



Y- ja Z-sukupolvien mielikuva julkisesta organisaatiosta työnantajana

Noora Huotari

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Joulukuu 2022

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Huotari, Noora

Y- ja Z-sukupolvien mielikuva julkisesta organisaatiosta työnantajana

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2022, 53 sivua

Matkailu- ja ravitsemisala. Matkailu ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Työnantajakuvalla voidaan vaikuttaa työnantajan vetovoimaisuuteen. Hyvällä työnantajakuvalla saavutetaan kilpailuetu työmarkkinoilla. Organisaatioiden on mietittävä keinoja, kuinka saada houkutteltua työntekijöitä alalle ja organisaatiolle. Julkisella sektorilla on jäämässä kolmasosa työntekijöistä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tälläkin hetkellä on rekrytointiongelmia ja osaavien työntekijöiden löytäminen on haasteellista. Y- ja Z-sukupolvet tulevat muodostamaan kymmenen vuoden päästä 66 % työikäisestä väestöstä. Tutkimalla Y- ja Z-sukupolville ominaisia työelämän piirteitä voidaan ymmärtää, millainen työ motivoi, innostaa ja sitouttaa heitä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää julkisen organisaation työnantajakuva Y- ja Z-sukupolvien näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää myös millainen työnkuva houkuttelisi Y- ja Z-sukupolvea hakeutumaan julkiselle sektorille. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto muodostui teemahaastatteluna. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esille, että julkinen organisaatio koetaan vakaana ja luotettavan työnantajana. Julkisen organisaation toiminnan läpinäkyvyys näyttäytyi positiivisena tekijänä. Julkisen organisaation työntekijät näyttäytyivät osaavina ja ammattitaitoisina. Tuloksista nousi esille julkisen sektorin arvostus kohti ammattitaitoa ja pätevyyttä. Työnantajakuvan muodostumisen vaikuttamisessa nousi esille työntekijöiden merkitys. Työntekijöiltä saadut kertomukset ja kokemukset vahvistivat positiivisia ja negatiivisia mielikuvia työnantajasta. Y- ja Z-sukupolven tärkeimmät tekijät työelämässä olivat työn ja vapaa-ajan tasapaino, kehittävä työ, sosiaalinen ympäristö sekä kannustava työnantaja.

Tutkimus osoitti, että julkisen organisaation työnantajakuvan vetovoimaisuus vaatii kehittämistä. Kehityskohteena on työn sosiaalisen puolen korostaminen työnantajakuvassa sekä joustavien työaikamuotojen ja työskentelymuotojen korostaminen. Myös julkisen sektorin viestiminen kehittymismahdollisuuksista ja oppimismahdollisuuksista kehittäisivät työnantajakuvaa vetovoimaisemmaksi.

Avainsanat (asiasanat)

Y-sukupolvi, Z-sukupolvi, julkinen organisaatio, työnantajakuva, työnantajan vetovoimaisuus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Huotari, Noora

Y and Z generations' image of the public organization as an employer

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2022, 53 pages

Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Employer brand can influence the employer's attractiveness. A good employer brand gives you a competitive advantage in the labor market. Organizations must think ways to attract employees to the industry and the organization. One third of the employees in the public sector are about to retire in the next ten years. Even now, there are recruitment problems, and finding competent employees is a challenging. Generations Y and Z will make up 66% of the working-age population ten years from now. By studying the characteristics of the working life characteristic of the Y and Z generations, it is possible to understand what kind of work motivates, inspires, and engages them.

The aim of the study was to find out the employer brand of a public organization from the perspective of the Y and Z generations. The goal was also to find out what kind of job description would attract the Y and Z generations to apply to the public sector. The study was carried out as a qualitative study, the material of which was a themed interview. The interviews were conducted via Teams. A theory-driven content analysis was used to analyze the research results.

In the results of the research, the public organization emerged as a stable and reliable employer. The transparency of the public organizations' operations appeared to be a positive factor. The employees of the public organizations showed themselves to be competent and professional. The results showed the appreciation of the public sector towards professional skills and qualifications. In influencing the formation of the employer image, the meaning of employees came to the fore. The stories and experiences received from the employees reinforced positive and negative images of the employer. The most important factors in the working life of the Y and Z generations were the balance between work and leisure time, developing work, a social environment, and a supportive employer.

The study showed that the attractiveness of the public organizations' employer image requires development. The development target is emphasizing the social side of work in the employer image, as well as flexible working hours and working methods. The public sector's communication about development opportunities and learning opportunities would also make the employer image more attractive.

Keywords/tags (subjects)

Generation Y, Generation Z, Public sector, Employer brand, Employer image, Employer attraction

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Vetovoimaisen työnantajakuva rakentaminen ja hallinta	4
2.1	Työnantajakuva	4
2.2	Työnantajakuva rakentuminen	6
2.3	Työnantajakuva instrumentaalinen ja symbolinen ulottuvuus	9
2.4	Vetovoimainen työnantajakuva	10
2.5	Signaaliteoria	11
2.6	Työnantajakuva vetovoimaisuuteen vaikuttavat tekijät	12
2.7	Julkisen organisaation maine	13
3	Y- ja Z-sukupolvet	15
3.1	Sukupolvet	15
3.2	Y- ja Z-sukupolvet työelämässä	16
3.3	Y- ja Z-sukupolvien motivoitumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	19
4	Tutkimuksen toteuttaminen	20
4.1	Tutkimusongelma ja rajaus	20
4.2	Laadullinen tutkimus	21
4.3	Tutkimusaineiston keruu	22
4.4	Tutkimusaineiston analysointi	23
4.5	Luotettavuus ja eettisyys	25
5	Tutkimustulokset	26
5.1	Julkisen organisaation työnantajakuva	26
5.1.1	Vakaa ja luotettava työnantaja	27
5.1.2	Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta	28
5.2	Y- ja Z-sukupolvien työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät	29
5.3	Y- ja Z-sukupolvien odotukset työltä	31
5.3.1	Kannustava, osallistava ja kuunteleva työnantaja	32
5.3.2	Sosiaalisuus ja hyvinvointi	33
5.3.3	Kehittävä työ	34
5.3.4	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	34
6	Johtopäätökset	35
6.1	Kehittämisehdotukset	39
7	Pohdinta	40
7.1	Luotettavuus ja eettisyys	42

7.2 Jatkotutkimusaiheet.....	45
Lähteet	47
Liitteet	54
Liite 1. Teemahaastattelu.....	54
Kuviot	
Kuvio 1. Työnantajakuvan viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, 505).....	7
Kuvio 2. Sisäinen työnantajakuva, työnantajamielikuva ja organisaation brändin välinen suhde (Foster ym. 2010, 405)	8
Kuvio 3. Palkansaajat eri työmarkkinasektoreilla (KT 2022).....	14
Kuvio 4. Työn ja vapaa-ajan tasapainon mahdollistavia työkaluja organisaatioille (Sánchez-Hernández ym. 2019, 5122).....	17
Kuvio 5. Y- ja Z-sukupolvien kokeman julkisen organisaation työnantajakuvan sanapilvi	35
Taulukot	
Taulukko 1. Esimerkki luokittelusta.	24
Taulukko 2. Julkisen organisaation työnantajakuvan muodostumisen tekijät Y- ja Z-sukupolven silmin	26
Taulukko 3. Y- ja Z-sukupolvien odotukset työltä	31
Taulukko 4. Julkisen organisaation työnantajakuvan ominaisuudet	36
Taulukko 5. Vetovoimaisen työnantajakuvan ominaisuudet	37

1 Johdanto

Organisaatioiden suurin voimavara ovat sen työntekijät. Kilpailu työntekijöistä ja osaavan työvoiman saamisesta on kova organisaatioiden välillä. Työmarkkinat ovat pandemian jälkeen kuumentuneet. Se on aiheuttanut irtisanomisaallon (engl. great resignation). (Parker & Menasce Horowitz 2022.) Yhdysvalloissa noin 10 miljoonaa työntekijää on jättänyt työpaikkansa (Tiirikainen 2021) ja Suomessa ilmiö on näkynyt laajoina alanvaihtajina palvelualalla, sote-alalla, varhaiskasvatuksessa sekä koulumaailmassa (Valkamo 2021). Tällä hetkellä on työntekijöiden markkinat ja organisaatioiden on tehtävä toimenpiteitä saadakseen mahdolliset työntekijät kiinnostumaan heidän organisaatiostaan.

Organisaatioilla on laajoja rekrytointiongelmia löytää sopivia työntekijöitä. Vuonna 2020 Työ- ja Elinkeinoministeriön julkaisussa vastaajista 40 % koki rekrytointiongelmia ja 19 % koki työvoimapuutaa (Peltonen 2020, 7). Vuonna 2020 jäi 58 000 työntekijää saamatta, joista sosiaali- ja terveysalalta 32 000. Suurimmat nimikkeet, joihin ei saatu tekijöitä, olivat lastentarhanopettajat, myyjät, lastenhoitajat, sairaanhoitajat sekä autonkuljettajat. (Peltonen 2020, 10.) Kevan tekemässä selvityksessä Kuntien työvoimaennusteessa 2030 (Keva 2021) 42 % kuntapäätäjistä arvioi työvoiman saatavuuden olleen riittämätön ja suurin osaajapula on sote-alalla. Väestö ikääntyy ja julkiselta sektorilta on jäämässä eläkkeelle suuri määrä työntekijöitä lähivuosina. Julkisella puolella eläköityminen on nopeaa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Voimakkainta eläköityminen on Pohjois- ja Itä-Suomen alueella. Kokonaisuutena (vanhuus- ja työkyvyttömyys) eläkkeelle on jäämässä Kuntasektorilta 33 %, valtiolta 35 % ja kirkolta 39 % nykyisestä työvoimasta. Haasteena on saada houkutelua ammattitaitoisia osaajia tilalle. (Keva 2022.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää julkisen organisaation työnantajakuva potentiaalisten työntekijöiden mielestä. Työnantajakuva nähdään tärkeänä kilpailukykytekijänä (Kaijala & Tolvanen 2020, 62). Työnantajakuva kehittämisen työvoimapulasta kärsivillä aloilla nähdään yhtenä ratkaisukeinona alan houkuttelevuuden lisäämiseksi. Positiivinen mielikuva alasta vaikuttaa potentiaalisten työnhakijoiden määrään. (Leveälähti, Nieminen, Nyysölä, Suominen & Kotipelto 2019, 110.) Merkittävä ja näkyvä työnantajakuva määrittelee, kuinka saadaan houkutelua oikeanlaisia henkilöitä organisaatioon. Hyvin tehty työnantajakuva voi olla kilpailuetu, joka nostaa organisaation esille kilpailijoista. (Itam, Misra & Anjum 2020, 676.) Työnantajakuvaan panostavat organisaatiot saavat kilpailuetua myös nykyisten työntekijöiden osallistumisesta (Kalinska-Kula & Saniec 2021, 599) ja

työnantajakuvan merkittävimäksi eduksi voidaan määritellä nykyisten työntekijöiden pitäminen (Urbancová & Hudáková 2017, 48).

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan Y- ja Z-sukupolvia. Vuonna 2030 Y- ja Z-sukupolvet muodostavat työikäisestä väestöstä 66 % (McCrindle n.d.) ja on tärkeää ymmärtää, millainen työ motivoi, innostaa ja sitouttaa heitä. Nuoret sukupolvet ovat syntyneet ja kasvaneet jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Heille uran rakentaminen ei näyttäydy suoraviivaisena, vaan se voi sisältää suuriakin suunnanvaihdoksia matkan varrella. (Syrjä 2016, 255.) Toimivat työolosuhteet, kuten joustavat työaikamuodot, esihenkilön tuki, monipuoliset roolit ja vastuut, hyvä ilmapiiri työyhteisössä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon varmistaminen, ovat avaintekijöitä Y-sukupolven motivoimisessa ja sitouttamisessa (Kultalahti 2017, 186; Robak 2017, 579).

2 Vetovoimaisen työnantajakuvan rakentaminen ja hallinta

2.1 Työnantajakuva

Työnantajakuva on monitahoinen kokonaisuus. Työnantajakuvasta puhuttaessa käytetään myös usein muun muassa käsitteitä työnantajabrändi, -imago ja -maine. Käsitteissä on vivahde-eroja, mutta niillä kaikilla tarkoituksena on rakentaa kuva työnantajasta hyvänä työpaikkana sidosryhmille. Organisaation kulttuuri, sisäinen markkinointi ja organisaation maine ovat työnantajakuvan kanssa samantyyppisiä käsitteitä (Ambler & Barrow 1996, 185–187). Työnantajakuva (engl. employer brand) on saanut pohjansa ajatuksesta yhdistää markkinoinnin keinoja HR-johtamiseen. Työnantajakuvalla tarkoitetaan brändikonseptin ja HR-markkinoinnin yhdistämistä, jonka tavoitteena on houkutella potentiaalisia työntekijöitä (Backhaus & Tikoo 2014, 501). Markkinoinnissa on käytetty brändäystä pitkään ja brändäystyössä hyväksi havaittuja työkaluja voidaan käyttää hyödykseen työnantajakuvaa rakentaessa.

Työnantajakuvaa voidaan määritellä monella eri tavalla. Mosley ja Barrow (2014) ovat luoneet teoksessaan kolme kategoriaa, joihin on muodostettu kolme yleisintä työnantajakuvan määritelmää. Ensimmäisessä kategoriassa työnantajakuva on määritelty lupauksena, joukkona ominaisuuksia, jotka erottavat organisaation kilpailijoista ja vetoaa ennalta määriteltyyn kohderyhmään. Toisessa kategoriassa työnantajakuva nähdään organisaation määrittämänä imagona ja maineena, jonka tar-

koituksena on esittää organisaatio ”hyvänä työpaikkana”. Kolmannessa kategoriassa työnantajakuva on laaja kokonaisuus positiivisia ja negatiivisia ajatuksia sekä tuntemuksia organisaatiosta, jotka perustuvat joko ihmisten kokemuksiin, tarkoitukselliseen tai ei-tarkoitukselliseen kanssakäymiseen sekä kuulopuheisiin. Tästä näkökulmasta ajateltuna työnantajakuvan muodostuminen ei riipu organisaation tahdosta, vaan työnantajakuva muodostuu itsestään. (Mosley & Barrow 2014, 3–4.)

Barrow ja Ambler (1996) avasivat keskustelun työnantajakuvasta ensimmäisen kerran 1990-luvun puolivälissä. Silloin he määrittivät, että työnantajakuva on kolmiulotteinen kokonaisuus. Se muodostuu työllistymisen toiminnallisista, taloudellisista ja psykologisista etuuksista, ja se tunnustetaan työnantajayrityksessä. (Ambler & Barrow 1996, 185–187.)

Organisaation kulttuuri ja sen läsnäolo, arvot ja tavoite, työntekijäkokemus sekä hakuprosessi ovat elementtejä, jotka määrittävät organisaation työnantajakuvaa ulospäin (Itam ym. 2020, 687).

Avaintekijät, jotka vaikuttavat työnantajakuvaan ovat työnantajabrändäys, rekrytointi, perehdytys ja osaamisen hallinta (Mosley & Barrow 2014, 8). Urbancován ja Hudakovan (2017) mukaan kolme tekijää, jotka vaikuttavat menestyksekkääseen työnantajakuvaan ovat työntekijöiden pysyvyys, työntekijöiden kehittäminen ja keskeisen osaamisen säilyttäminen organisaatiossa. (Urbancová & Hudáková 2017, 49).

Asiakas ja yritysbrändäyksen teoria toimii pohjana työnantajakuvan teoriassa. Brändäyksen keskiössä on organisaatio työnantajan näkökulmasta, ja brändäyksen kohteena ovat nykyiset sekä potentiaaliset työntekijät. Yhtenevyydet asiakas- ja yritysbrändäyksen kanssa ovat tunnettavuus ja tunnistettavuus, tulla nähdyksi relevanttina eli arvolupaukset koetaan sopivana sekä erottautuminen suorista kilpailijoista. Erottautuminen kilpailijoista nähdään avaintekijänä saada rekrytoitua potentiaalisia työntekijöitä organisaatioon. Asiakas- ja yritysbrändin ulkopuolelta nousevat esille kaksi tekijää, jotka vaikuttavat työnantajakuvaan. Ne ovat psykologisen sopimuksen täytyminen sekä organisaation muiden brändien arvojen tahaton hyödyntäminen työnantajakuvan määrittelyssä. (Moroka & Uncles 2008, 161, 164–168.) Backhausin & Tikoon (2004) mukaan työnantajakuva eroaa tuote/yritysbrändäyksestä kahdella tavalla. Työnantajakuva on suunnattu sekä sisäiselle että ulkoiselle sidosryhmille ja se on työpaikkakohtainen kertoen organisaation identiteettiä työnantajana. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)

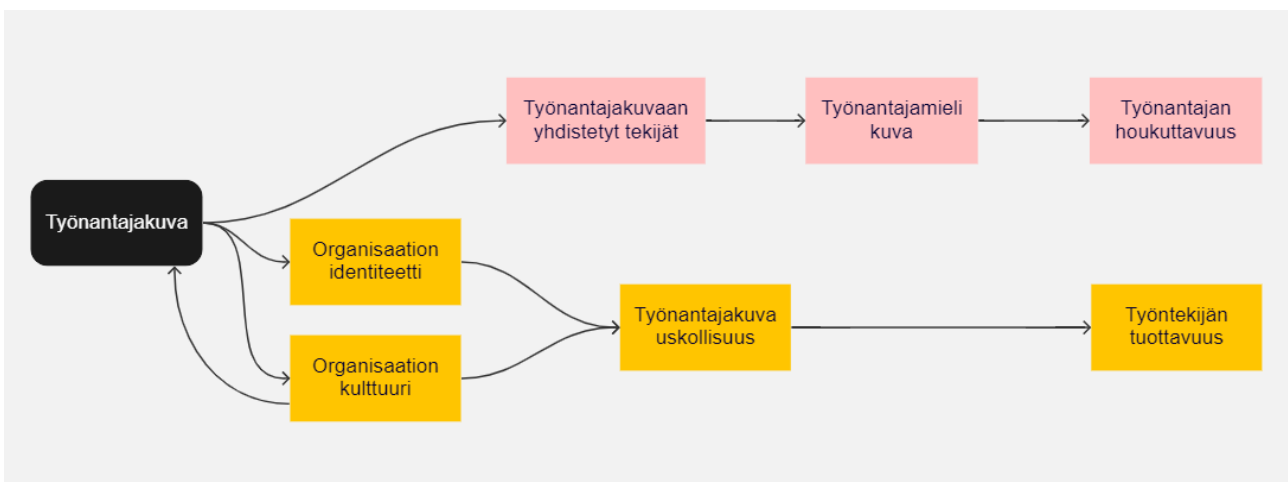
Lievensin ja Slaughterin (2016) kirjoittamassa artikkelissa tuotiin esille tarve työnantajakuvan käsitteiden ja viitekehyksen kirkastamiselle ja selkeyttämiselle. He ehdottavat, että työnantajakuva jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen. Sisäisellä työnantajakuvalla, eli organisaation sisäisten sidosryhmien mielikuvat organisaation ominaisuuksista työnantajana, vastataan organisaation identiteettiin. Ulkoisella työnantajakuvalla, eli organisaation ulkopuolisten sidosryhmien mielikuvat organisaation ominaisuuksista työnantajana, vastataan työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajakuva termi yhdistetään identiteetin hallintaan ja ulkoinen työnantajakuva on synonyymi työnantajamielikuvan hallinnasta. (Lievens & Slaughter 2016, 410.)

Yrityskuva, työntekijäkokemukset ja työnantajakuva vaikuttavat uusien potentiaalisten työnhakijoiden kiinnostukseen organisaatiota kohtaan ja 41 % hakijoista tutustuu yrityskulttuuriin ennen kuin hakee tehtävää (Kaijala 2016, 88). Organisaation kulttuurista viestiminen tukee positiivisen työnantajamielikuvan syntymistä (Micík & Micudová 2018, 184). Onnistunut viestintä vahvistaa positiivisen työnantajakuvan muodostamista ulospäin. Viestinnän tulee tapahtua sisäisesti ja ulkoisesti. (Piha & Poussa 2012.)

2.2 Työnantajakuvan rakentuminen

Työnantajakuvan rakentamisessa on oleellista ymmärtää työntekijän suorat ja epäsuorat tarpeet sekä havainnoida organisaatio-, kulttuuri- ja työmarkkinaympäristöjä, joissa työnantaja toimii. Organisaation kulttuuria havainnoimalla saadaan selville työnantajakuvan realistinen nykytilanne. (Mosley 2014, 223–224.) Organisaation työntekijöiden kokonaisarvio organisaatiosta muodostaa sisäisen maineen, ja sisäinen maine vaikuttaa ulkoiseen maineeseen, eli millaisena organisaatio näytetään ulospäin sidosryhmillensä (Men & Stacks 2013, 173). Työntekijöiden positiiviset mielikuvat työnantajasta heijastuvat organisaation ulkopuolelle ja kasvattavat yleistä mielikuvaa organisaatiosta työmarkkinoilla (Urbancová & Hudáková 2017, 48). Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva toimivat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen vaikuttaa suuresti organisaation työnantajakuvaan (Kalinska-Kula & Staniec 2021, 598). Työntekijän odotuksiin ja kokemuksiin organisaatiosta työnantajakuvalla voidaan vaikuttaa koko työsuhteen elinkaaren ajan positiivisesti tai negatiivisesti. Työsuhteen päätyttyä työnantajakuvalla on mahdollista vaikuttaa entisen työntekijän halukkuuteen toimia organisaation puolesta puhujana asiakkaille ja mahdollisille työntekijöille. (Moroka & Uncles 2008, 171.)

Backhausin & Ticoon (2004) mukaan työnantajakuvan rakentuminen on kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäisenä vaiheena on työnantajakuvan arvolupauksen määrittelyminen. Organisaation nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille organisaatio tarjoaa määritellyt arvot ja luo työnantajakuvalle arvolupauksen. Arvolupauksessa tuodaan esille, minkä vuoksi organisaatio on paras työnantaja, missä työskennellä. Toisena vaiheena keskitytään ulkoiseen markkinointiin. Markkinoimalla ulkoisesti annettua arvolupausta voidaan houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä. Viimeisenä vaiheena on sisäinen markkinointi eli arvolupauksen toimittaminen rekrytoituille työntekijöille. Arvolupaus tuodaan osaksi organisaation kulttuuria. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.)

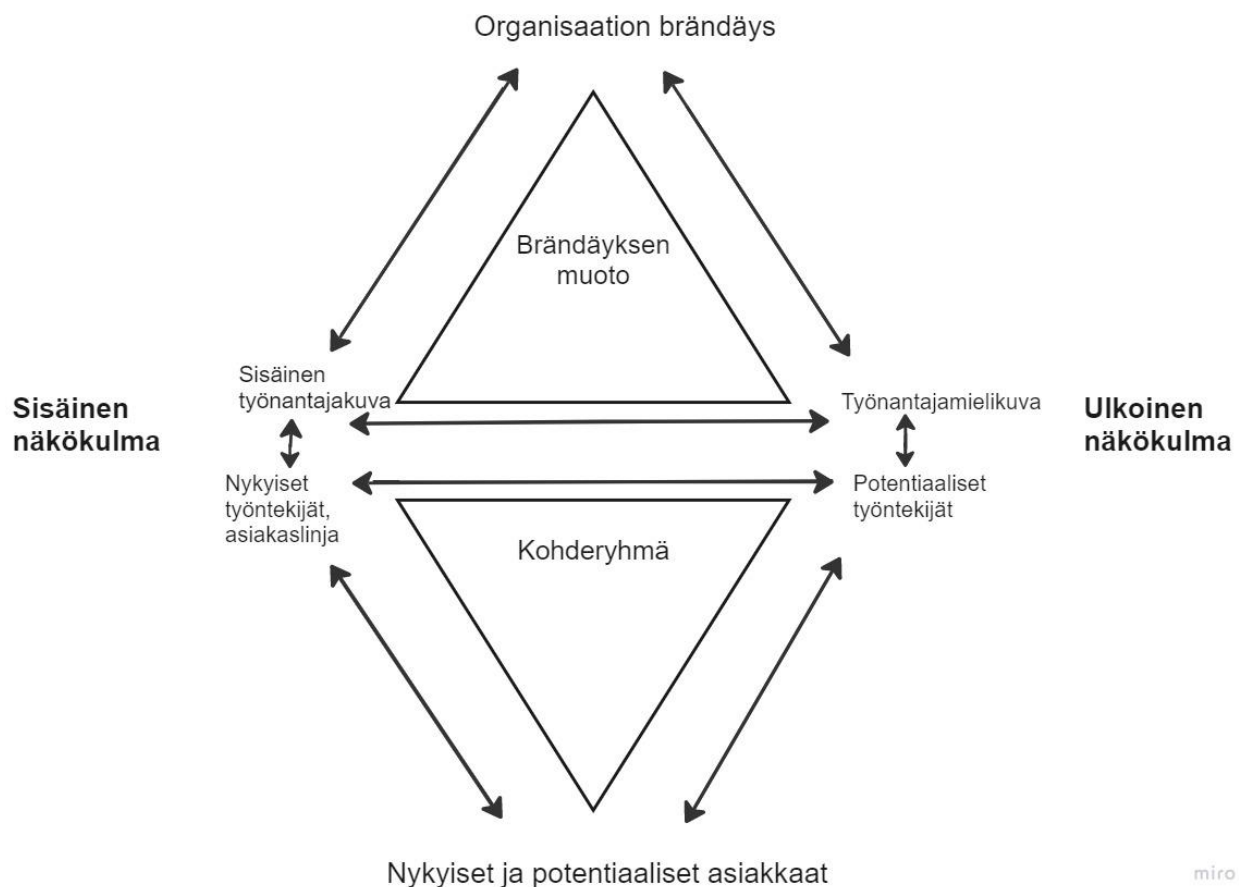


Kuvio 1. Työnantajakuvan viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, 505)

Kuviossa 1 on kuvattuna työnantajakuvan viitekehys potentiaalisten työntekijöiden sekä nykyisten työntekijöiden näkökulmasta. Potentiaaliset työntekijät muodostavat mielikuvia työnantajasta, jotka pohjautuvat työnantajakuvan assosiaatioihin. Mielikuvat työnantajasta vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen. Työnantajakuva vaikuttaa organisaation identiteettiin ja kulttuuriin. Organisaation identiteetti ja kulttuuri muodostavat työnantajakuvan uskollisuuden, joka vaikuttaa lopulta työntekijän tuottavuuteen. Organisaation kulttuuri vaikuttaa myös työnantajakuvaan, joka näkyy myös potentiaalisille työntekijöille ulospäin. (Backhaus & Tikoo 2004, 505.)

Kuviossa 2 esitetään sisäisen työnantajakuvan, ulkoisen työnantajakuvan ja organisaation brändin välistä suhdetta. Organisaation brändäyksellä tarkoitetaan lupauksen hallintaa. Organisaation brändin arvot ohjaavat sisäistä ja ulkoista työnantajakuvaa. Ulkoisen työnantajakuvan muodostamisessa

on muistettava psykologisen sopimuksen ylläpitäminen ja ymmärrettävä, millaisia lupauksia annetaan nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Sisäinen työnantajakuva ja ulkoinen työnantajakuva tukevat organisaation brändin lupausta. Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan on oltava yhteydessä toisiinsa sekä organisaation brändiin, jotta viestintä pysyy johdonmukaisena. Lupausten tulee olla johdonmukaisia ja päteviä joka vaiheessa, koska potentiaalinen työntekijä voi olla asiakas, potentiaalinen asiakas sekä myös mahdollisesti nykyinen työntekijä. (Foster, Punjaisri & Cheng 2010, 404–405.)



Kuvio 2. Sisäinen työnantajakuva, työnantajamielikuva ja organisaation brändin välinen suhde (Foster ym. 2010, 405)

Josan (2020) kehitti kolmivaiheisen strategian vetovoimaisen työnantajakuvan kehittämiseksi. Ensimmäinen vaihe on luotettavuuden saavuttaminen pr-strategian avulla. Toinen vaihe on työntekijän arvolupauksen luominen. Arvolupaus on yksi visio, joka luo selkeän viestin organisaation tarjoamista eduista työntekijöille, joiden avulla se erottautuu kilpailijoista. Arvolupauksen on oltava

todenmukainen ja linjassa nykyisten työntekijöiden näkemysten kanssa. Kolmas vaihe on brändin näkyvyys. Vahva työnantajakuva vaatii näkyvyyttä ja sosiaalisen median hyödyntäminen on yksi voimakkaimmista keinoista. Myös oman, persoonallisen urasivuston luominen mahdollistaa potentiaalisille työntekijöille luoda katsauksen sisäiseen työnantajakuvaan. (Josan 2020, 29–31.)

2.3 Työnantajakuvan instrumentaalinen ja symbolinen ulottuvuus

Työnantajamielikuva koostuu ominaisuuksista, joita yhdistetään organisaatioon työnantajana. Markkinoinnista tunnettu luokittelu ominaisuuksien jako instrumentaalisiin ja symbolisiin ominaisuuksiin on tuotu mukaan työnantajamielikuvan määrittelyyn. Instrumentaalisen ja symbolisen viitekehysten avulla voidaan kuvailla ja tarkastella organisaation imagoa työnantajana (Lievens 2007, 53). Lievens & Highhouse (2003) ovat nostaneet esille organisaation instrumentaaliset ja symboliset ominaisuudet, jotka vaikuttavat työnantajan houkuttavuuteen. Instrumentaalisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan työhön/organisaatioon yhdistettyjä objektiivisia ja konkreettisia ominaisuuksia, jotka ilmenevät pääasiassa niiden hyödyllisyyden vuoksi. Instrumentaalisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi palkka, työn sijainti, työn sisältö sekä kehittymis- ja etenemismahdollisuudet. Symboliset ominaisuudet herättävät hakijassa kiinnostusta ilmaisuarvon ja persoonallisuuden vuoksi ja niillä tarkoitetaan työhön/organisaatioon yhdistettyjä subjektiivisia ja aineettomia ominaisuuksina. Symbolisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi turvallisuus, pätevyys, tunnollisuus ja vilpittömyys. (Lievens & Highhouse 2003, 89–92.)

Symbolisen mielikuvan ulottuvuuksien määrittelyssä käytetään Aakerin (1997) brändipersonallisuusteoriaan pohjautuvaa mallia. Ominaisuuksien ulottuvuudet ovat vilpittömyys, innostuneisuus, pätevyys, arvostus ja kestävyys. Instrumentaaliset ominaisuudet voidaan määrittellä organisaatiokohtaisesti selvittämällä ensin oman organisaation sisällä, mitä instrumentaalisia ominaisuuksia työntekijät yhdistävät työnantajaan. Työnantajaan yhdistetyt ominaisuudet muodostavat kyseisen organisaation instrumentaalisen ulottuvuuden. (Lievens 2007, 48–49.)

Organisaation ominaisuudet, jotka vaikuttavat työn valinnan prosessiin, ovat työnantajan koko, palkkausjärjestelmä ja toimiala. Organisaation ominaisuuksien avulla potentiaalinen työntekijä rajaa sopivia työmahdollisuuksia ennen kuin harkitsee hakemista avoimiin työpaikkoihin. Organisaation ominaisuudet voivat toimia myös signaaleina organisaation arvoista ja kulttuurista. Sitä kautta

voidaan vaikuttaa potentiaalisen työntekijän päätöksiin hakea työpaikkaa. Työn ominaisuudet, kuten palkka, edut, ja etenemismahdollisuudet, lisäävät työn houkuttavuutta. (Schreurs & Syed 2011, 41–42.) Symboliset ominaisuudet vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen enemmän kuin instrumentaaliset ominaisuudet ja niiden avulla organisaatioiden on mahdollista erottautua kilpailijoista paremmin kuin instrumentaalisten ominaisuuksien (Lievens & Highhouse 2003, 94–95; Van Hove, Bas, Cromheecke & Lievens 2013, 53).

Lievensin (2007) tutkimuksessa selvitettiin, vaikuttavatko samat ominaisuudet työnantajan veto-voimaisuuteen eri kohderyhmien kesken. Kohderyhmät olivat potentiaaliset hakijat, todellisen hakijat sekä nykyiset työntekijät. Eroavaisuuksia näkyi tuloksissa erityisesti instrumentaalisten ominaisuuksien vetovoimaisuudessa. Organisaation työnantajakuvan tulisi sisältää sekä instrumentaalisia että symbolisia ominaisuuksia, joita ihmiset yhdistävät organisaatioon. Todelliset hakijat kiinnittävät huomiota instrumentaaliin ominaisuuksiin enemmän kuin potentiaaliset hakijat ja nykyiset työntekijät. Tämä voi johtua siitä, että he ovat perehtyneet hakemaansa työnantajaan ja selvittäneet konkreettista faktatietoa työnantajasta, jolle haluavat työskennellä. Todellisilla hakijoilla oli enemmän myönteisiä käsityksiä työnantajan instrumentaalisista ja symbolisista ominaisuuksista kuin nykyisillä työntekijöillä. (Lievens 2007, 63.)

2.4 Vetovoimainen työnantajakuva

Ewingin, Pittin, de Bussyn ja Berthonin (2002) mukaan työnantajamielikuvan tarkoituksena on rakentaa potentiaalisten työntekijöiden mielissä mielikuva organisaatiosta ”hyvänä paikkana työskennellä (Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon 2002, 12). Berthon, Ewing & Hah määrittelevät työnantajan houkuttelevuuden ennakoitavina etuja, joita potentiaalinen työntekijä näkee työskentelystä tiettyssä organisaatiossa. Vahvan työnantajakuvan omaava organisaatio näkyy houkuttelevana työnantajana potentiaalisille työntekijöille. (Berthon, Ewing & Hah 2005, 156.) Vahva työnantajakuva luo positiivisia mielikuvia potentiaalisissa työntekijöissä (Schlager, Bodderas, Maas & Luc Cachelin 2011,498).

Berthon ja muut (2005) ovat luoneet mittarin, jonka voidaan mitata työnantajan houkuttavuutta potentiaalisen työntekijän silmin. Houkuttavan työnantajakuvan viisi ulottuvuutta ovat kiinnosta-

vuuden arvo (esim. mielenkiintoinen työ), sosiaalinen arvo (esim. hyvä työympäristö), taloudellinen arvo (esim. hyvä palkka), kehittymisen arvo (esim. mahdollisuus edetä uralla) ja soveltamisarvo (esim. mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista laajemmin). (Berthon ym. 2005, 168–169.)

Great Place to Work:n tutkimuksessa Suomen parhaat työpaikat 2022-tutkimuksessa selvitettiin mitkä tekijät vaikuttivat nostamaan työpaikat Suomen parhaimmiksi. Selkeästi viestityt ja johdonmukaiset arvot, jotka näkyvät ja ohjaavat organisaation kulttuuria, olivat avainasemassa määrittelemässä parhaimpia työpaikkoja. Strategian jalkauttaminen ja johtaminen nousivat esille myös. Strategia onnistuttiin saamaan osaksi kaikkien päivittäistä työtä ja jokaiselle oli selkeää, mitä tehdään ja minkä vuoksi. Johtaminen oli maanläheistä ja työntekijät oli otettu mukaan vaikuttamaan päätöksentekoon. Myös inhimillinen potentiaali, luottamus sekä yhteenkuuluvuuden kokemus yhdistivät parhaimpia työpaikkoja. (Great Place to Work 2022.)

2.5 Signaaliteoria

Signaalien lähettäminen ja viestintä jo varhaisessa vaiheessa työnantajakuvaa ja rekrytointia on tärkeää, jotta herätetään potentiaalisten työntekijöiden mielenkiinto ennen kuin he kiinnostuvat muista työnantajista (Keppeler & Papenfuß 2021, 765). Julkisen organisaation työnantajakuvan muodostumisessa kannattaa korostaa julkisen sektorin erityispiirteitä. Erityisesti työn yhteiskunnallisen merkityksen korostaminen voi näyttäytyä vetovoimaisena nuorille. Julkisen sektoriin yhdistetyt signaalit vaikuttavat nuorien sukupolvien kiinnostukseen. (Cordes & Vogel 2022.)

Keppeler & Papenfuß (2021) tutkimuksessa selvitettiin julkisen työnantajakuvan vaikuttavia signaaleja sosiaalisen median kontekstissa ja tutkittiin, vaikuttavatko eri signaalit houkuttavuuteen hakea työtä. Suorituskeskeinen signaali, työn vakauteen yhdistetty signaali ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liitetty signaali eivät lisänneet kiinnostavuutta vertailutilaan verrattuna. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuteen liitetty julkisen palvelun motivaatiosignaali ei tutkimuksen mukaan näytä olevan tarpeeksi vahva signaali herättämään kiinnostusta potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Tämän pohjalta julkisen organisaation työnantajakuvan strategiat eivät voi keskittyä vain julkisen palvelun motivaatitötekijöihin tai työn vakauteen, koska se voi kaventaa niiden toimivuutta. Siitä huolimatta signaalit ovat edelleen vaikuttava elementti tietyille kohderyhmille. Digitaalissa kontekstissa kohdennettu markkinointi on avainasemassa ja sen avulla on mahdollista

kohdentaa tietyille kohderyhmille tai houkuttaa korkeasti koulutettuja asiantuntijoita. (Keppeler & Papenfuß 2021, 769–770.).

2.6 Työnantajakuvaan vetovoimaisuuteen vaikuttavat tekijät

Rampl (2014) mukaan vetovoimaiseen työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat työn sisältö ja työkuulttuuri. Tunteet ovat merkittävässä roolissa vaikuttamassa vetovoimaiseen työnantajakuvaan. Työn sisältö ja työn kulttuuri vaikuttavat houkuttelevasti vain, jos ne pystyvät herättämään yksilössä positiivisia tuntemuksia työnantajakuvaan kohtaan. (Rampl 2014, 1495.)

Organisaatioiden on viestittävä selkeästi, mitä tarjoavat potentiaalisille työntekijöille houkutellessaan heitä (Sánchez-Hernández, González-López, Buenadicha-Mateos & Tato-Jiménez 2019, 5122; Chhabra & Sharma 2014, 57). Onnistunut organisaation kulttuurin viestintä vaikuttaa positiivisesti organisaation kuvaan (Micík & Micudová 2018, 184). Tietoteknisten taitojensa ja informaatioalankumouksen vuoksi Y- ja Z-sukupolvien on helppo tunnistaa organisaatiot, joilla on vetovoimaiset työympäristöt ja työtehtävät. Organisaatioiden on luotava vahva työnantajamielikuva ja käytettävä hyödykseen sosiaalisia kanavia houkuttaakseen y- ja Z-sukupolven potentiaalisia työntekijöitä. (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou 2021, 205.)

Potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi on tärkeää ymmärtää kohderyhmän tarpeet. Korostamalla työnantajamielikuvassa potentiaalisille työntekijöille tärkeitä ominaisuuksia ja arvoja kasvatetaan työnantajan vetovoimaisuutta. Schreurs, Druart, Proost & De Witten (2009) tutkimuksessa nousi esille, kuinka potentiaaliset työntekijät kokevat yksilöllisesti sen, millä tavalla instrumentaaliset ja symboliset ominaisuudet vaikuttavat koettuun työnantajamielikuvaan. Esimerkiksi yksilöt, joilla on korkea omatunto ja jotka mieltävät organisaation vilpittömäksi, kokevat organisaation vetovoimaisena. (Schreurs, Druart, Proost & De Witte 2009, 42.) Innovatiivinen yksilö kokee organisaation, jolla on innovatiivinen työympäristö, vetovoimaisena (Sommer, Heidenreich & Handrich 2017, 306).

Kultalahden (2017) tutkimuksessa tutkittiin Y-sukupolven sitoutumiseen ja motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä työskentelevien ja ei-työskentelevien Y-sukupolven edustajien näkökulmasta. Tutkimuksessa löydettiin eroavaisuuksia työskentelevien ja ei-työskentelevien y-sukupolven edustajien motivoitumisesta. Tekijät, joilla houkuttelee mahdollisia työntekijöitä, voivat erota niistä

tekijöistä, millä heitä sitoutetaan ja motivoidaan organisaatioon. Rekrytoinnissa ja työnantajabrändäyksessä on otettava molemmat näkökulmat huomioon. (Kultalahti 2017, 187.)

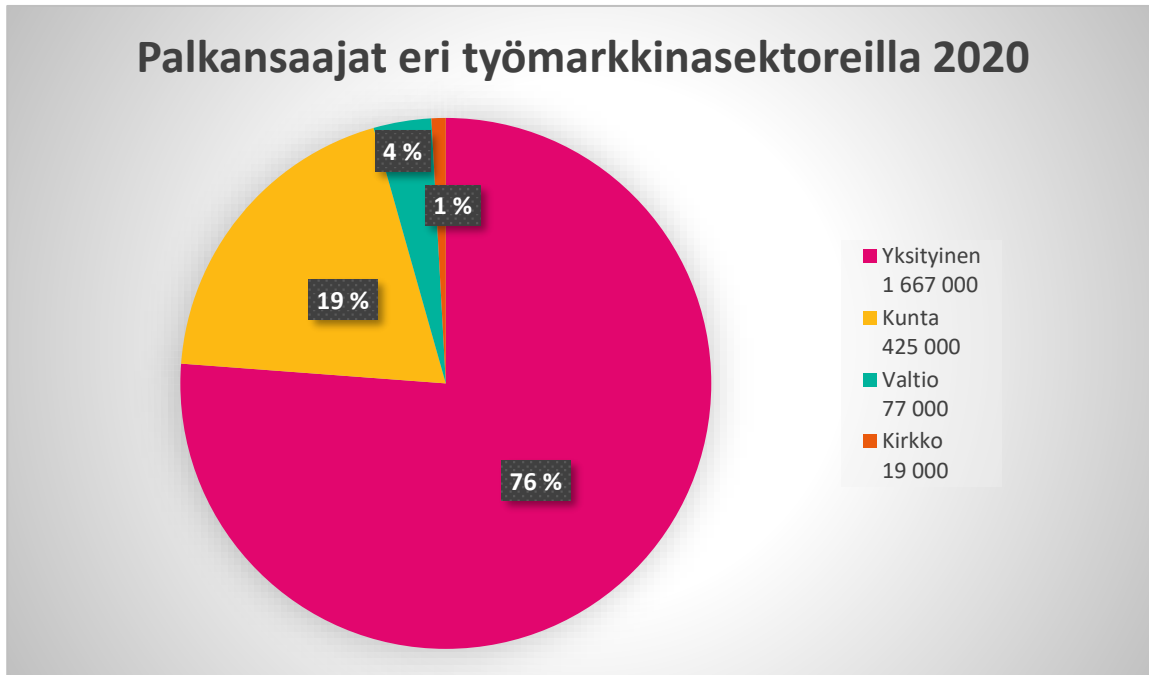
Brusch, I., Bruschi, M. ja Kozłowski (2018) tutkimuksessa selvitettiin kaupungin ja syrjäseudun vetovoimaisuutta opiskelijoiden keskuudessa. Selkeitä eroja nousi esille kahden ryhmän välillä. Vastajaat, jotka halusivat työskennellä vain kaupungissa, heidän vastauksistaan nousi esille voimakkaana urakehitys. Nuoret, jotka olivat valmiita työskentelemään syrjäseuduilla, arvostivat vakaata työllistymistä, työn sosiaalista ulottuvuutta sekä olivat perhekeskeisempiä. (Brusch, I., Bruschi, M. & Kozłowski 2018, 160.) Nykyisten työntekijöiden sekä kohderyhmään kuuluvien potentiaalisten työntekijöiden arvomotivoivat ominaisuudet on huomioitava työnantajakuva muodostettaessa (Samoliuk, Bilan, Mishchuk & Mishchuk 2022, 71).

Dialogin tutkimuksessa Y-sukupolven vastaajista 62 % ei halua työskennellä yrityksessä, jonka arvot eivät vastaa omaa arvomaailmaa. Organisaation yhteiskuntavastuu vaikuttaa työnantajakuvaan ja sen on oltava sidottu organisaation arvoihin vahvasti ja läpinäkyvästi. (Piha & Poussa 2012, Uudessa työssä arvoton yritys on kelvoton yritys.) Academic Working nuorille suunnatussa Suomen 50 houkuttelevinta työpaikkaa vuonna 2020 – tutkimuksessa näkyi trendinä vastuullisten yritysten arvostuksen kasvaminen nuorten keskuudessa (Suomen houkuttelevimmat työpaikat 2020, 9).

2.7 Julkisen organisaation maine

Julkinen organisaatio käsittää valtion ja kuntien organisaatiot. Valtioon sisältyy mm. valtion hallinto, Kansaneläkelaitos, yliopistot ja sosiaaliturvarahastot. Kunnat ja kuntayhtymät käsittävät mm. kun-

nalliset koulut, kuntien hallinnot, päiväkodit sekä kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset. (Tilastokeskus, N.d.) Julkisella sektorilla työskentelee noin neljännes suomalaisista (KUVIO 3).



Kuvio 3. Palkansaajat eri työmarkkinasektoreilla (KT 2022)

Vuonna 2023 hyvinvointialueille siirtyy kunnalta työntekijöitä hyvinvointialueiden alaisuuteen 173 000 henkilöä (KT 2022). Julkiset organisaatiot tarjoavat palveluita yhteiskunnan kansalaisille ja toiminta rahoitetaan valtion rahoituksella, kuten mm. verorahoilla. Julkiset organisaatiot toimivat useilla eri tasoilla kuten valtakunnallisesti, alueellisesti ja kunnallisesti. (Luoma-Aho & Canel 2016, 597.)

Julkinen organisaatio on erilainen ja ainutlaatuinen verrattuna yksityisen sektorin organisaatioihin. Julkisen organisaatioiden tuotteet ja palvelut on määritelty suurelta osin lainsäädännöllä, jonka vuoksi erottautuminen toisista julkisista organisaatioista on rajoittunutta. Julkisen organisaation tehtävät koostuvat pääasiassa suosituksista, määräyksistä ja säännöksistä, jotka ohjaavat niiden toimintaa. Tarkkaan säädetyn toiminnan vuoksi tuotetut palvelut eivät voi olla täydellisiä. Sidosryhmien liian suuret odotukset täydellisestä palvelusta ja kokemukset odotusten täyttämättömyydestä voivat johtaa uskottavuuden menetykseen sekä huonoon maineeseen. Julkisen organisaation täydellinen maine yhden sidosryhmän kesken voi näyttäytyä korruptiona. (Luoma-Aho 2007, 128.)

Julkisen organisaation maine muodostuu viidestä ulottuvuudesta, jotka ovat tehokkuus, palvelu, luottamus, arvostus ja auktoriteetti. Ihanteellinen tilanne julkisen organisaation maineelle on neutraali maine. Neutraaliuus on ominaista julkisella sektorilla, jonka on näyttäytyttävä puolueettomana toimijana kaikille sidosryhmille. (Luoma-Aho 2007, 133–135.) Organisaatioiden mainetutkimuksessa selvitettiin julkishallinnon ja yritysten maineen tasoa kahdeksalla osa-alueella: hallinnon avoimuus, talous, johto, innovaatio, vuorovaikutus, tuotteet & palvelut, työpaikka ja vastuullisuus. Vastuullisuus nousi julkishallinnossa vahvana. Heikoimmat tulokset julkishallinto sai uudistumiskykyisyydestä sekä johtamisesta. (T-media 2019.)

Academic Workin (2020) Suomen 50 houkuttelevinta työpaikkaa vuonna 2020 – tutkimuksen mukaan julkisen sektorin suosio on kasvanut. Julkinen sektori erottui muista työpaikoista erityisesti vakaudella, luotettavuudella sekä merkityksellisellä työllä, jolla on mahdollisuuksia vaikuttaa yhteiskuntaan. YZ-sukupolvien vastauksista nousi esille merkityksellisen työn merkitys. Vastaajat kokivat tärkeäksi mahdollisuuden vaikuttaa yhteiskuntaan. (Suomen houkuttelevimmat työpaikat 2020, 11.)

3 Y- ja Z-sukupolvet

3.1 Sukupolvet

Aikakauden sukupolvien asenteet, mieltymykset ja taipumukset muokkaavat jokaiselle sukupolvelle omat kulttuurit, perinteet ja mentorit. Jokaiselle sukupolvelle muodostuu omanlainen mielikuva johtajuudesta ja on tärkeää ymmärtää millaista johtajuutta erilaiset sukupolvet arvostavat. (Arsenault 2004, 135, 137.) Sukupolvien kokemukset vaikuttavat työarvoihin enemmän kuin ikä tai kypsyminen (Karen & Sutton 2002, 379).

Sukupolvet on jaettu eri aikakausien mukaan. Jokaista sukupolvea ovat muokanneet maailmalla tapahtuneet sen aikaiset ilmiöt. Ilmiöt ovat antaneet erityisiä piirteitä kyseiselle sukupolvelle. Ensimmäinen sukupolvi, Hiljaiset-sukupolvi, on syntynyt vuosina 1928–1945. Ilmiöt, jotka vaikuttivat Hiljaisiin sukupolviin, ovat suuri lama ja sodat. Suuret ikäluokat-sukupolvi sijoittuivat sotien jälkeiselle ajalle eli he ovat syntyneet vuosina 1946–1964. X-sukupolvi muodostuu vuonna 1965–1980 väliselle ajalle. Y-sukupolvi on syntynyt vuosina 1981–1996 ja Z-sukupolvi 1997–2012. (Dimock

2019.) Uusin määritelty sukupolvi on vuosina 2010–2024 syntyneet ja heitä kutsutaan Alpha-sukupolveksi (McCrandle N.d.).

3.2 Y- ja Z-sukupolvet työelämässä

Työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttäminen on tärkeä tekijä Y- ja Z-sukupolvien työn vetovoimaisuudessa ja työssä jaksamisessa. Y-sukupolvi ei erota työ-identiteettiä ja vapaa-ajan identiteettiä toisistaan, vaan he näkevät itsensä kokonaisuutena. Työn ja vapaa-ajan tasapainoinen suhde on kriittinen tekijä ja sillä on vaikutusta y-sukupolven motivaatioon tehdä työtä. Vapaa-ajan määrä vaikuttaa heidän viihtyvyyteensä työelämässä. (Kultalahti & Viitala 2014, 576.) Työ ei ole tärkein elementti heidän elämässään (Kultalahti & Viitala 2014, 576; Karen & Sutton 2002, 378). Vapaa-ajan merkitys on Y-sukupolvelle tärkeä (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance 2010, 1134; Robak 2017, 577). Y-sukupolven työntekijöille tulee antaa sopiva määrä aikaa ja resursseja työtehtävien suorittamiseen, jotta he hallitsevat työtaakan sopivana (Kultalahti 2017, 186). Työnantajan painostus työn suorittamiseen, työyhteisön konfliktit tai stressaava työ vaikuttavat negatiivisesti työn ja yksityiselämän tasapainoon (Robak 2017, 575).

Työn ja vapaa-ajan tasapainon työkaluja voidaan käyttää työn joustavuuden edistämiseen. Kuvi-
ossa 4 esitettyjen työn ja vapaa-ajan tasapainon työkalujen avulla tuetaan ja kehitetään erityisesti Y- ja Z-sukupolvien työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Organisaatioiden ottaessa huomioon nämä työkalut toiminnassansa voidaan houkuttaa ja sitouttaa potentiaalisia työntekijöitä. (Sánchez-Hernández ym. 2019, 5122.)



Kuvio 4. Työn ja vapaa-ajan tasapainon mahdollistavia työkaluja organisaatioille (Sánchez-Hernández ym. 2019, 5122)

Y-sukupolvi arvostavat korkealle omaa vapaa-aikaa. Se vuoksi heille on tärkeää, että työssä on mahdollisuus joustaviin työaikoihin (Robak 2017, 579; Ng, Schweitzer & Lyons 2010, 289). Y-sukupolvi kokee, että työ on ajasta ja paikasta riippumatonta ja se mahdollistaa työn sopimaan yksityiselämään parhaiten. Y-sukupolvi ei odota, että he sopivat työhön, vaan työtä on tehtävä heidän ehdoillansa. (Solnet, Kralj & Kandampully 2012, 48.)

Y-sukupolvella on suuria odotuksia omasta urastaan. He haluavat nopeasti edetä urallaan ja saavuttaa korkean tulotason. (Ng ym. 2010, 288; Robak 2017, 578.) Y-sukupolvi on halukas etenemään uralla nopeammin kuin aikaisemmat sukupolvet (Karen & Sutton 2002, 378). He odottavat työltä korkeaa statusta, mutta eivät ole halukkaita tekemään paljon ylitöitä. Heille työn ulkoiset palkkiot ovat tärkeitä. (Twenge ym. 2010, 1134). Myös Ilmarisen tutkimuksessa nousi esille nuorten korkeat odotukset uralla etenemisestä, ja he odottavat sen tapahtuvan nopeasti. Jos urakehitys ei edisty, nuoret kokevat sen pettymyksenä. (Ilmarinen 2019.) Z-sukupolvi puolestaan arvostavat sisäistä motivaatiota enemmän kuin vanhemmat sukupolvet. (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2021, 205).

Y-sukupolvi arvostaa oppimista ja kehittymistä enemmän kuin aiemmat sukupolvet. Heitä kiinnostavat organisaatiot, joissa on mahdollisuus kehittää itseään ja siellä on kasvumahdollisuuksia. (Solnet ym. 2012, 46.) Parempien oppimismahdollisuuksien vuoksi Y-sukupolvi on valmis vaihtamaan työpaikkaa. Jatkuva oppiminen on luontainen toimintamuoto nuorille, mutta oppimisen toivotaan lähtökohtaisesti kohdistuvan oman mielenkiinnon kohteisiin. (Syrjä 2016, 258.) Nuori sukupolvi on avoin uudelle ja haluavat kehittää itsensä lisäksi myös itse työtä (Ilmarinen 2019).

Sitoutumattomuus samaan organisaatioon ja työn pirstaloituminen ovat tyypillistä Y-sukupolven edustajille. Y-sukupolvi on enemmän yksilökeskeinen ja vähemmän uskollinen yritykselle. (Karen & Sutton 2002, 378.) Y-sukupolven tavoitteena ei löydy vain yhtä työnantajaa, jonka palveluksessa työskenneltäisiin koko työura (Ng ym. 2010, 289). Nuori sukupolvi on herkempi vaihtamaan työpaikkaa ja on vähemmän sitoutunut organisaatioon kuin aikaisemmat sukupolvet (Lub, Bijvank, Bal, Blomme & Schalk 2012, 566; Taylor & Keeter 2010, 46). Organisaatioon sitoutumisen sijaan sitoutuminen voi tapahtua työhön itseensä, oman uran kehittämiseen tai työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin (Kultalahti 2017, 187).

Työympäristö ja sosiaalinen elämä ovat tärkeitä elementtejä Y- ja Z-sukupolville. Z-sukupolven edustajat ovat herkempiä konflikteille ja he reagoivat herkemmin kuin Y- ja X sukupolven edustajat (Mahmoud ym. 2021, 204). Sosiaalinen ympäristö on tärkeä elementti Z-sukupolven edustajille, koska he ovat tottuneet tiimihenkeen. Organisaatiokulttuurin muodostumisessa sosiaalinen ympäristö nähdään tärkeänä tekijänä. (Ozkan & Solmaz 2015, 479.) Myös Y-sukupolvelle korostuu työn sosiaalisuuden merkitys. Y-sukupolvi haluaa toimivan työyhteisön ja tiimin sekä mukavat työkaverit ympärilleen (Ng ym. 2010, 289). Lähin työyhteisö ja työkaverit ovat Y-sukupolven motivaation lähde. Y-sukupolvella on korkeat odotukset työkavereista ja he odottavat heiltä yhtä paljon kuin itseltään (Kultalahti & Viitala 2014, 577).

Perinteisen jäykän organisaation sijaan Y-sukupolvi arvostaa hauskempaa työympäristöä. Hauskanpito työpaikalla koetaan tarkoituksenmukaisena ja hauskanpidon nähdään parantavan tuottavuutta. (Gin Choi, Kwon & Kim 2013, 420.). Onnellisuus ja tyytyväisyys ovat tärkeitä elementtejä työelämässä Z-sukupolvelle. Jos Z-sukupolven edustaja ei ole onnellinen työpaikassansa, silloin hän herkästi lopettaa siinä työpaikassa. Työnteolla he kokevat mahdollistavansa unelmiensa toteutumista. (Ozkan & Solmaz 2015, 480.)

3.3 Y- ja Z-sukupolvien motivoitumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Kultalahti ja Viitala (2014) selvittivät tutkimuksessaan Y-sukupolven työelämän motivoivia ja ei-motivoivia tekijöitä. Tutkimuksessa vahvistui Ryanin ja Decin määritelmä yksilön perustarpeista, eli autonomiasta, pätevyydestä ja suhdetarpeista. Näiden tarpeiden täyttyminen vahvistaa motivoitumista ja vahvistamattomuus heikentää motivaatiota. Autonomia näkyy tarpeina saada joustavat työaikamuodot, pätevyys esiintyy haluna kehittää itseään sekä suhdetarpeissa korostuvat esihenkilöön ja työkavereihin muodostetut suhteet. Joustavat työaikamuodot, vaihteleva työ ja mielenkiintoiset haasteet motivoivat Y-sukupolvea. Motivoivana nähdään mahdollisuus jatkuvasti kehittää itseään uusien haasteiden kautta. Myös mahdollisuus osallistua kiinnostaviin projekteihin tukee motivaatiota. Tärkeässä roolissa ovat myös hyvä työympäristö, toimivat tiimit sekä motivoiva ja lahjakas esihenkilö. (Kultalahti & Viitala 2014, 577–578.)

Heikentävä tekijänä motivaatioon nähdään samassa työssä pysyminen ja paikalleen jumiutuminen. (Kultalahti & Viitala 2014, 576). Uusien haasteiden puute, liiallinen rutiinityö tai puutteelliset tai epämääräiset työnkuvat myös heikentävät motivaatiota. Y-sukupolvelle ylenemismahdollisuudet ovat tärkeä motivaatioon vaikuttava tekijä. Ylennystä odotellessa Y-sukupolvi voi arvostaa myös mahdollisuutta työtehtävien laajentumisesta tai uusista tehtäväkokonaisuuksista. (Kultalahti 2017, 186.) Y-sukupolven työssä tukemista voi huomioida tekemällä yksilölliset urapolut, jotta saadaan tuettua Y-sukupolven tarvetta jatkuvasti kehittää itseään. Urasuunnittelussa on hyvä huomioida Y-sukupolven edustajien tarpeet jatkuvasti muuttuvasta työstä. Esimerkiksi erilaisten projektien avulla voidaan mahdollistaa muutosta työssä. (Kultalahti & Viitala 2014, 578.) Myös Ilmarisen Nuoret onnistuneesti työelämään-hankkeessa nostettiin esille nuorten tavoitteellisuuden tukeminen ja korostettiin esihenkilön merkitystä sen tukemisessa (Ilmarinen 2019).

Esihenkilö vaikuttaa myös motivaatioon. Esihenkilön välinpitämätön käytös vaikuttaa negatiivisesti, esimerkiksi jos palautetta ei anneta tai asioihin ei reagoi. Y-sukupolvella on tahto tulla nähdyksi ja arvostetuksi ihmisenä. Sen vuoksi esihenkilön piittaamaton käytös vaikuttaa motivaatioon. (Kultalahti & Viitala 2014, 577.)

Työnantajan valinnassa vaikuttavat tärkeimmät tekijät ovat myönteinen työympäristö, organisaation yhteiskuntavastuu ja sen pitkän tähtäimen tavoitteet, työnantajan keskeiset arvot sekä orga-

nisaation kulttuuri (Micík & Micudová 2018, 183). Hyvinvoinnin korostaminen ja toimivan työterveyshuollon sekä muiden hyvinvointia tukevien järjestelmien esiin tuominen työnantajakuvassa houkuttelee Y-sukupolvea (Kultalahti 2017, 186). Y-sukupolvi hyödyntää sosiaalista mediaa etsiesään työpaikkoja. Laadukkaat organisaation urasivut viittaavat myös organisaation laadukkaaseen LinkedIn-profiiliin. (Micík & Micudová 2018, 184.)

Yhteiskuntavastuullisuus nähdään yhtenä tärkeimpänä kriteerinä vaikuttamassa työn valintaan, jos organisaatiot onnistuvat hahmottaan Y-sukupolven edustajille, kuinka työssä voidaan auttaa yhteiskunnallisesti. Organisaatioiden yhteiskunnallisesti vastuullisen maineen avulla on mahdollista houkutella ja sitouttaa Y-sukupolven potentiaalisia työntekijöitä merkitykselliseen ja haastavaan työhön. (Ng ym. 2010, 290.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimusongelma ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisena Y- ja Z-sukupolvet kokevat julkisen organisaation työnantajakuvan. Tutkimuksessa on tavoitteena selvittää myös, millainen työ houkuttaa Y- ja Z-sukupolvia tulemaan töihin julkiselle sektorille. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työnantajakuvan rakentumisessa ja osaavan työvoiman saamisessa. Ja tuloksia voidaan hyödyntää myös julkisen organisaation rekrytointiprosessissa ja osaavan työvoiman kiinnittämisessä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin.

Opinnäytetyön pääkysymys on:

- Millaisena työnantajana julkinen organisaatio koetaan YZ-sukupolvien näkökulmasta?

Alakysymys opinnäytetyössä on:

- Millainen työnantajakuva vetoaisi Y- ja Z-sukupolven edustajia tulemaan töihin julkiselle organisaatiolle?

4.2 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvamaan todellista elämää, tutkittavaa ilmiötä, kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään esittämään tosiasioita ja tarkoituksena ei ole todentaa väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157.) Laadullisessa tutkimustavassa pääpaino on tulkinnassa. Tulkinnan kohteena ovat henkilöt tai yhteisöt. (Vilka 2021a, 11.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ihmisten kokemuksiin, ajatuksiin ja tunteisiin. Tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta pyritään syventämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Laadullisessa tutkimuksessa saatu tieto on subjektiivista, koska tutkija määrittelee tutkimusasetelman omasta tiedosta riippuvaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25). Tutkijan oma arvomaailma muokkaa väistämättä, kuinka tulkitaan ja ymmärretään ilmiötä. Perinteistä objektiivisuutta tutkijan on mahdoton saavuttaa (Hirsjärvi ym. 2009, 157.)

Laadullinen tutkimus valikoitui menetelmäksi, koska tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisena työnantajana julkinen organisaatio koetaan Y- ja Z-sukupolvien näkökulmasta. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden paneutua syvällisesti tutkittavaan ilmiöön ja löytää sieltä havaintoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 157). Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla oli mahdollista kasvattaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista selkeyttää, millaisia merkityksiä tutkimuksella on tarkoitus selvittää (Vilka 2021b, 118). Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää Y- ja Z-sukupolvien kokema työnantajakuva julkisesta organisaatiosta.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että viitekehyksen lopullinen muoto ilmenee vasta tutkimuksen lopussa (Alasuutari 2012, 63–64). Tutkimuksen aikana tutkimussuunnitelma muokkautuu ja suunnitelmaan on mahdollista tehdä muutoksia tarpeen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 160). Tutkimuksen toteuttaminen ei ole selkeä viiva alusta loppuun ja tutkimuksen eri vaiheita ei voida välttämättä selkeästi erottaa toisistaan. Tutkimustehtävän ja aineistonkeruumenetelmien valinnat voivat selvitä vasta prosessin aikana ja myös tutkimusongelmaa on mahdollista tarkentaa ja määrittää uudelleen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2015, 74–75.)

4.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla käyttäen teemahaastattelu-menetelmää. Tutkimuksen aineiston keräämisen välineenä haastattelu on joustava menetelmä. Haastattelussa on mahdollista epäselvissä tilanteissa toistaa kysymys tai selkeyttää kysymystä haastateltavalle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Teemahaastattelun teemat käsittelivät julkisen organisaation työnantajakuva, työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä Y- ja Z-sukupolvien odotuksia työltä. Teemahaastatteluun valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen ja haastattelun tavoitteena on saavuttaa vastauksia ja löydöksiä tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Teemahaastattelussa on tärkeää paneutua tutkittavaan ilmiöön teorian kautta ja valmistauduttava haastatteluun huolellisesti sekä tunnettava haastateltavien tilanne. Haastateltavien valintaan on kiinnitettävä huomiota, jotta he osaavat antaa relevanttia tietoa tutkittavaan aiheeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastateltava näyte rajattiin koskemaan tietyn ikäisiin eli Y ja Z-sukupolvien edustajia. Vaatimuksena haastateltaville oli tietyn iän lisäksi työ- tai harjoittelukokemusta työelämästä. Tutkimuksen aineisto muodostui kuuden henkilön haastatteluista, kolme Y-sukupolven edustajaa ja kolme Z-sukupolven edustajaa.

Haastattelun teemoihin ja kysymyksiin on hyvä antaa haastateltaville mahdollisuus tutusta ennakkoon, jotta taataan haastattelun onnistuminen. Haastattelun aiheen kertominen ennalta haastateltaville on myös eettisesti oikein toimittu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Haastateltaville lähetettiin saatekirje, jossa kuvattiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Saatekirjeessä kerrottiin, että haastattelu käsittelisi julkisen organisaation työnantajakuva sekä millaisia työhön liittyviä odotuksia haastateltavilla olisi. Saatekirjeessä sekä haastatteluiden yhteydessä haastateltaville painotettiin, että aineistoa käsitellään anonyymisti ja vastauksista ei saada selville haastateltavien henkilöllisyyttä. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen avulla. Haastattelumateriaalit kerättiin puhelimen sovelluksella nauhoittamalla.

Litteroinnin tarkkuus on yhteyksissä tutkimusaineiston analysointimenetelmän kanssa. Jos analysointimenetelmänä on esimerkiksi diskurssianalyysi, niin silloin on olennaista litteroida huolellisesti. Silloin tutkimukselle on olennaista tutkia merkityksiä kielellisistä rakenteista. Litteroinnissa haastattelumateriaali muutetaan tekstimuotoon, jossa materiaalia on helpompi käsitellä. (Vilka 2021b,

137.) Litteroinnit pyrittiin suorittamaan melko pian jokaisen haastattelun jälkeen. Litterointi tehtiin sanatarkasti, mutta litteroinnin valmistuttua aineistosta jätettiin pois muutamia täytesanoja selkeyttämään aineistoa. Poistettavat täytesanat olivat esimerkiksi toistuvat ”tota tota” sanat. Litteroitu aineisto luettiin ensin useamman kerran läpi ja sen jälkeen aloitettiin aineiston analysointi.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti tutkimusaineisto, jotta aineistosta saadaan esille sen tiivis ydin (Viikka 2021, 109). Analysoinnin päämääränä on nostaa esille aineistosta tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaiset huomiot (Puusa 2020, 154). Tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen. Vaiheet ovat aineistosta nousseiden huomioiden pelkistämiseen sekä aineiston tulkinta. Näitä vaiheita ei voida erottaa toisistaan, vaan vaiheet ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Alasuutari 2012, 31.)

Tässä tutkimuksessa analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysi-menetelmää. Sisällönanalyysimenetelmässä tehdään tekstianalyysi valmiista tekstistä tai tekstiksi muodostetusta aineistosta. Sisällönanalyysissä aineistosta etsitään yhtenäisyyksiä ja eroja ja aineistoa tiivistetään. Tarkoituksena on saada ilmiöstä tiivistettyjä päätelmiä, joita voidaan yhdistää ilmiöön laajemmassa kuvassa sekä yhdistää aikaisimpiin tutkimuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Sisällönanalyysi.)

Aineiston analysointi on haastavimmista vaiheista tutkimusprosessissa. Aineiston analyysi jaetaan kahteen osaan: 1. aineiston järjestely kokonaisuudeksi 2. aineiston tulkinta (Eriksson & Koistinen 2005, 30). Aineiston analysoinnissa on käytössä kolme analyysimuotoa: aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi ja teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, joka ei perustu aiempiin teorioihin tai tietoihin. Analyysi on täysin aineistosta peräisin ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria auttaa analyysin etenemisessä tai siinä voi olla teoreettisia kytkentöjä. Analyysiyksiköt ovat lähtöisin aineistosta, aiempi tieto ohjaa analyysia. Aiemman teorian ei ole tarkoitus testata teorioita, vaan synnyttää uusia ajatuksia. Teorialähtöisessä analyysissä on olemassa teoria, malli tai auktoriteetin esittämä ajattelu, johon analyysi nojautuu. Tutkittava ilmiö määritellään olemassa olevan teorian pohjalta ja kuvataan tämä malli sekä siihen liittyvät keskeiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–111.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin muotona käytettiin teoriaohjaavaa analyysia. Teoriaohjaavassa analyysissa aloitetaan induktiivisesta päättelystä ja siihen tuodaan teoriaa mukaan ohjaamaan loppupäätelmää. Tutkija päättää, milloin teoria otetaan mukaan, ja se vaikuttaa siihen, ollaanko lähempänä induktiivistä vai deduktiivistä päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113.)

Aineiston analysointi aloitettiin etsimällä raakatekstistä tutkimuskysymysten kannalta oleellisia huomioita. Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla useasti aineisto läpi ja nostamalla esille tutkittavaan asiaan liittyvät asiat eli aineiston koodaus. Aineiston analysointivaiheessa teemoittelussa ja tyypittelyssä on tärkeää tehdä päätös, että etsitäänkö aineistosta samankaltaisuuksia vai erilaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Tutkijan on pidettävä jatkuvasti tutkimuksen punainen lanka mukana ja palattava tarkistamaan, mikä on tutkimuksen kannalta oleellista.

Koodauksen jälkeen aloitettiin aineiston redusointi. Aineisto redusoidaan eli pelkistetään aineistoa tiivistäen tai paloittelun osiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Pelkistäminen aloitettiin kokoamalla tutkimuksen kannalta oleelliset lainaukset excel-tiedostoon. Excel-tiedostossa aineistoa tiivistettiin ja järjestettiin samanlaiset ilmaisut allekkain. Seuraavana aineisto klusteroitiin eli jaettiin ryhmiin. Ryhmittelyssä etsitään pelkistetyistä aineistosta yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Ryhmittelyssä muodostetaan alaluokkia, joiden alle pelkistetty aineisto sijoittuu. Alaluokat voidaan nimetä teemojen mukaisesti. Viimeinen vaihe on abstrahointi eli käsitteellistämiseen. Silloin aineisto ja teoria yhdistetään. Alaluokille luodaan yläluokat, jotka tuodaan teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.) Saman aiheiset pelkistetyt ilmaisut jaettiin ryhmiin ja ne yhdistettiin alaluokaksi. Alaluokalle annettiin käsite, joka kuvaa siihen yhdistettyjä pelkistettyjä ilmaisuja. Alaluokat johdettiin yläluokiksi ja yläluokista muodostettiin pääloukat. Taulukossa 1. on nähtävillä esimerkki, kuinka luokittelu muodostui raakatekstistä pelkistykseen kautta luokitteluun.

Taulukko 1. Esimerkki luokittelusta.

RAAKATEKSTI	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
se on vakaa, semmosena vähän turvatyöpaikkana koen sen, et jos sinne pääsee sissään, nii ei ikinä tarvi lähteä pois. Jos ei halua. Semmonen on yks, iso syy, miksoon hakenu On pitkät työsuhteet ja monet sitten pysyy kauan	Pysyvä työpaikka Pitkä työura	Mahdollisuus pitkään työuraan	Henkilöstön pysyvyys	Vakaa ja luotettava työnantaja	Julkisen organisaation työnantajakuvan muodostuminen

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin lopputulema on johtaa menestyksekkäisiin tulkitoihin. Tuloksien kuvailu ilman tulkintaa voi johtaa siihen, että tutkija pitää kaikkia tuloksien huomioita yhtä tärkeinä. (Puusa 2020, 148). Analyysin lopuksi saavutettu tieto kerrotaan, kuvaillaan ja tulkitaan. Tulkinnalla tutkija osoittaa, että on pohtinut analyysistä saatuja tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Tutkimustulosten tulkinnassa nousee tärkeäksi tekijäksi tutkijan taito perustella saamiensa johtopäätöksiä (Puusa 2020, 155). Tulosten analysoinneista on tehtävä synteesejä, jotka kokoavat kasaan pääkohdat ja tuovat vastauksia asetettuihin ongelmiin. Synteisien avulla luodaan johtopäätöksiä. (Puusa & Juuti 2011, 123.)

4.5 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen on oltava eettinen ja luotettava. Opinnäytetöille on laadittu eettiset ohjeistukset. Niiden tavoitteena on yhtenäistää ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöprosessia, edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä sekä parantaa opinnäytetöiden laatua. (Arene 2020, 4.) Hyvä tieteellinen käytäntö on tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joiden avulla taataan, että tutkimus on hyvän tieteellisen käytännön mukainen. Tutkimustyötä tehdessä toimitaan rehellisesti ja huolellisesti läpi koko prosessin. Tiedonhankinta tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. Tutkijat arvostavat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaavat asianmukaisesti heidän tekemiin julkaisuihinsa omassa tutkimuksessa. (Tenk 2021.)

Luotettavuusmittarit toimivat tutkijan apuna tarkistuspisteinä tutkimusprosessin aikana. Tieteellisessä tutkimuksessa yleisimmät luotettavuusmittarit ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta määritellään samoilla käsitteillä, mutta käsitteiden

määrittely eroavat toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioiminen on haastavampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska laadullisen tutkimuksessa ei voida mitata samantaisella tarkkuudella kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkijan arviointi ja näyttö ovat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden avaintekijät. (Kananen 2017, 175.)

Tutkijan on perusteltava analyysin jokaisessa vaiheessa, mitä hän on tehnyt, kuinka hän on päätenyt kyseiseen ratkaisuun. Tämä luo tutkimukselle perustaa, uskottavuutta ja lisää luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen luotettavuus tulee siitä, että kuinka tutkija vakuuttaa lukijan tulkintojensa uskottavuudesta. Tutkijan on luotava lukijalle mahdollisuus seurata, kuinka päätöksiä on tehty tutkimuksen aikana. (Seppelin N.d.) Tutkijan on tehtävä toimintansa läpinäkyväksi ja kerrottava rehellisesti kaikista vaiheista.

5 Tutkimustulokset

5.1 Julkisen organisaation työnantajakuva

Y ja Z-sukupolvien näkemys julkisen organisaation työnantajakuvasta muodostuu kahdesta pääluokasta. Pääluokat ovat vakaa ja luotettava työnantaja sekä osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät. Seuraavissa luvuissa esitellään tarkemmin, miten tekijät muodostuivat. Taulukossa 2 on tiivistettynä Y- ja Z-sukupolvien muodostama mielikuva julkisesta organisaatiosta työnantajana.

Taulukko 2. Julkisen organisaation työnantajakuvan muodostumisen tekijät Y- ja Z-sukupolven silmin

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Mahdollisuus pitkään työuraan Vakaa työnantaja	Henkilöstön pysyvyys	Vakaa ja luotettava työnantaja	Julkisen organisaation työnantajakuva
Organisaation koko Läpinäkyvyys ja luotettavuus Työsuhde-edut ja vuosilomaedut	Luotettava ja huolehtiva työnantaja		
Työvoiman jakauma ja työnluonne nähdään kevyenä tai raskaana	Työvoima	Osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät	
Ammattitaitoinen työntekijä	Ammattitaito		
Osaamisvaatimukset työtehtäviin	Osaamisvaatimukset		

5.1.1 Vakaa ja luotettava työnantaja

Haastateltavien puheissa julkinen organisaatio näyttäytyi vakaana ja luotettavana työnantajana. Haastateltavat näkivät, että työntekijöiden pysyvyys oli vahva ja julkisella puolella oli mahdollista tehdä pitkä työura. Julkinen organisaatio näyttäytyi vakaana työnantajana. Vaara irtisanomisista nähtiin pienempänä kuin yksityisellä sektorilla ja haastateltavat luottivat siihen, että julkisella organisaatiolla riittää töitä. Haastateltavat kokivat, että julkisella organisaatiolla vakituinen työpaikka voisi olla turvallinen työpaikka tulevaisuudessa.

se on vakaa, semmosena vähän turvatyöpaikkana koen sen, et jos sinne pääsee sissään, nii ei ikinä tarvi lähteä pois. Jos ei halua. Semmonen on yks, iso syy, miks oon hakenu H1

tämmönen varma tai turvallinen työnantaja et kannattaa olla sen palveluksessa H6

Haastateltavat kokivat julkisen organisaation suurena työnantajana, jolla on monia osa-alueita. Julkinen organisaatio nähtiin isona työllistäjänä. Organisaation iso koko koettiin vetovoimaisena tekijänä. Toisaalta julkinen organisaation ison koon vuoksi omat vaikuttamismahdollisuudet koettiin pienempinä tai ei nähty vaikuttamismahdollisuuksia. Julkinen organisaation toiminta näyttäytyi hierarkkisenä.

Haastateltavat näkivät julkisen organisaation toiminnan läpinäkyvänä. Haastateltavat kokivat, että työntekijöiden oikeuksia kunnioitetaan eikä työntekijöitä kaltoinkohdella. Erityisesti palkanmaksun onnistuminen näyttäytyi positiivisena ja luottamusta herättävänä tekijänä. Palkanmaksun häiriöt loivat epämieluisempaa kuvaa yksityisestä puolesta.

vähemmän semmosta hämmäsyttä kuin jossaki yksityisellä puolella H2

luotettavampia kui tommoset yksityiset, että niissä on saattanu olla vähä palkanmaksussa ongelmia H3

Suurin osa haastateltavista yhdisti julkiseen organisaatioon hyvät työsuhte-edut. Haastateltavat näkivät, että työsuhte-edut ovat hyvät ja monipuoliset. Hyvä työterveyshuolto nousi esille. Myös vuosilomat ja niiden pituudet nousivat esille. Haastateltavat kokivat vuosilomaetujen olevan paremmat kuin yksityisellä puolella.

5.1.2 Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta

Julkisen organisaation työntekijät näyttäytyivät haastateltavien silmin ammattitaitoiselta, osaavilta ja päteviltä. Haastateltavat näkivät, että työntekijänä on herätettävä luottamusta asiakkaissa ja osoitettava oma ammattitaito. Haastatteluissa nousi esille myös julkisen sektorin työn sosiaalisuus. Haastateltavat kokivat, että työntekijöillä on oltava hyvät valmiudet tiimityöskentelyyn.

pitäs olla sitte työntekijänä tarkka ja huolehtia asioista, olla uskottava H6

Osa haastattelijoista kuvaili julkisen sektorin työtä vähemmän vaativammaksi kuin vastaava työ olisi yksityisellä sektorilla. Työn määrä yhtä työntekijää kohden näyttäytyi pienemmältä kuin yksityisellä sektorilla. Toisaalta haastateltavat yhdistivät julkiseen organisaatioon työvoimapulan. Eri-tyisesti mielikuvat sote-alan työntekijöiden riittämättömyydestä sekä työn vaatimuksista vaikuttivat negatiivisesti julkisen organisaation mielikuvaan.

puhutaan aina kunnan miehistä, että et sielä yks tekkee ja muut kattoo H4

lähihoitajat ja sairaanhoitajat mieleen. Nii mä en tiä, onko niillä nii hyvät työolot suhteesse siihen kuvaan mikä mulla on julkisesta puolesta työnantajana H5

pikkuhiljaa tuntuu semmoselta intopiukeelta henkilöstövajeen takia H1

Haastatteluista nousi esille haasteellisuudet hakea ja päästä töihin julkisella organisaatiolla. Työpaikkailmoitukset koettiin riittävän informatiivisina, mutta samalla myös listamaisena vaatimuksena osaamisista. Rekrytointiprosessit näyttäytyivät monikerroksisilta. Haastateltavat kokivat, että julkisella organisaatiolla on oltava pätevyys ja koulutus valmiina ennen kuin voi hakea sieltä työpaikkaa. Osa haastateltavista koki, ettei omalla osaamisella ollut vaikutusta, vaan painotus oli koulutuksessa. He kokivat, että omaa osaamista oli haastavaa todentaa ilman koulutusta. Haastateltavat kokivat myös, että riittävä osaamisen taso julkisella sektorilla olisi ylemmän asteen koulutus.

et on pätevä siihen omaan työhön, et se niinku tarkistetaan H2

jokaiseen pestiin niin tuntuu et siihen, varsinkin tässä duunaritasolla, niin tuntuu olevan aika semmonen et pittää olla siinä on aika kriteerit tarkka. H1

jonku tason koulutus pitää olla käytyinä. Et ei voi vaan mennä suoraan yläasteelta tai jostain ammattikoulusta H6

5.2 Y- ja Z-sukupolvien työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät

Työnantajakuvan muodostumisessa vaikuttivat muiden kertomukset ja mielipiteet. Lähipiirin kokemukset nousivat esille haastatteluissa sekä työntekijöiden kokemukset. Jos lähipiirissä työskenteli henkilö jossain yrityksessä, niin sen työntekijän kertomat kokemukset työnantajasta vaikuttivat vastaajien työnantajakuvan muodostumiseen hyvin suuresti. Myös työkavereiden kokemukset ja mielipiteet työnantajasta olivat osaltansa vaikuttamassa työnantajakuvan muodostumisessa.

jos kuulee mitä jotku tutut siitä puhuu, nii se vaikuttaa aika paljo siihe millasella ennakokäsityksellä lähtee sitä miettimään H6

Negatiiviset kertomukset vaikuttivat paljon työnantajakuvaan. Negatiivisien kertomuksien vuoksi työnantajalle ei haluttu hakeutua töihin. Negatiivinen kertomus nähtiin isona varoitusmerkinä. Negatiiviset kertomukset työnantajasta saattoivat vaikuttaa koko alan vetovoimaisuuteen ja sai harkitsemaan kannattaako kyseiselle alalle edes opiskella tai hakeutua.

*jos kuulee, kuulee mistä vain paljon huonoa, sitte on heti nou nou
Että jos tietää kavereita tai muita, jotka on jossai työpaikoissa kuulee niiltä huonoa,
nii ei tietenkää sitte kiinnostu alasta tai siitä tietystä työpaikasta. H4*

se on aika iso, jos joku sanoo et tonne ei ainakaa kannata mennä tai näin. Ni sitte on aika skeptinen sitä kohtaan H2 iteki

Positiiviset kertomukset rohkaisivat haastateltavia hakemaan työpaikkoja ja kiinnostumaan työnantajasta. Positiiviset kertomukset saivat työnantajan näyttäytymään vetovoimaiselta paikalta. Eri-tyisesti, jos monelta taholta kuuli tietystä työnantajasta hyviä kertomuksia ja kokemuksia, se nostatti suuren kiinnostuksen kyseistä työnantajaa kohtaan. Myös kertomukset toimivasta tiimistä tai työyhteisöstä herättivät positiivisia tuntemuksia työnantajasta. Haastatteluissa nousi esille myös pitkän uran tehneet henkilöt. Pitkä ura samalla työnantajalla näyttäytyi positiivisena tekijänä.

jos sä oot kuullu jostai et täällä on hyvä tiimi ja hyvät edut ja muuta tällästä, ni sithän se tuntuu semmoselta et sinne ois kiva päästä H6

Sosiaalinen media nousi esille haastatteluissa. Haastateltavat kertoivat, että myös sosiaalisessa mediassa näkyvät työnantajaan liittyvät asiat olivat osaltansa vaikuttamassa mielikuvan syntymiseen. Yhteistyöpostaukset ja sosiaalisen median mainokset olivat luomassa työnantajakuvaa. Myös TikTokissa nähtävät videot vaikuttivat positiivisesti mielikuvaan. Eri-tyisesti TikTok-videoissa työnantajat näyttäytyivät rohkeina ja helposti lähestyttävänä. Työnantajat laittoivat myös oman persoonansa esille.

TikTokissa on paljo tullu vastaan niitä k-kauppiaita, niin niistä on jääny kyllä sellanen hyvä kuva. Ku ne o tehny ittensä hyvällä tavalla näkyväksi. Ja niinku niissä saa hyvän kuvan siellä sosiaalisessa mediassa. Myös niinku työnantajana ja myös niinku henkilönä. H5

Organisaation arvot näkyivät myös yhtenä tekijänä työnantajakuvan muodostumisessa. Haastatteluissa nousivat esille myös monimuotoisuuden tärkeys ja sen näkyminen ulospäin. Se, kuinka hyvin organisaatiot saivat osoitettua ulospäin, kuinka työntekijöitä arvostetaan ja huolehditaan, vaikutti mielikuvaan työnantajasta. Eri-tyisesti organisaatio, joka kategorisoi itsensä perheyrytykseksi, koettiin olevan kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista ja arvostavat työntekijöidensä panostuksesta organisaatioon. Perheyrytyys koettiin sellaisena, että siellä työntekijät kohdataan yksilöinä. Myös organisaation tavoitteet ja visio vaikuttivat työnantajakuvan muodostumisessa. Kasvava tai uusi organisaatio nähtiin positiivisena tekijänä. Esihenkilötyön merkitys nousi esille haastatteluissa. Onnistunut esihenkilötyö nähtiin positiivisena tekijänä ja epäonnistunut esihenkilötyö vaikutti negatiivisesti työnantajakuvaan.

Työnantajan esiin tuomat työntekijöidensä kehittymismahdollisuudet nähtiin lisäävän työnantajan vetovoimaisuutta. Haastatteluissa nousi esille työnantajan tarjoamat koulutukset ja etenemismahdollisuudet. Myös yrityksen kasvu näyttäytyi positiivisena tekijänä työntekijän itsensä kehittymisen kannalta.

joku yritys joka menestyy ja kasvaa, et kokoajan kehittyä ja kasvaa se on ihan semmosta motivoivaa et voi niinku itekki kehittyä siellä työskennellessä H6

Omat vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ja työn tekemiseen vaikuttivat työnantajakuvan muodostumiseen. Palkka, työn sijainti, työmatkan pituus ja matkustelumahdollisuudet olivat suuressa roolissa työn valinnassa. Työtuntien määrä ja työn kuormittavuus nähtiin tärkeänä tekijänä työnantajakuvan muodostumisessa. Työtuntien toivottiin olevan omaan elämään sopivia. Myös mahdollisuus osatyöhön tai pienempiin tuntimääriin nousivat esille haastatteluissa.

Itellä henkilökohtaisesti myös on ajatuksena et ehkä joskus tekis vieläki vähemmän töitä ku mitä nyt. Nii nii ei ainakaan semmonen ala tai työpaikka kiinnostaa, missä tuntuu et sitä työtä on niinku itelle liikaa H4

5.3 Y- ja Z-sukupolvien odotukset työltä

Y- ja Z-sukupolvien odotukset työltä koostuvat työnantajaan liittyvistä ominaisuuksista sekä työympäristöstä ja hyvinvoinnista. Iso odotus on myös työn kehittymismahdollisuuksilla sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon hallinnalla. Taulukossa 3 on kuvattu Y- ja Z-sukupolvien odotukset työltä.

Taulukko 3. Y- ja Z-sukupolvien odotukset työltä

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Osallistava ja arvostava työnantaja	Vaikutusmahdollisuudet ja arvostus	Kannustava, tukeva ja kuunteleva työnantaja	Y ja Z-sukupolvien odotukset työltä
vaikuttamismahdollisuudet			
Palautteen saaminen	Esihenkilötyö		
Esihenkilö			
Perehdytys	Perehdytys ja tukeminen		
Tuen saaminen			
Työkaverit	Sosiaalinen työympäristö	Sosiaalisuus ja hyvinvointi	
Yhteenkuuluvuus			
Työpaikan ilmapiiri			
Työympäristö			
Mahdollisuus saada lisää vastuuta ja edetä uralla	Urakehitys ja oppimismahdollisuudet	Kehittävä työ	
Kouluttautuminen ja työssä oppiminen			
Muuttuva työ vetovoimainen	Monipuolinen työ		
Mielenkiintoinen työ			
Työn kuormittavuus	Työn räätälöiminen omaan elämään sopivaksi	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	
Liukuva työaika ja työmuoto			
Vapaa-ajan arvostaminen			
Työsuhde-edut	Työ mahdollistajana		
Työ mahdollistaa elämän			
Arki			

5.3.1 Kannustava, osallistava ja kuunteleva työnantaja

Työnantajan inhimillisyyden puolen näyttämisen tärkeys nousi esille haastatteluissa. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että työnantaja ajattelee työntekijöiden etua. Haastateltavat halusivat, että heitä kohdellaan hyvin ja arvostetaan ihmisenä. Varsinkin ymmärtämisen tärkeys nousi esille. Työntekijän huomioiminen yksilönä ajatellen yksilön etua ja tarpeita nousivat esille haastatteluissa. Erityisesti kuunteleminen ja palautteen huomioiminen nähtiin olevan hyvän työnantajan tekijöitä.

mä haluan et on semmonen työnantaja, joka ymmärtää ja on semmonen inhimillinen

H6

Haastatteluissa nousi esille vaikuttamismahdollisuuksien tärkeys. Organisaation rakenteen toivottiin olevan helposti lähestyttävä ja joustava. Liian hierarkkinen organisaatio ei ollut vetovoimainen.

Haastateltavat halusivat saada mahdollisuuden vaikuttaa organisaation toimintaan. Myös mahdollisuus olla mukana kasvattamassa organisaatiota nähtiin vaikuttamismahdollisuutena. Haastatteluissa nousi esille tärkeänä, että heidän antamiaan kehittämisehdotuksia otetaan huomioon.

voi vaikuttaaki siihe yritykseen sillee et jos joku asia o oikeesti pielessä nii sille saattaa tehäki jotaki. Pääsee ehkä niinku vaikuttaaki siihen eikä se vaan jää johonki hallinnon rattaisiin H1

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyön tärkeys nousivat esille haastatteluissa. Melkein kaikissa haastattelussa toivottiin toimivaa esihenkilötyötä. Haastateltavat kertoivat, että esihenkilön olisi hyvä olla tavoitettavissa ja osallistuvan toimintaan. Esihenkilön toivottiin olevan läsnä ja helposti lähestyttävä henkilö. Esihenkilön reagoitukyky haastavissa tilanteissa nousivat esille haastatteluissa. Tärkeänä nähtiin, että esihenkilö reagoi vaadittavissa tilanteissa. Esihenkilön toivottiin tukevan ja auttavan työntekijöitä. Haastatteluissa nousi esille myös tuen saamisen tarve. Haastateltavat toivoivat saavansa tukea työn suorittamiseen työpaikalla. Heille oli tärkeää, etteivät jää yksin työasioiden kanssa, vaan saavat apua.

5.3.2 Sosiaalisuus ja hyvinvointi

Haastatteluissa nousi vahvasti esille työn sosiaalisen puolen merkitys sekä työympäristön viihtyisyys ja terveellisyys. Työkavereiden merkitys tuli esille jokaisessa haastattelussa. Työkaverit olivat avainasemassa lisäämässä työssä viihtymistä. Työkaverit nähtiin motivoivana tekijänä ja työkavereiden avulla työpaikassa voitaisiin pysyä, vaikka työ ei muuten inspiroisi. Yhteenkuuluvuuden tunne nousi tärkeänä esille ja työkavereiden toivottiin olevan samanhenkisiä kuin itse.

Työkaverit on kyllä tosi tärkeä, minkälaista porukkaa siellä on H3

työyhteisö pittää olla hyvä, et kokee kuuluvansa siihen porukkaan. H4

Ilmapiiri nousi esille haastatteluissa myös. Ilmapiirin toivottiin olevan turvallinen, jotta jokainen voisi osallistua keskusteluihin. Haastateltavat toivoivat mahdollisuutta kertoa oman mielipiteen tai kysyä apua ilman negatiivista latausta. Hyvä ilmapiiri lisäsi työssä viihtymistä. Työympäristön merkitys tuli esille myös haastatteluissa. Työympäristön toivottiin olevan terveellinen. Myös erilaisien palveluiden tarjoaminen työpaikalla nähtiin lisäävän työympäristön viihtyisyyttä.

5.3.3 Kehittävä työ

Haastateltavat näkivät tärkeänä kriteerinä mielenkiintoisen työn. Työn toivottiin olevan itselle mieltuisaa ja omaa koulutusta vastaavaa työtä. Monipuolinen työ pitää työn mielenkiintoisena. Haastatteluissa nousi esille pysähtymisen pelko. Työn toivottiin olevan monipuolisia ja työssä odotettiin olevan vaihtelevuutta. Liian toistuva työ tai rutiininomainen työ koettiin negatiivisena.

mikä se työnkuva on ja kuinka tarkkaan se on määritelty. Sekin vaikuttaa, jos on sille et sinun roolisi on täällä tosi tarkkaan määritelty. Sinun roolisi on tämä yhden ruuvien pyörittäminen tässä tehdaspaikassa ni se on sitte semmonen et ei H1

tuntuu niinku tavallaan ei oo tavallaan koko ajan tapahtuu ettei oo vaan paikoillaan ja tylsistyy siihen vaan semmosta niinku... jatkuvaa kehittymistä H6

Kehittymismahdollisuudet nousivat esille vahvasti haastatteluissa. Työpaikalla tapahtuva oppiminen oli toivottua ja työnantajat, jotka nostivat esille kouluttamismahdollisuuksia, nähtiin vetovoimaisina. Tärkeänä nousi esille mahdollisuus kehittää itseään ja lisätä omaa osaamista työpaikalla. Erityisesti työpaikan rooli oman osaamisen lisäämisenä näyttäytyi vahvasti ja työpaikalta toivottiin huomioimaan oppimisen mahdollisuus. Myös mahdollisuus uralla etenemiseen oli toiveena haastateltavilla. Vastuun kasvaminen ja uuden oppiminen nähtiin motivoivana tekijänä työssä.

5.3.4 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Työn ja vapaa-ajan tasapaino nousi esille kaikilla haastateltavilla. Työn kuormittavuuden toivottiin pysyvän itselle sopivissa rajoissa. Myös mahdollisuus vaikuttaa työaikaan ja työmuotoihin nousivat esille haastatteluissa. Etätyömahdollisuus sekä liukuva työaika mahdollistavat työn sopivan omaan elämään. Liian tiukka työaika nähtiin liian rajoittavana tekijänä. Työtuntien vähentäminen ja mahdollisuus valita osa-aikatyö nousivat esille haastatteluissa. Haastateltavat toivoivat voivansa tehdä vähemmän töitä.

töitä ei ehkä olis sitä viittä päivää viikosta, vois olla vaikka neljä. Mut sitte, ei palkan-kaan tarvi olla mikää hirvee. En ite henkilökohtaisesti oota et tarvis tienata miljoonia, mutta kuha tienais sen verran et pärjää ihan ok ja vähä vähemmällä työnteolla H4

Työ nähtiin muun elämän mahdollistajana. Haastateltavat kokivat, että työstä saadun palkan avulla mahdollistettiin muu elämä ja vapaa-aika. Työ toi myös elämään vakautta ja arjen rytmiä. Työn avulla elämä koettiin vakaampana ja työ toi elämään sisältöä.

Raha tietysti. En sillee niinku eti merkitystä siitä työstä ehkä sillä tavalla. Vähä semmonen pakollinen paha et pärjää tässä elämässä. H2

Mä toivon saavani jotain turvaa. Tuo sitä turvaa, ja rahaa jälleen. Taloudellista vakautta omaan elämäni ja sitte semmosta arjen rutiinimaisuutta H1

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusaiheena oli julkisen organisaation työnantajakuva. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Y- ja Z-sukupolvien mielikuva julkisesta organisaatiosta työnantajana. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millainen työnantajakuva vetoaisi y- ja Z-sukupolvia hakeutumaan töihin julkiselle sektorille. Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia käsiteltiin yhdessä teoreettisen viitekehyksestä esiin nousseiden huomioiden kanssa.



Kuvio 5. Y- ja Z-sukupolvien kokeman julkisen organisaation työnantajakuvan sanapilvi

Tarkasteltaessa tuloksia voidaan todeta, että Y- ja Z-sukupolvien mielestä julkisen organisaation työnantajakuva koetaan vakaana ja luotettavana. Julkinen organisaatio on turvallinen, vakaa ja luotettava työnantaja (Kuvio 5). Tuloksissa nousi esille myös mielikuva julkisen organisaation arvostuksesta osaamiseen ja koulutukseen. Y- ja Z-sukupolvet kokivat, että osaamisen ja koulutuksen arvostus olivat korkealla julkisessa organisaatiossa. Julkisen organisaation työntekijät näyttäytyivät osaavilta ja ammattitaitoisilta. Työtehtävien vaatimustekijät ja koulutusvaatimukset ovat osaltansa varmistaneet, että työntekijät ovat ammattilaisia työssään.

Julkisen organisaation työnantajakuvan symboliset ja instrumentaaliset ominaisuudet nousivat esille tutkimustuloksissa (taulukko 4). Julkisen organisaation työnantajakuvasta nousivat esille symboliset ulottuvuudet vilpittömyys, pätevyys ja arvostettavuus. Varma työpaikka ja työnantajan vakaus loivat mielikuvaa turvallisuudesta. Myös hyvä ilmapiiri ja luotettava työnantaja olivat julkiseen organisaatioon yhdistettyjä symbolisia ominaisuuksia. Julkisen organisaatioon instrumentaalisia ominaisuuksia olivat tulosten perusteella koko, palkka ja työn kuormittavuus. Yhteenveto näistä tutkimuksesta nousseista julkisen organisaation symbolisista ja instrumentaalisista ominaisuuksista on esiteltyinä taulukossa 4. Symbolisien ominaisuuksien avulla on mahdollista erottautua kilpailijoista (Lievens & Highhouse 2003, 94–95; Van Hove, Bas, Cromheecke & Lievens 2013, 53). Panostamalla symbolisien ominaisuuksien kehittämiseen voidaan lisätä erottautumista työnantajana työmarkkinoilla.

Taulukko 4. Julkisen organisaation työnantajakuvan ominaisuudet

Instrumentaaliset ominaisuudet	Symboliset ominaisuudet
Palkka	Varma työpaikka
Työsuhde-edut	Huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista
Työn kuormittavuus	Läpinäkyvyys
Työsuhde-edut	Luotettavuus
Työaika	Hyvä työilmapiiri

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin, millainen työnantajakuva vetoaisi Y- ja Z-sukupolven edustajia hakeutumaan julkisen organisaatiolle töihin. On oleellista selvittää, millainen työnantajakuva vetoaa Y- ja Z-sukupolven edustajiin ja millaiset ovat heidän odotuksensa työltä. Vetovoimaisen työnantajakuvan tuloksia tarkasteltaessa selvitettiin, mitkä instrumentaaliset ja symboliset ominaisuudet nousivat esille haastatteluissa.

Työnantajan joustavuus ja mahdollisuus sopia yksilöllisesti asioista sekä hyvinvointia tukevat teot olivat symbolisia ominaisuuksia. Myös työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja osaava esihenkilötyö koettiin vetovoimaisena tekijänä. Instrumentaalisina ominaisuuksina haastateltavat kokivat kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet sekä työn sisältö. Työstä saatava korvaus oli oltava asianmukainen verrattuna työn raskauteen. Työn ominaisuudet kuten sijainti, työaika ja työnkesto vaikuttivat myös työnantajakuvan vetovoimaisuuteen. Taulukossa 5 löytyy yhteenvedona haastatteluista nousseet vetovoimaisen työnantajakuvan instrumentaaliset ja symboliset ominaisuudet.

Taulukko 5. Vetovoimaisen työnantajakuvan ominaisuudet

Instrumentaaliset ominaisuudet	Symboliset ominaisuudet
Kouluttautumismahdollisuudet	Joustava työnantaja
Kehittymismahdollisuudet	Huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista
Palkka	Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu
Työn sisältö	Osaava esihenkilötyö
Työn sijainti	Hyvä työilmapiiri
Työaika	
Työnkesto	
Mahdollisuus matkustaa	
Joustavat työaikamuodot	

Vertailemalla taulukossa 4 esitettyjä julkisen organisaation työnantajakuvan ominaisuuksia ja taulukon 5 esitettyjä Y- ja Z-sukupolvien kokeman vetovoimaisen työnantajakuvan ominaisuuksia voidaan löytää kehittämiskohteita julkisen organisaation työnantajakuvalle. Julkisen organisaation työnantajakuvan kehittämisessä tulisi tuoda esille Y- ja Z-sukupolville tärkeitä ominaisuuksia. Ku-

ten joustavuus työnantajana koskien työaika, työaikamuotoja ja työmenetelmiä sekä hyvä esihenkilötyö. Myös tasa-arvoisen kohtelun korostaminen sekä kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuuksien esiin tuominen lisäävät julkisen organisaation työnantajakuvan vetovoimaisuutta.

Työn odotuksien tuloksista on havaittavissa Y- ja Z-sukupolvelle tyypillisiä työelämään liittyviä piirteitä ja ne ovat samansuuntaisia tietoperustan kanssa. Tuloksissa korostuivat arvostuksen merkitys ja Y- ja Z-sukupolvien tarve tulla kohdelluksi yksilönä. Työnantajan arvostus työntekijöitä kohtaan ja työntekijän etusijalle laittaminen vaikuttavat vetovoimaisina tekijöinä työnantajassa (Schlager ym. 2011, 505.) Kannustava, osallistava ja kuunteleva työnantaja nousi esille. Onnistuneen esihenkilötyön merkitys nousi tuloksissa. Esihenkilön osallistuminen ja läsnäolo olivat tärkeitä tekijöitä Y- ja Z-sukupolvelle. Motivoiva esihenkilö tukee työmotivaatiota (Kultalahti & Viitala 2014, 577).

Sosiaalisuus ja hyvinvointi olivat tärkeässä roolissa Y- ja Z-sukupolvelle. Tuloksissa korostui työkaavereiden merkitys ja työkaverit olivat tärkeässä roolissa työn viihtymisen lisäämisessä. Työkaverit koettiin motivoiva tekijä ja tämä on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että työkaverit ja työyhteisö nähdään yhtenä motivaation lähteenä (Kultalahti & Viitala 2014, 577). Hyvinvoiva työyhteisö ja salliva ilmapiiri lisäsivät työpaikalla viihtymistä. Työn sosiaalisen puolen tärkeys ja työystävien merkitys ovat nähtävissä myös tietoperustassa (Ng ym. 2010, 289; Ozkan & Solmaz 2015, 479). Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttaa myös sosiaalinen kulttuuri. Positiivista henkeä työyhteisössä luova sosiaalinen kulttuuri vaikuttaa työnantajakuvaan vetovoimaisesti. (Schlager ym. 2011, 505.)

Työntekijöiden rooli työnantajakuvan muodostumisessa korostui. Tuloksista nousivat esille työntekijöiden kertomukset ja kokemukset työnantajasta. Nämä olivat vahvasti mukana vaikuttamassa työnantajakuvan muodostumisessa. Y- ja Z-sukupolvi koki, että työntekijöiden kokemukset ovat tärkeitä luomaan mielikuva työskentelystä työpaikalla. He toivoivat enemmän tietoa siitä, millaista työpaikalla olisi työskennellä. Nykyiset työntekijät ovat vaikuttamassa työnantajakuvaan myös teorian perusteella. Työntekijöiden mielikuvat työnantajasta näkyvät ulospäin ja vaikuttavat ulkoiseen työnantajakuvaan (Men & Stacks 2013, 173; Urbancová & Hudáková 2017, 48). Myös Organisaation kulttuuri on yksi tekijä, joka on vahvasti mukana ulkoisen työnantajakuvan muodostumisessa.

Organisaation kulttuurin luomiseen osallistuvat työntekijät. Organisaation kulttuurin muokkauksessa vaikuttaa hyvin vahvasti sosiaalinen ympäristö (Ozkan & Solmaz 2015, 479). Organisaation kulttuurin sisältä löytyy ydin työnantajakuvan nykytilanteesta (Mosley 2014, 223–224).

Tuloksista on nostettavissa merkittävänä tekijänä kehittävä ja mielenkiintoinen työ. Y- ja Z-sukupolvi odotti työltä monipuolisia ja vaihtelevia työtehtäviä. Vaihtelevat työtehtävät nähtiin mahdollisuutena itsensä kehittämiseen. Pelko jumiutumista nousi esille. Motivaatioon heikentävänä tekijänä nähdään pysähtyminen (Kultalahti & Viitala 2014, 576). Oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet nousivat esille myös tuloksista. Myös tietoperustassa nousi esille oppimisen ja kehittymisen tärkeys. Hyvät kehittämismahdollisuudet herättävät Y-sukupolven kiinnostuksen työnantajasta (Solnet ym. 2012, 46; Syrjä 2016, 258). Y- ja Z-sukupolven edustajat odottivat oppivansa työpaikalta ja toivoivat myös työnantajan huomioivan työpaikan roolin oppimisen mahdollistajana. Kultalahti ehdotti tutkimuksessaan, että työnantajien kannattaisi tukea osaamisen kehittämistä erilaisilla työpaikkaoppimisen ja mentorointiohjelmien avulla (Kultalahti 2017, 186).

Työn ja vapaa-ajan tasapaino ja sitä tukevat toimenpiteet nousivat esille tuloksista. Työnantajalta toivottiin joustavuutta ja ymmärrystä. Y- ja Z-sukupolvi toivoi joustavuutta työaikoihin ja työmuotoihin. Myös mahdollisuus tehdä vähemmän töitä oli tärkeä tekijä. Joustavat työajat ja muodot mahdollistavat työn ja yksityiselämän sopivan toisiinsa parhaiten (Solnet ym. 2012, 48). Joustava työskentely nähdään hyvänä keinona tukea työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Kultalahti 2017, 186).

6.1 Kehittämisehdotukset

Julkisen organisaation työnantajakuvan kehittämisessä ja viestinnässä olisi kiinnitettävä enemmän huomiota koulutautumis- ja kehittymismahdollisuuksiin. Julkisella organisaatiolla arvostetaan koulutautumista ja ylläpidetään työntekijöidensä osaamista, mutta ulospäin se ei näyttäyty. Y- ja Z-sukupolvet toivat esille vastauksissaan toiveet kehittymiseen ja oppimiseen. Myös Kultalahden tutkimuksessa nousi kehittämisehdotukseksi Y-sukupolven osaamisen kehittämisen tukemiseen erilaiset trainee- ja valmennusohjelmat (Kultalahti 2017, 186). Julkinen organisaatio voisi hyötyä tällaisien räätälöityjen valmennusohjelmien avulla. Myös alalla, joilla on haasteita saada työntekijöitä, tällainen valmennusohjelma voisi madaltaa kynnystä hakeutua alalle. Hakijan ei tarvitse olla valmis osaaja, vaan mahdollisuudet kehittyä ja oppia tulevat työpaikalta.

Työnantajakuvassa olisi hyvä tuoda esille myös työn sosiaalinen puoli ja sosiaalisen työympäristön toimivuus. Työntekijät ovat avainasemassa vaikuttamassa sosiaaliseen työympäristöön. Tuloksissa nousi esille tarve saada nykyisiltä työntekijöiltä kokemuksia työnantajasta. Työnantajien olisi hyvä tuoda esille erilaisin keinoin nykyisien työntekijöiden kokemuksia ja urapolkuja. Mahdollisuudet käyttää joustavia työaikamuotoja ja työskentelymuotoja tulisi korostua työnantajakuvan viestinnässä.

Toinen kehittämissuositukseksi on erityisesti syrjäseutujen sekä työllistävyyden kannalta haastavien alojen työnantajien tulisi tutkia kohderyhmänsä arvomaailmaa. Tarkoituksena olisi selvittää kohderyhmältä, millaisia ominaisuuksia he arvostavat työltä ja työnantajalta. Sen pohjalta voisi rakentaa työnantajan arvolupausta sekä työnantajakuva. Hyvän työnantajakuvan avulla saadaan houkutelua haluttuja potentiaalisia hakijoita.

7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin julkisen organisaation työnantajakuvan nykytilannetta Y- ja Z-sukupolvien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, millainen työnantajakuva olisi vetovoimainen Y- ja Z-sukupolvien mielestä. Organisaatioiden on mahdollista hyödyntää vetovoimaista työnantajakuva saadakseen potentiaalisia työntekijöitä. Vahvan työnantajakuvan avulla organisaatiot erottautuvat toisista organisaatioista ja houkuttelevat potentiaalisia työntekijöitä (Franca 2012, 87).

Kuten tutkimuksen alussa todettiin, työntekijöiden saatavuushaasteet ovat suuret Suomessa. Eri-tyisesti julkiselta sektorilta on jäämässä eläkkeelle kolmasosa työntekijöistä seuraavan vuosikymmenen aikana. Osa työtehtävistä varmasti poistuu luontaisesti työnkuvia yhdistellen ja teknologian käytön lisääntymisen myötä. Huolimatta työn tehostamisesta tai teknologian kehittymisestä julkiselle sektorille tarvitaan osaavia työntekijöitä. Julkisen sektorin työnantajakuvaan panostaminen on tärkeässä roolissa, jotta saadaan houkutelua työntekijöitä.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin muodostettua julkisen organisaation työnantajakuva sekä selvitettyä millaiset osa-alueet vaikuttivat siihen. Y- ja Z-sukupolvien mielestä julkisen organisaation työnantajamielikuva muodostui vakaudesta, luotettavuudesta ja ammattitaidosta. Luotettavuus

korostui läpinäkyvänä toimintana. Julkisen organisaatio arvostaa ammattitaitoa ja pätevyyttä. Julkisen organisaation työntekijät näyttäytyvät osaavina ja ammattitaitoisina. Julkisen organisaation koulutus- ja pätevyysvaatimukset koettiin melkein rajoittavana tekijänä Y- ja Z-sukupolvista. Monet julkisen sektorin tuottamat palvelut ja tuotteet ovat säädettyjä lainsäädännöllä (Luoma-Aho 2007, 128), mikä voi näkyä työntekijöiden kouluttamis- ja pätevyysvaatimuksina. Myös palvelun tuottamisessa lainsäädännöllä on voitu tarkkaan määritellä mm. työntekijöiden määrä ja osaamistaso. Esimerkiksi varhaiskasvatuslaissa on määritelty varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuusvaatimukset (L 540/2018, 26 §).

Julkisen organisaation työnantajakuvan symbolisien ominaisuuksien avulla voidaan erottautua muista työnantajista. Symbolisia ominaisuuksia ovat varma työpaikka, toiminnan läpinäkyvyys, organisaation luotettavuus, hyvä ilmapiiri ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Julkisen organisaation työnantajakuvan kehittämiseksi olisi hyvä keskittyä panostamaan kouluttautumisen- ja kehittymismahdollisuuksiin. Erilaisien trainee- ja valmennusohjelmien kehittäminen voisivat olla keino saada Y- ja Z-sukupolvia hakeutumaan julkiselle sektorille. Toisena kehittämiskohteena julkisen organisaation työnantajakuvassa on sosiaalisen ympäristön esiin tuominen. Työkaverit ja työyhteisö vaikuttavat Y- ja Z-sukupolvien työssä viihtyvyyteen. Tekemällä työyhteisö näkyväksi työnantajakuvassa vaikutetaan positiivisesti työnantajakuvan muodostumisessa. Nykyisten työntekijöiden avulla tuodaan esille organisaation kulttuuria.

Työnantajakuvan sisäinen ja ulkoinen ulottuvuus ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Sisäinen työnantajakuva muokkaa ulkoisen työnantajakuvan kehittymistä. Työntekijät ovat isossa roolissa tuomassa esille työnantajan ominaisuuksia. Työntekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan vahvuuteen (Franca 2012, 115). Organisaation kulttuurilla vaikuttamalla voidaan ohjata työnantajakuvaa. Tutkimuksessa nousi esille työntekijöiden merkitys työnantajakuvan muodostumisessa. Työntekijöiden kertomat kokemukset vaikuttivat positiivisesti tai negatiivisesti työnantajakuvan muodostumiseen. Vaikka tässä tutkimuksessa keskityttiin ulkoisen työnantajakuvan selvittämiseen, niin tuloksissa nousi esille myös sisäisen työnantajakuvan merkitys. Työntekijöitä pidettiin tärkeimpinä tekijöinä työnantajakuvan muodostumisessa.

Tutkimuksessa vahvistuivat aikaisemmat tutkimukset Y- ja Z-sukupolvien työelämän tärkeistä tekijöistä. Tärkeimmät tekijät olivat työn ja vapaa-ajan tasapaino, kehittävä työ, sosiaalinen ympäristö

ja kannustava työnantaja. Työn ja vapaa-ajan tasapainoa tukevia toimia ovat joustavat työaika- ja työmuodot. Joustavilla työskentelymenetelmillä mahdollistetaan työn sopiminen omaan elämään (Solnet ym. 2012, 48). Kehittävä työ, monipuoliset työnkuvat ja mahdollisuudet oppimiselle ovat tärkeässä roolissa mielenkiintoisen työn muodostumisessa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää julkisen organisaation työnantajakuvan kehittämisessä ja sen vetovoimaisuuden lisäämisessä. Työnantajakuvan kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii aikaa ja panostusta organisaatioilta. Toisaalta onnistunut työnantajakuva on myös vain sivutuote organisaation toimivasta henkilöstöjohtamisesta. Tämä on vain osattava viestiä ulospäin riittävän vakuuttavasti.

7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen prosessin aikana on tutkijan arvioitava tekemiään valintoja ja niiden johdonmukaisuutta huomioiden tutkimuksen tavoitteet. Myös prosessin aikana on jatkuvasti pohdittava, kuinka tutkija perustelee tekemänsä valinnat. Johdonmukaisuus tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tukee tutkimuksen luotettavuuden muodostumista. (Viikka 2021, 132.) Tutkimuksen aikana on hyödyllistä kirjoittaa ylös tutkimusprosessin aikana tekemänsä havainnot, huomiot, omat ajatukset sekä kysymykset (Alasuutari 2012, 218). Laadullisen tutkimuksen teossa on tärkeää ymmärtää, mitä ollaan tekemässä. Tehdyt valinnat ja valintaperusteluiden näyttäminen vaikuttavat tutkimuksen eettisyyden toteutumisessa. (Juuti & Sarajärvi 2018, 56.) Tutkijan on kuvattava asianmukaisesti ja ammattimaisesti kaikki prosessin aikana tekemänsä valinnat ja perusteltava ne. Tämän prosessin kuvaamisen avulla lukija määrittelee, onko tutkimus luotettava. (Juuti & Puusa 2020, 175.)

Tutkimuksen aihe valikoitui ajankohtaisuuden vuoksi. Työnantajien haasteet saada työntekijöitä on laaja yhteiskunnallinen pulma, joka koskettaa koko Suomea ja haaste ulottuu myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Aiheen valinnan ajankohtaisuus ja tarve tutkimukselle on avattu opinnäytetyössä. Tutkimuksen tekijä työskentelee julkisella organisaatiolla, joten sen vuoksi julkinen sektori oli mielenkiinnon kohteena ja rajautui tutkittavaksi ympäristöksi. Julkista sektoria ei haluttu rajata koskemaan vain yhtä tiettyä osa-aluetta, vaan tarkoituksena oli tutkia julkisen organisaation työnantajakuvaa kokonaisuutena. Tutkimuksen aikana tutkija pyrki välttämään omien kokemusten vaikuttamisen tutkimuksen etenemiseen.

Työnantajakuva rajautui koskemaan ulkoista työnantajakuvaa. Tutkimuksen kohteena oli Y- ja Z-sukupolvien mielikuvat julkisesta organisaatiosta työnantajana. Y- ja Z-sukupolvien rajautuminen tutkittavaksi joukoksi oli olennainen osa tutkimusta. Kyseiset sukupolvet muodostavat suurimmat sukupolvet työelämässä piakkoin. Tutkimuksen rajaamisessa oli käytetty aikaa, jotta saatiin johdonmukainen tutkimus aikaiseksi. Teorian viitekehys muodostui ulkoisesta työnantajakuvasta ja Y- ja Z-sukupolvien työelämään liittyvistä ominaispiirteistä. Tutkimuksen teossa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia. Noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia saadaan tutkimus täyttämään hyvän tieteellisen tutkimuksen kriteerit (Tenk 2021). Rehellisyys ja huolellisuus olivat mukana läpi opinnäytetyöprosessin.

Ennen teoriapohjan rakentamista tehtiin suunnitelma tiedonhankinnasta. Tiedonhankintasuunnitelman avulla muodostettiin hakusanat, joiden avulla aloitettiin tiedonhankinta. Tiedonhankintakanavana toimi pääsääntöisesti Janet Finna-tietokanta ja Google. Tutkimuksen teoriapohjassa oli käytetty laajasti kansainvälisiä artikkeleita. Tiedonhankinnassa hyödynnettiin myös kansainvälisten artikkeleiden lähdeluetteloista löytyneitä sopivia lähdemateriaaleja. Oppikirjamateriaalia on myös käytetty lähdemateriaalina.

Käytetyt kansainväliset artikkelit olivat vertaisarvioituja. Käytettyä lähdemateriaalia valittaessa punnittiin, onko kyseinen lähde luotettava ja tuoko se lisäpanosta työhön. Lähdekritiikki, eli lähteen laadun arvioiminen, on isossa roolissa tutkimuksen onnistumisessa. Lähteiden laatu vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun. (Viikka 2021, 83.) Muiden tutkijoiden kirjoittamat tekstit olivat työssä merkitty selkeästi tekstiviittauksin. Tutkimuksen luotettavuutta tukee teoriaosuuden muodostuminen lähinnä vertaisarvioiduista kansainvälisistä artikkeleista.

Haastatteluissa pyrittiin rohkaisemaan haastateltavia vastaamaan kysymyksiin ja vakuutettiin, että kysymyksiin ei voi vastata väärin. Haastatteluiden edetessä haastattelijan varmuus haastatteluiden tekemistä kohtaan kasvoi. Haastatteluissa kysyttiin jatkokysymyksiä syventämään esiin nousseita vastauksia. Tutkittava aihe oli osittain henkilökohtainen haastateltaville, kun käsiteltiin omia toiveita koskien työtä. Luottamus muodostui haastateltavan ja haastattelijan välille ja haastattelut etenivät hyvässä hengessä. Kaikki haastateltavat olivat tottuneita Teams-sovelluksen käyttäjiä, jo-

ten teknologian käyttö ei haitannut haastattelun etenemistä. Haastattelun toteutus Teams-sovelluksella teki tilanteesta miellyttävän osallistujille, kun haastateltavat saivat olla itselleen tutussa ympäristössä haastatteluiden ajan.

Tutkimuksen aineiston käsittelyssä säilytettiin haastateltavien anonymiys. Aineistoa anonymisoi-
tiin litteroinnin aikana. Tutkimustuloksien haastatteluiden lainauksista ei voi selvittää, kuka lainauksen on antanut. Haastattelujen kappalemäärä jäi hieman pieneksi, vain 6 henkilöä haastateltiin. Aineisto olisi ollut rikkaampi, jos haastatteluita olisi ollut enemmän. Haastateltavista kolme edusti Y-sukupolvea ja kolme Z-sukupolvea. Julkisen organisaation työnantajakuvan haastattelu olisi voinut olla mielenkiintoista toteuttaa ryhmäkeskusteluna. Ryhmäkeskustelun tuotos olisi voinut tuottaa mielenkiintoisia näkökulmia julkisesta organisaatiosta, kun haastateltavat olisivat voineet jatkojalostaa toistensa mielipiteitä. Mutta Y- ja Z-sukupolvien odotukset työstä osion toteutus henkilökohtaisina haastatteluina oli oikea ratkaisu. Kysymyksessä oli henkilökohtaiset odotukset ja toiveet työltä, ja ryhmäkeskustelussa ei oletettavasti olisi tullut niin rikasta keskustelua aiheesta.

Tulosten analysoinnissa tuotiin esille analysoinnin vaiheita taulukoiden muodoissa. Raakatekstien lainauksia käytettiin havainnoimaan ja tukemaan tulosten analysointia. Raakatekstien käytön avulla tuodaan esille, kuinka tulkinta on tapahtunut tai ne kuvaavat tapahtunutta tulkintaa (Alasuutari 2012, 40). Tutkimuksen teossa on kyseenalaistettava tehtyjä havaintoja ja niiden perusteella tehtyjä tulkintoja. Aineiston käsitteleminen moniulotteisena ja monirakenteisena luo mahdollisuuden syvempien tuloksien saamiselle. (Viikka 2021, 31.) Aineiston analysoinnin eri vaiheissa palattiin useasti tarkistamaan raaka-aineiston materiaalit, jotta varmistettiin analysoinnin eteneminen alkuperäisaineistosta nousseiden tuloksien perusteella. Validiteetin arvioinnin onnistumiseksi on tärkeää havainnoida aineistoa useasta näkökulmasta (Alasuutari 2012, 168).

Totuuden ja oikean ratkaisun löytäminen ei ole laadullisen tutkimuksen tavoitteena (Vilka 2021b, 120). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on syventää tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 2012, 180). Tutkimus kasvatti ymmärrystä, millaisena julkisen organisaation työnantajakuva näyttäytyy. Myös Y- ja Z-sukupolvien työelämäpiirteet olivat yhdenmukaisia teoriasta nousseiden tekijöiden kanssa. On tärkeää muistaa, että sukupolvet muodostuvat yksilöistä ja joukko on heterogeeninen. Tässä tutkimuksessa nousseet huomiot Y- ja Z-sukupolvista eivät välttämättä koske

kaikkia sukupolviin kuuluvia henkilöitä, ja tuloksia ei voida yleistää. Tutkimus herätteli pohtimaan työnantajakuvan mahdollisuuksia.

Opinnäytetyöstä puuttui yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista, jotka käsittelivät julkisen sektorin työnantajakuva. Luotettavuuden tarkastelemista varten olisi ollut hyvä lisä tutustua millaisia tuloksia on saavutettu aikaisemmista tutkimuksista ja verrata niitä tämän tutkimuksen tuloksiin.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusprosessi on jatkuva kehä ja vastauksien saaminen tutkimusongelmaan ei ole tutkimusprosessin päätöspiste. Tutkimuksessa löytyneet vastaukset aiheuttavat jatkokysymyksiä ja ideoita, jotka voivat olla kipinä toiselle tutkimukselle. (Alasuutari 2012, 216.) Tutkimuksen aikana nousi esille jatkotutkimusaiheita. Työnantajakuvan kehittäminen on jatkuva projekti ja sen ei ole tarkoitus tulla valmiiksi. Tutkimusaiheena voisi olla millaisin keinoin on kehitetty työnantajakuva julkisessa organisaatiossa. Olisi mielenkiintoista tutkia, mitä kehittämistoimenpiteitä on tehty työnantajakuvan eteen. Vai onko työnantajakuva kehitetty tietoisesti vielä lainkaan. Julkisen organisaation henkilöstöpäälliköiden, henkilöstöpäälliköiden, viestinnän osaajien ja strategiasta vastuussa olevien henkilöiden haastattelemisella voitaisiin avata ja selvittää, kuinka työnantajakuva johdetaan julkisessa organisaatiossa.

Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon voidaan kehittää ulkoista työnantajakuva ilman koskematta sisäisen työnantajakuvan toimintaan. Millainen merkitys on ulkoista työnantajakuva parantamalla toimilla loppukädessä, jos ne eivät ole yhteydessä sisäinen työnantajakuvan kanssa? Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan tutkiminen yhdessä voisi tuoda parhaimman lopputuloksen. Työnantajakuvia vertailemalla keskenään mahdollistetaan luotettava kuva. Tällaisen tutkimuksen lopputuloksena voisi tulla relevanttia tietoa ja kehittämiskohteita.

Laajemmassa kuvassa olisi hyvä selvittää, millaisena julkisen organisaation työnantajakuva nähdään. Tämä tutkimus oli laadullinen tutkimus, jossa haastateltiin kuusi henkilöä. Määrällisellä tutkimuksella isommassa mittakaavassa julkisen sektorin työnantajakuvan nykytilannetta tutkimalla voisi avata hyviä huomioita ja kehittämiskohteita. Myös julkisen sektorin jakaminen osiin ja tutki-

malla osa-alueittain kunnan, valtion tai muun julkisen sektoriin kuuluvan organisaation työnantajakuvaa voisi tuoda esille erilaisia ominaispiirteitä. Julkinen sektori on laaja toimintaympäristö, joten pilkkominen ammattiryhmittäin ja tutkimalla kyseisen ammattiryhmän työnantajakuvaa voisi olla myös toimiva yhdistelmä.

Myös Suomen mainetta työnantajana ja sen vetovoimaisuuden lisääminen on tärkeä jatkotutkimusaihe. Suomen ikärakenne vääjäämättä vie siihen tilanteeseen, että työntekijöitä ei tule olemaan riittävästi ja ulkomailta rekrytoitavien työntekijöiden määrä kasvaa. Joten on syytä myös keskittyä tutkimaan, millainen mielikuva on Suomesta työnantajana. Suomen työnantajakuvaa tutkimalla voidaan löytää kehittämiskohteita, joita muuttamalla on mahdollista lisätä Suomen vetovoimaisuutta työnantajamaana. On huomioitavaa, että osa Euroopan maista ovat myös kilpailemassa osaavasta työvoimasta. Työnantajakuvaan panostamalla voidaan saavuttaa hyvä maine ulkomaalaisten työnhakijoiden silmissä.

Lähteet

Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. 2017. The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 3, 413–431. Viitattu 10.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, Emerald eJournals Premier.

Alasuutari, P. 2012. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. Viitattu 19.11.2022. <https://janet.finna.fi/> Ellibs ebooks.

Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 3, 185–206. Viitattu 10.8.2022. [https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLE-RandBarrow.eb .pdf](https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLE-RandBarrow.eb.pdf).

Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 30.6.2022. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Rapor-tit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%2020.pdf?t=1578480382>

Arsenault, P. M. 2004. Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 2, 124–141. Viitattu 15.9.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 5, 501–517. Viitattu 15.8.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 2, 151–172. Viitattu 10.10.2022. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2144643027/2144643027.pdf>

Brusch, I., Bruschi, M. & Kozłowski, T. 2018. Factors influencing employer branding: Investigations of student perceptions outside metropolitan regions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10, 2, 149–162. Viitattu 15.10.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Chhabra, N. L., & Sharma, S. 2014. Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22, 1. Viitattu 13.11.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Cordes, J. & Vogel, R. 2022. Comparing Employer Attractiveness of Public Sector Organizations to Nonprofit and Private Sector Organizations: An Experimental Study in Germany and the U.S. *Review of Public Personnel Administration*, 734371. Viitattu 20.8.2022. <https://janet.finna.fi/> SAGE Journals Premier.

Dimock, M. 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pewresearch. Viitattu 3.9.2022. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 19.4.2020. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 1, 3–22. Viitattu 15.9.2022. https://www.researchgate.net/publication/46118660_Employment_Branding_in_the_Knowledge_Economy
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *The Journal of Product & Brand Management*, 19, 6, 401–409. Viitattu 1.10.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.
- Franca, V. 2012. The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3, 1, 78. Viitattu 13.11.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.
- Gin Choi, Y., Kwon, J. & Kim, W. 2013. Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors: Focused on Generation Y in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 3, 410–427. Viitattu 15.10.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.
- Great Place to Work. 2022. Suomen parhaimmat työpaikat 2022. Viitattu 20.10.2022. <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/04/GPTW-Suomen-parhaat-tyopaikat-2022.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p., uud. p. Helsinki: Tammi.
- Itam, U., Misra, S. & Anjum, H. 2020. HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44, 6, 7, 675–694. Viitattu 29.8.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.
- Josan, I. - J. 2020. Managing the employer brand to attract talents in the organization. *Manager București*, 31, 24–34. Viitattu 17.10.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. 2020. Helsinki: Gaudeamus.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - Strateginen Investointi? verkkopainos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 22.9.2020. <https://janet.finna.fi/> Kauppakamaritieto.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään Vai Yhtiöön? verkkopainos. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 22.9.2020. <https://janet.finna.fi/> Almatalent.
- Kalińska-Kula, M. & Staniec, I. 2021. Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies*, 24, 1, 583–603. Viitattu 15.8.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.7.2022. <https://janet.finna.fi/> Booky.

Karen, W. S., & Sutton, C. D. 2002. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 4, 363–382. Viitattu 15.9.2022. <https://janet.finna.fi/> Proquest Central.

Keppeler, F., & Papenfuß, U. 2021. Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, 81, 4, 763–775. Viitattu 20.10.2022. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13324>

Keva. 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030 - Analyysi kuntien työvoima- ja osaamistarpeista. Viitattu 25.8.2022. https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf

Kiviniemi, K. 2015 Laadullinen tutkimus prosessina. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. Valli, R. & Aaltola, J. 2015. 4. pain., uud. Jyväskylä: PS-kustannus.

KT. 2022. Kunta työnantajana. Viitattu 25.8.2022. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/kunta-tyonantajana>

KT. 2022. Hyvinvointialueiden palkkaharmonisoinnin kustannukset ovat vähintään 680 miljoonaa. Viitattu 25.8.2022. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2022/hyvinvointialueiden-palkkaharmonisoinnin-kustannukset>

Kultalahti, S. 2017 Stories of engagement within Finnish generation Y. *Journal of Finnish Studies*. 2, 171–194. Viitattu 20.9.2022. https://www.shsu.edu/eng_ira/finnishstudies/Finnish%20Tables%20of%20Content/JoFs_Vol%2020.2.pdf

Kultalahti, S. & Liisa Viitala, R. 2014. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27,4, 569–582. Viitattu 20.9.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

L 540/2018. Varhaiskasvatuslaki. Viitattu 27.11.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Leveälähti, S., Nieminen, J., Nyyssölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. 2019. Osaamisrakenne 2035. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019: 14. Viitattu 25.8.2022. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf

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. Viitattu 17.10.2022. https://www.researchgate.net/publication/227777130_Employer_Branding_in_the_Belgian_Army_The_Importance_of_Instrumental_and_Symbolic_Beliefs_for_Potential_Applicants_Actual_Applicants_and_Military_Employees

Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 1, 75–102. Viitattu 15.10.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Lievens, F. & Slaughter, J. E. 2016. Employer image and Employer branding: What we know and what we need to know? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. Viitattu 20.10.2022. <https://biblio.ugent.be/publication/8100868/file/8100876.pdf>

Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, P.M., Blomme, R. and Schalk, R. 2012, "Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 4, 553–573. Viitattu 10.9.2022. https://www.researchgate.net/publication/254819731_Different_or_alike_Exploring_the_psychological_contract_and_commitment_of_different_generations_of_hospitality_workers

Luoma-aho, V. 2007. Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review*, 10, 2, 124–143. Viitattu 23.10.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Luoma-aho, V., & Canel, M. 2016. Public sector reputation. Toim. Carroll, C. Ed., *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. SAGE Publications, Inc., 597–600. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483376493.n229>

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. 2021. "we aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42, 1, 193–209. Viitattu 20.9.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

McCindle. N.d. Understanding Generation Alpha. Viitattu 3.9.2022. <https://mccindle.com.au/article/topic/generation-alpha/generation-alpha-defined/>

Men, L. R. & Stacks, D. W. 2013. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*. London, England, 17, 2, 171–192. Viitattu 20.9.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Micík, M. & Micudová, K. 2018. EMPLOYER BRAND BUILDING: USING SOCIAL MEDIA AND CAREER WEBSITES TO ATTRACT GENERATION Y. *Economics & Sociology*, 11, 3, 171–189. Viitattu 20.9.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Moroko, L. & Uncles, M. D. 2008. Characteristics of successful employer brands. *The Journal of Brand Management*, 16, 3, 160–175. Viitattu 10.8.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Mosley, R. 2014. Employer brand management. *Julkaisussa The Definitive Book of Branding*. Toim. Kompella, K, ed. New Delhi: SAGE Publications India Pvt, Ltd, 217–240. Viitattu 10.8.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Ebook Central.

Mosley, R. & Barrow, S. 2014. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Chichester: Wiley. Viitattu 10.8.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Ebook Central.

- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 2, 281–292. Viitattu 20.9.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. 2015. The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. <https://www.researchgate.net/publication/283954938> The Changing Face of the Employees - Generation Z and Their Perceptions of Work A Study Applied to University Students
- Parker, K. & Menasce Horowitz, J. 2022. Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. Pew Research Center. Viitattu 27.11.2022. [The Great Resignation: Why workers say they quit jobs in 2021 | Pew Research Center](#)
- Peltonen, J. 2020. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2020. TEM-analyyseja. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-analyyseja 2021: 106. Viitattu 27.8.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163354/Ty%C3%B6voiman%20hankinta%20toimipaikoissa%20vuonna_2020.pdf
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: Paremman työelämän puolesta. verkkopainos. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.9.2020. <https://janet.finna.fi/> Ellibslibrary
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. 2020. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Rampl, L. V. 2014. How to become an employer of choice: Transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30, 13–14, 1486–1504. Viitattu 14.8.2022. <https://janet.finna.fi/EBSCOhost> Business Source Elite.
- Robak, E. 2017. Expectations of generation Y connected with shaping the work-life balance. The case of Poland. *Oeconomia Copernicana*, 8, 4, 569–584. Viitattu 15.9.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.
- Saaranen-Kauppinen, S. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 30.6.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 30.6.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M. & Tato-Jiménez, J. L. 2019. Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 24, 5122. Viitattu 1.10.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., & Mishchuk, V. 2022. Employer brand: Key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing*, 17, 1, 61–72. Viitattu 1.10.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Luc Cachelin, J. 2011. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *The Journal of Services Marketing*, 25, 7, 497–508. <https://janet.finna.fi/>, Emerald eJournals Premier.
- Schreurs, B. H., & Syed, F. 2011. Battling the war for talent: An application in a military context. *Career Development International*, 16, 1, 36–59. Viitattu 10.10.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.
- Schreurs, B., Druart, C. Proost, K. & Witte, K. 2009. Symbolic Attributes and Organizational Attractiveness: The Moderating Effects of Applicant Personality. *International Journal of Selection and Assessment*. Viitattu 17.10.2022. https://www.researchgate.net/publication/228254015_Symbolic_Attributes_and_Organizational_Attractiveness_The_Moderating_Effects_of_Applicant_Personality
- Seppelin, S. N.d. Tulokset ja luotettavuus. Oppimismateriaali. Jamk. Viitattu 19.4.2020. <https://optima.jamk.fi/laadullinentutkimus>
- Solnet, D., Kralj, A. & Kandampully, J. 2012. Generation Y Employees: An Examination of Work Attitude Differences. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17,3, 36. Viitattu 15.9.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.
- Sommer, L. P., Heidenreich, S. & Handrich, M. 2017. War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R & D Management*, 47, 2, 299–310. Viitattu 12.11.2022. <https://janet.finna.fi/EBSCOhost> Business Source Elite.
- Suomen houkuttelevimmat työnantajat. Young professional attraction index 2020. Academic work. Viitattu 22.9.2020. <https://online.flowpaper.com/77270776/YPAI2020FISuomenhoukuttelevimmattyonantajat/#page=9>
- Syrjä, S. 2014. Diginatiivien profiili. Julkaisussa Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Toim. Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. 2014. Tampere University Press. Viitattu 13.11.2022. <https://docplayer.fi/111018132-Tyoelaman-sukupolvet-ja-muutoksissa-parjaamisen-strategiat.html>
- Taylor, P. & Keeter, S. 2010. Millennials. Confident. connected. Open to change. Pewresearchcenter Viitattu 19.9.2022. <https://www.pewsocialtrends.org/wp-content/uploads/sites/3/2010/02/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>
- Tenk. Hyvä tieteellinen tutkimuskäytäntö. Viitattu 30.6.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>
- Tilastokeskus. Julkinen sektori. Viitattu 20.8.2022. https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. and Lance, C.E. 2010. "Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing", *Journal of Management*, 36, 5, 1117–1142. Viitattu 7.10.2022. <https://janet.finna.fi/> Sage Journals.

T-Media. Julkishallinnolla on kirittävää uudistumiskyvyssä ja johtamisessa. Viitattu 12.10.2022. <https://t-media.fi/nain-julkishallinnon-maine-eroaa-yritysten-maineesta/>.

Urbancová, H. & Hudáková, M. 2017. Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends. *Economics & Sociology*, 10, 4, 41–50. Viitattu 14.8.2022. <https://janet.finna.fi/> ProQuest Central.

Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. 2013. The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62, 4, 543–557. Viitattu 17.10.2022. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6658&context=lkcsb_research

Vilkkä, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 19.11.2022. <https://janet.finna.fi/> Ellibs ebooks.

Vilkkä, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. päiv. p. Jyväskylä: PS-kustannus

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu

Taustakysymykset:

Sukupuoli:

Syntymävuosi:

Koulutustaso:

Kuinka paljon työkokemusta/harjoittelua sinulla on vuosina?

- Miltä alalta/sectorilta? (palveluala/logistiikka/sosiaaliala jne.)

Teema 1: Julkinen organisaatio:

1. Millaisia mielikuvia sinulle tulee mieleen julkisesta organisaatiosta työnantajana?
2. Millainen työnantaja julkinen organisaatio on sinun mielestäsi?
3. Millaisilla adjektiiveilla kuvailisit julkista organisaatiota?
4. Millaisia ominaisuuksia ja millaista osaamista mieltäisit julkisen organisaation työntekijältä vaadittavan?
5. Millaisia julkisen organisaation työpaikkailmoituksia olet nähnyt sosiaalisessa mediassa tai Internetissä? Kerro millaisia tuntemuksia ne ovat herättäneet?
6. Oletko harkinnut työskenteleväsi julkisessa organisaatiossa? Jos olet, niin miksi haluaisit työskennellä? Jos et ole, niin miksi et haluaisi työskennellä?

Teema 2: Työnantajamielikuva

1. Millaiset tekijät mielestäsi vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumisessa?
2. Millä tavalla työnantajakuva vaikuttaa työpaikan valinnassa?
3. Kerro esimerkki organisaatiosta, joka vaikuttaa hyvältä työnantajalta. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat siihen?
4. Millaiset asiat houkuttaisivat sinua kiinnostumaan ja hakemaan työpaikkaa? Entä mitkä tekijät saisivat sinut menettämään kiinnostuksen työpaikasta?
5. Millaista tietoa etsit tai tarvitsisit työnantajasta miettiessäsi työllistymistä heille?

Teema 3: Y- ja Z-sukupolvien odotukset työltä

1. Mitkä asiat ovat työssä tärkeitä sinulle? Mikä motivoi sinua?
2. Mitä toivot saavasi työltä?
3. Kerro millainen olisi unelmien työpaikkasi.
4. Millainen työnantaja olisi ideaali työnantaja?