



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Milla Frantti

**Vaasan yliopiston Z-sukupolven hallintotieteiden
opiskelijoiden käsityksiä työnantajabrändin
vetovoimatekijöistä**

”Me ei olla mikään tyytyjä sukupolvi, vaan uskalletaan kysyä ja
kyseenalaistaa”

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtaminen
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Milla Frantti		
Tutkielman nimi:	Vaasan yliopiston Z-sukupolven hallintotieteiden opiskelijoiden käsityksiä työnantajabrändin vetovoimatekijöistä: ”Me ei olla mikään tyytyjä sukupolvi, vaan uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa”		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	102

TIIVISTELMÄ:

Organisaatioiden kilpailu osaajista on kiristynyt ja työntekijöiden odotukset työelämää kohtaan ovat kasvaneet. Yhteiskunta on digitalisoitunut nopeasti viimeisten vuosien aikana ja organisaatioiden tulee osata vastata työntekijöiden muuttuneisiin tarpeisiin sekä odotuksiin. Työntekijöillä on entistä enemmän valtaa valita juuri heille sopiva työpaikka. Työnantajabrändäyksen tarkoituksena on viestiä kohdeyleisölleen mahdollisimman vetovoimaisesti ja ennen kaikkea todenmukaisesti, jotta sekä työnantaja että työntekijä ymmärtävät, sopivatko he aidosti toisilleen. Organisaatioiden pitäisi kehittää vetovoimaisuuttaan pitkäjänteisen ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändäyksen keinoin, ja näin ne voivat saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. Tässä tutkielmassa tullaan havainnoimaan työnantajabrändin vetovoimatekijöitä pääasiallisesti työntekijäymmärryksen ja työntekijäkokemuksen kautta.

Työelämän nuorinta sukupolvea eli Z-sukupolvea luonnehditaan vaativaksi sukupolveksi työn odotuksia kohtaan, ja kyseinen sukupolvi onkin tietoinen ja valikoiva työpaikan suhteen. Vuonna 2030 noin kolme neljäsosaa globaalista työvoimasta edustaa Z-sukupolvea. Sukupolvi odottaa, että työn tulee täyttää heidän yksilölliset tarpeensa. Näin ollen työnantajabrändi antaa lupauksen, joka lunastetaan työntekijäkokemuksella. Sisäinen työnantajabrändäys on lähtökohta ulkoisen työnantajabrändin onnistumiselle. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa organisaatioille työnantajabrändin vetovoimatekijöistä, jotka houkuttelevat Z-sukupolvea ja erityisesti hallintotieteilijöitä. Tämän lisäksi tutkitaan, miten haastateltavien aitojen työntekijäkokemusten kautta voidaan kehittää työnantajabrändien vetovoimaisuutta.

Tutkimus toteutettiin laadullisen menetelmän keinoin teemahaastattelemalla kymmentä valmistumisen kynnyksellä ollutta tai juuri valmistunutta hallintotieteiden opiskelijaa Vaasan yliopistosta. Vaasan yliopisto myönsi tutkielman laatijalle tutkimusluvan tutkimuksen toteuttamista varten. Tutkimustulosten mukaisesti Z-sukupolven edustajat odottavat työnantajabrändiltä läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä. Erityisesti työntekijäkokemusten kautta kävi ilmi, että työnantajan tulee ennen kaikkea olla joustava ja tarjota mielenkiintoisia työtehtäviä sekä kehittymismahdollisuuksia. Tärkeitä arvoja haastateltaville olivat yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Arvoja tulee täten heijastaa brändiin, mutta tätä tärkeämpää on niiden käytännön toteutuminen työpaikalla. Sanojen tulee olla tekojen mukaisia. Kehittyntä teknologiaa ja avointa organisaatiokulttuuria arvostetaan. Hyvä johtaminen tekee työnteosta mielekkäämpää ja valmentava johtaminen koettiin tärkeäksi. Haastateltavien työntekijäkokemukset olivat lähtökohtaisesti onnistuneita, ja useimmat organisaatiot voisivat kehittää työnantajabrändejään tuomalla onnistuneita työntekijäkokemuksia enemmän julki.

AVAINSANAT: vetovoimainen työnantajabrändi, ulkoinen työnantajabrändi, sisäinen työnantajabrändi, työntekijäkokemus, Z-sukupolvi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	8
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma	10
1.3	Tutkielman rakenne	12
2	Vetovoimainen työnantajabrändi kilpailukeinona	14
2.1	Vetovoiman määritelmä työnantajabrändissä	14
2.2	Työnantajabrändin vaikutus organisaation pääomaan	17
2.3	Ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändin eroavaisuudet	20
2.4	Työntekijäkokemus osana työnantajabrändin muodostumista	22
2.4.1	Työntekijäymmärrys	24
2.4.2	Psykologinen sopimus	25
2.4.3	Arvolupaus	26
3	Z-sukupolvi	29
3.1	Z-sukupolven tyypilliset ominaispiirteet	30
3.2	Z-sukupolvi työelämässä	31
4	Tutkimuksen toteuttaminen laadullisena tutkimuksena	35
4.1	Tutkielman toteutus ja tiedot haastateltaville	37
4.2	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	40
5	Vetovoimaisen työnantajabrändin rakentajat tutkimustulosten perusteella	43
5.1	Maineen merkitys	43
5.2	Modernit työnantajabrändit nähdään vetovoimaisina	47
5.2.1	Työnantajabrändin läpinäkyvyys ja rehellisyys	50
5.2.2	Työnantajan joustavuus	52
5.2.3	Kehittynyt teknologia	55
5.2.4	Kehittymismahdollisuudet ja mielenkiintoiset työtehtävät	56
5.2.5	Yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus arvoina	58
5.2.6	Valmentava johtaminen	59
5.2.7	Muita huomioita vetovoimatekijöistä	61

5.3	Työntekijäkokemuksen merkitys	64
5.4	Työntekijäkokemuksen kautta ilmenneet kehityskohdat työnantajabrändäykseen	65
6	Johtopäätökset	72
6.1	Z-sukupolven hallintotieteilijöiden näkemykset modernin työnantajabrändin vetovoimatekijöistä	72
6.2	Kilpailuetua hyvällä työntekijäkokemuksella	78
6.3	Työn merkitys ja vetovoimaisuus uudessa työkuulttuurissa	80
6.4	Jatkotutkimusaiheet	82
6.5	Luotettavuus	83
	Lähteet	87
	Liitteet	97
	Liite 1. Haastattelulomake	97
	Liite 2. Tietosuojailmoitus	99

Kuviot

Kuvio 1 Vetovoimaketju (mukaillen Huhta ja Myllyntaus, 2021, s. 40).	15
Kuvio 2 Työnantajabrändin viitekehys (mukaillen Backhaus ja Tikoo, 2004, s. 505).	21
Kuvio 3 Työntekijäkokemus (mukaillen Morgan, 2017, s. 8).	22
Kuvio 4 Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä.	23

Taulukot

Taulukko 1 Z-sukupolven ominaispiirteet (mukaillen Tapscott, 2010, s. 50–59).	31
Taulukko 2 Haastateltavien taustatiedot.	38
Taulukko 3 Haastateltavien vastaukset väittämiin.	49
Taulukko 4 Työnantajabrändin kehityskohtia haastateltavien organisaatioissa.	66

1 Johdanto

”Organisaatio ei voi koskaan pitää omaa vetovoimaansa itsestään selvytenä. Siinä vaiheessa ei riitä kauniit somekampanjat, kun se osajapula on oikeesti kriittistä. Siinä vaiheessa sen työntekijäkokemuksenkin pitää olla hyvä”. H1

Vetovoimainen työnantajabrändi on yksi merkittävimmistä kilpailukeinoista organisaatiolle. Myllyntaus ja Huhta (2021, s. 11) toteavat työntekijöiden odotusten kasvaneen työelämää kohtaan, ja yhä useampi organisaatio onkin huomannut tarpeen panostaa työnantajabrändiin. Etenkin nuoremmat sukupolvet asettavat entistä enemmän ja entistä tarkempia kriteerejä työpaikkaa kohtaan (Valkama, 2020). Työnantajabrändiin panostaminen näkyy tällä hetkellä trendinä organisaation strategisissa toiminnoissa (Emine, 2021). Kilpailukyvyn kannalta on olennaista kehittää nykyisten työntekijöiden työhyvinvoinnin pääomaa sekä sitouttaa työntekijöitä organisaatioon houkutellen samalla uusia potentiaalisia työntekijöitä (Myllyntaus & Huhta, 2021, s. 11). Organisaation tulisi kohdentaa voimavarojaan sisäisen- ja ulkoisen vetovoiman kehittämiseen ja löytää ne vetovoimatekijät, joilla organisaatiosta saadaan tuloksellisempi ja hyvinvoivempi (Rahayu & Kismono, s. 91–92). Halutut työntekijät harvemmin saadaan työskentelemään organisaatioon ilman työnantajabrändäystä (Vuorinen, 2021, s. 196).

Kaijala (2016, s. 87–88) tukee Myllyntauksen ja Huhdan näkökulmaa kilpailullisista työntekijämarkkinoista. Työntekijät kiinnittävät yhä enemmän huomiota siihen, mitä organisaatiolla on tarjota työntekijälle. Jos organisaatio löytää ja pitää päteviä työntekijöitä sekä yhdistää heidän kykynsä paremmin kuin muut kilpailijat, se voi saavuttaa huomattavaa kilpailuetua (Sivertzen ja muut, 2013, s. 473). Vetovoimainen työnantajabrändi houkuttelee työntekijöitä hakemaan organisaatioon ja työnantajabrändin tarkoituksena on viestiä siitä oikealle kohderyhmälle mahdollisimman houkuttelevasti ja todenmukaisesti (Kaijala, 2016, s. 87–88). Houkuttelevuus ei silti itsessään riitä, vaan odotukset tulee lunastaa. Toisin sanoen työnantajabrändi antaa lupauksen ja työntekijäkokemuksella se lunastetaan.

Edwardsin (2010, s. 6) mukaan yritysbrändäys tuottaa sen, kuinka organisaatio on edustettuna erilaisille ulkopuolisille yleisöille, kun taas työnantajabrändäyksen kohdeyleisö on nykyiset ja potentiaaliset työntekijät. Swyston (2007, s. 15) on ilmentänyt seuraavan määritelmän brändistä: *”Brändi on sekoitus konkreettisia ja aineettomia attribuutteja, jotka on symboloitu tavaramerkissä ja joka oikein hoidettuna luo arvoa ja vaikutusvaltaa.”* Hänen mukaansa työnantajabrändäyksessä tämä konsepti sovelletaan HR-ympäristöön, jossa tavaramerkki on ikään kuin ainutlaatuinen ja erityinen työkokemus. Oletuksena konseptille onkin, että organisaatiot huolehtivat tarjoamastaan työkokemuksesta, jotta sillä voidaan luoda arvoa ja vaikutusvaltaa (Edwards, 2010, s. 6). Backhaus ja Tikoo (2004, s. 502) ilmentävät työnantajabrändäyksen tarkoittavan sitä toimintaa, jossa organisaation positiiviset ominaisuudet erottavat sen muista kilpailijoista. Työnantajabrändi korostaa organisaation työtarjonnan tai ympäristön ainutlaatuisia piirteitä. Organisaatiot siis pyrkivät tarjoamaan erityistä työkokemusta niin nykyisille kuin uusille työntekijöille.

Ideaalina tarkoituksena organisaatiolle on rakentaa sellainen työnantajabrändi, johon kohderyhmän hakijat kykenevät samaistumaan ja puolestaan epäsovivat hakijat jättävät hakematta organisaatioon, kun työnantajabrändi ei täsmää omien odotusten kanssa (Kaijala, 2016, s. 88). Vuorisen (2021, s. 20) mukaan vetovoimainen työnantajabrändi rakentuu myös siitä, että työntekijät toimivat ikään kuin työnantajan brändilähettiläinä. Eli mikäli työntekijät ovat ylpeitä työnantajastaan, niin tämä todennäköisesti näkyy ulospäin. Sen vuoksi on tärkeää tutkia työnantajabrändin vetovoimatekijöitä, koska työnantajan lupauksen ja työntekijöiden odotusten tulisi kohdata työmarkkinoilla. Sisäinen työnantajabrändäys heijastuu myös väistämättä ulkoiseen työnantajabrändiin ja on lähtökohta ulkoisen työnantajabrändin onnistumiselle.

Vuorinen (2021, s. 20) vielä kiteyttää näkemystään siten, että työntekijöillä on yhä useammin tarve olla ylpeitä työnantajastaan ja tekemästään työstä yhteiskuntavastuuta ajatellen. Eettisyys korostuu näin ollen entistä enemmän suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Organisaatioiden tulee kantaa sosiaalista vastuuta ja rakentaa

luottamusta ympärilleen. Niiden tulee huomioida myös sosiaalisella vastuulla erottautuminen, koska organisaatioille on elintärkeää olla vetovoimaisia työmarkkinoilla (Backhaus ja Tikoo, 2004, s. 54).

Kurvinen ja muut (2017, s. 27) kirjoittavat Vuorisen tapaan, että tyytyväiset organisaation työntekijät ovat uskottavimpia työnantajabrändin puolesta puhujia ja sen jalkauntajia. Uutta työpaikkaa hakiessaan ihmiset etsivät aktiivisesti tietoa kiinnostavista organisaatioista verkostojen kautta. Potentiaaliset työntekijät etsivät tietoa etenkin siitä, miten organisaatio huolehtii työntekijöistään ja minkälaisia ihmisiä siellä työskentelee. Hakijat ovat kiinnostuneita myös johtamis- ja yrityskulttuurista. He tukeutuvat helposti vertaistietoon, kuten entisiin ja nykyisiin työntekijöihin, kun punnitaan yrityksen mielenkiintoisuutta omaa urakehitystä silmällä pitäen. Kurvinen ja muut painottavat, että etenkin vastavalmistuneet etsivät merkitystä työlleen organisaation kulttuurin ja arvojen kautta. Täten siis voidaan todeta, ettei pelkkä työpaikasta saatava fyysinen pääoma etujen muodossa ei siis riitä täyttämään työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Vuorinen (2021, s. 196) jatkaa toteamalla, että yhä nuoremmat sukupolvet odottavat työltään enemmän merkitystä ja motivoituvat erilaisista asioista kuin vanhemmat ikäpolvet. Tämän vuoksi on ilmeisen tärkeää lähteä tutkimaan, mitä työelämän nuorin sukupolvi odottaa työnantajalta ja mitkä vetovoimatekijät ovat sille merkityksellisiä.

1.1 Tutkielman tausta

Kilpinen (2022, s. 3) ilmentää Z-sukupolven olevan äänekkäin ”perinteisen” työntekemisen vastustaja. Pelkkä palkka ja turvallisuuden tunne työpaikan säilymisestä eivät puhuttele sitä samalla tavalla kuin vanhempia sukupolvia, vaan työn tulee olla yksilöllisiin tarpeisiin sopivaa. Työtä halutaan tehdä entistä enemmän ajasta ja paikasta vapaana, minkä etenkin koronapandemian aiheuttama suuri digitalisaation edistys on mahdollistanut. Tutkielmaan Z-sukupolvi on valittu myös sen vuoksi, että korkeakouluista valmistuvat nuoret edustavat pääosin jo Z-sukupolvea. Tutkijat ovat esittäneet erilaisia näkemyksiä Z-sukupolven aikakaudesta ja Z- ja Y-sukupolvien ikäraja on häilyvä. Tutkijat

ovat määritelleet Z-sukupolven syntymääjankohdaksi eri vuosia, mutta tämän tutkielman kannalta on olennaisempaa tutkia hallintotieteilijöiden nuorta sukupolvea, joten rajausta vuoden suhteen ei ole pidetty erityisen tarkkana. Tähän tutkielmaan on valittu Fromin ja Readin (2018, s. 1) määritelmä, jonka mukaisesti Z-sukupolvi käsittää vuonna 1995 ja sen jälkeen syntyneet. Vuonna 2030 tämän sukupolven edustus työmarkkinoilla tulee joka tapauksessa olemaan noin kolme neljäsosaa globaalista työvoimasta (Mero, 2018).

Vetovoimatekijöitä on tärkeää tutkia erityisesti siksi, että osaajapula on realisoitunut ja useat organisaatiot ovat tämän vuoksi havahtuneet työnantajabrändin määrätietoiseen kehittämiseen (Rossi, 2022). Rossi toteaa uusien osaajien hankkimisen muuttuneen perinteisestä tavasta. Työnantajabrändäys ei voi olla enää passiivista ja organisaatiot eivät voi olettaa, että potentiaalisia hakijoita on useita ja hakijoista valitaan heille mieleisimmät. Potentiaalisella hakijalla voi olla useampia mahdollisia vaihtoehtoja työpaikoista ja valinta tehdään hakijalle vetovoimaisimman perusteella. Organisaatioiden tulee myydä ja markkinoida itseään työnhakijalle, jotta tämä valitsee juuri heidät. Rossi jatkaa, että valta valinnasta on muuttunut entistä enemmän organisaatioilta työnhakijoille. Organisaation tulisi tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti saavuttaakseen kilpailuetua. Laakso (viit. Erkkö, 2023) on todennut, että enää ei ole tarpeen testata, sopiiko pelkästään työnhakija organisaatioon, vaan sopiiko molemmat aidosti toisilleen. Rossin (2022) mukaan kyse onkin *vastuullisesta työnantajasta*, jossa pyritään huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista ja onnistuneesta työntekijäkokemuksesta.

Mathushan ja Gamage (2021, s. 29) täydentävät, että jatkuvan maailmantilanteen muuttumisen vuoksi organisaatioiden kyky houkutella ja säilyttää kykyjä ennennäkemättömällä tavalla on tärkeämpi kilpailuedun saamisessa. Tämän näkemyksen mukaan organisaatiot etsivät vetovoimatekijöitä ja tekniikoita lahjakkuuksien houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi. Etenkin julkisella sektorilla hallintotieteilijät ovat haluttua työvoimaa, koska hallintotieteilijöillä on kyky analysoida

yhteiskunnallisia kysymyksiä ja yhteiskunnan kehittämistarpeita. Lisäksi heillä on ylipäänsä julkishallinnollista asiantuntemusta (Studentum, 2022).

Hallintotieteilijöiden voidaan kuitenkin todeta työllistyvän laaja-alaisesti niin julkiselle kuin yksityisellekin sektorille monipuolisiin johtamis- ja asiantuntijatehtäviin. Opinnoissa korostuvat muun muassa johtamisen ja hallinnon erityiskysymykset, henkilöstöjohtamisen osaamisalueet, hyvinvointijohtaminen sekä digitalisaation kehittäminen (Vaasan yliopisto, 2022; Tampereen yliopisto, 2022; Lapin yliopisto, 2022). Hallintotieteiden suosio on kasvanut viimeisten seitsemän vuoden aikana merkittävästi hakijamäärätilastojen perusteella. Tampereen yliopistoon hallintotieteitä opiskelemaan haki vuoden 2015 keväällä 879 uutta opiskelijaa ja Vaasan yliopistoon puolestaan 438 uutta opiskelijaa (Vipunen, 2015). Vuonna 2022 Tampereen yliopistoon opiskelemaan hallintotieteitä haki puolestaan 1215 uutta opiskelijaa ja Vaasaan 741 uutta opiskelijaa. Vaasassa hakijamäärä on siis kasvanut noin 69 prosenttia vuodesta 2015 vuoteen 2022 ja Tampereella kasvua on tapahtunut noin 38 prosenttia. Etenkin Vaasan yliopiston osalta kasvua on tapahtunut reilusti, ja tämän voidaan päätellä johtuvan osittain hallintotieteilijöiden hyvästä työllistymisprosentista sekä monipuolisuudesta työllistyä erilaisiin tehtäviin (Töissä.fi, 2022).

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma

Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa organisaatioille siitä, mitkä ovat työnantajabrändin vetovoimatekijöitä, jotka houkuttelevat Z-sukupolven edustajia ja erityisesti hallintotieteilijöitä. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Teemahaastattelun keinoin pystytään saamaan selville yksityiskohtaista ja yksilöllistä tietoa (Puusa ja Juuti, 2020, s. 9). Haastattelut on suunnattu Vaasan yliopiston hallintotieteiden loppuvaiheen korkeakouluopiskelijoille sekä vastavalmistuneille. Z-sukupolvi kohderyhmänä on valittu sen vuoksi, että se siirtyy lähivuosien aikana opinnoista kokonaisuudessaan työelämään siltä osin kuin ei ole jo siirtynyt. Tutkielmaan haastateltavaksi on valittu henkilöitä, joilla

on jo jonkin verran alan työkokemusta. Organisaatiot, jotka näkevät etenkin hallintotieteilijät potentiaalisena kohderyhmänä työmarkkinoilla, pystyvät tutkimuksen tuottamin tiedoin kehittämään työnantajabrändiään strategisesti sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändin parantamisen näkökulmasta.

Varsinaista absoluuttista totuutta vetovoimatekijöistä on haasteellista saada selville, sillä ihmiset, kokemukset, tavoitteet ja organisaatiot eroavat toisistaan. Kuitenkin on mahdollista saada selville tietoa niistä tekijöistä, jotka yleisimpinä korostuvat Z-sukupolven ja hallintotieteilijöiden näkökulmasta. Työelämä on kokenut ison murroksen viimeisten vuosien aikana etenkin koronapandemian aiheuttaman laajan etätyösuosituksen vuoksi. Lisäksi osaajapula on yhä useampien alojen haasteena. Väestörakenteen muutoksen – niin sanotun eläköitymisaallon vuoksi – työikäisen väestön määrä vähenee, ja osaajapulalla on vaikutusta myös talouskasvuun (Valtonen, 2022; Erkkilä, 2023). Tämä on merkittävä haaste paitsi organisaatioiden menestymiselle, myös onnistuneiden palveluiden tarjoamiselle kansalaisille (ELY-keskus, 2021). Organisaatioiden tulee osata vastata muuttuviin tarpeisiin niin nykyisten kuin uusien työntekijöiden tarpeet huomioiden.

Vetovoimatekijät ilmenevät myös arvopohdinnan kautta. Tutkielmassa halutaan saada selville, mitä asioita hallintotieteilijät arvostavat työnantajassa. Arvostus työnantajaa kohtaan näkyy tuottavuutena ja uskollisuutena työnantajalle. Rossi (2022) ilmentää, että työntekijöiden arvopohdinta näkyy korostuneena ilmiönä ja työntekijät pohtivat entistä enemmän, edustavatko organisaation arvot omaa arvomaailmaa. Viime vuosien globaalien tapahtumien seurauksena työntekijät tarkastelevat työn ja arjen yhteensovittamista sekä tämä yhdistelmän mielekkyyttä oman hyvinvointinsa kannalta. Toisin sanoen työntekijöille on entistä tärkeämpää, mitä työnantaja voi tarjota juuri heille. Näitä odotuksia ja arvostustekijöitä voidaan heijastaa työnantajabrändin kehittämiseen.

Tutkimusongelma on haluttujen tavoitteiden puolesta seuraava:

Mitkä tekijät edistävät työnantajabrändin vetovoimaisuutta Z-sukupolvea edustavien hallintotieteilijöiden näkökulmasta?

Tutkimusongelmaa on tarkennettu seuraavalla tutkimuskysymyksellä:

Miten työntekijäkokemusten kautta voidaan parantaa työnantajabrändin vetovoimaisuutta?

Tutkimuskysymys on valikoitunut sen vuoksi, että työntekijäkokemuksella on olennainen vaikutus työnantajabrändin kehittämisessä ja onnistumisessa. IT-alan yritys Gofore valittiin vuoden 2021 Rekrygaalassa vuoden työnantajabrändiksi. Yritys on todennut, että onnistunut työnantajabrändi ei voi onnistua ilman onnistunutta työntekijäkokemusta (Vikman, 2022). Onnistuneen työnantajabrändin luominen on pitkä prosessi, mutta ilman tyytyväisiä työntekijöitä on lähes mahdotonta lähteä rakentamaan aidosti hyvää työnantajabrändiä. Täytyy ymmärtää työntekijöiden motivaatiotekijät ja se, mitä työpaikalla voidaan tehdä eri tavoin. Tutkimuskysymyksellä pyritään saamaan selville erilaisia työntekijäkokemuksia eri organisaatioista, jotta voidaan tuoda ilmi yleisellä tasolla kehityskohtia organisaatioiden toiminnassa

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdannon jälkeen käsitellään teoreettista viitekehystä luvuissa kaksi ja kolme. Ensimmäisessä teorialuvussa tutustutaan vetovoimaisen työnantajabrändin määritelmään ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Aluksi käsitellään vetovoiman käsitettä ja sen yhteyttä työnantajabrändiin. Tämän jälkeen tarkastellaan työnantajabrändin käsitettä ja sen vaikutusta organisaation pääomaan. Lisäksi käsitellään ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändin eroja ja työntekijäkokemusta, jonka alakäsitteinä käsitellään työntekijäymmärrys, psykologinen sopimus ja arvolupaus. Toisessa teorialuvussa

käydään läpi Z-sukupolven ominaispiirteitä ja heidän työelämässä tyypillisesti ilmenevää käytöstä.

Sen jälkeen siirrytään empiiriseen osuuteen, jossa esitellään tutkimusmenetelmä ja aineisto. Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, joka perustuu subjektiivisiin kokemuksiin ja ajatuksiin (Puusa ja Juuti, 2020, s. 56). Laadullinen tutkimus on tärkeää toteuttaa, koska aihetta koskevat ilmiöt voivat olla näkymättömiä ja perustua ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa moniäänisyyden, koska ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on vaikea saavuttaa yhtä ainoaa totuutta (Puusa ja Juuti, 2020, s. 58). Tutkimukset toteutetaan puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Lopuksi esitellään teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmän avulla tutkielman analyysi, tulokset, johtopäätökset ja yhteenveto.

2 Vetovoimainen työnantajabrändi kilpailukeinona

2.1 Vetovoiman määritelmä työnantajabrändissä

Myllyntaus ja Huhta (2021) ovat luonnehtineet vetovoimaa työelämässä seuraavasti:

Vetovoima kattaa sekä työntekijöiden houkuttelemisen (attraction), pitämisen (retention) ja työn imun lisäämisen (engagement). Ajatuksemme mukainen vetovoima on kuin magneetti, joka vetää puoleensa ja pitää kiinni tietynlaisista asioista, tässä tapauksessa organisaatiolle juuri oikeanlaisista työntekijöistä. (s. 17).

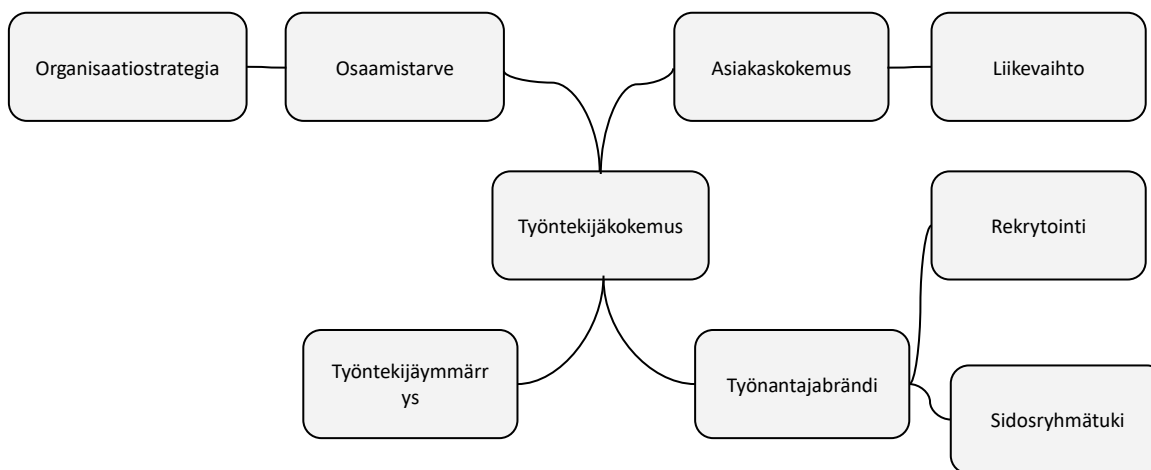
Kielitoimiston sanakirjan mukaisesti vetovoima on havainnollistavasti kiehtovuutta, viehätysvoimaa ja houkuttelevuutta (Kielitoimisto, 2022). Pärssinen (2020) on luonnehtinut vetovoimaa identiteetiksi, joka ilmentää sitä mitä se on ja miten se käyttäytyy ympäristössään. Vetovoimainen kohde todennäköisesti edustaa henkilölle itselleen merkityksellisyyttä ja niitä arvoja, jotka koetaan tärkeiksi. Vetovoimaisuus (*attractiveness*) voidaan nähdä kuvitteellisina etuina, jotka työntekijä saa fyysisesti, että henkisesti työskennellessään kyseisessä organisaatiossa (Berthon ja muut, 2005, s. 151).

Vetovoima (*attract*) kuvastaa työnantajabrändissä oikealle ryhmälle kohdennettua työtä ja työtarjousta, millä houkutellaan uusia työntekijöitä sekä sitoutetaan nykyiset työntekijät (Kaijala, 2016, s. 30). Kun potentiaalinen henkilö kokee tarpeensa, arvonsa ja persoonallisuutensa sopivan organisaation brändiin, tulee organisaatiosta vetovoimainen tälle henkilölle (Sivertzen ja muut, 2013, s. 474). Työnantajabrändin herättämät tunteet ovat yksilöllisiä ja tekijät erilaisia, mutta yleisimpiä tekijöitä ovat työympäristö, organisaation arvot ja tavoitteet. Näiden lisäksi vuorovaikutus organisaation esihenkilöiden tai johdon kanssa (Rynes ja muut, 1990, s. 13).

Berthon ja muut (2005, s. 168) toteavat, että työnantajabrändistä voi tulla vetovoimainen vain, jos ymmärretään vetovoimatekijät. Menestys tapahtuu, jos organisaatio sisällyttää nämä vetovoimatekijät omaan työnantajabrändiinsä.

Vetovoimatekijät ovat siis niitä tekijöitä, jotka vetävät organisaation puoleen. Vetovoimaisuudesta on vastuussa organisaatiossa niin henkilöstöhallinto, markkinointi, viestintä, johto, esihenkilöt kuin työntekijät. Näin ollen jokainen organisaatiossa työskentelevä taho on joltain osin edustamassa organisaatiota.

Malmelin ja Hakala (2012, s. 148–149) kirjoittavat, että organisaation kannattaa kiinnittää huomiota niihin tekijöihin huomiota, minkälaisia ovat olleet viimeaikaiset saavutukset ja tunnustukset, sekä siihen, mikä on organisaation taloudellinen tilanne. Organisaation tulee ilmentää tavoitteitaan työntekijöille ja mitä he voivat tarjota heille rehellisesti. Ei ole puolestaan rehellistä eikä realistista mieltä lupauksiaan siltä kannalta, mitä organisaatio haluaa tarjota tai mitä mahdollisesti voidaan tarjota vasta tulevaisuudessa. Malmelin ja Hakala täten toistavat, että rehelliset tavoitteet ja arvot ilmentämällä työntekijälle organisaatio löytää paremmin juuri heille sopivia ihmisiä, joilla on sama visio ja tämän myötä organisaation vetovoimaisuus kasvaa työntekijän silmissä.



Kuvio 1 Vetovoimaketju (mukaiillen Huhta ja Myllyntaus, 2021, s. 40).

Tämän vetovoimaketjun (kuvio 1) avulla havainnollistetaan, miten useat eri tekijät vaikuttavat työnantajabrändin muodostumiseen. Työnantajabrändi tulisi ymmärtää kokonaisuutena, eikä erillisinä osina. Ylhäällä vasemmalla on kuvattu, että organisaation

tulee ensin määritellä strategiansa ja osaamistarpeensa (Huhta ja Myllyntaus, 2021, s. 41–42). Tämän avulla organisaatiot voivat ymmärtää, mitä viestiä halutaan välittää työnantajabrändin kautta ja millaisia osaajia he tarvitsevat. Työntekijäymmärrys taas tarkoittaa kohderyhmän tai henkilöstön tarpeiden ja motivaatiotekijöiden tuntemusta (Huhta ja Myllyntaus, 2021, s. 41–42). Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti vetovoimatekijöiden sisäistämiseen, eli siihen, mitkä tekijät työntekijät arvostavat ja pitävät tärkeinä organisaatiossa.

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, s. s. 41–42) mukaan ymmärrys strategiasta, osaamistarpeista ja työntekijäymmärryksestä vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemus syntyy vuorovaikutustilanteista työnantajan kanssa ja työntekijäkokemuksesta halutaan saada onnistunut. Heidän mukaansa tarkoituksena on, että esteet työntekijäkokemuksen epäonnistumiselle puretaan ja työntekijäymmärryksellä sekä strategialla pyritään rakentamaan tekijöitä sen onnistumiselle. Onnistunut työntekijäkokemus puolestaan vaikuttaa asiakaskokemukseen ja tuloksellisuuteen suoranaisesti.

Työntekijäkokemus on organisaatiokohtainen, mutta on oleellista ymmärtää sen vaikutukset kokonaisuuteen eli ulkoiseen, että sisäiseen työnantajabrändiin. Työntekijäkokemus rakentaa pohjan työnantajabrändille ja onnistunut työnantajabrändi puolestaan helpottaa rekrytointia sekä oikeiden sidosryhmien tavoittamista. Rekrytointikustannukset pienenevät samalla ja sidosryhmien tavoittamisella saadaan paremmin kiinni mahdolliset merkittävät yhteiskunnalliset tahot. Kokonaisuuden ymmärtäminen auttaa organisaatioita rakentamaan kestäväää työnantajabrändiä, minkä vuoksi juuri vetovoimatekijöiden tiedostaminen on tärkeää.

2.2 Työnantajabrändin vaikutus organisaation pääomaan

“The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management – to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment”. -Simon Barrow and Tim Ambler, The Journal of Brand Management, 1996.

Viimeisen 20 vuoden aikana työnantajien kiinnostunut brändiä kohtaan on noussut merkittävästi (Kalinska-Kula ja Staniec, 2021, s. 584). 1990-luvulla organisaatiot alkoivat tunnistaa työntekijänsä sisäisiksi asiakkaisiksi ja huomasivat, että työntekijät eivät ole pelkästään organisaation palvelijoita. Organisaatiot tunnistivat, että miellyttävän työpaikan luominen oli työnantajan, että työntekijän etujen mukaista. Barrow ja Mosley (2005) kehittivät käsitettä edelleen väittämällä, että todellisuudessa organisaation äärimmäinen menestys määräytyy hyvien työntekijöiden rekrytoinnin onnistumisessa, sitouttamisessa ja heidän pitämisessään. He tutkivat käytäntöjä menestyneissä organisaatioissa ja havaitsivat työnantajabrändin kehittämisen olevan vahvasti läsnä kyseisissä organisaatioissa.

Työnantajabrändin (*employer brand*) käsitteen kehittäneiden Amblerin ja Barrowin (1996, s. 187) mukaan työnantajabrändi on se kokonaisuus, joka yhdistää organisaation psykologiset, taloudelliset ja käytännölliset hyödyt, jotka työtä tekemällä voidaan saavuttaa. Työnantajabrändit ovat eri toimialoilla erilaisia ja ne eivät ole suoraan verrattavissa toisiinsa. Työnantajabrändillä ei tarkoita pelkästään yrityksen mainetta, mutta maine useasti heikentää tai vahvistaa työnantajabrändiä (Great Place To Work, 2021). Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 212) ilmentävät työnantajabrändin kuvastavan lupaus siitä, millainen työpaikka organisaatio on ja miten ihmiset tulkitsevat yrityksen toimivan työnantajana. Työnantajabrändäys itsessään on työpaikan markkinointia brändipääoman vahvistamiseksi.

Ropen ja Metherin (2001, s. 19, 21, 69–70) mukaisesti työnantajabrändikuva ei ole kaikille sama, vaan se on subjektiivinen kokemus ja näkemys brändistä. Tähän

mielikuvaan ovat voineet vaikuttaa omat aikaisemmat kokemukset alalta, ennakkokäsitykset alasta, kertomukset organisaatiolla työskenteleviltä ihmisiltä sekä markkinointi ja viestintä. Joka tapauksessa yksilö luo mielikuvan keskimäärin noin 15–12 sekunnin aikana, siitä mitä on juuri kohdannut tai nähnyt. Se voi olla myös ensivaikutelma, joka muodostaa heti positiivisen tai negatiivisen mielikuvan. Tätä mielikuvaa voi olla haasteellista korjata jälkeinpäin.

Backhaus ja Tikoo (2004, s. 505) määrittelevät työnantajabrändin mielikuvan symbolisiin ja toiminnallisiin hyötyihin. Symboliset hyödyt ovat niitä havaintoja, joita työntekijä tekee työnantajastaan, ja kuinka paljon työntekijä uskoo saavansa organisaatiolta sosiaalisen hyväksynnän tunnetta sekä arvovaltaa. Uusi työntekijä muodostaa sosiaalisen hyväksynnän tunteen siitä, miten kokee organisaation täydentävän tämän identiteettiä, ja mitä muut työntekijät ajattelisivat hänestä. Rope ja Mether (2001, s. 69–70) kiteyttävät toiminnallisten hyötyjen puolestaan olevan organisaation tarjoamia fyysisiä etuja, kuten palkka ja muut edut. Näihin mielikuviiin eivät ole vaikuttaneet tunteet, vaan ne ovat niitä elementtejä, jotka saadaan konkreettisesti tehdystä työstä.

Rantanen (2019) ilmentää työnantajabrändin ja työnantajakuvan olevan kaksi eri asiaa, vaikka toisinaan näistä yleisessä keskustelussa puhutaan kuin samana asiana, mutta ne liittyvät monelta osin joka tapauksessa toisiinsa. Työnantajakuva (*employer image*) kertoo organisaation olemassaolosta. Tämä voi näkyä logon tunnistamisena tai yksilö tietää organisaation olemassaolon, kun kuulee tämän nimen. Kuitenkaan varsinaista tunnesidosta yksilö ei tässä vaiheessa muodosta organisaatioon, vaan hänellä on joitakin ennako-oletuksia työpaikasta. Organisaatio on täten yksilön tietoisuudessa ja mahdollisesti uusien työpaikkojen selatessaan, työnhakija tutustuu tämän organisaation avoimeen työpaikkaan ensisijaisesti. Työnantajabrändi on puolestaan asema, joka on jollain tavalla vedonnut yksilöön ja herättänyt vetovoimaa. Yksilö useimmiten suosii tätä nimenomaista organisaatiota, koska se herättää miellyttäviä ajatuksia ja tunteita. Työnantajabrändiin onkin siis muodostunut eräänlainen tunneside. Yksilö mahdollisesti seuraa kyseistä organisaatiota sosiaalisessa mediassa ja on mahdollisesti jopa ihastunut

organisaation brändiin. Yksilö suosii tätä mielekkääksi havaitsemaa organisaatiota valintatilanteessa.

Työnantajabrändäys on siis organisaation kulttuurin kehittämistä ja viestintää työnantajalta markkinoille (Rahayu ja Kismono, 2021, s. 92–94). Työnantajabrändi on osa organisaation identiteettiä. Menestyvän työnantajabrändin avain on varmistaa, että odotukset ovat täysin linjassa organisaatiossa työskentelyn realiteettien kanssa. Rahayu ja Kismono (2021) jatkavat, että prosessin pitäisi olla järjestelmällinen, joka vaatii jatkuvaa investointia päätavoitteen saavuttamiseksi eli houkutelakseen vahvasti nykyisiä ja tulevia työntekijöitä kestäväällä tavalla. Toimiakseen tehokkaammin organisaatioiden tulee kuitenkin ymmärtää yksityiskohtaiset tiedot ominaisuuksista, jotka houkuttelevat mahdollisia työntekijäehdokkaita ja miten toisaalta nykyiset työntekijät pidetään organisaatiossa töissä.

Työnantajabrändäykseen vaikuttaa merkittävästi nykyisten työntekijöiden ajatukset, niin negatiivisesti kuin positiivisesti. Organisaatiot toisinaan voivat toimia siten, että heillä on yrityksessä yksikkö, joka on keskittynyt työnantajabrändäykseen, kuten organisaation henkilöstö- tai viestintäosasto. Kuitenkin organisaation tärkein brändin edustaja on nykyinen työntekijä (Gelb & Rangarajan, 2014, s. 99). Nykyiset työntekijät pystyvät helposti viestimään ulospäin hyvästä työnantajabrändistä. Työntekijät haluavat psykologista turvallisuutta työpaikalta. Yli-Kaitala (2021) on määritellyt psykologisen turvallisuuden olevan tunne siitä, että työyhteisössä uskalletaan ottaa henkilökohtaisia riskejä ja jokainen voi kokea olevansa oma itsensä. Mangold ja Miles (2007, 423–433) mukaan psykologisen turvattomuuden tunne vaikuttaa merkittävästi siihen, että työntekijän viestintä organisaatiosta on negatiivista ulospäin.

Great Place To Work (2023) on yrityskulttuurin asiantuntija, joka on tutkimuksien kautta todennut vetovoimaisen työnantajabrändin vähentävän organisaation kustannuksia ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähenevän. Brändin on oltava uskottava koko organisaation tasolla, joten ulkoiseen, että sisäiseen työnantajabrändäykseen on panostettava. Jos

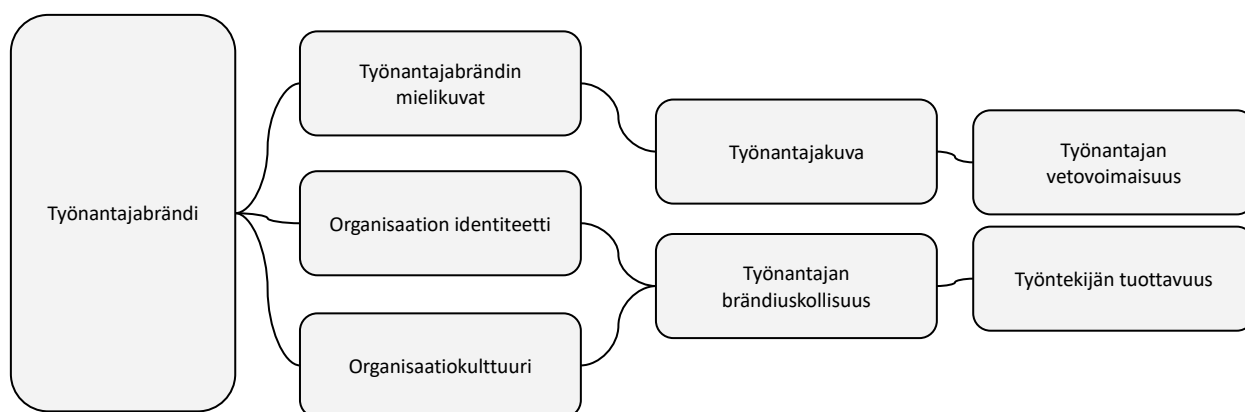
organisaatiota esimerkiksi markkinoidaan työpaikkana, missä on hyvät kehittymismahdollisuudet, niin väistämättä nämä lupaukset tulee lunastaa. Malmelin ja Huhta (2012, s. 19–21) korostavat, että organisaation tulee olla sitoutunut vetovoimaisen työnantajabrändin kehittämiseen ja kiinnostunut aidosti siitä, mitkä tekijät työntekijöitä houkuttelevat. Valveutuneet ja uudistumishaluiset työnantajabrändit vetävät useimmiten puoleensa kunnianhimoisia työntekijöitä, jotka haluavat kehittyä työssään.

2.3 Ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändin eroavaisuudet

Lievensin ja Salughterin (2016) määritelmän mukaisesti ulkoisen työnantajabrändäyksen keskiössä on uusien työntekijöiden houkuttelu ja sisäinen työnantajabrändäys keskittyy säilyttämään nykyiset työntekijät. Käytännössä silti sisäinen työnantajabrändi on lähtökohta ulkoisen työnantajabrändin onnistumiselle. Molemmat siis vaikuttavat toisiinsa, joten näitä kahta ei voi jakaa erilleen. Backhausin ja Tikoon (2004) tuovat ilmi, että ulkoiseen työnantajabrändiin liittyvät erilaiset mielikuvat työnantajasta ja mitä työnantaja voi tarjota työntekijöille. Sisäinen työnantajabrändi puolestaan muodostaa organisaation identiteetin sekä kulttuurin. Nämä sisäiset tekijät muodostavat työntekijän uskollisuuden brändille eli haluaako työntekijä toimia työnantajan brändilähteläänä.

Työnantajan brändilähteläs (*brand ambassador*) nähdään työntekijänä, joka erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta edustaa työnantajaa positiivisessa valossa niin työtehtävissä kuin myös työajan ulkopuolella (Gelb ja Rangarajan, 2014, s. 99). Tämä voi näkyä eri tilanteissa brändin puolustamisena ja muiden käsitysten muokkaamisena brändistä, jos työnantaja nähdään jonkun muun tahon osalta huonossa valossa. Lisäksi työntekijät saattavat puhua työnantajasta positiiviseen sävyyn sosiaalisen median kanavilla, mikä on organisaatiolle ilmaista markkinointia ja arvokasta, kun työnantajasta puhutaan arvostavasti työntekijän verkostoissa. Lopulta kuitenkin uskollisuus brändiä kohtaan näkyy työntekijän tuottavuutena.

Sivertzen ja muut (2013, s. 474) ilmentävät sisäisen työnantajabrändäyksen olevan viestintää työntekijöille, mitä organisaatio on ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Sisäinen työnantajabrändäys nimenomaan sitouttaa työntekijöitä. Etenkin niiden organisaatioiden kohdalla, jotka kärsivät suuresta jatkuvasta työntekijöiden vaihtuvuudesta, tulisi panostaa ensisijaisesti sisäiseen työnantajabrändäykseen. Muutoin se hankaloittaa uusien työntekijöiden rekrytointia, koska tieto työpaikan hankaluuksista kiirii eteenpäin. Tämän vuoksi se vaikuttaa suoraan ulkoiseen brändäykseen ja ulkoisen työnantajabrändäyksen yhtenä tarkoituksena on antaa ulkopuolisen arvio brändistä (Symes ja Wallance, 2010, s. 21; Sivertzen ja muut, 2013, s. 474).



Kuvio 2 Työnantajabrändin viitekehys (mukailten Backhaus ja Tikoo, 2004, s. 505).

Kuviossa 2 esitetään ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändin muodostumista. Yläosassa näytetään, että ulkoinen työnantajabrändi muodostuu vaihe vaiheelta ja luo mielikuvia organisaatiosta, joka vaikuttaa siihen, miten organisaatio nähdään ulkopuolisen silmin. Ulkoisella työnantajakuvalla on merkittävä vaikutus organisaation vetovoimaisuuteen. Alaosassa kuvataan sisäisen työnantajabrändin muodostumista, joka luo organisaation identiteetin ja kulttuurin. Työntekijän kokemus organisaation kulttuurin ja identiteetin vastaavuudesta omiin arvoihinsa ja tavoitteisiinsa voi tuottaa brändiuskollisuutta. Tämä brändiuskollisuus näkyy positiivisena asenteena organisaatiota kohtaan sekä työntekijän tuottavuutena.

2.4 Työntekijäkokemus osana työnantaja-brändin muodostumista

Myllyntaus ja Huhta (2021, s. 120–121) ovat todenneet työntekijäkokemuksen käsitteen olevan moniulotteinen, mutta kaikessa yksinkertaisuudessaan se on organisaation ja työntekijän vuorovaikutuksen seurauksena syntyviä ajatuksia ja tunnetiloja työnantajasta, työyhteisöstä, työympäristöstä. Sekä siitä, millaista on tehdä työtä ylipäättään kyseiselle organisaatiolle. Työntekijäkokemus voidaan luokitella kahdeksi eri tasoksi. Se voi olla työntekijän kokonaisarvio vuorovaikutuksellisista tilanteista työnantajan tai mahdollisen uuden työnantajan kanssa. Se voi olla myös yksittäinen tilanne työnantajan kanssa, kuten kehityskeskustelu. Organisaation menestys on peräisin ihmisistä ja uusille kuin nykyisille työntekijöille tulee antaa syy työntekijäkokemusten kautta olla osa organisaatiota ja sitoutua siihen (Wride ja muut, 2017, s. 13). Morgan (2017, s. 8) mainitsee, että vaikka sitoutuminen ja työntekijäkokemus vaikuttavat samalta asialta niin työntekijäkokemus ei ole hetkellinen kokemus, vaan pidemmän ajan prosessi ja sitoutuminen on taas peräisin onnistuneesta työntekijäkokemuksesta. Sitoutumista useimmiten ei täten voi luoda hetkessä.

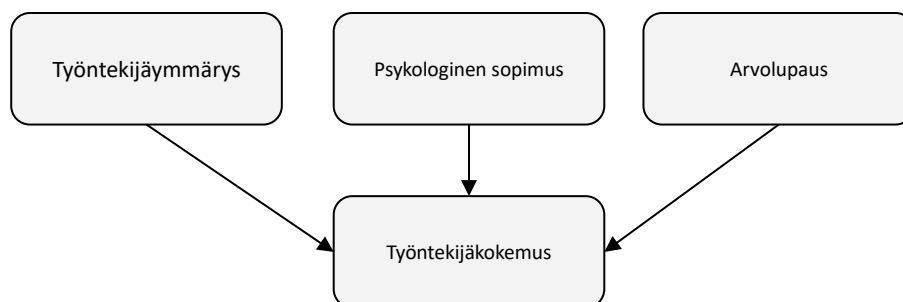


Kuvio 3 Työntekijäkokemus (mukaillen Morgan, 2017, s. 8).

Työntekijäkokemukset ovat todellisia kokemuksia siitä, millaista työskentely organisaatiossa on. Organisaatiolla itsellään on ajatuksia siitä, millaista organisaatio uskoo työntekijän työskentelyn olevan (Goldsmith ja Morgan, 2017, s. 79). Organisaatioiden tulee tuntea työntekijänsä, jotta onnistuneet työntekijäkokemukset voidaan luoda. Kyse ei ole siitä, että ymmärrettäisiin pelkästään, ovatko työntekijät nuoria tai vanhoja, tai työskentelevätkö he tietyllä alalla. Goldsmithin ja Morganin mukaan kyse on myös johtajuudesta, jolloin halutaan tuntea työntekijät yksilöllisellä ja inhimillisellä tasolla. Työntekijäkokemukset ovat ehdottoman tärkeitä tuloksellisuuden

kannalta, joten on riskialtista jättää näitä sattuman varaan. Goldsmithin ja Morganin (2017, s. 154) mukaisesti organisaatiot, jotka investoivat loistavaan työntekijäkokemukseen, ovat yleisesti ihaillumpia ja arvostetuimpia kansainvälisesti.

Sosiaalisen identiteettiteorian mukaisesti, sosiaalinen identiteetti muotoutuu ryhmäjäsenyyksien seurauksena ja yksilöt haluavat työskennellä työpaikoissa, joissa kokevat pystyvät täydentämään omaa henkilökohtaista identiteettiään (Tajfel ja Turner, 1979). Mitä enemmän työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, sitä enemmän ryhmä vaikuttaa työntekijän sosiaaliseen identiteettiin. Näin ollen työntekijäkokemus vaikuttaa myös yksilön identiteetin rakentumiseen ja ihmisellä on luontainen taipumus haluta tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne voi tulla työntekijäymmärryksen kautta, psykologisen sopimuksen täytyessä tai arvolupauksen lunastamisesta. Samalla tulee huomata, että työntekijäkokemus ei ole riippuvainen organisaatiosta, vaan sen tekijöinä ovat yksilön odotukset ja organisaation lupaukset työntekijälle (Luukka, 2019, s. 128–129). Työntekijäkokemuksen kokonaisuuden ymmärtämiseksi tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa työntekijäymmärryksen, psykologisen sopimuksen ja arvolupauksen käsitteitä. Kuvioon 4 on havainnollistettu teorian perusteella edellä mainitut tekijät kokonaisuudeksi.



Kuvio 4 Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

2.4.1 Työntekijäymmärrys

Työntekijäymmärrystä tarvitaan, jotta voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja siihen, miten työntekijäkokemuksella voidaan ruokkia työntekijöiden toiveita ja tarpeita (Saramies ja Törnroos, 2021, s. 38–39). Yrityskulttuuriasiantuntija Luukan (2019, s. 45 ja 15) mukaan työntekijäymmärrys (*employee insight*) on rationaalisuuteen perustuva tieto siitä, että organisaatiot muodostuvat yksilöistä. Työntekijäymmärryksen taustalla on tiedot yksilöitä motivoivista tekijöistä, jotka sitouttavat organisaatioon.

Myllyntaus ja Huhta (2021, s. 45) kertovat, että työnantajabrändin vetovoiman rakentaminen edellyttää työntekijäymmärrystä eli niitä tapoja, joilla organisaatio tietää nykyisten ja tulevien työntekijöiden tarpeet, toiveet ja tunteet ja pystyvät vastaamaan näihin. Näiden tietojen pohjalta rakennetaan kokonaisvaltainen ymmärrys työntekijöiden motivaatio- ja vetovoimatekijöistä, jotka ovat yhteneväisiä tai eroavaisia toisistaan. Organisaation yksi keskeisimmistä tehtävistä on ymmärtää, minkälaiset työntekijät mahdollistavat organisaation tuloksellisuuden ja mitä he odottavat organisaatiolta vastapalvelukseksi. Organisaatio voi menestyä ymmärtämällä työntekijöitä ja heidän odotuksiaan. Työntekijäymmärryksen kautta ymmärretään työntekijöiden motivaatio-, hyvinvointi- ja sitouttamistekijät (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 45)

Huhtan ja Myllyntauksen (2021, s. 45) mukaan on hyvin tyypillistä, että organisaatio luulee tietävänsä nykyisten työntekijöiden ja tulevien työntekijöiden tarpeet. Tämä luulo ei kuitenkaan perustu tietoon, vaan se edellyttää aitoa vuoropuhelua kohderyhmän kanssa. Erityisen arvokasta on saada tietoa siltä kohderyhmältä, jotka olisivat potentiaalisia työntekijöitä. Parhaimmassa tapauksessa työntekijäymmärrys nimenomaan ennakoii tulevia odotuksia ja mahdollisia trendejä työelämässä ja tätä kautta ymmärretään, mikä kohderyhmään vetoaa. Näiden ymmärtäminen hyödyttää niin organisaatioita kuin työntekijöitä.

Sosiaaliseksi vaihdoksi kutsutaan sitä tilannetta, kun organisaatio ymmärtää ja kuuntelee työntekijöitään ja työntekijät huomaavat tämän (Saramies ja Törnoos, 2021, s.41). Hyvinvointi työtä kohtaan näkyy, kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Organisaation tulisi näyttää työntekijälle tämän tärkeys, jolloin työntekijä vastaa yleiseen tyytyväisyyteen organisaatiota kohtaan olemalla tuloksellisempi. Luukka (2019, s. 5) korostaa, että organisaatiokulttuurin vahvistamiseksi tarvitaan työntekijäymmärrystä, jolloin työntekijät haluavat omasta tahdostaan saavuttaa tavoitteet intohimoisesti ja päämäärätietoisella asenteella.

2.4.2 Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus on työntekijän ja työnantajan sopimus siitä, minkälaiset odotukset molemmilla osapuolilla on työntekijän aloittaessa työskentelyn uudessa työnkuvassa (Talouselämä, 2012). Aaltonen ja muut (2020, s. 5–6) ilmentävät sopimusta siten, että mitä kumpikin osapuoli on oikeutettu saamaan toiselta osapuolelta korvauksena työstä. Tästä ei ole varsinaisesti suullisesti sovittu, vaan se ikään kuin näkymätön sopimus työsopimuksen lisäksi. Nämä odotukset ovat voineet syntyä kuulopuheiden tai hakijakokemuksen aikana. Kyseiset odotukset tulisi siirtää työsuhteesta näkyväksi vuorovaikutuksen keinoin ja konkreettisiksi työsuhteen aikana. Mikäli psykologinen sopimus koetaan ristiriitaisena ja toteutumattomana, se vie työltä tehokkuutta. Edwards (2010, s. 14) toteaa, että ne organisaatiot, jotka pitävät kiinni psykologisesta sopimuksesta, voivat näiden kokemusten perusteella saavuttaa vetovoimaisen ja positiivisella tavalla erottuvan työantajabrändin.

Aarnikoivu (2010, s. 26) lähestyy asiaa siten, että haasteena psykologiselle sopimukselle on sen kirjoittamattomuus. Psykologisen sopimuksen läsnäolo voi helposti unohtua, kun työsuhde alkaa ja sen täyttämiseksi ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Voidaan siis päätellä, että työntekijän motivaatio ja sitoutuminen työtä kohtaan on näkymättömässä sopimuksessa, jonka voi kuvaannollisesti hetkessä repiä kahtia. Aarnikoivu vielä ilmentää, että palkkio työstä voi olla ulkoista tai sisäistä. Esimerkiksi palkka luo ulkoisen

motivaation ja kehittymismahdollisuudet sisäisen motivaation. Sisäinen työmotivaatio on kestävä ja ulkoinen motivaatio on haavoittuvaisempi. Tunteisiin vetoaminen aineettoman välineen muodossa voi olla haitallisempaa organisaatiolle ja tällöin hyvä palkka ei välttämättä motivoi enää työtä kohtaan.

Aarnikoivu (2010, s. 26) kuitenkin ilmentää, että mikäli organisaatiota kohtaa muutos tai suurempi kriisi, niin motivaatio tämän kestämisessä ja läpiviemisessä on pitkälti sisäisen motivaation varassa. Muutokset haastavat siis psykologisen sopimuksen niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Psykologinen sopimus tulisi tiedostaa läpi työsuhteen ja sen jättäminen on auki erittäin haitallista työnantajalle. Aarnikoivu kertoo tutkimuksista havaittavan psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaurioittavan työntekijöiden asenteita, kuten kynnisyttä ja välinpitämättömyyttä työtä kohtaan. Pitkään kestänyt sopimuksen rikkominen aiheuttaa pahimmillaan henkistä ja fyysistä pahoinvointia, kuten työuupumusta.

Rope ja Merther (2001, s. 69–70) kirjoittavat, että psykologisen sopimuksen toteutuessa työntekijä sitoutuu työskentelemään lojaalisti työnantajalle. Psykologisen sopimuksen rikkoutuessa työntekijän mielenkiinto ja sitoutuminen työnantajaan laskee. Todennäköisesti tällöin työntekijän tuottavuus ei pysy ennallaan. Näin ollen työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa ja työntekijä ei ole halukas toimimaan organisaation brändilähettiläänä. Jos psykologinen sopimus rikkoutuu kerran, niin tätä on vaikeaa korjata jälkikäteen. Professori Soili Keskinen (viit. Talouselämä, 2012) on todennut, että psykologisen sopimuksen tulisi perustua oikeudenmukaiseksi nähtyyn vallankäyttöön, minkä perustana on luottamus ja reiluus.

2.4.3 Arvolupaus

Robinson ja Rousseau (1994, s. 245–246) rinnastavat, että työnantajabrändi on nähtävissä työnantajalupauksena (*Employer Value Proposition*) eli arvolupauksena. Arvolupaus on myös psykologisen sopimuksen tavoin näkymätön sopimus, missä

osapuolina ovat työnantaja ja työntekijä. Arvolupaus eroaa psykologisesta sopimuksesta kuitenkin siten, että arvolupaus on koko potentiaaliselle ryhmälle työntekijöitä tehty lupaus, kun taas psykologinen sopimus on yksilön ja työnantajan subjektiivinen sopimus. Arvolupaus ilmentää niitä asioita, miten työntekijät hyötyvät organisaatiosta. Työntekijöille tulee viestiä totuudenmukaisesti siitä, miten he hyötyvät työskentelystä juuri kyseiselle organisaatiolle. Vaiston (2021) mukaan arvolupaus antaa työntekijöille kuvan siitä, mitä he voivat odottaa organisaatiolta, mikäli tulevat osaksi työyhteisöä. Hän kuitenkin korostaa, että arvolupaus ei ole pelkästään ulkopuoliselle joukolle lähteä viesti. Arvolupauksen sanoma on väärä, mikäli uusille työntekijöille luvataan muuta tai jopa enemmän kuin nykyisille työntekijöille. Arvolupauksen viestinnän kohteena on molemmat ryhmät. Organisaatioiden tulisi sitoutua edistämään ja kunnioittamaan kyseistä lupaus.

Alapartanen (2019) luonnehtii työnantajabrändin olevan sitä, mitä hakijat näkevät rekrytointiprosessin alkuvaiheesta työskentelyn aloittamiseen ja arvolupaus tarkastelee sitä, mitä on tarjottu ja mitä saadaan. Tarkennuksena kuitenkin, että arvolupaus lähtee kehittymään jo työnantajabrändin kautta kehittyneistä mielikuvaulottuvuuksista, jotka muodostavat rungon arvolupaukselle (Browne, 2012, s. 30). Alapartanen (2019) huomauttaa, että tavoitteena ei ole rakentaa täydellistä työnantajabrändiä, vaan organisaation tulee kiinnittää huomiota siihen, että se rakennetaan juuri heille sopivia potentiaalisia hakijoita ajatellen. Arvolupauksen tulee olla todenmukainen ja relevantti läpi työntekijäpolun. Perehdytys- ja kehittämisvaiheessa lunastetaan jo iso osa työntekijän odotuksista. Tällöin korostuu työntekijän olotila omasta merkityksestään organisaatiolle, ja mitkä ovat hänen työhönsä kohdistuvat onnistumismahdollisuudet.

Huhta (2016, s. 10) suosittelee työnantajaa pohtimaan organisaation vetovoimaisuutta siltä kantilta, että mitkä tekijät erottavat heidät saman alan kilpailijoista. Organisaation kohderyhmän mieltymykset tulee selvittää ja mikä on totuus siitä, mitä he voivat luvata työntekijöilleen. Vasta näiden asioiden selvittämisen jälkeen voidaan muodostaa organisaation omakohtainen arvolupaus. Backhaus ja Tikoo (2004) selventävät, että kun

työnantajalupaus on saatu tehtyä organisaatiossa, sen jälkeen voidaan alkaa markkinoimaan työnantajabrändiä kohderyhmälle. Ulkoinen työnantajabrändäys auttaa uutta työntekijää helpommin sisäistämään myös organisaation arvot, ennen kuin hän aloittaa varsinaisen työsuhteen (Moroko ja Uncles, 2008).

3 Z-sukupolvi

Sukupolvella kuvastetaan ikäluokkaa, ikäjakaumaa tai kohorttia (Purhonen, 2007, s. 16, 58–59). Tutkimuksen kannalta oleellisempaa on puhua kohortista ikäjakauman sijaan. Kohortti on ilmentyvä siitä, että samanlaiset tapahtumat ja kokemukset koetaan tietyn aikakauden vallitessa ja näiden myötä muodostuu sukupolvelle yhtenäisiä arvoja, mieltymyksiä ja tunnetiloja. Ryder (1965, s. 851) ilmentää, että merkittävät historialliset tapahtumat ja kokemukset, voivat vaikuttaa merkittävästi kohortin mentaliteettiin. Näitä voivat olla merkittävät kansantaloudelliset muutokset, teknologiset uudistukset, yhteiskunnalliset ilmiöt tai sota. Kohortti tässä tutkimuksessa tarkoittaa kokemusta saman alan opiskelusta samalla aikavälillä, joka on sisältänyt erilaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä. Hallintotieteilijöiden koulutuksellinen tausta on melko samanlainen keskenään, pääainesuuntautumista ja sivuaineita lukuun ottamatta.

Nykyisillä työmarkkinoilla työskentelee neljä sukupolvea: suurten ikäluokkien sukupolvi, sukupolvi X, sukupolvi Y ja sukupolvi Z (Bejtkovský, 2016, s. 105). Sukupolvien välisillä eroilla on merkitystä siihen, miten organisaatiot kehittävät toimintatapojaan ja työskentelyolosuhteita sekä siihen, miten erot vaikuttavat rekrytointiin ja työntekijöiden sitouttamiseen. Sukupolvien vetovoima- ja motivaatiotekijät työnantajabrändiä kohtaan ovat useasti hieman erilaisia ja nämä tulee ottaa huomioon, kun halutaan parantaa tuottavuutta, kilpailukykyä ja palvelujen tehokkuutta. Organisaation kyky omaksua monimuotoisuutta vaikuttaa sen kilpailukykyyn. Smith (2013) toteaa eri sukupolvien aiheuttavan haasteita organisaatiolle, sillä tarpeet ja odotukset eroavat toisistaan. Mikäli tarpeita ja odotuksia ei allokoida oikein, vaarana on tuottavuuden heikentyminen, konfliktit ja tarpeeton henkilöstön vaihtuminen.

Z-sukupolven ikäjakauman määrittelylle ei ole tarkkaa yksimielisyyttä ja toiset Desjardin (2019) mukaan määrittelevät sukupolven syntyneen 1990-luvun puolivälin jälkeen ja toiset vasta 2000-luvun jälkeen. Yksi yleisesti käytetty määritelmä Z-sukupolvelle on, että Z-sukupolvi on syntynyt vuodesta 1995 eteenpäin (Johansson ja Röksä, 2019; The Center for Generational Kinetics 2020; Betkovsky, 2016, s. 106). Tutkielmassa Z-sukupolvi kattaa

henkilöt, jotka ovat syntyneet vuodesta 1995 eteenpäin. Koska kuten aikaisemmin mainittiin, on tärkeämpää puhua tämän tutkielman kannalta kohortista eli tarkemmin määritellen hallintotieteilijöistä, jotka ovat kokeneet samoja elämänvaiheita sekä heillä on sama koulutus.

3.1 Z-sukupolven tyypilliset ominaispiirteet

Tapscott (2010, s. 46–47) kirjoittaa teoksessaan, että toisinaan tämän sukupolven yksilöiden ajatellaan olevan itsekeskeisiä, ahneita ja pelkästään omia etujaan ajavia persoonia. Z-sukupolvi ajattelee, että työelämässä oma henkilökohtainen menestyminen tärkeämpää kuin muiden. Tapscott kuitenkin lisää useiden tutkimusten myötä huomanneen Z-sukupolven olevan avoin ja myönteinen sukupolvi, jolle vahvat arvot ovat tärkeitä niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässä. Sukupolvi on syntynyt keskelle maailmaa, jossa erilaiset ihmiset hyväksytään sellaisina kuin he ovat. Kyseessä on ennakkoluuloton ja avarakatseinen sukupolvi. Maailma Z-sukupolven ympärillä on muuttunut jatkuvasti. Z-sukupolvi on syntynyt keskelle terrorismia, ääriliikkeitä, ilmastonmuutosta, finanssikriisiä ja sukupolvi tiedostaa tulevaisuuden epävarmuudet (Lukkari, 2019).

Tapscott (2010, s. 59–50) on määritellyt Z-sukupolven kahdeksan tyypillistä piirrettä, mitkä erottavat ne vanhemmista sukupolvistaan. Kyseiset piirteet ovat sukupolvelle ominaisia asenteita ja tapoja. Normien ymmärtäminen auttaa organisaatioita ymmärtämään, mitä tämä sukupolvi käyttäytyy ja mitä he odottavat työltä. Ominaispiirteet ilmenevät seuraavassa taulukossa 1.

Taulukko 1 Z-sukupolven ominaispiirteet (mukaillen Tapscott, 2010, s. 50–59).

Z-sukupolven tyypilliset ominaispiirteet
1. Valinnanvapaus on osa Z-sukupolven identiteettiä ja he odottavat voivansa saada tehdä itselleen miellyttäviä asioita, siellä missä haluavat ja milloin haluavat. He valitsevat itse oman polkunsa ja ilmaisevat itseään vapaudella. Z-sukupolvi ei hämmenny erilaisten brändien, tuotetyyppien ja viestinnän edessä, vaan sukupolvi pikemminkin nauttii tästä vapaudesta ja vaihtoehtojen määrästä tehdä itse valintoja.
2. He muokkaavat asioita tarpeitaan vastaaviksi. He haluavat niitä asioita, joita voi muokata itseään varten ja tällä tavoin tuoda identiteettiään esille.
3. He kyseenalaistavat asioita ja vaativat organisaatioilta vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Organisaatiot ovat helposti kriittisen arvioinnin kohteena ja organisaatioiden tulee käyttäytyä läpinäkyvästi. Sukupolvi tietää arvonsa ja odottaa organisaatioiden näyttävän myös arvostusta.
4. He odottavat organisaatioiden toimivan eettisesti ja arvojaan vastaavasti. He odottavat organisaatioilta avoimuutta ja rehellisyyttä. Teknologian avulla he etsivät tietoa helposti uusista potentiaalisista työpaikoista ja hyödyntävät tiedon lähteenä muita sidosryhmiä.
5. He haluavat työskentelyn olevan viihdyttävää. Byrokraattiset ja kuvaannollisesti ”harmaat työpaikat” saavat heidät vetäytymään. He uskovat, että on olemassa muitakin kuin yksi tapa saavuttaa päämäärä.
6. He arvostavat suhteita muihin ihmisiin sekä hakevat suosituksia työpaikoista lähipiiriltään ja tekevät näiden perusteella päätöksiä.
7. He odottavat asioiden tapahtuvan nopeasti.
8. He rakastavat innovoida ja innovatiiviset organisaatiot motivoivat heitä.

3.2 Z-sukupolvi työelämässä

Z-sukupolvi olettaa ennen työelämään siirtymistä suuremmalla todennäköisyydellä työllistyvänsä työpaikkaan, joka vastaa tämän odotuksia (Blomqvist, 2020). Blomqvistin kirjoituksen mukaisesti Z-sukupolven työntekijät odottavat, että työllistyvät paikkaan, jossa on hyvät etenemismahdollisuudet. Työelämään siirtyvä sukupolvi on toisin sanoen hybridiversio aikaisemmista sukupolvista (Salonen, viit. Talouselämä 2020). Hybridiversiossa on nähtävillä perinteisiä arvoja eli palkka ja etenemismahdollisuudet ovat tärkeitä, mutta samaan aikaan organisaation kulttuurin sekä eettisten arvojen tulee vastata Z-sukupolven arvoja.

Työelämän nuorin sukupolvi arvostaa aitoutta ja osaa tunnistaa helposti, jos jokin brändi ei ole aito sisällöltään. Brändin läpinäkyvyys on ensisijaisen tärkeää (Boitnott, 2018; Salonen, viit. Talouselämä, 2020). Boitnott kuvailee sukupolvea teknisesti intuitiivisemmaksi ja he pystyvät vaistomaisesti selvittämään epäaidon sisällön verkon kautta. Tapscott (2010, s. 123) toteaa Z-sukupolven kykenevän tekemään useita asioita samanaikaisesti ja hallitsevan isoja kokonaisuuksia. Työelämässä painotetaan yhä enemmän kriteerinä isojen kokonaisuuksien hallitsemista ja Z-sukupolvella nähdään olevan tässä etulyöntiasema. Samaan aikaan näistä taidoista sivuvaikutuksena on kuitenkin malttamattomuus. Tässä mielessä Z-sukupolven yksilöiden pitkäjänteisyyttä tulisi kehittää.

Z-sukupolvi toivoo, että työpaikka on viihdyttävä paikka, jossa on mukavia työkavereita, hyvät työsuhte-edut ja sen voi helposti yhdistää vapaa-ajan kanssa (Bencsik ja muut, 2016, s. 94). Bencsikin ja muiden mukaisesti Z-sukupolvi käyttäytyy tämän lisäksi itsevarmoin ottein ja uskoo tuovansa työpaikalle positiivista ilmapiiriä, uutta osaamista sekä uusia ideoita. Samaan aikaan Z-sukupolvi on kaikista kriittisin sukupolvi itsensä arvioimisessa ja odottaa itseltään tehokasta sekä tuottavaa työskentelyä. Odotuksena tehokkaasta työskentelystä on joustavat työmahdollisuudet, erilaiset tehtävät organisaatiossa ja myös kilpailukykyiset palkat (Maloni ja muut, 2019, s. 3; Mills, 2015).

Boitnott (2018) ilmentää, että tämän segmentin sukupolvi haluaa edetä ammatillisesti ja hyödyntää opintojensa ajan kehittymiseen useita eri harjoittelupaikkoja ja oppimiskokemuksia. Z-sukupolvi on tietoisempi ja valikoivampi työpaikan suhteen (Silta, 2020). Työpaikan tarkoituksena ei ole tuoda pelkästään taloudellista turvaa, vaan myös sosiaalinen turva koetaan myös tärkeäksi. Sillan mukaisesti Z-sukupolvi näkee, että hyvinvointi työssä heijastuu omaan arkeen, eettisyys korostuu ja elämän tasapaino on tärkeää. Työ ei tarkoita koko elämää ja stressi sekä uupumus työstä ei ole niiden arvoisia. Silta (2020) jatkaa motivaation olevan joko sisäistä tai ulkoista ja sisäisen motivaation merkitys on korostunut. Työpaikan vaihtaminen vain sen taloudellisen turvan vuoksi ei

ole kynnyskysymys, mikäli työpaikka ei tarjoa Z-sukupolven edustajalle merkityksellisiä asioita ja täytä tämän tarpeita.

Z-sukupolven edustajalle pitkä työura samassa paikassa ilman vaihtelevuutta tai uramahdollisuuksia ei ole houkutteleva vaihtoehto (Kyllönen, 2021). Sen sijaan Z-sukupolven yksilöt odottavat työskentelevänsä useissa organisaatioissa ja fyysisestä sijainnista riippumattomasti. Bencsik ym. (2016, s. 94) huomauttavat, että Z-sukupolvi valitsee uransa omien etujensa mukaisesti, eikä vain vastataksaan muiden odotuksiin tai vaatimuksiin. Z-sukupolvi ei tavoittele vain yleisiä standardeja, kuten korkeaa palkkaa, joka on perinteisesti nähty menestyksen mittarina. Tämä käyttäytyminen johtuu sisäisestä motivaatiosta, ja Z-sukupolvi haluaa vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan.

Z-sukupolvi on kasvanut tekniikan ympäröimänä, joten he viihtyvät digitaalisessa maailmassa ja heitä voidaan kutsua ensimmäiseksi globaaliksi sukupolveksi (Bencsik ja muut, 2016, s. 93). He arvostavat organisaatioita, jotka osaavat vasta vastata teknologian nopeisiin muutoksiin. Z-sukupolvi on aina online-tilassa ja helposti tavoitettavissa, mutta toisinaan heidän sosiaaliset taitonsa voivat olla haasteellisempia digimaailmassa elämisen vuoksi, minkä vuoksi heitä kutsutaan ”hiljaiseksi sukupolveksi”. Z-sukupolvi käyttäytyy kärsimättömämmin ja ketterämmin kuin edeltäjänsä. Jatkuvat muutokset eivät ole heille ongelma, vaan pikemminkin jatkuvat uudet haasteet ja impulssit herättävät mielenkiinnon. He pyrkivät ratkaisemaan ongelmia verkosta löytyvien resurssien avulla.

Z-sukupolven arvot johtamiselle on erilaiset kuin vanhempien sukupolvien (Peltonen, 2020). Vaasan yliopiston tutkijatohtori Susanna Kultalahti toteaa nuorempien sukupolvien arvostavan enemmän valmentavaa johtamista kuin autoritääristä johtamista (viit. Ruokoski, 2018). Hän on kirjoittanut väitöskirjan Y-sukupolven odotuksista työelämässä ja ilmentänyt, että nuoremmille sukupolville johtaja on valmentaja, joka ohjaa ja auttaa kohti päämäärää. Kunnioitus johtajaa ei synny pelkästään tämän näyttäessä auktoriteettinsa, vaan nuorempien sukupolvien kunnioitus

syntyy tekojen ja sanojen kautta. Voidaan täten päätellä, että mikäli Y-sukupolvi arvostaa valmentavaa johtamista, niin Z-sukupolven käsitys johtajasta on lähes luonnostaan sitä. Johtaja on tällöin ohjaaja, joka auttaa etenemään työuralla ja auttaa työntekijöitään tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Kultanen (2023, viit. Ramsila) siteeraa:

"Esihenkilön pitäisi tietää, mitkä ovat nuoren kolmen tai viiden vuoden tavoitteet ymmärtääkseen, mitä tämä tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa ja kehittyäkseen urallaan".

4 Tutkimuksen toteuttaminen laadullisena tutkimuksena

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisella menetelmällä saadaan selville syvällistä ja elämänläheisempää tietoa, joka voi puolestaan kvantitatiivisen menetelmän keinoin jäädä piiloon (Hakala, 2017, s. 136). Kvalitatiivisen tutkimuksen päätavoitteita on nostaa esille yksilön henkilökohtaisia kokemuksia ja olettamuksia. Se on myös hyväksi koettu menetelmä silloin, kun halutaan saada jonkun näkymättömän joukon ääni kuuluviin (Hakala, 2017, s. 152). Useimmiten työnantajabrändin vetovoimatekijöitä on tutkittu suoraan jonkin tietyn organisaation sisällä tai pidempään työelämässä olevien kohdalla. Sen vuoksi tässä tutkimuksessa halutaan saada etenkin opiskelijoiden ja nuorten ääni kuuluviin, sillä he ovat lähivuosina siirtymässä työelämään pysyvästi tai ovat juuri siirtyneet.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja saada vastaus tutkimusongelmaan haastateltavien perspektiivistä (Puusa & Juuti, 2020, s. 9). Tutkimukseen on valikoitunut analyysimenetelmäksi sisällönanalyysi, tarkemmin ottaen teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tarkoituksena on, että aineiston analysointia ohjaa teoria, että aineisto (Tuomi ja Sarajärvi, 2017, 117). Teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin tutkimukseen sen vuoksi, että teemat ohjaavat haastatteluita. Tärkeää on saada laadullisen menetelmän keinoin tietoa haastateltavien ajatuksista, tunteista ja kokemuksista. Kokemukset voivat olla hyvin erilaisia ja subjektiivisia, ja laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden haastateltaville kuvailla tilanteita ja ajatuksia, kun he voivat kertoa näistä ilman ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Alasuutarin (2011, s. 13–14) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pelkästään tietyn teorian voimin ei voida ohjata koko tutkimusta, vaan käytännössä tutkimus voi olla teorian pohjalta mennä yllättäväänkin suuntaan ja tutkimustuloksilla pikemminkin halutaan saada erilaisia näkökulmia esille. Jokainen laadullinen tutkimus on näin ollen aina osaltaan ainutlaatuinen (Alasuutari, 2011, s. 19).

Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 63). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset

ovat näin ollen kaikille samat ja haastattelu etenee tietyssä loogisessa järjestyksessä, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole erikseen määritelty, vaan kysymyksiin voidaan vastata omin sanoin. Tämän menetelmän mukaisesti teemat ja aihealueet ovat etukäteen määriteltyjä ja näiden avulla voidaan ohjata haastattelurunkoa. Teemahaastattelun etuna on se, että haastateltavat voivat vapaamuotoisesti kertoa omista näkökulmistaan ja ajatuksistaan, jolloin on mahdollista saada selville aitoja kokemuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 16). Menetelmän tarkoituksena on koota sellainen aineisto, jonka avulla voidaan tehdä luotettavia päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 66).

Kyselylomaketta harkittiin ensin tutkimusmenetelmäksi, mutta se hylättiin lyhyiden ja pintapuolisten vastausten pelossa. Sen sijaan valittiin teemahaastattelumenetelmä, joka mahdollistaa syvällisemmän tiedon saannin tutkimusongelmasta ja tarkempia vastauksia tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 16). Tämä metodi on valikoitunut menetelmäksi ensisijaisesti sen vuoksi, että sitä käytetään etenkin inhimillisen vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen sekä sen tarkoituksena on ymmärtää kokemukset todellisuuden kuvana (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.16 ja s. 40).

Teemahaastattelun ennakkotietona tiedetään, että haastattelevat ovat kokeneet saman tilanteen tai ovat samantyyppisessä elämäntilanteessa. Tämän tutkimuksen tapauksessa on kyseessä saman yliopiston hallintotieteilijät, jotka tulevat mitä todennäköisimmin tyypillisimmin työllistymään jossain määrin samanlaisiin työtehtäviin. Hallintotieteilijöillä on mahdollisuus työllistyä laaja-alaisen koulutuksensa vuoksi esimerkiksi yhteiskuntatieteelliselle tai kaupalliselle alalle. Työntekijäkokemukset ovat erilaisia ja tutkielman tavoitteena oli kerätä tietoa erilaisista työntekijäkokemuksista. Haastattelurunko rakennettiin tiettyjen teemojen ympärille. Tutkielman laatijalla oli kuitenkin mahdollisuus kysyä suunniteltujen haastattelukysymysten lisäksi lisäkysymyksiä, mikäli tämä tuotti lisätietoa tutkittavasta aiheesta. Teema-alueet olivat täten siis kaikille samat, mutta kysymysten muotoa joustavasti muutettiin sopivammiksi tilannetta ajatellen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 48).

4.1 Tutkielman toteutus ja tiedot haastateltaville

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kymmentä Z-sukupolven hallintotieteiden opiskelijaa Vaasan yliopistosta. Muutama haastateltavista oli juuri valmistunut. Haastatteluiden toteuttamiseksi haettiin Vaasan yliopistolta ensin tutkimuslupaa, sillä haastateltavat olivat Vaasan yliopistoyhteisön jäseniä. Tutkimuslupaa varten Vaasan yliopistolle kerrottiin tutkielman toteuttamisesta ja sen tavoitteista. Tietosuojaseloste lähetettiin tutkimusluvan hakemisen yhteydessä ja tutkielman laatija on lupautunut siihen, että aineistoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, hyvää tutkimuksen etiikkaa ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Tutkielmalle myönnettiin tutkimuslupa Vaasan yliopiston vararehtorin (nyk. rehtori) toimesta 27.3.2022.

Haastateltavat ovat syntyneet vuosien 1995–1999 välillä. Tätä nuorempia haastateltavia olisi ollut haastavaa kutsua haastateltaviksi, koska kriteerinä haastatteluihin kutsuttaville oli se, että he ovat valmistumisen kynnyksellä tai juuri valmistuneita. Kaikki haastateltavat olivat lisäksi aloittaneet opinnot vuoden 2018 syksyllä ja tällöin vuoden 2000 jälkeen syntyneitä opiskelijoita ei juuri aloittanut. Yksi haastateltavista oli syntynyt vuonna 1995, kaksi vuonna 1996, kaksi vuonna 1997, kolme vuonna 1998 ja kaksi vuonna 1999. Tietosuojan vuoksi haastateltavien ikää ei kerrota alempana ilmenevän taulukon 2 tiedoissa, koska tämä voisi olla liian yksilöivää ja tätä ei myöskään nähty tutkimuksen kannalta tarpeellisena.

Haasteltavilla on erilaisia työkokemuksia erilaisista työpaikoista, ja tutkielman laatija on ottanut etukäteen selvää verkkoyhteisöpalvelu LinkeDinin ja omien kontaktien kautta siitä, minkälaisia työkokemuksia mahdollisilla haastateltavilla on, jotta työkokemukset tutkimuksessa olisivat mahdollisimman monipuolisia. Haastateltavia kuvaillaan analyysissä kirjaimella ”H” ja haastateltavat on sattumanvaraisesti listattu numeroilla 1–10. Taulukosta 2 ilmenee haastateltavien työkokemus joko yksityiseltä tai julkiselta sektorilta tai molemmilta, sekä heidän työkokemusten kesto oman alan työtehtävistä.

Taulukko 2 Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltavat	Yksityinen / julkinen sektori	Kokemus omalta alalta (noin)
H1	Yksityinen sektori	1 vuosi
H2	Julkinen sektori	2–3 vuotta
H3	Julkinen sektori	2 vuotta
H4	Julkinen sektori	1 vuosi
H5	Yksityinen sektori	1–2 vuotta
H6	Yksityinen sektori	1 vuosi
H7	Yksityinen ja julkinen sektori	2–3 vuotta
H8	Yksityinen ja julkinen sektori	1–2 vuotta
H9	Julkinen sektori	1 vuosi
H10	Yksityinen ja julkinen sektori	2 vuotta

Haastateltavilla oli kokemusta niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta. Haastateltavista kolme oli työskennellyt yksityisellä sektorilla ja haastateltavista neljä oli työskennellyt julkisella sektorilla. Kolme haastateltavista oli puolestaan työskennellyt molemmilla sektoreilla. Kaikki haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa haastatteluiden toteuttamishetkellä ja haastateltavilla oli työkokemusta oman alan työtehtävistä keskimäärin 1,5 vuotta. Haastateltavien työpaikkoja ei tulla nimeämään tässä tutkimuksessa, jotta haastateltavien ja organisaatioiden anonymiteetti säilyy.

Eettinen osallistumissuostumus varmistettiin haastateltavilta etukäteen ennen haastatteluita. Eettisen osallistumissuostumuksen edellytyksenä on, että haastateltavat ovat saaneet tiedon tutkimuksen tavoitteista, haastatteluissa käsiteltävistä aiheista ja pääteemoista ja haastattelun toteutuksesta (Kuula-Luumi ja muut, 2019, s. 8). Haastateltaville oli etukäteen kerrottu tutkittavasta aiheesta, mutta varsinaista valmistautumista haastatteluihin ei vaadittu. Haastateltavat kuitenkin saivat halutessaan

etukäteen pohtia, minkälaiset työnantajabrändit heitä houkuttelee, mitkä työnantajat kiinnostavat ja minkä vuoksi sekä minkälaisia odotuksia heillä on työtä kohtaan. Lisäksi haastateltaville kerrottiin tutkimuksen pääteemat. Tutkielman laatija ei nähnyt tarpeelliseksi lähettää haastattelukysymyksiä etukäteen pohdittavaksi, sillä kyseessä on puolistrukturoidun teemahaastattelun vuoksi mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Tavoitteena oli, että vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja ja spontaaneja. Haastateltavien ei tarvinnut vastata kaikkiin kysymyksiin näin halutessaan ja he saivat kertoa muitakin aiheeseen liittyviä mielipiteitä tai ajatuksia.

Haastattelut oli toteutettu neljän teeman pohjalta ja jokainen teema avattiin haastateltaville etukäteen, vaikka heillä olisi ollut ennestään käsitys teemasta ja siihen liittyvästä käsitteestä. Tarkoituksena teeman selittämällä oli avata haastateltavan ajatuksia ja ymmärtää teeman sidonnaisuus tutkielman aiheeseen. Haastattelujen kysymykset on laadittu seuraavan neljän teeman pohjalta; *vetovoimaisen työnantajabrändin rakentajat, hyvä työnantaja, työntekijäkokemus ja Z-sukupolven työhön liittyvät arvostustekijät*. Kolmeen ensimmäiseen teemaan liittyi kaikkiin kolme kysymystä. Neljännessä teemassa tiedusteltiin väittämien avulla Z-sukupolven työhön liittyviä arvostustekijöitä. Haastateltaville esiteltiin väittämiä, jotka ovat teorian mukaisesti Z-sukupolvelle tyypillisiä arvostustekijöitä tai käyttäytymismalleja työtä kohtaan. Väittämiin haastateltavat saivat vastata avoimesti.

Haastattelut toteutettiin Zoomin välityksellä loppuvuoden 2022 aikana. Yksi haastatteluista toteutettiin kasvotusten. Haastateltavat on aluksi kutsuttu haastatteluun sosiaalisen median välityksellä vapaamuotoisen viestin välityksellä, missä on kerrottu tutkielman aihe, tutkittavat asiat sekä tutkimuksen pääteemat. Tietosuojalomake on esitetty haastateltaville haastattelun aluksi ja he ovat hyväksyneet tämän, sekä osallistumisen haastatteluun. Haastateltavia oli yhteensä 10. Haastatteluista oli alun perin tarkoitus pitää lähemmäs 15, mutta vähitellen haastatteluista tehdessä huomattiin vastausten alkavan muistuttavan toisiaan eli voidaan puhua saturaatiosta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 75). Aineisto tällöin kylläntyy ja aineisto tuo jo riittävästi tietoa

tutkimusongelmaan nähden. Lisähaastattelujen ei nähty tuovan lisäarvoa, koska lopputulokset vaikuttivat melko selkeiltä. Teoria alkoi yhdistyä melko merkittävästi aineiston kanssa.

Äänitallenteet ja muut haastattelumuistiinpanot ovat vain rekisterin pitäjän hallussa ja ulkopuoliset eivät pääse näihin käsiksi. Äänitallenteet litterointiin ja tiedot säilytetään tietoturvallisesti rekisterin pitäjän tietokoneella käyttäjätunnuksella ja salasanalla suojattuna. Haastattelut purettiin sanatarkasti, koska näistä voi välittyä helpommin erilaisia tunnetiloja ja haastateltavan ajatusmaailmaan pääsee helpommin sisään (Eskola ja muut, 2018, s. 180). Haastattelut kestivät 20 minuutista 60 minuuttiin. Täytesanoja haastatteluista poistettiin, koska ne eivät olleet oleellisia tekstin ymmärtämisen kannalta ja sanatarkasti litteroitua tekstiä ei lukija välttämättä ymmärrä täytesanojen vuoksi.

Ensin jokainen haastattelu litterointiin omalle Word-tiedostolle ja tämän jälkeen tehtiin muistiinpanoja haastatteluista sekä niistä vetovoimatekijöistä, jotka olivat kyseiselle haastateltavalle tärkeitä. Lopulta kaikkien haastateltavien vastaukset koottiin samaan Word-tiedostoon kysymyksittäin ja nämä koottiin yhteen. Litteroitua tekstiä lopulta tuli noin 35 sivun verran, fontilla Calibri, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1. Aineistoa koottiin yliväiväamällä eri väreillä tekstiä niille sopiviin teemoihin, jonka jälkeen aineistoa alettiin kirjoittamaan ja analysoimaan puhtaaksi. Tutkimusongelman kannalta epärelevantteja asioita rajattiin pois aineistoista. Haastattelumateriaalit poistetaan kokonaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen ja tämä tutkimus julkaistaan Vaasan yliopiston avoimessa julkaisuarkistossa Osuvassa keväällä 2023.

4.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällönanalyysia hyödynnetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa teorialähtöisesti, teoriaohjaavasti tai aineistolähtöisesti (Tuomi ja Sarajärvi, 2002, s. 109–116). Tähän tutkielmaan valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tämän vuoksi on olennaista, että tutkielman tuloksissa sekä johtopäätösten osalta verrataan ja

analysoidaan tuloksia teoriaan. Tutkielman tuloksissa todennäköisesti tulee ilmi kuitenkin sellaisia asioita, jotka eivät välttämättä liity varsinaisesti tutkielman teoriaan, koska haastattelut on toteutettu vapaamuotoisesti ja vastausvaihtoehtoja ei ole erikseen määritelty. Aineisto perustuu teoriaan ja se ohjaa aineiston käsittelyä, mutta johtopäätöksissä teoria eli kirjallisuus on sidottu tarkemmin aineistosta ilmenneihin tuloksiin.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa on kytkentöjä teoriaan, jotka ei välttämättä kohdistu silti täysin teoriaan (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s. 96). Pelkästään teorialähtöisen sisällönanalyysin taustalla on se, että teoria ohjaa lähes suoraan koko tutkimusta ja aineistosta poimitaan teoriaan viittaavia tutkimustuloksia (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s. 117). Tutkielman kannalta teorialähtöinen sisällönanalyysi olisi ollut virheellinen valinta, sillä aineistoa tulee osittain lähestyä sen omilla ehdoilla ja tutkijoiden teoria ei välttämättä vastaa aina haastateltavien ajatusten kanssa. Aineistoa ei ole siten välttämätöntä pakottaa teoriaan.

Aineistoon tutustuminen tehtiin huolellisesti ja puhtaaksi kirjoitettu aineisto luettiin tutkielman laatijan toimesta useampaan kertaan. Yhteenveto tehtiin niin yhden haastattelun kohdalla, kuin kaikki haastattelut kokoamalla yhteen ja pääpointteja yhdisteltiin. Puusan ja Juutin (2020, s.144) mukaisesti sisällönanalyysiin kuuluu useita eri vaiheita, mutta ne ymmärtämällä aineiston sisäistäminen ja käsittely on helpompaa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 91) ovat kuvailleet aineiston luokittelun kolmivaiheiseksi kokonaisuudeksi: aineisto ensin redusoidaan eli pelkistetään, toiseksi se klusteroidaan eli ryhmitellään ja viimeisenä abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteitä.

Aineisto ensin redusointiin eli laitettiin osiin (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 122–123). Tutkimuksessa ilmenneitä ilmaisuja pelkistettiin eli pyrittiin löytämään tutkimusongelmaa sekä tutkimuskysymystä vastaavat vastaukset. Pelkistystä tehtiin eri väreillä aineistoon sekä asioita yhdisteltiin ja tätä toimintatapaa Tuomi ja Sarajärvi suosittelivat tehtävän. Haastatteluissa ilmenneitä teemoja yhdisteltiin lopullisen

aineiston analysointia varten. Aineisto täten koodattiin niin, että samaa aihetta koskevat vastaukset yhdistettiin oman kokonaisuuden alle. Pelkistämisen tavoitteena on pyrkiä karsimaan aineistoista epärelevanttia tietoa (Puusa, Juutio, Aaltio, 2020, s. 148). Esimerkiksi yhden väittämän vastaukset poistettiin kokonaan, sillä todettiin, että väitteellä ei ollut tekemistä tutkimusongelman kanssa. Tavoitteena oli luoda aineistosta kokonaisuus, joka on selkeä sekä informatiivinen, ja tutkimusongelman kannalta olennaiset johtopäätökset on mahdollista tehdä.

Tämän jälkeen aineisto klusterointiin eli ryhmiteltiin, jotta erilaiset merkitykset kokonaisuuksille oli mahdollista löytää (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 124–125). Koodatut ilmaisut käytiin läpi ja näistä pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Näistä muodostettiin alaluokat ryhmittelemällä samaa asiaa koskevat ilmaukset. Alaluokat nimettiin sen sisältöä vastaavan käsitteen mukaan. Luokitteluyksikkönä toimi useimmiten käsitys tai haastateltavan tuntemukset sekä ajatukset aiheesta. Ryhmittelyn pohjana on luoda perusta tutkimukselle sekä tuoda ilmi muita mahdollisia havaintoja tutkimusongelmaan perustuen. Alaluokkia yhdistelemällä puolestaan voitiin rakentaa yläluokkia ja yläluokista pystyttiin tekemään pääluokkia. Pääluokat nimetään kuvaamaan ilmiötä, jossa yhdistyy ala- ja yläluokan pääajatukset.

Viimeisenä oli vuorossa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Ryhmittelyn pohjalta tiedot liitettiin teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 124–125). Tämän etuna on se, että tutkimusongelman kannalta olennainen tieto tulee esille. Abstrahoinnin tarkoituksena on irrottaa aineisto puhtaasti yksittäistapauksista ja tuomaan ne esille yleisellä tasolla, jolloin pystytään tekemään metahavaintoja, jotka eivät jää raakahavaintojen tasolle (Puusa ja Juuti, 2020, s. 144).

5 Vetovoimaisen työnantajabrändin rakentajat tutkimustulosten perusteella

Tässä tutkimuksessa keskitytään Z-sukupolven hallintotieteilijöiden näkemyksiin työnantajabrändin vetovoimatekijöistä ja selvitetään samalla haastateltavien työntekijäkokemusten kautta ilmenneitä kehityskohtia työnantajabrändäyksessä. Analyysiosiossa tarkastellaan aluksi maineen merkitystä ja siirrytään sen jälkeen modernin työnantajabrändin tekijöiden tarkempaan analysointiin. Lisäksi tutkimuksessa arvioidaan työntekijäkokemuksen merkitystä aineiston perusteella ja analysoidaan haastateltavien kokemuksia työnantajabrändäykseen liittyvistä kehityskohteista.

Haastattelut aloitettiin tutkimusaiheeseen johdattelulla ja kysymällä haastateltavien mielipidettä työnantajabrändistä ja sen merkityksestä. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka tärkeänä haastateltavat pitävät työnantajabrändäystä. Haastattelujen perusteella haastateltavat yhdistivät työnantajabrändäyksen erityisesti organisaation maineeseen ja siihen, miten organisaatio näyttäytyy potentiaalisille työntekijöille.

5.1 Maineen merkitys

Maine on yksi tärkeimmistä aineettomista pääomista organisaatiolle ja sen säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Aula ja Mantere (2006) ovat ilmentäneet, että maineen takana on kolme eri rakentajaa; *hyvät teot, hyvä viestintä ja hyvät suhteet*.

”No mun mielestä työnantajabrändi on sitä, että mitenkä organisaatio näyttäytyy ulospäin, että minkälainen työnantaja se on.” H6

”Työnantajabrändi kuvastaa sitä organisaaton mainetta tai sellaista, että onko sinne hyvä mennä töihin.” H10

Hyvä maine on osittain peräisin työntekijäkokemuksesta ja työntekijäkokemus rakentaa pohjan organisaation maineelle (Windley, 2022). Haastateltavat totesivat myös itse kilpailun osaajista kiristyneen ja työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia valita juuri heille sopiva työnantaja. Uusien työntekijöiden rekrytointi on muuttunut inhimillisempään suuntaan ja lähtökohtaisesti työntekijän sitoutuminen organisaatioon on riippuvaista tämän yksilöllisten tarpeiden täyttymisestä ja yleisestä työhyvinvoinnista. Rekrytoinnin tarkoituksena ei ole enää kartoittaa pelkästään, onko työntekijä sopiva henkilö työtehtävään ja organisaatioon, vaan kokeeko työntekijä myös itse olevansa sopiva henkilö organisaatioon (Laakso, viit. Erkkö, 2023).

”No työnantajabrändihän on semmoista, että minkälaisia työntekijöitä houkutellessa sinne firmaan, että työnantajabrändi on aika iso tekijä siinä. Ja musta tuntuu, että nykyään entistä enemmän työntekijät pystyy kilpailemaan ja liikkumaan eri yritysten välillä. Sehän on vähän semmosta kaupankäyntiä.”H1

Valinnanvara organisaatioiden välillä on kasvanut ja Z-sukupolven edustajat tiedostavat tämän. Yksi haastateltava totesi, että hänen mielikuvaansa ja organisaation maineeseen vaikuttaa merkittävästi se, mitä tapahtumia organisaatio päätyy sponsorimaan tai minkälaisen mediakohujen kohteeksi organisaatio saattaa itsensä epäeettisen toiminnan seurauksena. Esimerkiksi organisaatio lähtee sponsorimaan työntekijän arvoja vastaavaa tapahtumaa. Tällöin negatiivinen mielikuva jää pitkäksi aikaa tai jopa ikuisesti työnhakijan mielikuviin. Organisaation on täten vaikeaa vaikuttaa mielikuviin jälkikäteen ja korjata mainettaan.

”Tulee heti mieleen esimerkiksi Qatarin jalkapallon MM-kisat eli pitää heti boikotoida kaikkia organisaatioita, jotka on sponsoroinu niitä kisoja. Mä tiedän, että tämmöset vaikuttaa heti organisaation mielikuvaan.” H3

Vaikka organisaatio olisi tunnettu ja menestyvä, sen maine voi silti kärsiä työnhakijoiden tai työntekijöiden silmissä. Esimerkkinä tästä voidaan mainita Qatarin jalkapallon MM-

kisat, jotka joutuivat suuren mediakohun kohteeksi ihmisoikeusrikkomusten vuoksi. Kisojen työskentelyolosuhteet olivat epäeettiset ja useita työntekijöitä menehtyi huonojen työolosuhteiden vuoksi (Vaarakallio, 2022). Tämä on vaikuttanut myös kisojen sponsoreiden maineeseen ja on voinut poissulkea niin kuluttajia kuin työnhakijoita. Tämä voi myös vaikuttaa nykyisten työntekijöiden halukkuuteen pysyä organisaatiossa, jos organisaation toiminta on ristiriidassa heidän arvojensa kanssa. Organisaatiot voivat mainostaa itseään tietynlaisina esimerkiksi työpaikkailmoitusten avulla, mutta ulkoinen työnantajabrändi ei välttämättä vastaa organisaation mainetta. Organisaation toiminnan täytyy olla linjassa sen lupauksien kanssa, jotta sen työnantajabrändi on uskottava.

”Sen organisaation brändi voi olla omanlaisensa, mutta se maine taas voi olla esimerkiksi huonompi ja usein se on valitettavasti huonompi. Tota ennen kaikkea mun mielestä useimmiten huomaa sen brändin ja sitten sen maineen välisen ristiriidan.” H8

Työnantajien on tärkeää investoida työnantajabrändiin, mutta pelkkä halu ei riitä houkuttelevan työnantajabrändin rakentamiseksi. Organisaation toiminnan on vastattava työnantajabrändin antamia lupauksia, jotka lopulta lunastetaan työntekijäkokemuksilla. Z-sukupolvi on erityisen herkkä havaitsemaan, jos toimet eivät vastaa lupauksia, ja he uskaltavat avoimesti kyseenalaistaa organisaation uskottavuuden. Työnantajabrändin on vastattava todellisuutta työskentelystä organisaatiossa (Rahayu ja Kismono, 2021, s. 92–94).

Vaikka vain yksi haastateltavista mainitsi suoraan sisäisen työnantajabrändäyksen, kaikki haastateltavat ymmärsivät, että sekä sisäinen että ulkoinen brändäys vaikuttavat organisaation maineeseen. Viestinnän ja brändityön merkitys maineen säilyttämisessä on tärkeä ja kallisarvoinen organisaatiolle. Haastateltavat korostivat, että organisaation on panostettava maineeseensa ja ymmärrettävä, että sen vetovoima ei ole itsestäänselvyys (Tienari ja Meriläinen, 2021, s. 84).

”Ei voida ajatella niin, että ’no ihan sama vaikka täällä ei kaikki niin hyvin toimi, että kyllä tänne tulijoita on’, mutta sitä ei voida pitää päivän selvänä, koska juorut nimittäin kulkee”. H8

Haastateltava viittasi tässä tilanteeseen, jossa organisaatio odottaa saavansa esimerkiksi kesätöihin korkeakouluopiskelijoita tunnettavuuden ja maineen perusteella. Oman maineen pitäminen itsestäänselvyytenä voi johtaa tilanteeseen, missä potentiaalinen työntekijä valitsee toisen organisaation paremman työnantajabrändäyksen perusteella. Potentiaalsiin työpaikkoihin on jätetty hakematta haastateltavan mukaan myös sen vuoksi, että hakuilmoituksessa odotukset työnhakijasta ovat olleet liian korkealla eli vaatimuksena on ollut suhteellisen suuri työkokemus, vaikka kyseessä on ollut nimenomaisesti harjoittelu. Ja kyseinen harjoittelu saattaa olla lisäksi matalasti palkattu. Harjoittelun matala palkka työnkuvaan nähden saattaa aiheuttaa tunteen, että harjoittelijan osaamista käytetään puhtaasti hyväksi. Tämän lisäksi työ on kokoaikaista ja harjoittelua varten vaaditaan yliopiston myöntämä harjoitteluvoucher.

”Itellä on jäänyt näiden syiden takia moni mielenkiintoinen harkkapaikka hakematta, koska tää on sitte ihan turha vaiva. Siinä ois mun mielestä todella paljon korjattavaa ja sillä luodaan täysin turhia paineita ja se ei edistä uusien osaajien saamista talolle. En tarkoita, että minkään ministeriön osastopäälliköksi pitäisi päästä jonku hallintotieteen kandin, et siinä on korjattavaa mitä tulee työpaikkailmoituksiin ja harjoittelupaikkailmoituksiin.” H8

Hyvä maine ei ole tällöin perusteena sille, että voidaan odottaa liikaa työtehtävään nähden tai tämän vuoksi tarjota matalaa palkkaa. Suurten odotusten ilmentäminen työpaikkailmoituksessa voi lisätä paineita ja epäuskoa omiin mahdollisuuksiin saada työtehtävä. Korkeakouluharjoittelijan itsevarmuus omasta osaamisesta siinä vaiheessa uraa voi olla matala, koska kokemusta ei ennestään ole. Tämä voi johtaa siihen, että työtehtävään jätetään kokonaan hakematta, vaikka kyseinen henkilö voisi todellisuudessa olla sopiva henkilö työtehtävään. Täten työpaikkailmoitukset tulisi laatia

niin, että ”ei odoteta kuuta taivaalta” tai odoteta työntekijän loistavan joka saralla (Salonen, 2022). Odotusten tulisi olla relevantteja. Maine voi pahimmillaan kärsi huonosti laaditun työpaikkailmoituksen myötä.

Myös kokemukset haastatteluista ja kuulopuheet muiden tuttavien työhaastatteluista vaikuttavat maineeseen. Muutama haastateltava nimenomaan mainitsi, että työhaastattelu on hyvä brändäyskeino, vaikka se on pienemmälle kohdejoukolle tehtävä. Joka tapauksessa sana kiirii onnistuneista tai epäonnistuneista työhaastatteluista. Yksi haastateltavista sanoi, että hänen mielestään sellaisen aika on ohi, että hiillostetaan työhaastateltavia ja heitetään suoraan syvään päätyyn. Syvään päätyyn heittämisellä hän tarkoitti sitä, että ensimmäisen viiden minuutin aikana aletaan kysymään hyvin teoreettisia kysymyksiä työhön liittyen, haastattelija saattaa käyttäytyä tökerösti ja haastateltava laitetaan tietoisesti piinapenkkiin. Sopivan teoreettisia kysymyksiä saa kysymyksiä ja varmistaa, onko haastateltava valmistautunut, mutta tarkoituksenmukainen ikävän tai muutoin ahdistavan haastattelutilanteen luominen ei ole enää tätä päivää. Hän sanoi, että jos kokee haastattelutilanteen jo epämukavaksi, niin todennäköisesti valitsee toisen työnantajan tämän vuoksi ja epäonnistunut haastattelukokemus vaikuttaa mielikuvaan työnantajasta. Puolestaan mikäli hän ei saisi paikkaa, mutta haastattelukokemus olisi ollut hyvä, niin todennäköisesti hän hakisi paikkaan toisenkin kerran. Haastattelukokemuksista kerrotaan eteenpäin, joten onnistuneet työhaastattelut lisäävät työnantajabrändin vetovoimaisuutta.

5.2 Modernit työnantajabrändit nähdään vetovoimaisina

Hallintotieteilijöihin vetoavat modernit ja nykyaikaiset työnantajabrändit haastatteluiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että organisaation tulisi pysyä kehityksen kärjessä ja hyödyntää sosiaalista mediaa uusien osaajien löytämiseksi. Yksi haastateltava korosti myös organisaation visuaalisen ilmeen tärkeyttä ja sitä, että tietoa organisaatiosta tulisi löytyä helposti verkosta. Jos potentiaalinen työnantaja ei ole läsnä sosiaalisessa mediassa tai muutoin verkossa, nuoret hakijat saattavat helposti hylätä sen.

”Muhun vetoaa, että se organisaatio pysyy ajan hermoilla, ettei se oo jämähtänyt mihinkään 2000-luvun alkuun ja sillee, että pysyy kehityksessä mukana. Nuoret on paljon somessa ja seuraa Linkediniä ja Instagramia. Niin on tärkeää panostaa semmoseen visuaaliseen ilmeeseen ja millaista kuvaa antaa itsestään ulospäin. Ja huomaan, että jos mä mietin jotain mestaa, missä ois kiva työskennellä, niin mä ennen sitä selaan niiden nettisivuja, instaa ja linkkarii. Riippuu mikä fiilis niist tulee, kun tavallaan menee sinne. Se kiinnostus herää niinku tollasilla asioilla ja sitten jos jää pidemmäksi aikaa tutkii jotain työnantajaa.” H10

Kehityksessä mukana pysymisellä tarkoitettiin organisaation panostavan työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation yleisiin arvoihin on kiinnitetty huomiota. Myös tietyt yksityiset organisaatiot nähtiin vetovoimaisina vapaan ja rennon työkuulttuurin vuoksi. Vapaa työkuulttuuri oli muun muassa sitä, että itseohjautuvuus on osa toimintaa ja työntekijöihin luotetaan sekä epäonnistumiselle annetaan mahdollisuus. Nämä edellä mainitut tekijät liitettiin moderniin työnantajabrändiin.

”Semmoset freshit ja raikkaat vetoaa, eli ei semmoset tunkkaset ja vanhat”. H1

Useampi haastateltava toivoi, että työyhteisö olisi nuorekas. Nuorekasta organisaatiota luonnehdittiin sellaiseksi, missä on muun muassa matalat hierarkiarakenteet, siellä uskalletaan innovoida ja uskalletaan tarttua rohkeasti epäkohtiin. Vanhat ja jähmeät organisaatiot ovat joustamattomia, johtaminen on autoritääristä ja työntekijöitä ei kuunnella. Puolestaan modernilla työnantajabrändillä luonnehdittiin työnantajaa, joka on joustava ja tarjoaa etenemis- ja kehittämismahdollisuuksia. Moderni työnantaja on panostanut kehittyneeseen teknologiaan ja tekee työnteosta työntekijöille teknologian myötä vaivattomampaa. Modernin työnantajan arvoissa näkyvät yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Toiminta on läpinäkyvää ja rehellistä. Työnantajan lupaukset ovat kontekstissa tekojen kanssa. Moderni työnantaja luottaa työntekijöihin ja suosii valmentavaa johtamista. Onnistuneeseen työntekijäkokemukseen panostetaan ja työntekijöiden hyvinvoinnista viihtyvyydestä työpaikalla välitetään aidosti.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä edellä mainittuja modernin työnantajabrändin tekijöitä, jotka haastateltavat kokivat tärkeimmiksi ja he luonnehtivat modernin työnantajabrändin olevan juuri näiden tekijöiden tuottamia. Heiltä on tiedusteltu tekijöitä, joita he arvostavat erityisesti työnantajassa tai muita tekijöitä, joita he pitävät tärkeinä. Haastateltaville myös esiteltiin erilaisia väittämiä, jotka kuvaavat tyypillisen Z-sukupolven edustajaa. Z-sukupolvelle on määritelty tutkielmassa ilmenevän teorian mukaisesti tyypillisiä piirteitä. Haastateltavat saivat vastata väittämiin avoimesti. Kysymysten ja väittämien perusteella on muodostettu alaluvuissa kokonaiskuva tärkeimmistä työnantajabrändin vetovoimatekijöistä. Seuraavassa taulukossa on esitelty haastateltavien vastauksia ja tuloksia väittämiin. Koska vastaukset väittämiin olivat toisinaan riippuvaisia esimerkiksi elämäntilanteesta – jäljempänä on tarkemmin avattu vastauksia väittämiin omissa alaluvuissaan.

Taulukko 3 Haastateltavien vastaukset väittämiin.

Väittämä	Kyllä	Ei	Osittain tärkeää	En osaa sanoa
Sinulle on tärkeää tehdä työtä ajasta ja paikasta vapaana	9	1		
Haluat päästä osallistumaan työpaikallasi päätöksentekoon	7		3	
Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet ovat sinulle tärkeitä	10			
Organisaation arvot ovat sinulle tärkeitä	10			
Työn yhteiskunnallinen merkitys on sinulle tärkeää	5	5		
Palkka ja turvallisuuden tunne eivät ole niin tärkeitä, kuin yksilölliset tarpeet	6	1	2	1
Teknologian tulee olla kehittyntä työpaikallasi	10			

5.2.1 Työnantajabrändin läpinäkyvyys ja rehellisyys

”Sen viestinnän pitää olla aitoa, että jos se eroaa siitä todellisuudesta, mitä on kuullu vaikka, niin sitten tulee niinku entistä negatiivisempi kuva siitä organisaatiosta.” H2

Viestinnän niin ulkoisesti kuin sisäisesti nähtiin vaikuttavan työnantajabrändin vetovoimaisuuteen. Viestinnän tulee ennen kaikkea olla aitoa ja totuudenmukaista. Viestinnän tarkoituksena on ilmentää muun muassa organisaation arvoja ja miten organisaatio toimii työnantajana. Brändi vaikuttaa viestintään ja viestintä brändiin. Viestinnän epäaitous vaikuttaa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen ja arvolupaus kärsii. Viestinnän tarkoituksena on kunnioittaa psykologista sopimusta sekä arvolupaus (Vaisto, 2021).

Z-sukupolvi arvostaa rehellisyyttä organisaation toimintatavoissa. Haastateltavista yksi totesi työn olevan mielekkäämpää, kun tietää toiminnan olevan rehellistä eikä luvata mitään yli rajojen. Tämä on hyväksi niin organisaation omalle maineelle ja näin pystytään säilyttämään paremmin nykyiset työntekijät. Mikäli työnantajabrändi ja toiminta ovat ristiriidassa, vie tämä luottamuksen organisaatioon.

”Sen toiminnan pitää kestää ihan ampumalla tarkastelua ja olla niinku suhteellisen rehellistä, läpinäkyvää ja luotettavaa.” H5

Suurin osa haastateltavista kertoi heidän työpaikkojensa työnantajabrändiensä vastaavan todellista kokemusta työskentelystä työpaikalla. He kokivat työnantajabrändien olevan suhteellisen läpinäkyviä ja rehellisiä. Kolme haastateltavista kertoi yllättyneensä positiivisesti ja heillä oli ennestään vähemmän odotuksia. Kaksi haastateltavista kertoi työnantajabrändien vastaavan osittain todellista kokemusta. Ainoastaan yksi totesi, että työnantajabrändi ei vastaa lainkaan työntekijäkokemusta. Hänen mukaansa rakennettu brändi ei täyty työyhteisössä ja sen suhteen olisi aljon tehtävää.

Julkisella sektorilla työskentelevät kokivat työnantajabrändien olevan rehellisiä ja läpinäkyviä sekä suhteellisen maltillisia. Odotukset ovat täyttyneet, koska heille ei ole luvattu liikoja. Haastateltavat korostivat, että organisaation ei pidä työnantajabrändin avulla pyrkiä nostamaan itseään korkeammalle tai luvata asioita, mitä ei voida toteuttaa. Yksi haastateltavista oli kokenut hyväksi, että erään julkisen sektorin organisaation työnantajabrändäys vastasi todellisuutta, eikä tämän kuuluisikaan yrittää olla enempää kuin on.

”Ne ei brändää itteään mitenkään erikoistyönantajaksi, vaan kaikki perusjutut on kunnossa. Niillä on kyllä koulutus tai uusien työntekijöiden koulutus tosi kunnossa, että sitä on tehty pitkään, että sen huomaa ja se toimii. Se on semmoinen työnantaja mitä oletatkin, kun meet töihin. On tärkeää, että työnantajabrändi on rehellinen, eikä yritä yhtään enempää”. H7

Julkisen sektorin organisaatioissa resurssit työnantajabrändäykseen ovat rajallisemmat julkisten varojen käytön vuoksi. Julkiset organisaatiot nähtiin suurimman osan haastateltavien mielestä houkuttelevina niiden läpinäkyvyyden vuoksi, koska julkisen toiminnan tulee lähtökohtaisesti olla läpinäkyvää ja kestää tarkastelua. Kuten aikaisempaan todettiin, haastateltavat arvostavat rehellistä brändäystä, missä sanat kohtaavat tekojen kanssa.

”Mua kiinnostaa, että se on julkinen työnantaja. Kaikki säädökset ovat tosi tarkkoja, se homma on läpinäkyvää ja kaikki toimintamallit on kirjoitettu ylös ja ne käydään läpi sillee, että ne on työntekijälle selkeitä. Että ei oo semmosta työntekijän huijaamismeininkiä, mitä varsinkin pienemmissä firmoissa on, että on vähän niin ja näin ja vähän hämärää ja ote ite selvää. Julkisella ku on tämmösiä virkapaikkoja ja lakiki jo määrittelee, miten ne hommat pitää hoitaa, niin tollanen kiinnostaa.” H1

Työnantajabrändien nähtiin lähtökohtaisesti pyrkivän olemaan positiivisia ja tarkoitus onkin positiivisesti viestiä kohdeyleisölleen. Yksi haastateltava sanoi, että

työnantajabrändäys osittain toteutuu hänen työpaikallaan, mutta heillä on kuitenkin määrällisesti todella paljon kiirettä, stressiä ja jopa systemaattisia loppuun palamisia. Työpaikkailmoituksissa ei lue työn aiheuttavan paljon stressiä ja uupumusta. Haastateltava totesi, että hän ei ole koskaan nähnyt tämänlaista työpaikkailmoitusta, missä myönnetään suoraan työn olevan kuormittavaa. Kiire ja stressi on pikemmin ilmaistu piiloviestein kuten: ”Sinulla tulisi olla taito käsitellä monia asioita samaan aikaan”.

Työnhakijat kuitenkin odottavat työnantajabrändeiltä rehellisyyttä, joten tämä voidaan nähdä epäristiriitaisena. Herää kysymys, pitäisikö brändien viestiä rehellisemmin kasvattaakseen luottamusta työnhakijaa kohtaan? Toinen haastateltava koki myös edeltävästä työpaikastaan, että lupaukset rennosta työpaikasta olivat kaikkea muuta. Rehellisellä viestinnällä tuleva työntekijä voisi henkisesti valmistautua paremmin tulevaan ja organisaatio herättäisi enemmän luottamusta. Ylipäätään tämä vaatisi sen, että brändäystä muutetaan rehellisempään suuntaan.

5.2.2 Työnantajan joustavuus

Työnantajan joustavuuden tärkeys ilmeni läpi haastatteluiden jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastateltavat sanoivat, että eivät viihdy joustamattomalla työnantajalla. Useimmat haastateltavista kokivat tällä hetkellä olevan tyytyväisiä työnantajan joustavuuteen ja odottavat joustavuutta jatkossa myös tulevilta mahdollisilta työnantajilta. Joustavuus nähtiin tärkeimpänä vetovoimatekijänä, mutta joustavuuden muotoja on kuitenkin erilaisia. Mittavalla digitalisaation muutoksella viimeisten vuosien aikana nähtiin purettavan ”turhaa sääntöviidakkoa”. Yhdeksän kymmenestä haastateltavasta koki, että etenkin paikasta vapaana töiden tekeminen oli erittäin tärkeää. Muutama haastateltavista oli tehnyt töitä ulkomailta käsin, ja he arvostivat tätä mahdollisuutta hyvin paljon. Kyseisissä tilanteissa molemmat niin työntekijä kuin työnantaja ovat joustaneet puolin ja toisin. Työntekijä on varmistanut, että on saavutettavissa ja samalla työnantaja on osoittanut luottamusta työntekijää kohtaan.

Muutama haastateltavista luonnehti jatkuvaa työpaikalla oloa kuin olisi ”vankilassa”, jos joka päivä pitäisi mennä paikan päälle töihin. He kokivat positiiviseksi koronapandemian tuoman suuren digitalisaation muutoksen, joka mahdollisti laajemman mahdollisuuden etätöihin.

”Vaikea kuvitella, että menis enää jatkuvasti klo 8 töihin tiettyyn paikkaan, vaan kyllä vapaus on se juttu”. H7

Myös liukuvaa työaikaa arvostettiin. Kuitenkaan tärkeää heille ei ollut tehdä täysin paikasta riippumattomasti töitä, mihin aikaan vain vuorokaudesta. Yksi haastateltava kuitenkin mainitsi, että sai itse päättää, mikä viikonpäivä tekee työvuoroja, jolloin työt sopivat hyvin opintojen oheen. Hän arvosti tätä paljon ja tämä oli yksi syy, miksi on viihtynyt kyseisellä työnantajalla niin pitkään. Tärkeimpänä nähtiin nimenomaan mahdollisuus etätöihin ja hybridimallia suosittiin eniten eli toisinaan viihdyttään myös toimistolla.

”Itselle hybridityö on kaikista parhain vaihtoehto. Et sit jos mä oon vaikka liikaa etänä, sitten on jotenki semmonen väsy ja sitte ku meneeki toimistolle, niin puhtia on enemmän. Ja tää menee myös toisinpäin.” H10

Yksi haastateltavista kertoi menevänsä toimistolle virastotyöaikaan säännöllisesti ja toivoi, että kollegoita tapaisi toimistolla. Hän piti kuitenkin tärkeänä mahdollisuutta etätöihin. Tässä mielessä yhteiset toimistopäivät olisivat tärkeitä tai edes osa tiimistä olisi tällöin paikalla, koska ihminen kaipaa yhteisöllisyyttä muutenkin kuin vain verkon välityksellä. Ihannetilanteeksi luokiteltiin tilanne, jossa annetaan vapautta sekä vastuuta ja nämä kulkevat käsi kädessä. Yksi haastateltavista totesi, että hienointa olisi, jos jokainen voisi luoda itselleen semmoisen ympäristön, missä tehdä töitä tehokkaimmin. Hän luonnehti ihmisten olevan erilaisia ja ihmisillä on erilaisia tapoja toimia. Toiset tykkäävät olla enemmän toimistolla ja toiset etänä. Työntekemisen voisi muokata jokaiselle sopivaksi, samalla muistaen tehokkuuden.

”Varsinkin kun tehdään tietotyötä, niin se etätö on oikeesti mahdollista. Ku tehdään tietokoneella töitä, niin ei pidä tehdä sääntöjä vaan sääntöjen tekemisen ilosta.” H1

Myös eräs toinen haastateltavista lisäsi, että ei pidä järkevänä pakollisia toimistopäiviä, jolloin muut ihmiset eivät ole samana päivänä toimistolla. Vaikka tällöin annetaan mahdollisuus valita itse toimistopäivä, niin tämä siitä huolimatta turhauttaa eli annetaan suosituksia tai jopa pakkoja toimistopäivistä. Pakko herättää ihmisissä useasti vastarintaa (Steindl ja muut, 2015, s. 205). Pakko koetaan uhkana vapaudelle ja se synnyttää epämiellyttävän motivaatioärsyksen. Tämän vuoksi ihminen tuntee olonsa epämukavaksi ja turhautuneeksi. Haastateltava näki parempana, että esimerkiksi kuukauden aikana olisi tiimille yhteisiä päiviä, jolloin kaikki tulivat toimistolle ja samalla työnteko olisi joustavampaa. Haastateltava kutsui toimistopakkoa ”turhaksi mikromanageroinniksi”. Mikromanageroinnilla tarkoitetaan ylitarkkaa ohjeistamista. Malkamäki (2017, viit. Ahjopalo) kertoo liiallisen mikromanageroinnin vaikuttavan työntekijän itseohjautuvuuteen ja organisaatio alkaa vaikuttaa työntekijän silmissä jäykältä.

”Että jos tulee kerran viikossa toimistolle, niin ei se hyödytä ketään, että mä oon yksin siellä toimistolla, silloin ku kukaan muu ei oo siellä”. H2

Useat mainitsivat, että hyvän työnantajan merkki on joustavuuden osalta se, että asioista pystyy neuvottelemaan. Organisaatiokulttuuri ei ole tiukka, vaan toisinaan kesken työpäivän voi tarpeen tullen olla pois tärkeän menon vuoksi. Haastateltavat kokivat, että mikäli työnantaja on joustava, niin itse on myös vastavuoroisesti työnantajaa kohtaan joustava. Yksi haastateltavista sanoi, että joustavuus tuo itselle työntekijänä kiitollisuudenvelan ja tällöin hän haluaa tehdä työtehtävänsä mahdollisimman hyvin.

5.2.3 Kehittynyt teknologia

Haastateltavilla oli hyvin vahva mielipide väittämän osalta, jonka mukaan teknologian pitää olla kehittyntä työpaikalla. Vahva mielipide näyttäytyi vastaajien voimakkailla reaktioilla, kuten ”ehdottomasti”, ”joo tulee todellakin olla”, ”todella tärkeää”. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että eivät siedä vanhanaikaisia laitteita tai järjestelmien hitautta. Suurin osa koki ärsyntyvänsä erittäin helposti, mikäli havaitsivat toimimattomuutta järjestelmissä. Kukaan haastateltavista ei maininnut teknologiaa vetovoimatekijänä muiden haastattelukysymysten vastausten osalta, mutta totesi teknologian toimivuuden olevan vähimmäisvaatimus.

”Tietenkin kaikilla on omat työskentelytapansa enkä lähtis puuttumaan työntekijöiden omiin post it -lappuihin, mutta niiden töiden pitää olla tehtävissä sujuvasti etänä, että työpaikalla, se on tärkeää.” H8

*”Meillä ei ollut edes v**** Teamsia moneen vuoteen. Vasta nyt Teams on tullut. Jos järjestelmät on tosi kökköjä, niin kyllä se mua tietenkin ärsyttää.” H2*

Uudet laitteet antavat haastateltavien mukaan heti paremman kuvan työnantajasta. Ja on ”siistiä”, kun on uudet laitteet ja näillä lisätään työn mielekkyyttä. Laitteiden tulisi olla tehokkaita ja sujuvia, joiden käyttö olisi helppoa sekä niiden käyttöön tulee kouluttaa asianmukaisesti ja perusteellisesti. Ongelmatilanteiden kohdalla on tärkeää tietää, kehen voidaan olla yhteydessä.

”Jos mä en ymmärrä, miten joku järjestelmä toimii, niin mulla menee aivan kuppi nurin siitä”. H10

Z-sukupolvi odottaa asioiden ylipäätään tapahtuvan nopeasti ja käyttäytyy kärsimättömämmin kuin edeltäjänsä (Bencsik ja muut, 2016, s. 93). Z-sukupolvi on tottunut siihen jatkuvan verkossa olemisen kautta, että tieto saavuttaa nopeasti ja aikaa varsinaiselle odottelulle ei ole. Teknologia vähentää rutiininomaista työskentelyä ja yksi

haastateltavista totesikin, että rutiinityö tylsistyttää ja teknologialla tätä voidaan huomattavasti vähentää.

Asiakirjojen yleinen skannaaminen sekä kopioiminen herättää lähinnä turhautuneisuutta. Muutama kuitenkin mainitsi, että on jo hyväksynyt tämän faktan, että osa vanhemmista ihmisistä ei suostu käyttämään tiettyjä sähköistettyjä ohjelmistoja. Toinen haastateltavista totesi, että on huomannut oppivansa asioita helpommin, kuin hänen vanhemmat kollegansa. Ja ajattelu- ja toimintatavat ovat teknologian suhteen hänen mielestään erilaiset. Hänen mielestään onkin erittäin tärkeää huomioida eri sukupolvien oppimiskyky, kun laaditaan erilaisia ohjeita järjestelmien käyttöä varten.

5.2.4 Kehittymismahdollisuudet ja mielenkiintoiset työtehtävät

Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet sekä mielenkiintoiset työtehtävät olivat kaikkien haastateltavien mielestä hyvin tärkeitä tekijöitä työnantajabrändin vetovoimaisuudelle. Näiden tekijöiden tulee käydä ilmi jo siinä vaiheessa, kun työpaikkaan haetaan. Työpaikkaan jätetään hakematta, jos haastateltavat kokevat, ettei uralla voi edetä organisaation sisällä. Etenemis- ja kehittymismahdollisuudet pitävät työn mielenkiitoina ja mahdollistavat sen, että työntekijä viihtyy organisaation työntekijänä pidempään. Yksi haastateltavista toivoi, että organisaatiossa olisi tuotu ilmi selkeät portaat etenemistä varten ja etenemismahdollisuudet olisivat samanlaiset kaikille. Selkeät portaat voisivat luoda lisää motivaatiota työntekemistä kohtaan.

Muutama näki urapolun mahdollisena samassa työpaikassa, mutta lähtökohtaisesti haastateltavat olivat kiinnostuneita työskentelemään useassa eri organisaatiossa ja kokeilemaan erilaisia työtehtäviä, mikä on Z-sukupolvelle tyyppillistä. Samassa organisaatiossa urapolun luominen ei kuitenkaan nähty poissuljettuna, jos organisaatio nimenomaisesti tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Muutama koki, että osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet olivat heidän työpaikoillaan jo

kehittyneet äärimmilleen ja tämän johdosta kehittyminen olisi mahdollista vain uudella työpaikalla.

”Haluan kokea uusia työtehtäviä, organisaatioita, toimialoja ja toimintaympäristöjä. Eli mua kiinnostaa työskentely useammassa organisaatiossa”. H2

Työtehtävien täytyy olla mielenkiintoisia, jotta motivaatio työtä kohtaan säilyy. He kiinnittävät melkein ensimmäisenä huomiota työpaikkailmoituksessa työtehtäviin. Yksi haastateltava perusteli tätä sillä, että ihminen viettää suuren osan elämästään töissä ja työntekeminen on ajanviettoa, jolloin työn sisällön tulee olla mielekästä. Hallintotieteilijät haluavat edetä urallaan ja sama tehtävä vuodesta toiseen ei ole houkuttelevaa. Työtehtävän tulee vähintään tarjota monipuolisuutta. Z-sukupolven edustajat muuten kyllästyvät ja päätyvät vaihtamaan työpaikkaa. Haastateltavat kokivat innostuvansa ajatuksesta oppia aina uutta ja kehittää itseään paremmaksi osaamisalueellaan sekä mahdollisesti laajentaa osaamisaluettaan.

Osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeäksi myös organisaation ulkopuolella. Työnantajan tulisi olla joustava sen suhteen, että tämä mahdollistaa työntekijän suorittavan opintoja töiden ohella. Eli käytännössä toisinaan voi saada päiviä vapaaksi tai olla osan päivästä pois. Osaamisen kehittäminen hyödyttää myös työnantajaa. Työnantaja voisi tämän vuoksi tarjota työntekijälle uudenlaisia työtehtäviä ja työnantajan tulisi osata huomioida tämä myös oma-aloitteisesti.

”Nykyinen opintovapaajärjestelmä on hyvä, mutta siihen voitaisiin luoda vielä enemmän kannusteita. En tarkoita, että pitäisi olla paljon pois töistä, mutta jotenkin, että siitä osaamisen kehittämisestä voisi olla hyötyä sille organisaatiolle itselleen. Ja sitten jos yks innostuu täydentämään opintojaan, niin työnantajan pitäis suhtautua siihen sillee, että ’totta kai jos se sua kiinnostaa ja tuon jälkeen voisit alkaa tekemään tuon kaltaisia työtehtäviä”. H8

Työnantajan kuuntelemistaitoja arvostetaan eli tämä ilmenee muun muassa siten, että työnantaja osoittaa kiinnostusta työntekijän toiveista organisoitumisen ja työtehtävien suhteen. Työnantaja kuuntelee työntekijän toiveita omasta urapolustaan ja miten tämä haluaa edetä organisaation sisällä. Tämä edistää myös työntekijän sitouttamista organisaatioon. Hyvä työnantaja mahdollistaa urakehityksen, eikä pidä työntekijää vain yhdessä positiossa sen vuoksi, että on tässä hyvä. Työntekijän tarpeet tulee huomioida. Hyvä työnantaja osaa tunnistaa, kun työntekijä voisi vastaanottaa lisää haasteita. Yksi haastateltavista totesi tämän lisäävän motivaatiota työtä kohtaan, että työ on tarpeeksi haastavaa, koska kokee kyllästyvänsä muuten. Työtehtävien tulee olla tarpeeksi mielenkiintoisia.

”Siihen osaamisen ylläpitämiseen sekä kehittämiseen pitää panostaa. Että työntekijöillä on mahdollisuus edetä sekä ollaan perillä siitä, mitä se työntekijä haluaa. On hyvä siis olla, vaikka keskusteluita siitä, kiinnostaako vaikka toisenlaiset työtehtävät. Annetaan mahdollisuus sille, että työntekijä saa ilmaista sen, että jos haluaa tai toivoo etenevänsä johonkin toisiin tehtäviin.” H10

5.2.5 Yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus arvoina

Arvoista tärkeimpinä nousivat esille yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Nämä arvot ilmenivät niin haastattelukysymysten osalta kuin myös väittämän osalta, joka liittyi arvoihin. Myös tasa-arvoista toimintatapaa yhdenvertaisuuden ohella pidettiin tärkeänä sekä yleistä rehellistä kommunikointia organisaation sisällä. Haastateltavien tärkeimpien arvojen tulee kohdata organisaation arvojen kanssa. Kuitenkin organisaation arvojen olemassaoloon suhtauduttiin kriittisesti, koska pelkästään niiden mainitseminen esimerkiksi strategian osalta ei riitä.

”Oli kyse sit julkisesta tai yksityisestä sektorista, niin en tiää mitä ne oikeesti tekee sen eteen, vaikka nettisivuilla lukee ne arvot. Että, miten ne sitä oikeesti edistää, niin itellä on ainaki semmonen kriittinen suhtautuminen”. H9

Arvot pitää konkreettisesti todistaa ja arvojen toteuttaminen työpaikalla pitää näyttäytyä rehellisenä. Haastateltavista eräs totesikin, että arvojen tulisi olla juurtunut työntekijöiden mieliin, koska organisaatiot voivat kertoa toimivansa yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti ilman varsinaisia todisteita. Arvot eivät tämän vuoksi olleet tärkein tekijä töitä hakiessa, koska haastateltavat kokevat niiden hahmottuvan vasta työt aloitettuaan. Arvojen toteutuvuus nähdään tärkeänä erityisesti sisäisen työnantajabrändäyksen sekä työntekijäkokemuksen kautta.

5.2.6 Valmentava johtaminen

Modernia johtajuutta on valmentava johtajuus ja päätöksenteko on hajautettua (Mäkelä, 2020). Työntekijöiden itseohjautuvuuteen tällöin luotetaan ja epäonnistumisille annetaan mahdollisuus. Valmentava johtaja mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen myös epäonnistumisten kautta. Eräs haastateltavista totesi valmentavan johtajuuden tuovan organisaatioon rennomman tunnelman ja tämä kannustaa onnistumaan. Hän käytti esimerkkinä erästä hänen mielestään vetovoimaista työnantajaa.

”Niillä on tosi hyvä työnantajabrändi, että kaikki tietää sen. Rento organisaatio, missä työntekijätkin pääsee vaikuttamaan ja siellä saa epäonnistua. Rohkeasti kokeillaan uusia asioita”. H5

Haastateltavat kokivat tärkeäksi lähtökohtaisesti mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. Suurin osa haastateltavista halusi päästä vaikuttamaan päätöksiin, jotka koskevat heitä itseään eli päätös tulee vaikuttamaan omaan työympäristöön tai työtehtäviin. Vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön tulee tulla. Yhteisestä päätöksenteosta koko organisaation kesken tulee hyötymään kaikki organisaation jäsenet. Päätöksentekoon osallistamisella työnantaja osoittaa luottamusta henkilöstöään kohtaan heidän osaamisensa ja tietämyksensä suhteen.

"Joo haluan osallistua päätöksentekoon, mun mielestä se on molemminpuolisesti hyvä juttu. Opettaa varmasti myös mulle jotakin uutta ja onhan se nyt kiva päästä sanomaan omia mielipiteitä ja tuntea olonsa, että tulee kuulluksi." H6

"Lähtökohta on mun mielestä, että kysytään sitä mielipidettä niinku vähän kaikilta." H8

"Semmoset organisaatiot kiinnostaa, jotka on nykyaikaiset ja ettei johtajat tee vaan kaikkia päätöksiä, vaan työntekijät voivat vaikuttaa asioihin ja tuntuu siltä, että vaikka ois iso organisaatio niin on mahdollisuus vaikuttaa ja ihmiset otetaan huomioon." H9

Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon lisäsi työnantajabrändin vetovoimaisuutta. Eräs haastateltavista totesi kuitenkin, että hänen halunsa vaikuttaa päätöksentekoon riippuu täysin työpaikasta. Mikäli hän kokee viihtyvänsä työpaikalla, työtehtävät ovat kiinnostavia ja kokee organisaation ylipäättään itselleen hyväksi, niin hän haluaa vaikuttaa päätöksentekoon. Jos työpaikalla on huono olla, niin hänellä ei ole intressejä kehittää työpaikkaa. Yksi haastateltavista sanoi, että päätöksentekoon vaikuttaminen riippuu palkan suuruudesta. Huono tai keskinkertainen palkka ei motivoi kehittämään organisaatiota. Yleisellä tasolla kuitenkin haastateltavat halusivat olla mukana päätöksenteossa.

Muutama haastateltava oli hyvin tyytyväinen nykyisen sekä edellisen työpaikkansa esihenkilöihin ja ylipäättään valmentavaan johtamiseen organisaation sisällä, mikä tekee työntekijäkokemuksestakin hyvän. He toivoisivat, että johtaminen pysyisi yhtä hyvänä tulevilla työpaikoissa.

"No mulla on ollu molemmissa paikoissa tosi hyvät esihenkilöt, että on niinku rento meininki ja matala kynnyks puhua mistään aiheesta, et sitä mä odotan myös jatkossa. Vaikea kuvitella, että tulis semmonen vaikeesti lähestyttävä esihenkilö, ku nyt on ollu niin mukavia." H4

Valmentava johtaja luottaa työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja heidän osaamiseensa. Haastateltavat arvostivat sitä, että työnantaja luottaa työntekijään tehdessään töitä etänä tai toimistolla ja ei ole varsinaista ”kyttäyskulttuuria”, kuten haastateltava ilmaisi.

”Tärkeää semmonen luottamus ihmisten osaamiseen, että ei niinku kytätä toisten tekemistä, eikä olla, että mitä ihmettä sä olit kahvitunnilla 5 minuuttia pidempään kuin olisit saanut”. H8

Haastateltavat pitivät tärkeänä avointa keskustelukulttuuria ja organisaatiossa tulisi olla matala kynnyks sanoa omia mielipiteitään. Tämän valmentava johtavuus voi mahdollistaa. Yksi haastateltava lisäsi tässä yhteydessä, että johdolla on suuri merkitys siihen, annetaan mahdollisuus työntekijöille puhua ja kertoa mielipiteitään. Scheinin (2010) mukaisesti johtamisella on merkittävästi vaikutusta avoimeen organisaatiokulttuuriin.

”Organisaatiokulttuuriin pitää panostaa, että ei anneta vaan sen olla joku, vaan sitä kehitetään ja siihen kiinnitetään huomiota. Ja siellä on niinku huumoria ja ihmiset saa olla semmosia kuin on”. H7

5.2.7 Muita huomioita vetovoimatekijöistä

Palkka ja muut edut

Noin puolet haastateltavista mainitsivat palkan kuvaillessaan, miksi jotkin organisaatiot ovat heidän mielestään vetovoimaisia. Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat toivoivat työstään hyvää ja oikeudenmukaista palkkaa. Oikeudenmukainen palkka oli ikään kuin itsestäänselvyys. Hyvä palkka ehdottomasti houkuttelee ja se on yksi vetovoimatekijöistä. Yksi haastateltava näki erään organisaation erittäin vetovoimaisena hyvän palkkauksen vuoksi ja kyseinen haastateltava sanoi palkan olevan hänelle työnantajabrändin vetovoimaisin tekijä, jonka pitää toteutua. Palkka ei noussut kuitenkin erityisesti esille

muiden haastatteluiden aikana. Työhyvinvointi ja viihtyminen työssä nähtiin tärkeämpänä. Eräs haastateltavista totesi, ettei ottaisi työtä vastaan organisaatiolta todella hyvällä palkalla, jos ei arvostaisi kyseistä organisaatiota. Hän ilmensi tätä esimerkkiorganisaatiolla, jonka maine oli menetetty hänen silmissään organisaation epäeettisten arvojen ja kyseenalaisen toiminnan vuoksi.

Päätelmä palkan vähäisemmästä merkityksestä vetovoimatekijänä tehtiin muun muassa väittämän perusteella, jonka mukaisesti haastateltavilta tiedusteltiin, vaihtaisivatko he työpaikkaa, jos työ ei soveltuisi heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Nykyinen työ tarjoaisi tällöin hyvän palkan sekä taloudellisen turvallisuuden tunteen, mutta työssä haastateltava ei kokisi muuten viihtyvänsä. Haastateltaville esiteltiin tässä vaiheessa vaihtoehtoisia tilanteita väittämän käsittelemiseksi. Esimerkiksi, voisiko haastateltava vaihtaa työpaikkaa epästabiilimpaan työpaikkaan, kuten määräaikaiseen työhön tai sitten pienempi palkkaiseen työhön, jos ei viihtyisi työssä. Tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka tärkeä tekijä palkka ja vakaa työsuhte on loppujen lopuksi vai menevätkö muut tekijät edelle. Kilpinen (2022, s. 3) ilmensi Z-sukupolven kokevan yleisesti, ettei palkka ja turvallisuuden tunne mene yksilöllisten tarpeiden täyttymisen edelle ja tätä oli väitteen avulla tarkoitus tutkia.

Väittäjä jakoi mielipiteitä, koska vastaus väittämään saattoi riippua elämäntilanteesta, kuten onko maksettavana asuntolainaa tai onko huolehdittava jälkikasvusta. Kuitenkin lähtökohtaisesti kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkka ja turvallisuuden tunne eivät ole sitovia tekijöitä, jos muuten koe viihtyvänsä työssä. Haastateltavat nimenomaan mainitsivat sitouttavaksi tekijäksi ”viihtymisen” ja vaihtaisivat työpaikkaa, jos organisaatiossa ei viihdy. Työ on joka tapauksessa merkittävä osa ajanvietosta elämässä ja tässä suhteessa henkiset edut menevät fyysisten etujen yläpuolelle. Haastateltavat kokivat aina tavoittelevansa parempaa palkkaa, mutta työpaikalla pitää ensisijaisesti viihtyä. Kuitenkin haastateltavat tekisivät suunnitelmia tulevaisuuden osalta, eivätkä lähtisi ”ihan virran vietäväksi”, kuten yksi haastateltavista luonnehti. Eikä uuden työpaikan palkan saisi olla merkittävästi alempi, kuin edellisen. Taloudellista

turvaa pidettiin tärkeänä ja palkan tulee ennen kaikkea oikeudenmukainen työtehtäviin nähden.

Haastateltavat puhuivat konkreettisista fyysistä eduista jokseenkin vähän. Etuja kuvailtiin niin, että nämä ovat ikään kuin mukavia bonuksia työn ja palkan päälle, mutta varsinaisen välttämättöminä näitä ei nähty. Kaksi totesi nykyisessä työssään kaipaavansa etuja. Edut, jotka nähtiin vetovoimaisina, olivat lounas-, liikunta- tai kulttuurietu, joustava saldojärjestelmä ja kattava työterveyshuolto. Molemmat näistä kahdesta haastateltavasta, jotka kaipasivat etuja, työskentelivät julkisella sektorilla ja he kokivat, että yksityisellä sektorilla on paremmat edut. Erilaiset edut ja palkka lisäisivät joka tapauksessa työnantajabrändin vetovoimaisuutta, mutta ne eivät nousseet merkittävästi esille.

Työn yhteiskunnallisen merkitys

Vastaajista puolet koki työn yhteiskunnallisen merkityksen tärkeäksi ja puolet koki, että työn yhteiskunnallinen merkitys ei ole kovin tärkeää. Yhteiskunnallisen merkityksen tärkeys nousi esille väittämän muodossa. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan todennut, että yhteiskunnallinen merkitys ei olisi lainkaan tärkeää. Haastateltavat, jotka pitivät työn yhteiskunnallista merkitystä tärkeänä, työskentelivät tällä hetkellä julkisella sektorilla. He tämän vuoksi näkivät voivansa työskennellä pidempään työpaikassa, missä tehdään yhteiskunnallisesti merkittävää työtä. Tällöin olo työn merkityksellisyydestä korostuu, mikä puolestaan vaikuttaa työn mielekkyyteen sekä motivaatioon työtä kohtaan. He kokivat, että yhteiskunnallisesti merkittävä työ houkuttelee.

”Tuntuu merkitykselliseltä, että niitä asioita mitä tekee, niin niillä on vaikutusta jonku elämään, vaikka en mä suoraan tee päätöksiä, mutta välillisesti tavallaan”. H4

Haastateltavat, jotka eivät kokeneet niin tärkeäksi tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä, työskentelivät pääosin yksityisellä sektorilla. Heidän mielestään olisi mukavaa tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä, mutta se ei ollut tästä huolimatta kovin tärkeää. Tärkeämpää oli, että työ oli mielenkiintoista. Väittämistä tämä väite sai vähiten puoltamista ja vetovoimatekijäksi yhteiskunnallisesti merkittävää työtä ei voida luokitella haastatteluiden vastausten perusteella.

5.3 Työntekijäkokemuksen merkitys

Vetovoimaisen työnantajabrändin muodostumiseen vaikuttavat organisaation eri sidosryhmät eli tässä tapauksessa myös nykyiset työntekijät, jotka kertovat yrityksen toiminnasta eteenpäin eli haluavatko työntekijät toimia kuin huomaamattaan organisaation brändilähteiläinä (Vuorinen, 2021, s. 20). He ovat tällöin tyytyväisiä tai jopa ylpeitä työnantajastaan ja puhuvat työnantajasta positiiviseen sävyyn ulkopuolisille. Haastateltavilta kysyttiin, näkykö tyytyväisyys tai tyytymättömyys heistä ulospäin ja miten se ilmenee.

Haastateltavat kertoivat puhuvansa tyytyväisyydestä työpaikkaa kohtaan lähipiirilleen sekä mahdollisesti tekevänsä positiivisia LinkedIn-postauksia työnantajaan liittyen. Osa haastateltavista kertoi mainostavansa tuttavilleen organisaation avoimia työpaikkoja ja jakavansa sosiaalisessa mediassa näitä. Brändilähteiläänä toimimisen lisäksi tyytyväisyys näkyy työn laadussa ja yleisenä ideoimisena sekä innostuneisuutena. Tyytyväisyys näkyy henkisenä hyvinvointina, kuten energisyytenä töiden ohella. Työskentely on tehokasta ja tarvittaessa voidaan joustaa paljonkin työnantajaa kohtaan. Tyytyväisyys näkyy lisäksi siinä, että ei ole hakenut muualle töihin.

Kaikkien haastateltavien mielestä tyytymättömyys työnantajaa kohtaan näkyy heistä ulospäin. Osalla erittäin vahvasti ja osalla yleisenä epätyytyväisyytenä. Eräs haastateltavista totesi, että, jos hänen kiinnostuksensa työtä kohtaan loppahtaa, niin hän ei tee töitä tehokkaasti ja todennäköisesti tämän vuoksi irtisanoutuu. Tyytymättömyys

näkyi hänen kohdallaan merkittävästi. Eniten tyytymättömyys koettiin näkyvän työnteon laadussa ja yleisenä turhautumisena. Työtehtävät täten jätetään tekemättä niin hyvin kuin voisi ja tehokkuus kärsii, sekä intohimo työntekemisestä puuttuu. Tyytymättömyys vaikuttaa hyvin laajalti henkiseen hyvinvointiin.

”Jos ei oo tyytyväinen, niin näkyy oikeestaan kaikilla elämän osa-alueilla, jos ei ole hyvä olla ja ei oo positiivinen fiilis mennä töihin”. H4

Tyytymättömyys vaikuttaa yleiseen motivaatioon ja korkeampaan stressitilaan. Kuitenkin haastateltavat tiedostivat, että jatkuvaa tyytyväisyyttä voi olla vaikeaa saavuttaa, vaan tunnetilat elävät ja se on normaalia.

”Ainahan kuitenkin vähän elää se, kuinka tyytyväinen on tai kuinka tyytymätön on”. H5

Muutama haastateltavista kertoi ottavansa puheeksi tyytymättömyyden työnantajan kanssa. He pyrkivät puhumaan puutteista ensisijaisesti työnantajan kanssa. Jos muutoksia puutteisiin ei tehdä, niin työtehtäviä ei tehdä enää niin hyvin. Puutteita voi olla vaikea ottaa esille, riippuen työnantajan suhtautumisesta kritiikkiin. Lähes kaikki yhtä lukuun ottamatta totesivat puhuvansa lähipiirilleen tyytymättömyydestään työnantajaa kohtaan. Tyytymätön työntekijä vaikuttaa siis useamman henkilön mielikuvaan organisaatiosta. Siksi sisäisestä työnantajabrändäyksestä on ehdotonta pitää huolta.

5.4 Työntekijäkokemuksen kautta ilmenneet kehityskohdat työnantajabrändäykseen

Haastateltavien kanssa käytiin läpi niitä tekijöitä, joita he muuttaisivat työpaikallaan, jotta työnantajabrändi voisi olla vetovoimaisempi. Haastateltavat kertoivat asioita, jotka olivat hyvin työpaikalla ja näitä tekijöitä voisi paremmin tuoda esille työnantajabrändäyksessä. Osa haastateltavista toi esille puolestaan epäkohtia

organisaatiossa, joita he toivoisivat kehitettävän ja parannettavan. Vastaukset perustuivat haastateltavien henkilökohtaisiin työntekijäkokemuksiin eri organisaatioissa. Haastateltavat täten toivat ilmi kehityskohtia niin ulkoiseen kuin sisäiseen työnantajabrändäyksen kehittämiseen. Haastateltavat kertoivat moninaisesti kehityskohtia työpaikkojensa työnantajabrändäystä ajatellen. Heidän ajatuksiaan työnantajabrändien kehittämiseksi on koottu seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 4 Työnantajabrändin kehityskohtia haastateltavien organisaatioissa.

Tietoisuutta hyvistä työntekijäkokemuksista tulisi kasvattaa ja nostamaan tietoisuutta organisaation olemassaolosta sekä sen toiminnasta. Moni ei tiedä organisaatiota nimen perusteella.
Työnhakuilmoitusten tulisi olla monipuolisempia. Esimerkiksi kuvissa voisi näkyä eri sukupuolet ja kaikenikäiset, jotta useampia potentiaalisia hakijoita tavoitettaisiin.
Vapaata työympäristöä voisi tuoda enemmän esille. Organisaatiossa jokainen persoona saa näkyä, mikä on hyvä asia.
Organisaation tulisi kehittää työpaikalla tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä kysymyksiä ja toteuttaa näitä käytännössä. Työntekijöiden osallistamista tulisi parantaa ja johtajien pitäisi tarttua herkemmin huomattuihin epäkohtiin.
Ihmisten johtaminen voisi olla parempaa. Esihenkilöt tulisi pystyä tavoittamaan kiireestä huolimatta.
Kommunikaatiota organisaation sisällä tulisi kehittää. Keskustelut jäävät pintapuolisiksi ja käytännön toteutus jää vajaaksi.
Organisaatio voisi kannustaa työntekijöitään tuomaan ilmi työntekijäkokemuksiaan ja viestimään heidän omasta työstään läpinäkyvästi muun muassa LinkeDinissä.
Viestintää hyvistä työntekijäkokemuksista voitaisiin tuoda paremmin ilmi. Monelle organisaatio on myös melko tuntematon. Viestintään ja ulkoiseen työnantajabrändäykseen tarvitaan enemmän resursseja.
Rekrytointi-ilmoitusten pitäisi olla innostavampia. Työntekijäkokemuksia ja uratarinoita voisi tuoda paremmin esille.
Viestinnän ja sosiaalisen median kautta voisi enemmän mainostaa organisaation joustavuutta, hyviä mahdollisuuksia etenemiseen ja kehittymiseen, kilpailukykyisiä palkkoja ja kattavaa työterveyshuoltoa.

Muutaman haastateltavan kohdalla kävi ilmi se, että he kokevat työpaikkojensa mainonnan olevan yksipuolisia ja mainonnassa käytetään kuvia vain miehistä. Kuvat voisivat olla monipuolisempia, ja mainonnassa tulisi käyttää kuvia myös naisista sekä vanhemmista ihmisistä. Heidän työpaikkansa ovat nähty pitkään miesvaltaisina. Toinen haastateltavista koki, että kukaan ei ole kiinnostunut työpaikalla tasa-arvoasioista ja yleinen kieli on sukupuolittunutta. Hän sanoi, että odottaa jatkossa tasa-arvoista työyhteisöä, koska tämä ei ole hänen nykyisessä työssään toteutunut. Jokaisessa tulevassa työhaastattelussa jatkossa, hän tulee kysymään sitä, miten tasa-arvo toteutuu kyseisellä työpaikalla. Haastateltava totesi, että siinä ”erotetaan jyvät akanoista”. Haastateltava on kokenut, että monet eivät edes tiedä, mitä yhdenvertaisuus ja tasa-arvo todellisuudessa tarkoittavat, eikä sitä osata tunnistaa.

Edellä mainittu sama haastateltava kuvaili yleistä ilmapiiriä työpaikalla ”oudoksi” ja tämä saattaa johtua kommunikaation puutteesta ja taidottomuudesta kuunnella työntekijöitä. Mahdollisesti työntekijöiden mielipidettä ei edes kysytä ja myöhemmin ihmetellään, miksi kukaan ei ole aikaisemmin kertonut puutteista. Syy voi olla puhtaasti se, että kukaan ei ole kysynyt, eikä ole avoimesti ilmapiiriä, että työntekijät edes jaksaisivat ottaa aiheita puheeksi. Käytännössä ihmiset tällöin antavat ongelman olla, mahdollisesti pyrkivät selviytymään työpäivistään ja jossain vaiheessa todennäköisesti irtisanoutuvat. Haastateltava totesi, että se hyvä fiilisellä organisaatiossa vaatii oikeasti todella paljon töitä, että tätä voidaan ylläpitää. Tämä vaatii jokaiselta johtajalta herkäät ”tuntosarvet” ja tarttumista herkästi epäkohtiin. Myös eräs toinen haastateltavista ilmensi, että kommunikointi on puutteellista organisaation sisällä.

”Vaikka kysytään ja keskustellaan paljon siitä, että mikä voisi olla paremmin niin sitten, kun pitäis ottaa seuraava askel, niin on vaikeaa saada niitä käytäntöön asti. Tän oon huomannut aika monen organisaation kohdalla, että jää liian pintapuoliseksi.” H6

Toisin sanoen työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan organisaation kehittämiseksi, mutta sanoista tekoihin ei välttämättä ryhdytä. Haastateltava ilmensi tätä siten, että

hänen työpaikkansa markkinoi itseään avoimen keskustelukulttuurin omaavaksi organisaatioksi, missä on helppo keskustella paremmasta tulevaisuudesta. Eli organisaatio pyrkii olemaan tällainen ja pitää mainetta yllä tämänlaisesta työpaikasta, mutta loppujen lopuksi keskustelut organisaation kehittämisestä jäävät suunnittelun tasolle. Muutokset työnteen parantamiseksi eivät näy konkreettisesti työntekijöiden arjessa.

Useampi haastateltava nosti läpi haastatteluiden esille, että heidän työpaikoillaan voitaisiin tuoda laajemmin positiivisia työntekijäkokemuksia esille esimerkiksi uratarinoiden muodossa videoilla tai kertomalla muulla tavoin työntekijöiden työpäivistä. He itse kokivat myös, että tietyillä organisaatioilla on vetovoimainen työnantajabrändi, koska olivat lukeneet tai kuulleet positiivista työntekijäkokemuksista ystäviltään tai muutoin organisaation viestinnän kautta. Haastateltavat pitivät siitä, että organisaatiot kertovat työntekijöiden arjesta konkreettisesti tai muutoin osallistamalla työntekijöitä työnantajabrändäykseen.

”Sit kun henkilöstö tekee sitä somea ja organisaatio kertoo niiden henkilöstöstä. Sitten niillä oli semmoinen, mitä niiden työntekijä tekee päivässä, niin se kertoo konkreettisesti ihan siitä työntekijän arjesta, mutta se on tosi hyvää brändäystä, koska se on todellista.” H2

”Ku kattoo jostain linkkarista, niin niillä on tosi innostavia työnhakunostoja eli hae meille töihin ja on jotain vanhojen harjoittelijoiden tarinoita.” H10

Haastateltavat haluavat tietää todellisia kokemuksia työskentelystä työpaikalla ja aidot työntekijäkokemukset lisäävät organisaation uskottavuutta. Erään haastateltavan mielestä julkisilla organisaatioilla olisi mahdollisuus latistaa stereotyyppistä kuvaa harmaasta virkamiesarjesta työntekijäkokemuksilla eli tuoda esille työntekijälähtöisyyttä ruohonjuuritasolla. Toisen haastateltavan mielestä oli vaikeaa miettiä julkisen organisaatiota, jonka ulkoisen työnantajabrändäyksen näkee vahvana. Hänen mielestään

tämä mahdollisesti kertoo siitä, että julkisen sektorin organisaatiot voisivat parantaa työnantajabrändäystä, koska näillä on mittavasti kilpailuetua. Useampi haastateltava kuitenkin mainitsi *Verohallinnon* tekevän erittäin hyvää työnantajabrändäystä julkisen sektorin organisaatioksi. Verohallinnon viestintäkampanjoita ja rekrytointi-ilmoituksia keuhuttiin innovatiivisiksi. Erityisen positiivisena nähtiin Verohallinnon työntekijöiden osallistaminen viestintään. Tämä vetoaa nuorempiin osajiin ja henkilöstön osallistaminen viestintään lisää uskottavuutta.

”Useampikin virasto voisi ottaa mallia Verohallinnosta.” H9

Muutama haastateltavista näki, että julkisella sektorilla voisi olla enemmän kilpailukykyä kuin yksityisellä, mutta resurssien rajallisuuden vuoksi työnantajabrändäykseen liittyen, julkinen sektoria häviää yksityiselle sektorille. Silti sosiaalisessa mediassa ja viestinnän kautta tähän voitaisiin panostaa enemmän. Kiristyneen työmarkkinatilanteen vuoksi julkinen sektori kilpailee samoista osaajista yksityisen sektorin organisaatioiden kanssa. Keinot ovat kuitenkin rajatut.

”Tuntuu, että semmoinen yleinen mielikuva on, että julkisilta organisaatioilta odotetaan jotain eri asioita kuin yksityisiltä, että odotetaan, että ne on semmoisia vakaita ja luotettavia, että ei yhtäkkiä voida lanseerata joku ihan imbesilli, joku semmoinen markkinointikampanja, että mainoksia on joka tolalla.” H3

Yleisesti koetaan, että julkisen sektorin organisaatioiden työnantajabrändäyksessä tulee säilyttää tietynlainen asiallisuus, koska julkisen sektorin organisaatioita säädetään jo lailla tiukemmin. Rekrytointiprosessit nähdään yleisesti raskaampina ja haut ovat julkisia. Haastateltavat näkivät, että julkisten organisaatioiden kannattaa aktiivisesti käyttää muun muassa LinkedIniä ja Instagramia työnantajabrändäystä ajatellen. Viestintä voisi näin ollen olla modernimpaa julkisella sektorilla. Eräs haastateltavista koki julkisen sektorin työnkuvansa itselleen miellyttäväksi ja hänen mielestään juuri eduista voisi puhua enemmän.

”Ehkä ylipäätään julkisella sektorilla sitä on kuitenkin sitä kilpailukykyä esimerkiksi palkassa. Julkinen sektori on joustava ja työterveyshuolto on ihan huippu ja niinku se mahdollisuus etenemiseen ja vaikuttamiseen ja myös siihen liikkuvuuteen. Niitä vois tuoda enemmän esille, että on oikeesti hyvin asiat. Toki on niitä haasteita ja byrokratiaa, että vois olla modernimpaa. Viestinnässä ja somessa vois tuoda asioita paremmin esille. Monilla on tietty käsitys julkisesta sektorista ja moni miettii, että yksityisellä saa paljon parempaa palkkaa. Julkisella on hyvä kilpailukyky ja plus se, että työ ei oo koko elämä.” H9

Eräs haastateltavista oli myös hyvin tyytyväinen yksityisen sektorin organisaation toimintaan ja oli tästä yllätynyt positiivisesti. Hän kokee, että organisaatio on "super nuorekas ja värikäs". Viestintä organisaation sisällä on innostavaa, ja hän myös jaksaa lukea organisaation sisäisiä viestintäkanavia, joten hän on perillä siitä, mitä organisaation sisällä tapahtuu. Hän oli kuitenkin lukenut organisaation työpaikkailmoituksen, josta jäi puuttumaan innostuneisuus ja mielikuva organisaation nuorekkaasta ilmapiiristä. Hän totesi myös, että oli jutellut erään vanhemman kollegan kanssa, joka oli kertonut omasta urapolustaan organisaation sisällä. Hän oli yllätynyt keskustelusta, koska ei tiennyt tällaisista mahdollisuuksista, ja näistä ei hänen työpaikkansa viesti ulospäin. Haastateltavan mielestä uratarinoita esimerkiksi videoiden muodossa olisi kiva kuulla, ja näin voitaisiin lisätä työnantajabrändin vetovoimaisuutta.

Yksi haastateltavista koki, että työnantajabrändäys on ensimmäinen keino vaikuttaa potentiaalisesti, mutta tätä tärkeämpää on se, että minkälaisen työympäristön organisaatio tarjoaa hänelle, ja minkälaiset kollegat tämä saa. Nämä asiat hänen mielestään jäävät työnantajabrändäyksessä yleisesti vähemmälle ja näitä voitaisiin edistää.

”Mut kyl mikä sinetöi sen päätöksen on ne sisäiset asiat ja miten tuetaan työntekijää, et ei mua kiinnosta kuinka paljon on etuja – mua kiinnostaa mitä mä saan siitä työstä vastineeksi, että se on niinku oleellisinta”. H3

Yksi haastateltavista oli kokenut edeltävässä yksityisen alan työpaikassaan, että työnantajabrändäystä tehdään paljon ja varsinkin, kun haetaan kesätyöntekijöitä. Tällöin panostetaan hyvin vahvasti sosiaalisen median markkinointiin, mutta hän huomasi, että työnantajabrändäys oli kohdistettu lähinnä kauppatieteiden opiskelijoille. Tämä mielessä pitäen, kohdennusta voisi laajentaa myös muiden alojen opiskelijoille, kuten hallintotieteilijöille. Työ ei vaatinut osaamista, joka olisi ollut vain kauppatieteiden alan opiskelijoilla. Kuitenkin hallintotieteilijät työllistyvät laajasti niin yksityiselle- ja julkiselle sektorille. Eli organisaatioiden voisi olla syytä miettiä, pitäisikö työnantajabrändäyksen kohdejoukkoa laajentaa ja onko muidenkin alojen osaajilla mahdollista riittävä osaamista työnkuvaan nähden.

Haastateltavat olivat yleisesti tyytyväisiä työympäristöihinsä. Heidän mielestään tärkeintä oli, että työpaikalla viihdytään ja yleinen ilmapiiri on hyvä. On kuitenkin haastavaa tietää etukäteen, minkälaiset kollegat työntekijä saa ennen kuin aloittaa työt työpaikalla. Mukavat kollegat lisäävät viihtyvyyttä ja työpaikalle on mielekästä mennä.

”Oon huomannu sen, että työympäristö- ja toimintakulttuuri ovat sillee tärkeitä eli vaikka ois mielenkiintoista ja ois kiva työpaikka, niin ei niitäkään voi etukäteen tietää.

Eli pitäis olla kiva porukka ympärillä.” H9

Varmuudella ei voida tietää etukäteen, miten kukakin uusi työntekijä sopii organisaatioon. Haastateltavan mielestä, organisaatiot voisivat esitellä enemmän työympäristöään muun muassa sosiaalisen median alustoilla. Nämä jäävät työnantajabrändäyksessä yleisesti vähemmälle ja työympäristöjen esittely muun muassa työntekijäesittelyillä lisäisivät organisaatioiden uskottavuutta.

6 Johtopäätökset

6.1 Z-sukupolven hallintotieteilijöiden näkemykset modernin työnantajabrändin vetovoimatekijöistä

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää tutkimusongelman mukaisesti niitä tekijöitä, jotka edistävät työnantajabrändin vetovoimaisuutta Z-sukupolvea edustavien hallintotieteilijöiden näkökulmasta. Tutkielma toteutettiin, sillä osaajapula on realisoitunut, työntekijöiden odotukset työn tekemistä kohtaan ovat kasvaneet ja työelämän murros on vauhdittanut organisaatioita kehittämään uusia tapoja työskennellä (Mäkilä, 2021). Työelämän murrosta on vauhdittanut digitalisaation muutos viimeisten vuosien aikana. Työn tekemisessä on havaittavissa kulttuurillinen muutos (Kultalahti, viit. Ramsila, 2023).

Z-sukupolvi edustaa pian yhä suurempaa osaa työvoimasta, joten organisaatioiden on mukauduttava heidän työskentelytapoihinsa sekä mieltymyksiinsä, koska muutoin Z-sukupolven edustajat valitsevat työpaikan, jossa heidän tarpeensa täyttyvät paremmin. Tutkielman yhtenä tarkoituksena on herättää yhteiskunnallista keskustelua osaajapulasta, työelämän muuttuneista odotuksista ja työelämän nuorimman sukupolven tarpeista työtä kohtaan. Työntekijäymmärrystä tarvitaan, jotta organisaatiot voivat ymmärtää paremmin Z-sukupolven hallintotieteilijöiden odotukset ja toiveet työnantajabrändin vetovoiman edistämiseksi (Myllyntaus & Huhta, 2021, s. 45).

Haastateltavat rajattiin Vaasan yliopiston Z-sukupolven hallintotieteiden opiskelijoihin ja juuri hallintotieteiden maistereiksi valmistuneisiin. Tutkimusjoukko olisi ollut liian laaja, mikäli kaikki haastateltavat olisivat opiskelleet eri aloilla. Tämä valinta tehtiin sen vuoksi, sillä organisaation tulisi kohdentaa työnantajabrändäys heille sopivalle kohderyhmälle (Kaijala, 2016, s. 87–88). Kaikilla haastateltavilla oli ennestään oman alan työkokemusta. Tutkielman tarkoituksena oli näin olleen tuottaa tietoa työnantajabrändin vetovoimatekijöistä niille organisaatioille, jotka näkevät hallintotieteilijät potentiaalisena kohderyhmänään työmarkkinoilla.

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä Z-sukupolven olevan vaativa sukupolvi työn yksilöllisiä tarpeita kohtaan, kuten teoriasta kävi ilmi (Tapscott, 2010, s. 50–59). Haastateltavat eivät pystyneet valitsemaan vain muutamaa tekijää, jotka ovat heille tärkeitä työpaikalla, vaan he luettelivat useampia tekijöitä. Ihmisten ajatukset vetovoimatekijöistä ovat subjektiivisia (Rope & Mether, 2001, 19), mutta tietyt vetovoimatekijät nousivat merkittävästi esille enemmän kuin muut. Näistä todetuista vetovoimatekijöistä myös muutamat tekijät olivat kaikkien mielestä tärkeitä vetovoimaisuuden kannalta, kuten *joustavuus ja kehittynyt teknologia*. Tässä tutkielmassa ei aseteta todettuja vetovoimatekijöitä paremmuusjärjestykseen, koska yhden suosituimman tekijän toteuttaminen ei yksinään täytä Z-sukupolven tarpeita. Paremmuusjärjestykseen asettaminen ei tulisi viemään haastateltavien viestiä heidän tarpeistaan tarpeeksi hyvin eteenpäin, koska kuten sanottu, monet tekijät koettiin tärkeiksi. Seuravaaksi ilmenevä haastateltavan kommentti kiteyttää tämän päätelmän:

”On vaikea puntaroida, koska aika monia asia on tärkeä, mitä niinku odottaa työnantajalta. Mä oon ite huomannut, että mä oon aika vaativa. On musta hyvä ollakkin, että mieltii niitä asioita, jotka on itselle tärkeitä”. H10

Näin ollen työltä odotetaan merkityksellisyyttä ja Z-sukupolvi pohtii niitä asioita, jotka aidosti edistävät heidän työhyvinvointiaan. Tutkimusongelmaan vastaten, työnantajan vetovoimatekijöitä Z-sukupolven hallintotieteilijöiden näkökulmasta ovat *työnantajabrändin läpinäkyvyys ja rehellisyys, valmentava johtaminen, yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus arvoina, kehittymismahdollisuudet ja mielenkiintoiset työtehtävät, työnantajan joustavuus sekä kehittynyt teknologia*. Modernit työnantajat nähdään vetovoimaisina ja nämä edellä mainitut tekijät edistävät mielikuvaa modernista työnantajasta, ja näitä todettuja vetovoimatekijöitä voidaan heijastaa organisaation ulkoiseen kuin sisäiseen työnantajabrändäykseen. Tärkeää on huomioida, että jos näitä tekijöitä luvataan ulkoisen työnantajabrändäyksen välityksellä, niin lupaukset lunastetaan työntekijäkokemuksen kautta (Lievens & Salugther, 2016).

Haastateltavat liittivät työnantajabrändäyksen vahvasti organisaation *maineeseen* eli siihen, onko työnantaja hyvä vai ei. Työnantajabrändin maineeseen vaikuttaa, kuinka hyvin tulevat ja nykyiset työntekijät viihtyvät organisaatiossa. Maine on riippuvainen lisäksi yleisestä julkisuuskuvasta tai onko organisaatio esimerkiksi joutunut mediakohujen kohteeksi vaikkapa epäeettisen toiminnan vuoksi, mikä herkästi huonontaa mainetta. Vaikka organisaatiolla olisi hyvä maine, niin hyvän maineen varaan ei kannata tuudittautua, vaan sen eteen tulee tehdä töitä, koska kilpailu osaajista on organisaatioiden välillä kiristynyt. Organisaatioiden ei näin ollen tulisi suhtautua liian itsevarmasti omaan maineeseensa, koska liiallinen itsevarmuus pahimmillaan heikentää mainetta. Ei myöskään riitä, että laitetaan resursseja pelkästään ulkoiseen työnantajabrändiin, eli esimerkiksi organisaation sosiaalisen median kampanjat ovat todella näyttäviä, mutta oikeaan työntekijäkokemukseen ei panosteta.

Liiallinen itsevarmuus ja tuudittautuminen hyvän maineen varaan saattaa johtaa siihen, että Z-sukupolven potentiaalisia hakijoita tai nykyisiä työntekijöitä menetetään. Liiallinen itsevarmuus hakijoiden mielestä saattaa näkyä siten, että odotukset työnhakijaa kohtaan ovat liian suuret harjoittelu- tai työpaikkailmoituksen perusteella tai tarjotaan liian matalaa palkkaa. Liian suuret odotukset näkyvät esimerkiksi niin, että harjoittelupaikkailmoituksen perusteella oletetaan hakijalla olevan ennestään melko paljon kokemusta aihealueesta ja hänen oletetaan korvaavan aihealueen asiantuntija, vaikka kyseessä on nimenomaisesti harjoittelu. Harjoittelu ei ole näin ollen syy sille, että korvataan asiantuntija matalalla palkkauksella. Kukaan haastateltavista ei todennut, että pelkkä organisaation tunnettavuus tai kuuluisuus riittäisi syyksi hakea työpaikkaan. Oma mainetta ei tulisi pitää itsestäänselvyytenä. Voidaan näin ollen päätellä, että hyvän maineen edistämiseen vaikuttavat muun muassa tutkimuksen myötä havaitut vetovoimatekijät, joita avataan seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

Työnantajabrändiltä odotetaan *läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä*. Näiden tekijöiden tulee näkyä koko organisaation käytännön toiminnassa. Organisaatioita ja työnantajabrändejä arvioidaan kriittisesti (Tapscott, 2010, s. 50–59) ja kriittisyys näkyi haastateltavien

vastauksissa. Z-sukupolvi kaipaa konkreettisia todisteitä siitä, miten nämä todetut vetovoimatekijät toteutetaan käytännössä organisaation arjessa. He hakevat todisteita toiminnasta verkostojen kautta ja kokevat tunnistavansa herkästi, jos brändi ei ole rehellinen (Boitnott, 2018). Läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä voidaan edistää myös kertomalla avoimesti tehdyistä virheistä organisaatiossa ja siitä, miten niistä on opittu ja kehitetty toimintaa eteenpäin. Kuten Rytönen (2018) on luonnehtinut, niin tärkeämpää on läpinäkyvä arki organisaatiossa, kuin suuret julistukset. Menestyminen yleisesti vaatii uskallusta ottaa riskejä ja tällöin on todennäköisempää tehdä myös virheitä. Yksi haastateltavista kuvaili vetovoimaiseksi työnantajaksi organisaatiota, missä annetaan mahdollisuus epäonnistumiselle.

Valmentava johtaminen antaa mahdollisuuden virheille ja epäonnistumisille, joiden tavoitteena on niistä oppiminen ja tämän myötä kehittyminen (Leppänen & Rauhala, 2015, s. 72–73). Valmentava johtaminen lisää tutkimuksen mukaisesti hyvinvointia ja viihtyvyyttä työssä. Valmentavan johtajuuden kautta työntekijään kohdistetaan luottamusta ja työntekijän itsevarmuus omaa tekemistä kohtaan kasvaa. Lisäksi valmentava johtaminen mahdollistaa avoimen organisaatiokulttuurin, joissa jokainen voi tuoda mielipiteensä esille, vaikuttaa päätöksentekoon omalta osaltaan ja jokainen persoona saa näkyä. Päätöksentekoon osallistamalla, organisaation sisällä piilevä, mahdollisesti jopa näkymätön tieto saadaan esille ja se palvelee niin organisaatiota kuin työntekijää. Z-sukupolven hallintotieteiden edustajat toivovat organisaatiokulttuurin olevan nuorekas, jossa innovointi on osa arkea ja uskalletaan rohkeasti uudistaa. Mielipiteet voidaan tuoda ilmi ja jokainen työyhteisön jäsen voi olla sellainen kuin on.

Tärkeimpiä arvoja haastateltaville olivat *yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus* ja näiden arvojen tulee olla osa toimintaa organisaatioissa. Näiden arvojen toteutuminen ja näihin toteutumiseen luottaminen vaatii työnantajabrändiltä läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä, koska muutoin arvojen olemassaoloon ei uskota. Moroko ja Unclesin (2008) ovat kirjoittaneet, että ulkoisen työnantajabrändäyksen välityksellä voidaan helpottaa työnhakijaa sisäistämään organisaation arvot, ennen kuin tämä aloittaa työt

organisaatiossa. Tämän tutkimuksen perusteella, työnhakijat eivät kuitenkaan usko organisaation arvoihin, ennen kuin ovat kokeneet ne työntekijäkokemuksen kautta. Mikäli arvoja tuodaan ilmi työnantajabrändäyksen kautta, niin niiden pelkkä toteaminen ei riitä, vaan nämä tulee todistaa konkreettisten esimerkkien kautta. Eli miten nämä arvot näkyvät organisaation toiminnassa ja miten niiden eteen tehdään töitä.

Backhaus ja Tikoo (2004, s. 54) ovat todenneet, että työntekijät odottavat entistä enemmän organisaatioiden erottuvan sosiaalisella vastuulla ja Z-sukupolvi odottaa organisaation toiminnan olevan eettistä (Tapscott, 2010, s. 50–59). Puolet haastateltavista kokivat työn yhteiskunnallisen merkityksen tärkeäksi ja puolet eivät. Vuorisen (2021, s. 20) mukaan Z-sukupolven tyypillisesti kerrotaan haluavan vaikuttavan työnteollaan ympäröivään yhteiskuntaan. Vaikka puolet haastateltavista koki, että työn yhteiskunnallinen merkitys ei ole heille kovin tärkeää, niin joka tapauksessa organisaatiot vaikuttavat ympäröivään yhteiskuntaan myös arvojen kautta, mikäli organisaatio on yhdenvertainen ja oikeudenmukainen paikka työskennellä. Yhteiskunnallisesti merkittävä työ on sikäli näin ollen laaja käsite ja sillä on erilaisia ulottuvuuksia. Haastateltavat pitivät kuitenkin lähtökohtaisesti tärkeänä, että organisaation arvot vastaavat heidän omia henkilökohtaisia arvojaan. Voidaan päätellä, että organisaation sosiaalisella vastuulla on merkitystä Z-sukupolvelle.

Seuraavana tärkeänä vetovoimatekijänä nähtiin organisaation tarjoamat *kehittymismahdollisuudet ja mielenkiintoiset työtehtävät*. Uralla eteneminen ja jatkuva itsensä kehittäminen on hyvin tärkeää Z-sukupolvelle. Mielenkiinto työtä kohtaan muutoin päättyy, jos työ ei haasta tarpeeksi ja ja työpäivien sisältö on päivästä toiseen samanlaista. Työnantajan kuuntelemistaitoja työntekijän halusta edetä arvostetaan ja tämä lisää työntekijän sitoutumista. Työnantajan tulisi myös itse oma-aloitteisesti osata huomioida, kun työntekijä voisi vastaanottaa lisää haasteita.

Lähtökohtaisesti Z-sukupolven edustajat ovat kiinnostuneita kokeilemaan erilaisia työpaikkoja ja työtehtäviä. Kuten Kyllönen (2021) totesi, Z-sukupolvea ei kiinnosta pitkä

työura samassa paikassa, jos työssä ei ole vaihtelevuutta. Tämä onkin ehdottoman tärkeää huomioida tai muutoin Z-sukupolven työntekijä tulee vaihtamaan työpaikkaa. Etenemismahdollisuuksien lisäksi Z-sukupolven edustajat arvostavat, jos työnantaja mahdollistaa osaamisen kehittämisen myös organisaation ulkopuolella. Tällä tarkoitetaan sitä, että työnantaja mahdollistaa työntekijälle joustavuuden myötä mahdollisuuden esimerkiksi opiskeluun, mikä myös loppupeleissä hyödyttää työnantajaa, kun työntekijän osaaminen kasvaa.

Yleisesti työnantajan mahdollistama *joustavuus* oli kaikista vetovoimaisin tekijä työnantajabrändissä, mikäli yksi tekijä arvostetaan ylitse muiden. Työn tekeminen on muuttanut muotoaan ja työ on monipaikkaisempaa. Koronapandemian aiheuttama laaja etätyösuositus on jättänyt jälkensä ja etätyötä tehdään entistä enemmän. Mahdollisuus etätyöhön on tutkimuksen mukaisesti hyvin tärkeää Z-sukupolven hallintotieteilijöille. Etätyöstä on vaikeaa luopua, koska se on ollut osa elämää muutaman vuoden ajan ja mahdollistanut enemmän vapauksia. Useimmat haastateltavat myös kokivat nykyisen työnsä yhdeksi suurimmaksi vetovoimatekijäksi joustavuuden ja tämä on ollut yksi niistä tekijöistä, miksi kyseisille työnantajille on hakeuduttu töihin.

Joustavuuden merkitys korostuu erityisesti Z-sukupolven edustajien kohdalla, sillä he arvostavat valinnanvapautta ja haluavat määritellä itse oman työnsä sisällön ja työskentelytavan. Tämä korostaa työnantajien tarvetta tarjota mahdollisuuksia joustavaan työskentelyyn ja etätyöhön. Työpaikan joustavuus voi myös vahvistaa työnantajabrändiä, sillä se voi houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä, jotka arvostavat joustavuutta ja valinnanvapautta työssään. On kuitenkin tärkeää huomioida, että kaikille ei välttämättä sovi täysin etätyö tai täysin toimistotyö, joten hybridimalli, jossa on mahdollisuus valita työskentelypaikka, voi olla hyvä ratkaisu monille työntekijöille. Ei ole kuitenkaan tarpeen mukaista säännellä hybridityötä liikaa ja pitää pakollisia toimistopäiviä, jos todellista tarvetta toimistolle menemiselle ei ole esimerkiksi työtehtävien osalta. Lisäksi on tärkeää huomioida, että joustavuus edellyttää myös selkeitä pelisääntöjä ja kommunikointia työntekijöiden ja työnantajien välillä, jotta

työskentely on tehokasta ja yhteistyö sujuu saumattomasti. Voidaan päätellä, että nimenomaan valinnanvapaus työntekeemisestä on osa Z-sukupolven identiteettiä (Tapscott, 2010, s. 50–59).

Viimeisimpänä tärkeimpänä vetovoimatekijänä on *kehittynyt teknologia*. Tämä mahdollistaa sen, että työtä voidaan tehdä joustavasti ja monipaikkaisesti. Haastatteluiden kohdalla oli jopa yllättävää, kuinka voimakkaasti haastateltavat reagoivat siihen, mikäli huomaavat teknologisissa järjestelmissä toimimattomuutta. Toimimattomuus aiheuttaa turhautuneisuutta ja ärsyyntyneisyyttä. Uudet laitteet ja tehokkaat järjestelmät antavat paremman kuvan työnantajasta ja niillä lisätään työn tuloksellisuutta sekä mielekkyyttä. Voidakseen hyödyntää kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla organisaatioiden on pystyttävä tarjoamaan räätälöityjä, virtaviivaisempia ja yhteistyöhön perustuvia digitaalisia kokemuksia. Z-sukupolvi näkee juuri ne työnantajabrändit vetovoimaisina, jotka osaavat vastata teknologian muuttuviin tarpeisiin (Bencsik ja muut, 2016, s. 93).

6.2 Kilpailuetua hyvällä työntekijäkokemuksella

Tutkimuskysymys siis oli, miten työntekijäkokemusten kautta voidaan parantaa työnantajabrändin vetovoimaisuutta. Tutkimustulokset osoittivat, että panostamalla hyvään työntekijäkokemukseen voidaan saavuttaa kilpailuetua, koska tyytyväiset työntekijät puhuvat hyvästä työnantajasta positiivisesti ulospäin. Tämä on tärkeää, koska työntekijäkokemukset ovat yksi tärkeimmistä keinoista viestiä uskottavasti ulospäin ja ne luovat perustan työnantajabrändille (Vikman, 2022). Tyytyväiset työntekijät ovat avain organisaation menestykseen, sillä heidän tyytyväisyytensä näkyy työn tekemisen tehokkuudessa ja yleisenä innostuksena, kun taas tyytymättömyys näkyy työnteon heikompana laatuna ja yleisenä turhautumisena työtä kohtaan. Hyvää työntekijäkokemusta edistää se, että havaitut vetovoimatekijät näkyvät konkreettisesti työntekijöiden arjessa.

Haastateltavat toivat esille hyvin erilaisia tekijöitä, joita heidän organisaatioiden työnantajabrändeissä tulisi muuttaa tai tuoda paremmin esille. Nämä kehitysideal tuotiin tarkasti esille sivuilla 65–66 ilmenevässä taulukossa 4. Vaikka haastateltavia olisi ollut useampia, niin todennäköisesti kehitysideal olisivat olleet tästä huolimatta erilaisia, koska organisaatioiden haasteet tai kehityskohdat todettiin olevan pitkälti organisaatiokohtaisia. Kovin yleistä ongelmaa tai kehitysideaa liittyen työntekijäkokemuksiin – ei tämän tutkimuksen perusteella ilmennyt. Joka tapauksessa muutamat asiat koroistuivat hieman enemmän kuin toiset.

Onnistuneiden työntekijäkokemusten jakaminen ja viestiminen voi auttaa organisaatiota houkuttelemaan ja pitämään kiinni potentiaalisista työntekijöistä, ja samalla parantaa organisaation mainetta. Työntekijöiden osallistaminen sosiaalisen median kanavilla ja videoiden käyttö uratarinoiden jakamisessa ovat hyviä tapoja lisätä läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta organisaation työnantajabrändiin. Näillä lisättäisiin organisaation vetovoimaisuutta, koska ne perustuvat aitoihin kokemuksiin.

Myös julkisen sektorin organisaatioilla olisi mahdollisuus muuttaa yleistä kuvaa byrokraattisesta ja "harmaasta" työpaikasta työntekijäkokemusten avulla. Julkisen sektorin organisaatiot voisivat hyödyntää sosiaalisen median kanavia, kuten LinkedIniä ja Instagramia, innovatiivisemmalla tavalla viestinnässään. Useampi julkisen sektorin organisaatio voisi ottaa mallia Verohallinnosta, jonka vetovoimaisen viestinnän haastateltavat kokivat toimivaksi. Yksityisen sektorin organisaatioiden vetovoimaisen viestinnän luomisessa havaittiin myös puutteita. Eräs haastateltava koki yksityisen organisaation sisäisen viestinnän nuorekkaaksi, mutta ulkoinen viestintä ei ollut erottuvaa. Haastateltavan mielestä organisaation julkaisemassa työpaikkailmoituksessa ei ilmennyt työpaikan todellista nuorekasta ja innovatiivista ilmapiiriä. Viestintä voisi olla rohkeampaa ja paremmin kohdistettua organisaation haluamaan kohderyhmään.

Lisäksi haastateltavien mielestä julkisen sektorin työpaikkojen etuja voisi tuoda tarkemmin ilmi. Hyviksi eduiksi julkisella sektorilla nähtiin joustavuus, hyvä

terveyshuolto, urakehitysmahdollisuudet ja työtä ei koettu liian kuormittavaksi. On huomioitava, että nämä tekijät voivat vaihdella organisaatiosta toiseen, eikä niitä voi yleistää kaikkiin julkisen sektorin organisaatioihin. Haastateltavien mukaan yksityisellä sektorilla on paremmat edut ja etujen suhteen yksityinen sektori on vetovoimaisempi. Haastateltavat kaipasivat erityisesti lounas-, liikunta tai kulttuurietuja ja nämä lisääisivät vetovoimaisuutta.

Z-sukupolven hallintotieteilijöitä kiinnostaa erityisesti, minkälaisen työympäristön organisaatio tarjoaa ja minkälaisia ihmisiä siellä työskentelee. Haastateltavista suurin osa oli tyytyväinen työpaikkaansa ja viihtyivät työympäristössään. Heidän mielestään näiden tekijöiden tuominen ilmi jää työnantajabrändäyksessä vähemmälle ja näitä tulisi tuoda enemmän esille muun muassa sosiaalisen median kanavilla. Työntekijäkokemuksilla- ja työntekijäesittelyillä on tämän tutkimuksen mukaan uskottava vaikutus organisaation luomaan kuvaan työpaikan viihtyvyydestä ja näiden laajempaa ilmentämistä työnantajabrändäyksessä haastateltavat kaipasivat.

6.3 Työn merkitys ja vetovoimaisuus uudessa työkuulttuurissa

Tutkielman aihe on ajankohtainen, ja noin puolet sen lähteistä on tuotettu vuoden 2019 jälkeen. Erityisesti työnantajan vetovoimaisuuden edistäminen on paljon keskusteltu aihe, kuten tutkielman uusimpia lähteitä tarkastelemalla voidaan todeta. Vaikka työelämä on muuttunut inhimillisempään suuntaan, työntekijöiden tuloksellisuus ei ole heikentynyt. Työntekijöiden vetovoima- ja motivaatiotekijöiden ymmärtäminen edistää tuloksellisuutta, kuten tutkimus osoittaa. Työntekijät haluavat tulla kuulluksi, ja heidän ajatuksillaan on merkitystä. He eivät halua olla vain yksi organisaation resursseista (Korhola & Kankainen, 2021). On havaittavissa kulttuurillinen muutos (Kultalahti, 2023). Työnantajabrändäyksen tavoitteena on houkuttaa työnhakijoita, jotka sopivat mahdollisimman hyvin työpaikkaan ja -tehtävään ja jotka kokevat kyseisen työnantajan ja sen tarjoamat edut sopiviksi. Tämä edistää pitkäkestoisen työsuhteen syntymistä ja vähentää virherekrytointeja, mikä puolestaan vähentää kustannuksia.

Työn tulee olla merkityksellistä henkilölle itselleen, mutta työn ei tarvitse olla suuri intohimo, kuten Kultalahti (2023) on luonnehtinut nuorten ajattelevan. Joka tapauksessa mielenkiintoiset työtehtävät ovat tärkeitä tutkimuksen mukaisesti. Z-sukupolvi ei halua omistaa koko elämänsä työlle. Useampi haastateltava totesi tutkimuksen aikana, että toivoo työn olevan viihdyttävää ja mielekästä, sillä ihminen viettää suuren osan elämästään töissä. Z-sukupolvi ei usko, että avain menestykseen ja onnelliseen elämään löytyy pelkästään tekemällä loputtomasti työtunteja vapaa-ajan kustannuksella. Merkitystä he löytävät myös vapaa-ajan aktiviteettien kautta ja kehittämällä muutoin itseään. Työn kautta löydetään keinoja, jotta mielekäs elämä voidaan mahdollistaa (Kultalahti, viit. Ramsila ja Jokiaho, 2023). Työnantajan mahdollistama joustavuus antaa vapauksia toteuttaa muuta elämää työn ohella.

Z-sukupolven hallintotieteilijät kuitenkin tekevät työnsä tehokkaasti ja tunnollisesti, jos ovat tyytyväisiä työhönsä. He kaipaavat haasteita ja organisaation tulee tarjota kehittymismahdollisuuksia. Muuten he kyllästyvät ja vaihtavat työpaikkaa. Kuten Kultalahti (2023) toteaa, niin vaihtuvuus organisaatiossa ei palvele ketään, vaan organisaatioiden tulisi ylläpitää vetovoimatekijöitä, jotta osaajat jäisivät taloon. Kultalahden mukaisesti Z-sukupolven edustaja ei välttämättä ole niin sitoutunut organisaatioon, vaan omaan asiantuntijuuteen ja luottamukseen omasta osaamisestaan. Tutkimuksen haastateltavat antoivat itsestään kunnianhimoisen ja itsenäisen kuvan, eli uralla halutaan edetä ja he toivovat organisaation mahdollistavan itseohjautuvuuden. Heille ei ole kuitenkaan välttämätöntä tai tarpeellista vaihtaa työpaikkaa, jos heidän vetovoimatekijänsä täyttyvät organisaatiossa.

Haastateltavat toivoivat työltään hyvää ja oikeudenmukaista palkkaa, ja kilpailukykyinen palkka on yksi vetovoimatekijöistä. Palkka ja fyysiset edut eivät kuitenkaan nousseet esille merkittävästi haastatteluiden osalta. Näin ollen henkiset edut, kuten työssä viihtyminen ja yleinen hyvinvointi menivät fyysisten etujen edelle. Kilpinen (2022, s. 3) totesi, että Z-sukupolvi odottaa heidän yksilöllisten tarpeiden täyttyvän ja palkka sekä turvallisuuden tunne työpaikan säilymisestä eivät mene näiden tekijöiden edelle. Näin

ollen tämä Kilpisen teoria voidaan vahvistaa tutkimustulosten perusteella, mutta taloudellinen turva tästä huolimatta nähdään tärkeänä.

Vaikka tutkielman tarkoituksena on tuottaa tietoa organisaatioille työnantajabrändin vetovoimatekijöistä, niin tulee ymmärtää, että tutkimuksen tiedon hyödyntäminen ei ole pelkästään esimerkiksi organisaation henkilöstöosaston vastuulla, vaan kaikki lähtee ihmisten johtamisesta ja yleisestä organisaatiokulttuurista. Tämän vuoksi mielestäni tutkielma on erityisesti suunnattu organisaation johdolle ja esihenkilöille, koska johtajilla on paljon vastuuta onnistuneesta organisaatiokulttuurista sekä päätöksenteosta, mutta tutkielmasta hyötyy myös muut organisaation tahot. Ei ole tarkoituksenmukaista ymmärtää tutkimustuloksia niin, että Z-sukupolvi odottaa näitä vetovoimatekijöitä työnantajalta, mutta ei anna vastapalvelukseksi mitään. Päinvastoin – tutkielman sanoma on se, että Z-sukupolven edustaja on lojaali ja tehokas työnantajaa kohtaan vastapalveluksena. Parhaimmillaan tämä sitoutuu organisaatioon. Ja jos ei suoraan organisaatioon, niin ainakin työtehtäviinsä.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Z-sukupolvea pidetään yleisesti ehkä jopa vaativimpana sukupolvena kaikista sukupolvista työn odotuksia kohtaan. Y-sukupolvesta on tehty tutkimuksia verrattain melko paljon, mitä selittää se, että Y-sukupolvi on tällä hetkellä suurin työmarkkinoilla oleva sukupolvi. Ei voida kuitenkaan olettaa, että Z-sukupolvien olisi suoraan vaativin sukupolvi. Jatkotutkimusaiheita ajatellen – olisi mielenkiintoista tutkia, miten Y- ja Z-sukupolven työnantajabrändin vetovoimatekijät eroavat toisistaan.

Tutkimukseen voisi lisätä myös X-sukupolven, jolloin näiden kolmen sukupolven työelämän odotuksia voisi vertailla. Vertailuja voitaisiin tehdä niin yleisellä tasolla samalla alalla työskentelevin ihmisten kesken kuin myös organisaatiokohtaisesti. Samoja vetovoimatekijöitä voisi löytyä, kuten joustavuus, koska kaikki sukupolvet ovat kokeneet työelämän murroksen viimeisten vuosien aikana ja osittain tottuneet esimerkiksi

etätyöhön. Mutta muutoin teknologian ja arvojen suhteen odotukset saattaisivat olla erilaisia. Organisaatioille tämä voi olla suuri haaste, eli miten täyttää eri sukupolvien tarpeet?

Työntekijäkokemuksia voitaisiin jatkossa puolestaan tutkia organisaatiokohtaisesti. Toisin sanoen tutkitaan niitä asioita työntekijäkokemuksien kautta, joihin organisaation työntekijät ovat tyytyväisiä. Näitä tekijöitä voitaisiin täten heijastaa työnantajabrändiin. Työntekijäkokemuksia voitaisiin tutkia myös pelkästään yksityisen tai julkisen sektorin organisaatioissa, joiden perusteella voisi rajatummin päätellä niitä tekijöitä, jotka ovat toimivat hyvin julkisella- tai yksityisellä sektorilla tai kaipaavat kehittämistä.

6.5 Luotettavuus

Puusa ja Juuti (2020, s. 173–174) huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan motivaatiolla ja henkilökohtaisilla kokemuksilla voi olla jonkin verran vaikutusta tutkimuksen suunnitteluun, teoreettisiin valintoihin ja siten myös aineiston havaintoihin. Tämän vuoksi on tärkeää pyrkiä erottamaan omat kokemukset ja esitiedot aineistosta ja tarkastella niitä kriittisesti, jotta objektiivisuus säilyy aineiston tulkinnassa ja yhdistämisessä (Puusa & Juuti, s. 174).

Yksi tutkimuksen toteuttamisen motivaation lähteistä oli oma kiinnostukseni aiheeseen. Olen itse huomannut, että viime vuosien globaalit tapahtumat ovat nostaneet odotuksia työnantajia ja työntekemistä kohtaan. Siksi oli mielenkiintoista tutkia, mitkä vetovoimatekijät ovat tärkeitä muille opiskelijoille. Edustan itse myös Z-sukupolvea ja olen Vaasan yliopiston yhteisön jäsen sekä opiskelen hallintotieteitä. Tutkimuksen luotettavuutta on näiden tekijöiden vuoksi tarpeellista tarkastella, koska olisin tutkielman haastateltaville asetettujen kriteerien puitteissa toimia myös itse haastateltavana. Tutkielmaa toteuttaessa ja aineistoa analysoidessa olen pyrkinyt kuitenkin olemaan mahdollisimman objektiivinen tutkimustulosten osalta.

Tutkielman teoreettinen viitekehys on muovautunut tutkimalla useita eri aikaisempia tutkimuksia liittyen työnantajabrändäykseen ja työntekijäkokemukseen. Olen tutkinut myös paljon kirjallisuutta, jotta sopivat käsitteet tutkimusongelman sekä tutkimuskysymyksen käsittelemiseksi ovat löytyneet. Paneuduin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin huolellisesti. Lähtökohtaisesti tutkimuksessa hyödynnettiin pääosin tuoreita lähteitä, jotka osaltaan lisäävät luotettavuutta aiheen ajankohtaisuudesta. Muutama lähde oli hyvin vanha työnantajabrändäyksen osalta, mutta niiden avulla kuvastettiin työnantajabrändäyksen historiaa ja käsitteen historiallista syntymistä sekä sen kehittymistä.

Haastattelukysymykset rakennettiin teoriaan perustuen, ja jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset. Tarvittaessa kysyin lisäkysymyksiä, jos vastaus jäi epäselväksi, tai pyysin selventämään vastausta. En kuitenkaan ohjannut haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla. Pyrin olemaan neutraali haastattelija ja vältin kommentoimasta vastauksia omilla ajatuksillani aiheesta. Olisi ollut helppoa kommentoida ja ottaa osaa keskusteluun tutkimuksessa käsiteltäviin aiheisiin, koska olisin voinut itse olla myös haastateltavana ja tunsimme haastateltavien kesken toisemme jokseenkin opintojen kautta. Menettelin tällä tavalla, koska halusin pysyä mahdollisimman objektiivisena.

Aineiston analyysia kirjoittaessa pyrin yksityiskohtaiseen tiedon analysointiin sekä perustelemaan havaittuja vetovoimatekijöitä aineistoon perustuen (Puusa & Juuti s. 176). Tutkimuksessa käytin melko paljon suoria autenttisia lainauksia aineistosta ja perustelin tulkintoja näillä, koska näillä lisätään tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä (Moilanen & Räihä, 2018, s. 57). Lainaukset aineistosta helpottavat lukijaa ymmärtämään päättelyketjua (Puusa & Juuti s. 176). Pyrin tuomaan haastatteluiden aitouden esille eli en pelkistänyt haastateltavien lauseita. Toin jokaisen äänen esiin tutkimuksessa ja tavoittelin tasapuolisuutta.

Aineistossa havaittiin toistuvuutta eli saturaatiota, mikä osaltaan lisää luotettavuutta (Valli, 2018, s. 28). Työntekijäkokemuksiin liittyvän aineiston osalta luvuissa 5.3. ja 5.4. saturaatiota ei ollut puolestaan niin paljon havaittavissa, koska kehitysidealat haastateltavien organisaatioiden työnantajabrändäyksen osalta olivat suurimmaksi osaksi erilaisia. Työntekijäkokemuksia näiden kehitysideoiden osalta tulisi tutkia organisaatiokohtaisesti isommalla otannalla, jotta selkeämpi johtopäätöksiä näiden osalta voitaisiin tehdä. Tutkijana ymmärsin, että yhden organisaation haaste ei kuitenkaan välttämättä ole toisen organisaation haaste eikä näitä voida yleistää.

Analyysi on tapahtunut teoriaohjaavasti, joten tämä edisti tutkijan objektiivisuutta. Tuloksia ja johtopäätöksiä reflektoin sekä vertasin omaan esitietoon ja pyrin kriittisyyteen (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Mikäli itse opiskelisin eri alalla tai en itse kuuluisi Z-sukupolven edustajiin ja olisin täysin ulkopuolinen tutkija, niin todennäköisesti johtopäätökset voisivat olla hieman erilaiset. En kuitenkaan ole nähnyt tätä tutkielman toteuttamisen kannalta ongelmana, vaan pikemminkin hyvänä asiana. Täydelliseen objektiivisuuteen ei voi täysin päästä laadullisessa tutkimuksessa.

On myös huomioitava, että jos haastattelut olisi kohdistettu juuri hallintotieteet aloittaneille Z-sukupolven edustajille, niin näkemykset vetovoimatekijöistä olisivat voineet olla erilaisia, koska oman alan työkokemuksia ei välttämättä ole. Tämän vuoksi tutkielmassa on nimenomaisesti painotettu, että haastateltavilla on ennestään työkokemusta ja he ovat valmistumisen kynnyksellä tai juuri valmistuneita. Tiesin ennestään, mitä haastateltavat tekevät työkseen, joten valintoja haastatteluun kutsuttaville tehtiin näiden perusteella. En ottanut organisaatioita huomioon haastateltavien valinnassa, enkä tietoisesti pyrkinyt valitsemaan vain organisaatioita, joissa panostetaan työnantajabrändäykseen. Halusin olla tasapuolinen sen suhteen, että haastateltavat edustivat sekä yksityistä että julkista sektoria.

Hirsjärven ja kumppaneiden (2009, s. 231) mukaan luotettavuus ja validiteetti ovat tapoja mitata tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että

tutkimustulokset voidaan toistaa, kun taas validiteetti testaa tutkimustulosten pätevyyttä. Laadullisen tutkimuksen ainutlaatuisuuden takia sen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi on haastavaa, mutta tutkielman luotettavuutta on parannettu selittämällä tutkimuksen rakenne vaihe vaiheelta ja olen pyrkinyt siihen, että tutkielma etenee loogisesti (Hirsjärvi ym., 2019, s. 232; Ronkainen ym., 2013, s. 132–136).

Puusa ja Juuti (2020, s. 179) toteavat, että laadullinen tutkimus ei tuota yleistettävää tietoa, vaan sen sijaan se tarjoaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä. Vaikka tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yleistää, tutkielmaa voi hyödyntää mielestäni kuitenkin myös organisaatioissa, mihin ei palkata vain hallintotieteilijöitä, mutta yleisesti Z-sukupolven edustajia. Tutkimuksen tulokset ovat linjassa Z-sukupolven teorian ja muiden Ramsilan (2023) artikkelissa esitettyjen näkemysten kanssa Z-sukupolven odotuksista työelämää kohtaan. Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esiin vetovoimatekijöitä konkreettisella tavalla ja esittämään, miten niitä voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa. Konkreettiset esimerkit parantavat tutkimuksen luotettavuutta, koska haastateltavatkin mainitsivat nämä keinot.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent Oy.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-3905-6>
- Aarnikoivu, H. (2010). Työelämätaidot - Menesty ja voi hyvin. Sanoma Pro Oy.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-0-36042-2>
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-768-503-0>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501–517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S. & Amber, T. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Barrow, S. & Mosley, R. 2005. Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-0-470-01273-4>
- Bencsik, A., Juhász, T. & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106.
<https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24 (2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Blomqvist, J. (2020, 18. toukokuuta). Tutkimus paljastaa: Nuorilla on edeltävää sukupolvea kovemmat arvot - "Z-sukupolvi näyttää suoraviivaiselta, ei roskapuhetta - tyyppiseltä porukalta". *Talouselämä*. Noudettu 8.5.2022 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/tutkimus-paljastaa-nuorilla-on->

- edeltavaa-sukupolvea-kovemmat-arvot-z-sukupolvi-nayttaa-suoraviivaiselta-ei-roskapuhetta-tyyppiselta-porukalta/d5c743c4-1029-4c76-9c12-ef69bb99f0ad
- Browne, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review*, (2), 29–36. Noudettu 10.1.2022 osoitteesta <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf>
- Desjardins, J. (2019, 19. helmikuuta). Generation Z: What to expect from the newest addition to the workforce. *World Economic Forum*. Noudettu 13.2.2022 osoitteesta <https://www.weforum.org/agenda/2019/02/meet-generation-z-the-newest-member-to-the-workforce/>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, vol. 39 (1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- ELY-keskus. (2021). IMAGO-hanke. Tapahtumat ja koulutukset. Noudettu 28.2.2022 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/tapahtumat-ja-koulutukset/-/ely-calendar/KTuFjsT6K6pM/event/45202081>
- Emine. (2021, 21. tammikuuta). Neljä nousevaa employer branding -trendiä vuodelle 2021. Noudettu 24.3.2022 osoitteesta <https://emine.fi/nelja-nousevaa-employer-branding-trendia-2021/>
- Erkkilä, J. (2023, 18. tammikuuta). Työvoiman osaajapula jarruttaa Suomen talouskasvua – yritysjohtajat ”todella huolissaan”. *Salkunrakentaja*. Noudettu 19.2.2023 osoitteesta <https://www.salkunrakentaja.fi/2023/01/osaajapula-taloukasvu-jarru/>
- Erkko, A. (2023, 24. tammikuuta). Viit. Laakso Marjukka. Näin työntekijöiden palkkaaminen on mullistunut - Parhaat tekijät haetaan jo kotoa töihin. *Kauppalehti*. Noudettu 25.1.2023 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nain-tyontekijoiden-palkkaaminen-on-mullistunut-parhaat-tekijat-haetaan-jo-kotoa-toihin/d9a9d36d-371a-4b06-8450-ade2eb600e06>
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*.

- Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-451-031-6>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-768-035-6>
- Fromm, J. & Read, A. (2018). Marketing to Gen Z: the rules for reaching this vast and very different generation of influencers. Amazon. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-0814439272>
- Gelb, B. & Rangarajan, D. (2014). Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56(2), 95–112. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.95>.
- Goldsmith, M. & Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-1-119-32162-0>
- Great Place to Work. (2021, 1. syyskuuta). 8 tapaa luoda houkutteleva työnantajabrändi. Noudettu 10.1.2022 osoitteesta <https://greatplacetowork.fi/blogit/8-tapaa-luoda-houkutteleva-tyonantajabrändi/>.
- Hakala, J. T. (2017). *Tulevan maisterin graduopas*. Gaudeamus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-9-524-95433-4>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-9-524-95073-2>
- Huhta, M. (2016). *Julkisen sektorin työnantajakuva*. Työn tuuli. Noudettu 2022-01-10 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2_2016.pdf#page=7
- Johansson, T. & Röksä, J. (2019). Y:n jälkeen tulee Z*. Humak. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta: <https://www.humak.fi/blogit/z-sukupolvi-on-diginatiivi/>.
- Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi*. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-2904-0>

- Kalinska-Kula, M. & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies Journal*, (1), 583–603. <https://doi.org/10.35808/ersj/1982>
- Kielitoimiston sanakirja. (2022). Hakusana: vetovoima.
- Kilpinen, P. (2022). Inhimillinen strategia. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:978-952-14-4527-9>
- Korhola, K & Kankainen, S. (2021, 2. syyskuuta). Kohti inhimillisempää työelämää. Helsingin yliopisto. Noudettu 6.3.2023 osoitteesta <https://hyplus.helsinki.fi/kohti-inhimillisempaa-tyoelamaa/>
- Kuula-Luumi, A., Kohonen, I. & Spoof, S-K. (2019, maaliskuu). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Noudettu 1.3.2023 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Lapin yliopisto. (2022). Yhteiskuntatieteiden ja johtamisen tiedekunta: Hallintotieteen opinnot. Noudettu 25.3.2022 osoitteesta <https://www.ulapland.fi/FI/Yksikot/Yhteiskuntatieteiden-tiedekunta/Opinnot/Hallintotieteet-ja-johtaminen>
- Leppänen, M. & Rauhala, I. (2015). Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:978-952-14-1746-7>
- Lievens, F. (2007) Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46 (1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>.
- Lukkari, S. (2019, 17. tammikuuta). Milleniaalien jälkeen aikuistuu X-sukupolvi. Joko tunnet tulevaisuuden kuluttajat? Dagmar. Noudettu 12.1.2022 osoitteesta <https://www.dagmar.fi/trendit/milleniaalien-jalkeen-aikuistuu-z-sukupolvi-joko-tunnet-tulevaisuuden-kuluttajat/>.

- Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:978-952-14-3565-2>
- Malkamäki, K. (2017, 16. toukokuuta). Väitös: Nipottava ohjeistus ja tiukka valvonta aiheuttavat tehottomuutta työpaikalla. YLE, viit. Ahjopalo, J. Noudettu 14.2.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-9609269>.
- Malmelin, N. & Hakala, J. (2012). Vetovoima: Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:978-952-14-1749-8>
- Maloni, M., Hiatt M. S & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- Mangold, G. & Miles, S-J. (2007). The employee brand: Is your an all-star? *Business Horizons*, 50 (5), 423–433. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.001>
- Mathushan, P. & Gamage, A-S. (2021). Researching the attractiveness of employer branding: A review. *Journal of Management Matters*, 8(1), 29–44.
- Mero, I. (2016) Herätys kaikki pomot: uusi sukupolvi on jo täällä. Yle Areena. Noudettu 2022-01-05 osoitteesta <https://areena.yle.fi/audio/1-4466804>.
- Mills, D. (2015, 30. marraskuuta). Z-sukupolven kuplan puhkeaminen voi yllättää yritykset ja diginatiivit. Ricoh. Noudettu 12.1.2022 osoitteesta <https://news.cision.com/fi/ricoh-finland-oy/r/z-sukupolven-kuplan-puhkeaminen-voi-yllattaa-yritykset-ja-diginatiivit,c9876154>.
- Moilanen, P. & Rähä, P. (2018). (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-451-031-6>
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>.

- Myllyntaus, V. & Huhta, M. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-4378-7>
- Mäkelä, A. (2020, 12. marraskuuta). Millainen on hyvä johtaja? Katso 5 kohdan muistilista modernille pomolle. Duunitori. Noudettu 18.2.2023 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/johtajuus-johtajan-muistilista>.
- Mäkilä, P. (2021, 14. syyskuuta). Kohti inhimillisempää ja kestävämpää työelämää? Työelämän murros haastaa sekä työnantajat että työntekijät. Alma Talent Oy. Noudettu 6.3.2023 osoitteesta <https://www.almamedia.fi/blog/2021/09/14/kohti-inhimillisempaa-ja-kestavampaa-tyoelamaa-tyoelaman-murros-haastaa-seka-tyonantajat-etta-tyontekijat>.
- Purhonen, S. (2017). Sukupolvien ongelma: Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Noudettu 3.3.2022 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23412/sukupolv.pdf>.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-345-064-6>
- Pärssinen, T. (2020, 10. huhtikuuta). Vetovoima vetää puoleensa. ProAkademia. Noudettu 12.1.2022 osoitteesta <https://esseepankki.proakatemia.fi/vetovoima-vetaa-puoleensa/>
- Rahayu, N & Kismono, G. (2021). Employer brand attractiveness: The effect of demographic variables on career goals. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 91–110. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art1>
- Ramsila, T & Jokiaho, N. (2023, 20. tammikuuta). For millennials, work is above all a livelihood to enable life itself. Vaasan yliopisto. Noudettu 6.3.2023 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/en/newshub/articles/my-work-not-my-passion-millennials-work-above-all-livelihood-enable-life-itself>
- Ramsila, T. (2023, 27. helmikuuta). ”Ajatus yli 10 vuodesta samassa työpaikassa tuntuu tällä hetkellä vieraalta” – nuoret eivät hae eläkevirkaa vaan mahdollisuuksia

- kehittyä ja edetä uralla. Vaasan yliopisto. Noudettu 6.3.2023 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/uutishuone/artikkelit/ajatus-yli-10-vuodesta-samassa-tyopaikassa-tuntuu-talla-hetkella-vieraalta>
- Rantanen, S. (2019, 26. huhtikuuta). Näin työnantajakuva ja työnantajabrändi eroavat toisistaan. Noudettu 1.11.2022 osoitteesta <https://emine.fi/nain-tyonantajakuva-ja-tyonantajabrändi-eroavat-toisistaan/>.
- Robinson, S-L. & Rousseau, D-M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2014). Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-63-1997-1>
- Rope, T. – Mether, J. (2001). Tavoitteena menestysbrändi: onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Sanoma Pro Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-0-26547-0>
- Rossi, S. (2022, 14. lokakuuta). Osaajien houkuttelu vaatii aktiivista työtettä - "Monet yritykset ovat heränneet vasta nyt työnantajakuvan kriittisyyteen". Alma Talent Oy. Noudettu 23.10.2022 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/alma-talent/osaamisen-kehittaminen/osaajien-houkuttelu-vaatii-aktiivista-otetta-monet-yritykset-ovat-heranneet-vasta-nyt-tyonantajakuvan-kriittisyyteen/>.
- Ruokoski, V. (2018, 17. syyskuuta). Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana - Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan. *Talouselämä*. Noudettu 8.5.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10376257>.
- Ryder, N. B. (1965) The Cohort as a Concept in Study of Social Change. *American Sociological Review*, 0(6), 843–861. <https://doi.org/10.2307/2090964>.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44 (3), 487–521. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x>

- Salonen, A. (2022, 9. joulukuuta). Mikä ihmeen näköalapaikka? Tätä työpaikkailmoitusten kuluneet vaatimukset ja lupaukset tarkoittavat oikeasti? Duunitori. Noudettu 22.2.2023 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/tyopaikkailmoitus-kriteerit>.
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä ja menesty. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-4417-3>
- Schein, Edgar H. 2010. Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons. <http://urn.fi/URN:ISBN:0470190604>
- Silta. (2020, 28. toukokuuta). Z-sukupolvi haastaa työelämän ja johtamisen. Noudettu 10.1.2022 osoitteesta <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/z-sukupolvi-haastaa-tyoelaman-ja-johtamisen>.
- Sivertzen, A-M., Nilsen, E & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>.
- Steindl, C., Jonas, E., Sittenthaler, S., Traut-Mattausch, E & Greenberg, J. (2015). Understanding Psychological Reactance: New Developments and Findings. *Zeitschrift für Psychologie* 2015, 223(4):205–21. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000222>.
- Studentum. (2022). Hallintotieteet / Vaasan yliopisto. Noudettu 21.10.2022 osoitteesta <https://www.studentum.fi/koulutukset/vaasan-yliopisto/hallintotieteet-1009848>.
- Studentum. (2022). Hallintotieteet / Tampereen yliopisto. Noudettu 21.10.2022 osoitteesta <https://www.studentum.fi/koulutukset/tampereen-yliopisto/hallintotieteet-1009898>.
- Symes, L. – Wallace, P. (2020, 15. syyskuuta) Reselling the dream employer brand.
- Swyston, J. (2007). The Brand Glossary. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1108/09504120710775390>
- Talouselämä. (2012, 14. elokuuta). Näin teet psykologisen sopimuksen näkyväksi. Talouselämä. Noudettu 23.4.2022 osoitteesta

<https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-teet-psykologisen-sopimuksen-nakyvaksi/fd8ac7ea-4a2a-354d-86af-0f9f04e8d57f>.

Tampereen yliopisto. (2022). Hallintotiede, Hallintotieteiden maisteriohjelma.

Noudettu 25.3.2022 osoitteesta <https://www.tuni.fi/fi/tule-opiskelemaan/hallintotiede-hallintotieteiden-maisteriohjelma>.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan: sosiaalisen median kasvatit.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-0-36583-0> Docendo.

The Center for Generational Kinetics. (2020). Five generations of employees in today's workforce. [The Center for Generational Kineticsin Internet-sivuilla] Noudettu 13.2.2022 osoitteesta <https://genhq.com/five-generations-of-employees-in-todays-workforce/>.

Tienari, J & Meriläinen, S. (2021). Johtaminen ja globaali talous. Helsinki: Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-4479-1>

Töissä.fi. (2020). Hallintotiede: Mihin valmistuneet ovat sijoittuneet? Noudettu 21.10.2022 osoitteesta <https://toissa.fi/sijoittuminen-tyoelamaan/show/hallintotiede>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-26-4856-3>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789513153694>

Tuomi J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi Kustannusosakeyhtiö Tammi. <http://urn.fi/URN:978-952-04-0011-8>

Vaasan yliopisto. (2022). Hallintotieteiden kandidaattiohjelma: Hallintotieteet luovat ymmärrystä yhteiskunnallisiin ongelmiin. Noudettu 25.3.2022 osoitteesta https://www.uwasa.fi/fi/koulutus/kandidaattiohjelmat/hallintotieteiden-kandidaattiohjelma?gclid=Cj0KCQjw0PWRBhDKARIsAPKHFGiGGI-4UYonxIYoMe4vKNmVCfykyNtUjBFbGNjZq_aMh11BWE7g1LkaAmE9EALw_wcB.

Vaarakallio, S. (2022, 13. marraskuuta). Lika, joka ei irtoa. Yle. Noudettu 18.2.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-12674549>.

- Vaisto, L. (2021, 22. joulukuuta). Millainen on hyvä työnantajalupaus eli EVP? 3 tärkeintä asiaa. Duunitori. Noudettu 5.5.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-tyonantajalupaus>.
- Valkama, H. (2020, 22. tammikuuta). Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä - mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. YLE. Noudettu 24.3.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11158277>.
- Valtonen, M. (2022, 4. lokakuuta). Kauppakamarikysely: Osaajapulasta tulossa krooninen ongelma. Kauppakamari. Noudettu 19.2.2022 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-osaajapulasta-tulossa-krooninen-ongelma/>.
- Vikman, V. (2022, 21. tammikuuta). Näin rakennettiin Rekrygaalassa palkittu työnantajabrändi – Lue vinkit voiton takaa. Duunitori. Noudettu 28.2.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/rekryjatkot-tyonantajabrändi>.
- Vipunen. (2022, 2015). Hakijatilastot: Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden koulutus, Hallintotieteiden kandidaatti ja maisteri / Hakijatilastot: Vaasan yliopisto, Hallintotieteiden kandidaatti ja maisteri.
- Vuorinen, T. (2021). Strategiakirja 20 työkalua. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-2061-0>
- Windley, D. (2022, 24. kesäkuuta). The Value of Employer Branding. Forbes. Noudettu 2023-02-17 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/24/the-value-of-employer-branding/?sh=417fe2f715de>.
- Wride, M., Patterson, K. & Maylett, T. (2017). The Employee Experience : How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. John Wiley & Sons. <http://urn.fi/URN:978-1-119-29418-4>
- Yli-Kaitala, K. (2021, 28. huhtikuuta). Psykologinen turvallisuus. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 15.1.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/208297046-Psykologinen-turvallisuus-kirsi-yli-kaitala-tyoterveyslaitos-kansainvalisen-tyoturvallisuuspaivan-webinaari-tyoturvallisuuskeskus.html>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Teemahaastattelukysymykset:

Taustatiedot

-Syntymävuosi

-Kuinka paljon sinulla on työkokemusta omalta alalta? Oletko työskennellyt julkisella tai yksityisellä sektorilla, vai molemmilla?

Vetovoimaisen työnantajabrändin rakentajat

-Mitä ajatuksia aihe tai työnantajabrändi sinussa herättää? Mitä se kuvastaa mielestäsi ja herättikö haastatteluun kutsu sinulla minkälaisia ajatuksia?

-Minkälaiset työnantajabrändit vetoavat sinuun ja miksi?

-Onko jollakin organisaatiolla sinun mielestäsi vetovoimainen työnantajabrändi? Minkä vuoksi?

Hyvä työnantaja

-Minkälaisia asioita arvostat työnantajassa?

-Onko olemassa jokin houkuttelevuus tekijä, joka on sinulle erittäin tärkeä?

-Koetko, että tyytyväisyys tai tyytymättömyys työnantajaa kohtaan näkyy sinusta ulospäin? Miten se ilmenee?

Työntekijäkokemus

-Vastaako mielestäsi työpaikan työnantajabrändi todellista kokemusta työskentelystä työpaikalla? Ja koetko, että odotuksesi työstä on pystytty lunastamaan? Miksi?

-Mitä muuttaisit nykyisessä työpaikassasi tai edeltävässä oman alan työpaikassasi, jotta työnantajabrändi olisi vetovoimaisempi?

-Onko työntekijäkokemuksen myötä ilmennyt asioita, joita odotat myös tulevaisuudessa seuraavilta työnantajiltasi?

Z-sukupolven työhön liittyvät arvostustekijät (väittämät). Väittämiin voi vastata avoimesti.

- Sinulle on tärkeää tehdä työtä ajasta ja paikasta vapaana
- Haluat päästä osallistumaan työpaikallasi päätöksentekoon
- Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet ovat sinulle tärkeitä
- Organisaation arvot ovat sinulle tärkeitä
- Työn yhteiskunnallinen merkitys on sinulle tärkeää
- Muutokset työpaikalla eivät ahdistu sinua
- Palkka ja turvallisuuden tunne työpaikan säilymisestä ei ole esteenä, mikäli työ ei sovellu sinun yksilöllisiin tarpeisiisi ja voisit vaihtaa työpaikkaa tämän johdosta
- Teknologian tulee olla kehittyntä työpaikallasi

Liite 2. Tietosuojailmoitus

Tietosuojailmoitus

Johtamisen akateeminen yksikkö



Ohessa kuvaus henkilötietojen käsittelystä ja käsittelyn tarkoituksesta tieteellisessä tutkimuksessa (tietosuojailmoitus EU (679/2016) 13, 14, 30 artikla). Tietosuojailmoitus on laadittu EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GRRP) mukaisesti Milla Frantin Pro Gradu -tutkielmaa varten.

1. Rekisterin nimi

Vaasan yliopiston Z-sukupolven hallintotieteiden opiskelijoiden käsityksiä työnantajabrändin vetovoimatekijöistä

2. Rekisterinpitäjän nimi ja tietosuojailmoituksesta vastaavan henkilön yhteystiedot

Nimi: Milla Frantti

Sähköposti: milla.frantti@student.uwasa.fi

3. Tutkielman ohjaajan yhteystiedot

Nimi: Kirsi Lehto

Sähköposti: kirsi.lehto@uwasa.fi

4. Vaasan yliopiston tietosuojavastaavan yhteystiedot

Nimi: Sami Kinnunen

Sähköposti: sami.kinnunen@uwasa.fi

5. Tutkimuksen *Työnantajabrändin vetovoimatekijät Z-sukupolven näkökulmasta* tavoite ja tässä käsiteltävät henkilötiedot

Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa organisaatioille siitä, mitkä ovat työnantajabrändin vetovoimatekijöitä, jotka houkuttelevat Z-sukupolven edustajia sekä miten aikaisemmat tai nykyiset oman alan työntekijäkokemukset ovat muokanneet työnantajabrändin vetovoimatekijöitä. Tutkimuksessa haastatellaan Vaasan yliopiston Johtamisen akateemisen yksikön hallintotieteiden opiskelijoita, jotka ovat valmistumisen kynnyksellä tai juuri valmistuneita.

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot: Syntymävuosi, työhistoria ja työkokemus. Nämä edellä mainitut tiedot tulevat ilmenemään myös julkaistavassa tutkimuksessa. Kyseiset tiedot muutetaan tilastolliseen muotoon siten, ettei yksittäinen henkilö ole tunnistettavissa. Tutkimuksen toteuttamista varten tutkimuksen toteuttajalle jää äänitallenne ja kirjoitetut haastattelumuistiinpanot.

Tietosuojailmoitus näytetään haastateltaville haastattelun aluksi.

6. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa

Tutkittavan suostumus (EU 679/2016 6.1 a)

Käsittely on tarpeen tieteellistä tai historiallista tutkimusta taikka tilastointia varten ja se on oikeasuhtaista, sillä tavoiteltuun yleisen edun mukaiseen tavoitteeseen nähden (tietosuojalaki 4.1 § 3-kohta)

- Rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen (EU 679/2016 6.1 f)
- Muu peruste

7. Tunnistettavuus ja henkilötietojen suojaaminen

Haastateltavien tunnistettavuus poistetaan lopullisesta tutkimuksesta ja mahdollisessa haastattelutilanteessa ilmenevät muut henkilöstä ilmenevät tunnistetiedot tullaan anonymisoimaan. Äänitallenteet ja muut haastattelumuistiinpanot ovat vain rekisterinpitäjän hallussa ja ulkopuoliset henkilöt eivät pääse näihin käsiksi. Tiedot säilytetään tietoturvallisesti rekisterinpitäjän tietokoneella käyttäjätunnuksella ja salasanalla suojattuna. Haastattelumateriaali tullaan poistamaan täydellisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

8. Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA ulkopuolelle.

9. Tiedot automaattisesta päätöksenteosta tai profiloinnista

Tietojasi ei hyödynnetä automaattisessa päätöksenteossa tai profiloinnissa.

10. Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on tietosuojalainsäädäntöön kuuluvia oikeuksia henkilötietojen käsittelyn ajan, joista voidaan tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä poiketa lainsäädännön mukaisesti. Rekisteröidyllä on oikeus päästä käsiksi omiin henkilötietoihin sekä oikeus saada virheelliset tai puutteelliset tiedot oikaistua ja tarvittaessa annetut tiedot voidaan myös kokonaisuudessaan poistaa. Rekisteröidyllä on myös oikeus

käsittelyn rajoittamiseen ja vastustamiseen. Rekisteröity voi kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen missä vaiheessa tutkimusten toteuttamista tahansa.

Rekisteröity voi tehdä valituksen valvontaviranomaiselle, mikäli katsoo henkilötietojen käsittelyssä rikottavan EU:n yleistä tietosuojasetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Ratapihantie 9, 6. krs

00520 Helsinki, PL 800, 00521 Helsinki

Puhelinvaihte: 029 566 6700

Sähköposti (kirjaamo): tietosuoja@om.fi