näyttääyty potentiaaliselle työntekijöille (Backhaus & Tikoo, 2004).

Hoppe ym. (2021 s.140) mukaan työnantajabrändikuva edustaa sitä, miten sidosryhmät todellisuudessa näkevät työnantajabrändin. Lievens & Slaughter (2016) määrittelevät työnantajamielikuvan yksilöiden mielessä oleviksi, hetkellisiksi mielikuvien kokonaisuudeksi organisaatiosta työnantajana. Heidän mukaansa tämän määritelmän keskeiset elementit sisältävät sen, että mielikuva ei ole pysyvä, on yksilöiden muodostama, kohdistuu tiettyihin näkökohtiin ja on luonteeltaan kognitiivinen (Lievens

& Slaughter, 2016). Backhaus & Tikoo (2004) mukaan työnantajamielikuvalla tarkoitetaan työnantajaan yhdistettäviä toiminnallisia ja symbolisia etuja. Backhausin & Tikoon (2004) määritelmän mukaan työnantajamielikuva ei rakennu täysin subjektiivisista elementeistä vaan toiminnalliset edut katsotaan olevan objektiivisesti toivottuja elementtejä. Nämä sisältävät esimerkiksi palkan ja muut etuudet (Backhaus & Tikoo, 2004). Symboliset edut taas liittyvät yksilön työnantajaan yhdistettäviin piirteisiin, kuten edellisessä luvussa on mainittu (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajamielikuvaa voidaan käyttää synonyymina ulkoiselle työnantajabrändille samoin kuin työnantajamielikuvan johtaminen voidaan nähdä synonyymina ulkoiselle työnantajabrändäykselle (Lievens & Slaughter, 2016).

2.5 Työnantajan houkuttelevuus

Työnantajan houkuttelevuuden määritelmä ei eroa suuresti työnantajamielikuvan määritelmästä. Työnantajan houkuttelevuudella tarkoitetaan potentiaalisen työntekijän ennakoimia etuja, joita työ tietyssä organisaatiossa tarjoaa (Berthon ym., 2005). Berthonin ym. (2005) mukaan työnantajan houkuttelevuus vastaa työnantajabrändipääomaa; mitä houkuttelevampana työnantaja näyttäytyy, sitä korkeampi on työnantajabrändipääoma. Brändipääomalla tarkoitetaan brändiin yhdistettäviä varoja ja vastuita, jotka vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti tuotteen tai palvelun tarjoamaan arvoon (Aaker, 1991 s. 27). Työnantajabrändin kannalta brändipääomalla viitataan organisaation kykyyn säilyttää nykyisiä työntekijöitä ja sekä potentiaalisten työntekijöiden hakuaikomukseen (Backhaus & Tikoo, 2004). Vahva työnantajabrändipääoma eli houkutteleva kuva työnantajasta on työnantajabrändäyksen toivottu lopputulos (Backhaus & Tikoo, 2004). Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden työnhakuaikomus riippuu siitä, kuinka houkuttelevana organisaatio näyttäytyy työnantajana (Highhouse ym., 1999; Rynes, 1991, Turban, 2001 s. 294). Työnhakuaikomuksella tarkoitetaan potentiaalisen työntekijän aikomusta hakea työpaikkaa tietystä organisaatiosta.

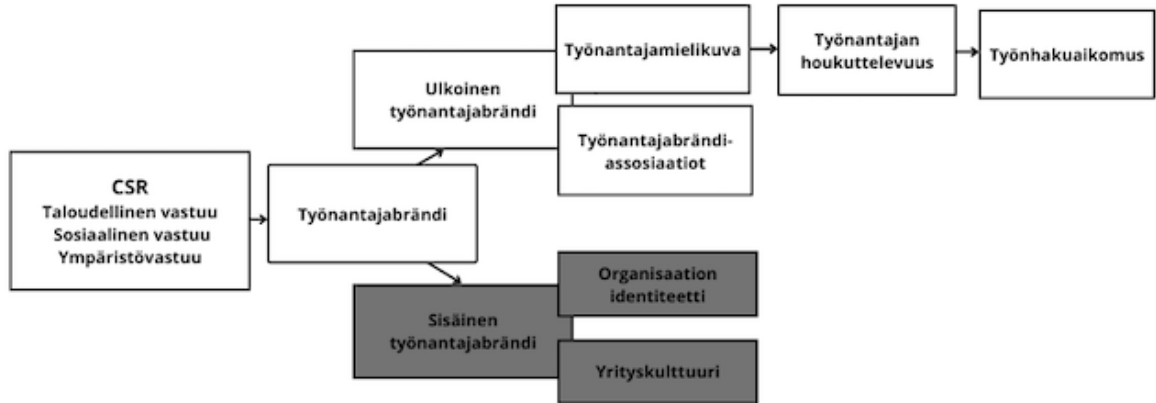
Lievens & Highhouse (2003) sovelsivat aiemmasta bränditutkimuksesta tuttua instrumentaali-symbolista viitekehystä tutkimukseen työnantajan houkuttelevuuteen

vaikuttavista tekijöistä. He havaitsivat, että instrumentaalisten eli käytännöllisten attribuuttien lisäksi työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat symboliset attribuutit, kuten trendikkyys ja innovatiivisuus. Tutkimuksessa myös todettiin, että symboliset attribuutit voivat auttaa luomaan erottuvaa työnantajabrändiä tehokkaammin kuin instrumentaaliset attribuutit (Lievens & Highhouse, 2003). Slaughterin ym. (2004, s. 98-99) mukaan organisaatioilla koetaan olevan erilaisia persoonallisuuksia, ja se miten houkuttelevina organisaation persoonallisuus ja persoonallisuuspiirteet nähdään, riippuu hakijoiden omista persoonallisista ominaisuuksista. Työnhakijoiden onkin todettu suosivan organisaatioita, joiden kanssa he jakavat samanlaisen persoonan (Tom, 1971).

Yksilön ja organisaation yhteensopivuusteorialla (*P-O fit*) voidaan selittää sitä, kuinka erilaiset persoonallisuuspiireet koetaan yksilöiden keskuudessa sekä sitä kuinka houkuttelevana työnantaja näyttäytyy potentiaalisille työntekijöille. Aiemman tutkimuksen pohjalta on todettu, että potentiaaliset työntekijät vertaavat arvojaan, tarpeitaan ja persoonallisuuttaan työnantajamielikuvaan (Backhaus & Tikoo, 2004). Mitä enemmän työnhakijat kokevat jakavansa samoja arvoja rekrytoivan organisaation kanssa, sitä vetovoimaisempana työnantajaorganisaatio näyttäytyy (Cable & Judge, 1996). Positiivisen työnantajamielikuvan rakentamisen lisäksi organisaation tulisikin viestiä myös organisaation persoonallisuudesta työnantajana (Backhaus, 2016). Onnistunut ja erottuva työnantajamielikuva mahdollistaa, että työnhakija ymmärtää organisaation arvot ja pystyy tunnistamaan yhtäläisyyksiä itsensä ja organisaation välillä.

Yksilön ja organisaation yhteensopivuusteorian lisäksi työnantajan houkuttelevuutta voidaan selittää sosiaalisen identiteetin teorialla. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan yksilön itsekäsitystä ohjaa sosiaaliseen ryhmään kuuluminen, josta hän saa tarkoitusta (Tajfel, 1982). Näiden ryhmien maine, joihin yksilö identifioituu, vaikuttaa yksilön minäkuvaan (Underwood ym., 2001). Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan kuluttaja ostaa tuotteen, kun voi samaistua brändiin ja se tukee positiivisesti tämän itsekäsitystä (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändin tapauksessa sosiaalisen identiteetin teorian mukaan potentiaaliset työntekijät haluavat todennäköisemmin samaistua ja olla osa positiivisen työnantajamielikuvan omaavia organisaatioita (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Kuvio 1

Kuviossa 1 on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehys on rakennettu edellä esitellyn teoriaosuuden ja tutkimuksen tavoitteen pohjalta. Yhteiskuntavastuun merkitystä työnhakuaikomuksen syntymisessä, tarkastellaan kolmen osa-alueen kautta, joita ovat taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Kuviossa on kuvattu ulkoisen työnantajabrändäysprosessin vaiheet, jotka johtavat työnhakuaikomukseen. Ulkoinen työnantajabrändi luo työnantajabrändiassosiaatioita potentiaalisille työntekijöille. Nämä assosiaatiot muodostavat työnantajamielikuvan, joka taas vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen ja sitä kautta työnhakuaikomukseen. Sisäinen työnantajabrändi ei ole tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ja siksi se on kuvattu harmaalla.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella viitataan tutkimusmenetelmään, jolla pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti (Eriksson & Kovalainen, 2008). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tuottamaan uutta tietoa siitä, miten asiat toimivat ja miksi ne toimivat tietyllä tavalla (Eriksson & Kovalainen, 2008). Se on arvokasta, sillä sen avulla voidaan tutkia käyttäytymistä ja sen syitä (Russel ym., 2016). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että analysoitava data on yksityiskohtaista ja kontekstisidonnaista sekä tutkijalla on merkityksellinen rooli aineiston analysoinnissa (Russel ym., 2016). Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja fokusryhmähaastatteluja. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastatteluja, jossa kysymykset ovat pitkälti ennakolta määritellyjä, mutta haastattelun aikana on mahdollista esittää lisäkysymyksiä (Hirsjärvi ym., 2007). Puolistrukturoitujen haastattelujen etu onkin, että sen luonne mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen.

Fokusryhmähaastattelu on markkinoinnin tutkimuksen kentässä suosittu asiakas- ja markkinatutkimuksen menetelmä. Fokusryhmähaastattelun vahvuus on monimutkaisen käyttäytymisen ja motivaation lähteiden ymmärtäminen (Morgan & Krueger, 1993). Fokusryhmähaastattelu viittaa laadullisen tutkimuksen menetelmään, jossa ennalta määritelty joukko ihmisiä kokoontuu keskustelemaan tietystä teemasta fasilitaattorin johtaessa keskustelua (Hennink, 2014, s. 1-2). Tutkimusmenetelmän piirteisiin kuuluu se, että haastateltavat tulevat samanlaisista taustoista tai heillä on tutkimuksen kannalta merkittäviä jaettuja kokemuksia, haastattelussa merkittävässä roolissa on osallistujien välinen keskustelu ja tutkimuksen tavoitteena on selvittää erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia (Hennink, 2014, s. 1-2). Myös haastattelun turvallinen ilmapiiri on erittäin tärkeä haastattelun onnistumisen kannalta, jotta näkemysten jakaminen koetaan

mukavaksi. (Hennink, 2014, s. 1-2). Fokusryhmähaastattelussa osallistujien välinen vuorovaikutus auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin kuin yksilöhaastattelut. Fokusryhmähaastattelussa haastateltavat kyselevät toisiltaan tarkentavia kysymyksiä ja selittävät itseään toisilleen (Morgan, 1996). Morganin (1996) mukaan tämä tuo arvokasta tietoa osallistujien välisen konsensuksen ja monimuotoisuuden laajuudesta ja mahdollistaa yksimielisyyden ja erimielisyyden laajuuden ja luonteen tunnistamisen.

Fokusryhmähaastattelu valikoitui tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, sillä se sopii hyvin tutkimuksen luonteeseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia näkemyksiä vastuullisuuden roolista työnantajabrändin rakentumisessa ja työnhakuaikomuksen syntymisessä. Ilmiön ymmärtäminen vaatii haastateltavilta omien näkemysten ja käsitysten kuvailua, jonka on todettu olevan fokusryhmähaastatteluiden etu. Fokusryhmähaastattelulla koetaan saavan rikkaampaa aineistoa ja keskustelun herättävän uusia näkökulmia ja tekevän niiden sanoittamisesta luontevampaa. Ryhmähaastatteluun päädyttiin myös siksi, että yksilöhaastatteluissa haastattelijalla on suuri vaikutus haastateltavaan, mikä saattaa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin (Hennink, 2014, 4). Kohderyhmähaastattelussa haastattelijan vaikutus osallistujiin ei ole yhtä merkittävä kuin yksilöhaastatteluissa. Sen sijaan ryhmän vuorovaikutus vaikuttaa keskustelun kulkuun. Fokusryhmähaastattelun etuna voidaankin pitää tutkijan mahdollisuutta pyytää osallistujilta vertailuja toisten osallistujien kokemuksiin ja näkemyksiin sen sijaan, että tutkija spekuloi eroja haastateltavien välillä (Morgan, 1996).

3.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kahdella fokusryhmähaastattelulla. Myös kolmatta fokusryhmähaastattelua harkittiin, mutta aikataulullisista syistä sen toteuttaminen ei ollut mahdollista. Kahdella haastattelulla saatiin kuitenkin riittävästi aineistoa, jossa esiintyi monipuolisia näkemyksiä. Haastateltavat rekrytoitiin omasta lähipiiristäni. Haastatteluprosessi ja tutkimuksen tarkoitus tehtiin haastateltaville läpinäkyväksi osallistujien rekrytoimisvaiheessa, kertomalla oleelliset tiedot haastattelun toteutuksesta,

aineiston käsittelystä ja tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimus, johon heitä pyydetään osallistumaan, on Tampereen yliopiston kandidaatin tutkielma ja tutkimuksen aiheena on opiskelijoiden näkemykset vastuullisuuden roolista työnantajamielikuvan muodostumisessa ja haastattelu toteutetaan anonymisti. Kaikille haastateltaville kerrottiin rekrytoimisvaiheessa, että haastattelu tullaan nauhoittamaan, mutta sitä hyödynnetään vain tähän kyseiseen tutkimukseen eikä nauhoitetta tulla luovuttamaan muille. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan laadukkaasti ja hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti. Tutkimuskysymykset oli pyritty rakentamaan mahdollisimman järkevästi niin, että keskustelu etenisi luontevasti ja käsittelisi valittua aihetta kattavasti. Haastattelun aikana pyrittiin varmistamaan, että kaikkien kommentit tulevat esille ja myös eroaville näkemyksille annetaan tilaa.

Kaikki haastateltavat olivat 21–24-vuotiaita kauppatieteiden opiskelijoita ja sukupuolijakauma oli verrattain tasainen. Haastateltavat koostuivat eri opintosuuntien opiskelijoista. Ensimmäinen fokusryhmähaastattelu järjestettiin Tampereen yliopiston tiloissa 2.11.2023 ja siihen osallistui viisi toisilleen ennestään tuttua kauppatieteiden opiskelijaa. Sukupuolijakauman osalta haastateltavista kaksi oli miespuolisia henkilöitä ja kolme naispuolisia henkilöitä. Ensimmäinen fokusryhmähaastattelu oli kestoltaan 1 h 20 min. Toiseen fokusryhmähaastatteluun osallistui kolme kauppatieteiden opiskelijaa. Heistä kaksi oli miespuolisia henkilöitä ja yksi naispuolinen henkilö. Heistä kaksi tunsivat toisensa entuudestaan. Toinen fokusryhmähaastattelu oli kestoltaan lyhyempi kuin ensimmäinen, ollen pituudeltaan 42 min. Tämä haastattelu toteutettiin etäyhteydellä Zoom -sovelluksen välityksellä 30.11.2023. Taulukossa 1 on kuvattu haastatteluiden osallistujat. Toisesta fokusryhmähaastattelusta teki lyhyemmän haastateltavien pienempi määrä, tiiviimmät vastaukset ja keskustelun vähäisyys. Kysymysten määrää myös rajattiin toiseen haastatteluun ja ensimmäisen haastattelun perusteella tarpeettomaksi todetut kysymykset jätettiin haastattelun ulkopuolelle. Haastateltavien rekrytoinnissa huomioitiin, että molemmat sukupuolet olisivat edustettuina ja haastateltavat opiskelisivat eri opintosuunnissa, vaikka sukupuolten ja opintosuuntien väliset erot eivät olekaan tutkimuksen kohteena. Näin pyrittiin kuitenkin saamaan rikkaampaa aineistoa, joka ei edusta vain tiettyä sukupuolta tai tietyn opintosuunnan opiskelijoita.

Fokusryhmähaastattelun fasilitaattorina toimin minä. Haastatteluihin pyrittiin luomaan turvallinen ja mukava ilmapiiri jutustelemalla ennen haastattelun aloittamista ja käymällä läpi kaikki haastatteluun liittyvät käytännön asiat ja rekrytointivaiheen yhteydessä kerrotut tiedot. Haastatteluiden alussa kerrottiin, että fokusryhmähaastattelun tarkoituksena on keskustella annettavasta aiheesta, ja että minä tulen esittämään kysymyksiä, mutta on toivottua, että haastateltavat keskustelevat aiheesta keskenään ja kysyvät tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä sekä minulta, että toisiltaan. Haastateltaville tehtiin myös selväksi, että oikeita ja vääriä vastauksia ei ole ja kysymyksiin voi vastata täysin rehellisesti. Haastattelun alussa määriteltiin lyhyesti työnantajabrändin käsite. Yhteiskuntavastuun käsite jätettiin haastattelun aluksi tarkoituksella määrittelemättä ja siihen palattiin, vasta sen jälkeen, kun haastateltavat olivat saaneet vapaasti kertoa, mitä asioita he yhdistävät yhteiskuntavastuuseen ja millaisia näkemyksiä heillä on yhteiskuntavastuun roolista työnantajabrändin rakentumisessa ja työnhakuaikomuksen syntymisessä.

Haastattelut etenivät ennalta määritellyn haastattelurungon mukaisesti, mutta haastateltavien näkemysten pohjalta esitettiin lisäkysymyksiä, kun se todettiin tarpeelliseksi ja näkemysten vastaavan tutkimuksen tavoitetta. Ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa haastateltavien välinen keskustelu oli suuremmissa roolissa kuin toisessa haastattelussa. Tähän saattoi vaikuttaa se, että vain ensimmäisenä järjestetyssä fokusryhmähaastattelussa kaikki haastateltavat tunsivat toisensa etukäteen. Myös haastattelujen toteutus vaikutti mahdollisesti haastateltavien vuorovaikutukseen. Toisena pidetty fokusryhmähaastattelu jouduttiin järjestämään etänä ja onkin mahdollista, että vuorovaikutusta olisi ollut enemmän, jos haastattelu olisi järjestetty kasvotusten. Ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa keskustelu rakentui muiden haastateltavien vastausten pohjalle, kun taas toisessa fokusryhmähaastattelussa haastateltavat keskittyivät vastaamaan suoraan esitettyyn kysymykseen. Vaikka toinen fokusryhmähaastattelu ei ollut yhtä keskustelupainotteinen kuin ensimmäinen, ottivat haastateltavat vastauksissaan huomioon muiden esittämät kommentit ja yhdistelemällä tai erottelemalla omia näkemyksiään muiden näkemyksistä.

Taulukko 1 ensimmäinen fokusryhmähaastattelu

Fokusryhmähaastattelu	Haastateltava	Ikä	Sukupuoli
1.	1	24	Mies
1.	2	23	Mies
1.	3	22	Nainen
1.	4	21	Nainen
1.	5	21	Nainen
2.	6	24	Mies
2.	7	23	Nainen
2.	8	24	Mies

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kasvotusten pidetyn fokusryhmähaastattelun nauhoituksessa hyödynnettiin puhelimen äänittämiseen tarkoitettua sovellusta. Etäyhteyden välityksellä toteutettu fokusryhmähaastattelu puolestaan tallennettiin Zoomin nauhoitus ominaisuudella. Haastattelut litteroitiin haastatteluja seuranneina päivinä. Litteroinnissa jätettiin pois joitakin ylimääräisiä täytesanoja, joiden pois jättämisen ei todettu muuttavan sanoman sisältöä. Litteroitu aineisto jaoteltiin teemoihin värikoodien avulla. Nämä teemat olivat yrityksen yhteiskuntavastuu, vastuullisuuden merkitys haastateltaville, työnantajan houkuttelevuus, työnhakuaikomus, ulkoisen työnantajabrändin rakentuminen, haettava positio ja ajatuksia yritysvastuun kaaviosta. Värikoodatusta aineistosta siirrettiin erilliselle tiedostolle osa sitaateista. Näistä neljä olivat ennalta määriteltyjä, mutta saadun aineiston pohjalta päätettiin luoda kaksi uutta teemaa, joita olivat vastuullisuuden merkitys haettavan position kannalta ja vastuullisuuden merkitys työnhakuaikomuksen syntymisessä. Vastuullisuuden merkitys työnhakuaikomukseen

eroteltiin omaksi teemakseen alkuperäisestä työnantajan houkuttelevuuteen keskittyvästä teemasta.

Molempia tutkimuskysymyksiä lähestyttiin aineistossa samankaltaisella otteella. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta pyrittiin löytämään vastausta myös kysymykseen, miten ulkoinen työnantajabrändi rakentuu, joka erosi luonteeltaan elementtien ja merkityksen ymmärtämisestä. Aineiston analysointi menetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisellä sisällönanalysoinnilla tarkoitetaan analysointimenetelmää, jossa käsitteitä yhdistelemällä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn ja keskeisessä roolissa on abstrahointi (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Abstrahointia voidaan kuvata prosessiksi, jossa tutkija rakentaa kuvauksen tutkittavasta kohteesta muodostamiensa käsitteiden pohjalta ja aineistoa verrataan ja yhdistetään olemassa olevaan teoriaan (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Tuloksissa kuvataan luokitellun aineiston pohjalta luodut kategoriat niiden sisällöt (Sarajärvi & Tuomi, 2017).

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

4.1 Näkemyksiä yrityksen yhteiskuntavastuusta

Tässä kappaleessa esitellään haastateltavien näkemyksiä yritysten yhteiskuntavastuun merkityksestä ja haastateltavien määritelmät yhteiskuntavastuun käsitteelle. Osiossa esitellään lyhyesti myös vastuullisuuden merkitys haastateltaville, joka auttaa muiden tulosten analysoinnissa. Haastateltavien keskuudessa oli eroavaisuuksia siinä, miten tuttu yhteiskuntavastuu oli teemana ja käsitteenä. Kaikki haastateltavat kuitenkin yhdistivät yhteiskuntavastuullisuuteen samoja osa-alueita. Osa haastateltavista yhdisti yrityksen yhteiskuntavastuuseen sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset tekijät. Osa haastateltavista taas nosti esiin vain jonkin näistä osa-alueista.

”Ehottomasti luonto ja monimuotosuus, mut sit tietysti myös tää sosiaalinen puoli siihen, millasta työvoimaa käytetään, miten käytetään, millasta lainsäädäntöä noudatetaan firmassa ja sit sellasset ihan taloudelliset tekijät myös.” H4

”Mä en oikeastaan osaa sanoa, mulla ei ollut mitään kursseja missä olisi käsitelty vastuullisuutta ja semmoinen käsitys mikä mulle nyt niin kun on vastuullisuudesta niin aika samanlaisia pointteja mitä äsken sanottiin, mutta että ehkä eniten tulee mieleen just niinku ympäristövastuullisuus” H8

Kaikki haastateltavat kokivat, että yrityksillä on merkittävä vastuu yhteiskuntaa ja ympäristöä kohtaan. Toisessa fokusryhmähaastattelussa koettiin, että vastuun pitäisi olla nykyistä suurempi. Ensimmäisessä haastattelussa taas nousi esiin, että myös yrityksen koko vaikuttaa siihen, millaiseksi yritysten vastuu ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan koetaan. Aineistossa korostui, että suurempien yritysten vastuullisuutta pidetään erityisen tärkeänä.

”No on iso vastuu ja pitää olla tulevaisuudessa vielä isompi, että yritykset vähän edustaa sitä miten me toimitaan niinku yhteiskuntana täällä hyvin pitkälti, että liian pieni ehkä tällä hetkellä tai että toivoisin itse justinsa että olisi vielä

enemmän huomioita sitten miten työntekijät voi henkisesti ja miten resursseja hyödynnetään silleen tehokkaasti ja oikeissa määrin” H6

”Mä komppaan ehkä siihen, et onhan se tosi merkittävä tekijä, et minkä kokonen yritys on kyseessä ja millä toimialalla liikkuu. Et onhan noi niinku tärkeitä asioita ja jokaisen yrityksen pitäisi kuitenkin koosta riippumatta ottaa se huomioon, et miten no vois mahdollisimman hyvin sisällyttää sitä vastuuta heidän toimintaansa ja myös siitä raportointi ja näin ni onhan se tärkeitä” H5

Vastuullisuuden koettu merkitys ja näkyminen haasteltavien arjessa vaihteli haastateltavan mukaan. Suurin osa haastateltavista kertoi huomioivansa vastuullisuutta jonkin verran arjessaan. Yksi haastateltava sen sijaan kertoi huomioivansa vastuullisuutta parhaansa mukaan kaikessa kuluttamisessaan.

”--Kyllä mulla niin ehkä kaikki kuluttaminen on ihan ruokavaliosta just vaatetukseen ja sitten niinku matkustamiseen, vaikka nyt tietenkkin kaikista jutuista ei voi luopua. Koitan huomioida kyllä ihan aika paljon.” H6

”Vähän samoilla linjoilla, et kyl se on mullekin tärkeä arvo ja näin, mut sit oma toiminta ei aina välttämättä oo sen mukasta, et se on tehty helpommaksi valita se ei vastuullinen vaihtoehto, mut kyl mä pyrin tekee semmosia valintoja, jotka tukee tota arvoa.” H3

4.2 Ulkoisen työnantajabrändin rakentuminen

Haastateltavat yhdistivät hyvään työnantajaan ja hyvään työnantajabrändiin instrumentaalisia ja symbolisia attribuutteja. Tulokset vastaavat Lievensin ja Highhousen (2003) esittämää teoriaa, jonka mukaan työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat työllisuuden tarjoamat symboliset ja käytännölliset edut. Hyvään työnantajaan yhdistettiin joustavuus, asiakaslähtöisyys, työntekijöistä välittäminen, avoimuus, tasapuolisuus ja vastuullisuus. Vastuullisuuden koettiin olevan merkittävä tekijä hyvässä työnantajabrändissä ja sen koettiin viestivän myös uudistuvuudesta ja

innovatiivisuudesta, joiden nähtiin olevan toivottuja ominaisuuksia työnantajalle ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa. Myös hyvä maine mainittiin tärkeäksi elementiksi hyvän työnantajabrändin kannalta.

”Vastuullinen” H3

” Mä koen et vastuullisuus niinku työnantajassakin antaa ulospäin niinku työnhakijoillekin sellasta kuvaa et se firma on semmonen niinku ajanhermolla ja uudistuva ja se ei oo jämähtänyt jonnekkin tonne 70- luvulle vaan se tekee, jotain mitä nykymaailmassa tarvitaan ni seki antaa mulle jotain eikä pelkästään se et ite jakaa ne samat arvot vaan sen, että se vaikuttaa myös työnhakijalle paljon houkuttelevammalta paikalta ku se kuulostaa oikeesti siltä, että niitä kiinnostaa olla oikeesti tässä hetkessä ja kokoajan innovoida.” H4

” -- kuvittelisin että se on sitä että tota työtä arvostetaan ja että kohdellaan niinku aina tasapuolisesti. Ehkä niinku mä näen että ei ole jäykkä niin on hyvä. Ehkä semmoinen että on joustavuutta. Joo joustavuus on aika hyvä sana.” H6

”Sinällään, jos mä mietin pelkän ton vastuullisuuden ulkopuolelta ni hyvä työnantajabrändi on se et välitetään oikeesti niistä työntekijöistä ja ollaan asiakaslähtöisiä --- ja sit tietinki tai se muodostuu siitä, et ei oo mitään negatiivista uutisointia ja sä kuulet positiivisia asioita niiltä työntekijöiltä, ku kumminki se tulee niin vahvasti niiltä työntekijöiltä eli sieltä firman sisältä ja kokonaisuus siitä, millanen se koko työpaikka on.” H5

” --- mikä mulla tulee mieleen niin on toiminnassaan niinku avoin ja just että se on semmoinen arvo yrityksessä, että ollaan niinku niille työntekijöille kuin ulospäin avoimia mistä sitten ikinä onkaan kyse --” H7

Eräs haastateltava koki kuitenkin lähes kaikkien brändien edustavan samoja mainittuja asioita kuten vastuullisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Haastateltava koki, että tällaiset brändit eivät erotu joukosta ja enemmän eroa työnantajien välille tekeekin toimiala.

”Ku mä rupeen mieltii työnantajabrändiä ja jotain suomalaisia firmoja ni must tuntuu et ne niinku tommoset kaikki niinku ku yhdistetään arvoja johonki tommosiin brändeihin niinku vastuullisuus ja asiakaslähtöisyys ja mitä kaikkee noita nyt onkaa ni se on niinku joka firmassa ihan sama ja kaikki edustaa niitä samoja juttuja et ehkä se on sit se toimiala, mikä vähän niinku saattaa erottaa osalta noista ja tekee niihin brändeihin vähän sellasta eroa.” H2

Haastateltavat kokivat työnantajabrändikuvan muodostumista ohjaavan vahvasti yrityksen entisiltä tai nykyisiltä työntekijöiltä kuullut kokemukset. Haastateltavien näkemyksissä korostui Carlinin ym. (2019) esittämän yhteiskuntavastuullisen työnantajabrändäys -mallin kanssa yhtenevä näkökulma, jonka mukaan potentiaalisten työntekijöiden työnantajabrändikuvaa ohjaa yrityksestä riippumaton viestintä, kuten nykyisten työntekijöiden kokemukset ja uutisointi. Haastateltavat kokivat, että organisaation välittämän työnantajabrändiviestinnän merkitys työnantajabrändikuvan muodostumisessa on pienessä roolissa, sillä haastateltavat suhtautuivat siihen epäluottavaisesti. Haastateltavien keskuudessa korostui myös epäluottamus yrityksen vastuullisuusviestintää kohtaan. Luottamuksen yrityksen vastuullisuutta kohtaan koettiin kuitenkin lisääntyvän läpinäkyvyyden myötä. Haastateltavien näkemyksissä korostui Carlinin ym. (2019) yhteiskuntavastuullisen työnantajabrändäys -mallin mukainen näkökulma, jonka mukaan potentiaalisten työntekijöiden työnantajakuva ohjaa yrityksestä riippumaton eli hallitsematon viestintä, kuten nykyisten työntekijöiden kokemukset ja uutisointi. Eräs haastateltava nosti esiin myös Carlini ym. (2019) näkemysten kanssa yhdenmukaisen näkökulman, jossa työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttaa myös vastuullisuustoimien vilpittömyys.

”Ja sitte mulle tuli mieleen tosta vastuullisesta työkuulttuurista, et mikä eniten siihen vaikuttaa on se että kuulee niiltä työntekijöiltä tai ex- työntekijöiltä sen niitten suusta eikä sellai et se firma on sellai ”jee tervetuloa meidän superjoukkoon!”” H3

”Mä sanoisin sinällään et se mikä mulle vähiten merkitsee on se mitä laitetaan Linkediniin tai Facebookkiin tai Instagramiin, et me tehtiin tällannen vastuullisuusteko et mun mielestä vastuullisuudessakin on oikeesti merkittävä asia

se et se tehdään oikeesti sen takia et halutaan hyödyttää tätä planeettaa eikä sen takia, että hei me voidaan nyt postata tästä sosiaaliseen mediaan et se ei mulle henkilökohtaisesti ihan hirveesti merkitse, mitä sinne laitetaan.” H5

”--- tosi vaikea oikeasti tietää että, onko ne yritykset vastuullisia vai onko se vaan niitten jotain markkinointia ja ne vääristelee ja liioittelee jotain pieniä juttuja mitä ne on tehnyt ja sitten todellisuudessa ne ei olekaan ihan niin vastuullisia mitä väittää, että silleen niinku vaikuttaa, mutta kun on tosi vaikea luottaa yritysten tämmöisiin vastuullisuuskampanjoihin.” H8

Läpinäkyvyyttä voidaan haastateltavien mukaan lisätä julkaisemalla luotettavaa dataa, tilastoja ja raportteja. Haastateltavien mukaan läpinäkyvyyttä ja näin luottamusta voidaan lisätä myös kertomalla tehdyistä vastuullisuustoimista konkreettisesti. Erään haastateltavan mukaan luottamusta lisää myös yhteistyö tunnettujen hyväntekeväisyysorganisaatioiden kanssa.

”Ja kyllä mun mielestä pitkälti se et ollaan läpinäkyviä siitä, että miten sitä vastuullisuutta esimerkiksi siinä firmassa käytetään ja hyödynnetään ni että esimerkiksi ne vastuullisuusraportit on helposti löydettävissä jostain nettisivuilta, et kyllähän ne puhuu puolestaan et siihen kuulu se lainsäädännöllinen puoli, et miten niitä kuuluu raportoida sitä vastuullisuutta ni silloin siihen ei hirveesti voi valehdella toisin ku jonnekki Instagramiin voi vähän maalaila et ollaan tehty vähän hienommin asioita ku oikeesti ollaankaan.” H4

”-- jos jokin yritys tekee niinku oikeesti tunnetusti jonkun vihreän organisaation kanssa yhteistyötä ja se niinku sitä kautta tulee et tekee, vaikka jonku Greenpeacen tai pelastakaa Lapset Ry:n tai tällee et se oikeesti tulee jonku sellassen luotettavan tahon kanssa tehtyä se yhteistyö tai sen kautta nähtyä ni silloin mä ainaki luottaisin siihen paljon enemmän.” H5

4.3 Työnhakuaikomus

Kokemus yhteiskuntavastuun merkityksestä työnhakuaikomuksen syntymiseen vaihteli haastateltavan mukaan. Yhteiskuntavastuulle annettu merkitys työnantajaorganisaation houkuttelevuudelle vaihteli sen mukaan, millaiseksi he kokivat vastuullisuuden roolin arjessaan ja kuinka tärkeä arvo vastuullisuus heille oli. Tulos vastaa yksilö-organisaatio yhteensopivuusteoriaa, jonka mukaan haastateltavat suosivat organisaatioita, jonka kanssa he jakavat samat arvot (Cable & Judge, 1996). Molemmissa fokusryhmähaastattelussa haastateltavien keskuudessa, jotka huomioivat vastuullisuutta jonkin verran arjessaan korostui näkemys, jonka mukaan yrityksen vastuullisuus ohjaa työnhakuaikomusta siinä kohtaa, kun yritys tunnustetaan selkeästi vastuuttomaksi toimijaksi. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ryhmien maine, johon yksilön identifioituu ohjaa minäkuvaa (Underwood ym., 2001). Onkin siis luonnollista, että potentiaaliset työntekijät ei halua identifioitua vastuuttomiin ja huonomaineisiin organisaatioihin. Haastateltavien keskuudessa selkeästi vastuuttomiksi yrityksiksi miellettiin huonomaineiset organisaatiot, joilla on tiedossa olevia vakavia rikkomuksia ihmisoikeuksia kohtaan. Ympäristöasioita ei nostettu tässä yhteydessä yhtä vahvasti esiin kuin ihmisoikeusrikkomuksia.

”Sanotaan nyt näin, että kyllä mun tapauksessa täytyisi olla tosi räikeitä vastuullisuuden vastaisia tekoja, että mä ensimmäisenä sen niinku huomioisin.”
H5

”No jos puhutaan tällaisesta yhteiskuntavastuullisuudesta niin ihan varmasti on koska kyllähän se niinku luultavasti on jotain sellaista että työntekijöiden oikeuksia ei noudateta tai niitä rikotaan nimenomaan niin en haluaisi olla sellaisessa yrityksessä töissä ja totta kai onhan työ aika iso osa identiteettiä koska se näkyy myös muille hyvin vahvasti varmana niin en haluaisi myöskään edustaa sellaista yritystä jolla olisi menneisyydessä tällaisia ja jotenkin huono maine --
.” H7

Pääsääntöisesti yrityksen yhteiskuntavastuun ei koettu ohjaavan työnhakuaikomusta tällä hetkellä kuin negatiivisissa ääripään tapauksissa. Haastateltavat kuitenkin kokivat yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden nostavan työnantajamielikuvaa ja työnantajan houkuttelevuutta. Ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa nousi esille, että vaikka yrityksen yhteiskuntavastuulla ei ole tällä hetkellä suurta merkitystä työnhakuaikomuksen syntymisessä, voi sen merkitys nousta tulevaisuudessa, kun työkokemus karttuu ja samalla mahdollisuudet valita työpaikka vapaammin sen sijaan, että joutuu tyytymään työpaikkaan, jonka kanssa ei välttämättä jaa yhteisiä arvoja.

”Ehkä nyt niinku varsinkin tässä vaiheessa ku on vielä opinnoissa siinä vaiheessa, että ei oo oikeen varaa valita ni ei silleen samalla tavalla pysty kiinnittämään tollassiin arvojuttuihin vielä huomiota et varmasti sit joskus ku on työelämässä siinä pisteessä et voi itte valita mihin firmaan menee töihin niin sit kyl varmasti joo.” H4

Haastateltava, joka kertoi pyrkivänsä huomioimaan vastuullisuutta kaikessa kuluttamisessaan, antoi suuremman painoarvon yrityksen vastuullisuudelle myös työhaussa. Haastateltava koki, että työnhakuaikomuksen syntymiseksi yrityksen mission ja agendan tulee olla hyviä. Hyvällä missiolla ja agendalla haastateltava tarkoitti ihmisten tai ympäristön hyvinvointia lisäävää toimintaa.

”—Kyllä mulle niinku on kynnyskysymys, että se yrityksen missio ja agenda on niinku itsessään hyviä —” H6

”—Ehkä ihmisten hyvinvointiin liittyvää jotain mielenterveyteen tai sitten just että jotain vihreätä markkinointia että just vaikka kasvisruokavalioon tai sitten kiertotalouteen tai jakamistalouteen ylipäättänsä jotain sellaista, että se liittyy jotenkin näihin ihan nyt puhun siitä perinteisestä vastuullisuudesta että asiat tehdään niin että ne ei kuormita liikaa ympäristöä tai ihmisten hyvinvointia” H6

4.4 Yrityksen yhteiskuntavastuu ja haettava positio

Haastateltavat kokivat, että myös haettavalla positiolla on merkitystä sen kannalta, millainen merkitys yrityksen vastuullisuudelle annetaan työnhaussa. Tämä nousi esille molemmissa fokusryhmähaastatteluissa. Molemmissa fokusryhmähaastatteluissa korostui kaksi erilaista näkökulmaa. Toisen näkökulman mukaan yrityksen vastuullisuudelle annetaan suurempi painoarvo työnhaussa, kun haettava positio on korkeatasoinen. Aineistossa nousi esiin, että olleessaan korkeassa ja näkyvässä positiossa, yrityksen vastuuton toiminta ja yrityksen arvot voivat haitata heidän omaa mainettaan. Eräs haastateltava totesi, että yrityksen vastuullisuus on merkityksellisemmässä roolissa vastuutehtäviin haettaessa, siksi että silloin edustaa yritystä, ja sen arvoja enemmän kuin alemman tason tehtävissä. Haastateltava koki, että työskennellessään korkeassa roolissa yrityksessä, ulkopuoliset voivat kokea hänen jakavan yrityksen kanssa yhteiset arvot helpommin kuin työskennellessään alemman tason tehtävissä.

”Mä voin vaikka jatkaa. Ehdottomasti vaikuttaa että mikä se positio on että kyllähän kun mitä ylempänä tavallaan oot ja mitä suuremmassa roolissa ja mitä isompi vastuu sulla on niin totta kai silloin niin kun sä edustat sitä yritystä ja ehkä niinku se näyttäytyy myös muille silleen että ne yrityksen arvot on myös niinku sun arvojen mukaisia --- silleen että jos mä edustan sitä yritystä niin kyllä sillä silloin on niinku painoarvoa enemmän kuin se että jos vaan niinku duunarina siellä koska ehkä kukaan ei ajattele että jos mä oon duunarina jossain ja mua kohdellaan siellä tosi hyvin niin että mä jotenkin olisin samaa mieltä kaikista niistä asioista mitä on vaikka niiden menneisyydessä että silloin sillä ei ole painoarvoa” H7

”Tätä ehkä vähän sivuttiinkin, et jos hakee johonkin, missä on vähän enemmän sitä päätäntävaltaa ni sit tulee se pointti, mitä H2 sano just, et sit voi yrittää olla sellai uranuurtaja siellä ja muuttaa asioita, mut jos mieltii taas et mikä sen vaikutus on ni siinä mun mielestä ni sit on myös se pointti et jos sä haet vaan johonkin niinku

sivu back office hommaan niin sit sä et ite ehkä saa siitä sitä stigmaa ni sit se ei olis niin suuri syy olla hakematta---.” H1

Toisaalta taas nähtiin, että työnhakijana ainut tapa muuttaa yrityksen toimintaan vastuullisempaan suuntaan on hakeutua vastuutehtäviin. Molemmissa haastatteluissa tässä merkitykselliseksi tekijäksi nousi se, että positiossa on tosiasiallisia vaikutusmahdollisuuksia. Sekä haettavan position luonne, että organisaation muutoksenhaluisuus nostettiin esille.

”Se just, että mä voisin sanoa jos mä oon itse jossain yrityksessä jossain tosi alatason tehtävissä ni mä varmaa turhautuisin tosi pahasti siihen ku mä en niinku itse pysty vaikuttaa mitenkään, mut sit tietysti se jos just pääsee johonki tollasseen parempaa asemaan siellä niin kyl mä voisin siinä vaihteessa olla töissä sellassa yrityksessä, jossa mä tietäisin et mul on oikeesti mahdollisuus vaikuuttaa siihen, et kuinka vastuullisesti se yritys toimii.” H4

”Voisin myös mieluusti mennä yritykseen ja mennä muuttamaan asioita sinne mutta sitten se pitäisi olla ja siinä kohti selvää, että se on muutoshakuista se toiminta. En mä sotimaan lähde minkään yrityksen sisään--”H6

Edellä mainittujen lisäksi haastateltavilla oli myös poikkeavia näkemyksiä vastuullisuuden merkityksestä haettavan position kannalta. Eräs haastateltava koki, että muut työpaikan ja työtehtävän ominaisuudet voivat mennä yrityksen eettisyyden edelle kuten tarjotun työtehtävän ollessa korkeatasoinen.

”Joo eiköhän se vaikuta silleen aika paljonki, et se riippuu aina vähän tilanteesta, että jos mulle nyt jotain tosi korkeita paikkaa tarjottaisiin jostain vähän epäeettisestä firmastakin niin ehkä ottaisin vastaan joo” H8

4.5 Ajatuksia yhteiskuntavastuun kokonaisuudesta

Haastattelun loppupuoliskolla haastateltaville esiteltiin Kuvajan & Koipijärven (2017) kaavio yritysvastuun kolmesta osa-alueesta tarkempineen sisältöineen (liite 2). Kaavion sisältöä on käsitelty tarkemmin osiossa 2.5. Haastateltaville esitettiin tämän jälkeen muutamia kysymyksiä, joihin vastaamisessa heillä oli mahdollisuus hyödyntää kaaviossa esiteltyjä teemoja. Kaavion perusteella haastateltaville heräsi uusia näkökulmia, joita käsitellään tässä osiossa lyhyesti. Erityisesti ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa kaavio onnistui herättämään keskustelua ja uusia ajatuksia.

Monet haastateltavat korostivat, että yhteiskuntavastuusta puhuttaessa, he miettivät suuria linjoja, mutta totesivat yrityksen vastuullisuudella olevan suuri merkitys myös yrityskulttuuriin ja työssä viihtymiseen. Kaavion esittämisen jälkeen osa haastateltavista koki yrityksen vastuullisuuden olevan suuremassa roolissa työnhakuaikomuksen syntymisessä kuin he olivat alun perin ajatelleetkaan, sillä vastuullisuuden todettiin olevan kokonaisvaltainen teema, joka heijastuu suurien linjojen lisäksi myös suoraan työntekijöihin itseensä esimerkiksi organisaatiokulttuurin kautta.

”Mut joo jos tosiaan miettii tota termiä vähän laajemmin ja nyt ku miettii näitä eri elementtejä mitä siihen liittyy ni tulee just mieleen et tosi moni asia oikeesti vaikuttaa ihan niinku konkreettisesti itseensä myöskin eikä vaan siihen mitä sä ajattelet, vaikka jostain isommista maailman tapahtumista tai siitä, että käytetäänko millaisia luonnonvaroja tai näin pois päin, mutta niinkun toi sosiaalinen aspekti et miten sa voit työn ja perhe-elämän sovittaa keskenään ja tämmöset asiat tottakai vaikuttaa kaikkeen, et ne ei ehkä tuu ekana mieleen ku ajattelee tota vastuullisuutta, mutta tottakai ne on tosi isoja asioita. Nii toi on kyl hyvä pointti et vastuullisuudesta tulee mieleen semmonen niinku yleinen hyvä, vaikka yrityskulttuuri on tosi sellanen henkilökohtanenki asia ku miettii, että miten esimerkiksi ton sosiaalisen vastuun osalta.” H1

”Joo kyllä niinku vastaukset muuttuis aika radikaalisti, ku ottaa koko ton vastuullisprektumin tosta huomioon, että se kuitenkin vaikuttaa käytännössä niinku kaikkeen” H2

Kaavion pohjalta haastateltavat pohtivat taloudellisen vastuun merkitystä. Ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa jaettiin näkemys, jonka mukaan yrityksen taloudellinen vastuu on suuressa roolissa työnhakuaikomuksen syntymisessä. Haastattelussa todettiin, että taloudellisen vastuun tulee olla kunnossa, jotta voidaan luottaa työpaikan pysyvyyteen.

”Niin et jos yritys ei oo taloudellisesti vastuullinen ni vähän epävarma tulevaisuus on olla siellä yrityksessä, et se on varmaa niinkun yksi merkittävimmistä aspekteissa siinä, että haluanko mä sinne yritykseen töihin” H2

Kuten aiemmin on mainittu, haastateltavien työnhakuaikomukseen kannalta merkitykselliseksi tekijäksi yrityksen yhteiskuntavastuun kontekstissa nousi yritysten välttäminen, joilla on todettu olevan räikeitä rikkomuksia vastuullisuutta kohtaan. Pääosin haastateltavat totesivat, että yrityksen suuren vastuullisuuskuvan olevan kunnossa työnhakupäätöksen kannalta merkittävimäksi tekijöiksi nousee heihin itseensä vaikuttavat organisaation vastuullisuustoimet. Tällaisiksi tekijöiksi miellettiin henkilökohtaiset työolosuhteet, organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvoinnin. Työnhakuaikomuksen kannalta haastateltavat nostivat esille myös työssä viihtyvyyden.

”--- kyllä mä sanoisin että mulle toi sosiaalinen vastuu olisi varmasti semmoinen ensimmäinen asia tai ainakin jos mä tietäisin että se ei ole kunnossa niin mä en hakisi sinne työpaikkaan koska kyllähän noi vaikuttaa niinku suoraan muhun ja mun työoloihin ja just tämmöinen niinku henkilöstön hyvinvoinnista jos on jotain tullut ilmi jotain huonoja juttuja niin miksi mä haluaisin semmoiseen firmaan töihin missä olisi luultavasti ne näkyisi niinku mullekin että mullakaan työolot ei olisi niin hyvät niin nostaisin päällimmäisenä tuon sosiaalisen vastuullisuuden” H7

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena oli tutkia, millainen merkitys yrityksen yhteiskuntavastuulla on ulkoisen työnantajabrändin rakentumisessa, miten haastateltavat luovat kuvaa yrityksestä työnantajana ja mitä elementtejä haastateltavat liittävät hyvään työnantajabrändiin. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tutkia yhteiskuntavastuun roolia työnhakuaikomuksen syntymisessä ja yhteiskuntavastuuseen yhdistettäviä työnhakuaikomuksen kannalta merkityksellisiä elementtejä. Tutkimus keskittyi tutkimaan suomalaisten z-sukupolven kuuluvien kauppätieteiden opiskelijoiden näkemyksiä aiheesta asiantuntijatyön kontekstissa. Tämä kandidaattitutkielma toteutettiin kahdella fokusryhmähaastattelulla ja aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teoriasidonnaista analysointimenetelmää. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui ulkoisen työnantajabrändäyksen mallin ympärille. Siinä keskeisessä roolissa oli ulkoinen työnantajabrändi, johon kuuluu oleellisesti myös työnantajamielikuvan, työnantajan houkuttelevuuden ja työnhakuaikomuksen käsitteet. Teoria osuudessa kuvattiin työnantajamielikuvan muodostumista ja työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä vastuullista työnantajabrändäysprosessia.

Kerätyn aineiston perusteella saadut keskeiset tutkimustulokset on esitetty taulukossa 2. Tämän kandidaatin tutkielman aineiston perusteella vastuullisuus yhdistetään hyvään työnantajabrändiin muiden elementtien rinnalla. Aineiston mukaan kuva organisaatiosta työnantajana rakentuu pitkälti organisaation entisiltä ja nykyisiltä työntekijöiltä kuultujen kokemusten pohjalta. Kerätyn aineiston perusteella yrityksen yhteiskuntavastuulle työnhaussa annettu painoarvo vaihtelee sen mukaan, miten merkittävä arvo vastuullisuus heille on ja miten he huomioivat vastuullisuutta omassa arjessaan. Myös haettavalla positiolla oli aineiston perusteella merkitystä yrityksen yhteiskuntavastuulle annetulle painoarvolle työnhakuaikomuksen syntymisessä.

Taulukko 2 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Teema	Osa-alue	Keskeiset tulokset
Ulkoisen työnantajabrändin rakentuminen	Hyvään työnantajaan yhdistettävät elementit	<ul style="list-style-type: none"> Joustavuus, asiakaslähtöisyys, avoimuus, työntekijöistä välittäminen, asiakaslähtöisyys, tasapuolisuus, vastuullisuus, innovatiivisuus, uudistuvuus ja hyvä maine
	Miten ulkoinen työnantajabrändi rakentuu?	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen entisiltä ja nykyisiltä työntekijöiltä kuullun informaation koettiin ohjaavan vahvimmin työnantajamielikuvaa Aineistossa nousi esiin epäluottamus yritysten työnantajabrändiviestintää ja vastuullisuusviestintää kohtaan Läpinäkyvyyden koettiin vähentävän epäluottamusta Epäluottamusta koettiin vähentävän varmennetut tai lainsäätölemät raportit, dataan perustuvat tilastot ja vastuullisuustoimien konkreettinen kuvailu
Työnhakuaikomus	Yhteiskuntavastuun merkitys työnhakuaikomuksen syntymiseen	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen yhteiskuntavastuun merkitys työnhakuaikomuksen syntymiseen vaihteli sen mukaan, millainen merkitys vastuullisuudella on haastateltavien arjessa Aineistossa korostui näkemys, jonka mukaan yrityksen vastuullisuus merkitsee

		<p>työnhakuaikomuksen syntymisessä, kun yrityksen toiminta on selvästi puutteellista vastuullisuuden kannalta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vastuullisuutta enemmän arjessaan huomioivan osallistujan mukaan työnhakuaikomuksen syntymiseksi yrityksillä tulee olla hyvä missio ja toiminta kestävä • Aineistossa korostui erityisesti sosiaalisen vastuun merkitys työnhakuaikomuksen syntymiselle • Yhden näkemyksen mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun ja muut jaetut arvot voivat olla merkittävämpiä tulevaisuudessa, kun työkokemusta on enemmän ja pystyy mahdollisesta valitsemaan työpaikkaa nykyistä vapaammin
	Yhteiskuntavastuun merkitys haettavan position kannalta	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen yhteiskuntavastuulle annettu painoarvo vaihteli haettavan position mukaan • Korkeatasoisiin ja näkyviin rooleihin hakiessa yhteiskuntavastuulle annettu painoarvo oli suurempi kuin matalamman tason tehtäviin • Haastateltavien vastauksissa korostui näkemys, jonka mukaan vastuuttomiin yrityksiin ollaan kuitenkin halukkaita hakemaan korkeatasoisin tehtäviin, jos heillä on mahdollisuus muuttaa yrityksen toimintaa vastuullisempaan suuntaan
Ajatuksia yhteiskuntavastuun kokonaisuudesta	Ajatuksia Kuvaja ja Koipijärvi (2017) yritys vastuun kaaviosta	<ul style="list-style-type: none"> • Ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa todettiin, että yrityksen yhteiskuntavastuu vaikuttaa lähes kaikkeen toimintaan ja sen merkitys koettiin suuremmaksi, kun osa haastateltavista oli alun perin ajatelleetkaan • Ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa todettiin, että yrityksen yhteiskuntavastuuseen yhdistettiin helposti vain suuria linjoja, mutta kun huomioidaan myös pienemmät osa-alueet kuten organisaatiokulttuuri on yhteiskuntavastuu merkittävä tekijä työssä viihtyvyyden

		kannalta <ul style="list-style-type: none"> • Myös taloudellinen vastuu koettiin ensimmäisessä fokusryhmähaastattelussa merkittäväksi osa-alueeksi työnhakuaikomuksen syntymisen kannalta, jota ei aiemmin oltu otettu vastauksissa niinkään huomioon aiemmin
--	--	--

5.2 Johtopäätökset

Yrityksen yhteiskuntavastuun merkitys työnhakuaikomukseen vaihteli sen mukaan, miten merkittäväksi arvoksi vastuullisuus koettiin. Vastuullisuutta arjessaan enemmän huomioivat haastateltavat antoivat yritysten yhteiskuntavastuulle suuremman painoarvon, kuin vastuullisuutta vähemmän arjessaan huomioivat kuluttajat. Aineistosta saadut tulokset ovat linjassa yksilö-organisaatio yhteensopivuus teorian kanssa, jonka mukaan yksilöt suosivat organisaatioita, jonka kanssa he jakavat yhteiset arvot (Cable & Judge, 1996). Vaikka yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden koettiin nostavan työnantajamielikuvaa, ei sen pääosin tällä hetkellä koettu olevan merkittävässä roolissa työnhakuaikomuksen syntymisessä. Pääsääntöisesti yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden koettiin ohjaavan työnhakupäätöstä, kun yrityksellä tunnistettiin olevan selkeitä puutteita vastuullisuuskäyttäytymisessään. Underwoodin ym. (2001) mukaan yksilön minäkuvaa ohjaa ryhmien maine, joihin he identifioituvat, ja siksi onkin oletettavaa, että yksilöt eivät halua identifioitua vastuuttomiin ja huonomaineisiin yrityksiin. Aineistossa korostui näkemys, jonka mukaan yrityksen suuren vastuullisuuskuvan ollessa kunnossa, työnhakuaikomuksen syntymisessä merkitsevät eniten työntekijöihin itseensä kohdistuvat yrityksen vastuullisuustoimet. Tämä tulos on linjassa Bustamenten ym. (2020) tuloksien kanssa, jossa todettiin potentiaalisten työntekijöiden kokevan merkityksellisimmiksi ne yrityksen yhteiskuntavastuun elementit, jotka vaikuttavat suoraan työntekijöihin itseensä. Aineiston perusteella tässä tulee kuitenkin huomioida, että yrityksen yhteiskuntavastuun on oltava siedettävällä tasolla, jotta yritys voidaan nähdä yhtenä vaihtoehtona työnantajaksi.

Myös haettavan roolin koettiin määrittelevän, millainen painoarvo yrityksen yhteiskuntavastuulle annetaan työnhaussa. Aineiston mukaan korkeatasoisiin ja näkyviin työtehtäviin haettaessa yrityksen vastuullisuudelle annettava painoarvo on suurempi kuin matalamman tason tehtäviin haettaessa. Tämän koettiin näyttävätyvän ulospäin siltä, että korkeatasoisissa tehtävissä edustaa yrityksen arvoja vahvemmin kuin alemman tason työtehtävissä. Yrityksen huonon maineen koettiin myös haittaavan omaa mainetta. Vastuuttomiin yrityksiin oltiin kuitenkin valmiita menemään korkeatasoisiin tehtäviin, mutta tällöin aineistossa korostuneen näkökulman mukaan yrityksen toiminnan olisi oltava muutoshaluista.

Haastateltavat olivat opiskelijoita, joilla oman alan työkokemusta ei ole tai sitä on kertynyt hyvin rajoitetusti. Kuten haastattelussa nousikin esiin ilman oman alan työkokemusta ei välttämättä ole varaa valita työnantajaa vastuullisuuden tai muiden tärkeiden arvojen pohjalta. Tämän todettiin kuitenkin voivan muuttua tulevaisuudessa, kun työpaikka on mahdollista valita vapaammin. Myös Turbanin ja Greeningin ym. (2000) tutkimuksessa todettiin yrityksen vastuullisuuden vaikuttavan työnantajan houkuttelevuuteen. Tällä hetkellä vastuullisuuden huomioimista työnhakupäätöksessä koettiin rajoittavan mahdollisuudet valita työpaikka. Aineiston ja aiemman tutkimuksen perusteella yritysten voi olla järkevää panostaa yhteiskuntavastuullisuuteen houkutelakseen parhaita osaajia yritysten palvelukseen.

Hyvään työnantajaan ja työnantajabrändiin yhdistettiin vastuullisuus sekä muita elementtejä, joista osa kuten työntekijöistä välittäminen ja tasapuolinen kohtelu yhdistyy yhteiskuntavastuun teemoihin. Tässä aineistossa kuvan organisaatioista työnantajana koettiin rakentuvan pitkälti yrityksen entisiltä ja nykyisiltä kuullun informaation perusteella. Tulos vastaa Carlinin ym. (2019) esittämää mallia. Yritysten onkin tärkeää varmistaa, että yrityksen sisällä on positiivinen kuva organisaatiosta työnantajana ja työpaikkana, sillä tämä kuva vaikuttaa myös potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiin organisaatiosta työpaikkana. Myös yrityksen maineen koettiin luovan kuvaa organisaatiosta työnantajana. Aiemmassa tutkimuksessa myös Verčić ja Čorić (2018) tunnistivat yrityksen yhteiskuntavastuun, maineen ja työnantajabrändin välisen yhteyden. Hyvän työnantajabrändin kannalta yritysten on tärkeää ylläpitää hyvää mainetta. Aineistossa korostui epäluottamus yrityksen

vastuullisuusviestintää ja työnantajabrändiviestintää kohtaan. Aineiston perusteella yritysten olisi tärkeää löytää keinoja luottamuksen lisäämiseksi. Tässä aineistossa luottamusta koettiin lisäävän läpinäkyvyyden, jota raporttien, dataan perustuvien tilastojen ja vastuullisuustoimien konkreettisen kuvailun koettiin lisäävän.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää aineiston rajallista määrää ja aiemman tutkimuksen kannalta hyödyllisen teorian pintapuolista käsittelyä. Laajempi aineisto ja teoriaosuus olisi mahdollistanut kattavamman kuvan tutkittavasta aiheesta. Viiden hengen fokusryhmähaastattelussa haastateltavat tunsivat toisensa etukäteen, joka voi osaltaan vaikuttaa saatuun aineistoon. Paikan päällä järjestettyä fokusryhmähaastattelua ei videoitu, joka esti haastateltavien eleiden analysoimisen. On mahdollista, että toisen haastattelun vuorovaikutusta ja keskustelua rajoitti haastattelun toteuttaminen etänä, ja että paikan päällä toteutettuna saatu aineisto olisi ollut rikkaampaa. Molemmissa haastatelluissa osa osallistujista oli myös enemmän äänessä kuin toiset, jonka takia on mahdollista, että heidän näkemyksensä korostuvat aineistossa. Kokeneen haastattelun ohjaajan eli fasilitaattorin avulla kerätty aineisto olisi myös voinut olla monipuolisempaa. Laadullisen tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa haastattelijan omat tulkinnat aineistosta, vaikka aineistoa pyritään analysoimaan objektiivisesti. Tätä voidaan myös pitää yhtenä tutkimuksen rajoitteena. Laadullisen tutkimuksen yleisenä rajoitteena voidaan pitää henkilö ja konteksti sidonnaisuutta eli tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä laajempaan kontekstiin.

Tutkimuksessa todettiin haettavalla positiolla olevan merkitystä sen kannalta, millaiseksi yrityksen yhteiskuntavastuun merkitys koetaan työnhakuaikomuksen syntymisessä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä siihen, miten yrityksen yhteiskuntavastuu vaikuttaa ulkoiseen työnantajabrändiin eri toimialoilla ja eri rooleihin haettaessa. Toisena jatkotutkimusmahdollisuutena ehdotetaan tutkimusta siitä, miten potentiaalisille työntekijöille viestitään yrityksen yhteiskuntavastuusta. Jatkossa olisi mielekäästä tutkia myös miten erilaiset viestintästrategiat toimivat

työnantajabrändiviestinnässä ja yrityksen vastuullisuusviestinnässä ja syventyä tarkastelemaan, miten luottamusta yrityksen viestintää kohtaan saadaan lisättyä. Yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena ehdotetaan myös työelämässä olevien kokeneiden eri alojen ammattilaisten näkemysten tutkimista yritysten yhteiskuntavastuun merkityksestä työnantajan houkuttelevuuteen ja työnhakuaikomukseen.

LÄHTEET

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.
- American Brand Association (AMA). Noudettu 27.11.2023 osoitteesta <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Backhaus, K. (2016), Employer branding revisited, *Organization Management Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 193-201. <http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517. <https://doi.org.libproxy.tuni.fi/10.1108/13620430410550754>
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management review*, 32(3), 794-816. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Belk, R. W., Fischer, E., & Kozinets, R. (2012). *Qualitative consumer and marketing research*. SAGE Publications, Limited.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 2, pp. 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bustamante, S., Ehlscheidt, R., Pelzeter, A., Deckmann, A., & Freudenberger, F. (2021). The Effect of Values on the Attractiveness of Responsible Employers for Young Job Seekers. *Journal of Human Values*, 27(1), 27-48. <https://doi.org.libproxy.tuni.fi/10.1177/0971685820973522>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67, 294–311. doi:10.1006/obhd.1996.0081
- Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 182-205. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1569549>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Elliott, R. and Wattanasuwan, K. (1998), "The Brands as symbolic resources for the construction of identity", *International Journal of Advertising*, Vol. 17, pp. 131-45. <https://doi.org/10.1080/02650487.1998.11104712>
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). Introduction. In *Qualitative Methods in Business Research* (pp. 4-9). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Gioia, D.A., Schultz, M. and Corley, K.G. (2000), "Organizational identity, image, and adaptive instability", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 63-81. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & society*, 39(3), 254-280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>

- Hennink, M.M. (2014). Focus Group Discussions. New York: Oxford University Press
- Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. (1999). Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, 52, 151-172 <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501881>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita.
- Hoppe, D., Keller, H., & Horstmann, F. (2022). Got Employer Image? How Applicants Choose Their Employer. *Corporate Reputation Review*, 25(2), 139-159. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00119-3>
- James Weber, & David M. Wasieleski. (2018). Corporate Social Responsibility: Vol. First edition. Emerald Publishing Limited.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017) Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 24: 449–463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
- Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S. and Thomsen, C. (2011), Conceptualising employer branding in sustainable organisations, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 No. 2, pp. 105-123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
- Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
- Levitt, T. (1980), Marketing success through differentiation – of anything, *Harvard Business Review*, Vol. 58, pp. 89-91.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Maden, C., Arıkan, E., Telci, E. E., & Kantur, D. (2012). Linking corporate social responsibility to corporate reputation: a study on understanding behavioral consequences. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 655-664. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1043>
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. Annual review of sociology, 22(1), 129-152. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>
- Morgan, D., & Krueger, R. (1993). When to use focus groups and why. In *Successful Focus Groups: Advancing the State of the Art* (pp. 3-19). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781483349008>
- Moroko, L. & Uncles, M.D. (2008), “Characteristics of successful employer brands”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Özcan Fatih, & Elçi Meral. (2020). Employees' Perception of CSR Affecting Employer Brand, Brand Image, and Corporate Reputation. *Sage Open*, 10(4) <https://doi.org/10.1177/2158244020972372>
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *Boston/Mass.*
- Rampl, L.V. & Kenning, P. (2014), Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness, *European Journal of Marketing*, Vol. 48 Nos 1-2, pp. 218-236. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487–521. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x>

- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of applied psychology*, 89(1), 85. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.85>
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1037/0021-9010.89.1.85>
- Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 671–682. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2022-0141>
- Sullivan, J. (2004), Eight elements of a successful employment brand, ER Daily. saatavilla: www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp viitattu 30.11.2023
- Tajfel, H. (1982), "Social psychology of intergroup relations", *Annual Review of Psychology*, p. 33. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- The Conference Board (2001), *Engaging Employees through Your Brand*, The Conference Board, New York, NY
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573–592. [https://doi.org/10.1016/S0030-5073\(71\)80008-9](https://doi.org/10.1016/S0030-5073(71)80008-9)
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of vocational behavior*, 58(2), 293–312. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1765>
- Anneli Sarajärvi & Tuomi, Jouni,. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi, 2017.
- Underwood, R., Bond, E. & Baer, R. (2001), "Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, pp. 1-14.
- United nations. 1987. Noudettu 30.11.2023 osoitteesta <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>
- Verčič, A. T., & Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Zhao, X., & An, H. (2023). Research on the Mechanism of Heterogeneous Corporate Environmental Responsibility in Z-Generation Consumers' Sustainable Purchase Intention. *Sustainability*, 15(13), 10318. <https://doi.org/10.3390/su151310318>

5.4 Liitteet

LIITE 1 Haastattelurunko

Yhteiskuntavastuun käsitteen määrittely

Miten te määrittelette yhteiskuntavastuun käsitteen ja mitä elementtejä yhdistätte siihen? Millainen vastuu yrityksillä teidän mielestänne on?

Vastuullisuuden merkitys omassa arjessa

Millainen merkitys vastuullisuudella on teidän arjessanne?

Yhteiskuntavastuun merkitys työnantajabrändin rakentumisessa

Millainen on hyvä työnantaja?

Millainen on hyvä työnantajabrändi?

Minkälaisessa roolissa vastuullisuus on, kun mietitään hyvä työnantajaa tai hyvää työnantajabrändiä?

Koetteko, että yrityksen vastuullisuus vaikuttaa suoraan työnantajabrändiin vai onko vaikutus mielestänne enemmänkin välillinen maineen kautta?

Jos mietitään hyvää työnantajabrändiä niin tuleeko teille mitään yrityksiä mieleen, joilla olisi tosi hyvä työnantajabrändi?

Yhteiskuntavastuu työnantajan houkuttelevuutta arvioitaessa

Mitkä tekijät vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen?

Vaikuttaako yrityksen vastuullisuus siihen kuinka houkuttelevana yritys näyttäytyy työnantajana?

Vaikuttaako työnantaja yrityksen vastuullisuus työnhakupäätökseen?

Millainen rooli yrityksen vastuullisuudella olisi työpaikan valinnassa, jos työpaikan saisi vapaasti valita?

Mitkä vastuullisuuden osa-alueet tai elementit vaikuttavat mielestänne eniten siihen, että työnantaja näyttäytyy houkuttelevana?

Mitkä ovat vastuullisen osalta niitä kynnyskysymyksiä, josta ette voi joustaa työpaikkaa hakiessanne eli minkä asioiden yrityksessä pitää ainakin toteutua, jotta haluatte hakeutua sinne töihin?

Vaikuttaako haettava rooli/positio siihen, millaisen merkityksen yrityksen vastuullisuudelle annatte työpaikkaa hakiessanne?

Tuleeko teillä mieleen mitään yritystä, mihin ette voisi hakea töihin ihan vaan sen takia, että vastuullisuusasiat ovat siellä niin huonolla tolalla?

Ajatuksia työnantajan houkuttelevuudesta yritysvastuun kaavion perusteella

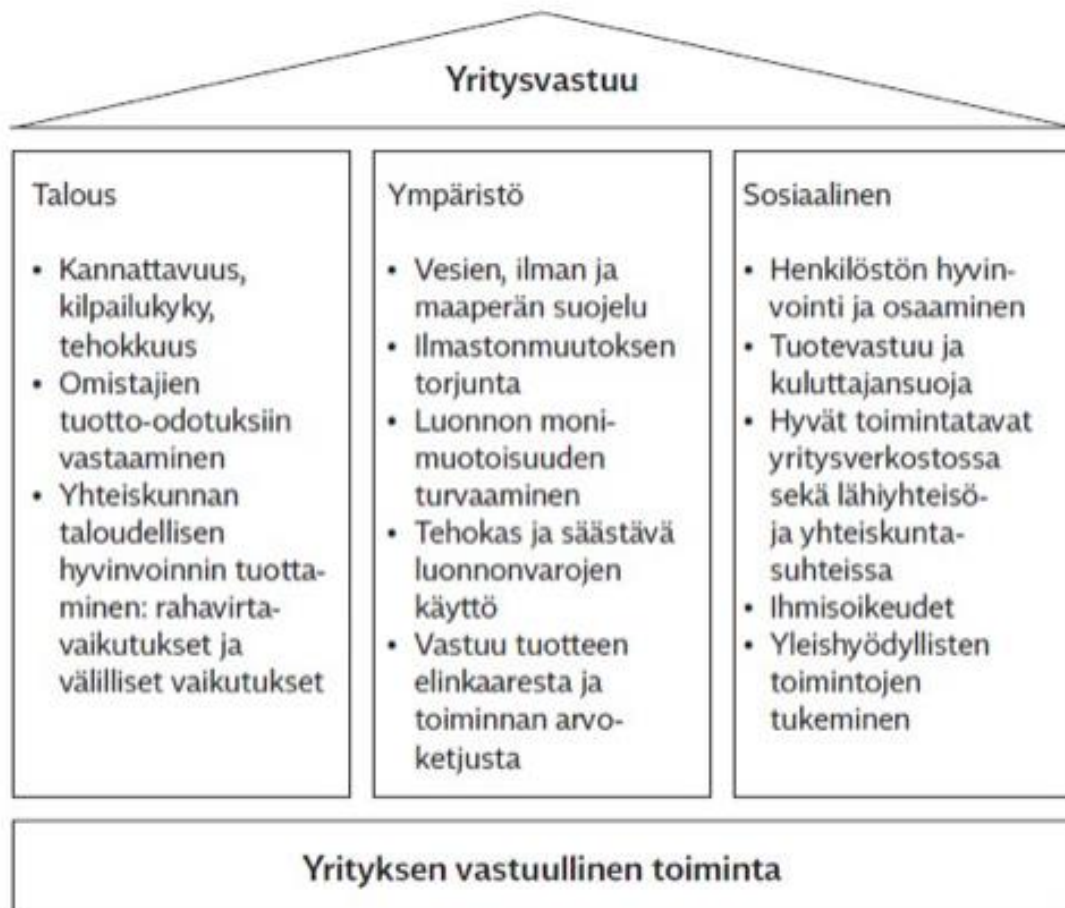
Koetteko, että itseenne vaikuttavat yrityksen vastuullisuustoimet ovat niitä, jotka ohjaavat eniten työnhakupäätöstä?

Tuleeko teillä tämän perusteella mieleen vielä jotain näkemyksiä siitä, millainen rooli vastuullisuudella on työnantajamielikuvan muodostumisessa?

Kuinka merkityksellisessä osassa koette, että tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus -kysymykset ovat siinä, että työnantaja näyttäytyy houkuttelevana?

Miten iso rooli on henkilöstön hyvinvoinnilla ja sillä, että koulutukseen panostetaan, on siinä, miten houkuttelevana työnantaja näyttäytyy?

LIITE 2 Yritysvastuun kaavio



Kuvaja & Koipijärvi (2017)