



Työnantajan vastuullisuuden yhteys työnantajan houkuttelevuuteen

Kvantitatiivinen tutkimus Y-sukupolvelle

Miina-Kaisa Pirnes

Opinnäytetyö, ylempi AMK
Toukokuu 2021
Liiketalouden ala
Organisaation ja talouden johtaminen

Pirnes, Miina-Kaisa.

Työnantajan vastuullisuuden yhteys työnantajan houkuttelevuuteen Kvantitatiivinen tutkimus Y-sukupolvelle.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2021, 91 sivua + liitteet.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät ja tutkia työnantajan vastuullisuuden yhteyttä työnantajan houkuttelevuuteen. Tutkimuksen kontekstina oli vuosina 1980-1997 syntynyt Y-sukupolvi. Y-sukupolvi on valveutunut ja työnantajia haastava sukupolvi, ja josta on tehty vain vähän suomalaista tutkimusta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui työnantajamielikuvan vaikuttavista houkuttelevuuden olottuvuuksista, yritys vastuullisuuden osa-alueista sekä vastuullisuusviestinnästä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, ja kysymyspatteristot laadittiin tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Tutkimukseen saavutettiin Webpropolin avulla laaditulla internetkyselyllä Y-sukupolveen lukeutuvia vastaajia 279 (n=279). Tutkimustulosten analysointi tehtiin eksploraatiivisella faktorianalyysillä, jolla selvitettiin vastuullisuuden latentit tekijät. Tämän jälkeen vastuullisuuden ja houkuttelevuuden osa-alueiden yhteyksiä tutkittiin jatkoanalyysinä korrelaatioiden avulla. Analyysit tehtiin IBM SPSS 26 ohjelmistolla.

Tutkimuksen tulosten mukaan toimivan työyhteisön (social value) merkitys työnantajan houkuttelevuudessa oli tärkein olottuvuus. Toiseksi tärkeimmäksi vastaajat arvottivat kehittymismahdollisuudet (development value). Vastuullisuudessa tärkeimmäksi nousi työnantajan sosiaalisen vastuullisuuden merkitys. Vastaajat painottivat etenkin oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua henkilöstöä, rekrytointia että sidosryhmiä kohtaan. Tilastollisesti merkittävä yhteys löytyi työnantajan vetovoimaisuuden olottuvuuden ja vastuullisuuden kahden faktorin (osallistava, sosiaalinen) kanssa. Kolmannessa oletusarvo-faktorissa, joka otettiin mukaan kokonaisvaihtelun vuoksi, latautuivat ympäristö vastuullisuudesta kysyttävät muuttujat negatiivisesti. Tämä kertoi vastaajien mahdollisesta asenteesta yritysten vastuullisuusasioiden tärkeysjärjestykseen, sosiaalinen vastuullisuus menee ympäristö vastuullisuuden edelle. Ansaintamahdollisuuksilla (economic value) ei ollut yhteyttä vastuullisuuden faktoreihin, eikä keskiarvillisesti korkeaa merkitystä houkuttelevuuteen.

Tutkimustulosten yleistettävyydessä on otettava huomioon vastaajien sukupuolivouma ja otanta. Toimeksiantajana toimi henkilöstöpalveluyritys Eilakaisla Oy. Tutkimustulosten perustella annettiin suosituksia toimeksiantajalle, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen ja mitä vastuullisuustekijöitä olisi hyvä korostaa jo rekrytointivaiheessa.

Avainsanat (asiasanat)

Y-sukupolvi, milleniaalit, työnantajan houkuttelevuus, työnantajamielikuva, signaaliteoria, vastuullisuus, vastuullisuusviestintä, rekrytointi

Pirnes, Miina-Kaisa.

The connection between employer's responsibility and employer's attractiveness. Quantitative research for Generation Y.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 91 pages + attachments.

Business administration. Organizational and financial management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The aim of the thesis was to identify the factors affecting the attractiveness of the employer and to examine the connection between employer's responsibility and attractiveness of the employer. The context of the study was Generation Y, born between 1980 and 1997. Generation Y is an awoken and employer-challenging generation with limited amount of Finnish research. The theoretical frame of reference for the thesis was composed of dimensions of attractiveness affecting the employer image, aspects of corporate responsibility, and corporate communication.

The study was conducted as a quantitative study, and questionnaire were made by using statistical methodologies. The study obtained 279 (n=279) respondents from Generation Y with the help of Webropol. Analysis of the findings was carried out by an explicorative factor analysis to determine the latent factors of accountability. Subsequently, the connection between the responsibility and aspects of attraction were studied as a follow-up analysis using correlations. The analyses were conducted using IBM SPSS 26 software.

According to the results of the study, the importance of a functional workcommunity (social value) in the attractiveness of an employer was the most important dimension. Second most important respondents valued the potential for development. In responsibility aspect, the importance of the employer's social responsibility rose to be the most important. Respondents placed particular emphasis on fair and equal treatment on staff, recruitment and stakeholders. A statistically significant connection was found with the two factors (inclusive, social) of employer attraction dimension and responsibility. The third default factor, which was included due to the overall variability, loaded the variables asked about environmental responsibility negatively. This informed the respondents possible attitude towards the priority of corporate responsibility matters, social responsibility goes ahead of environmental responsibility. Earning opportunities (economic value) had no connection to responsibility factors, and no averagely-high importance to attractiveness.

The generalizability of the findings shall take into account the gender bias and sampling of respondents. Sponsor of this research was Eilakaisla Oy, the human resources services company. The results of the research were given to the applicant, which factors affect the attractiveness of the employer and what responsibility factors would be good to emphasize already at the recruitment stage.

Keywords/tags (subjects)

Generation-Y, millennials, employer attractiveness, responsibility, employerimage, signal theory, CSR-communication, recruitment

Miscellaneous (Confidential information)-

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta- ja ongelma	4
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	6
1.3	Toimeksiantaja	8
2	Vastuullisuus osana työnantajan houkuttelevuutta	8
2.1	Houkutteleva työnantaja.....	9
2.2	Vastuullisuuden määritelmä	20
2.2.1	Taloudellinen vastuullisuus	23
2.2.2	Sosiaalinen vastuullisuus	25
2.2.3	Ympäristövastuullisuus.....	32
2.3	Y-sukupolvi työnantaja kehittämässä	36
3	Tutkimuksen toteuttaminen	44
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus	45
3.2	Tiedonkeruu	46
3.2.1	Otanta	47
3.2.2	Kyselylomakkeen suunnittelu ja laadinta	48
3.3	Aineiston analysointi.....	49
4	Tutkimustulokset	51
4.1	Tutkimuksen taustamuuttujat	51
4.2	Kuvailevat tutkimustulokset.....	56
4.3	Faktorianalyysi.....	68
4.4	Houkuttelevuuden ja vastuullisuuden korrelointi	71
5	Johtopäätökset	74
5.1	Reliabiliteetti, validiteetti ja rajoitukset.....	77
5.2	Tutkimuksen eettisyys.....	78
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	79
	Lähteet	81
	Liitteet	92
	Liite 1. Saatekirje kyselyn vastaajille	92
	Liite 2. Kyselylomakkeen runko.....	93
	Kuviot	
	Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys	7

Kuvio 2. Triple bottom line- malli.....	34
Kuvio 3. Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	41
Kuvio 4. Tutkimusasetelma	51

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli.....	51
Taulukko 2. Vastaajien työkokemus	53
Taulukko 3. Vastaajien toimiala	53
Taulukko 4. Työsuhde	55
Taulukko 5. Vastaajien esihenkilöasema	56
Taulukko 6. Työnantajan houkuttelevuuden keskiarvot	57
Taulukko 7. Työnantajan maineen keskiarvot	60
Taulukko 8. Työnantajamielikuvan keskiarvot.....	61
Taulukko 9. Työnantajan vastuullisuuden keskiarvot.....	63
Taulukko 10. Vastuullisuustiedon etsiminen töitä hakiessa	65
Taulukko 11. Kanavat, joista vastuullisuustietoa etsitään	66
Taulukko 12. Nykyisen työnantajan vastuullisuus	67
Taulukko 13. Vastuullisuuden faktorilataukset	69
Taulukko 14. Korrelaatiomatriisi.....	72

1 Johdanto

Vastuullisuus on yksi tämän hetken ajankohtaisimmista aiheista niin yritysmaailmassa, akateemisissa keskusteluissa, kuluttajien ostopäätöksissä, sekä yhteiskunnassa yleisesti. Vastuullisuudella on tutkitusti moniulotteisia positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan, yrityksen maineeseen, että taloudelliseenkin menestykseen. (Hill & Knowlton 2006; Story, Castanheira & Hartig 2016.) Vastuullisuuden vaikutusta suoranaisesti työnantajan houkuttelevuuteen on tutkittu vähäisesti, vaikkakin joitakin tutkimuksia erityisesti vastuullisuusraportoinnin vaikutuksista työnantajamielikuvaan löytyy. (Barrena-Martínez ym. 2014; Hur ym. 2016). Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on selvittää työnantajan vastuullisuuden yhteyttä työnantajan houkuttelevuuteen. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui työelämän määrällisesti suurin sukupolvi, Y-sukupolvi. Y-sukupolvi on lukuisien tutkimuksien mukaan on erittäin valveutunut, työn merkityksellisyyttä vaativa ja työelämää kehittävä sukupolvi. (Solnet 2012; Kultalahti 2015; Vesterinen & Suutarinen 2011.)

”Odotukset työnantajia kohtaan ovat muuttumassa. Vastuullisuus ja vaatimukset työnantajan läpinäkyvyydestä ovat välttämättömiä työntekijöiden arvioidessa myös työnantajiaan. Parhaimmat ja sitoutuneimmat tekijät ovat myös perusta yrityksen taloudelliselle menestykselle.” (Alma Media 2020.)

Potentiaalisten työntekijöiden jatkuvasti kehittyvät ja muuttuvat vaatimukset työnantajia kohtaan pakottavat yritykset ottamaan huomioon taloudellisen voiton maksimoinnin lisäksi myös sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset pysyäkseen houkuttelevana työnantajana. Kortejärvi-Nurmen ja Murtolan (2015) ja Viitalan & Jylhän (2013) mukaan ihmiset, kuluttajat, sekä sidosryhmät että potentiaaliset työntekijät, haluavat entistä enemmän olla tekemisissä sellaisten yritysten kanssa, jotka ottavat huomioon toiminnassaan vastuullisuuden kaikki osa-alueet. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 49; Viitala & Jylhä 2013, 359.)

Myös työnantajan ja työntekijän välinen suhde elää vahvaa muutoksen aikaa. Työhaastattelutilanteista on tulossa yhä vahvemmin tasa-arvoisia ja vuorovaikutuksellisia tilanteita, joissa kumpikin osapuoli selvittää sopivuuttaan yhteistyöhön. Myös se, millaisille asioille hakijat antavat arvoa on muuttumassa. Työnhakijat harkitsevat usein useita eri työnantajia, ennen kuin he aikovat hakea työpaikkaa, ja he käyttävät työnantajan mainetta tiedonlähteenä eri yritysten työskentelyolosuhteista jo ennen hakupäätöstä tehdessään. (Cable & Turban 2003, 2260).

Mitkä ovat ne houkuttelevuustekijät, mitkä saavat Y-sukupolven kiinnostumaan potentiaalisesta työnantajasta ja sitoutumaan yritykseen? Y-sukupolven tietoisuus ja halu muuttaa työelämää poikkeaa hieman muista sukupolvista. Baby boomers- eli suuri ikäluokka arvostaa työssään pysyvyyttä ja hyvää palkkatasoa, kun taas Y-sukupolvi arvostaa enemmän työn merkityksellisyyttä, mielekkyyttä ja kannanottoa yhteiskunnallisiin epäkohtiin. (Kultalahti 2013, 579; Solnet 2012, 50-54.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Y-sukupolven mielikuvaa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat houkuttelevaan työnantajamielikuvaan, ja onko vastuullisuudella yhteys työnantajan houkuttelevuuteen. Tutkimuksella pyrittiin myös löytämään vastuullisuudesta faktoreita, mitkä mahdollisesti korreloivat houkuttelevuuden kanssa. Voidaanko nykyisellä vuosikymmenellä vastuullisuutta pitää yhtenä merkittävänä työntekijöiden houkuttelevuustekijänä, sekä lisäkeinona työnantajille sitouttaa kallisarvoista kilpailutekijäänsä, eli henkilöstöään?

1.1 Tutkimuksen tausta- ja ongelma

Työnantajan vastuullinen toiminta ei ole enää vapaaehtoista, jota vain harvat yritykset harjoittavat, vaan vakavasti otettava strateginen toiminto. Yritykset ympäri maailman ovat alkaneet huomioida entistä tarkemmin yrityksensä vaikuttavuutta niin sisäisesti kuin ulkoisestikin ja panostaa vastuullisuusviestintään sekä vastuullisuusraportointiin. Lisäksi yritykset ovat alkaneet ymmärtää, että niillä voi olla merkittävä rooli myönteisen yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamisessa ja vastuullisuudella merkitystä myös työntekijöiden houkuttelemisessa.

Kaikilla liiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä tulisi olla taloudellisen vastuun lisäksi filantrooppinen, eettinen ja laillinen vastuu toiminnastaan. (Leire & Mont 2010, 29). Vastuullisuus on todella noussut tärkeäksi kilpailu- ja markkinointikeinoksi, sekä keinoksi rekrytoijille houkutella osajia haluttuun organisaatioon. Carroll & Buccholtz (2006, 45) näkevät, että yritysten kannattaa ryhtyä yhteiskuntavastuullisiin toimiin myös maineen edistämisen, toimialan trendien ja kustannussäästöjen vuoksi.

Oikotien (2020) Vastuullinen työnantaja -kampanjassa useat työnantajat jakavat vastuullisuusvinkkejä, sekä sitoutuvat noudattamaan kampanjan periaatteita, jotka ovat syrjimättömyys, joustaminen ja työelämän tasapaino, esimiestyöhön panostaminen, työn sisältö ja merkitys, tehtävän vaatimusten mukainen palkkaus sekä hyvä hakijakokemus. Kampanja painottuu erityisesti sosiaalisen ja

taloudellisen vastuullisuuden osa-alueisiin. (Oikotie, 2020.) Myös tuore Academic Workin (2020) teettämä YPAI tutkimus kertoo samaa viestiä; työnantajan houkuttelevuutta on mitattu tutkimuksessa kolmella mittarilla: yrityksen maineella, yrityksen koetulla menestyksellä ja vastaajien halukkuudella työskennellä yrityksessä. Vastaajia tutkimukseen saavutettiin 3823 kappaletta. Tutkimuksesta ilmenee mielenkiintoinen löydös, jonka mukaan houkuttelevien työnantajien listalle nousivat, ja sijoitustaan aikaisemmista vuosista paransivat juuri ne yritykset, joilla on ollut aktiivisia vastuullisuustoimia ja onnistunutta vastuullisuusviestintää. Vastuullisuudessa nuorille ammattilaisille tärkeää on etenkin tasa-arvo, eettisyys ja ympäristö. Ruotsissa vastuullisuus on noussut ensimmäistä kertaa mukaan listaukseen. Tutkimuksen avointen vastausten mukaan nuoret ammattilaiset odottavat yrityksiltä yhä enemmän vastuullisuustekoja, joista tulisi viestiä ahkerasti ulospäin. (Academic Work, 2020.) Vastuullisuus on tunnistettu erittäin tärkeäksi Y-sukupolven koulutuskäyttäytymistä ohjaavaksi tekijäksi, todennäköisesti samat asiat vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen. (Academic Work 2020; Valentine & Powers 2013, 598.)

Hieman vanhempaa tutkimusta aiheesta edustaa TNS-Gallupin (2012) työmarkkina- tutkimus. Tutkimus todentaa muiden teemojen ohella, kuinka paljon työntekijät luottavat työnantajaorganisaatioonsa. Yhtenä aiheena tässä laajassa, yli tuhatta henkilöä ympäri Suomea, koskeneessa tutkimuksessa oli yritysten yhteiskuntavastuu. Haastateltavat arvioivat vastuullisuutta asteikolla (1=heikko, 5=erinomainen) koskien yritysten taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä vastuullisuutta. Tutkimus osoitti, että millään vastuullisuuden osa-alueilla enemmistö ei antanut korkeita arvioita vastuullisuudesta. Vajaa puolet vastaajista pitivät taloudellista vastuullisuutta hyvänä, ja kolmannes ympäristöasioista huolehtimista hyvällä tasolla. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli se, että huonoimman arvion saivat yritysten sosiaaliseen vastuullisuuden ulottuvuudet, etenkin yritysten kyky kantaa vastuuta omasta henkilöstöstään sekä paikallisen lähiympäristön olosuhteista ja ihmisistä. Tutkimuksessa oli myös erikoista se, että kriittisimmin yritysten sosiaalisen vastuullisuuden arvioivat 50-64- vuotiaat ja positiivisimmin nuoret sekä yrittäjät. (TNS-Gallup 2012.)

Vuosittaisen ja kansainvälisen The Deloitte Millennial Surveyn (2019) tutkimuksien mukaan Y-sukupolvea huolestuttaa ympäristön tila, ja he antavat arvojensa näkyä ostopäätöksissä. He tukevat yrityksiä, joiden kanssa heillä on samat arvot, eivätkä he epäröi boikotoida yrityksiä, joilla on erilaiset arvot tai huonot tuotteet tai palvelut. Y-sukupolvi on myös erittäin herkkä reagoimaan yrityksen vastuullisuusasioihin. Useiden lähteiden mukaan Y-sukupolvi pitää yritysten yhteiskunnallista

roolia tärkeänä, joten odotukset yritysten toimilta yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi ovat tämän sukupolven kohdalla korkealla (Connell & McMinn & Bell 2012, 100-113; Deloitte 2019, Deloitte 2017.) Deloitteen (2020) tuorein tutkimus osoitti lisäksi, että Y-sukupolvi haluaisi yritysten panostavan ihmisiin ja asioihin vaikuttamiseen yhtä paljon kuin he panostavat taloudellisiin tekijöihin sekä tuotteiden kehittymiseen. Deloitteen vuoden 2018 tutkimuksessa vahva organisaatiokulttuuri ohitti rahan sitouttajana, ja lisäksi joustavuus ja tasa-arvoisuus nousivat korkealle sitouttavissa tekijöissä. (Deloitte 2018.) Kaikkien vuosien tutkimuksia yhdisti se, että Y-sukupolvi haluaa työskennellä organisaatiossa, joilla on selvä tarkoitus ja jossa he kokevat merkityksellisyyttä. (Deloitte 2017; 2018; 2019; 2020.) Yritysten sosiaalinen vastuullisuus on myös noussut isoksi osaksi työnantajan houkuttelevuutta Y-sukupolven kohdalla. (Cone Communications, 2015.) On kuitenkin suhtauduttava kriittisesti näihin teorioihin sekä tutkimuksiin, jotka yhdistävät koko laajan Y-sukupolven saman arvomaailman alle, sillä se mitä työltä haetaan, riippuu varmasti monista muista muuttujista, kuten esimerkiksi henkilön tarkemmasta iästä, kasvuympäristöstä, maantieteellisestä sijainnista ja toimialasta.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Vastuullisuutta on tutkittu opinnäytetöissä laadullisesti ja yrityskohtaisesti paljon viime vuosina. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia vastuullisuuden ja houkuttelevuustekijöiden yhteyttä Y-sukupolven vastaajien keskuudessa.

Tämän tutkimuksen pää- ja alaongelmat ovat seuraavanlaiset:

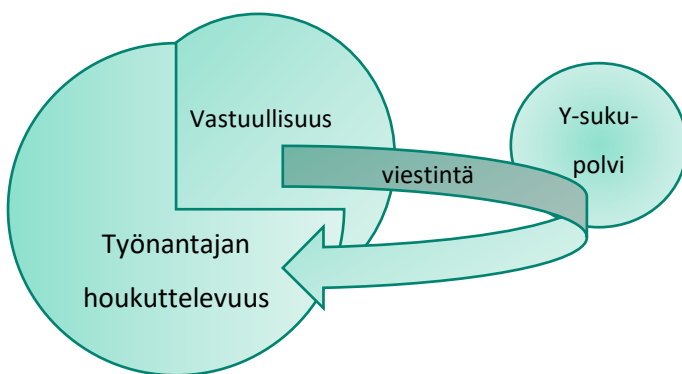
1. **Pääongelma: Millä tekijöillä on yhteys työnantajan houkuttelevuuteen Y-sukupolven työnhakijalle?**
2. **Alaongelma: Millainen yhteys vastuullisuudella on työnantajan houkuttelevuuteen Y-sukupolven työnhakijalle?**
3. **Toinen alaongelma: Mikä vastuullisuusfaktori nousee tärkeimmäksi Y-sukupolven käsityksessä houkuttelevasta työnantajasta?**

Tutkimuksen tavoitteena on todentaa ne tekijät, jotka ovat työnantajan näkökulmasta merkittäviä ja joihin työnantajan kannattaisi keskittyä, houkuttelevan ja vastuullisemman mielikuvan rakenta-

misessa. Toisaalta tavoitteena on myös ymmärtää paremmin Y-sukupolven vastuullisuuden merkitystä työnantajan houkuttelevuudessa, ja mitä vastuullisuuden osa-alueista Y-sukupolvi pitää tärkeimpinä tekijöinä työnantajan houkuttelevuudessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajan houkuttelevuuteen, yrityksen vastuullisuuteen ja Y-sukupolven arvomaailman ymmärtämiseen. Tärkeitä käsitteitä ovat myös CSR, LOHAS, vastuullisuusviestintä, maine ja houkuttelevuus. Luvussa kaksi perehdytään työnantajan houkuttelevuuteen, johon myös tutkimuskysymyksissä vahvasti nojataan, ja sitä kautta tutkimukselle luodaan teoreettinen kehys.

Tutkimusasetelma yhdistää työnantajakuvan houkuttelevuuden, yritysvastuullisuuden ja hieman vastuullisuusviestinnänkin teorioita. Ohessa kuvio tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, ja kuinka ne liittyvät toisiinsa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyö rakentuu teoreettisen viitekehysten muodostamasta pääluvusta, jossa ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen taustaa, sekä kuvataan varsinainen tutkimusongelma. Luvussa kaksi esitellään aihepiirin lukeutuvaa teoriaa eli työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä, vastuullisuutta ja sen osa-alueita, oikeanlaista vastuullisuusviestintää ja tutkimuksen kohde-ryhmä Y-sukupolvi, johon tutkimustulokset pyritään yleistämään. Toisessa pääluvussa siis määritellään tarkemmin tutkimuksen viitekehys.

1.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantajaksi tutkimukselle valikoitui Eilakaisla Oy, joka on yksi Suomen johtavia henkilöstöpalveluyrityksiä. Eilakaisla tarjoaa valtakunnallisesti useilla eri toimialoilla henkilöstövuokrausta, suorarekrytointeja, aula- ja toimistopalveluiden ulkoistuksia, uudelleensijoitusvalmennuksia, konsultointia sekä henkilöarviointeja. Eilakaisla työllistää suoraan n. 400 työntekijää ja rekrytoi vuosittain asiakkailleen n. 1000 henkeä. Alan kokenein Eilakaisla on vuosien varrella kulkenut yli 150 000 suomalaisen työuran varrella. Eilakaisla pyrkii omalla toiminnallaan auttamaan yrityksiä menestyksekkäässä rekrytointiprosessissa sekä löytämään työtä etsiville arvoihin sopivia ja mielekkäitä uramahdollisuuksia. (Eilakaisla 2020.)

Eilakaisla haluaa olla kehittämässä omaa, asiakkaiden ja sidosryhmien vastuullista toimintaa suuntaan, joka on linjassa myös työntekijöiden arvomaailman kanssa. Omassa vastuullisuusohjelmassaan Eilakaisla painottaa sosiaalisen ja taloudellisen vastuun kehittämistä. Edellä mainittujen asioiden lisäksi, toimialansa laajuuden ja määrällisesti suuren työllistävyytensä vuoksi Eilakaisla on sopiva toimeksiantaja opinnäytetyölle, ja toimii tutkimusongelman kehittäjänä tutkimuksen tilastollisten tulosten avulla.

Seuraavassa pääluvussa keskitymme teoriaan siitä, mikä tekee työnantajasta houkuttelevan sekä yritysvastuullisuuden määritelmiin, ja vastuullisuuteen ilmiönä työnantajan houkuttelevuudessa.

2 Vastuullisuus osana työnantajan houkuttelevuutta

Tässä pääluvussa käydään läpi tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen ja maineeseen sekä perehdytään vastuullisuuden tärkeimpiin osa-alueisiin ja aiheeseen liittyviin teorioihin. Ensin perehdytään työnantajan houkuttelevuuteen, työnantajakuvaan ja maineeseen. Tämän jälkeen siirrymme yleisesti vastuullisuuteen kuuluviin teorioihin, kuten taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden määrittelyyn. Luvuissa syvennytään myös erilaisiin vastuullisuuteen liittyviin teorioihin kuten: ESG-painotteisuus, Triple Bottom Line-malli, sidosryhmä- ajattelu, vastuullinen johtaminen, vastuullisuusviestintä, vastuullinen rekrytointi ja lopuksi perehdytään tutkimuksen kohderyhmään eli Y-sukupolveen.

2.1 Houkutteleva työnantaja

Houkuttelevan työnantajan ilmiötä tutkiessa tulee esiin laaja, erilaisten käsitteiden ja termien viidakko. Työnantajan houkuttelevuus, työnantajabrändi, -imago, -kuva, -maine, tästä samasta ilmiöstä puhutaan useita erilaisia termejä käyttäen. Vaikka pieniä eroja näiden termien ja määritelmien väliltä löytyy, kaikkia yhdistää yrityksen pyrkimykseen viestiä itsestään positiivista ja ainutlaatuista mielikuvaa työnantajana, houkutellakseen parhaimmat ja potentiaaliset työntekijät itselleen. Työnantajabrändäyksessäkin voi onnistua vain, jos yritys ymmärtää ne tekijät, jotka vaikuttavat kohti työnantajan houkuttelevuutta.

Balmerin (1999) teorian mukaan työnantajakuva muodostuu yrityksessä vallitsevasta totuudesta, yrityksen tavoittelemasta, yrityksen viestimästä ja yritykselle tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä näiden näkökulmien yhteensopivuudesta ja/tai erilaisuudesta (Balmer 1999).

Työnantajakuvaan vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät. Sisäisillä tarkoitetaan, miten henkilöstö kokee työnantajan, ja ulkoisilla tarkoitetaan ulkopuolisten saamaa kuvaa yrityksestä työnantajana. Tässä tutkimuksessa tutkimme jälkimmäisestä näkökulmasta, vastaajien kuvitellessa itselleen houkuttelevaa työnantajaa. Tärkeää on huomata, että ulkopuoliseen tahoon kuuluvat työnhakijoiden ja hakua suunnittelevien lisäksi yhteistyökumppanit, muut sidosryhmät ja henkilöstön lähipiiri. Mielikuvan kehittäminen on yrityksen keino sitouttaa nykyisiä työntekijöitä ja työkalu uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi. Työnantajamielikuva myös lisää houkuttelevuutta työnantajamarkkinoilla. (Moroko & Uncles 2008, 170.) Työnantajakuva muodostumista määrittelee Korpi & Laine & Soljasalon mukaan viisi tekijää; urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuus ja kokonaispalkkaus. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 67-72.) Morokon & Unclesin (2008) mukaan työnantajamielikuvaan vaikuttaa myös seuraavat kolme tekijää: ensimmäinen näistä on yrityksen tunnettuus ja huomattavuus. Potentiaalisia työntekijöitä houkuttavat vahva brändi-imago ja positiivinen maine. Toisena tekijänä tunnistettiin yrityksen näkyvyys relevanttina ja työntekijöihin resonoivana yrityksenä. Yrityksen erottautuminen suorista kilpailijoista oli kolmas tunnistettu tekijä. Työnantajamielikuva jakaa siis monilta osin saman teoriataustan yritysmielikuvan kanssa ja puhuttelee myös samoja sidosryhmiä, kohderyhmän ollessa kuitenkin nykyiset ja tulevat työntekijät. (Moroko & Uncles 2008.)

Työnantajan houkuttelevuus, joka on siis osa työnantajabrändiä ja seuraus työnantajamieliku-
vasta, tarkoittaa potentiaalisen työntekijän kuvittelemia kaikkia hyötyjä, joita hän kokee mahdolli-
sina saavuttaa, jos työskentelisi tietyssä yrityksessä (Berthon, Ewing & Hah 2005, 156). On huomi-
oitavaa, että vaikka työnhakijalla on jostakin yrityksestä positiivinen työnantajamielikuva, se ei silti
tarkoita, että hän pitää yritystä houkuttelevana työnantajana. Yrityksen ollessa työnhakijan sil-
missä houkutteleva, työnhakijan tulee itse kokea, että yritys pystyy vastaamaan hänen tarpeisiinsa
ja arvoihin, joita työnhakijalla on työelämää ja työnantajaa kohtaan (Backhaus ym. 2002, 505–
506). Työnantajan houkuttelevuus on määritelty myös asenteeksi, tai yleiseksi positiiviseksi mieli-
piteeksi yritystä kohti, houkuttelevana kokonaisuutena, jonka kanssa halutaan luoda jonkunlainen
suhde (Aiman-Smith ym. 2001, 221). Houkuttelevuus ilmaisee sitä halua, joka potentiaalisilla haki-
joilla on työskennellä tietylle työnantajalle. Houkuttelevuus on siis subjektiivista, miten työnanta-
jabrändin osa-alueet osuvat yhteen omien arvojen ja mielipiteiden kanssa. Näin ollen yritys voi olla
houkutteleva monia kohtaan, ja nousta houkuttelevien yritysten kärkeen. (Rampl 2014, 148).

Teoria tutkimuksen kysymyspatteriston takana

Tutkimuksen kysymyspatteristoihin on käytetty yhdistettynä Juholinin (2008), Turbanin (1998) ja
Berthonin (2005) teorioita ja ulottuvuuksia työnantajan maineesta ja houkuttelevuudesta. Vastuul-
lisuuden osalta kysymyspatteristo on luotu löydettyyn teoriaan nojaten. Tarkastelemme seuraavaksi
näitä teorioita yksityiskohtaisemmin.

Juholin (2008, 279-281) on muodostanut hypoteettisen mainetutkimuksiin nojaavan mallin siitä,
että mitkä oikeastaan ovat hyvän työnantajan ominaisuuksia. Juholinin (2008) malli pohjautuu pit-
kälti Fombrunin (1996, 72) laatimiin maineen ulottuvuuksiin, joita ovat: työnantajavastuu, tulevai-
suudennäkymät, eettinen johtaminen, menestys, tuotteet/palvelut/brändit, vastuullinen liiketoi-
minta ja viihtyvyys. Juholinin malli (2008, 280) koostuu seuraavista hyvän työnantajamaineen
ulottuvuuksista:

1. Tuotteet, palvelut ja brändit
2. Tulos ja menestys
3. Arvostava ja eettinen johtaminen ja esimiestyö
4. Tulevaisuuden visio ja kehittäminen
5. Työnantajavastuu
6. Tunnelma ja viihtyvyys
7. Vastuullinen liiketoiminta

Mielenkiintoista on se, että Juholin (2008) pitää edellä mainituista tärkeimpinä organisaation tulevaisuudennäkymiä, jotka luovat hänen mukaansa pohjan työntekijöiden kehittymiselle. Työntekijöitä arvostava eettinen johtaminen korostuu asiantuntijatason yrityksissä. Tunnetut ja arvostetut brändit vahvistavat osaltaan yrityksen mainetta ja näin tukevat työnantajakuva. (Juholin 2008, 280–281.) On huomioitavaa, että kyseinen malli on 13 vuotta vanha, ja lisäksi potentiaalisten työntekijöiden odotukset sekä asenteet ovat voineet maailmantilanteen mukana muuttua merkittävästi. Juholinin (2008) mallissa kuitenkin edistyksellistä on mainittu työnantajamaineen seitsemäs ulottuvuus, vastuullinen liiketoiminta, jota ei suoranaisesti nostettu esiin Turbanin (1998) ja Berthonin (2005) houkuttelevuuden malleissa.

Turban ym. (1998, 32-35) on tutkinut yrityksen maineen vaikutusta yrityksen houkuttelevuuteen. Tutkimuksessa on tarkasteltu ennalta laadittun rekrytointistrategian vaikutusta työnhakijan kokeemukseen yrityksen houkuttelevuudesta. (Turban 1998, 32.) Tutkimus lähestyy maineen käsittelyä viiden eri ulottuvuuden kautta, jotka ovat seuraavanlaiset;

1. Kannustava työympäristö, lämpimät ja ystävälliset työtoverit
2. Korkeat eettiset arvot, yrityksellä korkeat eettiset standardit
3. Ansainta- ja kehittymismahdollisuudet, hyvät mahdollisuudet korkeisiin tuloihin
4. Haastava työ, sisällöllisesti kiinnostava ja haastava työ
5. Sijainti, työpaikalla on sellainen sijainti, joka mahdollistaa sosiaalisen elämän.

Turban ym. (1998, 32- 35) mallista poikkeavan tekee se, että se tutkii työnantajamainetta työnhakijan näkökulmasta, ja tarkastelu kohdentuu houkuttelevuuden ja maineen suhteeseen. Tässäkin tutkimuksessa tutkimme juuri potentiaalisen työntekijän näkökulmaa houkuttelevuuteen. Turbanin (1998) malli on suhteellisen vanha, jossa viides ulottuvuus; sijainti on nykyvuosikymmenellä todennäköisesti vähemmän merkittävä ominaisuus, esimerkiksi etätöön lisääntytyä. Turbanin (1998) ja seuraavaksi esiteltävän Berthonin (2005) malleissa on eniten yhtäläisyyksiä.

Berthon ym. (2005, 159-162) on myös määritellyt työnantajan houkuttelevuutta viiden eri ulottuvuuden avulla;

1. Mielenkiintoisen työympäristö, modernit työskentelytavat ja työntekijöiden luovuus, jonka avulla he kehittävät innovatiivisia tuotteita ja palveluita. (Interest value)

2. Työympäristön, jossa työntekijöillä on hauskaa ja heillä on keskenään hyvät suhteet ja hyvä tiimihenki. (Social value)
3. Yksilöön vetoava työnantajan tarjoama keskimääräistä parempi palkka ja työn pysyvyys. (Economic value)
4. Kehittymismahdollisuudet, joissa yksilöä vetää puoleensa etenemismahdollisuudet ja ulkoiset tunnustukset. Tällä ulottuvuudella voidaan viitata myös humanitääriin organisaatioon, eli tehty työ antaa takaisin yhteiskunnalle. (Development value)
5. Yksilön halu käyttää hyväksi aiemmin oppimaansa ja jakaa sitä myös toisille työntekijöille. Tässä ulottuvuudessa korostuu myös ihmisystävällisyys ja asiakaskeskeisyys. (Application value)

Berthon ym. (2005, 159-162) ovat muodostaneet työnantajan houkuttelevuuden edellä mainittujen eri ulottuvuuksien avulla mittarin (Employer Attractiveness scale, eli EmpAt), jonka avulla työnantajan houkuttelevuutta voidaan mitata. Berthonin laatiman mittarin avulla tehtyjä tutkimuksia on tehty maailmalla ennenkin (esim. Sivertzen ym. 2013) ja tulokset ovat olleet monessa tapauksessa toisistaan poikkeavia. Berthon ym. (2005) siis määrittelevät työnantajan houkuttelevuuden tarkoittavan niitä hyötyjä, joita potentiaalinen työntekijä uskoo saavansa työskennellessään kyseisessä yrityksessä. Se sisältää myös näkemyksen, jonka mukaan lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelemisen muodostaa yritykselle merkittävää kilpailuetua. Houkuttelevuuden merkitys potentiaalisten työnhakijoiden silmissä, merkitsee myös mielikuvaa vahvemmassa työnantajabrändistä. Työnantajabrändäyksen taas nähdään olevan yhä tärkeämmässä roolissa mitä tulee uusien työnhakijoiden houkutteluun, sekä myös jo olemassa olevien työntekijöiden sitouttamiseen. (Berthon ym. 2005, 155-156.)

Kuten Juholinin (2008), Turbanin (1998) ja Berthonin (2005) malleista käy ilmi; potentiaaliset työnhakijat saattavat etsiä työpaikkaa suoraan jonkun tietyn ominaisuuden, kuten palkan tai kehittymismahdollisuuksien perusteella. Kuitenkaan kaikki ominaisuudet, kuten toimiva työilmapiiri, eivät ole selkeästi potentiaalisten työnhakijoiden havaittavissa. Työnhakijat saattavat etsiä lisätietoja potentiaalisesta yrityksestä, jolloin heiltä kuluu resursseja tiedonhakuun. Työnantajalle tärkeiden arvojen julki tuominen ja brändäys vaikuttaa yrityksen profiiliin siten, että se lähettää signaaleja työnhakumarkkinoille. Nämä työnantajabrändäykseen liittyvät signaalit vähentävät potentiaalisten työnhakijoiden työnhakuun käytettäviä resursseja, ja samalla luovat näkemyksiä työnhakijoille kyseisestä työpaikasta. Signaalit hyödyttävät työnhakijoita ja niiden uskotaan myös lisäävän työn houkuttelevuutta (Wilden ym. 2010, 12).

Kaikissa edellä mainituissa työnantajan houkuttelevuutta koskevissa teorioissa on paljon yhtäläisyyksiä, pienistä eroavaisuuksista huolimatta. Kuitenkin Sivertzenin ym. (2013) näkemys poikkeaa

hieman muista edellä mainituista tutkimuksista, sillä heidän tutkimuksensa mukaan sosiaaliselle ja taloudelliselle arvolle ei löydetä merkittävää suhdetta yrityksen maineeseen ja työnantajakuvaan. Sosiaalisen arvon tarkoittaessa aineettomia ominaisuuksia, kuten toimiva työilmapiirin, tulos on yllättävä, mutta kuulostaa ymmärrettävältä. Tutkijoiden mukaan sosiaalisen arvon merkityksettömyyttä voi selittää se, että potentiaalisten työntekijöiden on hankalaa arvioida ja ennakoida omia suhteitaan työyhteisössä, jossa he eivät ole vielä konkreettisesti itse mukana (Sivertzen ym. 2013). On huomioitavaa myös tätä tutkimusta ajatellen, että erityisesti työnantajan sosiaalisesta vastuullisuudesta kysyttäessä potentiaaliselta työnhakijalta, on mielikuva pitkälti työnantajan ulkoisen viestinnän ja kuulopuheen varassa. Esimeriksi kysyttäessä tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta, joka on sosiaalisen vastuullisuuden pääkohtia, on potentiaalisen työntekijän vaikea arvioida näiden asioiden toteutumista; ennen työsuhteen alkamista ja yrityksessä työskentelemistä. Tämän tutkimuksen osalta vastaajille tehdään selväksi, että heidän kuuluu ajatella työnantajaa, jonka itse kokisivat houkuttelevaksi.

Berthon ym. (2005) huomauttaa lisäksi, että täytyy muistaa työnantajan houkuttelevuuden piirteissä ilmenevät kulttuurilliset ja kansalliset eroavaisuudet. Työntajamielikuvaan ja brändäykseenkin liittyvät kohdentamiset ja erilaistamiset luovat oletuksen sille, että työnantajan houkuttelevuuden mielipide-eroavaisuuksia voi ilmetä juuri esimerkiksi eri taustamuuttujien, kuten sukupolvien, sukupuolen välillä ja nykypäivänä jopa toimialakohtaisesti. (Berthon ym. 2005, 154-155.)

Tiivistääkseen laajan työnantajan houkuttelevuuden käsitteen, voidaan käyttää Srivastavan ja Bhatnagarin (2010) määritelmää, jonka mukaan työnantajabrändissä ja sen houkuttelevuudessa on kyse identiteetin, mielikuvan ja erottuvaisuuden luonnista yritykselle työnantajana, jotta sen olisi mahdollista houkutella mahdollisia työntekijöitä hakemaan, samalla kun se motivoi ja sitouttaa nykyisiä työntekijöitä (Srivastava & Bhatnagari 2010, 26-27).

Työnantajan maineen, houkuttelevuuden ja vastuullisuuden yhtenäisyydestä.

Työnantajan maine on merkityksellinen paitsi houkutellessa, myös sitouttaessa hyviä työntekijöitä. Taloudelliset kannustimet ovat aiemmin olleet Dögl & Holtbruggen (2014) mukaan tärkein väline, mutta yritysten ympäristövastuu on yhä merkityksellisempi työnantajan houkuttelevuuden ja

työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Empiirisen tutkimus, 215 yrityksen joukossa Kiinassa, Saksassa, Intiassa ja Yhdysvalloissa paljastaa, että vihreä strategia ja kulttuuri, vihreä teknologia ja tuotteet, vihreä rekrytointi ja arviointi sekä vihreä viestintä vaikuttavat myönteisesti yrityksen ympäristömaineeseen työnantajana ja vuorostaan työntekijöiden sitoutumiseen. (Dögl & Holtbrugge, 2014.) Aulan ja Mantereen (2005) näkemys yrityksen maineeseen vaikuttaviin tekijöihin tukee Dögl & Holtbruggen (2014) ympäristömaineen tutkimusta. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan henkilöstön arvostamisen, johdon ja työntekijöiden luottamuksen yritykseen, motivoinnin ja palkitsemisen sekä sitoutumisen ja tyytyväisyyden koetaan vaikuttavan yrityksen maineeseen. Esimerkiksi yritys, joka rikkoo työntekijöiden luottamuksen toimimalla vastuuttomasti, vaurioittaa mainettaan työnantajana. Seurauksena voi olla vaikeus saada palkattua hyviä työntekijöitä jatkossa. (Aula & Mantere 2005, 77-78.) Myös Hill and Knowlton ja Crown Ferry International (2006) teettämän kyselyn mukaan 80 prosenttia toimitusjohtajista uskoo, että yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan (CSR) liittäminen yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan edistää myös yrityksen mainetta. Kyselyn tulokset kertovat myös, että maine-edut voivat merkittävästi lisätä yrityksen kykyä rekrytoida ja sitouttaa työntekijöitä, houkuttaa kuluttajia, erottautua markkinoilla, tuottaa lisämyyntiä ja saavuttaa monia muita liiketoiminnallisia etuja. (Hill & Knowlton, 2006.)

Aula & Heinosen (2011, 12) mukaan maine rakentuu myös yrityksestä kerrotuista niin sanotuista tarinoista, jotka kiertävät sidosryhmissä. Tarinoiden sisältöön vaikuttavat sidosryhmien henkilökohtaiset kokemukset yrityksen kaikesta toiminnasta, mutta toisaalta niihin vaikuttavat esimerkiksi median kautta rakentuneet mielikuvat. Yksinkertaistettuna maineen voi siis määritellä sen mukaan; mitä yritys uskoo olevansa ja sitä koskevien mielikuvien; mitä muut ajattelevat yrityksestä dialogista (Aula & Heinonen 2011, 12). Tähän näkemykseen yhtyy myös Brown ym. (2006, 104) teoria siitä, että maine on loppupeleissä tiivistettynä sidosryhmissä syntynyt käsitys yrityksestä. Kortejärvi-Nurmen & Murtolan (2015) mukaan lisäksi hyvän työnantajamaineen tärkeä ulottuvuus on arvostava ja eettinen johtaminen. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54.) Kuten useiden lähteiden mukaan on todettu, vakuuttava maine on paljon kiinni siitä, kuinka se näyttäytyy ulkopuolisille ja työnantajamaine on paljon kiinni työnantajan sosiaalisesta vastuullisuudesta.

Laajat tutkimukset osoittavat yritysten yhteiskuntavastuun ja yrityksen maineen välillä olevan positiivinen yhteys toisiinsa. Tutkimuksien mukaan työnhakijat etsivät todennäköisemmin työpaikkoja yrityksiltä, joita he pitävät sosiaalisesti vastuullisempina kuin yrityksiltä, joilla huono maine

(Backhaus ym. 2002; Lin ym. 2016; Melo & Garrido-Morgado 2012; Tsai ym. 2014) Ympäristö vastuullisuuden puolesta taas puhuu Harris Pollin (2017) kansainvälisen tutkimus, jonka mukaan 92 prosenttia kuluttajista haluaisi elää kestävästi ja 54 prosenttia haluaisi tehdä enemmän omakoh- taisia ilmastotekoja, mutta tarvitsevat niihin apua yrityksiltä ja brändeiltä. (Harris Poll 2017.) Ar- vokkaimmat brändit vuonna 2035 Lillberg & Mattilan (2020) mukaan ovat niitä, jotka ovat sitoneet oman markkinointinsa jalanjäljen ilmastonmuutoksen ratkaisemiseksi, ja tulevat tästä palkituksi asiakkaiden, parhaiden työntekijöiden kuin sijoittajienkin toimesta. Yritysten on pohdittava mistä ihmisille muodostuu arvoa, ja toisaalta sitä, mitä on tehtävä ilmastonmuutoksen ehkäisemiseksi ja kuinka saada ihmiset aktivoitua mukaan. (Lillberg & Mattila 2020, 14, 24.)

Yritysten yhteiskuntavastuuta koskevissa tutkimuksissa usein pyritään kuvaamaan vastuullisuuden vaikutuksia yrityksen taloudelliseen tulokseen ja/ tai kuluttajien käyttäytymiseen. Suhteellisen har- voissa tutkimuksissa tutkitaan yritysvastuullisuuden vaikutuksia työntekijään. Ali ym. (2010) ovat kuitenkin tutkineet vastuullisuuden merkitystä työntekijänäkökulmasta. Hypoteeseja rakenneyhtä- lömallin avulla testaten tutkimuksessa havaittiin merkittävä positiivinen suhde yritysten yhteiskun- tavastuullisten toimien ja työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen, yhteiskuntavastuullisuuden ja organisaation suorituskykyyn, sekä työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen ja organisaation suorituskyvyn välillä. (Ali ym. 2010, 2796-2801.) Greening & Turban (2000) aikaisempi tutkimus tu- kee näitä hypoteeseja. Lisäksi myös heidän mukaansa erityisesti yrityksen sosiaalisella vastuulli- suudella on positiivinen vaikutus potentiaalisen työnhakijan hakuaikomuksiin. (Greening & Turban 2000, 254-279.) Myös Brammer ym (2007) tutkimuksen tulokset kertovat samaa sanomaa siitä, että ulkoinen yhteiskuntavastuullisuus liittyy positiivisesti organisaation työntekijöiden sitoutumi- seen ja todentavat lisäksi, että yhteiskuntavastuullisen toiminnan osuus on yhtä suurta luokkaa organisaatioon sitouttamisessa, kuin työtyytyväisyyden osuus. (Brammer ym 2007, 1701-1719.)

Vastuullisuudella näyttää olevan edellä mainittujen asioiden lisäksi vaikutusta myös yrityksen mai- neeseen. Ehdottomia kärkiasioita yrityksen maineenhallin kannalta on Aaltosen ym (2004) mukaan myös vastuullisuus. Yhteiskuntavastuu on yksi keskeisimmistä yrityksen menestystekijöistä. (Aalto- nen & Luoma & Rautiainen, 2004, 37). Alzghoul ym. (2016) tutkimustulokset osoittivat, että yhteis- kuntavastuun yhdistäminen markkinointiin voi olla hyödyllistä yrityksen maineenhallinnan kan- nalta. Pohjimmiltaan maineenhallinnassa voi olla kyse siitä, mitä organisaation sisällä tapahtuu; vaikuttaa se ulkoiseen käsitykseen organisaatiosta. Tutkimustulokset osoittavat, että yhteisö ja

muut sidosryhmät odottavat organisaation markkinoinnin sisältävän rehellisyyttä, luottamusta, laatua, avoimuutta, rehellisyyttä ja etenkin sosiaalista vastuullisuutta. Tulokset yhdessä teorian kanssa osoittavat, että yrityksen sosiaalinen vastuullisuus on tehokas maineenparannuskeino. Eri-tyyppisesti työntekijöiden elinolojen parantamiseen sitoutunut yritys saavuttaa hyvää mainetta. Myös työntekijöiden arvostaminen yrityksen sidosryhmänä nähdään tärkeänä. (Alzghoul ym. 2002, 23-31.)

Elving, Westhoff, Meeusen ja Schoonderbeek (2012) tarkastelivat tutkimuksessaan soveltavakko hollantilaiset yritykset työnantajabrändäystä työpaikkailmoituksissa. Tutkijat hyödynsivät tutkimuksessaan kehittelemäänsä kysymyspatteristoa, joka piti sisällään erilaisia ”kyllä tai ei” kysymyksiä, esimerkiksi, ”mainitaanko ilmoituksessa yrityksen yhteiskuntavastuusta”, joiden avulla tarkasteltiin työnantajabrändäyksen ilmenemistä työpaikkailmoituksissa. Ilmoituksista etsittiin mainintoja muun muassa yritysten arvoista, yhteiskuntavastuusta, visiosta, historiasta ja kulttuurista. Tutkimus osoitti, että hollantilaiset työpaikkailmoitukset eivät lähes ollenkaan sisältäneet työnantajabrändäystä ja ilmoitusten yrityskuvauksissa oli vain vähäisesti tietoa organisaatiosta ja erittäin vähän tietoa organisaation kulttuurista ja arvoista. Tutkijoiden mukaan näin työntekijöiden on vaikea arvioida sopivuuttaan yritykseen, jos se ei kykene viestimään tärkeitä tietoja itsestään ulospäin. (Elving ym. 2012, 361-368)

Story, Castanheira ja Hartig (2016) ovat tutkineet yrityksen yhteiskuntavastuuta (CSR) ja yrityksen houkuttelevuuden yhteyttä maisteriopiskelijoiden keskuudessa. He määrittelevät organisaation houkuttelevuuden tarkoittavan työnhakijoiden halua tavoitella työtä ja hyväksyä työtarjous tietystä yrityksestä. Yritykset, jotka viestivät huolehtivansa ympäristöstä, voivat saada työnhakijan tulkitsemaan asian myös niin, että organisaatio välittää sosiaalista arvoista. Tämä voi antaa työnhakijalle signaalin, että kyseisessä paikassa on hyvä työskennellä. (Story, Castanheira ja Hartig 2016, 487 – 488.) Tutkimustulokset osoittivat, että yrityksen yhteiskuntavastuu vaikuttaa työn houkuttelevuuteen. Maininnat yrityksen yhteiskuntavastuusta rekrytointi-ilmoituksissa lisäsivät työn houkuttelevuutta. Lisäksi yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta vaikutti suotuisasti yrityksen maineeseen. Työnhakijat, jotka kokivat yrityksen olevan henkilöstökeskeinen ja välittävän yhteiskunnallisista aiheista, mielsivät yrityksen houkuttelevaksi ja maineikkaaksi. Voidaan siis to-

deta vastuullisen toiminnan olevan yrityksen kilpailuetu ja keino, jolla luodaan positiivisia mielikuvia yrityksestä sekä parannetaan yrityksen mainetta että houkuttelevuutta. (Story, Castanheira ja Hartig 2016, 488 – 495.)

Signaaliteorian vaikutus houkuttelevuuteen

Signaaliteorialla on yhteyttä työnantajan koettuun houkuttelevuuteen ja työnantajakuvaan. Spencen (2002) mukaan ajatus signaaliteorian taustalla on tiedon epäsymmetrisyydessä, jossa toinen taho tekee päätelmiä ja johtopäätöksiä saatavilla olevan tiedon ja signaalien mukaan. Tiedon epäsymmetrisyys aiheuttaa siitä, kun ihmisten hallussa oleva tieto poikkeaa toisistaan, ja eri tahot tietävät eri asioita (Stiglitz 2002). Osa saatavasta tiedosta on yksityistä, osa puolestaan julkisesti kaikkien saatavilla. Epäsymmetrisyys syntyy niiden tahojen välille, joissa toinen osapuoli hyötyisi toisen yksityisestä tiedosta omassa päätöksenteossaan (Connelly & Certo & Ireland & Reutzel 2010, 40–42). Signaaliteoriaa onkin paljon hyödynnetty selittämään työnhakijan työnhakuaikomuksia eri työnantajien välillä. Työnhakijoilla on yleensä rajallista tietoa yrityksestä, jossa on avoin työpaikka, ja signaaliteorian mukaisesti työnhakijan saatavilla oleva tietoa tulee ohjailmaan hänen mielikuvaansa työnantajasta. Ehrhart ja Ziegertin (2005, 902) mukaan signaaliteorian ydinongelma on se, että hakijoille harvoin välittyy totuudenmukainen kuva yrityksestä. Signaaliteoriaa onkin käytetty paljon aiemmissa tutkimuksissa, koskien etenkin rekrytointiprosessia kokonaisuudessaan.

Braddy ym. (2008) tutkimuksen mukaan internetissä olevat rekrytointisivut vaikuttavat potentiaalisten työnhakijoiden vaikutelmaan yrityksen työnantajakuvasta. Internetrekrytoineissa muun tiedon puutteessa hakijat tekevät päätelmiä yrityksestä nettisivujen ns. ”toisarvoisten” vihjeiden perusteella. Hakijat olettavat näiden vihjeiden olevan koko yritystä edustavia. Signaaliteorian mukaan yrityksen nettisivujen vaikutus ihmisten havaintoihin työnantajasta on vahvempi niiden kohdalla, joille yritys ei ole ennestään kovin tuttu, kuin niiden, joilla on enemmän tietoa ja kokemuksia kyseisestä yrityksestä (Braddy ym. 2008, 2993–2994, 2998). Signaaliteorialla on siis vahva merkitys yrityksen oikeanlaisen viestinnän kannalta, jotta kaikki potentiaaliset työnhakijat saadaan rekrytointiprosessiin mukaan ja antamaan oikeanlaista kuvaa yrityksestä työnantajana.

Signaaliteoria on myös merkittävä taustateoria yritysten yhteiskuntavastuuta koskevien työnhakijoiden asenteiden yhteyksien tutkimiseen. Työnhakijat yrittävät sovittaa odotuksiaan potentiaalisista työnantajia kohtaan vastaan, ja yritys taas lähettää signaaleja ominaisuuksistaan, kuten työkentelyolosuhteista, henkilöstön hyvinvoinnista ja arvoistaan. Työnhakijat käyttävät näitä signaaleja niin sanottuina vihjeinä, joita he tulkitsevat tulevaisuuden työsuhteitaan ajatellen. Siksi yritysten vastuullisuusviestintä, myös rekrytointiprosessissa, voi tehdä työnhakijoille potentiaalisista työnantajista houkuttelevampia (Backhaus ym., 2002; Tsai ym. 2014). Barrera-Martinez ym. (2014) kuitenkin tästä hieman poikkeavasti huomauttaa, että välttämättä yritysten vastuullisuusviestinnän sisältö ei ole juuri se, mikä houkuttelee työnhakijoita, vaan ennemminkin heidän henkilökohtaiset asenteensa koko vastuullisuusteemoja kohtaan. Työnantajien tulisi tunnistaa ja täsmentää juuri ne vastuullisuuden osa-alueet, jotka resonoivat haluttujen hakijoiden keskuudessa.

Viestinnällä vastuullisuus esiin

Vastuullisuusviestintä on yksi nopeasti kasvavista yritysviestinnän osa-alueista muutosviestinnän ja digitaalisen viestinnän ohella. Yritysten aktiivisuus kaikilla näillä kolmella viestinnän eri osa-alueilla on viime vuosina kasvanut merkittävästi. Vastuullisuudesta on tullut olennainen osa yrityksen mainetta määrittävistä tekijöistä, myös työntekijöiden keskuudessa (Cornelissen 2014, 217; Ihlen ym 2011, 134; Joutsenvirta ym 2011, 251.) Kortejärvi-Nurmi ja Murtola (2015) ovat myös vakuuttaneita siitä, että maineen suosioon vaikuttaa vahvasti myös yleinen vastuullisuuden kasvu, sillä ihmiset ovat kasvavissa määrin kiinnostuneita omien valintojen vaikutuksesta ympäristöön, rajallisiin luonnonvaroihin ja työntekijöiden kohteluun vaikuttavista seikoista. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 43.) Myös Ketola ym (2013, 11-14) toteaa yritysten sidosryhmien olevan eniten kiinnostuneita vastuullisuudesta viestiessä siitä, miten yritys hoitaa ympäristöään ja huolehtii työntekijöistään. Digitalisaatio on myös vaikuttanut tiedonsaannin nopeutumiseen ja helpottumiseen. Yhteiskuntavastuun viestinnässä korostuvat avoimuus ja olennaisuus. Vastuullisuusviestinnässä yritys kertoo tulevaisuuden toimenpiteistään ja sitoumuksistaan. Saavutusten lisäksi tulisi viestiä myös epäonnistumisistaan ja parannusehdotuksistaan, jotta voi saavuttaa kohdeyleisön luottamuksen. Myös yrityksen maineen kannalta on tärkeää pitää myönteiset, kielteiset ja avoimet asiat läpinäkyvästi tasapainossa keskenään. (Jussila 2010, 136-140; Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 52; Rohweder 2004, 86-89.)

Cornelissen (2014) on määritellyt yritysviestinnän johtamisen toiminnoksi, joka tarjoaa viitekehyksen tehokkaaseen sisäisen ja ulkoisen viestinnän koordinointiin. Yritysviestinnän sisään kuuluvat kaikki markkinointiviestinnän ja yhteisöviestinnän toimenpiteet, sisäistä viestintää unohtamatta. Yritysviestintä näkee yrityksen kokonaisuutena ja keskittyy siihen, miten yritys näyttäytyy niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmilleen. (Cornelissen 2014 5, 27-28.) Vastuullisuusviestinnän tärkeä osa on saatavuuden lisäksi myös tiedon merkityksellisyys. Tällä tarkoitetaan vastaako yrityksen viestimä tieto vastaanottaja tiedontarvetta. Se tarkoittaa myös yrityksen kykyä vedota vastaanottajan tunteisiin ja arvomaailmaan (Kuvaja & Malmelin 2008, 19, 26). Vastuullisuusviestinnällä tarkoitetaan myös viestinnän työkalujen hallintaa, joiden avulla yritys tarjoaa sidosryhmilleen realistista ja läpinäkyvää tietoa toimintaansa liittyvistä sosiaalisista ja ympäristöön liittyvistä näkökulmista. Näiden kautta yrityksen tulisi olla vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa (Podnar 2008, 75).

Kuvaja & Malmelin (2008) osoittavat yritysten aliarvioivan työntekijöidensä merkityksellisyyden yritysvastuun viestimisessä ja kehittämisessä. Työntekijät, jotka otetaan aktiivisesti mukaan työnantajan vastuullisuuden kehittämiseen, kokevat työnantajayrityksensä merkittävästi myönteisempänä, kuin sellaiset työntekijät, joilla ei ole tietoa yrityksensä yhteiskuntavastuusta. (Kuvaja & Malmelin 2008, 66-67.) Kuvaja & Malmelinin kirjoittaman mukaan MORIn tutkimus kertoo, että vain 50 prosenttia työntekijöistä puhuu yrityksestään hyvää silloin, kun he eivät ole tietoisia yritysvastuuasioista. Vastuullisuudesta tietoisista työntekijöistä jo 65 prosenttia puhuu myönteisesti yrityksestään. Jos henkilöstö pääsee itse osallistumaan yritysvastuun toteuttamiseen, hyvää puhuvien osuus nousee 82 prosenttiin (Kuvaja & Malmelin, 67).

On mielenkiintoista, että useissa vastuullisuusviestinnän tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota yrityksen toteuttamien vastuullisuusohjelmien yhteensopivuuteen sen liiketoimintaan ja toimialaan nähden. Yrityksen ja sen korostaman vastuullisuuden osa-alueen yhteensopivuus onkin nähty tärkeänä yritysvastuun luotettavuuteen sekä uskottavuuteen vaikuttavana tekijänä. (Kim & Ferguson 2014, 3; Elving 2017; 281.) Voidaan myös todeta, että yrityksen toimialakohtaisella maineella on suuri vaikutus siihen, millaisiksi mielikuvat yrityksen vastuullisuudesta muodostuvat. Kuluttajien on todettu useiden lähteiden perusteella olevan epäluuloisempia tiettyjen toimialojen vastuullisuutta kohtaan, mikä tuo lisähaastetta näiden toimialojen yritysten vastuullisuusviestintään. Myös se, kuinka henkilökohtaisesti kiinnostavina tai itselleen merkityksellisinä sidosryhmät alan toimintaa

pitävät, vaikuttaa odotuksiin näillä aloilla toimivien yrityksen vastuullisuusviestintää kohtaan. (Du ym.2010, 15; Joutsenvirta ym. 2011, 253.)

Digitalisaation vaikutus näkyy myös vastuullisuusviestinnässä. Kuluttajat sekä potentiaaliset työnhakijat toimivat tärkeänä yrityksen vastuullisuusviestinnän kanavana. Perinteisen ”word of mouthin” voiman on katsottu lisääntyneen merkittävästi erityisesti sosiaalisten medioiden kehittymisen ja suosion myötä. Nykypäivänä ”word of mouth”- käsitteen onkin korvannut niin kutsuttu e-WOM-käsite, jolla tarkoitetaan kuluttajalta kuluttajalle juuri internetin välityksellä tapahtuvaa viestintää yritykseen liittyen (Du ym. 2010, 14). Huomioitavaa on myös, että tällöin viesti kulkee nopeasti vastaanottajalta toiselle. Coombs ja Holladay (2012, 118-120) toteavatkin, että sosiaalinen media tulisi tänä päivänä olla tärkeä osa strategista vastuullisuusviestintää, ja yritysten tulisi hyödyntää erilaisia sosiaalisen median kanavia yhä tietoisemmin sidosryhmädialogin ja maineen rakentamisen välineenä.

Yrityksen vastuullisen viestinnän pohjana on usein vastuullisuusohjelma ja vastuullisuusraportit, mutta vastuullisen viestinnän tärkein ominaisuus on oletettavasti läpinäkyvyys. Läpinäkyvyydellä useiden lähteiden mukaan tarkoitetaan totuudenmukaista ja tasapuolista tietoa niin sisäisesti, että ulkoisesti. Vastuullisuusviestintä tavoittaa myös yrityksen henkilöstön lisäksi potentiaaliset työntekijät ja se vaikuttaa yrityksen maineeseen työntantajana. Vastuullisuusteemat ovat tutkitusti Y- ja Z-sukupolville tärkeitä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 14.) Kortejärvi-Nurmen ja Murtolan (2015) sekä Salli & Takasalon (2014, 44-45) mukaan vastuullisuusviestintä tulisikin sisällyttää luontevasti kaikkien yrityksen muuhun viestintään. Heidän mukaansa kestävän ja myönteisen työntantajamielikkyyden luominen on pitkäjänteistä työtä, jonka pääpiirteitä ovat avoimuus ja rehellisyys. Vastuullisuusviestintä todennäköisesti tulee olemaan katoava termi sen sisältyessä kasvavissa määrin yrityksen kaikkeen toimintaan. Vastuullisuuden tulisi näkyä yrityksen strategiassa kaikilla osa-alueilla.

2.2 Vastuullisuuden määritelmä

Yritysvastuulla on suuri ja kasvava rooli työntantajamaineessa. Useat tutkimukset osoittavat, että ihmiset haluavat olla tekemisissä sellaisten työntajien ja yritysten kanssa, jotka huolehtivat asiastaan vastuullisesti ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti.

Yritysvastuullisuudesta voidaan käyttää myös nimitystä yhteiskuntavastuu ja CSR eli corporate social responsibility, josta useat toimijat käyttävät myös lyhennettyä muotoa CR, corporate responsibility. Teoria määrittelee yritysvastuullisuuden taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun avulla. Tiivistettynä taloudellinen vastuu koskee yrityksen pitkän aikavälin toimintaa sekä taloudellista sidosryhmävaikutusta. Sosiaalinen vastuullisuus sisältää yrityksen toimialueen ihmisten hyvinvoinnin edellytykset, mukaan lukien myös työntekijöiden, ja ympäristövastuu taas tarkastelee yrityksen suoria että välillisiä vaikutuksia lähiympäristöön ja koko maapallon luonnonvararesursseihin. (Jussila 2010, 8-16; Liappis & Pentikäinen & Vanhala 2019, 6-9.) Moila- sen & Haapasen (2006, 18) mukaan yrityksen yritysvastuulle ei kuitenkaan voida nimetä yhtä oikeaa ja parasta määritelmää.

Vastuullisuus on keino houkuttaa ja pitää osaavaa henkilökuntaa, luoda vahva maine, huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, minimoida liiketoiminnan riskejä, sekä etsiä innovaatioita ja uusia mahdollisuuksia kestäväälle liiketoiminnalle. (Aaltonen ym. 2020, 307-308.)

Yhä useammat yritykset näkevät yhteiskuntavastuun tärkeänä osana liiketoimintaa ja lähinnä mahdollisuutena kuin rasisitteena. Se ei ole enää vain suurten yritysten tapa erottautua joukosta, vaan yritysvastuun mukaista toimintaa harjoittavat myös pienet ja keskisuuret yritykset ympäri maailmaa. Yritysvastuullisuuden trendinä nähdäänkin tällä hetkellä läpinäkyvyys kaikessa liiketoiminnassa. Erityisesti kuluttajat ja muut sidosryhmät, sekä Y-sukupolven edustajat ovat entistä tietoisempia vastuullisuusasioista, ja he odottavat yritysten toimivan vilpittömästi, korostavan vastuullisuuttaan ja kertovan avoimesti toiminnastaan. Enää ei riitä, että yritys sanoo toimivansa vastuullisesti, vaan vastuullisuudesta odotetaan saavan myös todisteita. (Juutinen 2016, 123-124; Karapetian 2017; McPherson 2019.)

On myös huomioitavaa, että yritysvastuullisuuden raportointi on ollut yrityksille vielä vuonna 2016 täysin vapaaehtoista, vaikka esimerkiksi Suomessa, yritysvastuun raportointi on ollut tuolloinkin pakollista valtionyhtiöille. Vuodesta 2017 lähtien yritysvastuuraportointi (CSR) on tullut pakolliseksi osaksi kirjanpitolakia, jonka mukaan yli 500 henkilöä työllistävän yrityksen tulee toimittaa selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista. Selvityksessä on oltava tietoa yrityksen ympäristöasioista, sosiaalisista asioista, henkilöstöasioista, ihmisoikeus kunnioittamisesta ja korruption ja lahjonnan torjumisesta. (Finlex 2017.). Tässä tutkimuksessa emme keskity yritysvastuullisuusraportoinnin tar-

kasteluun, mutta on hyvä huomioida, että se on tärkeä osa yritysvastuun termien määrittelyä. Harmaala & Jallinojan (2012, 221-223), Kuisman (2015, 2012) ja Niskalan ym. (2019, 111.) mukaan ylipäätään vastuuraportin olemassaololla on suurempi vaikutus sidosryhmien silmissä, kuin sen tarkalla sisällöllä. Pelkästään vastuuraportoinnin toteuttamisen koetaan kertovan esimerkiksi yrityksen läpinäkyvyydestä, luotettavuudesta ja avoimuudesta.

On mielenkiintoista huomata, että koko vastuullisuuden idea on kehittynyt paljon viime vuosikymmenien aikana. Aikaisemmillä vuosikymmenillä ajateltiin, että vastuullisuus on ainoastaan väärin tekemisen välttämistä. Nykyään ollakseen vastuullinen yritys, tulee sen ylittää lain määrittämät vaatimukset. Aaltosen & Ahosen & Sahimaan (2020) mukaan nyt painotetaan, että se on hyvien tekojen tekemistä sekä oman liiketoiminnan ajattelemista siten, että vahvistaa yhteiskunnan ja maailman kestäväää kehitystä. Yritysvastuu on samalla kilpailutekijä, joka vaikuttaa yrityksen kuvaan ja menestykseen markkinoilla. (Aaltonen ym. 2020, 293-298.)

Yritysvastuu käsitteen kautta pyritään myös avaamaan yrityksen ja yhteiskunnan suhdetta, sekä yrityksen roolia itse yhteiskunnan jäsenenä. Yrityksen ja yhteiskunnan välillä nähdään olevan moraalisiin perustuva sopimus, jonka mukaan yrityksen tulee toimintansa kautta osallistua taloudellisen kehityksen lisäksi yhteiskunnan hyvinvoinnin parantamiseen. (Carroll & Shabana 2010, 90; Cornelissen 2014, 243). Tähän moraalisiin perustuvaan sopimukseen kuuluu myös yrityksen niin sanottu olemassaolon oikeutus (engl. licence to operate), jonka yritys lunastaa toimimalla yhteiskunnallisesti hyväksyttävästi. Olemassaolon oikeutus perustuu kykyyn osoittaa olevan tarpeellinen asiakkaiden ja työntekijöidensä lisäksi myös yhteiskunnalle, sekä sidosryhmiensä odotuksille yrityksen toimintaan liittyen. (Cornelissen 2014, 243; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 196.)

Puohiniemen (2003) mukaan yritysvastuuta pidetään myös ristiriitaisena arvona, sillä vastakkain ovat yrityksen oman edun tavoittelu ja muiden huomioiminen. Yrityksen talouden tulee kuitenkin olla kunnossa, jotta muihin asioihin voidaan panostaa ja ympäristön hyvinvointia kasvattaa. Kokonaisvaltaisen vastuullisuuden toteutuminen vaatii molempien toteutumista. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan toteuttamisessa ei ole vaikeuksia, jos yritys muutenkin jo menestyy taloudellisesti. (Puohiniemi 2003, 80–81.) Hautamäen (2008, 15) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu nähdään

kuitenkin usein taloudellisen tuloksen vastakohtana. Voidaanko ns. ”hyvää tekemällä” tehdä liikevaihdollisesti hyvää tulosta? Hautamäen (2008) mukaan yrityksen menestys on pitkälti kiinni sen kyvystä tuottaa lisäarvoa arvoverkostolle, esimerkiksi sidosryhmien hyvinvointia ja onnellisuutta.

Vastuullisuuden lähtökohta on kiteytetysti ilmaistuna siinä, että yritys tuottaa hyödyllisiä tarvikkeita ja palveluita, tarjoaa ihmisille töitä ja toimeentuloa, hoitaa yhteiskunnalliset velvoitteensa, tunnistaa toimintansa vaikutukset yhteiskuntaan ja maailmaan, toimii sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla ja sovittaa yhteen yrityksen sekä sidosryhmien tavoitteet. (Aaltonen ym. 2020, 292; McPherson 2019.)

2.2.1 Taloudellinen vastuullisuus

Taloudellinen vastuu on länsimaisille yrityksille yleisesti ottaen hyvin selvää. Länsimaisten tavoitteena on perinteisesti ollut tyydyttää niiden omistajien tarpeet, eli tehdä yritykselle mahdollisimman paljon voittoa. Taloudellisen vastuun ulottuvuuteen sisällytetään usein yrityksen kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus, vastaaminen omistajien tuotto-odotuksiin, yleisen taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen yritykselle ja sen ympäröiville alueille, sidosryhmille ja yhteisöille. Yrityksen ostamat palvelut auttavat talouden kasvua tukemalla myös muita yrityksiä. Ilman vakaata taloudellista pohjaa ei kuitenkaan voida tarjota työpaikkoja, maksaa työntekijöille palkkoja tai panostaa ympäristöystävälliseen kehitykseen. Taloudellisen vastuun voidaan sanoa antavan pohjan kaikelle yritystoiminnalle. Yritykset työllistävät ihmisiä myös välillisesti, esimerkiksi viranomaisten ja alihankkijoidenkin taholta. Lisäksi yrityksen maksavat liiketoiminnan verot auttavat kehittämään yhteiskuntaa. (Ketola 2005, 32-33; Lindroos 2016, 8-9; Liappis ym. 2019, 73-74.) Laajemmin ajateltuna taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu myös korruption, lahjonnan, rahanpesun ja harmaan talouden estäminen sekä vastuullinen veronmaksu (Liappis ym. 2019, 8).

Kuluttajat, työnhakijat ja yhteiskunta yleisesti luovat yrityksille jatkuvasti lisää paineita kehittyä. Yritysten painopiste on ollut taloudellisessa vastuussa jo pidemmän aikaa, mutta Lindroosin (2016, 8-9) mukaan kasvavissa määrin ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu ovat kilpailuetuja, joihin yritykset panostavat ollakseen kannattavia, houkuttelevia ja kilpailukykyisiä. Talvio & Välimää (2004) kuitenkin huomauttavat, että yrityksen taloudellisen tuloksen ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan ei löydy, tai on erittäin vaikeaa löytää, selvää syy-seuraussuhdetta. Kuitenkin yrityksen vastuuton

toiminta johtaa selkeisiin taloudellisiin ongelmiin, kuten asiakkaiden boikotteihin. (Talvio & Välimaa 2004, 146–148.)

Heathin (2006) hieman erilaisen taloudellisen vastuullisuuden näkemyksen mukaan yritysten itsekkyyks on kuitenkin joltakin osin perusteltua. Yrityksen omistajilla on oikeus odottaa sijoituksellensa tuottoa ja kilpailutilanteen luoman laajemman hintatason muokkauessa. Lisäksi johdolla on vastuu omistajilleen. Heath (2006) kritisoi myös sidosryhmänäkökulmaa yritysvastuun perusteluna seuraavien näkökulmien mukaisesti: Jos sidosryhmä määrittää vain lähimpien vastuuryhmien kautta, se tuo mukanaan sattumanvaraisuutta eettiseen päätöksentekoon. Jos taas sidosryhmät ymmärretään laajasti tarkoittamaan ketä tahansa, jolle yrityksen toiminnalla on vaikutusta, niin yritykselle tulee kannettavaksi kaikki yleisen sosiaalisen oikeudenmukaisuuden mukaiset vastuut. (Heath 2006, 540-547.)

Yhtenä parannuskeinona ja kannustimena yrityksiä taloudelliselle vastuullisuudelle voisi toimia verojalanjäljen raportoinnin pakollisuus. Avoimet raportoinnit verojalanjäljestä ajaisivat yrityksiä toimimaan verosuunnittelun kannalta lainmukaisemmin. Verojalanjälki siis tarkoittaa sitä, kuinka paljon yrityksen toiminnasta kertyy yhteiskunnalle verotuloja. (Torkkel 2013, 80-82). Tämä siis tarkoittaa, että mitä suurempi verojalanjälki on, sitä parempana se voidaan nähdä yleisesti yhteiskunnan kannalta.

ESG-painotteisuus.

Vastuullisuudesta ja kestävydestä puhuttaessa käytetään myös termiä ESG, joka on lyhenne sanoista Environmental, Social ja Governance. Sillä tarkoitetaan yhtiöiden ympäristö- ja yhteiskuntavastuuseen sekä hallintotapaan liittyviä asioita. Vastuullisuus ei ole ainoastaan tärkeää asiakkaiden ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi. Erityisesti sijoittajat seuraavat yritysten ESG-riskkejä vuosi vuodelta entistä enemmän. Vastuullinen sijoittaminen antaa myös mahdollisuuden yhdistää eettisiä näkökulmia tuottavaan sijoitustoimintaan. (Hyrskke & Lönnroth & Savilaakso & Sievänen 2020, 17, 23, 31.)

Vastuullisuus lisää henkilöstön merkityksen tunteen lisäksi myös vakautta yrityksen tulokseen. McKinsey Companyn (2019) julkaiseman tutkimuksen mukaan vahva ESG-painotus kasvattaa yrityksen kassavirtaa viidellä tavalla: auttaa laajentumaan ja lisää kuluttajien kiinnostusta, vähentää kustannuksia, minimoi oikeudellisia toimenpiteitä, lisää työntekijöiden tuottavuutta ja auttaa investointien optimoinnissa. ESG:n yhteys arvon luomiseen on vahva ja erityisesti nämä edellä mainitut viisi tapaa voivat olla kilpailuedun ja erilaistumisen tekijöitä. (Koller & Nuttal & Henisz 2019, 2.) McKinseyn (2019) tutkimus on myös osoittanut, että vahva ESG-painotteisuus auttaa yrityksiä houkuttelemaan ja säilyttämään laadukkaita työntekijöitä, lisäämään työntekijöiden motivaatiota juurruttamalla tarkoituksen tunnetta ja lisäämään tuottavuutta yleisesti. Työntekijöiden tyytyväisyyden huomattiin myös korreloivan positiivisesti osakkeenomistajien palautuksien kanssa. (Koller & Nuttal & Henisz 2019 3-5.)

2.2.2 Sosiaalinen vastuullisuus

Yrityksen sosiaalisen vastuun määrittely on erittäin laaja, ja kenties monitulkintaisin vastuullisuuden osa-alueista. Yrityksen sosiaalinen vastuu sisältää vastuun 1. omasta henkilöstöstä 2. tavaran-toimittajista 3. alihankkijoista 4. urakoitsijoista 5. muista yhteistyökumppaneista. 6. asiakkaista 7. paikallisista asukkaista. 8. suuresta yleisöstä, joidenkin määritelmien mukaan jopa ihmisistä kaikkialla maailmassa. Sosiaalisesti vastuullinen yritys ei vaikuta negatiivisesti sen eri sidosryhmien ihmisiin, kuten työntekijöihin, asiakkaisiin sekä lähialueen asukkaisiin. Yrityksen sosiaalista vastuullisuutta määrittelee pääasiassa ihmisoikeusvastuulliset asiat, kuten ihmisten johtaminen, asiakaspalvelu, tuoteturvallisuus ja lähialueet eli vastuu lähialueiden ympäristön hyvinvoinnista. (Jussila 2016, 26; Ketola, 2005, 40-41; Liappis ym. 2019, 9, 128-129.) Sosiaalisella vastuulla voidaan edellä mainittujen lisäksi tarkoittaa myös henkilöstön hyvinvointia, osaamista, motivointia ja toimintakulttuuriin sitouttamista. (Rohweder 2004, 78-80).

Buchanan & Huczynskin (2010) mukaan sosiaalinen vastuullisuus on myös kansallisten ja kansainvälisten eettisten sääntöjen noudattamista, eettistä investoimista ja osallistumista kestäväen kehityksen tutkimukseen. Sosiaalisen vastuun osa-alueita ovat muun muassa lähiympäristö, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, henkilöstön hyvinvointi ja koulutusmahdollisuudet, yhteisön osallistaminen, tuotteiden turvallisuus ja laatu sekä toimittajat. (Buchanan & Huczynski 2010, 56-58).

Sosiaalisen vastuullisuuden tulee näkyä yrityksen henkilöstön ja johdon käytännön toiminnassa arvoihin perustuvina valintoina ja tekoina. Vastuu auttaa päätöksenteossa, tukee henkilöstön toimintaa sekä auttaa ongelmien ja ristiriitojen ratkaisuisissa. Vastuu arvona rakentaa organisaation identiteettiä lisäten henkilöstön sitoutumista, motivaatiota ja asiakkaiden luottamusta. Yhteinen arvopohja lisää vastuullista toimintaa. Vastuu osana arvoja lisää myös turvallisuutta, yhteisyyden tunnetta sekä ylpeyttä niin omasta kuin yrityksen toiminnasta. (Aaltonen ym. 2020, 305-306; Vauhkonen 2007, 49-50.) Ketolan (2005) mukaan jotkut yritykset pitävät huolta henkilöstöstään tarjoamalla bonuksia ja kaikenlaisia etuja, mutta irtisanovat työntekijöitään silti taloudellisista syistä, toiset yritykset taas kitsastelevat palkoissa ja eduissa, mutta pitävät kiinni työntekijästään hyvinäkin aikoina. On siis syytä huomata sosiaalisen vastuullisuuden yhteydet myös taloudelliseen vastuullisuuteen. (Ketola 2005, 40-41; Liappis ym. 2019, 138.)

Sosiaalisen vastuullisuuden merkitys lienee tärkein juuri yrityksen henkilöstölle, sillä he kokevat ja näkevät työnantajayrityksensä toiminnan vaikutukset läheltä. Moni työyhteisön ulkopuolelta ei helposti pääse käsiksi tietoon, joka osoittaisi sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen. Tästä syystä sosiaalisen vastuullisuuden toiminnat keskittyvätkin yrityksissä usein ensisijaisesti henkilöstöön. Sosiaalisesti vastuullinen yritys muun muassa noudattaa työlainsäädäntöä, huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta, kehittää heidän osaamistaan ja tarjoaa koulutusmahdollisuuksia sekä palkitsee tasa-arvoisesti. Nykypäivänä esille on noussut myös monimuotoisuudesta ja työilmapiiristä huolehtiminen työpaikoilla sekä sosiaalisen vastuullisuuden merkitys jo rekrytointivaiheessa; syrjimättömyyden ja tasa-arvon nimissä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20-21; Kuisma 2015, 126-128; Liappis ym. 2019, 133.) Rupp, Shao, Thornton & Skarlicki (2013) tutkimus yksilöiden reaktioista yritysten sosiaaliseen vastuullisuuteen osoitti, että juuri oikeudenmukaisuus on tärkein ominaisuus nostamaan käsitystä yrityksen sosiaalisesta vastuullisuudesta. Tutkimuksesta ilmeni myös mielenkiintoisesti se, että kokoaikaiset työntekijät kokivat yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden heikkona myös silloin, kun osa-aikaisia työntekijöitä kohdeltiin sisäisessä hakuprosessissa epäoikeudenmukaisesti. (Rupp, Shao, Thornton & Skarlicki 2013, 896, 927.)

Sosiaalisen vastuullisuuden teorioissa on paljon samaa, ja ne eroavat toisistaan lähinnä toiminnan tasojen ja painotusten suhteen. Kaikkia yhdistää kuitenkin vastuu yrityksen sisäisistä ja yrityksestä ulospäin suuntautuvista toiminnoista, joilla on vaikutus yrityksen kaikkiin sidosryhmiin. Sosiaalista

vastuullisuutta on myös yleisesti pidetty kaikista vaikeimmin mitattavana vastuullisuuden osa-alueista.

Sidosryhmäajattelu

Yritysvastuullisuuden huomioon ottamisen yrityksen toiminnassa voidaan sanoa syntyneen nimenomaan sidosryhmien aloitteesta, kun yhä suurempi joukko eri sidosryhmiä alkoi vaatia vastuullisuusnäkökulmien huomioimista yrityksen toiminnoissa. Vaikka alun perin yritykset ryhtyivät vastuullisuusasioissa sidosryhmävuoropuheluun lähinnä julki tulleiden epäeettisten liiketoimintojen pakottaminen, perustuvat yritysten sidosryhmäsuhteet tänä päivänä enemmänkin siihen, että sidosryhmät nähdään inspiraation ja kehittymisen lähteinä, sekä yhteistyökumppaneina yritysten vastuullisuustyössä. (Koipijärvi & Kuvaja 2017,122.) Vastuullisuusraporttejakin tehdään usein pelkästään sidosryhmiä varten. On nykypäivää, että myös yrityksen asiakkaat ja mahdolliset tulevat työntekijät tarkastavat yritysten vastuullisuusraportteja. (Banerjee 2007, 18.)

Yrityksissä vastuullisuuden toteutuminen tapahtuu useiden ihmisten yhteistyönä, vaikka ne näyttävät ulospäin pelkiltä yrityksen omilta toimilta. Yrityksen sidosryhmien luottamus rakentuu käsitykseen siitä, miten yritys kantaa vastuunsa. Vastuullisilla teoilla on suora vaikutus yrityksen luottamukseen ja maineeseen, ja hyvä maine on osoitus sidosryhmien luottamuksesta yritykseen. Yrityksen maine on aineetonta pääomaa, joka koostuu ihmisten henkilökohtaisista kokemuksista, mielikuvista ja todellisista toimista. Yritykseen, joka työskentelee ympäristön ja yleisen hyvinvoinnin eteen, halutaan sitoutua. (Viitala & Jylhä 2013, 359.) Tuomisen (2013) nostaa henkilöstön tärkeimmäksi sidosryhmäksi. Kokemus yrityksen toiminnasta näkyy työntekijöiden viesteissä ja toiminnassa. Työyhteisön sisäinen viestintä voi olla maineen kannalta jopa ulkoista viestintää merkityksellisempää, jos maine perustuu yrityksen identiteettiin. Yrityksestä käytävä keskustelu liittyy vahvasti yrityksen maineen muodostumiseen, joten on tärkeää seurata mitä yrityksestä yleisesti puhutaan ja kirjoitetaan. Tämä auttaa yrityksiä oikea-aikaisessa toiminnassa sekä maineensa johtamisessa. (Tuominen 2013, 77, 127, 136.)

Sidosryhmäajattelussa erittäin keskeistä on myös se, että yrityksellä on vastuu osakkeenomistajia laajempaa sidosryhmäjoukkoa vastaan, ja yrityksen tulee rakentaa sekä ylläpitää vuorovaikutussuhteitaan kaikkiin toimintansa kannalta merkittäviin sidosryhmiin. Tässä vuorovaikutustyössä

olennaista on eri sidosryhmien arvojen tunteminen ja yrityksen toimintaan liittyvien odotusten tunnistaminen. Täytyy kuitenkin muistaa, että avainsidosryhmiä ovat juuri osakkeenomistajat, asiakkaat ja yrityksen työntekijät. Toissijaisilla sidosryhmillä, kuten medialla ja kansalaisjärjestöillä on epäsuorempi yhteys yritykseen, mutta ovat silti yleisesti erittäin kiinnostuneita yrityksen vastuullisuustoimista ja niiden vaikutuksista. (Carroll & Shabana 2010, 92; Koipijärvi & Kujala 2017, 120-123.)

Erityisesti yritysvastuun yhteydessä sidosryhmäajattelu korostuu juuri siksi, että yritysvastuun sisältö, merkitys ja fokus muuttuu jatkuvasti sidosryhmien silmissä ja yritysten on pysyttävä ajan tasalla sekä oltava valmiina mukautumaan kaikkiin näihin muutoksiin. Tämä tarkoittaa yritykseltä jatkuvaa toimintaympäristönsä tarkkailua ja sidosryhmien, sekä laajemmin yhteiskunnassa tapahtuvien, arvoihin ja asenteisiin liittyvien muutosten seuranta. (Cornelissen 2014, 96; Joutsenvirta ym, 2011, 287.) Yritysten on oltava siis jatkuvassa vuoropuhelussa sidosryhmiensä kanssa ja muutettava omia toimintatapojaan saadun palautteen mukaan.

Vastuullinen johtaminen

Vastuullista, eli eettistä johtamista tulisi tapahtua sidosryhmien, kuluttajien, työntekijöiden, ympäristön kuin yhteiskunnankin välisissä suhteissa. Mohan (2006) määrittelee vastuullisen johtamisen etenkin kansainvälisissä yrityksissä sellaiseksi johtamiseksi, jossa huomioidaan yrityksen sisäiset koordinaatioprosessit sekä yrityksen eri tasojen aiheuttamat vaikutukset. Vastuullisuuden laajuus tarkoittaa siis nimenomaan sitä, että vastuullisten johtajien tulee täyttää sijoittajien, kuluttajien ja jopa työntekijöiden, joskus jopa keskenään ristiriitaisia odotuksia vastuullisuudesta samanaikaisesti. (Mohan, 2006.)

Vastuullisella johtajuudella on useita hyötyjä yritykselle. Aaltosen & Junkkarin (2003) mukaan yrityksen sosiaalisen vastuun ja yrityksen tuloksen välistä suhdetta on tutkittu jonkin verran. Yritysetiikan tutkija Manuel Velasquez toteaa myös Aaltosen & Junkkarin (2003) teoksessa, että sosiaalisen vastuun ja tuloksen välillä on positiivinen korrelaatio. Hyvällä etiikalla on katsottu olevan yritykselle useita vaikutuksia: 1. Työmoraalin taso. Työntekijöiden moraalitilanne paranee, kun he kunnioittavat työyhteisöään ja sen periaatteita. Työntekijöillä on tuolloin tunne, että ovat mukana tekemässä jotakin merkittävää. 2. Yrityksen yhteiskunnallinen arvostus. Yrityksen yhteiskunnallinen

arvostus nousee, kun sitä pidetään johdonmukaisena ja luotettavaa toimintaa harjoittavana toimijana. Etiikasta puhuttaessa on viljelty käsitettä ”corporate citizenship” ja yrityksen yksi tehtävä on olla kunnan yhteisökansalainen. Henkilöstön rekrytoiminen, luottamuksellinen suhde päättäjiin ja mediaan ja yrityskuvan kehittäminen onnistuu paremmin, kun yhteiskunnallinen puoli on hyvin hoidettu. (Aaltonen & Junkkari 2003, 48–51.) Vastuullinen johtaminen tuo myös Haapalan & Aavameren (2008) mukaan kilpailuetua yritykselle. Vastuullinen yritystoiminta on viesti ulkopuolelle hyvästä johtamisesta, joka johtaa myös taloudelliseen menestykseen. (Haapala & Aavameri 2008, 162.) International Business Ethics Institute on Heiskasen & Salon (2007) teoksessa luokitellut eettisesti ja oikeudenmukaisesti johdetun yrityksen vaikuttavan tiivistetysti kolmeen pääkohtaan: henkilöstön lojaaliuteen sekä jaksamiseen, markkina-asemaan ja maineenhallintaan. (Heiskanen & Salo 2007, 20–21.)

Suomalaista tutkimusta vastuullisesta johtajuudesta on suppeasti, mutta kasvavissa määrin. Henry RY:n teettämän, Vaasan yliopiston analysoima, henkilöstöbarometritutkimuksen (2013) mukaan lähes kaksituhatta vastaajaa kertoivat vastuullisen johtajuuden muodostuvan lainmukaisuudesta, oikeudenmukaisuudesta, vuorovaikutteisuudesta ja luottamuksesta. Vastaajien mukaan vastuullisuus perustuu työntekijöiden arvostamiseen ja yksilöiden huomiointiin. Tutkimukseen vastanneiden mukaan vastuullinen johtaminen on strategialähtöistä ja selkeisiin tavoitteisiin perustuvaa. Vastaajat kokivat myös henkilöstöjohtamisen kehittämisen vastuulliseksi johtamiseksi. (Henry RY HR-barometri 2013.)

Kritiikiksi vastuullisessa johtamisessa Grit (2004) nostaa sen, että yritykset hoitavat joitakin julkisen sektorin tehtävälueita olematta kuitenkaan täysin vastuussa omista toimistaan. Asiaa hankaloittaa entisestään se, ettei yritysjohtajia valita demokraattisesti. Perinteisesti heidän tehtävänä on vain tuottaa voittoa osakkeenomistajille. (Grit 2004, 97-100.) Täytyy myös muistaa, että vaikka Suomi on maailman vähiten korruptoituneita valtioita, kehitettävää löytyy vastuullisessa johtamisessa täälläkin, kuten ajankohtaisimmat uutiset ovat todistaneet.

Vastuullinen rekrytointi

Vastuullista rekrytointia ei ole kovin tarkasti määritelty. Tässä tutkimuksessa vastuullinen rekrytointi käsitellään osana sosiaalista vastuullisuutta ja potentiaalisen työnhakijan mielikuvaa yrityksestä. Yritysten suurin haaste rekrytoinnissa on tavoittaa parhaat työnhakijat, ja työntekijän että työnantajan näkökulmasta on tärkeää, että arvomaailmat kohtaavat.

Organisaation on näyttäydettävä relevanttina ja resonoida työnhakijoihin. Tämä tarkoittaa, että rekrytointimarkkinoinnissa käytettyjen tekijöiden tulee vastata haluttujen työnhakijoiden arvomaailmaa ja sen tulee olla selkeästi määritelty. Yrityksen tulee myös pitää rekrytointimarkkinoinnissa viestitetyt lupaukset, jotta suhde työntekijään säilyy ja vahvistuu (Moroko & Uncles 2008).

Vastuullisen rekrytoinnin tärkeys, hyvän työnantajankuvan ja yrityksen menestymisenkin näkökulmasta, on kuitenkin tärkeä asia usean eri tutkimuksen mukaan. Rekrytointi kannattaa hoitaa vastuullisesti. Joutsenvirran ym. (2011, 13-15) mukaan yrityksen sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä entistä enemmän vastuullista toimintaa, hyvää yrityskuvaa ja yritysraportointia liiketoimintaan. Oikein suoritettu rekrytointi on sekä potentiaalisen työntekijän, yrityksen että sidosryhmien etu. Hyvän rekrytoinnin seurauksena työntekijälle avautuu mahdollisuus edetä urallaan sekä työskennellä itselleen mielisissä tehtävissä, joka edistää sitoutumista. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulisi myös näkyä jo rekrytointivaiheessa. Yritykselle rekrytointi on taas sijoitus, joka mahdollisesti kasvattaa yrityksen liiketoimintaa ja yritysarvoa. (Joutsenvirta 2011, 15-19; Viitala 2013, 328 – 329; Viitala 2014, 32.)

Rekrytointiprosessia ei tulisi hoitaa vain ajatuksella palkata työntekijä yritykseen. Rekrytointi on tärkeä osa yrityksen maineenhallintaa, sillä monesti koko prosessi on hakijan ensimmäinen kosketus yritykseen ja se luo mielikuvan koko yrityksestä, josta varmasti puhutaan eteenpäin. Manpower Groupin (2014) teettämän kyselyn mukaan 25 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työnantajamielikuva on kolmanneksi tärkein asia työnhaussa. (Laakso 2015.) Myös potentiaaliset tulevat työntekijät voidaan lukea kuuluvaksi organisaation suhdepääomaan. Suhdepääöma laajentaa yrityksen tietopohjaa ja sen merkitys on olennainen uuden tiedon luomisessa. (Vesterinen & Suutarinen, 2011, 111-112.)

Työhaun taustalla vaikuttavat nuorimpien sukupolvien uudenlaiset arvot, käyttäytymis- ja kuluttamismallit. Milttonin (2017) vastuullisuustutkimus osoittaa, että valtaosa, jopa 75 prosenttia suomalaisista haluaa yritysten osallistuvan yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun. Tutkimuksessa ilmenee, että ilmastonmuutos ja kiertotalous kuuluvat tärkeimpien teemojen joukkoon ja etenkin nuorille yritysten rooli yhteiskunnallisena vaikuttajana on ratkaisevaa. Vastaajista 42 prosenttia jättäisi hakematta työpaikkaa, jossa työnantaja toimii vastuuttomasti. (Miltton 2017.) Nämä prosenttiosuudet ovat myös kasvaneet aikaisempien vuosien tuloksiin verrattaessa.

Pihan & Poussan (2012) sekä Tapscottin (2010) mukaan rekrytointia voi parantaa esimerkiksi seuraavin keinoin; panostamalla aitoihin dialogisiin kohtaaisiin, pysymällä totuudessa rekrytointiprosessissa ja kommunikoimalla selkeästi odotuksista hakijaa kohtaan. Hakuprosessin päätteeksi on erittäin tärkeää antaa myös palautetta ei-valituksille. Motivaatiokirjeiden sijaan pyydetäisiin intohimokirjeitä, joissa työnhakija kertoo; mitä haluaa, ajattelee, arvostaa ja tavoittelee elämässään. Esimerkiksi Y-sukupolvelle on tärkeää, että yrityksen arvot- ja kulttuuri käyvät ovat linjassa heidän omien arvojensa ja työskentelytapojensa kanssa. Myös riskinottoa kannatetaan rekrytointiin, ei uskota vain perfect fitiin vaan growin fitiin, hakijan potentiaaliseen kasvuun. (Piha & Poussa 2012, 145-147; Tapscott 2010, 193.)

Yritysten on kuitenkin myös rekrytointiviestinnällään huolehdittava, ettei vastuullisuusasioiden julkittaminen vaikuta sidosryhmien, asiakkaiden ja mahdollisten potentiaalisten uusien työntekijöiden silmiin vain viherpesulta. Liiketoiminnasta irrallaan olevat, yksittäiset ja kertaluontoiset projektit sekä satunnaiset kampanjat, joilla vain yritetään parantaa mainetta, voi olla kohtalokkaat seuraukset. Potentiaaliset työntekijät ovat entistä valveutuneempia sekä tietoisempia vastuullisuuteen liitettävistä asioista, ja tämä varmasti lisää yrityksen tekemän viherpesun tunnistamista myös rekrytointimarkkinoinnissa. Nykypäivänä myös tiedonsaannin helppous asettaa omat haasteensa koko rekrytointiviestinnälle. Tärkeintä on antaa hakijalle sukupolvesta riippumatta, todellinen kuva työtarjouksesta, tehtävästä ja yrityksen edustamista arvoista sekä tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua koko rekrytointiprosessin ajan.

2.2.3 Ympäristövastuullisuus

Ympäristöllä tiivistetyksi tarkoitetaan luontoa, elinympäristöä, ihmisiä ja heidän asuinympäristöään. Ympäristövastuulla (eng. environmental responsibility) tarkoitetaan sitä, että osataan tunnistaa oman toiminnan ympäristövaikutukset, käyttää luonnonvaroja kestävästi, taitavaa riskienhallintaa ja jopa ylitetään lainsäädännön vaatimukset. (Rohweder 2004, 99-100.)

Ympäristövastuun käsite voidaan jakaa lähteiden perusteella kuuteen eri osa-alueeseen. Yrityksessä ympäristövastuun osa-alueina ja tavoitteina voidaan pitää muun muassa seuraavia:

1. materiaalien, energian ja luonnonvarojen tehokas käyttö ja säästäminen
2. syntyvän jätteen vähentäminen ja kierrätykseen panostaminen
3. ilmaston, vesistöjen ja maaperän suojeleminen
4. kyky rohkaista henkilöstöä ajattelemaan energiatehokkaasti päivittäisessä työssä sekä huomioidaan ympäristönäkökulmat
5. ympäristöystävällisten ja ympäristöä säästävien ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille, muille yrityksille sekä julkisille toimijoille
6. ilmastonmuutoksen ehkäisy yrityksen omia kasvihuonepäästöjä vähentämällä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 36-44; Liappis ym.2019; 105-110; Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019.)

Vastuullinen yritys tiedostaa oman toimintansa vaikutukset ympäristöön ja on valmis kehittämään omaa toimintaansa jatkuvasti, kaikissa niissä maissa ja yhteisöissä, joissa se harjoittaa liiketoimintaansa. Vastuullisen yrityksen merkinä pidetään myös sitä, että yritys ”antaa takaisin” ympäröiville yhteisöilleen osallistumalla sen kehittämiseen ja ongelmien vähentämiseen. (Carroll & Shabana 2010, 93; Cornelissen 2014, 242.)

Ihmisillä on suuri kasvavissa määrin huoli ympäristön tilasta, joten odotukset yrityksistä kohtaan ovat nousseet ympäristövastuullisuus asioissa. Työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät haluavat tehdä yhteistyötä rehellisen toimijan kanssa ja välttää maineriskejä, joihin ympäristövastuuttomuus vaikuttaa. Ympäristövastuullisuudesta puhuttaessa yleisin harhaluulo on se, että vastuullinen organisaatio ei valitse aina taloudellisesti edullisinta vaihtoehtoa. Varsinkin ympäristökysymysten osalta on havaittu, että ennakoiva toiminta antaa pitkän aikavälin kilpailuetua. (Aaltonen ym 2020, 305-306.) Ashridge Business Schoolin ja International Business Leader Forumin raportti (2012) sisälsi muun muassa seuraavan viestin yrityksille: yhä useampi yritysjohtaja

liittää yrityksen menestyksen yhteiskunnalliseen kehitykseen ja kiinnittää huomiota ympäristöhaasteisiin eli asioihin, joiden perinteisesti on katsottu kuuluvan poliittisille johtajille ja järjestöaktiiveille. (Ashridge Business School & International Business Leader Forum 2012)

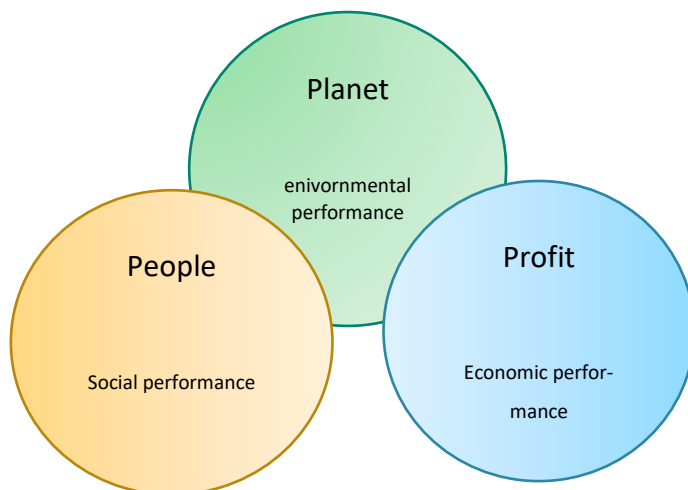
Ympäristövastuun toteuttamisen ytimessä on ympäristölle haitallisen toiminnan estäminen ja luonnon varojen kestävä käytön edistäminen. Ympäristölle vastuulliseen toimintaan kuuluu energian ja materiaalien tehokas käyttö, jätteiden ja päästöjen vähentäminen sekä ilmastonmuutoksen ja luonnon monimuotoisuuden turvaaminen (Liappis ym. 2019, 8). Nykyään ympäristövastuussa tarkastellaan tuotteiden tuottamisen ohella muitakin ulkopuolisia ympäristövaikutuksia. Laajempi ympäristövastuu huomioi kattavasti yrityksen tuotteiden ja palvelujen ympäristöä kuormittavat vaikutukset, jotka eivät aiheudu suoraan yrityksestä, mutta tulevat mahdollisiksi yrityksen tuotteiden tai palvelun käytön kautta. (Jussila 2010, 80-81.) Elinkaariajattelu sisältää kaikki tuotteen tai palvelun kokonaisvaikutukset ympäristölle alkutuotannon ja jakelun kautta käyttöön sekä käytöstä poistoon. Elinkaariajattelun avulla saadaan tarkka kuva tuotteen tai palvelun koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista ja tarkoituksena on tunnistaa merkityksellimmät ympäristövaikutukset. (Harmaala & Jallinoja 2012, 129.)

Yhä useammalle yritykselle nykypäivänä vastuullisuus on sisäänrakennettuna niiden tarkoituksessa ja sitä hyödynnetään innovatiivisuuden lähteenä uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa. Perinteisten yritysvastuiden rinnalle ovatkin tulleet yhteisen arvon luominen (engl. creating shared value) ja sosiaalinen yrittäjyys. (engl social entrepreneurship). Ottamalla liiketoimintansa lähtökohdaksi jonkin yhteiskunnallisen ongelman, haasteen tai epäkohdan ratkaisemisen yritys luo yhteistä arvoa itsensä lisäksi myös ympäröivälle yhteiskunnalle. Tällaisen yhteisen arvon luomiseen perustuva toiminta myös laajentaa sosiaalisen ja taloudellisen osa-alueiden kehitysten välisiä suhteita. (Carroll & Shabana 2010, 95; Juutinen 2016, 41.)

Ympäristövastuullisuuden konkreettisen toteutumisen näkyminen yrityksen työntekijöille, etenkin potentiaalisille työntekijöille, on varsin hankalaa. Uusi-Rauva & Nurkka (2010) ovat tutkineet työntekijöiden sitouttamista yrityksen ympäristöstrategiaan ja tulokset osoittivat, että työntekijät, joiden työllä ei ole selkeää ympäristövaikutusta kokevat asian hyvin kaukaiseksi ja he halusivat yksinkertaisia käytännön neuvoja siitä, mitä he voivat työssään tehdä ympäristön hyväksi.

Triple bottom line- malli

John Elkingtonin keksimä kolmiosainen malli nousi suurempaan tietoisuuteen kirjan *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (1997) myötä. Elkingtonin yritys vastuuta mitattavassa kolmen pilarin mallissa eli Triple Bottom Line -mallista on tullut suosittu konsultoinnissa, johtamisessa ja sijoitustoiminnassa. Mallin pääajatus on se, että yrityksen menestystä pitäisi mitata perinteisen taloudellisen osa-alueen menestyksen lisäksi myös sosiaalisten ja ympäristöllisten suoriutumisen kautta (Norman & MacDonald, 2004). Kuviossa 2 esitetty; kolmen pilarin malli -viitekehäksen ideana on noudattaa periaatetta, jossa liiketoiminnassa otetaan huomioon tuotot (profit), ympäristö (planet) ja ihmiset (people):



Kuvio 2. Triple bottom line- malli

Triple Bottom Line- mallin pääideana on siis kehittää kaikkia kolmea osa-aluetta tasapainoisesti ja yhdensuuntaisesti. Menestyneissä ja missio- lähtöisissä yrityksissä kolmen pilarin mallin elementit ovat itseään vahvistavia ja luovat positiivista palautetta. Tehostetut voitot tukevat hyväntekeväisyyttä, vähemmän etuoikeutettujen työmahdollisuuksia, mikrolinjausta ja muuta yhteiskunnallisesti toivottua toimintaa. Sosiaaliset saavutukset tukevat brändiä luomalla ostoista konkreettisia sosiaalisia etuja. (Russo 2010, 182-183.) Norman & MacDonald (2004, 248) esittävät poikkeavan näkökulman mallin osalta siitä, että se saattaa erottaa vastuullisuuden osa-alueet toisistaan täysin irralliseksi toisistaan, ja täten antaa myös kuvan, että nämä osa-alueet olisivat suoraan verrattavissa tai mitattavissa keskenään. Triple bottom line- mallin käyttö heidän mukaansa luo mielikuvan

siitä, että yritys olisi vastuullinen, mutta ei silti edellytä oikeanlaisia toimia, etenkin vaikeasti mitattavalla sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueella. Mallia voidaankin siis käyttää myös yrityksen maineen etua ajatellen, pahimmillaan viherpesun keinona.

Vaikkakin tämä kolmijakoinen malli tiivistää yritysvastuuseen liittyviä aiheita erittäin paljon, on se silti toimiva yleinen viitekehys vastuullisuuden osa-alueiden ymmärtämiseen. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 20.) Kolmijaon taloudellista ulottuvuutta pidetään yleensä lähtökohtana muiden vastuullisuuden osa-alueiden hoitamiselle, sillä ilman sitä yrityksellä ei ole edellytyksiä tuottaa taloudellista, sosiaalista, saati ympäristöllistä hyvinvointia, eli kestävää kehitystä toiminnassaan. (Cornelissen 2014, 243.)

LOHAS-kuluttajuus

Terminä LOHAS on akateemisissa tutkimuksissa melko tuore. Useissa tutkimuksissa koskien yrityksen vastuullisuutta esitetään, että esimerkiksi juuri Y-sukupolvi suhtautuu vastuulliseen kuluttamiseen ja täten myös yritysten vastuullisuuteen suuremmalla mielenkiinnolla, kuin vanhemmat sukupolvet siihen suhtautuvat. LOHAS-kuluttajuus tulee englannin kielen sanoista Lifestyles of Health and Sustainability. Tripod Research Oy:n toimesta on kerätty tietoa LOHAS-kuluttajista Suomessa vuodesta 2009 lähtien. On arvioitu, että jopa noin joka kolmannen suomalaisen ostopäätöksiä ohjaavat eettiset ja ekologiset asiat (Mäki 2013, 15-16). LOHAS-ajattelussa hyvinvointi nähdään laaja-alaisesti, jolloin se henkisestä, fyysisestä, yhteiskunnallisesta ja myös ympäristön hyvinvoinnista huolehtimisen (Kivimaa & Poukka 2012, 4). Y-sukupolvea tutkineen Tapscottin (2010) mukaan suurin osa Y-sukupolvesta on muuttamassa omaa käyttäytymistään vihreän kuluttamisen suuntaan. (Tapscott 2010, 291.)

Mäen (2013) mukaan LOHAS-kuluttaja sitoutuu tuotteeseen vasta saatuaan riittävästi tietoa sen alkuperästä. Harmaalan ja Jallinojan (2012) mukaan suurin osa kuluttajista ei toisaalta ole valmiita uhraamaan tuotteesta tai palvelusta saatavia muita hyötyjä vastuullisuuden nimissä. Toisaalta muiden ominaisuuksien ollessa samanlaiset kaikilla vaihtoehdoilla, vastuullisuus voi toimia kilpailutekijänä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 149.) Markkinoinnin ja viestinnän kannalta katsottuna, LOHAS-kuluttajat ovat tärkeitä, sillä he seuraavat ahkerasti eri markkinointikanavia ja myös jakavat

tietoa eteenpäin. LOHAS-kuluttajiin ei samasta syystä myöskään toimi viherpesu, sillä he ovat valmiita ottamaan selvää asioiden totuus pohjan. (Mäki, 2013.)

Lillbergillä & Mattilalla (2020) on hieman poikkeava näkemys LOHAS-kuluttajuudesta. Heidän mukaansa LOHAS-kuluttajia arvioitiin olevan, trendin tullessa vuonna 2008 ns. ”viraaliksi”, jopa kaksi kolmasosaa kaikista aikuisista Suomessa. He kuitenkin korostavat, että LOHAS-ilmiö jäi varsin pinnalliseksi ja epäaidoksi, eikä termiin enää juurikaan törmää käytännön strategiatyössä. (Lillberg & Mattila 2020, 146-147.)

Voidaanko tutkimuksen kohderyhmää, Y-sukupolvea yhdistää LOHAS-kuluttajiin? Lisääkö jokaisen henkilökohtainen sosiaalinen yhteisö vihreiden arvojen arvostusta? Erilaisissa asennetutkimuksissa korostuu yksilöllisyyden merkitys, mutta toisaalta kuluttajat haluavat olla jonkin ryhmän jäseniä. Ihmisen käyttäytyminen muokkautuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Sosiaaliset tekijät ovat ihmisiä ja ihmisryhmiä, jotka vaikuttavat yksilön ostamiseen ja päätöksentekoon. Myös esimerkiksi ystävät ja yksilön asema yhteiskunnassa muokkaavat henkilön asenteita ja käyttäytymistä. Jokaisella yhteisöllä on oma kulttuurinsa, joista henkilö omaksuu perusarvoja, ennakoasenteita ja käyttäytymistä. (Bergström & Leppänen 2015, 110-111; Uimonen 2009, 88.) Elämäntyyli voidaan nähdä eräänlaisena ryhmäidentiteettinä, jonka avulla kuluttajat voivat kokea yhteenkuuluvuutta muiden ihmisten kanssa. Kuluttajan elämäntyyli näkyy siinä mihin hän käyttää aikansa ja rahansa, mutta se heijastuu myös heidän arvoinaan ja asenteinaan. Ihmisen elämäntyyli voi myös ajan kuluessa muuttua. (Solomon ym 2013, 223).

2.3 Y-sukupolvi työnantajia kehittämässä

Y-sukupolvi on määritelty vaihtelevasti eri teorioiden ja kirjallisuuden mukaan vuodesta 1978 aina vuoteen 1999 saakka. Stillman (2017, 19) että Tapscott (2010) jaottelevat sukupolvet neliportaisesti, mutta heidän määritelmät jakautumasta X-, Y , Z-sukupolvien osalta poikkeavat seuraavallisesti hieman toisistaan: Baby Boomers: 1946- 1964 (Stillman), 1946-1964 (Tapscott), X- sukupolvi: 1965-1979 (Stillman), 1965-1976 (Tapscott), Milleniaalit (Y-sukupolvi): 1980- 1994 (Stillman), 1977-1997 (Tapscott), Z- sukupolvi: 1995-2012 (Stillman), 1998- (Tapscott).

Tässä tutkimuksessa rajasimme Y-sukupolven 1980-1997 vuosina syntyneisiin, sillä tutkimuksen kohteena ovat työelämässä olevat nuoret aikuiset, joten käytämme lähempänä Tapscottin (2010) yleisemmin käytettyä määritelmää.

Kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa on käsitelty, vastuullisuus on erittäin nousevassa asemassa työnantajien halutuissa ominaisuuksissa, myös Y-sukupolvi on 2020-luvulla lukumäärältään suurin ikäluokka työelämässä. Y-sukupolvi on myös valta-asemassa määrittämässä työelämää seuraavat vuosikymmenet. Vuoteen 2025 mennessä Y-sukupolvi kattaa 75 prosenttia maailman työvoimasta. (Dhawan 2012, 2; Manpowergroup 2016.)

Y-sukupolvea on kuvattu useilla eri termeillä, joiden kautta on pyritty kiteyttämään sukupolven edustajille yhteisiä arvoja ja asenteita. Y-sukupolven lisäksi tätä ryhmää kuvataan usein milleniaaleiksi, nettisukupolveksi, diginatiiveiksi ja c-sukupolveksi. (Rissanen & Luoma-Aho 2016, 501.) Aikaisempiin sukupolviin nähden erilaiset viestintä-, media ja digiteknologiat ovat Y-sukupolvelle huomattavasti tutumpia ja uusien teknologioiden omaksuminen helpompaa. (Tapscott 2010, 14.) Y-sukupolven ajatteluun ja käyttäytymiseen vaikuttaa digitaalisen maailman, jossa he ovat kasvaneet, lisäksi sukupolvea yhdistävät arvot. (Rissanen & Luoma-Aho 2016, 501.)

”Se yritys missä olen pitää olla semmoinen, että voin puhua niiden ydinviestit sellaisenaan, että ne ovat niitä asioita mitä mäkin kannatan.” 62% y-sukupolvesta ei halua työskennellä työnantajalla, jonka arvomaailman on ristiriidassa oman arvomaailman kanssa.” (Piha & Poussa 2012, 100-101.)

Miksi juuri Y-sukupolvi tutkimuksen kohteena? Y-sukupolvi on kasvanut esimiesasemiin ja globaalisti he ovat määrältään suurin sukupolvi. Työntekijöinä että asiakkaina Y-sukupolvi eroaa 1990-luvun laman kokeneesta X-sukupolvesta sekä suurista ikäluokista. Myös Y-sukupolven suhtautuminen johtamiseen ja työyhteisön toimintaan poikkeaa hieman aiemmista sukupolvista. (Kultalahti 2013; Rubanovitsch 2020, 190; Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.) Useiden tutkijoiden mukaan suuret epävarmuudet ovat aina vaikuttaneet arvomaailmaamme. Mellasen (2020) mukaan tällainen merkittävä epävarmuuden lähde on nykyisellä vuosikymmenellä ympäristö, joka tulee vaikuttamaan sekä Y- että Z-sukupolven arvomaailmaan. Ilmastoahdistuksestakin puhutaan nousevissa määrin. Todennäköisesti kasvaneen epävarmuuden vuoksi Y-sukupolvi arvostaa myös enemmän työn merkityksellisyyttä ja sen arvomaailman kohtaamista oman kanssa. (Mellanen 2020, 74-75; Mosley & Schmidt 2017, 51.)

Työn merkityksellisyys ja arvot Y-sukupolvelle

Y-sukupolvea on nimitetty myös termeillä ”generation me” tai ”iGen”, viitaten siihen, että kyseistä sukupolvea on pidetty aikaisempia sukupolvia omia tarpeitaan ennen muita ajattelevaksi. Tämän ”minä- sukupolven” on sanottu vaativan yrityksiltä enemmän vastuullisuutta osittain siitä syystä, että se hyödyttää lopulta myös heitä itseään. (Schmeltz 2012, 31-32.) Y-sukupolven kulutus- ja brändivalinnat liitetään alan useissa kirjallisuuksissa myös usein erityisesti oman identiteetin rakentamiseen. (Rissanen & Luoma-Aho 2016, 509; Schmeltz 2017, 52). Y-sukupolven arvostelijat vaikenevat kuitenkin siitä, että Y-sukupolvi välittää toisista ihmisistä, luonnosta, eläimistä, tulevaisuudesta. (Vesterinen & Suutarinen, 2011, 124).

Arvot yleensä luokitellaan henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin arvoihin. Henkilökohtaiset arvot voivat olla yksilön omaksumia persoonallisuuden ihanteita tai vahvoja omia periaatteita, tai preferenssejä. Sosiaaliset arvot taas koskevat erilaisia ryhmiä, perhettä, yhteiskuntaa, kokonaista maailmaa. (Junnola & Juuti 1993, 25.)

Tutkimuksen kohteena oleva Y-sukupolvi on edellä mainitun ”minä- sukupolven” nimityksen lisäksi myös vahvan sosiaalisen omantunnon omaava ja sosiaalisia näkökohtia tärkeänä pitävä sukupolvi. (Hyllegard ym. 2010, 102.) Tästä syystä Y-sukupolvea on nimitetty myös ”Me We- sukupolveksi”, viitaten heidän samalla itsekeskeisiin, että yhteisöllisiin arvoihin. Arvot voidaan nähdä itsekeskeisinä, sillä vastuullisten kulutusvalintojen kautta Y-sukupolvi rakentaa omaa identiteettiään ja saamaan tarkoituksellisuutta elämäänsä. Yhtä aikaa myös yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys ovat tälle sukupolvelle erittäin tärkeitä asioita. (Ellis 2010, 70; Hyllegard ym 2010, 103.)

Lancasterin & Stillmanin (2010) mukaan Y-sukupolvi hakee työltään yhteiskunnallista hyödyllisyyttä, ja kokevat sen on yhdeksi tärkeimmistä merkityksellisyyden kriteereistä. Laajassa kyselytutkimuksessa ilmeni, että 90 prosentille nuorista, on tärkeää tai todella tärkeää antaa yhteiskunnalle takaisin oman työorganisaationsa kautta. (Lancaster, L., & Stillman, D, 2010.) Tietysti on huomattava, että tutkimus on kymmenen vuotta vanha, ja Y-sukupolvi oli tuolloin huomattavasti nuorempaa, joten heidän asenteensa humanitäärisiin asioihin saattaa olla muuttunut.

Useiden tutkimuksien mukaan Y-sukupolven ei tehoa perinteinen markkinointi ja yritykset joutuvat keksimään uusia keinoja houkutellakseen juuri Y-sukupolven osaajat työntekijöikseen. (Tapscott 2010, 206.) Solomonin (2013, 527-228) mukaan Y-sukupolvi arvostaa yrityksessä aitoutta ja toiminnan rehellisyyttä ja heille kohdistetun markkinoinnin tulisi olla läpinäkyvää ja ajatuksia herättävää. Samaa aitoutta, rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä odotetaan yritysten vastuullisuusviestinnältä. Frickin (2014) mukaan Y-sukupolvi haluaa työnantajaltaan läpinäkyvyyden lisäksi priorisointia sosiaaliin tavoitteisiin työssä. Hänen artikkelinsa mukaan kaksi kolmasosaa jo vuonna 2012 Y-sukupolven työntekijöistä sanoi haluavansa työnantajansa myötävaikuttavan sosiaaliin tai eettiin asioihin. (Frick 2014, 2-4.)

Työn merkityksellisyydestä ja arvojen kohtaamisesta on puhuttu akateemisissa keskusteluissa ja mediassa viime vuosina kasvavissa määrin. Nykyvuosina se on myös alettu nähdä pehmeän arvon sijaan liiketoiminnan kannalta kriittisenä asiana. Hansenin (2018) mukaan työn merkityksellisyys tarkoittaa pohjimmillaan sitä, että työllä on tarkoitus – siis arvon luomista. Toisin sanoen työn merkityksellisyys on sitä, että tarjoaa jotakin arvokasta muille, oli sitten kyse Y-sukupolvesta, organisaatiosta tai jopa yhteiskunnasta. Tämän lisäksi työ toteuttaa jotain itselleen ja omalle arvomaailmalle tärkeää asiaa. Silloin se vastaa myös kysymykseen ”miten minä tuon korteni kehoon maailman eteen?” Kun onnistumme yhdistämään intohimon ja työn merkityksellisyyden, teemme työtä, joka motivoi ja jolla on arvoa. (Hansen 2018, 50-53.) Työntekijät haluavat kokea työnsä olevan yhteiskunnallisesti tärkeää. Merkityksellinen työ taas on yksi parhaimpia lisäämään sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan, ja usein myös lisäämään tuottavuutta. Työn merkityksellisyyden voidaankin ajatella olevan riippuvainen yrityksen arvoista ja siitä, mihin yritys toiminnallaan pyrkii. Työnantajan arvot tulisivat näkyä yrityksen työtavoissa, henkilöstössä ja yrityksen tuottamissa palveluissa, että tuotteissa. (Achor, Reece, Kellerman & Robichaux 2018; Mosley & Schmidt 2017, 51.) Mikäli yrityksen arvomaailma on ristiriidassa työntekijän kanssa, tai työtehtävät eivät tuota minkäänlaista mielihyvää, ei millään muullakaan työntekijäkokemuksen parantamiseen tärävillä prosesseilla ole suurta merkitystä. (Mellanen 2020, 120.)

Arvomaailman kohtaamisen tärkeyttä tukee tutkimus siitä, että kuluttajien sanotaan toimivan arvojensa ohjaamina, muodostaessaan odotuksia yritysten vastuulliselle toiminnalle ja arvioidessaan niiden vastuullisuuteen liittyvää viestintää. (Golob ym 2008, 93.) Arvot ovat myös niitä tekijöitä, joiden perusteella kuluttajat identifioituvat itselleen merkityksellisiin yrityksiin. Identifioitumisella

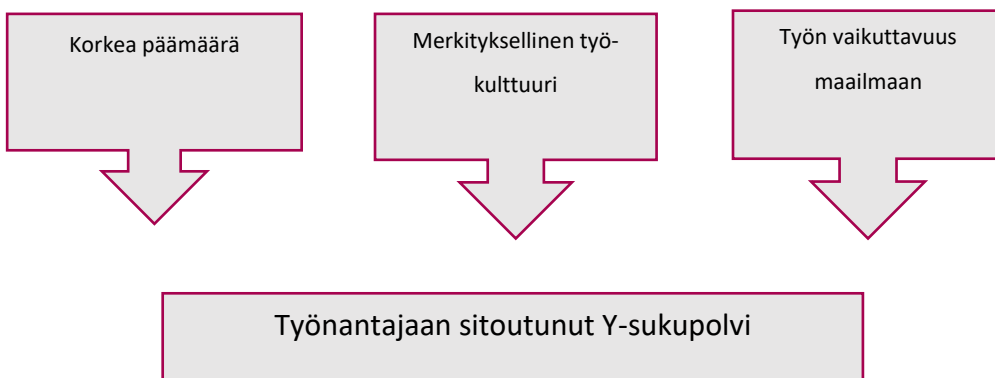
tarkoitetaan sitä, että kuluttaja kokee oman identiteettinsä heijastuvan myös yrityksen identiteetissä. (Coombs & Holladay 2012, 34.) Karapetianin (2017) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi arvostaa kuluttajina yritysten läpinäkyvyyttä. Noin 78 prosenttia Y-sukupolvesta luottaa brändiin enemmän, mikäli sen tuoteketju on läpinäkyvä. He miettivät myös yhteiskunnallisia kysymyksiä: *"Mitä hyötyä yrityksestä on laajemmalle yhteisölle, jota se palvelee?"* Kysymykset sisältävät aiheita, kuten työntekijöiden palkat, valmistusstandardit, työntekijöiden käytännöt ja yhteisön tuen. (Karapetian 2017.) Myös Vesterisen & Suutarisen (2011, 110) mukaan Y-sukupolven kiinnittyminen ansiotyöhön rakentuu mielekkyyden varaan ja kokemukseen siitä, miten työ sopii yhteen oman yksilöllisen arvomaailman kanssa. Voidaan siis olettaa arvojen kohtaamisen ja vastuullisen toiminnan olevan erittäin tärkeää yrityksen ja kuluttajan välisessä suhteessa, sekä työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa.

Lukuisat Y-sukupolvea koskevat tutkimukset, Bogosianin ja Rousseauin (2017) mukaan osoittavat, että tämä sukupolvi pysyy työnantajalla keskimäärin kolme vuotta. Liikevaihtoon vaikuttavat kustannukset ovat aina olleet huolenaihe useimmille organisaatioille. Y-sukupolvi on erityisen vähemmän taipuvainen pysymään työssä tai organisaatiossa, johon he ovat tyytymättömiä. Y-sukupolvi haluaa työskennellä kulttuurissa, joka kannustaa työ- ja yksityiselämän tasapainon joustavuutta, kehittää johtajuutta ja taitoja ja osoittaa keskeisiä arvoja, jotka ovat linjassa omien arvojen kanssa. Y-sukupolvelle on myös tärkeää ymmärtää, kuinka juuri heidän työpanoksensa vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Bogosian & Rousseau 2017, 387; Tapscott, 2010, 186.)

Työnantajien on tärkeää ymmärtää, miten motivoida ja olla vuorovaikutuksessa Y-sukupolven kanssa. Arvostus tämän sukupolven ajattelutavasta ja maailmankuvasta alkaa syvempi molemminpuolinen ymmärrys työnantajan ja Y-sukupolven välillä. Tapscottin (2010) tutkimusten mukaan Y-sukupolvi haluaa varmistaa jo ennen työhaastattelua, että yrityksen arvot ja yrityskulttuuri yhtenevät heidän oman ajatusmaailmansa kanssa. (Tapscott 2010, 186, 193) Y-sukupolvi ei myös näe itseään työnantajaa alempana, vaan yhdenvertaisena kumppanina. He eivät ainoastaan sitoudu työnantajaan ja vain tekemään tuottoa, vaan odottavat myös työnantajan yhtä lailla sitoutuvan heihin, ja he ovat valmiita kääntämään myös työhaastattelut pääläelleen; kyseenalaistaen ja haastaen yritystä; miksi minä tulisin töihin teille. (Rosethorn 2009, 14; Piha ym. 2011, 110.)

Y-sukupolvea on myös luonnehdittu epäluottavaisimmaksi sukupolveksi. Moritzin mukaan (2014) Y-sukupolvi on nopea reagoimaan negatiivisesti kaikkeen, mikä irrottaa yrityksen sanat sen toiminnasta. Tämä luo haasteen kenelle tahansa työnantajalle, johon sosiaalisen media luo omat lisähaasteensa. Moritz (2014, 42-44) myös tiivistää, että Y-sukupolvelle enemmän tärkeää on olla osa yhtenäistä tiimiä ja vähemmän tärkeää on palkka, kuin muille sukupolville. Daniel Pink (2010) yhtyy myös Moritzin (2014) näkemykseen palkan tärkeydestä. Pinkin mukaan yleinen uskomus siitä, että raha olisi suurin motivaatiotekijä työntekijöille on väärä. Pink väittää, että korkeammat raho-palkkiot voivat johtaa jopa heikompaan suorituskkytasoon. (Pink, 2010.) Selvää tietenkin on, että työstä saatu palkka on merkityksellisesti erittäin tärkeä, jos se koetaan epäoikeudenmukaisen pienenä tai jos henkilöllä on suuret vastuut hoidettavanaan. Myös Seemillerin & Gracen (2019) sekä Piha & Poussan (2012) tutkimukset osoittavat, ettei palkka ole tärkein tekijä työtä etsiessä. Useiden lähteiden mukaan Y-sukupolvelle työn merkityksellinen ja palkitseva sisältö ovat hyvää palkkaa tärkeämpiä tekijöitä työnantajassa. Palkkaa tärkeämmäksi koetaan hyvä työyhteisö ja esimies, mahdollisuus toteuttaa itseään ja oman osaamisen vahvistaminen sekä työn tarjoamat mielenkiinnon kohteet ja haasteet. Y-sukupolvelle on tärkeää päästä vaikuttamaan maailmaan oman työskentelyn kautta ja heillä on erilaisia arvoja muihin sukupolviin verrattuna, mitä tulee muiden auttamiseen. He yleensä haluavat auttaa enemmän ihmisiä hädässä, kun taas esimerkiksi Z-sukupolvi yrittää auttaa ihmisiä ratkaisemalla ongelmia. (Aaltonen & Ahonen & Pajunen, 2015, 82-83; Piha & Poussa 2012, 15, 159-161; Seemiller & Grace 2019, 217, 281.)

Mikä sitten saa Y-sukupolven sitoutumaan työnantajaansa, jos palkka ei ole suurin houkuttelevuuden ja sitouttamisen keino? Lisa McLeodin (2015) ja Piha & Poussan (2012) näkemysten mukaan seuraavat kolme tekijää vaikuttavat eniten Y-sukupolven sitoutumiseen:



Kuvio 3. Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Organisaatioilla, joilla on korkeampi päämäärä kuin pelkkä rahan tekeminen, on kilpailijoitaan kolme kertaa suurempi kasvuvauhti. Tärkeänä pidetään merkityksellistä työkuultuuria, jossa yhdistyy työntekijöiden välinen niin sanottu tekemisen palo. Merkityksellinen kulttuuri myös lisää myynnin kasvua. Y-sukupolvi myös antaa kaikkensa, jos työllä on edes pieni vaikutus maailmaan, mutta se vaatii, että työllä on merkitystä muuallakin kuin yrityksen viivan alla. (McLeod 2015.) Piha & Poussan (2012) tutkimustulokset ovat yhtenäisiä edellä mainitun kanssa. Heidän mukaansa työn mielekkyyden koetaan tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi ja Y-sukupolvi etsii työltään palkkaa syvällisempää merkityksen tunnetta. Tämä sukupolvi kokee työn tärkeänä henkilökohtaisen merkityksellisyyden lähteenä, aiempia sukupolvia vahvemmin. Vastaajat myös määrittivät tärkeitä asioita työnantajassa olevan yrityksen kyvyn huomioida ympäristö ja ekologisuuden sekä osallistumisen yhteiskunnan sosiaalisen hyvinvoinnin rakentamiseen. Tärkeäksi tekijäksi työn merkityksellisyyden ohella nousi myös vapaa-ajan ja työn tasapaino. (Piha & Poussa 2012, 72-74.)

Y-sukupolvi aikaisemmissa tutkimuksissa

Tutkimuksen ja opinnäytetyön kohteeksi valikoitui siis perustellusti vastuullisuusarvoiltaan ja sukupolven työelämän hallitsevuudeltaan Y-sukupolvi. Y-sukupolvella ja vastuullisuudella on tutkimusten mukaan selkeämpi yhteys kuin muilla sukupolvilla vastuullisuuden kanssa, vaikkakin ominaisuus on varmasti kaikille sukupolville tärkeä. Nielsenin maanlaajuisen vastuullisuus tutkimuksen mukaan Y-sukupolvesta jopa 72 prosenttia on valmis maksamaan enemmän vastuullisesta tuotteesta tai palvelusta. Yli puolet heistä pitää tärkeänä, että yritys on sitoutunut yhteiskuntaan ja sosiaaliseen arvonmuodostukseen. (Nielsen 2005.) Core Millennial tutkimus taas osoittaa, että jopa 80 prosenttia Y-sukupolvesta haluaa työskennellä yritykselle, joka on huolissaan sen panoksesta yhteiskuntaan, ja että Y-sukupolvi haluaa yhteiskunnallista panosta lisäävää toimintaa, kuten vapaaehtoistyötä, lähinnä sosiaalisten syiden vuoksi. Y-sukupolvi myös kertoo tutkimuksen mukaan, että hyväntekeväisyys lähestymistapana ei ole yksistään riittävä, vaan se koetaan pinnalliseksi lähestymistavaksi yrityksen vastuullisuudelle. (McManus-Warnell 2015.)

Y-sukupolven työntekeä taas on tutkittu aiemminkin erityisesti siitä näkökulmasta, mitä Y-sukupolven edustavat työntekijät pitävät tärkeimpänä yleisesti työelämässä (Kultalahti 2015; Manpower-Group 2016). Kultalahden (2013) väitöskirjan mukaan myös Y-sukupolvi myös janoaa muutoksia

työssä ja muutosten puute johtaa helposti heidän motivaationsa laskuun työssään. Hänen mukaansa Y-sukupolvi sitoutuu työpaikan sijaan työtehtävään, esimieheen ja työkavereihin. Lisäksi tärkeimpiä suomalaiselle Y-sukupolvelle motivaatiota nostavia tekijöitä työelämässä ovat; esimiehen ja organisaation luottamus, hyvinvointi ja johtamistyylin joustavuus. (Kultalahti 2013, 116-119, 579.) Aiemmin on tutkittu myös muun muassa case-kohtaisesti, mitä Y-sukupolvi arvostaa työssä ja johtamisessa (Lehtinen 2012). Useita kansainvälisiä tutkimuksia vastuullisuuden merkityksestä juuri Y-sukupolvelle löytyy, esimerkiksi Solnet (2012) ja Stankiewicz & Lychmus (2017) osoittivat tutkimuksessaan, että Y-sukupolvi arvostaa vastuullisia yrityksiä ja he haluavat olla mukana kehittämässä vastuullisempaa työelämää.

Solnetin (2012) tutkimuksen mukaan Y-sukupolveen kuuluvat työntekijät eroavat joukkona selvästi muista työntekijöistä. Y-sukupolven työtyytyväisyys on selkeästi alhaisempaa ja sitoutuneisuus heikompi kuin muilla työntekijöillä. Tutkimuksessa oli mielenkiintoista myös se, että Y-sukupolven työntekijöiden työnantajan vaihto- ja lähtöaikomukset olivat selkeästi korkeammat kuin muilla sukupolvien työntekijöillä. Tutkimuksen johtopäätöksissä esitetään työnantajille käytännön vinkkejä: rekrytointi kannattaa hoitaa huolella, sillä Y-sukupolvi pitää hyvää työyhteisöä itselleen tärkeänä motivaatiotekijänä. Yrityksen kulttuuria kannattaa tarkoituksellisesti kehittää, sillä arvot ovat Y-sukupolvelle tärkeä sitoutumistekijä. Myös hyvät oppimisen ja kasvun mahdollisuudet, sekä yksilölliset palkitsemisjärjestelmät ovat Y-sukupolven sitouttamisen ja motivoinnin kannalta kriittisiä tekijöitä. (Solnet 2012, 50-54.) Dhawan (2012) julkaiseman tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi pitää erityisen tärkeänä uransa tiettyjä osa-alueita: itsensä kehittäminen, vapaus ja joustavuus, ennakkoluulottomuus, oman täyden potentiaalin saavuttaminen ja tasa-arvo. (Dhawan 2012, 9.)

On myös tärkeää suhtautua kriittisesti näihin kansainvälisiin, että suomalaisiin tutkimustuloksiin siitä, kuinka paljon vastuullisempia yrityksiä pidetään houkuttelevimpina. On varsin inhimillistä, että parhaatkaan tarkoituksemme eivät aina käänny suoranaiseksi toiminnaksi. Y-sukupolvi saattaa omata tiettyjä niin sanottuja pehmeitä arvoja, mitä tulee sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuullisuuteen, mutta alati muuttuva maailmantilanne ja työllistymismahdollisuudet myös muokkaavat näitä. Myös toiveet ja ajatukset hyvästä työnantajasta ovat vastuullisuusasioissa korkeammalla, silloin kun työnhakija ei ole juuri nyt hakemassa kyseiseltä yritykseltä töitä. Vastuullisuusasioissa saatetaan olla niin sanotusti valmiita "tulemaan vastaan", kun työnhaku on konkreettisesti hakijalle ajankohtaista.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen kohteena on Y-sukupolvi eli vuosien 1980 - 1997 välillä syntyneet (Tapscott 2010), ja heidän näkemyksensä työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä, ja näiden yhteys työnantajan vastuullisuuteen. Y-sukupolvi valikoitui tutkimuksen kohdejoukoksi ensisijaisesti siksi, että se muodostaa enemmistön työikäisestä väestöstä ja heidän roolinsa työmarkkinoilla tulee kasvamaan entisestään ajan kuluessa. Y-sukupolven arvomaailma ja lyhyiden työsuhteiden suosiminen (Deloitte 2019, 5-7; 15-17; Karapetian 2017) johtivat siihen päätökseen, että tutkimus teetetään juuri Y-sukupolven lukeutuvilla.

Kertauksena, tutkimuksen pääongelma on, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen Y-sukupolven työnhakijalle/-vaihtajalle. Alaongelmana; millainen vaikutus yrityksen vastuullisuudella on työnantajan houkuttelevuuteen Y-sukupolven työnhakijalle/-vaihtajalle. Ja toisena alaongelmana; mikä tai mitkä vastuullisuuden osa-alueista nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi Y-sukupolvelle työnantajan houkuttelevuudessa.

Tutkimuksessa tiedon hankintaan ja analysointiin käytetään erilaisia työkaluja. Näitä työkaluja kutsutaan tutkimusmenetelmiksi eli metodeiksi. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat asetetut tutkimuskysymykset, hankittu aineisto sekä teoreettinen viitekehys (Heikkilä 2014, 12; Hirsjärvi ym. 2009, 117-119). Aineistoa on lähestytty määrällisesti eli kvantitatiivisesti. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tärkeää, että tutkimuksessa kerättävää ja käytettävää aineistoa voi mitata numeerisesti. Aineisto on pystyttävä saattamaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmät aineistosta tehdään tilastolliseen analyysiin perustuen (Hirsjärvi ym. 2009, 131).

Määrällisen tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista on tutkittavaan asiaan liittyvien teoreettisten käsitteiden muuntaminen käytännön ja arkikielen tasolle, jokaiselle vastaajalle samalla tavalla ymmärrettävään muotoon. Näin taataan tutkimustuloksen luotettavuus ja yleistettävyys. Tätä vaihetta kutsutaan operationalisoinniksi. Operationalisointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa teoreettiset käsitteet käännetään muuttujiksi, ja toisessa vaiheessa nämä muuttujat puretaan pienempiin osa-alueisiin ennen mittaamista, eli kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi. (Vilkka 2007, 36-37.) Tässä kyselytutkimuksessa operationalisointi on erityisen tärkeää, sillä tutkitaan monimutkaista ja moniulotteista ilmiötä. On erityisen tärkeää saada purettua teoria ymmärrettävään ja helposti mitattavaan muotoon.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin tämän tutkimuksen tutkimusasetelma sekä valittuja tutkimusmenetelmiä. Käytännössä luku avaa tarkemmin tiedon keruuseen ja analysointiin liittyvää teoriaa. Varsinaiset tutkimustulokset: kuvailevat, faktorianalyysit ja korrelaatiot esitetään luvussa 4.

3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. (Hirsjärvi ym. 2009, 139). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja ja etsitään vastausta kysymyksiin mikä, missä, paljonko, kuinka usein. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastausta kysymyksiin selvitetään lukumäärien ja prosenttiosuuksien avulla. Asioita kuvataan numeerisesti, selvitetään niiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittava ilmiön muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus kartoittaa yleensä olemassa olevan tilanteen, mutta ei selitä riittävästi asioiden syitä. Määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta ja aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2012, 15.)

Tutkimusprosessi eteni Heikkilän (2012, 23; mukailen) mallia seuraten seuraavanlaisesti:

1. Tutkimusongelman määrittäminen; aihealue; tavoitteet; taustatiedot (keväät 2020)
2. Aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtyminen (kesä ja syyskuu 2020)
3. Tutkimussuunnitelman laatiminen (marraskuu 2020)
4. Lomakkeen laatiminen (joulukuu ja tammikuu 2020)
5. Tietojen kerääminen (helmikuu 2020)
6. Teoriapohjan uudelleenläpikäynti, täsmennys ja tarkistus (helmikuu 2020)
7. Tietojen käsittely ja tulosten analysointi SPSS- ohjelmalla (maaliskuu 2020)
8. Tulosten raportointi (maaliskuu 2020)
9. Johtopäätökset ja tulosten hyödynnettävyys (huhtikuu 2020)

Määrälliseen tutkimukseen liittyy yleensä tilastollinen merkittävyytestaus eli voiko saadun tutkimustuloksen olettaa esiintyvän myös jossain toisessa vastaavassa tapauksessa ja voiko tältä pohjalta tehdä johtopäätöksiä jonkin toisen aineiston suhteen. Tilastojen yleistämisessä korostuu tutkimusaineiston keruu todennäköisyysotantamenetelmiä hyödyntämällä. Käytännössä otanta edustaa perusjoukkoa, johon tulokset halutaan yleistää, tässä tutkimuksessa perusjoukko on erittäin laaja; koko Y-sukupolvi. Määrällinen tutkimus, joka ei perustu todennäköisyysotantaan on

niiltä osin ongelmallinen, että saatuja tuloksia ei voi samalla tavalla yleistää. Näin ollen johtopäätösten osalta täytyy olla varovaisempi, koska saatu tulos voi olla havaittavissa vain tietyn tyyppisissä yksilöissä tai pelkästään kyseisessä aineistossa. (Valli 2010, 113-114; Vilka 2007,16.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, koska se palvelee parhaiten tutkimusongelmaa, saavuttaa suuremman määrän vastaajia, ja mahdollistaa tilastollisen tarkastelun ja jatkoanalyysien suorittamisen.

3.2 Tiedonkeruu

Vallin (2010, 113) mukaan tiedonkeruumenetelmää valittaessa kannattaa miettiä kohderyhmä tarkoin, tämän kaltaisiin verkkoavusteisiin kyselyihin suhtautuvat suopeimmin nuoret. Internetkysely sopii erinomaisesti tilanteisiin, joissa edustavan otoksen saaminen on mahdollista. (Heikkilä 2012, 66.) Tässä tutkimuksessa internetkyselyn käyttöä tukee valittu kohderyhmä, Y-sukupolvi eli nuoret aikuiset.

Tutkimukseen valittiin kyselylomake aineistonkeruumenetelmäksi erityisesti sen nopeuden ja helppouden vuoksi vastaajia ajatellen. Vastaajia haluttiin mahdollisimman paljon ja toimeksiantajan yrityksessä tehdään samankaltaisia survey- tutkimuksia muutenkin, joten sen oletettiin olevan vastaajille tuttu ja luotettava tapa osallistua tutkimukseen. Kyselylomake on helppo toteuttaa ja siihen vastaamiseen kuluu melko vähän aikaa, mikä parantaa vastausprosenttia. Haluttiin myös tavoittaa mahdollisimman moni Y-sukupolven edustaja tämän kyselylomakkeen avulla, joten haastattelut eivät olisi olleet aikataulullisesti mahdollisia. Myöskään haastattelut eivät olisi tässä tapauksessa palvelleet tutkimusongelmaa, kun halutaan selvittää tutkimusongelman laajuus ja saada tilastollista näyttöä. Kyselylomake tiedonkeruun välineenä on Vehkalahtien (2008, 11-13) ja Vilkan (2007, 28) mukaan paras menetelmä keräämään ja tarkastelemaan henkilön mielipiteitä, asenteita ja arvoja sekä ilmiöitä yleisesti, etenkin silloin, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan.

Kyselylomakkeen väittämiä on laadittu operationalisoinnin kautta. On pohdittu millaiset arkikielen asiat ilmaisevat ja vastaavat määritellyä vastuullisuuden aihealuetta niin, että vastaajan on helppo Likertin- asteikoista löytää itselleen sopivin ja mielipidettä parhaiten kuvaavin vastausvaihtoehto väittämää kohden. Kyselylomake on myös vakioitu. Vakiointi tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Vilka 2007, 28.)

Internetkysely tarjoaa anonymiteetin ja tehokkaan toteutusmahdollisuuden. (Heikkilä 2012, 17.) Internetkyselyllä on myös Wrightin (2005) mukaan huonot puolensa, erityisesti otokseen liittyvät haasteet, jotka ovat tässäkin tutkimuksessa tunnistettu. Esimerkiksi lopullista vastausprosenttia on mahdoton arvioida. Toisaalta sähköiseen kyselyyn liittyy myös niin sanottu ”itsevalittu harha”, joka tarkoittaa sitä, että ryhmissä aina tietyt henkilöt ovat otollisempia vastaamaan kyselyihin. Tämä vaikuttaa yleistyksien tekemiseen. Wrightin (2005) mukaan lisäksi haasteina voivat olla myös vastaajien tietoisesti antamat väärät vastaukset, esimerkiksi omista taustatiedoistaan ja se, että kyselyllä tosiaan saavutetaan vastaajat. Wright (2005) myös huomauttaa, että jotkut jättävät kyselyn systemaattisesti huomiotta, mikä johtaa järjestelmälliseen puolueellisuuteen vastauksissa. Wrightin (2005) osoittama ”itsevalittu harha” on todettu tässä tutkimuksessa ongelmalliseksi juuri siksi, että työnantajan vastuullisuudesta ja houkuttelevuudesta kysyttäessä kyselyyn vastaavat helpommin ne, joita vastuullisuus aiheena kiinnostaa.

3.2.1 Otanta

Tutkimuksen otannan onnistuminen on keskeinen tekijä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa pyritään yleistämään tutkimuksen saatuja tuloksia perusjoukkoon eli populaatioon. (Valli 2010, 113; Vilka 2007; 51.) Valli (2010, 15) huomauttaa myös, että onnistunutta otantaa leimaa sen sattumanvaraisuus: kellä tahansa perusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä tai asialla on yhtä suuri todennäköisyys päätyä vastaajaksi tutkimukseen. Tästä syystä tutkimusta ei rajattu vain toimeksiantajan omaan intranettiin. Toimeksiantajan, Eilakaislan intranetissa vierailevat pääasiassa potentiaaliset työnhakijat, oma henkilöstö ja sidosryhmät. Kyselyn linkki jaettiin myös toimeksiantajan ja tutkijan LinkedIn verkostoitumisvustolla, suuremman otannan saavuttamiseksi ja yleistettävyyden parantamiseksi.

Tämän tutkimuksen perusjoukkona ovat Y-sukupolven edustajat, potentiaaliset työnhakijat/-vaihtajat. Otantamenetelmäksi valittiin ei-todennäköisyysotantaan perustuvaa mukavuusotantaa. Näin ollen tutkimuksesta saatu otos oli niin sanottu itsevalikoitunut näyte, joka saatiin, kun vastaajat vastasivat kyselyyn vapaaehtoisesti avoimen nettilinkin kautta.

Ei-todennäköisyysotantaan päädyttiin, sillä koko perusjoukkoa, eli 1980-1997 vuosien aikana syntyneitä henkilöitä, kaikkia ei pysty mitenkään tavoittamaan, eikä heistä pystynyt tekemään järke-

vää poimintaa. Mukavuusotantaan päädyttiin pois sulkemalla muut ei-todennäköisyysotantaan perustuvat menetelmät, ja lisäksi juuri tämä menetelmä koettiin perusjoukon laajuuden vuoksi helppoksi toteuttaa. Menetelmän haittana voidaan nähdä sen huono yleistettävyyys ja kohderyhmän heikko tavoitettavuus. Toisaalta etuna voidaan nähdä se, että vastaamisesta ei tarvitse muistuttaa, sillä vastaaminen perustuu täysin vapaaehtoisuuteen eikä tarkkaa vastaajajoukkoa ole määrätty, muuten kuin syntymävuoden puolesta. (Heikkilä 2012, 34-39.) Tutkimuksessa myös oletettiin, että Y-sukupolven edustajat ovat halukkaita vastaamaan etenkin työnantajan vastuullisuuteen liittyviin kyselyihin, teoriaan pohjautuen, sillä näin he voivat kokea itse myös vaikuttavansa työelämän kehittymiseen, josta mainittiin myös saatekirjeessä.

3.2.2 Kyselylomakkeen suunnittelu ja laadinta

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa. Kyselylomake ei tarkoita kuitenkaan pelkästään fyysistä lomaketta, vaan kyselyn muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. (Valli 2010, 103-104; Vilkkä 2007; 64.) Kyselylomakkeen etuna kuitenkin haastatteluun nähden on epärelevantin aineiston karsiminen keräysvaiheessa ja paremman anonymiteetin turvaaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 37) Koska kysely koski vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä, oli anonymiteetin turvaaminen ensisijaisen tärkeää.

Kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa korostuu huolellisuus, sillä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Suunniteltaessa on otettava huomioon myös se, miten aineisto tullaan käsittelemään ja millä tavalla tulokset raportoidaan. Tutkimuksen tavoitteen täytyy olla täysin selvillä, ennen kuin lomakkeen laadinta aloitetaan. Kysymykset laaditaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. (Heikkilä 2014, 45; Valli 2010, 103-104.) Valli (2010, 111) myös suosittelee monivalintakysymysten suosimista, jotta kysymysten ja vastausten vertailu taulukoittain helpottuu.

Tässä tutkimuksessa käytetyt monivalintakyselyväittämät ovat johdettu teoreettisesta viitekehyksestä, joka koostuu pääasiallisesti työnantajan houkuttelevuudesta ja yritysvastuullisuuden osaluista. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty aiempia tutkimuksia seuraavanlaisesti:

Berthonin (2005) kysymyspatteristoa työnantajan houkuttelevuuden osalta. Berthon ym (2005, 158, 163) loivat tutkimuksessaan 25 kohtaisen skaalan työnantajan houkuttelevuudesta. Tutkimus

niputtaa 25 kohtaansa viiteen eri pääryhmään, jotka ovat sosiaaliset hyödyt, kehitykselliset hyödyt, taloudelliset hyödyt, yritystä kohtaan kiinnostuneisuus, sekä sovellusarvo. Tämä Berthonin ym. (2005) luoma malli keskittyy ainoastaan potentiaalsiin työntekijöihin. Käytän Berthonin mallia hyödyksi tutkimuksen kysymyspatteriston muotoilussa. Berthonin mallista kuitenkin jätettiin tämän tutkimuksen osalta pois yksi muuttuja: ”houkutteleva kokonaiskompensaatio”, joka ei ollut ymmärrettävä tutkijalle, ohjaajalle, eikä kyselylomakkeen testijoukolle. Tämä muuttuja sisältyi taloudellisten hyötyjen (economic value) ulottuvuuteen. Sivertzenin ym (2013) on myös tutkinut työnantajan houkuttelevuutta ja työnantajabrändäystä liittyen norjalaisten korkeakouluopiskelijoiden työnhakuaikomuksiin kohdeyrityksiin. Sivertzenin tutkimus pohjautui myös Berthonin (2005) houkuttelevuuden ulottuvuuksiin, joskin Sivertzen (2013) ehdotti tutkimustulostensa pohjalta houkuttelevuustekijöihin uusia ulottuvuuksia ja uudelleenjärjestämistä. Tässä tutkimuksessa Berthonin (2005) mallia on käytetty lomakkeen kysymyksissä numero 7.

Turban ym. (1998) aiempaa tutkimusta on hyödynnetty työnantajamielikuvaan liittyvien tutkimuskysymyksien osalta. Tässä tutkimuksessa kysymys numero 9, jossa vastaajia pyydettiin vastaamaan Likertin asteikolla kahdeksaan muuttujaan ajatellen sitä yritystä, jossa he haluaisivat työskennellä; mitä tämä yritys tarjoaisi heille. Kysymykset ovat suomennettu Turban ym. (1998) ”applicant attraction” kysymyspatteristosta.

Kyselylomake on myös esitestattu kuudella henkilöllä ennen toimeksiantajalle julkaisua. Vilka (2007, 78) toteaa myös kyselyn testaamisen olevan yksi tärkeimmistä määrällisen tutkimuksen vaiheista, sillä virheitä ei voi enää korjata aineiston keräämisen jälkeen. Testikäyttäjien kommentteihin perustuen kyselyn vastaamista helpottavia sivuvaihtoja paranneltu. Testikäyttäjät kertoivat ymmärtäneensä kaikki kysymykset sen jälkeen, kun ”houkutteleva kokonaiskompensaatio” (economic value) oli poistettu vastausvaihtoehdoista. Vastaamisessa ei ilmennyt testikäyttäjien mukaan muita ongelmia.

3.3 Aineiston analysointi

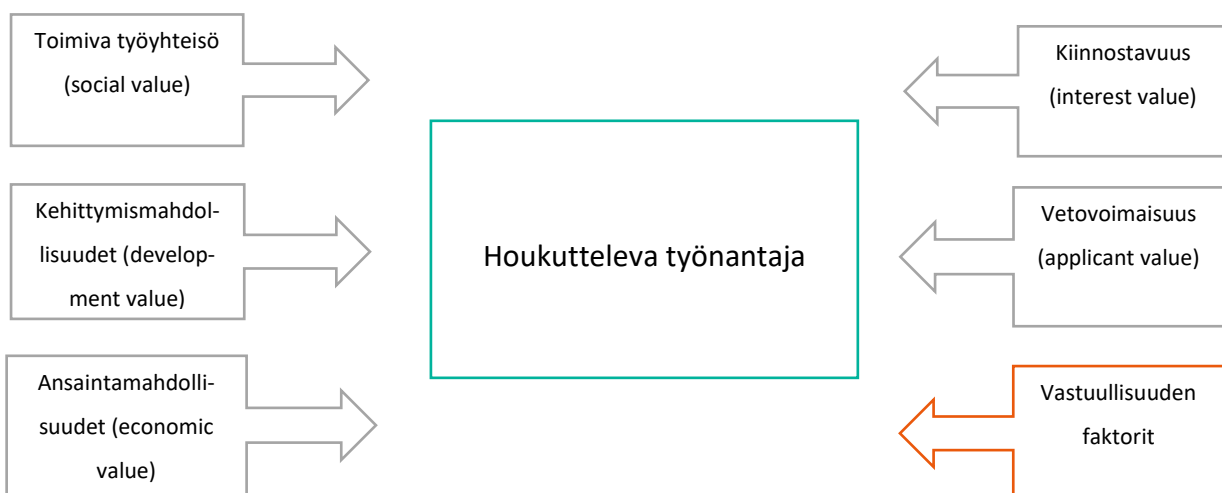
Tiedon analysoinnissa käytetään IBM SPSS 26-järjestelmää. Webropol - ohjelmistosta siirretään vastaukset IBM SPSS 26 -järjestelmään, jonka avulla tarkastellaan ja raportoidaan tutkimuksen taustamuuttujat sekä varsinaiset tutkimusmuuttujat. Tutkimuksen pää- ja alaongelmat olivat siis seuraavanlaiset:

1. **Pääongelma: Millä tekijöillä on yhteys työnantajan houkuttelevuuteen Y-sukupolven työnhakijalle?**
2. **Alaongelma: Millainen yhteys vastuullisuudella on työnantajan houkuttelevuuteen Y-sukupolven työnhakijalle?**
3. **Toinen alaongelma: Mikä vastuullisuusfaktori nousee tärkeimmäksi Y-sukupolven käsityksessä houkuttelevasta työnantajasta?**

Tieteellisen tutkimuksen oletusarvo on luotettavuus. Tämä koskee koko tutkimusprosessia tutkimuksen suunnittelusta aina tulosten esittämiseen saakka. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuu mittauksen luotettavuus, koska sillä on suora vaikutus tutkimusaineiston laatuun (Heikkilä 2014, 176).

Aineiston tarkastelussa hyödynnetään perinteisten keskiarvoisten tunnuslukujen lisäksi faktori-analyysiä, jonka avulla muuttujajoukosta etsitään yhteisiä piirteitä tai ulottuvuuksia, jotka tiivistetään korrelaation perusteella muutamaa harvaan faktoriin. Muuttujat, joiden välillä on voimakas korrelaatio eli yhteys, ja jotka ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan, muodostavat faktorin. Faktori-analyysi on mahdollista tehdä kahdella tavalla, joko ekspolaratiivisena tai konfirmatorisena. (Heikkilä 2014, 42.) Tässä tutkimuksessa käytetään eksploratiivista faktorianalyysiä. Jatkoanalyysi tehdään eksploratiivisen faktorianalyysin jälkeen suorittamalla korrelaatioanalyysi Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerrointa käyttäen. Näistä lisää alaluvuissa 4.3 ja 4.4.

Tutkimusasetelma kuvattuna seuraavanlaisesti:



Kuvio 4. Tutkimusasetelma

Mallin perusasetelma syntyy Sivertzen ym. (2013) käyttämästä ja Berthon ym. (2005) tutkimukseen perustuvasta mallista, jossa työnantajan houkuttelevuutta mitataan aiemmin esitellyn viiden ulottuvuuden kautta. Malliin on lisätty kuudes, vastuullisuusarvon yhteys houkuttelevaan työnantajamielikuvaan, ja tämän mahdollinen yhteys johonkin houkuttelevuuden ulottuvuuteen. Tutkimuksessa ei ole ennako-oletusta vastuullisuuden yhteydestä tiettyyn houkuttelevuuden ulottuvuuteen, vaan tämä selviää eksploratiivisen faktorianalyysin ja korrelaatiomatriisin avulla. Vastuullisuus on valittu tähän tutkimukseen ”lisäulottuvuudeksi”, koska teoriapohja osoittaa sillä olevan vaikutusta erityisesti Y-sukupolven muodostaessa mielikuvaa houkuttelevasta, potentiaalisesta työnantajasta.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Ensin esitellään tutkimuksen taustamuuttujat, jonka jälkeen siirrytään kysymyspatteriston vastauksia keskiarvallisesti kuvaaviin taulukoihin, eksploratiiviseen faktorianalyysiin ja viimeiseksi korrelaatioanalyysiin yhteyksien löytämiseksi.

4.1 Tutkimuksen taustamuuttujat

Kyselyn aukioloaikana saatiin vastauksia yhteensä 280 kappaletta. Y-sukupolven lukeutuvia (1980-1997) eli tutkimusjoukkoon hyväksytyjä vastaajia oli yhteensä 100 prosenttia vastaajista, joten kaikkia vastauksia ilmoitetun syntymävuoden perusteella voitiin hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksissa. Yksi vastaajista jouduttiin hylkäämään, sillä hän ei ollut vastannut kaikkiin taustakysymyksiin, joten lopulliseksi vastaajajoukoksi tuli 279.

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli

Sukupuoli		
	n	Prosentti

Nainen	263	94,27 %
Mies	16	5,73 %
Muu	0	0 %

Vastaajista naisia oli 94,27 prosenttia, ja miehiä 5,73 prosenttia. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan kyselyyn vastaajia tasaisesti molemmista sukupuolista, mutta vaikka kyselyä jaettiin useaan eri sosiaalisen median kanavaan toimeksiantajan, että tutkijan puolesta niin vastaajista vain 16 kappaletta oli miehiä ja 263 naisia. Kysely myös nostettiin uudelleen Facebookin ja LinkedInin kanaviin, sekä Eilakaislan intranet kanavaan paremmin näkyville, jossa tavoitettavana olisi mahdollista tasapuolisesti molemmat sukupuolet. Tämä otos ei siis edusta täydellisesti koko perusjoukkoa.

Osasyynä naisten suurempaan vastausprosenttiin voidaan olettaa sitä, että muutamien tutkimuksien mukaan naiset ovat ylipäättään kiinnostuneempia ja vastaanottavaisempia työntäjän vastuullisuuteen liittyvistä asioista, kuin miehet. (Larrieta-Rubín ym. 2015, 100-101; Webb 2004, 275.) Esimerkiksi Hur ym. (2016) tutkimuksen mukaan naispuolisilla kuluttajilla on suurempi käsitys juuri yritysten sosiaalisesta vastuusta kuin miespuolisilla kuluttajilla. Tutkimuksen tulokset paljastivat myös, että yritysten vastuullisuuden ja yritysten brändipääoman välinen positiivinen suhde oli vahvempi miehillä kuin naisilla. (Hur ym 2016, 355-357.) Naiset myös reagoivat herkemmin epäeettiseen käyttäytymiseen verrattuna miehiin, ja naisjohtajilla on vakavampi näkemys yritysten yhteiskuntavastuusta kuin mieskollegoilla, lisäksi heillä on suurempi usko yritysten maineeseen kohdistuvaan paineeseen. (Lu ym. 2020, 549, 568-569; Larrieta-Rubín ym. 2015, 101.)

Kyselyyn vastanneiden työkokemuksen määrä oli seuraavanlainen.

Taulukko 2. Vastaajien työkokemus

Työkokemuksesi määrä		
	n	Prosentti
Ei työkokemusta	1	0,36 %
alle 2 vuotta työkokemusta	3	1,07 %
2 - 5 vuotta työkokemusta	34	12,19 %
6 - 10 vuotta työkokemusta	72	25,81 %
Yli 10 vuotta työkokemusta	169	60,57 %

Enemmistöllä vastaajista 60,71 prosentilla oli työkokemusta yli 10 vuotta. 25,72 prosentilla vastaajista työkokemusta oli 6-10 vuoden ajalta, 12,14 prosentilla työkokemusta 2-5 vuoden ajalta ja alle 2 vuotta työkokemusta 1,07 prosentilla vastaajista. Vain yhdellä vastaajista ei ollut työkokemusta lainkaan.

Kyselyyn vastanneiden toimiala jakautui seuraavanlaisesti.

Taulukko 3. Vastaajien toimiala

Toimialasi		
	n	Prosentti
maa- ja metsätalous	7	2,53 %
teollisuus	18	6,50 %
rakentaminen	4	1,44 %
tukku- ja vähittäiskauppa	30	10,83 %
muu palveluala	19	6,86 %
majoitus- ja ravitsemistoiminta	18	6,50 %
informaatio ja viestintä	10	3,61 %
rahoitus- ja vakuutustoiminta	11	3,97 %
hallinto- ja tukipalvelutoiminta	23	8,30 %
koulutus	13	4,69 %
kiinteistöalan toiminta	5	1,81 %
terveys- ja sosiaalipalvelut	73	26,35 %
taiteet, viihteet ja virkistys	4	1,44 %
muu palvelutoiminta	15	5,42 %
toimiala tuntematon / muu	27	9,75 %

Selkeä enemmistö vastaajista työskenteli terveys- ja sosiaalipalveluissa, 26,35 prosenttia vastaajista, sekä tukku- ja vähittäiskaupan alalla toiseksi suurin osuus vastaajista 10,83 prosenttia. Oli kuitenkin mielenkiintoista huomata, että jokaiselta luokitellulta toimialalta on vähintään muutama edustaja, eikä mikään toimiala jäänyt edustamattomaksi.

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien tämänhetkistä työsuhdetta; osa-aikainen työskentely, koko-aikainen työskentely, vai työsuhteen ulkopuolella.

Taulukko 4. Työsuhde

Työskentelen tällä hetkellä		
	n	Prosentti
osa-aikaisesti	47	16,85 %
koko-aikaisesti	210	75,27 %
en ole työsuhteessa tällä hetkellä	22	7,88 %

Enemmistö vastaajista 75,36 prosenttia, työskenteli koko-aikaisesti, mutta mukaan mahtui myös osa-aikaisia 16,78 prosenttia vastaajista ja työttömiä vastaajista oli 7,86 prosenttia, oletettavasti työtä etsiviä, sillä vastaajat ovat tulleet Eilakaislan intranetin ja LinkedIn sivustojen kautta.

Viimeinen taustakysymys käsitteli sitä, että työskenteleekö vastaaja tällä hetkellä esimiesasemassa.

Taulukko 5. Vastaajien esihenkilöasema

Työskenteletkö esihenkilöasemassa tällä hetkellä		
	n	Prosentti
kyllä	51	18,21 %
en	229	81,79 %

Vastaajista enemmistö eli 81,49 prosenttia ei työskennellyt esimiesasemassa. 18,51 prosenttia vastaajista olivat esimiesasemassa.

Vastaajien taustamuuttujien keskiarvojen perusteella; tyypilliseksi tutkimukseen vastaajaksi muodostui vuonna 1983 syntynyt nainen, joka työskentelee koko-aikaisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden alalla, yli 10 vuoden työkokemuksella, ilman esimiesasemaa työtehtävässään.

4.2 Kuvailevat tutkimustulokset

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin työnantajan houkuttelevuuteen, maineeseen ja vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä. Vastaajia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin; kuinka tärkeitä seuraavat asiat heille ovat, ajatellen valitsemaansa yritystä, jossa mieluusti haluaisi työskennellä. Kaikki vastaukset toteutettiin Likertin asteikkoa käyttäen 1=ei lainkaan tärkeää, 5=erittäin tärkeää.

Tutkimuksen kysymyslomakkeen kysymys numero 7, joka pohjautuu aiemmin esiteltyjen Berthoinin (2005) työnantajan houkuttelevuuden viiteen eri osa-alueeseen, keskiarvot, mediaanit ja keskihajontaa kuvaavat vastaukset ovat esiteltynä seuraavassa taulukossa 6. Taulukossa saman houkuttelevuusulottuvuuden alle kuuluvat muuttujat ovat värikoodattu. Tarkastelemme keskiarvoja taulukon jälkeen.

Taulukko 6. Työnantajan houkuttelevuuden keskiarvot

Työnantajan houkuttelevuus							
	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Tunnustus/arvostus johdolta	0 %	4%	10 %	52 %	33 %	4,13	4
Ponnahduslauta tulevaisuuden työllistymiseen	0 %	5 %	24 %	48 %	23 %	3,89	4
Tunnet olosi hyväksi, koska työskentelet kyseisessä organisaatiossa	0 %	1 %	8%	41 %	50%	4,41	5
Saavutat uraasi tukevaa kokemusta	0 %	2 %	11 %	48 %	39%	4,23	4
Hyvät välit esimiehesi kanssa	0 %	1 %	10 %	47 %	43 %	4,31	4
Hauska työskentely-ympäristö	0 %	3%	24%	48 %	25 %	3,95	4
Hyvät välit työtovereidesi kanssa	0 %	0 %	5%	30 %	65 %	4,60	5
Kannustavat ja rohkaisevat kollegat	0 %	1 %	9%	42 %	48 %	4,37	4
Iloinen työympäristö	0 %	1 %	10 %	46 %	42 %	4,28	4
Työskentely jännittävässä ympäristössä	9 %	33 %	45 %	11 %	1 %	2,64	3

Innovatiivinen työnantaja - uudenlaiset työtavat/tulevaisuuteen katsova	0 %	9 %	30 %	46 %	15 %	3,67	4
Yritys arvostaa ja hyödyntää luovuuttasi	0 %	5 %	20 %	45 %	29 %	3,99	4
Yritys tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita	0 %	2 %	16 %	48 %	33 %	4,13	4
Yritys tuottaa innovatiivisia tuotteita ja palveluita	1 %	11 %	37 %	38 %	13 %	3,52	4
Yritys antaa takaisin yhteiskunnalle (humanitaarinen yritys)	4 %	14 %	40 %	27%	15 %	3,36	3
Mahdollisuus soveltaa oppimiasi asioita käytäntöön	1 %	3 %	11 %	52 %	34 %	4,15	4
Mahdollisuus opettaa muille mitä olet itse oppinut	2 %	9 %	23%	48 %	17 %	3,69	4
Hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus	0 %	1 %	7 %	44 %	49 %	4,40	4
Yritys on asiakasorientoitunut	1 %	8 %	22 %	41 %	28 %	3,87	4
Pysyvä työpaikka yrityksessä	0 %	6 %	8 %	35 %	51 %	4,31	5
Käytännönläheinen työkokemus yrityksessä	0 %	6 %	14 %	53 %	28 %	4,03	4
Keskimääräistä korkeampi palkka	2 %	14 %	37 %	35 %	11 %	3,39	3

Hyvät etenemismahdollisuudet yrityksessä	2 %	7 %	36 %	40 %	15 %	3,59	4
--	-----	-----	------	------	------	------	---

Tulokset ovat niputettu seuraavasti aiemmin teoriassa mainittujen; Berthonin laatiman (2005) ja Sivertzenin käyttämän (2013) määrittelyjä työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksista.

Kehittymismahdollisuuksien eli Development Valuen sisään niputettujen kokonaiskeskiarvo on 4,16. Tärkeimmäksi vastaajat nostivat hyvän olon kokemuksen, kyseisessä yrityksessä työskentelyn vuoksi keskiarvolla 4,41. Toiseksi tärkeimpänä kehittymismahdollisuuksien osalta pidettiin uraa tukevan kokemuksen saavuttamista keskiarvolla 4,23 ja kolmanneksi tärkeimpänä tunnustusta/arvostusta johdolta keskiarvolla 4,13. Vähiten tärkeämpänä kehittymismahdollisuuksien sisältä vastaajat pitivät ponnahduslautaa tulevaisuudessa työllistymiseen 3,89.

Toimivan työyhteisön eli Social Valuen sisään niputettujen kokonaiskeskiarvo oli kaikista korkein eli 4,30. Toimivan työyhteisön tärkeys siis korostuu vastaajilla. Tärkeimmäksi he kuitenkin nostivat hyvien välien merkityksen työtovereiden kanssa keskiarvolla 4,60. Työskentely-ympäristöä koskeva jäi tässäkin arvossa viimeiseksi, hauskan työskentely-ympäristön keskiarvo 3,95. Huomattavaa on, että välejä työtovereihin pidettiin tärkeämpinä, kuin välejä esimieheen.

Kiinnostavuuden eli Interest Valuen sisään niputettujen kokonaiskeskiarvo on 3,59. Kiinnostavuuden osalta tärkeimmäksi vastaajat nostivat yrityksen kyvyn tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita keskiarvolla 4,13. Yrityksen arvostus ja luovuuden hyödyntäminen työntekijää kohtaan sai keskiarvon 3,99. Vähiten tärkeämmäksi vastaajat kokivat työskentelyn jännittävässä ympäristössä 2,64.

Vetovoimaisuuden eli Application Valuen sisään niputettujen kokonaiskeskiarvo on 3,89. Tärkeimmäksi vastaajat nostivat hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden keskiarvolla 4,40. Yrityksen asiakasorientaation tärkeydeksi vastaajien keskiarvo oli 3,87. Vähiten tärkeimmäksi vetovoimaisuuden sisällä vastaajat arvottivat yhteiskunnalle takaisin antavan, humanitäärisen yrityksen merkityksen keskiarvolla 3,36.

Ansaintamahdollisuuksien eli Economic Valuen sisään niputettujen kokonaiskeskiarvo on kaikista alhaisin 3,83. Vähiten tärkeäksi ansaintamahdollisuuksien sisällä vastaajat arvottivat, ehkä hieman yllätyksellisesti, keskimääräistä korkeamman palkan 3,39. Hyvät etenimesmahdollisuudet saivat vastaajilta keskiarvon 3,59. Toiseksi korkeimmaksi vastaajilla nousi käytännönläheinen työkokemus yrityksessä keskiarvolla 4,03 ja korkeimmaksi nousi pysyvän työpaikan merkitys yrityksessä keskiarvolla 4,31.

Taulukossa 6 on myös huomattavaa, että mediaani eli jakauman tyypillinen arvo oli alhaisimmillaan (3,00) muuttujien ”työskentely jännittävässä työympäristössä”, ”yritys antaa takaisin yhteiskunnalle” ja ”keskimääräistä korkeampi palkka” kohdalla. Korkeimmillaan mediaani (5,00) oli muuttujien ”tunnet olosi hyväksi, kun työskentelet kyseisessä organisaatiossa”, ”hyvät välit työtovereidesi kanssa” ja ”pysyvä työpaikka yrityksessä” kohdalla.

Työnantajan maineen tärkeydestä kysyttiin seuraavaksi, kysymyksessä 10; myös hyödyntäen aiemmin käytettyä Likertin asteikkoa 1=täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä.

Taulukko 7. Työnantajan maineen keskiarvot

Työnantajan maineesta	1	2	3	4	5
Uskon, että muut samanikäiset arvostavat tätä yritystä	1 %	7 %	23 %	57 %	12 %
Ystäväni arvostavat tätä yritystä työnantajana	1 %	7 %	30 %	47 %	15 %
Uskon, että ystävilläni on myönteinen kuva tästä yrityksestä hyvänä työnantajana	1 %	4 %	25 %	52 %	18 %
Muilla samanikäisillä on myönteinen kuva tästä yrityksestä työnantajana	1 %	6 %	25 %	52 %	16 %

Enemmistö vastaajista, 57 prosenttia, olivat jokseenkin samaa mieltä (4) väittämän kanssa; uskon, että muut samanikäiset arvostavat tätä yritystä, jonka he kokisivat houkuttelevaksi. Sama toistui myös ystävien arvostuksesta ja ystävien myönteisestä kuvasta yritystä kohtaan kysyttäessä. Mediaani kaikille vastauksille oli 4,00 eli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat tuloksien mukaan kokivat, että muut samanikäiset, eli samaan Y-sukupolven lukeutuvat, ajattelevat myönteisesti siitä yrityksestä, joka myös heille itselleen näyttäytyy houkuttelevana.

Yleisesti vastaajia itseään houkuttelevasta työnantajasta kysyttiin kysymyksessä 9, esiteltynä taulukossa 8. Käytettiin jälleen Likertin asteikkoa, 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

Taulukko 8. Työnantajamielikuvan keskiarvot

Työnantajamielikuvasta	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Työskentely tässä organisaatiossa tarjoaisi keskimääräistä paremman palkan	8 %	19 %	28 %	34 %	11 %	3,22	3
Tämä yritys tarjoaisi minulle työmahdollisuuksia halutuilla sijainneilla	1 %	9 %	14 %	46 %	29 %	3,92	4
Tämä yritys tarjoaisi minulle sellaista työtä, jota haluan	1 %	2 %	4 %	38 %	55 %	4,45	5
Tässä yrityksessä on hyvät mahdollisuudet edetä uralla	3 %	11 %	24 %	41 %	22 %	3,70	4
Tässä yrityksessä olisi hyvä työskentely-ympäristö	0 %	3 %	9 %	44 %	44 %	4,28	4
Työskentely tässä yrityksessä tarjoaisi minulle kiinnostavia tehtäviä ja vastuita	1 %	2 %	9 %	45 %	43 %	4,28	4
Tämä yritys tarjoaisi minulle keskimääräistä parempia etuja	2 %	14 %	30 %	38 %	16 %	3,52	4

Tämä yritys tarjoaisi työtehtäviä, joissa olisi mahdollista sovittaa yhteen työ ja oma elämä	3 %	5 %	12 %	34 %	46 %	4,16	4
--	--------	-----	---------	------	---------	------	---

Mielenkiintoista taulukossa (8) on se, että tässä vastaajat arvottivat keskimääräistä paremman palkan tärkeyden alhaisimmaksi, keskiarvolla 3,22. Myöskään keskimääräistä parempien etuuksien merkitystä ei pidetty kovin korkealla, keskiarvolla 3,52. Uralla etenemisen mahdollisuudelle vastaajat antoivat keskiarvon 3,70. Mielenkiintoista myös huomata, että vastaajille oli tärkeää (taulukko 6) pysyvä työpaikka yrityksessä, mutta työpaikassa etenemistä ei pidetty yhtä korkeassa arvossa.

Korkeimpana pidettiin omaa mielikuvaa siitä, että yritys tarjoaisi juuri sellaista työtä kuin vastaaja haluaa keskiarvolla 4,45. Seuraavaksi tärkeimpinä vastaajat pitivät tässä työskentely-ympäristöä ja kiinnostavien tehtävien ja vastuun merkitystä keskiarvoilla 4,28. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen nousi myös keskiarvoltaan 4,16 jokseenkin tärkeäksi. Taulukko (5) ja taulukko (8) tukevat toisiaan; vastaajilla ei korostu palkan suuruuden merkitys työnantajan houkuttelevuudessa, vaan se arvotetaan alhaisimmaksi molemmissa taulukoissa. Tärkeimmiksi molempien taulukkojen vastausten perusteella nostettiin sosiaaliset seikat, kuten työssä viihtyvyys, mitä itse työltä haluaa ja toimivan työyhteisön (social value) merkitys. Huomattavaa taulukossa (8) on myös se, että vastaajien alhaisin mediaani liittyy ansaintamahdollisuuksiin. Alhaisin mediaani (3) koskee muuttujaa ”työskentely tässä organisaatiossa tarjoaisi paremman palkan.” Korkein mediaani (5) koskee vastaajan omaa mieltymystä, muuttujassa ”tämä yritys tarjoaisi sellaista työtä, jota haluan.”

Työnantajan vastuullisuudesta kysyttäessä käytettiin myös Likertin asteikkoa seuraavanlaisesti: 1= ei lainkaan tärkeää, 2= ei kovin tärkeää, 3 = neutraali, 4 = tärkeää, 5= erittäin tärkeää. Esittelen taulukossa (9) lopullista keskiarvoa kuvaavat vastaukset.

Taulukko 9. Työnantajan vastuullisuuden keskiarvot

Työnantajan vastuullisuudesta	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Yritys on taloudellisesti vakaa ja kilpailukykyinen	1 %	4 %	16 %	45 %	34 %	4,06	4
Yrityksen työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti	0 %	0 %	3 %	18 %	79 %	4,75	5
Yrityksen sidosryhmiä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti (alihankkijat, asiakkaat, yhteistyökumppanit jne.)	0 %	0 %	8 %	45 %	47 %	4,38	4
Yrityksen henkilöstön hyvinvointi on korkealla tasolla	0 %	0 %	4 %	30 %	66 %	4,61	5
Yritys on syrjimätön ja tasa-arvoinen rekrytointivaiheessa	0 %	1 %	7 %	27 %	64 %	4,55	5
Yritys pyrkii toiminnallaan vähentämään ympäristöhaittoja	2 %	7 %	24 %	41 %	26 %	3,82	4

Yritys tekee konkreettisia tekoja kestävän kehityksen edistämiseksi	1 %	6 %	31 %	37 %	25 %	3,78	4
Yrityksen tuottamat palvelut/tuotteet eivät aiheuta haittaa ympäristölle	1 %	4 %	27 %	38 %	29 %	3,91	4
Yrityksellä on korkeampi päämäärä, kuin pelkästään rahan tekeminen	1 %	6 %	22 %	37 %	34 %	3,95	4
Yritys osallistuu toiminnallaan yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun	2 %	10 %	30 %	35 %	22 %	3,66	4
Yritys viestii vastuullisuudestaan avoimesti ja selkeästi	1 %	3 %	23 %	41 %	32 %	4,01	4
Yritys ottaa työntekijät aktiivisesti mukaan vastuullisuuden kehittämiseen	1 %	5 %	26 %	39 %	30 %	3,92	4

Taulukossa on tummennettuna ovat kaikista merkittävimmät tulokset, eli ne keskiarvot, jotka ovat ylittävät arvon 4,00. Taulukko osoittaa, että vastaajat pitivät keskiarvollisesti kaikista tärkeimpänä työntekijöiden tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua (4,75), toiseksi tärkeimpänä henkilöstön hyvinvoinnin korkeaa tasoa (4,61), sekä kolmanneksi tärkeimpänä syrjimättömyyttä ja tasa-arvoisuutta jo rekrytointivaiheessa (4,55). Myös sidosryhmien kohtelua pidettiin tärkeän ja erittäin tärkeän välissä. Yrityksen taloudellinen vakaus ja kilpailukyky (4,06) sekä yrityksen vastuullisuudesta avoimesti ja selkeästi viestiminen (4,01) nousivat myös tärkeiden tekijöiden joukkoon.

Taulukon 9 tulokset ovat jokseenkin samanlaiset edellisten taulukkojen 5 ja 8 kanssa. Sosiaaliset arvot korostuvat työnantajan houkuttelevuudessa. Taloudelliset ja ympäristöön liittyvät arvot ei-

vät erottuvasti nouse kussakaan taulukossa. On kuitenkin huomattavaa, että yrityksen oma taloudellinen vakaus ja kilpailukyky keskiarvolla 4,06 olivat huomattavasti tärkeämpiä kuin aikaisempien taulukkojen vastaajalle henkilökohtaisen palkan tärkeys.

Aikaisempien taulukoiden, tuloksien ja faktorianalyyysien lisäksi, toimeksiantajalle hyödyllisiä vastauksia olivat kysymyslomakkeen viimeiset kysymykset, jotka käsittelivät työnantajan vastuullisuutta ja tiedonhakua vastuullisuudesta.

Taulukko 10. Vastuullisuustiedon etsiminen töitä hakiessa

Etsitkö tietoa työnantajan vastuullisuudesta töitä hakiessasi?		
	n	Prosentti
kyllä	123	44,57 %
en	153	55,43 %

Vastaajilta kysyttiin (taulukko 10), etsivätkö he tietoa työnantajan vastuullisuudesta töitä hakiesaan. Tulokset ovat jakaantuneet suhteellisen tasaisesti, 55,43 prosenttia vastaajista kertoo, ettei etsi tietoa potentiaalisen työnantajan vastuullisuudesta töitä hakiessaan. 44,57 prosenttia vastaajista taas kertoo etsivänsä tietoa työnantajan vastuullisuudesta hakuaikomuksiensa yhteydessä.

Taulukko 11. Kanavat, joista vastuullisuustietoa etsitään

Mistä kanavista etsit tietoa työnantajan vastuullisuudesta?		
	n	Prosentti
Työnantajan omilta verkkosivuilta	179	82,49 %
Hakupalvelimesta (esim. google)	133	61,29 %
Sosiaalisesta mediasta (esim. linkedin, facebook, instagram, twitter)	108	49,77 %
Uutissivustoilta	46	21,20 %
Tuttavilta (kuulopuhe)	101	46,54 %
Muualta, mistä?	5	2,30 %

Kysyttäessä mistä kanavista vastaajat etsivät tietoa työnantajan vastuullisuudesta; selkeä enemmistö 82,49 prosenttia etsivät tiedon työnantajan omilta verkkosivuilta, seuraavaksi eniten hakupalvelimista, lisäksi sosiaalisesta mediasta 49,77 prosenttia vastaajista, ja mielenkiintoisesti tuttavilta kysyminen ja kuulopuheen merkitys korostui 46,54 prosentilla vastaajista. Maineella (taulukko 6) ja kuulopuheen merkityksellä on toisiaan tukeva yhteys. Vastaajille on tärkeää, mitä mieltä ystävät, tuttavat ja samanikäiset ajattelevat yrityksestä, jonne heillä on hakuaikonus. Avoumissa vastauksissa vaihtoehtojen listaan vastaajat olivat lisänneet Tuntopalvelun, joka omien nettisivujensa mukaan kertoo ”*läpinäkyvän totuuden työpaikoista*”, palveluun yrityksessä työskennelleet henkilöt voivat lisätä oman arvionsa kommentteineen asteikolla 1-5 yrityksestä työnantajana.

Lisäksi vastaajat mainitsivat Monster & Mol työnhakusivustot kanaviksi etsiä tietoa yrityksen vastuullisuudesta. Kahdella vastaajista oli tullut avoimeen kenttään hyvin asenteita kuvaava kommentti: *”en etsinyt, tarvitsin vain töitä.”*

Taulukko 12. Nykyisen työnantajan vastuullisuus

Koetko tällä hetkellä työskenteleväsi vastuullisella työnantajalla?		
	n	Prosentti
Kyllä	166	59,29 %
En	51	18,21 %
En osaa sanoa	63	22,50 %

Viimeisenä vastaajilta kysyttiin, että kokevatko he tällä hetkellä työskentelevänsä vastuullisella työnantajalla. Enemmistö eli 59,29 prosenttia vastaajista kokivat työnantajansa vastuulliseksi, kun taas 22,5 prosenttia ei osannut sanoa, onko työnantaja vastuullinen. En osaa sanoa- vastausta voi tulkita monella eri tapaa, mutta tässä varmasti vastuullisuuden määrittelyllä on oma osansa. Työnantajan vastuullisuudesta ei välttämättä aina työntekijällä ole tarpeeksi tietoa, jotta hän voisi arvioida tämän vastuullisuutta. Myös työnantaja voidaan kokea vastuulliseksi yhdellä tai kahdella vastuullisuuden osa-alueella, mutta ei kokonaisuudessaan vastuulliseksi. En osaa sanoa- vastaus on siis hyvin monitulkintainen. Työnantajan näkökulmasta on kuitenkin huolestuttavaa, jos työntekijä ei osaa sanoa kokeeko työnantajan vastuulliseksi.

Työnantajan houkuttelevuutta ja vastuullisuutta tarkastelemme seuraavaksi hieman tarkemmin, ja pyrimme löytämään asenteita kuvaavia selittäjiä, faktorianalyysin ja korrelaation menetelmin.

4.3 Faktorianalyysi

Faktorianalyysin avulla saadaan selville, onko joillakin muuttujilla samankaltaista vaihtelua ja toisaalta ovatko jotkut muuttujat riippumattomia toisistaan. Faktorianalyysin avulla muuttujien määrää ja ilmiön hajanaisuutta saadaan vähennettyä. (Nummenmaa 2009, 333; Metsämuuronen 2011 667). Faktorianalyysin tekeminen luotettavasti edellyttää yli 100 otoskokoa, mieluummin noin 200 otoskokoa. (Heikkilä 2014, 43.) Metsämuuronen (2011, 666-667) mukaan nyrkkisääntönä 200 otoskoon lisäksi havaintoja tulisi olla vähintään viisi kutakin muuttujaa kohden. Tämän tutkimuksen otoskoko ja havainnot muuttujaa kohden mahdollistavat luotettavan faktorianalyysin. Tähän perustuen jatkoanalyysiin valittiin siis koko aineisto, $n=279$. Faktorianalyysi-menetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään exploratiivista faktorianalyysia.

Osa-aineiston tarkastelu – vastuullisuus

Tarkastelu aloitettiin työnantajan vastuullisuutta mittaavien ulottuvuuksien (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuullisuus) exploratiivista faktorianalyysia hyödyntäen. Exploratiivinen faktorianalyysi pyrkii etsimään muuttujajoukosta faktoreita, jotka pystyvät selittämään havaittujen muuttujien vaihtelua ilman, että tutkijalla on etukäteen vahvoja odotuksia löydettävien faktoreiden määrästä tai niiden tulkinnasta. (Nummenmaa 2009, 333, 342.) Exploratiivisessa faktorianalyysissa tarkoituksena on tehdä aineistolähtöisiä päätelmiä (Yong & Pearce 2013, 79).

Tässä vaiheessa päädyttiin pitämään kolme faktoria mukana tarkastelussa, vaikka kolmas latauksista oli alle < 1 . Ominaisarvojen (eng. eigenvalue) rajana pidetään yleisesti 1,00, mutta sitä voidaan pienentää jos 50 prosentin seliteosuus ei täyty (Valli 2015, 127). Tästä syystä perustellusti arvolla 0,955 kolmas faktori otettiin mukaan, sen ollessa erittäin lähellä 1,00. Myös muuttujien kokonaisvaihteluun perustuen ensimmäinen faktori selittää vain 44,143 % muuttujien kokonaisvaihtelusta, toinen 12,470%, kolmas 8,294%, joten kolmas päätettiin ottaa mukaan prosenttiosuuden kattavuuden saavuttamiseksi. Kolmen faktorin näin selittäessä 64,907 prosenttia eli enemmistön muuttujien kokonaisvaihtelusta. Tämä tarkoittaa sitä, että loput 35,093% informaatiosta on faktoroinnin seurauksena jäänyt pois eli tulokset eivät ole täysin yksiselitteisiä.

Faktorianalyysin päätulokset tehtiin rotatoidusta latausmatriisista, käyttäen apuna pattern matriixia, kolmella faktorilla seuraavanlaisesti, esiteltynä taulukossa 13.

Taulukko 13. Vastuullisuuden faktorilataukset

	Faktorit		
	1 Osallistava faktori	2 Sosiaalinen faktori	3 Oletusarvo faktori
Yritys on taloudellisesti vakaa ja kilpailukykyinen	-0,131	0,220	-0,137
Yritys viestii vastuullisuudestaan avoimesti ja selkeästi	0,559	0,089	-0,256
Yritys ottaa työntekijät aktiivisesti mukaan vastuullisuuden kehittämiseen	0,653	0,170	-0,158
Yrityksen sidosryhmiä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti (alihankkijat, asiakkaat, yhteistyökumppanit jne)	0,100	0,800	0,142
Yritys osallistuu toiminnallaan yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun	0,785	-0,019	-0,076
Yritys on syrjimätön ja tasa-arvoinen rekrytointivaiheessa	0,075	0,417	-0,259
Yrityksellä on korkeampi päämäärä, kuin pelkästään rahan tekeminen	0,692	0,083	-0,031
Yrityksen työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti	0,051	0,415	-0,131
Yrityksen tuottamat palvelut/tuotteet eivät aiheuta haittaa ympäristölle	0,296	0,076	-0,538
Yrityksen henkilöstön hyvinvointi on korkealla tasolla	0,096	0,702	0,101
Yritys pyrkii toiminnallaan vähentämään ympäristöhaittoja	0,167	0,009	-0,811

Yritys tekee konkreettisia tekoja kestävän kehityksen edistämiseksi	0,196	-0,038	-0,857
---	-------	--------	---------------

Faktorien lataukset (taulukko 13) ilmaisevat, kuinka paljon faktori selittää kunkin muuttujan vaihtelusta. Mitä suurempi näiden faktoreiden ja muuttujien välinen itseisarvo on, sitä enemmän kyseinen faktori selittää kunkin muuttujan vaihtelua. Mikäli muuttujan lataukset eivät yhdenkään faktorin kohdalla ylitä arvoa 0,30, on lataus niin pieni, ettei niitä yleensä kannata käsitellä sen tarkemmin, joten seuraavissa kappaleissa käsitellään vain merkittäviä latauksia. (Nummenmaa 2009, 338; Metsämuuronen 2011; 670.)

Faktorissa 1, joka nimettiin ”**osallistavaksi**” faktoriksi, latautuvat merkittävimmin yrityksen aktiivista toimintaa ja ympäristöä kehittävät muuttujat. Faktoria 1 selittää kaikki muuttujat, jotka liittyvät jollain tapaa humanitääriin yritykseen, ja työnantajaan, joka pyrkii toimillaan aktiivisesti kehittämään vastuullisuusasioita. Mielenkiintoista on, että faktorissa 1; sosiaalisilla osa-alueilla sekä taloudellisilla osa-alueilla ei ollut suurta latausta. Korkein lataus on muuttujassa: ”yritys pyrkii toiminnallaan yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun” 0,785. Toiseksi korkein lataus löytyi muuttujasta ”yrityksellä on korkeampi päämäärä, kuin pelkästään rahan tekeminen” latauksella 0,692 ja kolmanneksi korkein ”yritys ottaa työntekijät aktiivisesti mukaan vastuullisuuden kehittämiseen” latauksella 0,653. Lisäksi vastuullisuudesta avoimesti viestiminen latautui suhteellisen korkealle latauksella 0,559.

Faktorissa 2, joka nimettiin ”**sosiaaliseksi**” faktoriksi, latautuu positiivisesti aina työnantajan sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Esimerkiksi ”yrityksen henkilöstön hyvinvointi on korkealla tasolla” faktorissa 2 lataus on 0,702. Samankaltaisessa kysymyksessä sosiaalisesta vastuullisuudesta ”yrityksen sidosryhmiä kohdellaan tasa-arvoisesti” lataus on 0,800. Merkittävää tässä on se, että muissa faktoreissa (1 ja 3) nämä eivät ole korostetusti korkeimmat muuttujien latautujat. Faktori 2 tukee eniten tutkimuksessa esitettyä teoriapohjaa, jossa työnantajan sosiaalinen vastuullisuus ja henkilöstö asetetaan korkealle houkuttelevuudessa. Mielenkiintoista kuitenkin on, että vastaajien joukosta löytyy selkeä sosiaalisen vastuullisuuden korkealle arvottava faktori, vaikka kyseessä on vastaajien itsensä kuvitteleva työnantaja, jonka he arvottaisivat houkuttelevuudessa korkealle.

Faktori 3 on hieman kahdesta ensimmäisestä selkeästä faktorista poikkeava. Kolmas faktori otettiin kuitenkin tarkasteluun mukaan, aiemmin perustellun kokonaisvaihtelun vuoksi. Faktori 3 nimettiin ”oletusarvo” faktoriksi, sillä siinä latautuvat ympäristövastuullisuudesta kysyttävät muuttajat negatiivisesti. Korkein negatiivinen lataus 3 faktorin osalta on väittämässä ”yritys tekee konkreettisia tekoja kestävän kehityksen edistämiseksi” $-0,857$. Toiseksi korkein negatiivinen lataus väittämässä ”yritys pyrkii toiminnallaan vähentämään ympäristöhaittoja” $-0,811$. Kolmanneksi negatiivisin lataus oli ”yrityksen tuottamat palvelut/tuotteet eivät aiheuta haittaa ympäristölle” väittämässä. Tässä faktorissa on lähes päinvastaisia latauksia kuin faktorissa 1, joka nimettiin osalistavaksi faktoriksi.

Negatiiviset lataukset tässä faktorissa 3 voivat tarkoittaa sitä, että vastaajat pitivät näitä asioita itsestäänselvyyksinä, edellytyksinä toiminnalle. Toinen tulkintatapa faktorille 3 on se, että vastaajat pitivät ympäristövastuullisuuteen liittyvien muuttujien korkealle arvottamista olevan ”pois” joltakin toiselta vastuullisuuden osa-alueelta. Ihmisten kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen liittyvät muuttajat nousivat selkeästi myös keksiarvotarkasteluissa korkealle, joten todennäköisesti vastaajat ovat halunneet painottaa näiden tärkeysjärjestystä. Faktoria 3 voidaan myös tulkinta teoriapohjaankin nojaten niin, että vastaajien on hankala nähdä oman tai yrityksen toimintojen vaikutukset ympäristöön. Tästä kertoisi myös negatiivisin lataus ”yritys tekee konkreettisia tekoja kestävän kehityksen edistämiseksi”, eli vastaajat eivät koe kokonaiskuvan kannalta merkitykselliseksi; mitä yritys tekee ympäristön eteen. Tällainen ajattelutapa on varsin yleinen suomalaisilla, eli koetaan omien tekojen vaikuttavuudella olevan melko vähän vaikutusta.

4.4 Houkuttelevuuden ja vastuullisuuden korrelointi

Seuraavaksi tehtiin jatkoanalyysi korrelaatioanalyysillä houkuttelevuuden osa-alueiden ja vastuullisuus faktorien välillä, korreloivatko nämä keskenään, onko niillä siis yhteys. Vastuullisuus osion faktorit nimettiin kolmeen eri luokkaan (taulukko 10), ja näistä suurimmat, eli tilastollisesti merkittävimmät lataukset otettiin mukaan seuraavan korrelaatio-analyysin tekoon.

Korrelaatiomatriisi suoritettiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerrointa käyttäen, joka on vähintään kahden intervalliasteikollisen muuttujan keskinäisen lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta kuvaava tilastollinen tunnusluku ja yleisin korrelaatioita kuvaava tunnusluku (Metsämuuronen 2009, 22). Pearsonin korrelaatiokerroin soveltu hyvin suhdeasteikollisten muuttujien

välisen riippuvuuden mittaamiseen. Korrelaatiokertoimen merkitsevyyden testaamiseksi lasketaan p-arvo. Korrelaatiokertoimen arvot ovat aina -1 ja +1 väliltä. Mitä suurempi on korrelaatiokerroin, sitä vahvempi on muuttujien välinen lineaarinen yhteys. Jos korrelaatiokerroin on nolla, muuttujien välillä ei ole lineaarista yhteyttä eli korrelaatio ei ole tilastollisesti merkitsevä. (Metsämuuronen 2009, 22; Metsämuuronen 2011 670; Korrelaatio ja riippuvuusluvut 2004.)

Houkuttelevuuden viisi osa-aluetta kiinnostavuus, ansaintamahdollisuudet, kehittymismahdollisuudet, työyhteisö ja vetovoimaisuus nimettiin taulukkoon (11) sinisellä, ja vastuullisuuden faktorit vihreällä helpottamaan taulukon lukemista. Taulukkoon on korostettu tilastollisesti merkittävimpiä p-arvoja, joita tarkastellaan myöhemmin.

Taulukko 14. Korrelaatiomatriisi

Houkuttelevuuden ja vastuullisuuden korrelaatiot

		Kiinnosta- vuus	An- sainta	Kehitty- mism	T-Työyh- teisö	Vetovoi- maisuu	Osallis- tava	Sosiaali- nen	Oletus- arvo
Kiinnostavuus (in- terest value)	Pearson Cor- relation	1	,305**	,438**	,239**	,494**	,347**	,244**	,349**
	N	280	280	280	280	280	279	279	279
Ansaintamahdoli- suus (economic value)	Pearson Cor- relation	,305**	1	,515**	,444**	,399**	0,084	,199**	,141*
	N	280	280	280	280	280	279	279	279
Kehittymismah- dollisuus (deve- lopment value)	Pearson Cor- relation	,438**	,515**	1	,412**	,463**	,263**	,236**	,279**
	N	280	280	280	280	280	279	279	279
Toimiva työyh- teisö (social va- lue)	Pearson Cor- relation	,239**	,444**	,412**	1	,405**	,277**	,350**	,356**
	N	280	280	280	280	280	279	279	279
Vetovoimaisuus (application value)	Pearson Cor- relation	,494**	,399**	,463**	,405**	1	,490**	,324**	,426**
	N	280	280	280	280	280	279	279	279
Osallistava (vas- tuullisuus)	Pearson Cor- relation	,347**	0,084	,263**	,277**	,490**	1	,471**	,839**
	N	279	279	279	279	279	279	279	279
Sosiaalinen (vas- tuullisuus)	Pearson Cor- relation	,244**	,199**	,236**	,350**	,324**	,471**	1	,591**
	N	279	279	279	279	279	279	279	279
Oletusarvon fak- tori (vastuullisuus)	Pearson Cor- relation	,349**	,141*	,279**	,356**	,426**	,839**	,591**	1
	N	279	279	279	279	279	279	279	279

**Tilastollisesti merkittävä, p-arvo alle 0.01. *Tilastollisesti merkittävä, p-arvo alle 0.05

Merkittävimpiä korrelaatioita oheisessa taulukossa ovat kaikki $< 0,200$ arvon ylittävät. Mitä lähempänä arvo on $< 0,00$, sitä vähemmän niillä on yhteyttä. Nollan ylittävät arvot ovat positiivisia, eli niillä on yhteys. (Metsämuuronen 2009, 33-34.)

Houkuttelevuuden osa-alueista kiinnostavuus korreloi merkitsevästi vetovoimaisuuden kanssa ($r = 0,494$). Ansaintamahdollisuudet korreloivat merkittävästi kehittymismahdollisuuksien kanssa ($r = 0,515$), mikä erittäin todennäköisesti johtuu siitä, että näiden kahden houkuttelevuuden osa-alueissa on toisiaan tukevia muuttujia, kuten esimerkiksi ”hyvät etenemismahdollisuudet” ja ”ponnahduslauta tulevaisuuden työllistymiseen”. Mielenkiintoista huomata ansaintamahdollisuuksien ja oletusarvo faktorin korrelaatiosta ($r = 0,141$), että näiden kahden välinen yhteys on heikko. Kuten aiemman taulukon yhteydessä analysoin, ”oletusarvoksi” nimetty faktori voi myös tarkoittaa itsestäänselvyyttä, oletusta vastuulliselle toiminnalle; ettei sitä pidetä tärkeänä, saati merkittävänä. Ansaintamahdollisuudet eivät lähes lainkaan korreloi minkään vastuullisuus- faktorin kanssa, ja kaikista lähimpänä nollaa, eli ei juurikaan yhteyttä ansaintamahdollisuuksilla on osallistavan faktorin kanssa.

Houkuttelevuuden osa-alueista toimiva työyhteisö korreloi merkittävästi ($r = 0,350$) sosiaalisesti nimetyin, vastuullisuus- faktorin kanssa. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että näillä on samankaltaisia arvoja keskenään. Vetovoimaisuuden osa-alue taas korreloi merkittävästi ($r = 0,490$) osallistavaksi nimetyin, vastuullisuus- faktorin kanssa. Osallistava faktori (taulukko 10) onkin erittäin mielenkiintoinen, sillä se pitää sisällään kaikkia muuttujia, jotka liittyvät henkilöstön aktivoimiseen ja mukaan ottamiseen vastuullisuuden kehittämiseksi. Vetovoimaisuuden korreloidessa tämän faktorin kanssa voidaan siis todeta näillä kahdella olevan merkittävin ** yhteys. Vetovoimaisuuden kanssa merkittävästi korreloi ($r = 0,426$) yllätyksellisesti myös vastuuttomuudeksi nimetty faktori. Vetovoimaisuus on siis Berthonin (2005) houkuttelevuuden mittareista eniten vastuullisuuden faktoreiden kanssa korreloivin arvo.

On huomattavaa, että houkuttelevuuden mittarit korreloivat merkittävästi myös keskenään, kuten myös vastuullisuuden mittarit. Kuitenkin näiden kahden korreloimista keskenään mitattaessa, merkittävin yhteys on siis Berthonin (2005) määrittelemän vetovoimaisuuden ja tämän tutkimuksen osallistavan faktorin välillä ($r = 0,490$). Berthonin (2005) määrittelemillä ansaintamahdollisuuksilla ei ole juurikaan yhteyttä vastuullisuus faktoreiden kanssa.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa alalukuineen kootaan yhteen ja tarkastellaan tämän tutkimuksen tuloksia tarkemmin, tehden johtopäätöksiä ja tulkintoja sekä pohditaan jatkotutkimusehdotuksia.

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin selvittää vastuullisuuden yhteyttä työnantajan houkuttelevuuteen ja mitata keskeisiä houkuttelevuustekijöitä Y-sukupolven näkökulmasta. Keskeiset tutkimuskysymykset olivat: Millä tekijöillä on yhteys työnantajan houkuttelevuuteen Y-sukupolven työnhakijalle? Millainen yhteys vastuullisuudella on työnantajan houkuttelevuuteen Y-sukupolven työnhakijalle? Mikä vastuullisuusfaktori nousee tärkeimmäksi Y-sukupolven käsityksessä houkuttelevasta työnantajasta?

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitettiin Y-sukupolven näkökulma työnantajan houkuttelevuustekijöihin. Tutkimuksen tuloksista selvisi, mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä, joita Y-sukupolvi arvostaa nykyisessä ja/tai potentiaalisessa työnantajassaan, ja kuinka paljon vastuullisuudella on yhteyttä houkuttelevuuteen. Tärkeimpiä houkuttelevuustekijöitä olivat toimivan työyhteisön (social value) sisään lukeutuvat arvot, joista tärkeimmäksi nousivat hyvät välit työtovereiden kanssa. Toiseksi tärkeimmäksi vastaajat arvottivat kehittymismahdollisuuksiin (development value) lukeutuvat arvot, joista tärkeimmäksi vastaajat nostivat hyvän olon kokemuksen, kyseisessä yrityksessä työskentelyn vuoksi. Hieman teoriapohjasta poiketen, Y-sukupolvi arvosti korkealle myös pysyvää työpaikkaa yrityksessä. Houkuttelevaan työnantajamielikuvaan johtavista tekijöistä vastaajat arvostivat eniten itselleen mielekkään työn tekemistä, hyvää työskentely-ympäristöä ja kiinnostavien tehtävien ja vastuiden tarjoamista. Mielenkiintoista tutkimustuloksissa oli se, että alhaisimmaksi vastaajat työnantajamielikuvassa arvottivat keskimääräistä paremman palkan tarjoamisen ja keskimääräistä parempien etujen tarjoamisen. Tutkimuksen tuloksiin ansaintamahdollisuuksien vähäisestä merkityksestä on kuitenkin syytä suhtautua kriittisesti, sillä todellinen työnhakutilanne saattaa muuttaa vastaajan mielipidettä.

Vastuullisuuden yhteys houkuttelevuuteen. Vastuullisuudessa selkeästi tärkeimpänä koettiin sosiaalisen vastuullisuuden alle kuuluva; yrityksen henkilöstön tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu, yrityksen henkilöstön yleinen hyvinvointi ja tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus rekrytointivaiheessa. Vastuullisuusfaktoreita nostettiin esiin kolme, joista ensimmäinen nousi mielenkiintoisesti osallistavaan arvoon, mikä tarkoittaa, että korkeimmin latautuivat ne muuttujat, jotka

käsittelivät yritystä, joka pyrkii toimillaan aktiivisesti kehittämään ja viestimään vastuullisuusasioita. Toinen faktori, minkä suurimpia latauksia olivat myös houkuttelevuudessa tärkeimmäksi nousseita sosiaalisen vastuullisuuden arvoja, käsittivät muuttujat sidosryhmien oikeudenmukaisen ja tasa-arvollisen kohtelemisen ja henkilöstön hyvinvoinnin. Kolmas faktori oli mielenkiintoinen tutkimustuloksien kannalta, sillä faktorissa ympäristövastuullisuuteen liittyvät tekijät latautuivat negatiivisesti. Esimerkiksi muuttujissa: ”yritys pyrkii toiminnallaan vähentämään ympäristöhaittoja” ja ”yritys tekee konkreettisia tekoja kestävän kehityksen edistämiseksi” negatiivinen lataus oli suurimmillaan. Tässä faktorissa voi olla monta eri tulkintatapaa, mikä tekeekin siitä erittäin mielenkiintoisen. Tutkimuksen muiden kysymysten keskiarvolliset tulokset huomioon ottaen kyseessä tuskin on ns. ”ympäristövastaisuus” tai sen merkityksen täysi olemattomuus. Kolmas faktori voidaan kenties tulkita niin, että vastaajat eivät ole pitäneet ympäristöasioita yhtä tärkeänä kuin sosiaalisia, ja ovat kokeneet, että heidän tulee valita vain toinen. Voidaan myös pohtia, ovatko faktorin kolme negatiiviset lataukset vain merkki siitä, että pidetään itsestäänselvyytenä ja oletusarvona sitä, ettei yritys aiheuta palveluillaan ja/-tai tuotteillaan haittaa ympäristölle. On syytä myös olettaa, että vastaajille ihmisten oikeudenmukainen kohtelu menee ympäristön asianmukaisen kohtelun edelle. Tutkimuksen teoriaan pohjautuen taloudellinen vastuullisuus antaa muille vastuullisuuden osa-alueille toiminnan pohjan.

Houkuttelevuustekijöiden ja vastuullisuuden faktoreiden korrelointi. Berthonin (2005) määrittelemistä arvoista vetovoimaisuus (application value) korreloi eniten vastuullisuuden faktoreiden kanssa. Mielenkiintoista korrelaatioita tutkiessa oli myös se, että kaikki muut houkuttelevuuden ulottuvuudet korreloivat tilastollisesti merkittävästi vastuullisuuden faktoreiden kanssa. Houkuttelevuuden ulottuvuudet toimiva työyhteisö (social value) ja kiinnostavuus (interest value) korreloivat seuraavaksi eniten vastuullisuuden faktoreiden kanssa. Tästä voidaan päätellä työnantajan houkuttelevuuteen, etenkin potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta, vetoavan myös yrityksen vastuullisuusmielikuva. Ansaintamahdollisuudet (economic value) eivät korreloineet minkään vastuullisuusfaktorin kanssa tilastollisesti merkittävästi, joka tukee myös tuloksissa aikaisemmin esiteltyjä keskiarvollisia muuttujia. Voidaan siis todeta, että työnantajan tarjoamien etuuksien ja palkkauksen yhteys työnantajan vastuullisuuden kokemisen kanssa on lähes olematon.

Houkutelakseen parhaat osaajat itselleen, on työntajien panostettava siihen, että he näyttävät muita työnantajia houkuttelevammalta vaihtoehdolta. Keinona tähän on nähty työnantajamielikkyyden kehittäminen ja erityisesti organisaation ei-aineellisten tekijöiden korostaminen rekrytointitoimenpiteissä (Backhaus ym. 2002; Berthon ym. 2005). Tämän tutkimuksen osalta myös ei-aineellinen pääoma, eli työntekijöiden ja sidosryhmien merkitys nousevat tärkeiksi houkuttelevuustekijöiksi työnantajassa. Etenkin oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu, sekä työntekijöiden osallistaminen, eli aktiivisesti kehittämiseen mukaan ottaminen, nousevat merkittäviksi tekijöiksi. Nämä niin sanotut työnantajan symboliset ominaisuudet ovat selkeästi uusia työntekijöitä houkuttelevia työntekijöitä, ja aineelliset ominaisuudet eivät nousseet vastaajien keskuudessa tärkeimmiksi houkuttelevuustekijöiksi. Vastuullisuuden muuttujien keskiarvojen ja löytyneiden faktoreiden perusteella voidaan tiivistää, että sosiaalinen vastuullisuus on kaikista tärkein vastuullisuuden kolmesta osa-alueesta työnantajan houkuttelevuudessa.

Työnantajalle vastuullisuuden hyödyt vaihtelevat todennäköisesti yrityskohtaisesti, mutta tärkeimmäksi hyödyksi useimmiten nousevat hyvien työntekijöiden rekrytoinnin helpottuminen ja työntekijöiden sitoutumisen vahvistuminen. Tutkimustulosten mukaan vetovoimaisuuden arvot korreloivat merkittävimmin vastuullisuuden osa-alueiden kanssa, joten todennäköisimmin vastuullisuusasioista strategisesti viestiminen ja niihin panostaminen ovat merkittävimpiä etenkin uusia työntekijöitä houkutellessa. Toisaalta myös sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueet nostettiin vastaajien joukossa keskiarvoisesti korkeimmalle, joten työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu nousevat tärkeimmäksi ”säilyttävyystekijöiksi” jo olemassa olevalle henkilöstölle. Näiden osa-alueiden toteutumisesta tulisi työnantajan viestiä selkeästi ja avoimesti, sillä sosiaalisen vastuullisuuden kokeminen ennen yrityksessä konkreettisesti työskentelyä on verrattain hankalaa. Stiglitzin (2002) signaaliteorian hyödyntäminen toimisi myös vastuullisuusviestintää ajatellen; sosiaalisesta vastuullisuudesta kannattaa viestiä niin yrityksen yleisessä viestinnässä, kuin rekrytointiviestinnässä; näin sosiaalista vastuullisuutta arvostava Y-sukupolvi saa riittävästi tietoa yrityksestä työnantajana jo hakuaikomusta pohtiessaan. Yhteiset arvot työnantajan ja työntekijän välillä myös tunnetusti parantavat työmotivaatiota ja tukevat myös olemassa olevan henkilöstön sitoutuneisuutta. (Aaltonen & Junkkari 2003, 231–233.) Sosiaaliseen vastuullisuuteen panostaminen ja siitä tehokkaasti viestiminen hyödyttää siis myös työnantajaa.

Tämä tutkimus vahvistaa aikaisemmin teoriassa esiteltyjen hyvin samankaltaisten Juholinin (2008), Turbanin (1998) ja Berthonin (2005) mallien houkuttelevuustekijöiden merkityksellisyyttä. Kuitenkin tässä tutkimuksessa, hieman poiketen Sivertzenin (2013) tutkimustuloksista toimivan työyhteisön (social value) merkittävyys oli vastaajien keskuudessa korkein. Tämä voi johtua siitä, että tässä tutkimuksessa vastaajille painotettiin nimenomaan vastaamaan kysymyksiin kuvitellen yritystä, jossa haluaisi työskennellä. Sivertzenin (2013) ja tämän tutkimuksen yhtäläisyyksiä taas oli ansaintamahdollisuuksien (economic value) merkittävyys houkuttelevuustekijänä vähäisin. Tämän tutkimuksen mukaan potentiaaliset työnhakijat todennäköisesti siis etsivät työpaikkaa eniten toimivan työyhteisön arvon (social value) toteutumisen perusteella, joka kuitenkin on pitkälti kiinni työnantajan sosiaalisen vastuullisuuden viestinnästä ulospäin, sillä tämän arvon toteutumista potentiaaliset työnhakijat arvioivat pitkälti mielikuvien kautta. Tätä tukee myös tutkimuksessa ilmennyt tulos siitä, että vetovoimaisuus (application value) ja löydetty vastuullisuuden faktorit korreloivat eniten keskenään. Berthonin (2005) houkuttelevuuden mittaristo on toimiva, mutta tutkimustulosten perusteella on syytä huomioida etenkin vetovoimaisuuden ulottuvuuteen mahdollinen uusi vastuullisuusarvo.

5.1 Reliabiliteetti, validiteetti ja rajoitukset

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Valli 2015, 139). Analysoin tutkimuksen reliabiliteettia IBM SPSS 26 ohjelmiston avulla, eniten käytettyä tunnuslukua Cronbachin alfaa hyödyntäen. Sillä mitataan tutkimuksen yhtenäisyyttä. Reliabiliteetin arvo vaihtelee välillä 0-1, ja mitä suurempi alfan arvo on, sitä yhtenäisempi mittarin katsotaan olevan. (Vehkalahti 2008, 120.) Vastuullisuutta ja houkuttelevuutta käsittelevät muuttujat yhdistettiin IBM SPSS 26- ohjelmalla (tunnusluku lasketaan muuttujille, joita on tarkoitus yhdistää) ja suoritettiin realiabiliteettilaskenta, jonka Cronbachin alfaksi tuli arvo 0,898. Näiden mittareiden yhteneväisyyden siis voidaan katsoa olevan luotettava. Kokeiltiin myös eri muuttujakombinaatioiden alfan arvojen vertailuja, ja kaikissa arvo ylitti lukeman $> 0,860$. Taustamuuttujien reliabiliteetin tarkastelu jätettiin pois, sillä niitä ei yleensä tarkastella lainkaan hyvin suuren maksimiarvon oletuksen vuoksi. (Valli 2015, 139-140.)

Siinä, missä reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen (Metsämuuronen 2002, 32) validiteetissa pohditaan niitä tekijöitä, jotka saattavat alentaa mittauksen luotettavuutta ja se on myös teoreettinen mittauksen ominaisuus. Ulkoinen validiteetti mittaa kuinka yleistettävä tutkimus on,

kun sisäinen valideetti vastaa kysymykseen mitataanko sitä mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2009, 32-33.) Tämä tutkimus voidaan oletettavasti toistaa täysin samanlaisena jatkotutkimuksia ajatellen. Tutkimus voidaan kohdentaa esimerkiksi eri sukupolvelle, kuin tässä tutkimuksessa kohderyhmänä ollut Y-sukupolvi. Tutkimuksen toistettavuutta tukee myös kysymyspatteriston luotettavuus, joka on useammassa tutkimuksessa jo kertaalleen käytetty.

Kvantitatiivisen tutkimuksen liittyä yleensä tilastollinen testaus ja tavoitteena on tulosten yleistäminen laajempaan populaatioon (Valli 2010, 113). Tämän tutkimuksen tulosten tulkinnassa tulee ottaa huomioon käytetty otantamenetelmä, mukavuusotanta, missä vastaajat ovat valikoituneet puhtaasti sattumanvaraisesti toimeksiantajan ja tutkijan kontaktien kautta. Tutkimuksen tulos ei ole sellaisenaan yleistettävissä Y-sukupolveen, vaikka tutkimusmalli on luotettava sekä tulokset tilastollisesti merkittäviä. Vastaajia saatiin merkittävä määrä (279), mutta vastaajien sukupuolijakauma osoittautui toiseksi merkittäväksi rajoitteeksi tutkimuksessa. Yleistettävyydessä on rajoituksensa vastaajien naissukupuolen enemmistön vuoksi. Tulee myös muistaa, että työnantajan houkuttelevuudessa on myös kulttuurillisia eroja. Y-sukupolven niputtaminen samaksi joukoksi on siis muutenkin verrattain hankalaa.

Rajoitteita tutkimuksen tulosten tulkintaa ja tutkintaa ajatellen nousee myös siinä, että tutkimuksessa kysymyspatteristosta jätettiin Berthonin (2005) houkuttelevuusarvoista kaksi muuttujaa pois, vedoten tutkimuksen koeryhmän kommentteihin ja aiempien tutkimuksen törmäämiin ongelmiin. Tämä oli kuitenkin perustelua, jotta tutkimuskysymykset olisivat mahdollisimman ymmärrettäviä vastaajille.

5.2 Tutkimuksen eettisyys

Yksi tärkeimmistä eettisistä periaatteista on tutkimuksen kyselyyn vastanneiden tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Yleisesti tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeää myös pohtia tutkijan vastuuta tutkimustulosten sovelluksista. (Mäkelä 1987, 180.) Määrällisen tutkimuksen kannalta tärkeintä eettisestä näkökulmasta on anonymisointi. Anonymisointi tarkoittaa henkilötunnusteiden poistamista tai niiden muuttamista tavalla, joka estää yksittäisen henkilön tunnistamisen aineistosta (Vilkkä 2007, 89). Tämän tutkimuksen pääperiaatteet, anonymiteetin turvaaminen ja tutkijan yhteystiedot kerrottiin saatekirjeessä (liite 1.). Tutkimuksen kyselylomakkeessa ei missään vaiheessa kysytty vastaajien henkilötietoja, joka takaa vastaajien anonymiteetin.

Olen perehtynyt opinnäytetyön aiheeseen ja olen yhdessä ohjaajani kanssa arvioinut työni edellyttämät resurssit. Noudatan opinnäytetyössäni tutkimuseettisiä ohjeistuksia, kuten JAMKin eettisiä periaatteita ja lähteiden asianmukaista käyttöä. Olen huomioinut tekijänoikeudet myös kuvioden suhteen, ja itse tehtyjen kuvioden yhteydessä alkuperäisen teorian lähde on mainittu. Olen tutustunut henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyviin periaatteisiin ja ammattikorkeakouluni ohjeisiin myös tietosuojaa koskien. Toimeksiantajan pseudonymisoinnille/ anonymisoinnille ei ole ollut tarvetta, sillä tutkimuksen kysymykset- ja tulokset eivät liity toimeksiantajaan. Toimeksiantaja toimii ulkopuolisena tahona, eli tutkimusongelman mahdollisena kehittäjänä ja eesin tuojana. Säilytän tutkimusaineiston, eli kyselyvastaukset huolellisesti ja tietoturvallisesti työn hyväksymiseen saakka ja hävitän aineiston sen jälkeen. Tutkimusaineistoon on koko prosessin ajan päässyt käsiksi vain tutkija itse. Olen tietoinen toimeksiantajan kanssa, että opinnäytetyö on julkinen asiakirja.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Pingle & Sodhi (2011) ovat tutkineet mitkä tekijät vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen, pohjautuen osittain myös tässäkin tutkimuksessa käytettyihin Berthonin (2005) houkuttelevuustekijöihin. Pingle & Sodhin (2011, 23-24) tutkimuksen tulosten mukaan potentiaaliset työntekijät kiinnostavat enemmän huomiota työnantajan taloudelliseen arvoon, olemassa oleviin henkilökohtaisiin kontakteihin, globaaleihin mahdollisuuksiin ja yhteiskuntavastuullisuuteen. Organisaatiossa jo työskentelevät työntekijät painottavat enemmän suhdettaan kollegoihin, suorituksista tunnustamista ja jossain määrin myös altruistista arvoa. (Pingle & Sodhi 2011, 23-24.) Jatkotutkimusehdotuksena, olisikin mielenkiintoista tutkia potentiaalisten työntekijöiden ja jo olemassa olevan organisaation henkilöstön merkitystä työnantajan vastuullisuudesta. Onko yhteiskuntavastuullinen maine potentiaalisille työntekijöille tärkeä arvo, jonka toteutumista ei kuitenkaan organisaatioon sisälle päästyä enää jaksetakaan seurata?

Erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus voisi koskea toimialakohtaisen vastuullisuuden merkitystä. Onko olemassa suuria alakohtaisia eroavaisuuksia, ja mistä ne johtuvat? Tutkimukseen täytyisi saada toimialakohtaisesti suurempi edustusjoukko kuin tässä tutkimuksessa, vaikka tämänkin tutkimuksen osalta vastaajia saatiin jokaiseen toimialaan. Mielenkiintoinen hypoteesi tutkimukselle voisi olla: Mitä ”ympäristöherkemmästä” tai vastuullisuuden kannalta kriittisemmästä alasta puhutaan, sitä todennäköisemmin koko toimiala kehittää yhdessä vastuullisempia toimintatapoja ja esimerkiksi ympäristöystävällisempää teknologiaa? Vastuullisuuden raportointistandardit

myös vaihtelevat suuresti toimialakohtaisesti, joten henkilöstöllä voi olla hyvinkin poikkeavia näkemyksiä oman alansa vastuullisuudesta.

On selvää, että hyvä yhteiskuntavastuullinen toiminta, varsinkin tehokkaasti viestittynä, voi lisätä yleistä käsitystä yrityksestä. (Burke & Martin 2011, 107.) Mutta onko mahdollista kasvattaa työnantajan vastuullisuuden ja maineen välistä yhteyttä työntekijöiden silmissä? Työnantajan näkökulmasta jatkotutkimuksena olisi myös hyödyllistä tutkia henkilöstön sitoutumista ennen ja jälkeen vastuullisuusasioihin panostamisen. Tutkimuksessa nousi esiin, että henkilöstö pitää jokseenkin tärkeänä, että heidät otetaan mukaan vastuullisuusasioiden kehittämiseen yrityksessä, ja tämä taas korreloi houkuttelevuustekijöistä vetovoimaisuuden kanssa. Tutkimus voisi kohdentua tiettyyn toimeksiantaja- yritykseen, jossa on alettu panostaa vastuullisuuteen. Onko konkreettisesti yrityksen X henkilöstön sitoutuneisuus korkeammalla tasolla, ja löydetäänkö syy-seuraussuhde tähän juuri vastuullisuusasioiden kehittämisestä?

Lisäksi työnantajan houkuttelevuustekijöitä sekä vastuullisuuden merkitystä konkreettisesti työnhakuaikomuksessa olisi mielenkiintoista tutkia Covid-19 pandemian jälkeen. Onko työnantajan houkuttelevuustekijöihin tullut selkeitä muutoksia, ja ovatko lomautukset sekä työttömyys jättäneet jälkensä näistä eniten vaikuttaneeseen Z-sukupolveen? Onko vastuullisuuden merkitys työnantajakuvassa vähentynyt, ja *"työ kuin työ"*- ajattelutapa kasvanut?

Lähteet

Academic Work. 2020. YPAI. Young Professional Attraction Index tutkimus. Viitattu 16.11.2020. <https://www.academicwork.fi/yriyksille/ypai-lataa>

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Helsinki. WSOY.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. Auditorium. Helsinki

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Almma Talent Oy.

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen – Inhimillistä tuloksetekoa. Juva: WS Bookwell Oy.

Achor, S., Reece, A., Kellerman, G-R. & Robichaux, A. 2018. 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More Meaningful Work. Viitattu 21.11.2020. <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>.

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., Cable, D. M. 2001. Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy capturing study. Journal of Business and Psychology, Vol. 16 (2), 219-237.

Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. 2010. Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. African journal of Business management, 4(13), 2796.

Alma Media. 2020. Lehdistöiedote: Vuoden 2020 työnantajabrändit valittu. Viitattu 30.09.2020. <https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/04-03-2020-vuoden-2020-ty%C3%B6nantajabr%C3%A4ndit-valittu>.

Alzghoul A., Hamzah E., Serdar S., Alnajdawi S. & Al'Ararah K. 2016. The impact of corporate social responsibility on corporate reputation using Marketing as Moderate variable. International Journal of Online Marketing Research 2(1):1.

Aula, P. 2010. Social media, reputation risk and ambient publicity management. Strategy & Leadership, Vol. 38, Issue 6, 43 -49.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Helsinki. Wsoy.

Ashridge Business School and International Business Leader Forum. 2012. Leadership in a rapidly changing world – How business leaders are reframing success. Human Nature. Internet conference on economics and society; the ethical dimension. Ashridge & IBLF. <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/11/IBLF-Leadership-in-a-Rapidly-Changing-World-V81.pdf>

Aula, P. & Heinonen, J. 2004. Maine menestystekijä. Helsinki: Werner Söderström Oy

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Wsoy. Helsinki.

- Backhaus K., Stone B., & Heiner K. 2002. Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society* 41(3): 292–318.
- Balmer, J. 1999. The Acid test of corporate identity management. Corporate identity, corporate communication, corporate image, ideal identity, conceived identity, desired identity. *Journal of marketing management* 15(1):69-92.
- Banerjee, Subhabrata Bobby. 2007. *Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly*. Edward Elgar Publishing Inc.
- Barrena-Martínez J., López-Fernández M., Márquez-Moreno C., & Romero-Fernández P.M. 2014. Corporate Social Responsibility in the Process of Attracting College Graduates: CSR I the Process of Attracting College Graduates. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 22(6): 408-420.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2015. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2), 151–172.
- Bogosian, R., & Rousseau, C., 2017. How and Why Millennials are Shaking Up Organizational Cultures. *Rutgers Business Review*, Vol. 2, No. 3, 2017, pp. 386-394.
- Braddy, P. W., Meade, A. W. & Kroustalis, C. M. 2008. Online recruiting: The effects of organizational familiarity, website usability and website attractiveness on viewers' impressions of organizations. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 2992–2998.
- Brammer, S, Millington, A & Rayton, B. 2007 . The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18(10), 1701-1719.
- Brown, T. J., Dacin, P. A, Bratt G. P. & Whetten, D. A. 2006. Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2), 99-106.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2010. *Organizational Behaviour*. 7. p. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Burke, R.J. & Graeme, M. 2011. *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*, edited by Professor Ronald J Burke, Taylor & Francis Group. Viitattu 08.08.2020. ProQuest Ebook Central.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 33 No. 11, pp. 2244-2266
- Carroll, A.B. & Buchholtz, Ann K. 2006 . *Business and society: ethics and stakeholder management*. 6. painos. Thomson, South-Western. USA.
- Carroll, A.B & Shabana, K.M. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts. *Research and Practise. International Journal of Management Review*. Vold 12. No 1. 86-104.

- Cone Communications. 2015. Cone Communications Millennial CSR Study. Viitattu 18.12.2020. <http://www.conecomm.com/research-blog/2015-cone-communications-millennial-csr-study#download-research>.
- Connelly, B. L. 2010. Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management* 2011-01, Vol.37 (1), p.39-43.
- Connell J.A, McMin N.E., & Bell N. 2012. How will the Next Generation Change the Business World? A Report on a Survey. *Insights to a Changing World Journal* 2012(4): 100–113.
- Coombs, W.T, Holladay, S.J. 2012. *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. Wiley- Blackwell, Chichester.
- Cornelissen, J. 2014. *Corporate Communication. A guide to theory and practice*. 4 uudistettu painos. Thousand Oaks. CA.
- Deloitte. 2017. "Tutkimus: Suomessa ei osata vielä rakentaa työntekijäkokeemusta." Deloitte. London. Viitattu 19.10.2020. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/tyntekijakokemus-hc-trends-2017.html>.
- Deloitte. 2015. *The Deloitte Global Millennial Survey 2015*. Deloitte. London. Viitattu 16.11.2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>
- Deloitte. 2018. *The Deloitte Global Millennial Survey 2018*. Deloitte. London. Viitattu 17.11.2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte. 2019. *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*. Deloitte. London. Viitattu 19.10.2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte2019-millennial-survey.pdf>.
- Deloitte. 2020. *The Deloitte Global Millennial Survey 2020*. Deloitte. London. Viitattu 7.12.2020. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Dhawan, E. 2012. Busting gen-Y and gender myths- and why your company should care. Harvard's Center for Public Leadership. Viitattu 19.11.2020. <https://ericadhawan.com/wp-content/uploads/2012/06/BustingGenYGenderMyths.pdf>
- Du, S. Bhattacharya, C.B.Sankar, S. 2010. Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility, CSR: The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*. Vol 12, 8-19.
- Dögl, C. & Holtbrugge, D. 2014. Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *Väitöskirja. The international Journal of Human Resource Management* 25. Viitattu 16.11.2020. <https://finna.fi/Record/alli.645837>
- Eilakaisla. 2020. Sähköposti toimeksiantajalta.

- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2019. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 08.06.2020
<http://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus>
- Ellis, T. 2010. The new pioneers: sustainable business success through social innovation and social entrepreneurship. Wiley, Chichester.
- Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J. 2012. The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. The journal of brand management 20 (5), 355–373.
- Ehrhart, K. H., Ziegert, J. C. 2005. Why are individuals attracted to organizations? Journal of Management, Vol. 31, 901-919
- Finlex. 2017. 1376/2016: Laki kirjanpitolain muuttamisesta. Viitattu 07.06.2020.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161376#Lidp450478464>
- Fombrun, C. J. 1996. Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press
- Frick, W. 2014. Generational issues: Millennials are cynical do-gooders. Harvard Business Review article: May 2014: 2-4. Viitattu 20.08.2020
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a53d03b1-cf47-4c4b-a1a3-236e8e67221a%40pdc-v-sessmgr06>
- Golob, U., Lah, M., Jancic, Z. 2008. Value orientations and consumer expectations of corporate social responsibility. Journal of marketing communications. Vol 14, 82-96.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. Business & Society, 39(3), 254-280.
- Haapala, J. & Aavameri, L. 2008. Omatuntoutous. Helsinki. Talentum.
- Hansen, M. T. 2018. Great at work: How top performers do less, work better, and achieve more. New York. Simon & Schuster.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. SanomaPro. Helsinki.
- Harris Poll. 2017. Sustainable brands report. Viitattu 18.08.2020.
<https://insights.sustainablebrands.com/full-report/>
- Hautamäki, A. (toim.) 2008. Yritystoiminnan tulevaisuus – asiantuntijaryhmän loppuraportti. Foresight.fi Helsinki: Kansallinen ennakoitiverkosto.
- Heath, J. 2006. Business Ethics Without Stakeholders. Business Ethics Quarterly, Vol-ume 16 (4), 533–557
- Heikkilä, T. 2012. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki. Karisto Oy
- Henry RY, Varma, Vaasan yliopisto. 2013. Henkilöstöbarometri. Fountain Park Oy.

- Hershat, A. & M. Epstein (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology* 25:2, 211–223.
https://www.researchgate.net/publication/311537583_Millennials_and_the_World_of_Work_An_Organization_and_Management_perspective **READING 61**
- Hill & Knowlton and Crown Ferry International. 2006. Return on Reputation: Corporate Reputation Watch. Viitattu 08.08.2020. <http://www2.hillandknowlton.com/crw/downloads.asp>.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki. Tammi
- Hur, W., Kim, H. & Jang, J. H. 2016. The Role of Gender Differences in the Impact of CSR Perceptions on Corporate Marketing Outcomes. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 23(6), pp. 345-357.
- Hyllegard, K.H., Yan, R., Ogle, J.P., Attman, J. 2010. The influence of gender, social cause, charitable support and message appeal on Gen Y's responses to cause-related marketing. *Journal of Marketing management*. Vol 27, 100-123.
- Hyrskelä, A., Lönnroth M., Savilaakso, A. & Sievänen R. 2020. Vastuullinen sijoittaminen. Helsingin kauppakamari Oy. Helsinki.
- Ihlen, O., Bratlett J.L., & May, S. 2011. *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Wiley Blackwell. Oxford.
- Joutsenvirta, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy
- Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. JTO tutkimuksia, sarja 7. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Vantaa: Infor.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Alma talent Oy.
- Juutinen, S. & Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. WSOYpro. Helsinki.
- Karapetian, K. 2017. The Path To Millennial Spend Is Paved With Transparency. Viitattu 18.7.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/08/08/the-path-to-millennial-spend-is-paved-with-transparency/#10a6e99d40d1>.
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta: sanoista teoiksi. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kivimaa, H. & Poukka, R. 2012. Vastuulliset LOHAS-kuluttajat ovat suomalaisten brändien uusi mahdollisuus. *Siperia* 1/2012, 4-5.
- Kortejärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. *Areena: Yritysviestinnän käsikirja*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Koller, T., Nuttal, R. & Henisz, W. 2019. Five ways that ESG creates value. McKinsey Quarterly. Viitattu 16.11.2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu: johtamisen uusi normaali. Kauppakamari. Helsinki.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Mif Oy.

Kuisma, J. 2015. Mainetta ja tulosta. Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Bookwell. Porvoo

Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 16.11.2020. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf

Kurittu, K. 2018. Yritysvastuuraportointi: Kiinnostavan viestinnän käsikirja. Alma Talent. Helsinki.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Publishing.

Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. 2014. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Viitattu 06.03.2021. www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html

Laakso, K. 2015. 8 vinkkiä työnantajamaineen rakentamiseen. Viitattu 15.10.2020. <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/8-vinkkia-tyonantajamaineen-rakentamiseen>.

Larrieta-Rubín de Celis, I., Velasco-Balmaseda, E., Fernández de Bobadilla, S., Alonso-Almeida, M. d. M. & Intxaurburu-Clemente, G. 2015. Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? Business ethics (Oxford, England), 24(1), pp. 91-110

Lehtinen, K. 2012. Y-sukupolvi työelämässä. Case: YIT Rakennus Oy. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.08.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40954/Lehtinen_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lancaster, L., & Stillman, D. 2010. The M-factor: How the millennial generation is rocking the workplace. Harper Collins Publishers.

Leire, C., & Mont, O. 2009. The implementation of socially responsible purchasing. Corporate Social Responsibility and Environmental management, no. 17, 27-29.

Liappis, H. & Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Edita. Helsinki.

Lillberg, P. & Mattila, R. 2020. Kestävä markkinointi. Helsinki: Alma Talent

Lin H., Zeng S., Wang L., Zou H., & Ma H. 2016. How Does Environmental Irresponsibility Impair Corporate Reputation? A Multi-Method Investigation. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.

Lindroos, N. 2016. Jos ei voi rahalla mitata, millä sitten? Yhteiskuntavastuun mittarit vertailussa. Yritykset, verkkojulkaisu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 36/2016. Viitattu 11.08.2020.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75627/TEM-jul_36_2016.pdf?sequence=1

Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Petkeviciute, N. & Streimikis, J. 2020. Gender difference in corporate social responsibility implementation in Lithuanian SMEs. *Oeconomia Copernicana*, 11(3), pp. 549-569.

ManpowerGroup. 2016. Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts, 1-20p. Viitattu 10.08.2020

https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES

McLeod, L. 2015. Why millennials keep dumping you: an open letter to management. *Forbes* magazine. Viitattu 28.08.2020 <https://www.forbes.com/sites/lisaearlemcleod/2015/10/01/why-millennials-keep-dumping-you-an-open-letter-to-management/#11d3f7a760b1>

Mcmanus-Warnell, J. 2015. *Engaging Millennials for Ethical Leadership : What Works for Young Professionals and Their Managers*. Business Expert Press. ProQuest Ebook Central. Ebookcentral ProQuest.

McPherson, S. 2019. Corporate Responsibility: What to Expect In 2019. Viitattu 18.08.2020.

<https://www.forbes.com/sites/susanmcpherson/2019/01/14/corporate-responsibility-whatto-expect-in-2019/#5dda7801690f>.

Mellanen, A & Mellanen, K. 2020. *Hyvät, pahat ja milleniaalit; miten meitä tulisi johtaa*. Atena Kustannus Oy.

Melo, T. & Garrido-Morgado, A. 2012. Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 19(1): 11–31.

Metsämuuronen, J. 2009. *Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet*. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos*. 2. laitos (4. laitoksen pohjalta). Helsinki: International Methelp. Booky.fi

Miltton. 2017. Vastuullisuustutkimus. Viitattu 13.01.2021 <https://docplayer.fi/48619332-Milttonin-vastuullisuustutkimus-2017-yhteenvetoraportti.html>

Mohan, A. 2006. Global corporate social responsibilities management in MNCs. *Journal of business strategies*. Vol 23. No 1, 9-32.

Moilanen, L. & Haapanen, A. 2006. *Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus*. Työpoliittinen tutkimus. Viitattu 14.01.2021.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tp_t299.pdf

Moritz, B. 2014. How I did it; the U.S chairman of PWC on keeping millennials engaged. *Harvard Business Review* article; november 2014; 42-44.

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4d25b6c0-7b1c-43a5-ab24-6cef4a260824%40sessionmgr103>

- Moroko, L., Uncles, M.D. 2008. Characteristics of a successful employer brands. Journal of brand management. Vol 16. 160-175. Viitattu 16.11.2020.
https://www.academia.edu/6897903/Characteristics_of_successful_employer_brands
- Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding for dummies. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Mäki, S. 2013. LOHAS on muhiva mahdollisuus. Ekonomi 1/2013, 15-20. Helsinki: Alma 360. Viitattu 12.10.2020. <http://www.ekonomilehti.fi/lohas-on-muhiva-mahdollisuus-markkinoinnissa/>
- Mäkelä, K. 1987. Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka. Helsinki. Tammi.
- Nielsen. 2015. The sustainability imperative report. Viitattu 10.10.2020.
<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority/>
- Niskala, M., Tarna-Mani, K., Puroila, J. & Pajunen, T. 2019. Yritysvastuu. Raportointi ja laskentaperiaatteet. Suomen Tilintarkastajat ry. Helsinki.
- Norman, W., & MacDonald, C. 2004. Getting to the bottom of “triple bottom line”. Business Ethics Quarterly, 14(02), 243-262.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 1. p., uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Oikotie. 2020. Vastuullinen työnantaja- kampanja. Viitattu 16.11.2020.
<https://tyopaikat.oikotie.fi/vastuullinen-tyonantaja>
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi. Paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki.
- Pingle, S. S. & Sodhi, H. K. 2011. What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective? Anvesha, 4(2), p. 18.
- Pink, D.H. 2009. Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books. New York.
- Podnar, K. 20018. Guest editorial: Communicating Corporate Social Responsibility. Journal of marketing communications. Vol 14. No 2. 75-81.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Vantaa. Limo.
- Rampl, L.V. 2014. How to become an employer of choice: transforming employer Brand associations into employer first choice brands. Journal of Marketing Management, Vol. 30 (13–14), 1486–1504
- Rissanen, H., Luoma-Aho, V. 2016. Unwilling to engage? First look at the engagement types of millenials. Corporate Communications: An international journal. Vol 21, 500-515.
- Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu: kestävä kehitystä organisaatiossalla. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- Russo, Michael V. 2010. Companies on a Mission: Entrepreneurial Strategies for Growing Sustainably, Responsibly, and Profitably. Stanford University Press. ProQuest Ebook Central.

- Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja: älä ole pomo. Espoo. Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu: kestävä kehitystä organisaatiotasolla. Porvoo: WSOY.
- Rosethorn, H. 2009. Employer Brand – Keeping faith with the Deal. Ashgate Publishing group, Burlington USA.
- Rupp, D., Shao R., Thornton M., & Skarlicki D. 2013. Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology* 66(4): 895–930.
- Salli, M. & Takasalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyyllillä. Viro: Kauppakamari
- Schmeltz, L. 2012. Consumer orientated CSR communication: focusing ability or morality? *Corporate Communications: An international Journal*. Vol 17, 29-49.
- Seemiller, C. & Grace, M. 2019. Generation z: A century in the making. New York: Routledge. Viitattu 19.08.2020. <http://janet.finna.fi/> eBook Central.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. 2013. Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management* 22 (7), 473-483.
- Solnet, D. 2012. Generation Y employees: An Examination of Work Attitude Differences. *Journal of Applied management and entrepreneurship*. 17/3. 36-54.
- Solomon, M. 2013. Consumer Behavior - Buying, having, and being. 10th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Spence, M. 2002. Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-458.
- Srivastava, P., Bhatnagar, J. 2010. Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Towards its Measurement. *The Journal of Business Perspective*, Vol. 14 (1-2), 25-34
- Stankiewicz, J. & Lychmus, P. 2017. Corporate core values and professional values of Generation Y from the perspective of the effectiveness of ethics programs. *Management; Zielona Góra* Vol. 21 (1), 95-110.
- Stiglitz, J. E. 2002. Information and the change in the paradigm in economics. *American Economic Review*, 92(3), 460-500.
- Stillman, D. & Stillman J. 2017. Gen Z at Work: How the next generation is transforming the workplace. New York. Harper Collins Publishers.
- Story, J., Castanheira, F. & Hartig, S. 2016. Corporate social responsibility and organizational attractiveness: Implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505. Viitattu 11.01.2021. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/1826442442?accountid=11773>

- Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki. Edita.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan, sosiaalisen median kasvatit. Porvoo. WSOYpro.
- TNS-Gallup. 2012. Työmarkkinapoliittinen mielipideilmasto; SAK & STTK & Akava – tutkimus. Kantar TNS Oy. Tampere.
- Torkkel, T. 2013. Yrityksen verojalanjälki – mistä on kysymys? Balanssi.
- Tsai Y., Joe S-W., Lin C., & Wang R. 2014. Modeling Job Pursuit Intention: Moderating Mechanisms of Socio-Environmental Consciousness. *Journal of Business Ethics* 125(2): 287–298.
- Tunto-palvelu. 2020. Tutustu yrityksen kommentteihin ja arvioihin. Viitattu 17.11.2020 <https://www.tuntopalvelu.fi/>
- Turban, D. B., Forrest, M. & Hendrickson, C. L. 1998. Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior* 52, 24-44.
- Uimonen, S. 2009. Tasapainottelua tavaramaailmassa. Teoksessa Koistinen, K. Lammi, M. & Raijas, A. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuksen kirjoja. 5. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Uusi-Rauva, C. & Nurkka, J. 2010. Effective internal environment-related communication. An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 3, 299–314.
- Valentine, D.B, & Powers, T.L. 2013. Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of Consumer marketing*. Vol 30. No 7. 597-606. Viitattu 9.11.2020 https://www.researchgate.net/publication/263490890_Generation_Y_values_and_lifestyle_segments
- Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 103-127.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Ps-Kustannus.
- Vauhkonen, P. (toim.) 2007. Liiketoiminnan vastuullisuus. Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon Opisto JTO.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Vantaa
- Viitala, R & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita
- Webb, E. 2004. An Examination of Socially Responsible Firms' Board Structure. *Journal of management and governance*, 8(3), pp. 255-277.

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. 2010. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26 (1–2), 56–73.

Wright, K. 2005. Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication* 10 (3). Viitattu 19.01.2021.
<https://academic.oup.com/jcmc/article/10/3/JCMC1034/4614509>

Yong, A. & Pearce, S. 2013. Tutorials in Quantitative Methods for Psychology Vol. 9(2), p. 79-94. Viitattu 28.02.2021. <http://www.tqmp.org/RegularArticles/vol09-2/p079/p079.pdf>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje kyselyn vastaajille



Työnantajan vastuullisuuden merkitys Y-sukupolvelle

Hei sinä, vuosina 1980-1997 syntynyt Y-sukupolven edustaja, haluatko olla kehittämässä uutta ja vastuullisempaa työelämää? Vastaamalla tähän kyselyyn autat työnantajia uudistumaan ja tuot esiin sukupolvesi tärkeitä näkökulmia työnantajan vastuullisuudesta.

Hyvä vastaaja,

Olen Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelija, organisaation ja talouden johtamisen koulutusohjelmasta. Tämä kysely on tärkeä osa opinnäytetyötäni.

Toimeksiantajani Eilakaisla Oy on yksi Suomen johtavia henkilöstöpalveluyrityksiä. Eilakaisla tarjoaa valtakunnallisesti useilla eri toimialoilla henkilöstövuokrausta, suorarekrytointeja, aula- ja toimistopalveluiden ulkoistuksia, uudelleensijoitusvalmennuksia, konsultointia sekä henkilöarviointeja. Eilakaisla työllistää suoraan n. 400 työntekijää ja rekrytoi vuosittain asiakkailleen n. 1000 henkeä. Alan kokenein Eilakaisla on vuosien varrella kulkenut yli 150 000 suomalaisen työuran varrella. Eilakaisla pyrkii omalla toiminnallaan auttamaan yrityksiä menestyksekkäässä rekrytointiprosessissa sekä löytämään työtä etsiville arvoihin sopivia ja mielekkäitä uramahdollisuuksia. Eilakaisla haluaa olla kehittämässä omaa, asiakkaiden ja sidosryhmien vastuullista toimintaa suuntaan, joka on linjassa myös työntekijöiden arvomaailman kanssa.

Opinnäytetyön aihe liittyy työnantajan houkuttelevuuteen, vastuullisuuteen, ja niiden merkitykseen erityisesti Y-sukupolvelle. Y-sukupolvi tarkoittaa tässä tutkimuksessa vuosina 1980 - 1997 syntyneitä sukupolvea. Vastuullisuus on yksi tämän hetken kaikkein ajankohtaisimmista aiheista niin yritysmailmassa, akateemisissa keskusteluissa, kuluttajien mielipiteissä, kuin yhteiskunnassa yleisesti. Yritysten vastuullisuus kehittyy jatkuvasti ja samalla odotukset työnantajia kohtaan ovat kovaa vauhtia muuttumassa. Työn vastuullisuudesta puhuminen on myös kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosina. Tässä kyselyssä on tarkoitus tutkia tilastollisesti juuri Y-sukupolven lukeutuvien näkökulmia työnantajan vastuullisuudesta ja houkuttelevuudesta.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Toivon, että vastaatte kaikkiin kysymyksiin rehellisesti. Vastauksenne käsitellään täysin anonymisti ja luottamuksellisesti. Vastaukset julkaistaan vain erillisinä tilastoina lopullisessa opinnäytetyössä, eikä kenenkään henkilökohtaisia tietoja tai vastauksia voida jäljittää. Vastauksia kerätään 28.2.2021 saakka.

Mikäli teillä ilmenee jotakin kysyttävää tutkimuksesta tai kyselylomakkeesta, voitte ottaa yhteyttä allekirjoittaneeseen sähköpostilla osoitteeseen N2547@student.jamk.fi

Mielipiteelläsi on suuri merkitys.

Kiitän suuresti etukäteen kaikkia vastanneita!

Miina Pirmes

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Liite 2. Kyselylomakkeen runko

1. Syntymävuotesi

2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

3. Työkokemuksesi määrä

- Ei työkokemusta
- alle 2 vuotta työkokemusta
- 2 - 5 vuotta työkokemusta
- 6 - 10 vuotta työkokemusta
- Yli 10 vuotta työkokemusta

4. Toimialasi (tilastokeskuksen toimialaluokitus)

- maa- ja metsätalous
- teollisuus
- rakentaminen
- tukku- ja vähittäiskauppa
- muu palveluala
- majoitus- ja ravitsemistoiminta
- informaatio ja viestintä
- rahoitus- ja vakuutus toiminta
- hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- koulutus
- kiinteistöalan toiminta
- terveys- ja sosiaalipalvelut
- taiteet, viihteet ja virkistys
- muu palvelutoiminta
- toimiala tuntematon / muu

5. Työskentelen tällä hetkellä

- osa-aikaisesti
- koko-aikaisesti
- en ole työsuhteessa tällä hetkellä

6. Olen tällä hetkellä esimiesasemassa

- kyllä
- en

7. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat sinulle ovat, kun valitset mahdollista työnantajaa? Vastaa kysymyksiin ajatellen valitsemaasi yritystä, jossa haluaisit työskennellä.

(1=ei lainkaan tärkeää, 5=erittäin tärkeää)

	1 ei lainkaan tärkeää	2 ei kovin tärkeää	3 neutraali	4 tärkeää	5 erittäin tärkeää
Tunnustus/arvostus johdolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hauska työskentely-ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponnahdustalouta tulevaisuuden työllistymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnet olosi hyväksi, koska työskentelet kyseisessä organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutat uraasi tukevaa kokemusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät välit esimiehesi kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät välit työtovereidesi kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustavat ja rohkaisevat kollegat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentely jännittävässä ympäristössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivinen työnantaja - uudenlaiset työtavat/tulevaisuuteen katsova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys arvostaa ja hyödyntää luovuuttasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys tuottaa innovatiivisia tuotteita ja palveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät etenemismahdollisuudet yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys antaa takaisin yhteiskunnalle (humanitaarinen yritys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus soveltaa oppimiasi asioita käytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus opettaa muille mitä olet itse oppinut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys on asiakasorientoitunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Työnantajan maineesta.

Vastaa kysymyksiin ajatellen valitsemaasi yritystä, jossa haluaisit työskennellä.

(1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Uskon, että muut samanikäiset arvostavat tätä yritystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ystäväni arvostavat tätä yritystä työnantajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että ystäväilläni on myönteinen kuva tästä yrityksestä hyvänä työnantajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muilla samanikäisillä on myönteinen kuva tästä yrityksestä työnantajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Vastaa kysymyksiin ajatellen valitsemaasi yritystä, jossa haluaisit työskennellä.
(1=täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Työskentely tässä organisaatiossa tarjoaisi keskimääräistä paremman palkan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä yritys tarjoaisi minulle työmahdollisuuksia halutuilla sijainneilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä yritys tarjoaisi minulle sellaista työtä, jota haluan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tässä yrityksessä on hyvät mahdollisuudet edetä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tässä yrityksessä olisi hyvä työskentely-ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentely tässä yrityksessä tarjoaisi minulle kiinnostavia tehtäviä ja vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä yritys tarjoaisi minulle keskimääräistä parempia etuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä yritys tarjoaisi työtehtäviä, joissa olisi mahdollista sovittaa yhteen työ ja oma elämä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Yrityksen vastuullisuudesta.

Vastaa kysymyksiin ajatellen valitsemaasi yritystä, jossa haluaisit työskennellä.
(1=ei lainkaan tärkeää, 5=erittäin tärkeää)

	1 ei lainkaan tärkeää	2 ei kovin tärkeää	3 neutraali	4 tärkeää	5 erittäin tärkeää
Yritys on taloudellisesti vakaa ja kilpailukykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen sidosryhmiä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti (alihankkijat, asiakkaat, yhteistyökumppanit jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen henkilöstön hyvinvointi on korkealla tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys on syrjimätön ja tasa-arvoinen rekrytointivaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys pyrkii toiminnallaan vähentämään ympäristöhaittoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys tekee konkreettisia tekoja kestävän kehityksen edistämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tuottamat palvelut/tuotteet eivät aiheuta haittaa ympäristölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksellä on korkeampi päämäärä, kuin pelkästään rahan tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys osallistuu toiminnallaan yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys viestii vastuullisuudestaan avoimesti ja selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys ottaa työntekijät aktiivisesti mukaan vastuullisuuden kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Etsitkö tietoa työnantajan vastuullisuudesta töitä hakiessasi?

- kyllä
 en

12. Mistä kanavista etsit tietoa työnantajan vastuullisuudesta?

- Työnantajan omilta verkkosivuilta
 Hakupalvelimesta (esim. google)
 Sosiaalisesta mediasta (esim. linkedin, facebook, instagram, twitter)
 Uutissivustoilta
 Tuttavilta (kuulopuhe)
 Muualta, mistä?

13. Viimeinen kysymys.**Koetko tällä hetkellä työskenteleväsi vastuullisella työnantajalla?**

- Kyllä
 En
 En osaa sanoa