

## Nuorten huomioiminen työntajakuvan kehittämisessä

Terhi Laakso



|  |  |
|--|--|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Terhi Laakso   |  |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma  |  |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Nuorten huomioiminen työntajakuvan kehittämisessä  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>53+1 |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten yritykset ovat huomioineet nuoret työntajakuvan kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää yhdistäviä tekijöitä yritysten työntajamielikuvan kehittämisessä sellaisissa yrityksissä, jotka rekrytoivat nuoria. Tarkoituksena on selvittää, onko näissä organisaatioissa pyritty rakentamaan työntajamielikuvaa systemaattisesti juuri nuoret kohderyhmät huomioiden, miten työntajamielikuvaa on kehitetty ja mitä hyötyä työntajamielikuvan rakentamisesta on yrityksille. Tässä tutkimuksessa käsite nuoret tarkoittaa 18-29-vuotiaita henkilöitä.</p> <p>Kvalitatiiviset teemahaastattelut toteutettiin joulukuun 2019 ja maaliskuun 2020 välisenä aikana. Tutkimukseen saatiin vain kaksi tavoiteltua kohderyhmän edustajaa ja sen takia haastattelut laajennettiin koskemaan myös yrityksiä, jotka rekrytoivat paljon nuoria. Tutkimukseen haastateltiin viittä eri organisaatiota, jossa jokainen haastateltava oli vastuussa työntajamielikuvan kehittämisestä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että haastateltavat yritykset kehittävät systemaattisesti työntajakuvaansa. Haastateltavissa organisaatioissa työntajamielikuvan kehittäminen oli tärkeää. Tuloksissa tuli esille, että työntajakuva kehitetään sisäisestä näkökulmasta käsin kehittämällä työntekijäkokemusta ja yrityksille ulkoisen työntajakuvan kehittäminen tarkoitti sisäisestä työntajakuvasta viestimistä organisaatiosta ulospäin. Yritykset kokivat hyötyvänsä työntajakuvan kehittämisestä siinä, että rekrytointikulut pienenevät, hakemusten laatu kasvoi, vaihtuvuus väheni ja työntekijät olivat motivoituneempia. Myös kumppanisuhteiden ylläpitäminen oli helppoa, kun työntajakuva oli hyvä.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset rakensivat työntajakuva huomioiden nuoret kohderyhmänä. Haastateltavat yritykset korostivat erityisesti nuorille kokonaisvaltaista joustavuutta, työn merkityksellisyyttä, organisaatiokulttuuria, urakehitysmahdollisuuksia ja hyvää kommunikaatiota. Yritykset pyrkivät tavoittamaan nuoria työntekijälähettiläillä, sosiaalisella medialla, oppilaitosyhteistyöllä ja harjoittelupaikoilla. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän yrityksensä tai organisaation on muututtava muuttuvan työelämän mukana eikä toisinpäin ja olla proaktiivisempia ja helposti lähestyttävämpiä nuorten suhteen hyvän mielikuvan luomisessa.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>työntajakuva, nuori, rekrytointi, kvalitatiivinen tutkimus   |  |

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto.....   | 2  |
| 1.1 | Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....   | 2  |
| 1.2 | Keskeiset käsitteet.....  | 3  |
| 2   | Työnantajamielikuva.....  | 5  |
| 2.1 | Työnantajamielikuvan käsite .....   | 5  |
| 2.2 | Työnantajalupaus.....   | 7  |
| 2.3 | Työnantajamielikuvan muodostusprosessi .....                                  | 8  |
| 2.4 | Työnantajamielikuvan merkitys .....   | 13 |
| 2.5 | Nuorille suunnattuja työnantajakuvatutkimuksia .....                          | 14 |
| 3   | Nuoret työntekijät .....  | 16 |
| 3.1 | Y- ja Z-sukupolvi .....   | 16 |
| 3.2 | Brändääminen Y- ja Z-sukupolvelle .....                                       | 17 |
| 3.3 | Y- ja Z-sukupolven odotukset työnantajista .....                              | 18 |
| 4   | Tutkimuksen toteutus .....  | 24 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmän valinta ja aineistonkeruumenetelmät.....                   | 24 |
| 4.2 | Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi .....                              | 27 |
| 5   | Tutkimuksen tulokset.....   | 28 |
| 5.1 | Työnantajamielikuvan kehittäminen .....                                       | 28 |
| 5.2 | Työnantajamielikuvan kehittäminen ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta ..... | 29 |
| 5.3 | Työnantajamielikuvan kehittämisen hyödyt ja haasteet.....                     | 32 |
| 5.4 | Nuoret kohderyhmänä työnantajakuvan kehittämisessä .....                      | 34 |
| 5.5 | Nuorten houkuttelemisen työnantajakuvalla .....                               | 36 |
| 5.6 | Tutkimustulosten yhteenveto.....  | 38 |
| 6   | Pohdinta .....  | 40 |
| 6.1 | Johtopäätökset.....   | 40 |
| 6.2 | Jatkotutkimusehdotukset .....   | 44 |
| 6.3 | Tutkimuksen luotettavuus.....   | 45 |
| 6.4 | Opinnäytetyöprosessin arviointi.....  | 47 |
| 6.5 | Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen .....                              | 47 |
|     | Lähteet .....   | 49 |
|     | Liitteet.....   | 54 |
|     | Liite 1. Haastattelukysymykset.....   | 54 |

# 1 Johdanto

Jokaisella yrityksellä sanotaan olevan työnantajamielikuva jo ensimmäisestä päivästä lähtien. Työnantajamielikuvaa voidaan pitää ikkunana minkä tahansa yrityksen jokapäiväiseen elämään. Se kertoo yrityksestä muun muassa sen tavasta tehdä töitä, yrityskulttuurista ja yrityksen olemassa olon tarkoituksesta. (Erkkilä & Pohls 2019.) Työnantajamielikuvan positiivinen vaikutus rekrytointiin ja työntekijöiden pysyvyyteen on huomattu useissa organisaatioissa. Työnantajamielikuvaan kehittämistä, voidaan pitää kannattavana investointina markkinoilla, jotka kärsivät osaaajapulasta (Mäkinen 2019).

Duunitori selvittää vuosittain rekrytointin trendejä ja nykytilaa Suomessa. Vuoden 2019 tutkimuksen mukaan rekrytointin ammattilaisista 95 prosenttia oli sitä mieltä, että hyvä työnantajamielikuva on rekrytointin kannalta ratkaisevaa. Ammattilaiset listasivat myös työnantajamielikuvan rakentamisen ensimmäiseksi kysyttäessä top 3 kiinnostavimpia trendejä rekrytointialalla. (Duunitori 2019.)

Työvoima on yhä liikkuvaisempaa kuin ennen, heidän sitouttamisekseen ja houkutellakseen tulee nähdä yhä enemmän vaivaa yrityksissä. Yrityksen inhimillinen pääoma ratkaisee sen aseman nykymarkkinoilla. (Black 2019, xiv.) Stewart Blackin (2019, 66) mukaan valta on siirtynyt työnantajilta työntekijöille, sillä siinä missä aineelliset hyödykkeet ovat korvattavissa pääomalla, inhimillinen pääoma ei ole ostettavissa rahalla. Hän sanoo työnantajalla olevan jatkuva riski, että yrityksen inhimillinen pääoma lähtee töihin kilpailijalle. Tämä on aiheuttanut vallan siirtymisen työntekijöille. (Black 2019, 66.)

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten nuorten suosiossa olevat yritykset kehittävät työnantajamielikuvaansa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää yhdistäviä tekijöitä yritysten työnantajamielikuvan rakentamisessa sellaisissa yrityksissä, jotka rekrytoivat nuoria. Tarkoituksena on selvittää, onko näissä organisaatioissa pyritty rakentamaan työnantajamielikuvaa systemaattisesti juuri nuoret kohderyhmät huomioiden, miten työnantajamielikuvaa on kehitetty ja mitä hyötyä työnantajamielikuvan rakentamisesta on yrityksille. Tässä tutkimuksessa käsite nuoret tarkoittaa 18-29-vuotiaita henkilöitä.

Alkuperäisen rajauksen mukaan tämän raportin piti käsitellä Unipersumin liiketalouden opiskelijoille suunnatun opiskelijatutkimuksen vuonna 2019 top 25 -listalle sijoittuneita

yrittäjiä ja haastatella seitsemää yrityksistä. Kuitenkin näistä yrityksistä saatiin vain kaksi haastattelua, joten tutkimus laajennettiin käsittelemään myös muita yrityksiä, jotka rekrytoivat nuoria.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työnantajamielikuva, rekrytointi, Y-sukupolvi ja Z-sukupolvi. Näitä käsitellään tarkemmin luvussa kaksi ja kolme.

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan, sitä millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajamielikuva on kapea siivu yrityskuvaa ja se realisoituu tietyissä tilanteissa. Työnantajakuva muodostuu vallitsevasta totuudesta, yrityksen tavoittelemasta totuudesta, yrityksen viestinnästä ja yritykselle tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhteensopivuudesta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66.)

Rekrytoinnilla eli työhönotolla Sallin & Takatalon (2014, 88) mukaan tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita tehdään rekrytoinnin valmistelemisesta aina työntekijän valintaan saakka. Tällaisia toimenpiteitä ovat työnhakuilmoitus, työhakemus asiakirjoineen, henkilöarviointit ja haastattelut, työnhakijan testaaminen, työsuhteen ehdoista neuvottelemineen sekä lopulta valintapäätös ja siitä tiedottamineen. (Salli & Takatalo 2014, 88.)

Sukupolvi tarkoittaa käsitteenä joukkoa, joka on syntynyt, kasvanut ja elänyt samana ajanjaksona. Sukupolvea sitovat erilaiset avaintapahtumat, jotka puuttuvat muilta sukupolvilta. (Piha & Poussa 2012, 27.) Sukupolvi on aikansa tuotos ja myös teknologian, median, sosiaalisten merkkien ja tapahtumien tuotos, jotka ovat uniikisti heidät muovanneet. (Van Den Berg & Behrer 2016, 12.) Y-sukupolvella tarkoitetaan ihmisiä, jotka ovat syntyneet vuosina 1980-2000. Y-sukupolvesta tulee vuonna 2020 suurin ikäluokka työelämässä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 17, 101.) Y-sukupolvesta on sanottu, että se ajattelee ja käyttäytyy eri tavalla kuin heitä edeltäneet sukupolvet ovat työelämässä käyttäytyneet. Z-sukupolvi on syntynyt Y-sukupolven jälkeen. Puttonen (2012) määrittelee Z-sukupolven kuuluvaksi kaikki uudella vuosituhanella eli vuoden 2000 jälkeen syntyneet ihmiset. Nämä sukupolvet tulevat vuonna 2020 muodostamaan 60 prosenttia työvoimasta (Workforce 2016).

Nuoret tässä opinnäytetyössä ovat määritelly olemaan 18-29-vuotiaita, jotka ovat astumassa tai jo astuneet työelämään. He edustavat sukupolvia Y ja Z.

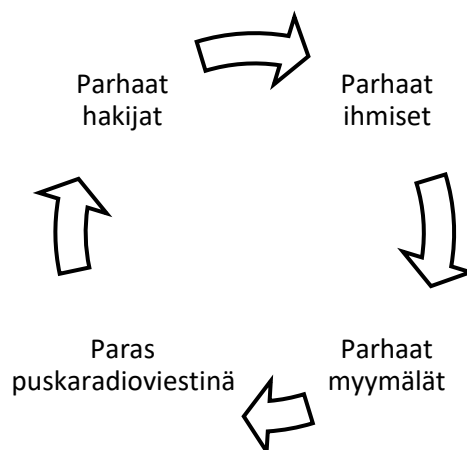
## 2 Työnantajamielikuva

Tässä luvussa käsittelemme, mitä työnantajamielikuva tarkoittaa. Lisäksi käsittelemme sen muodostusprosessin sekä työnantajakuvaan kehittämisen kannalta tärkeää käsitteen työnantajalupaus. Lopuksi tutustumme kolmeen työnantajakuvatutkimukseen, joilla voidaan mitata organisaation ulkoista työnantajamielikuvaa.

### 2.1 Työnantajamielikuvan käsite

Jokaisella yrityksellä on ensimmäisestä päivästä lähtien työnantajamielikuva huolimatta siitä, kehitetäänkö sitä systemaattisesti (Mosley & Smith 2017, 24). Yksi yrityksen keskeisimmistä erottumiskeinoista on sen työntekijöiden pätevyys, joka on olennaisesti kytketty myös organisaation imagoon, kilpailustrategiaan ja sen kilpailuasemaan (Parment & Dyhre 2009). Black (2019, xii) toteaa, että työntekijät ovat yritysten kaikista tärkein voimavara ja paras kilpailuvaltti. Hän (2019, xiv) myös toteaa, että aineetonta omaisuutta, kuten innovatiivisuutta, asiakaspalvelua ja ketteryyttä ei voi ostaa rahalla. Tällaiset aineettomat edut tulee kyvystä houkutella, säilyttää ja motivoida oikeita ihmisiä töihin. (Black 2019, xiv.)

Työnantajamielikuva, englanniksi employer brand tai employer branding, on ensimmäisen kerran nostettu keskusteluun vuonna 1996 (Kimpakom & Tocquer, 524). Tuolloin niin kutsutut työnantajamielikuvan isät Ambler & Barrow (1996, 187) määrittelivät, että työnantajamielikuva on yhdistelmä toiminnallisia, taloudellisia ja henkisiä etuja, jotka liitetään työnantajaan.



Kuvio 1. Työnantajamielikuva (mukaillen Ambler & Barrow 1996, 186)

Kuviossa 1 Ambler & Barrow (1996, 186) esittävät näkemyksensä työnantajamielikuvasta, jossa jokainen osa-alue vaikuttaa toiseen myymälätilanteissa. Ambler & Barrow (1996, 186) määrittelevät mallinsa siten että, jos on parhaat myymälät, joissa on töissä parhaat ihmiset, kertovat nämä työnantajasta hyvää eteenpäin. Tämä saa aikaa sen, että on paras puskaradioviestintä ja sen ansiosta saadaan parhaat työnhakijat. Tämän vaikutus organisaatiolle on se, että saadaan jatkossakin parhaat myymälät. (Ambler & Barrow 1996, 186.)

Työnantajamielikuva on organisaation mielikuva sen työntekijöiden ja potentiaalisten työntekijöiden mielestä. Työnantajamielikuvan tarkoitus on saada työntekijät vakuuttumaan siitä, että heidän organisaationsa on hyvä paikka olla töissä ja saada heidät ymmärtämään ja sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. (Kimpakom & Tocquer 2009, 524.) Backhaun & Tikoo (2004, 302) määrittelevät sen myös siten, että se on prosessi, jossa rakennetaan tunnistettavissa oleva ja yksilöllinen työnantajaidentiteetti eli sellainen konsepti, joka erottaa yrityksen muista sen kilpailijoista. (Backhaus & Tikoo 2004, 302.)

Mielikuvat kuten myös työnantajamielikuva on aina vastaanottajansa omistamia asioita. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaanottajalla on aktiivinen osallisuus brändi-identiteetin syntymisessä. Työnantajakuva rakentuu vastaanottajan oman tulkinnan kautta. (Alapartanen 2019.) Tuotteista ja palveluista luodaan mielikuvat asiakaskokemuksen kautta ja samalla tavalla työnantajan ominaisuudet siirtyvät osaksi työnantajamielikuvaa todellisina (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75). Työnantajamielikuva pohjautuu kaikkiin niihin signaaleihin, joita organisaatiosta viestitään ulospäin. Tällaisia signaaleja ovat esimerkiksi työntekijöiden julkaisut sosiaalisessa mediassa, uutiset, joita yrityksestä kirjoitetaan, työnhakijakokemukset, urbaanit legendat ja yrityksen edustajan kanssa puhuminen. (Erkkilä & Pohls 2019.)

Työnantajamielikuvan kehittämisessä yrityksen olisi hyvä ymmärtää ne tekijät, jotka vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen. Nämä tekijät sisältävät myös ne alustavat odotukset, joita potentiaalisilla työntekijöillä on työnantajaa kohtaan. Hubschmid (2012, 56) käyttää termiä työnantajakonsumerismi, jolla tarkoitetaan kulutuksen jatkuvaa kasvua ja valinnan vapautta. Hubschmidin (2015, 56) mukaan työnantajakonsumerismi on lisääntynyt, tämä koskee erityisesti niitä, joilla on haluttua osaamista ja joita halutaan rekrytoida. Sen takia työnantajan on tärkeää ymmärtää, millaisia arvoja juuri heidän organisaationsa potentiaalinen työntekijä haluaa työnantajaltaan. (Hubschmid 2015, 56.)



Universumin (2019b) mukaan työnantajamielikuvan kehittämiseksi ollaan murrosvaiheessa, kun tekoäly nopeuttaa rekrytointimarkkinointia. Tekoälyn avulla voidaan kerätä dataa ja analysoida sitä, mutta yrityksissä tulee olla myös osaamista ja näkökulmaa tehdä ratkaisuja datan puitteissa. Universumin tutkimuksen mukaan yritysten sijoittaminen sosiaaliseen mediaan ja digitaalisiin kanaviin on työnantajamielikuvan rakentamisessa kannattavinta. (Universum 2019b.)

## 2.2 Työnantajalupaus

Mosley ja Schmidt (2017, 10) määrittelevät ”employer value proposition (EVP)” eli työnantajalupauksen sisältävän ne avainainekset, jotka tekevät organisaatiosta selkeästi paremman paikan olla töissä. Universumin (2019a) mukaan työnantajalupaus vastaa kysymykseen, keitä me olemme ja keitä me emme ole työnantajana. Mosley ja Schmidt (2017, 15, 64) määrittelevät, että työnantajalupaus koostuu yhdestä ydinlauseesta, jota tukee kolmesta viiteen tukipilaria. Se antaa yritykselle selkeän ja ytimekkään brändimääritelmän. Menestyvän työnantajalupauksen tulisi olla totuudenmukainen, houkutteleva ja erilainen (Partment & Dyhre 2009, 67). Black (2019, 119) toteaa työnantajalupauksen määrittelyn antavan työnantajalle visuaalisen kuvan siitä, kuinka vahva tai heikko työnantajalupaus todellisuudessa on. Kun työnantajalupaus on määritetty, on helpompi arvioida, kuinka sitä voi ruveta kehittämään. (Black 2019, 119)

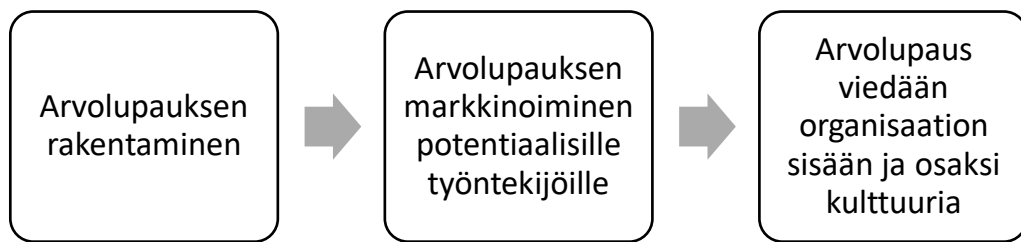
Työnantajalupauksen kehittämiseksi pyritään vaikuttamaan mielikuviin työnantajasta, niin että ne vastaavat todellisuutta (Universum 2019a). Sen takia työnantajalupauksen tulee olla totta ja relevantti jokaisessa vaiheessa työntekijäpolkua (Alapartanen 2019). Kaiken työnantajamielikuvan kehittämisen keskiössä tulisi olla työnantajalupaus, koska se toimii pitkäjänteisen sidosryhmäyhteistyön tukena ja lähtökohtana (Universum 2019a). Vahva työnantajalupaus on yksi työnantajan merkittävimmistä kilpailuvalteista (Partment & Dyhre 2009, 67).

Mosley & Schmidtin (2017, 66-67) mukaan määrittäessään työnantajalupauksia yrityksen tulisi etsiä sitä organisaation sisältä. Lupauksen määrittelemistä varten tulisi kerätä mahdollisimman laaja joukko ihmisiä yrityksen eri toiminnoista aivoriiheen, jossa määritellään, mikä tekee juuri heidän organisaatiostaan loistavan paikan työskennellä. Aivoriihi voidaan myös toteuttaa esimerkiksi kyselynä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kertoa omasta mielestään organisaation työnantajalupauksen tärkeitä elementtejä. (Dyhre & Parment 2009, 68.) Tältä pohjalta määriteltyä arvolupauksia tulisi hyödyntää erilaisissa

rekrytointikampanjoissa, sosiaalisen median julkaisuissa, työpaikkailmoituksissa (Salli & Takatalo 2014, 45).

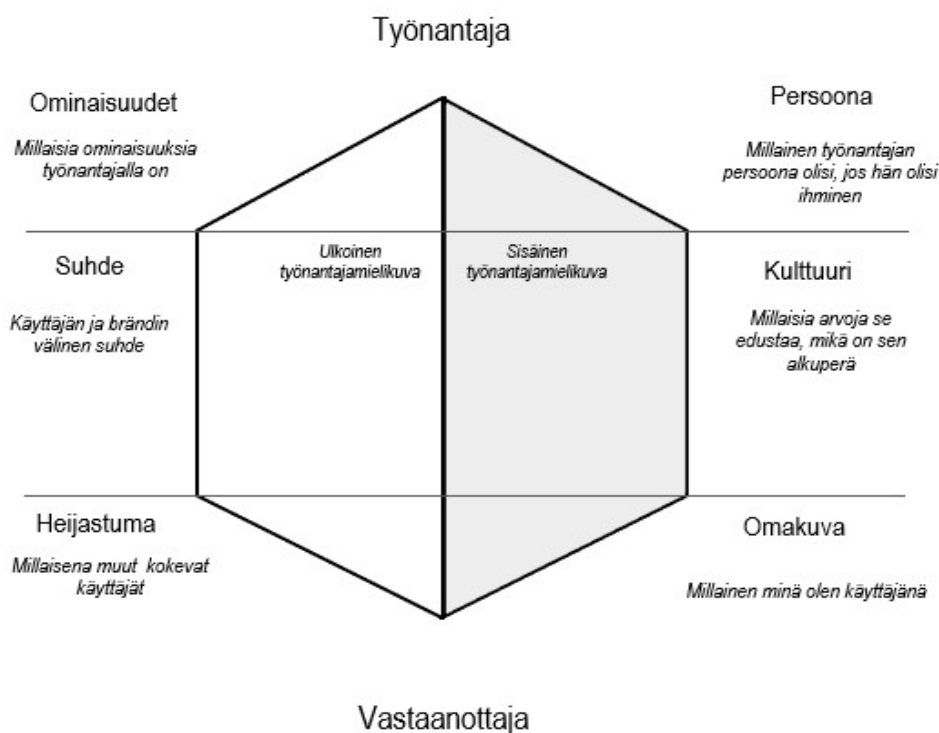
### 2.3 Työnantajamielikuvan muodostusprosessi

Kuviossa 2 Backhaus ja Tikoo (2004, 503) määrittelevät työnantajamielikuvan muodostusprosessin kolmiportaisena.



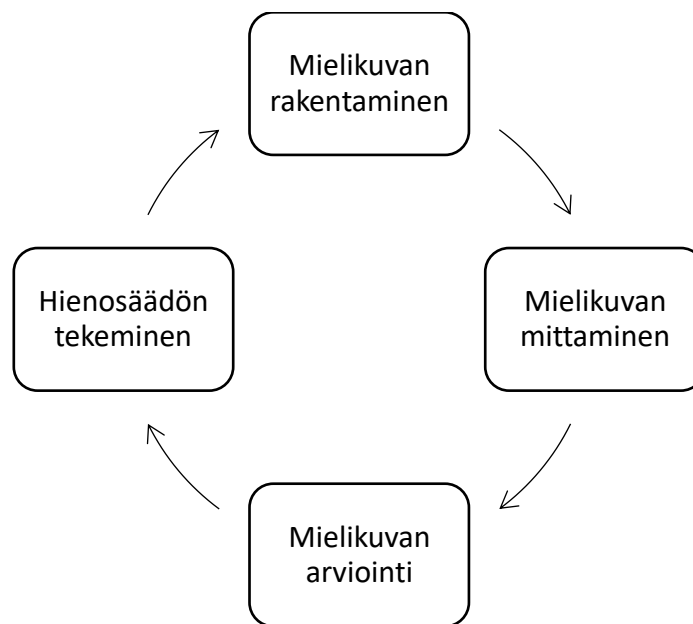
Kuvio 2. Työnantajamielikuvan muodostamisen kolme vaihetta (mukaiillen Backhaus & Tikoo 2004, 503)

Heidän mukaansa ensin yritys rakentaa työnantajamielikuvaansa liitetyn arvolupauksensa, jonka on tarkoitus olla todenmukainen kuva siitä, mitä lisäarvoa organisaatio tuottaa sen työntekijöille. Kun arvolupaus on määritelty, prosessin toisessa vaiheessa työnantajayritys alkaa markkinoida arvolupausa kohdennettuna potentiaalisille työntekijöilleen, rekrytointitoimistoille ja muille ulkoisille toimijoille. Kolmas vaihe prosessissa on sisäisen mielikuvan rakentaminen. Tällöin rekrytoitaville välittynyt arvolupaus tuodaan näkyväksi myös yrityksen sisällä ja sisällytetään se osaksi organisaatiokulttuuria. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)



Kuvio 3. Työnantajamielikuvan identiteettiprisma (mukaillen Alapartanen 2019)

Kuviossa 3 Alapartanen (2019) esittää työnantajakuvan muodostumisprosessin. Käyttäjällä työnantajakuvan tapauksessa tarkoitetaan mielikuvan omistajaa. Jokainen mielikuva on vastaanottajansa omistama. Kuvassa on esitetty Kapfererin identiteettiprisman muodossa brändin ulottuvuudet, jotka ovat joko sisäisiä tai ulkoisia, josta Alapartanen (2019) on muokannut työnantajamielikuvaan muotoiluun sopivan mallin. Työnantajamielikuva muodostuu yrityksen oman viestinnän, muiden kertoman ja vastaanottajan omien kokemusten perusteella. Prismän yläosa kuvastaa organisaation näkökulmasta muodostuvia ulottuvuuksia ja prismän alaosa taas vastaanottaja näkökulmasta muodostuvia elementtejä. (Alapartanen 2019.)



Kuvio 4. Mielikuvan muodostusprosessi (mukaillen Mosley & Smith 2017)

Kuviossa neljä on esitetty Mosley & Smithin (2017, 9) työnantajakuva muodostusprosessi. Heidän mukaansa muodostusprosessi koostuu kahdesta tärkeästä työnantajamielikuvan muodostusaskeleesta. Nämä muodostusaskeleet ovat organisaatiot tulisi rakentaa hyviksi paikoiksi olla töissä ja varmistaa, että yritykselle sopivat ja kyvykkäät työntekijät tietävät, miten hyvä paikka organisaatio on. Mosley & Smith (2017, 9) toteavat myös, että prosessi on enemmän syklinen kuin suoraviivainen, jossa työnantajamielikuvaan tulisi tehdä hienosäätöä muuttuvan työvoiman ja liike-elämän ympäristön mukana. (Mosley & Smith 2017, 9.)

Backhausin & Tikoon (2004, 503), Alapartasen (2019) ja Mosley & Smithin (2017, 9) muodostusprosesseissa on tehty jako sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Työnantajamielikuvaa on perinteisesti tarkasteltu kahdesta näkökulmasta, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen (Korpi ym. 2012, 67).

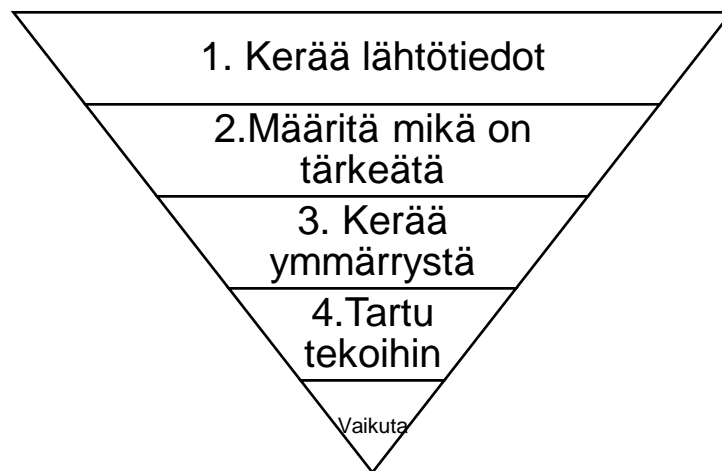
Sisäinen työnantajamielikuva koostuu siitä, miten yrityksen sisällä työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan (Korpi ym. 2012, 67). Tähän kokemukseen vaikuttaa olennaisesti se, miten työntekijät kokevat työnantajamielikuvan päivittäisessä työssään. Kokemus mielikuvasta muodostuu muun muassa sellaisista asioista, kuten esimerkiksi miten yritystä yleisesti johdetaan, henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja toimintojen välisestä yhteistyöstä. (Kimpakon & Tocquerin 2007, 535.) Korpi, Laine & Soljasalo (2012, 69) esittävät viiden osatekijän mallin, jotka vaikuttavat sisäisen työnantajamielikuvan

muodostumiseen työntekijälle. Nämä viisi osatekijää, jotka ovat urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuus ja kokonaispalkkaus. Tyytyväiset työntekijät viestivät ja rakentavat ulospäin työnantajan positiivista mainetta. (Kansonen 2013.) Hyviä ajatuksia syntyy hyvässä työilmapiirissä, jotka lähtevät leviämään ja siirtyvät yrityksen työnantajamielikuvapääomaan (Korpi ym. 2012, 76). Tyytyväinen työntekijä on myös paras työnantajamielikuvan ylläpitäjä (Jurvelin 2018).

Ulkoinen työnantajamielikuva on yrityksen ulkopuolisten henkilöiden saama kuva yrityksestä. Ulkoinen mielikuva ei tulisi olla erotettu sisäisestä mielikuvasta, sillä sisäisen työnantajamielikuvan perusteella rakennetaan myös ulkoista työnantajamielikuvaa. Hyvän ulkoisen työnantajamielikuvan pohja on aina hyvä sisäinen työnantajamielikuva. (Korpi ym. 2012, 67-69.) Kun sisäisen mielikuvan kehittämisessä ollaan onnistuttu, ollaan pitkällä myöskin ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämisessä (Kansonen 2013).

Ulkoisesta mielikuvasta viestimisen pääasiallisena tarkoituksena on saada kohderyhmä kiinnostumaan yrityksestä (Bakhaus & Tikoo 2004, 502). Viestiessään työnantajamielikuvasta ulospäin, yrityksen kannattaa olla rehellinen ja avoin (Salli & Takatalo 2014, 44). Rakentaessaan työnantajamielikuvaansa yrityksen tulisi muistaa, että teot puhuvat enemmän kuin sanat. Lupaukset, joita tehdään, tulisi lunastaa todellisilla teoilla. (Piha & Poussa 2011, 146.) Jos organisaatio ei pysty tarjoamaan hyvää työympäristöä, työnantajamielikuvalla ei juuri ole merkitystä. Parment & Dyhre (2009, 86) ovat sitä mieltä, että huonoa organisaatiota ei pysty kompensoimaan hyvällä brändillä. Heidän mukaansa (2009, 86) brändi ei ole koskaan vahvempi kuin todellisuus, jota se heijastaa, ei ainakaan pitkällä aikavälillä. (Parment & Dyhre 2009, 86.)

Korpi ym (2012, 68) toteaa, että jos yrityksen sisällä on ongelmia, heijastelee ulkoinen työnantajakuva monesti näitä ongelmia. Heidän mukaansa (2019, 68) ongelmia voidaan yrittää peitellä, mutta silloin ulkoisesta työnantajamielikuvasta tulee luonnotonta ja valheet paljastuvat jossain vaiheessa joka tapauksessa. Ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamisessa on hyvä korostaa yrityksen vahvuuksia ja jättää kehittämistä vaativat osa-alueet pienemmälle huomiolle, mutta asioita ei saa kuitenkaan peitellä tai aktiivisesti muunnella. Mikäli yritys jää kiinni asioiden peittelystä tai muuntelusta, on uuden positiivisemmän työnantajakuvan luominen vaikeampi asia eikä korjaus onnistu pienillä liikkeillä tai nopeasti. (Korpi ym. 2012, 68.)



Kuvio 5. Ulkoisen työnantajakuvan rakentaminen (mukaillen Stewart Black 2019, 136)

Kuviossa 5 Black (2019, 136) esittää mallin siihen, kuinka potentiaaliset työntekijät saadaan kiinnostumaan työnantajasta. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään lähtötiedot, sillä Blackin mukaan (2019, 137) on jokaisessa kehitysprosessissa tärkeää määritellä aloituspiste. Toisessa vaiheessa määritellään kehitysprosessin kannalta tärkeät tekijät. Blackin (2019, 137) mukaan jokaiseen ongelmalliseen asiaan ei voi puuttua, koska resurssit ovat yleensä rajatut. Sen sijaan on valittava ne kehittämisaalueet, joilla on eniten vaikutusta lopputulokseen. Hän esittää (2019, 137), että 20 prosentin muutos oikeissa tekijöissä, saa aikaan 80 prosenttia halutusta lopputuloksesta. Kun nämä tekijät on määriteltä, on aika kerätä syvällistä ja rikasta ymmärrystä aiheesta. Tämän voidaan toteuttaa haastattelemalla työntekijöitä ja tekemällä erilaisia kohderyhmiä. Näiden avulla voidaan suunnitella, miten asiassa kannattaa edetä ja "tarttua toimeen". (Black 2019, 137.)

Parment & Dyhren (2009, 56) mukaan muodostusprosessi tulisi erottaa rekrytointiprosessista. Vaikka rekrytointi onkin yksi osa työnantajamielikuvaa, se on hyvin lyhytaikainen prosessi, jossa työnantaja pyrkii täyttämään jo avoinna olevia tehtäviä. Työnantajamielikuvan muodostusprosessi taas on pitkäjänteisempi prosessi ja käsittää rekrytointin lisäksi muitakin elementtejä. (Parment & Dyhre 2009, 56.)

Rekrytointi on kriittinen kohta työnantajamielikuvan muodostumisessa. Hyvä työnantajamielikuva on rekrytoidessa todellinen erottava kilpailutekijä, jota on vaikea kopioida. Rekrytointin tulisi myös ilmentää työnantajalupausta. Jos yritys mainostaa olevansa ketterä ja joustava organisaatio, mutta rekrytointiprosessi on hidas ja hankala sekä kestää, antaa se hakijalle tietynlaisen kuvan yrityksestä, joka ei välttämättä tue sitä

kuvaa, jota yritys haluaa ulospäin viestiä. (Salli & Takatalo 2014, 41-43.) Duunitorin tekemän kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan 87 prosenttia vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että hyvä työnantajamielikuva on ratkaisevaa rekrytointin kannalta (Duunitori 2015).

Jo hakiessaan yritykseen töihin, kandidaatti solmii työnantajan kanssa psykologisen sopimuksen, joka perustuu odotuksiin ja mielikuviin (Alapartanen 2019). On siis lyhytnäköistä kehittää työnantajamielikuvaa vain ulkoisesti, sillä vaikka tällä saataisiin hyviä kandidaatteja taloon. Uudet työntekijät tulevat pettymään, kun heidän muodostamansa mielikuvat eivät vastaakaan todellisuutta. (Salli & Takatalo 2014, 44-45.) Tyhjien lupauksen tekeminen rekrytointiprosessin aikana johtaa vain uusiin ongelmiin ja lopulta vahingoittaa työnantajamielikuvaa (Bibb 2014, luku 3).

## **2.4 Työnantajamielikuvan merkitys**

Mosley & Schmidtin (2017, 7) mukaan työnantajamielikuva on noussut tärkeäksi aiheeksi muutamasta syystä. Ennen työnantajilla oli mahdollisuus valita työntekijänsä, mutta nyt valinta on siirtynyt työnhakijoille. Kun mainostettiin vapaita työpaikkoja, ne vetivät puoleensa useita hakijoita, joista voitiin karsia parhaimmat. Mosley & Schmidt toteavat, että työnantajat eivät voi enää olettaa, että oikeanlaiset kyvyt vaan tulevat ovesta sisälle. Talouden rakenne vaatii yhä enemmän koulutettuja nuoria ihmisiä töihin, jopa enemmän kuin koulutusjärjestelmillä on kyky tuottaa. Myös laskeva syntyvyys monissa maissa tarkoittaa sitä, että yhä vähemmän nuoria tulee työelämään sen jälkeen, kun sodanjälkeiset sukupolvet eläköityvät. (Mosley & Schmidt 2017, 7.)

Kun työntekijät ovat tekemässä päätöstä siitä, kuinka paljon he panostavat työhönsä, haluavatko he vaihtaa työpaikkaa tai millä työnantajalla he haluavat työskennellä, he arvioivat sen mitä he saavat vastineeksi työnantajalta. (Black 2019, 98.) Black (2019, 99) myös toteaa, että tämä ei ole välttämättä muuttunut viimeisten vuosien aikana, mutta se kuinka työntekijöillä on nykyään enemmän tietoa käytettävissä ja enemmän valinnanvaraa on muuttanut työmarkkinoita työntekijöiden markkinoiksi. (Black 2019, 99.)

Lullan (2019) mukaan hankittaessa asiantuntijoita työskentelemään organisaatiossa, palkka ei ole enää niin suuressa roolissa kyky-painotteisilla markkinoilla. Työnantajan maine eli työnantajamielikuva vaikuttaa potentiaalisiiin työnhakijoihin enemmän kuin palkka, jota työnantaja tarjoaa. (Lulla 2019.) Menestyvät organisaatiot usein ymmärtävät

työnantajamielikuvan mekanismin. Jos heillä on hyvä työnantajamielikuva, pystyvät he palkkaamaan osaavia ihmisiä kohtuullisella tai matalalla kustannuksella. Hyvät organisaatiot käyttävät vähän rahaa rekrytointiin, mutta onnistuvat silti saamaan taitavimmat työntekijät. (Parment & Dyhre 2009, 14.) Kun yrityksellä on positiivinen työnantajamielikuva, kasvattaa se hakemusten määrää ja laatua. Hakijan todellisen kokemuksen ja ennalta saadun mielikuvan kohdatessa pettymyksiä ei synny. (Korpi ym. 2012, 76.)

Kansosen (2013) mukaan nykypäivän työmarkkinoilla työnhakijat kiinnittävät enemmän huomiota arvoihinsa ja elämäntapoihinsa ja ovat liikkuvaisempia sekä materialistisempia kuin ennen. Työnhakijat identifioivat itsensä mieluummin brändien avulla. Ahkera työnantajamielikuvan kehittäminen takaa sen, että organisaatio on työnhakijoiden silmissä kilpailukykyinen. (Kansonen 2013.) Kun työnantajabrändin muotoilussa on onnistuttu, se ei pelkästään houkuttele osaajia organisaatioon, vaan oikeanlaisia osaajia, jotka sopivat organisaatioon, jolloin he viihtyvät ja pysyvät siellä (Universum 2019a).

## **2.5 Nuorille suunnattuja työnantajakuvatutkimuksia**

Kun kehitetään työnantajamielikuvaa tavoitteellisesti, tarvitaan mittareita. Universumin tutkimuksiin osallistuu vuosittain 400 000 nuorta ammattilaista ja opiskelijaa globaalisti. (Monster 2019.) Universumin teettämään Suomen opiskelijatutkimukseen vuonna 2019 vastasi 12 633 opiskelijaa tekniikan, kaupan ja luonnontieteiden alalta. Tutkimuksessa suomalaiset opiskelijat pääsivät kertomaan näkemyksiään työelämästä ja työnantajista. (Universum 2019c.)

Suomessa työnantajamielikuvaa tutkii myös Academic Work. Tämä tutkimus on suunnattu opiskelijoille. Heidän tutkimuksensa nimi on ”Young Professional Attraction Index” eli YPAI. Academic Workin YPAI- tutkimus toteutettiin Suomessa ensimmäistä kertaa vuonna 2018. Vuoden 2019 tutkimukseen vastasi 4000 nuorta Suomesta. YPAI- tutkimus kertoo paljastavansa mitä nuoret työnantajassaan etsivät, nuorten top 10 halutuinta työnantajaa ja mitkä ovat ne 10 ratkaisevaa kriteeriä, joiden perusteella eri alojen nuoret osaajat valitsevat työpaikkansa. Academic Workin mukaan tutkimus antaa tietoa siitä, miten voidaan houkutella, sitouttaa ja rekrytoida tulevaisuuden osaajia paremmin. (Academic Work 2019.)



Duunitori tekee vuosittain kansallisen rekrytointitutkimuksen, jossa selvitetään rekrytinnin tilaa ja trendejä Suomessa. Duunitorin rekrytointitutkimusta ollaan Suomessa tehty vuodesta 2013 asti. Toisin kuin esimerkiksi Universumin opiskelijatutkimus tai Academic Workin YPAI-tutkimus, kansallinen rekrytointitutkimus selvittää rekrytinnin ammattilaisten näkökulmasta työnantajamielikuvaan liittyviä asioita. Tutkimukseen vastasi 268 rekrytinnin alan ammattilaista vuonna 2019. (Duunitori 2019.)

Universumin tutkimuksessa houkuttavimpia työnantajia on tutkittu eri alojen näkökulmasta. Tutkimus listaa liiketalouden (business), tekniikan (engineering), luonnontieteiden (natural sciences), IT, laki (law) ja terveystieteiden (health and medicine) ja humanististen (humanities) alojen houkuttelevimmat työnantajat omiksi listoikseen. Vuoden 2019 Universumin opiskelijatutkimuksessa liiketalouden kategoriassa ensimmäiselle sijalle sijoittui kotimainen lentoyhtiö Finnair. Finnair on ollut vuosina 2017-2019 ensimmäisellä sijalla tutkimuksessa. Vuosina 2019-2017 toiselle sijalla on ollut amerikkalainen hakukoneyhtiö Google. Vuonna 2019 kolmannella sijalla oli Marimekko. Edellisinä vuosina Marimekko on ollut listalla huonommalla sijoituksella. Marimekko oli vuonna 2017 sijalla 8 ja sijalla 6 vuonna 2018. Muita kymmenen parhaan joukkoon sijoittuneita vuonna olivat OP-ryhmä, Nordea, Suomen pankki, Lumene, Fazer, Kone ja L'Oréal. Pieniä sijavaihteluita lukuun ottamatta on tämä sama kymmenikkö ollut kymmenen parhaan joukossa kolmena peräkkäisenä vuotena 2017-2019. (Universum 2019b.)

Academic Workin Young Professional Attraction Index 2019 -tutkimuksessa tulokset eivät ole täysin verrattavissa Universumin tuloksiin, sillä alakohtaista erittelyä ei ole tehty. Se listaa kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden nuorten ammattilaisten houkuttavimmat työnantajat. YPAI:ssa ensimmäiselle sijalle tuli Google. Toisella sijalla oli Supercell ja kolmannella Reaktor. Muita kymmenen parhaan joukkoon sijoittuneita vuonna 2019 olivat Vincit, Kone, Futurice, Gofore, Apple, Microsoft ja Rovio. (Academic Work 2019.)

Molemmista tutkimuksista hyville sijoille pääsivät suuret pörssiyritykset. Listoilta löytyi samoja yrityksiä, vaikka tulokset eivät olleetkaan täysin verrattavissa toisiinsa.

### 3 Nuoret työntekijät

Tässä luvussa käsitellään Y- ja Z-sukupolven yhtäläisyyksiä ja eroja, pohditaan mitä nuoret odottavat työnantajaltaan ja millaiset asiat heitä motivoivat. Lisäksi tässä luvussa sivutaan sitä, mitä sukupolven käsite tarkoittaa ja miten sukupolvi muodostuu.

#### 3.1 Y- ja Z-sukupolvi

Pääsääntöisesti Y-sukupolvella viitataan sukupolveen, joka on syntynyt vuosina 1980-2000. Y-sukupolvesta tulee vuonna 2020 suurin ikäluokka työelämässä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 17, 104). Y-sukupolvesta käytetään erilaisia nimityksiä kuten esimerkiksi milleniaalit tai diginatiivit. Sukupolven käsitettä voi käyttää suppeasti määrittelemään vain biologista ikäpolvea eli ihmisjoukkoa, joka on syntynyt ja kasvanut samaan aikaan. Kuitenkaan sukupolvea ei voi määritellä pelkästään syntymävuosien perusteella vaan pikemminkin niiden erilaisten kokemusten, muistojen ja tapojen mukaan, jotka jäävät ihmisten mieliin. Y-sukupolvena ajatellun ikäryhmän keskeisimmät sukupolvikokemukset ajoittuvat aikaan, jolloin maailma digitalisoitui. (Piha & Poussa 2012, 27.) Van Den Berg ja Behner (2016, 12) toteavat, että sukupolvi on aikansa tuote ja myös kaiken teknologian, median ja sosiaalisten merkkiensä tuotos. Y-sukupolvesta on sanottu, että se ajattelee ja käyttäytyy eri tavalla kuin heitä edeltäneet sukupolvet ovat työelämässä käyttäytyneet. Y-sukupolven siirtyminen työmarkkinoille tulee muuttamaan työkulttuuria. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19, 105.)

Y-sukupolvi on syntynyt digiaikaan ja heille internetympäristö on yhtä tuttu kuin edellisille sukupolville televisio. He ovat eläneet jatkuvassa informaatiotulvassa ja oppineet valitsemaan ja siirtymään nopeasti toimimattomasta ratkaisusta uuteen vaihtoehtoon. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 20.) Heillä kysymys ei ole ollut, miten johonkin pääsee käsiksi, vaan kuinka valita runsaista vaihtoehtoista (Van Den Berg & Behrer 2016, 5). Y-sukupolven edustajat odottavat välitöntä pääsyä käsiksi tietoon. He ovat ensimmäinen työelämään astuva sukupolvi, jolla on enemmän taitoa käyttää keskeisiä liiketoiminnan työkaluja kuin heitä edeltäneillä sukupolvilla. (PWC 2011, 3.)

Z-sukupolvi on syntynyt Y-sukupolven jälkeen. Lähteestä riippuen Z-sukupolveksi määritellään noin vuoden 1996 jälkeen syntyneet. (Van Der Berg & Behrer 2016, 209.) Puttonen (2012) määrittelee Z-sukupolveen kuuluvaksi kaikki uudella vuosituhanella eli vuoden jälkeen 2000 syntyneet ihmiset. Hän toteaa Z-sukupolven keskeisimmän eron Y-

sukupolveen olevan se, millaisena aikana he ovat kasvaneet. Y-sukupolvi kasvoi talouskasvun ja yltäkylläisyyden aikana, kun Z-sukupolvi on laman ajan sukupolven lapsia. Takatan (2019) mukaan tämä tekee Z-sukupolvea haluttomamman ottamaan riskejä. Van Den Berghin ja Behrerin (2016, 210) mukaan Z-sukupolvi on realistinen sukupolvi, joka haluaa tehdä maailmasta paremman paikan. Workforcen (2016) tekemän tutkimuksen mukaan, siinä missä Y-sukupolven osuus työvoimasta vuonna 2020 on noin 35 prosenttia, Z-sukupolven vastaava osuus on 25 prosenttia.

Z-sukupolvi on kasvanut kokonaan digitaalisessa yhteiskunnassa, jossa monimuotoisuus on koko ajan läsnä. Z-sukupolvelle tekniikan voidaan sanoa olevan näkymätöntä, sillä suurin osa heistä ei muista aikaa ennen tekniikkaa, väittävät Koulopoulos & Keldsen. (2014, luku 1.) He ovat kaikista monimuotoisin sukupolvi myös etniseltä taustaltaan ja sen lisäksi he ovat myös eläneet aikana, jolloin sukupuolella on yhä vähenevä merkitys (Van den Bergh, Behrer 2016, 224). Z-sukupolvi käyttää sosiaalista mediaa eri tavalla kuin muut sukupolvet. Siinä missä muiden sukupolvien käytetyin sosiaalisen median alusta oli Facebook, Z-sukupolvelle se oli Youtube. (McKeon 2019.)

### **3.2 Brändääminen Y- ja Z-sukupolvelle**

Y-sukupolven edustajat määrittelevät työuransa yhä enemmän sen mukaan kenelle he haluaisivat tehdä työtä kuin sen mukaan minkä parissa he haluavat tehdä työtä. Parment & Dyhren (2009, 36) mukaan tämä sukupolvi on herkempi brändiviesteille kuin aikaisemmat. He ovat kasvaneet maailmassa, jossa on paljon erilaisia brändejä. Tämä tekee heidät paljon tietoisemmiksi vahvojen brändien hyödyistä mitä tulee imagoon, luotettavuuteen ja laatuun. Y-sukupolvi käyttää vahvojen brändien hyötyjä myös suunnitellessaan uraansa. He osaavat määritellä, mitkä työnantajat näyttävät hyvältä omassa ansioluettelossa. Siksi yritysten on tärkeää rakentaa brändi, joka puhuttelee myös nuoria. (Parment & Dyhre, 2009, 36.)

Van Der Berg ja Behrer (2016, 45) ovat luoneet mallin menestyvän brändin muodostamisesta Y ja Z -sukupolvelle. Tätä mallia he kutsuvat CRUSH-malliksi, jossa jokainen CRUSH-mallin kirjain edustaa yhtä brändin elementtiä. CRUSH- koostuu seuraavista osista, jotka ovat coolness, realness, uniqueness, self-indentification with the brand and happiness. Coolness eli ”siisteys” tai ”makeus”, brändin tulee saavuttaa status, jossa se on nuorten mielestä ”siisti”. Siistin brändin ominaisuuksia tutkiessaan Van Der Berg & Behrer (2016, 58) huomasivat, että eniten siihen linkitettyjä ominaisuuksia olivat:

trendikkyys, korkea status, puhdas maine sekä menestyksekkyyys. Realness eli aitous tarkoittaa, että brändin tulee olla aito, jotta se menestyy nuorten silmissä. Aitous ei välttämättä synny nuorille pitkästä historiasta tai brändin perinteisyydestä vaan aitous on hyvin subjektiivista ja on sosiaalinen käsite, joka syntyy vuorovaikutuksesta brändin, kuluttajien ja yhteiskunnan välillä (Vand Der Berg & Behrer 2016, 104.) Uniqueness eli ainutlaatuisuus, jossa vahva asemointi brändiltä lisää sen haluttavuutta nuorten mielissä. Maailmassa, jossa brändejä syntyy jatkuvalla syötöllä, nuoret kaipaavat ainutlaatuisuutta ja jotain mikä erottaa brändin kilpailijoista (Vand Der Berg & Behrer 2016, 131.) Self-Identification with the Brand tarkoittaa brändin sopivuutta omaan identiteettiin. Nuoret valitsevat sellaisia brändejä, joissa on samoja ominaisuuksia, joita he haluavat tuoda esille itsessään ja jotka ovat relevantteja myös heidän omalle henkilöbrändilleen (Vand Der Berg & Behrer 2016, 150.) Happiness tarkoittaa onnellisuutta. Luodakseen menestyvän brändin nuorien keskuudessa, tulee sen herättää enemmän positiivisia, kuin negatiivisia tunteita. Rationaaliset mielikuvat brändeistä ovat vaihtuneet tunnepitoisiin mielikuviin, jossa muistetaan, mitä kyseinen brändi saa tuntemaan. (Vand Der Berg & Behrer 2016, 178.)

Brändäämisestä Z-sukupolvelle Van Der Berg & Behrer (2016, 214) tuovat esiin entistä lyhyemmän keskittymiskyvyn. Heidän mukaansa (2016, 214) Z-sukupolven huomio pysyy mainoksessa enintään 8 sekuntia kerrallaan. Z-sukupolvelle brändäämisessä tulisi ottaa huomioon heidän mieltymyksensä visuaaliseen sisältöön ja se, että heille tekniikka sitoutuu luonnollisesti osaksi arkielämää. Tällaisessa brändäyksessä esimerkiksi sosiaalisen median käyttäminen ja erilaisten arkea helpottavien tekniikoiden tuominen osaksi strategiaa ovat hyviä keinoja. Z-sukupolvelle kohdennetulla hyvällä brändiviestillä tulisi olla jonkin syvällisempi sanoma. Glumin (2019) mielestä Z-sukupolven arvostavan aitoutta ja innostavuutta brändiviestinnässä. Seurauksena siitä, että Z-sukupolvi kasvoi laman aikana, ovat he hyvin neuvokkaita ja yrittelijäitä, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että ennen päätökseen sitoutumisesta selataan arvosteluja internetistä. He ovat paljon herkempiä valitsemaan yrityksen, joka on vastuullinen ja läpinäkyvä. (Glum 2019.)

### **3.3 Y- ja Z-sukupolven odotukset työnantajista**

Pihan ja Poussa (2012, 80) toteavat, että Y-sukupolven kohdalla puhutaan monesti heidän kyvyttömyydestään sitoutua ja heitä pidetään työpaikkaa vaihtavina työpaikkasurffareina. Y-sukupolvelle työ on osa kulutuskulttuuria, johon he ovat tottuneet. Monellekaan ei ole ongelma vaihtaa työpaikkaa ensimmäisen 10 työvuoden aikana

useasti. (Parment & Dyhre 2009, 51) Y-sukupolvi on valmis sitoutumaan työnantajaansa, mutta pelkkä palkansaajamentaliteetti ei pidä heitä uskollisena työnantajalleen (Piha & Poussa 2012, 82). Pitääkseen Y-sukupolven tyytyväisempänä pidempään, työnantajan tulisi kehittää jatkuvasti kestävästä työnantajamielikuvaa (Parment & Dyhre 2009, 50). Sitouttaakseen ja rekrytoidakseen Y-sukupolven edustajia työnantajalla tulee olla selkeä kuva niistä normeista, jotka ohjaavat heidän käytöstään (Hubschmid 2012, 69).

Y-sukupolvi on kasvanut jatkuvassa vaihtoehtojen tulvassa, jossa kuluttajalla on valta valita ja he vaihtavat brändejä helposti, jos he eivät ole tyytyväisiä. Tämä pätee myös työnantajien kohdalla. (Hubschmid 2012, 77.) Y-sukupolvi arvostaa enemmän omia henkilökohtaisia tarpeita, kuin organisaation tarpeita (PWC 2011, 3). He haluavat löytää itselleen sopivanlaisen yrityksen työskennellä (Piha & Poussa 2011, 141). Y-sukupolvi haluaa työn olevan merkityksellistä heille itselleen ja tukevan heidän omaa kasvuaan (Bibb 2014, luku 3). Sitouttaakseen Y-sukupolven edustajia, työnantajan tulisi tarjota houkuttelevia urapolkuja osana niitä asioita, jotka tekevät organisaatiosta hyvän paikan olla töissä (Parment & Dyhre 2009, 51). Mikäli yritys ei sitoudu nuoreen tarjoamalla koko ajan uusia mahdollisuuksia kehittyä, vaihtaa työntekijä työpaikkaa helposti. Y-sukupolven edustajilla on selkeä käsitys siitä, että he ovat itse vastuussa omasta urastaan ja sen kehityksestä. (Piha & Poussa 2012, 83.) Y-sukupolvea työelämässä onkin kuvailtu tehokkaina, mutta sukupolvena, joka vaatii paljon ylläpitoa (Hubschmid 2012, 68).

Siinä missä Y-sukupolvelle työnantajaan sitoutumista ei nähty niin houkuttelevana, Z-sukupolvi taas pitää työn vakautta eräänlaisena tavoitteena työelämässä (Deloitte 2017). Stahl (2019) sanoo Z-sukupolven pitävän ihmisten välistä kommunikaatiota tärkeämpänä kuin edeltäjänsä. Vaikka heille tekniikka sitoutuu arkeen helposti, arvostavat he ihmisyyttä työnteossa. Z-sukupolvelle tällainen kokemus voidaan Stahlin (2019) mukaan tarjota esimerkiksi järjestämällä videokokous tavallisen puhelinkokouksen sijaan. Z-sukupolven edustaja odottaa työltään globaalia fokusta ja työltään rikkaita kokemuksia. Tällöin työnantajan tulisi antaa mahdollisimman laaja sarja kokemuksia työntekijälle jo tämän ensimmäisten vuosien aikana organisaatiossa. Tämä on mahdollista esimerkiksi erilaisten yritysten sisäisten koulutusohjelmien avulla tai tarjoamalla työnkiertoa organisaation sisällä. (Deloitte 2017)

Y-sukupolven mielessä työn tekeminen ei ole sidottu paikkaan, vaan se on joustavaa. He arvostavat, sitä että työllä on tavoite, jonka saavuttamiseksi he saavat keksiä parhaat ratkaisut. (Caruso 2014, luku 15.) Y-sukupolvi arvostaa ketteryyttä myös

työnantajaorganisaatiolta, jos ratkaisujen tekeminen on byrokraattista ja hidasta, vaikuttaa tämä Y-sukupolven sitoutuneisuuteen työnantajaansa kohtaan (Hubschmid 2012, 71). Parment ja Dyhre (2009, 26) toteavat, että Y-sukupolvelle työ ei ole samalla tavalla sidottu aikaan kuin edeltäjillään. Tästä esimerkiksi he esittävät, että Y-sukupolven edustaja voi lähteä keskiviikkoiltapäivänä pelaamaan golfia ja tehdä töitä sunnuntai-iltana keskiviikon sijaan. Y-sukupolvi on valmis tekemään yhtä paljon töitä kuin heitä edeltäneet sukupolvet, mutta he arvostavat työn tekemisessä ja työ sekä vapaa-ajan sovittamisessa paljon vapautta. (Parment & Dyhre 2009, 26.) Y-sukupolven halu järkevään työn ja vapaa-ajan tasapainoon, on seurausta heidän havainnoistaan yhteiskunnasta. He ovat nähneet edeltävien sukupolvien elävän työilleen ja viettävän enemmän aikaa töissä kuin vapaa-ajalla. Silti työnantaja saattoi aliarvioida heitä ja mahdollisesti jopa irtisanoa ensimmäisen mahdollisuuden koittaessa. (Hubschmid 2012, 73.)

Z-sukupolvelle erilaisten tekniikan välineiden käyttäminen on luonnollista. Tabakan (2019) mukaan tämä mahdollistaa sen, että työskentely ei ole heidän kohdallaankaan sidottu aikaan tai paikkaan. Myös Z-sukupolvi arvostaa joustavia työaikoja, kuten edeltänsä Y-sukupolvi. Stahl (2019) toteaa Z-sukupolven halun työn ja vapaa-ajan tasapainoon olevan suuri, jopa suurempi kuin Y-sukupolvella. Hänen mukaansa työnantajan tulisivin tarjota erilaisia ratkaisuja, jotka estävät työpaikalla loppuun palamisen. Tällaisia ratkaisuja voisivat esimerkiksi olla säännöllisesti toteutettavat kyselyt, joilla kerätään tietoa, miten työntekijöillä menee tai erilaisten työmuotojen tarjoaminen. (Stahl 2019.)

Y-sukupolvi odottaa tulevansa arvioiduksi sen perusteella, miten he suoriutuvat töistään enemmän kuin sen perusteella kuinka paljon aikaa he ovat fyysisesti paikalla tai viettävät toimistolla (Hubschmid 2012, 70). Y-sukupolven työntekijä ei usko kiireisen näköisenä toimistolla istumisen tuottavan lisäarvoa (Parment & Dyhre 2009, 27). Pihan ja Poussan (2011, 48-49) tutkimuksen mukaan 70 prosenttia opiskelijoista kannattaa sen mahdollisuutta, että työtä voi tehdä missä tahansa. Työn joustavuuden tarjoaminen on merkittävä kilpailutekijä rekrytoinnissa. (Piha & Poussa 2011, 48-49.) Vaikka työaika ja -paikka alkavatkin hämärtyä, nuoret eivät näe ylitöiden tekemistä mielekkäänä. Pihan ja Poussan (2011, 42) tutkimuksen mukaan 59 prosenttia opiskelijoista totesi, että mielekkään työn tekeminen ei vaadi ylitöiden tekemistä. Parmentin ja Dyhren (2009, 27) toteavat Y-sukupolven työntekoasenteen muuttuneen siten, että siinä missä vanhemmat sukupolvet elivät tehdäkseen töitä, milleniaalit haluavat tehdä töitä, että voivat elää. (Parment & Dyhre 2009, 27.)

Stahlin (2019) mukaan Z-sukupolvelle palautteen saamisen tärkeys korostuu enemmän kuin Y-sukupolvelle. Heille kerran vuodessa tehtävien palautekeskusteluiden sijaan tulisi mieluummin järjestää palautekeskusteluita esimiehen kanssa useammin, mahdollisimman äkkiä palautteen kohteen tapahtumista. Hänen mukaansa palautteen tulisi olla seurattavissa ja mitattavissa olevaa. (Stahl 2019.)

Johtamisen haasteena Y-sukupolven kohdalla on, kuinka työssä pystytään pitämään yllä mielenkiintoisuus, haastavuus, innovatiivisuus sekä vahva yksilöllisyyden tunne (Vesterinen & Suutarinen 2011, 53). Työn merkityksellisyyden pystyy näyttämään antamalla palautetta ja tunnustamalla edistykseen, sillä tämä antaa Y-sukupolven työntekijälle tunteen, että hän tekee töitä saavuttaakseen jotakin. Avoimet keskustelut työntekijän kanssa hänen omasta edistymisestään ovat paras tapa esimiehiltä kommunikoida tämän sukupolven kanssa. (Caruso 2014, luku 15.)

Van Der Berhin ja Behrerin (2016, 227) mukaan Z-sukupolvi on edellistään yritteliäämpi ja itsenäisempi. He ovat suorittajia, jotka haluavat, että työllä on vaikutus. Heidän mukaansa Z-sukupolvi antaa yhä vähemmän arvoa perinteiselle organisaatiohierarkialle ja edellytyksille tehdä työtä, kuten esimerkiksi tutkinto. Baskin (2019) toteaa, että tämän takia työpaikoilla tulisi olla kulttuuri, jossa korostetaan työntekijöiden mahdollisuuksia menestyä ja oppia. (Baskin 2019.)

Piha ja Poussa (2011, 12) tutkivat suomalaisten Y-sukupolvea edustavien opiskelijoiden odotuksia työelämästä. Yksi tutkimukseen osallistuneista opiskelijoista luonnehtii unelmatyöpaikkaansa sellaisena, jossa on koulutusmahdollisuuksia, matkustamista, ylenemismahdollisuuksia, tilaisuuksia vaikuttaa ja tulla kuulluksi. (Piha & Poussa 2011, 12.) Y-sukupolvi odottaa työltään jotain, mistä he voivat oppia, joka auttaa heitä kasvamaan ja rakentaa heidän tietoportfoliotaan (Bibb 2014, luku 3). Y-sukupolven työntekijät haluavat, että heille annetaan vastuuta. Vastuun antaminen työntekijöille tarkoittaa viestiä siitä, että työntekijöihin luotetaan. Työn mielekkyys Y-sukupolven mielissä syntyy työntekijöiden osallisuudesta muutokseen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 64.)

Milleniaalien saaminen työpaikalle vaatii rekrytoinnin strategista kehittämistä. He etsivät työtä, joka ei ole vain työtä (PWC 2011, 10). Y-sukupolven edustajat eivät tule työhaastatteluun miettien saavatkoan he työpaikan, vaan he esittävät kysymyksiä työnantajalle nähdäkseen sopiiko tämä heidän mieltymyksiinsä. Asenne, jossa esitetään

kysymyksiä siitä, mitä työntekijä saa työnantajalta ja miten asiat hoidetaan yrityksessä, on luonnollinen osa Y-sukupolven olemistapaa. (Parment & Dyhre 2009, 91.) Monesti ei ole enää kyseessä se, että työnhakija hakee tiettyyn avoimeen position yritykseen, vaan työnantaja täytyy esitellä itsensä työnhakijalle. Huonon rekrytoijan käytöksellä ja asenteella on negatiivinen vaikutus siihen, mitä Y-sukupolvi ajattelee organisaation houkuttelevuudesta. (Hubschmid 2012, 45, 68.)

Frommin (2018) mukaan Z-sukupolven rekrytoinnissa esille nousee suuresti hakijakokemus. Y-sukupolven verrattuna Z-sukupolven kohdalla korostuu hakijakokemuksen merkitys. He ovat vähemmän todennäköisemmin yrityksen kanssa tekemisissä, jos heille on jäänyt huono hakijakokemus. Tämä vaatii työnantajilta koko hakijakokemuspolun uudelleenarviointia. 70 prosenttia Z-sukupolvea edustavista työnhakijoista katsovat, mitä työnantajasta sanotaan internetissä. Tämän takia yritysten tulisi aktiivisesti kehittää työnantajamielikuvansa myös internetissä. (Fromm 2018.)

Rekrytoidessa Y-sukupolven edustajia on tärkeää muistaa nämä erilaisuudet arvoissa ja ajattelutavoissa. Heitä ei enää motivoi samat edut, jotka toimivat aiempien sukupolvien houkuttimena. (Bibb 2014, luku 3.) Y-sukupolvella on enemmän tunneperäinen näkökulma työnantajaansa, fyysisten etujen kuten: iso palkan, hyvien luontoisetujen, pidemmän kesäloman tai työnantajan kustantaman puhelimen sijasta, heille tärkeämpiä ovat henkiset edut kuten: hyvä työympäristö, innostava kulttuuri, työntekijäorientoitunut työyhteisö ja hyvät työkaverit. Fyysiset edut ovat helppoja kopioida, mutta henkisiä etuja on paljon vaikeampi monistaa. (Parment & Dyhre 2009, 26, 91.)

Z-sukupolvelle sellaiset arvot kuten työnantajan monimuotoisuus ja organisaation ketteruus ovat sellaisia tekijöitä, jotka tekevät työnantajasta houkuttelevan. Kuten edeltävä sukupolvensa, Z-sukupolvi arvostaa koulutusmahdollisuuksia. Lyhyemmän keskittymiskykynsä takia Z-sukupolvelle mikro-oppiminen on mieleistä. Mikro-oppimisella tarkoitetaan lyhyitä 2-15 minuutin mittaisia oppimismahdollisuuksia, jotka ovat helposti saavutettavissa esimerkiksi kännykässä. (Fromm 2018.) Koska Z-sukupolvi kasvoi laman keskellä, arvostavat he Y-sukupolvea enemmän taloudellista tasapainoa ja heille esimerkiksi työnantajan tarjoamat edut ovat tärkeä osa työnantajamielikuvaa (Baskin 2019).

Bibb (2014, luku 3) listaa kriittisimmät virheet, joita työnantaja voi tehdä rekrytoidessaan Y-sukupolven edustajia. Suurin niistä on lupauksien tekeminen, joita työnantaja ei



kuitenkaan pysty täyttämään. Yksi suurimmista syistä, miksi nuoret irtisanoutuvat muutaman vuoden jälkeen on se, että työnantaja ei pysty täyttämään lupauksiaan, joita se teki rekrytointiprosessin aikana. (Bibb 2014, luku 3.) Piha ja Poussa (2011, 145) tutkimuksen mukaan opiskelijat arvostivat rekrytointineissa kommunikointia, monimuotoisia hakutapoja, mentorointeja ja sitä, että ollaan aitoja eikä vain rakenneta ja kiilloteta pelkästään työnantajamielikuvaa. (Piha & Poussa 2011, 145.)

Piha ja Poussa (2011, 144, 147) tutkimuksessa 70 prosenttia opiskelijoista sanoi, että yrityksen maine vaikuttaa huomattavan paljon. Heille on tärkeää työskennellä yrityksessä, jota muut arvostavat. Mikäli yritys herättää työnhakijoissa positiivisia mielikuvia, laittavat he helpommin hakemuksen avoimeen tehtävään. Eräs tutkimukseen osallistujista totesi, että kuka haluaisi työskennellä organisaatiossa, joista heidän mielikuvansa ovat pääasiassa negatiivisia. Siksi positiivisella yrityskuvalla on kytkös myös positiiviseen työnantajamielikuvaan. (Piha & Poussa 2011, 144, 147.)

PWC:n (2011, 10) Y-sukupolvelle teettämän tutkimuksen mukaan, se mikä tekee organisaatiosta puoleensavetävän työnantajan, ei ole ainoastaan palkka. Tutkimuksessa 44 prosenttia vastaajista sanoi kilpailukykyisen palkan olevan syy siihen, miksi työnantajasta tulee puoleensavetävä, mutta sitäkin enemmän jopa 52 prosenttia sanoi etenemismahdollisuuksien olevan tärkein tekijä. Tämän lisäksi tärkeimpinä pidettiin loistavia koulutus- ja kehittämishoelmia, hyviä työsuhte-etuja ja joustavia työaikajärjestelyjä. (PWC 2011, 10.) Siksi rekrytoidessa milleniaaleja olisi hyvä tuoda esiin asioita, kuten työn joustavuus, työn haasteellisuus, kasvu- ja kehittymismahdollisuudet sekä se, että yritys tarjoaa kilpailukykyistä palkkaa ja siellä on hyvä työkuultuuri. (Hansen 2019.)

## **4 Tutkimuksen toteutus**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia nuorten suosimia yrityksiä, jotka olivat sijoittuneet top 25 -listalle Universumin liiketalouden opiskelijoille tekemän opiskelijatutkimuksen vuoden 2019 tuloksissa. Tarkoitus oli haastatella tältä listalta seitsemää yritystä. Kuitenkin näistä yrityksistä saatiin vain kaksi haastattelua, joten tutkimus laajennettiin koskemaan myös muita yrityksiä, jotka rekrytoivat nuoria.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin nuoria rekrytoivien yritysten tapaa rakentaa työnantajamielikuvaansa. Tutkimuksen kohderyhmä olivat yritykset, jotka rekrytoivat nuoria. Tavoite oli selvittää, onko näissä organisaatioissa pyritty kehittämään työnantajamielikuvaa systemaattisesti juuri nuoret kohderyhmät huomioiden, miten työnantajamielikuvaa on kehitetty ja mitä hyötyä työnantajamielikuvan rakentamisesta on yrityksille. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella joulukuun 2019 - maaliskuun 2020 aikana.

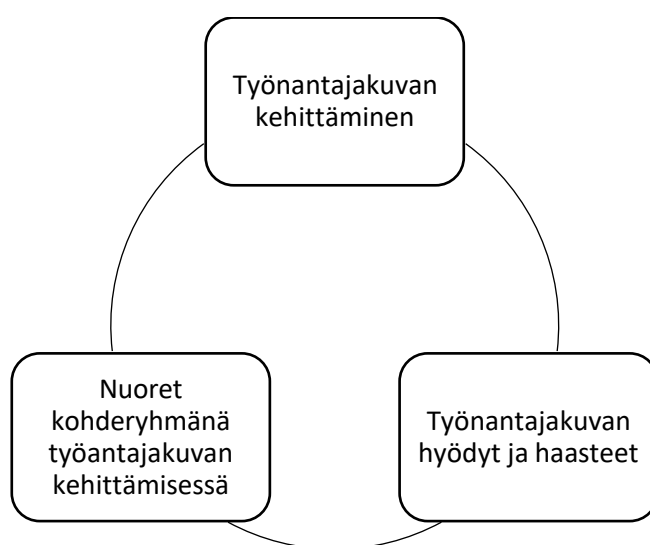
### **4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineistonkeruumenetelmät**

Tämä tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tehtiin viisi kasvokkain toteutettua tai puhelinhaastattelua joulukuun 2019 – maaliskuun 2020 aikana. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelun teemat muodostettiin sen jälkeen, kun oltiin perehdytty tietoperustaan työnantajakuvasta ja nuorista.

Kanasen (2014, 97) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kannattaa kiinnittää huomiota tutkittavien valintaan. Tutkittaviksi valittujen informanttien tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tähän tutkimukseen osallistuvilla tutkittavilla tuli olla kokemusta organisaationsa työnantajakuvan kehittämisprosessista. Kaikki tutkimukseen valitut haastateltavat olivat organisaatioissaan vastuussa työnantajakuvan kehittämisestä.

Laadullinen tutkimus pyrkii löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä. Teemahaastatteluissa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Ilmiössä on kohteena ihminen ja hänen toimintansa tätä tutkija pyrkii avaamaan erilaisten teemojen avulla. Teemahaastattelun tavoitteena on rakentaa yksityiskohdista kokonaiskuva. (Kanasen 2014, 18, 72) Teemahaastattelu ei etene ennalta suunniteltujen kysymysten mukaan, vaan väljemmin kohdennettujen ennalta suunniteltujen teemojen mukaan. Teemahaastattelussa teemat ovat kaikille samoja, vaikka niistä saatetaan puhua eri

haastateltavien kanssa eri laajuudessa. Käsiteltävät teemat valitaan huolellisen aiheeseen perehtymisen jälkeen. (KvaliMOTV 2019) Teemahaastattelussa tutkittava teema on koko haastattelun aihe. Haastattelun teemat muodostuvat tutkittavan ilmiön ennakkokäsityksistä. (Kananen 2014, 70) Tutkimusmenetelmän valintaa laadulliseen tutkimukseen tuki halu ymmärtää ilmiötä syvemmin. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään tekemään tilastollisia yleistyksiä, joka ei sopinut tämän tutkimusongelman selvittämiseen (Kananen 2014, 16). Kuten kuviossa 6 on esitetty, tässä tutkimuksessa teemat olivat työnantajakuvan kehittäminen, työnantajamielikuvan hyödyt ja haasteet sekä nuoret kohderyhmänä työnantajakuvan rakentamisessa.



Kuvio 6. Tutkimuksen teemat.

Määrällisessä tutkimuksessa havaintoyksiköiden tarvittava määrä voidaan laskea tilastollisin kaavoin. Laadullisessa tutkimuksessa vastaavaa ei voida tehdä, sillä laadullista tutkimusta voi tehdä jo yhdellä havaintoyksiköllä. Yhtenä havaintoyksiköiden riittävän määrän mittarina voidaan pitää saturaatiota eli kylläntymistä. Saturaatio tarkoittaa sitä, että tarvitaan havaintoyksiköitä niin paljon, että sen jälkeen tulkinta ei enää muutu. Uudet havaintoyksiköt eivät siis enää muuta tulkintaa. (Kananen 2014, 95)

Haastatteluja voidaan toteuttaa osallistujamäärän mukaan luokiteltuina yksilö- tai ryhmähaastatteluina (Kananen 2014, 70). Tässä tutkimuksessa haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastattelut eivät olisi sopineet tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksessa oli tarkoitus saada syvempää ymmärrystä jokaisen organisaation keinoista

työnantajakuvan kehittämisessä nuorille. Yksilöhaastatteluissa päästiin ilmiössä syvemmälle ja keskittymään juuri tutkittavana olevaan organisaatioon. Tällöin myöskään haastateltavien vastaukset eivät vaikuttaneet toisiinsa.

Haastateltava A on HR Manager vastuullaan Talent Acquisition, johon kuuluu rekrytointi ja työnantajamielikuvan kehittäminen. Hänellä on kolmen hengen tiimi työnantajakuvan kehittämisen apuna. Hänellä on pitkä kokemus rekrytoinnista ja hän kokeekin sen vaikuttavan suuresti työnantajamielikuvaan. Työntekijöitä organisaatiossa 6700, joista alle 30-vuotiaita on 17 prosenttia.

Haastateltava B on Recruiting and Employer Branding Specialist, jonka työtehtävät painottuvat rekrytointiin ja myös työnantajamielikuvan kehittämiseen. Urallaan hän ollut rekrytointitehtävissä ja konsultoivassa roolissa liittyen työnantajamielikuvaan noin viisi vuotta. Henkilöstöä organisaatiossa on 1200 ihmistä, joista hän ei osannut sanoa nuorten osuutta. Yritys rekrytoi noin 200 nuorta vuosittain.

Haastateltava C on HR spesialisti ison konserniyhtiön tytäryhtiössä. Hänellä on työurallaan kertynyt kokemusta rekrytoinnista muun muassa start-upissa ja työnantajamielikuvan kehittämisestä isossa konsernissa nykyisessä roolissaan. Henkilöstöä noin 500 ihmistä ympäri Suomea, josta noin 18 prosenttia on 18-29-vuotiaita. Koko konsernissa on työntekijöitä tuhansia ympäri maailmaa.

Haastateltava D on henkilöstöpalvelupäällikkö isossa organisaatiossa, jossa vastaa rekrytointiprosessista, perehdytysprosessista ja työnantajabrändistä. Hän on myös rekrytointiryhmän esimies. Nykyisessä tehtävässä hän on ollut vastuussa työnantajakuvan kehittämisestä neljä vuotta. Organisaatiossa työntekijöitä noin viisi tuhatta, josta hän ei osannut sanoa nuorten osuutta.

Haastateltava E on henkilöstöjohtaja suuressa organisaatiossa. Hänen kokemuksensa työnantajakuvan kehittämisestä on rekrytoinnin kautta ja siitä hän on siirtynyt kokonaisvaltaisempiin tehtäviin työnantajakuvan kehittämisessä. Organisaatiossa nuorten osuus henkilöstöstä on noin 80 prosenttia.

## 4.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tässä haastattelussa rajattiin teemat siten, että ensin selvitettiin haasteltavan perustiedot, jotka olivat olennaisia työnantajakuvan kehittämiseen liittyen. Tämän jälkeen selvitettiin organisaation koko ja nuorten osuus organisaation kaikista työntekijöistä. Nämä olivat tutkimuksen kannalta tärkeitä taustamuuttujia. Teemahaastattelun varsinaiset teemat olivat työnantajamielikuvan kehittäminen, työnantajamielikuvan rakentamisen hyödyt ja haasteet sekä nuoret kohderyhmänä työnantajamielikuvan rakentamisessa.

Haastattelutilannetta varten teemojen alle oli tehty strukturoituja apukysymyksiä, jotta voitiin jäsentää niitä asioita, joihin ainakin haluttiin saada haastateltavilta vastaus. (Liite 1) Työnantajamielikuvan kehittäminen valikoitui ensimmäiseksi teemaksi, koska sen avulla pystyttiin selvittämään, mistä ilmiössä on kyse ja mistä tekijöistä ilmiö koostuu. (Kananen 2014, 17) Työnantajamielikuvan hyödyt ja haasteet sekä nuoret kohderyhmänä työnantajakuvan rakentamisessa -teemoilla oli tarkoitus saada syvällistä ymmärrystä aiheesta.

Haastattelut toteutettiin kasvokkain tai puhelinhaastatteluina ja ne kestivät noin 35-60 minuuttia. Haastattelun aineisto litteroitiin Wordiin ja lajiteltiin teemoittain. Litteroitua aineistoa tuli 41 sivua. Aineiston lajittelussa auttoi tutkimusmenetelmän valinta, sillä teemahaastattelussa vastaukset ryhmittyvät pitkälti ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti.

Laadullista aineistoa voidaan analysoida sisällönanalyysien avulla. Se on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jossa kerätty tietoaineisto tiivistetään niin, että siitä voidaan tarkastella tutkittavien ilmiöiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Tässä työssä käytettiin teorialähtöistä sisältöanalyysiä, jossa aikaisempi tieto ohjaa aineiston analyysiä. (Tampereen yliopisto 2020) Tutkimuksen analysointivaiheessa pyrittiin etsimään haastateltavien vastauksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tässä vaiheessa verrattiin myös saatuja tuloksia suhteessa tietoperustasta saatuihin tuloksiin siitä, mitä nuoret haluavat työnantajaltaan.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulokset on käsitelty samojen teemojen mukaan, jotka olivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä. Kuten kuviosta 6 voimme todeta, tämän tutkimuksen teemoja olivat työnantajakuvan kehittäminen, työnantajakuvan kehittämisen hyödyt ja haasteet sekä nuoret kohderyhmänä työnantajakuvan kehittämisessä. Tuloksiin on liitetty suoria lainauksia haastateltavilta.

### 5.1 Työntajamielikuvan kehittäminen

Haastatteluissa tuli esiin työnantajakuvalle ja sen kehittämiseksi on muutama erilainen määritelmä. Haastateltava B mainitsee työnantajamielikuvan tarkoittavan sitä, että tiedetään millaisia kykyjä organisaatiossa halutaan töihin nyt ja tulevaisuudessa. Hän mainitsee työnantajamielikuvan kehittämisen muodostuvan asioista kuten hakijakokemus, hakijaviestinnästä, sosiaalisen median näkyvyydestä ja monesta muusta pikkuisesta asiasta. Hän myös toteaa itse työnantajamielikuvaan vaikuttavan myös työnhakijan oma kokemus tai kuulopuheet. Nämä voivat olla positiivisia tai negatiivisia asioita yrityksestä.

Haastateltava A kiteyttää työnantajakuvan kehittämisen tarkoittavan yritykselle tärkeiden asioiden ja arvojen esiintuomista oikeilla foorumeilla. Hänen mielestä se koostuu näkymisestä ja puhumisesta. Organisaation tulee olla läsnä oikeilla foorumeilla ja organisaatiolla tulisi olla oikeat kumppanit työnantajakuvan kehittämisessä. Hänen mukaansa täytyy tehdä sellaista yhteistyötä, jossa on mukana oleelliset tahot, joissa on kiinnostavaa työvoimaa tai osaamista, esimerkkinä näistä hän mainitsee tietyt oppilaitokset tai ainejärjestöt.

Haasteleva C:lle se tarkoitti kaikkea viestintää organisaatiosta ulospäin, johon liittyy esimerkiksi viestintä rekrytoinnista, esimiehistä ja työntekijöistä. Hän sanoo työnantajakuvan olevan tietynlaista markkinointia, jossa kaikki, mitä tehdään rekrytoinnissa tai töissä puhutaan yrityksestä, on aina mielikuvan luomista. Hänen mukaansa isoin osa työnantajakuvaa on rekrytointikokemus ja tärkeää on olla esillä työntekijämarkkinoilla ja panostaa jo olemassa olevien työntekijöiden kehittämiseen.

Haastateltava D:lle työnantajakuvan kehittäminen oli kilpailutekijöiden ja niiden asioiden esiintuomista, jotka organisaatiossa on oikeasti hyvin. Hänen mukaansa työnantajakuvan

rakentamisessa halutaan heillä kerätä tietoa siitä, mitä organisaation työntekijät ajattelevat työnantajastaan ja sen viestimistä ulospäin. Sen tavoitteena on saada organisaatiolle parhaimmat työntekijät. Työnantajakuvan kehittäminen koostuu strategisista tavoitteista ja niihin pääsemisestä erilaisten markkinoinnin keinoin.

”Vieläkin aika vahvasti meidät liittyy semmoiseksi työpaikaksi, jossa pyöritellään vaan papereita, niin sen mielikuvan tavallaan muokkaamista siihen suuntaan, että me oikeasti tehdään merkityksellistä työtä.”

Haastateltava E:n mielestä työnantajakuvan kehittäminen tarkoitti sitä, että ensin rakennetaan organisaation olemassa oleville työntekijöille hyvä paikka olla töissä. Hänelle työnantajakuva koostuu kulttuurin rakentamisesta, johon liittyy olennaisena osana johtaminen ja johtamisen kehittäminen sekä arvot, visio ja missio. Tähän nojaten voidaan kehittää myös ulkoista työnantajakuva.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnantajamielikuvan kehittäminen yrityksessä tulee lähteä siitä, mitä yritys oikeasti on. Heidän mielestään ulkoista työnantajamielikuvaa ei voi rakentaa ilman, että sisäinen työnantajamielikuva on kunnossa. Heidän mukaansa tärkeää on myös miettiä, mitkä ovat yrityksen kohderyhmät työnantajakuvan rakentamisessa.

Kysyttäessä työnantajalupausta vain kaksi haastateltavasta osasi nimetä sen. Kaksi haastateltavaa sanoi heidän organisaatiollaan olevan työnantajalupauksen, mutta he eivät osanneet sitä suoraan nimetä. Yhdessä organisaatiossa oli uuden työnantajalupauksen kehittäminen kesken vanhan tilalle. Yhdessä näistä kolmesta organisaation työnantajalupaus oli haastateltavan mukaan jo kahdeksan vuotta vanha ja vähäisellä käytöllä. Kuitenkin kolmella haastateltavalla työnantajakuvan kehittäminen nojasi organisaation työnantajalupaukseen.

## **5.2 Työnantajamielikuvan kehittäminen ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta**

Haastateltavista kaikki olivat sitä mieltä, että työnantajamielikuvan kehittämiseksi tulee olla strategia. Haastatteluissa nousi esiin, että työnantajamielikuvan kehittäminen on pitkäaikainen ja strateginen prosessi, jolle määritellään selkeä suunnitelma ja tavoitteet. Työnantajamielikuvan kehittämisen tulisi olla linjassa yrityksen muun strategian kanssa.

Sen puitteissa tunnistetaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Yksi haastateltavista sanoo oman työnantajakuva rakentamisen nojaavan strategiaan:

”Se pitäisi minun mielestä olla ja meillä on aika lailla strategialähtöistä. Eli nyt, kun meillä on julkaistu uusi strategia, niin lähdetään siitä, että minkälaista kuvaa me halutaan sen strategian valossa rakentaa. Työnantajamielikuva ei voi olla ristiriidassa meidän strategiaan nähden.”

He olivat myös yhtä mieltä siitä, että työnantajamielikuvan kehittämisen tulisi olla arvolähtöistä. Yksi haastateltavista sanoo organisaatiossa sisäisen mielikuvan kehittämisen lähtevän siitä, että pyritään aina elämään ja tekemään asioita organisaation arvojen kautta sekä tekemään arvot todeksi organisaatiossa. Hänelle tämä tarkoittaa käytännössä, että henkilöstö voi hyvin, kiinnitetään huomioita työhyvinvointiin ja se pyritään luomaan sisäisesti sellainen työpaikka, jota työntekijät voisivat suositella eteenpäin. Toinen taas mainitsi, että organisaatiolla tulee olla vahvat arvot, joiden mukaan toimitaan yhdessä.

Kaikki haastateltavista kertoivat sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisen liittyvän people experienceen eli työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Tätä on toteutettu yhdessä haastateltavista organisaatiosta siten, että se on pyrkinyt kehittämään sisäistä liikkuvuutta ja tehostamaan työuria organisaation sisällä. Tämän avulla organisaatiossa pyritään mahdollistamaan monipuolisempia uria ja rohkaisemaan oman osaamisen kehittämiseen. Sisäistä mielikuvaa oli pyritty kehittämään organisaatioissa esimerkiksi esimiestyön kautta, hyvän perehdytyksen kautta, työhyvinvoinnin kehittämisen kautta ja hyvän sisäisen viestinnän kautta. Yksi haastateltavista nostaa esiin myös työntekijäkokemuksen vaikutuksen yrityksen asiakaskokemukseen. Hänen mukaansa hyvään asiakaskokemukseen ulkoisille asiakkaille vaikuttaa se, että organisaation työntekijöillä on hyvä työntekijäkokemus.

Kaikki haastateltavat mainitsevat henkilöstötutkimukset ja niiden perusteella tehtävät jatkosuunnitelmat osaksi sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisen työkaluja. Tämän avulla voidaan jatkuvasti olla tietoisia työntekijöiden tyytyväisyydestä ja puuttua mahdollisiin kyselyissä nouseviin ongelmakohtiin. Haastateltavien mukaan kyselyiden tulosten perusteella tehdyistä toimenpiteistä, henkilöstölle jää sellainen olo, että heitä kuunnellaan. Kuitenkin haastattelun tuloksissa nousi myös esille se että, henkilöstön mielentilaan vaikuttavat lopulta aika pienet asiat, jolloin organisaation on mietittävä kuinka



paljon se panostaa näihin osa-alueisiin. Organisaation on määriteltävä ne resurssit, joita on käytettävissä esimerkiksi siihen, että ruokalassa ruoka on pahaa verrattuna siihen, että ihmiset kokevat, että he eivät pysty kehittymään työssään. Yksi haastateltavista nostaa esille henkilöstökyselyiden säännöllisen tekemisen tärkeyden. Hän toteaa, että isompi kerran vuodessa tehtävä henkilöstökysely ei varsinaisesti vastaa siihen, miten henkilöstö voi oikeasti. Parempi tapa toteuttaa henkilöstökyselyitä hänen mielestään olisi pulssityyppinen kysely, jolloin voitaisiin paremmin seurata työilmapiirin kehittymistä organisaatiossa ja työntekijän yksittäinen huono päivä tai viikko ei vaikuttaisi vuoden kokonaistulokseen merkittävästi.

Kaikille haastateltaville työnantajakuvan kehittäminen ulkoisesta näkökulmasta tarkoittaa sitä, että yritetään mahdollisimman paljon viestiä organisaation sisäistä kokemusta ulospäin ja tällä tavalla pyrkiä vaikuttamaan organisaation ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Haastateltavat toteavat ulkoisesta kuvasta viestimisessä olevan tärkeitä se, että viestintä on totta ja oikeasti heijastelee organisaation työilmapiiriä. Ulkoisen kuvan viestimisen keinoista nostettiin esiin esimerkiksi erilaiset sosiaalisen median kampanjat, uratarina -videot, työntekijälähettiläät, oppilaitosyhteistyöt ja muut rekrytointikampanjat. Tuloksissa nousi esiin, että työnantajakuvan kehittäminen tulisi olla myös jatkuva prosessi, joka on linkitetty sisäisen mielikuvan kehittämiseen. Yksi haastateltavista toteaa, että ulkoisen mielikuvan rakentaminen ei ole pelkästään yrityksen mielikuvan kohentamista rekrytointia varten vaan ajatellaan, että esimerkiksi jokainen organisaation työntekijä on samalla työntekijälähettiläs.

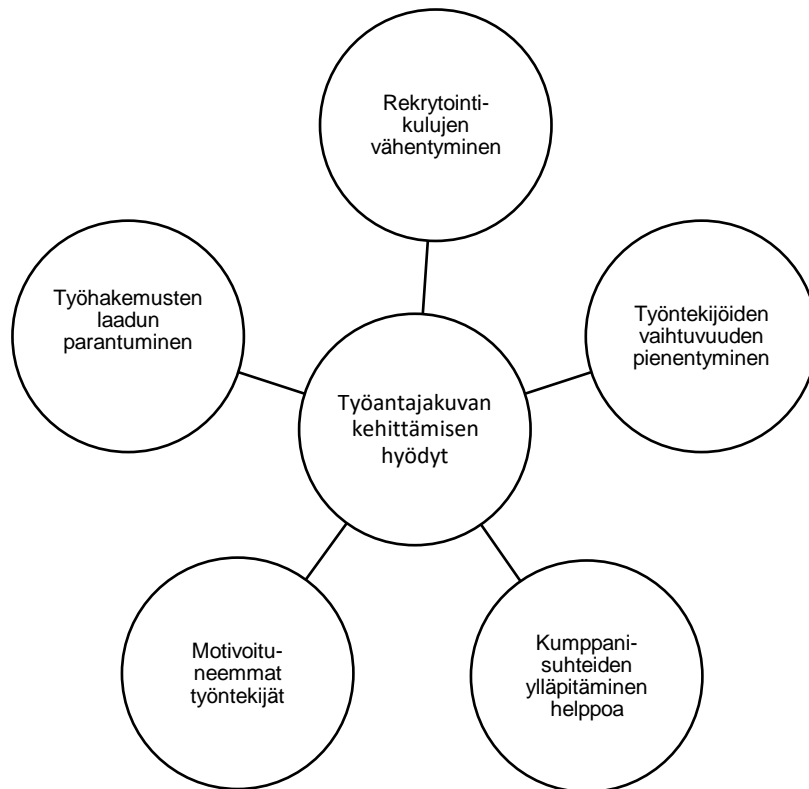
Kysyttäessä tarkemmin kehittämiselle annetuista mittareista kaikki haastateltavat sanoivat mittaamisen olevan hankalaa. Heidän vastauksissaan nousi esille myös, että ulkoisen työnantajakuvan mittarina esimerkiksi hakemusmäärät eivät ole hyvä mittari. Yksi haastateltavista sanoo esimerkiksi hakemusten sopivuuden avoimena olevaan positioon olevan hakemusmääriä parempi mittari. Toinen haastateltavista sanoo, että organisaatiossa kysytään palautetta työnhakijoilta rekrytointiprosessista. Hän kuitenkin nostaa esiin, että jos kysytään vain valituiksi tulleilta hakijoilta, voi tulos olla eri silloin kun kysytään myös niiltä, jotka eivät tulleet valituksi.

### 5.3 Työnantajamielikuvan kehittämisen hyödyt ja haasteet

Tutkimuksessa työnantajamielikuvan kehittämisen hyödyiksi nousi useita asioita. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat rekrytointikulujen pienenemisen. Yksi haastelevista totesi hyvän työnantajakuvan hyödyistä seuraavaa:

”Se vaikuttaa minun työhön konkreettisesti, että me saadaan työntekijöitä semmoisia, jotka tietää meidän yrityksen ja on kuullut hyvää, niin ne haluaa tulla meille töihin.”

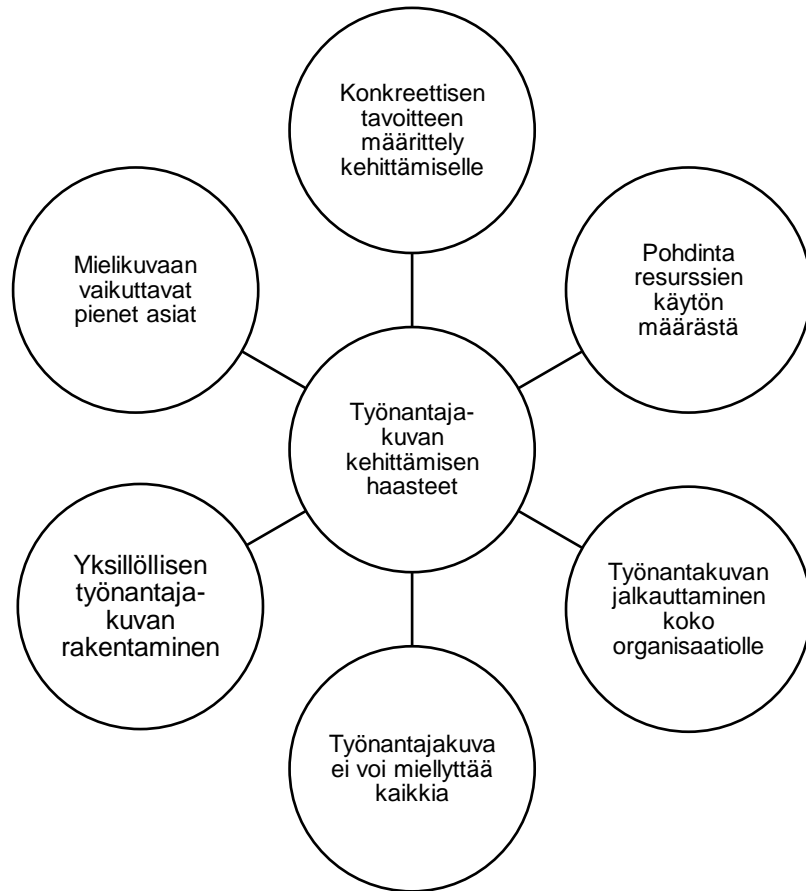
Kuvio 7 osoittaa haastatteluissa esiin nousseita työnantajakuvan kehittämisen hyötyjä haastateltavien mukaan. Näitä asioita olivat hakemusten laadun parantuminen, ihmisten viihtyvyyden kautta vaihtuvuuden pienentyminen ja työnantajaan parempi sitoutuminen sekä myös sen varmistaminen, että yritys saa tulevaisuudessakin parhaan mahdollisen osaamisen omaavia henkilöitä. Yksi haastateltavista nosti esiin sen, että suurten ikäluokkien eläköityessä työmarkkinoista tulee työntekijöiden markkinat, jolloin työnantajakuvan kehittämisen hyödyt voidaan todella nähdä organisaatiossa. Kaksi haastatelluista henkilöistä totesi sen vaikuttavan positiivisesti myös muihin organisaation kumppanisuhteisiin. Toisen haastateltavan mukaan, kun työnantajakuva on yrityksessä hyvä, on se myös potentiaalisten hakijoiden mielessä yritys, johon he haluavat tulla töihin ja kehittää pidempää uraa. Motivoituneemmat työntekijät ovat myös valmiita kehittämään työnantajayritystä eri tavalla kuin epämotivoituneet.



Kuvio 7. Työntajakuvan kehittämisen hyödyt haastateltavien mukaan.

Kuvio 8 osoittaa, että haastateltavat näkivät haasteellisena sen pohtimisen, mikä työntajamielikuvassa on konkreettinen tavoite sen kehittämiseksi. Lisäksi haasteeksi koettiin se, miten paljon resursseja yrityksellä on varaa laittaa tai millaisia resursseja työntajamielikuvan kehittämiseen kannattaa käyttää, jos esimerkiksi rekrytoinneissa on suvantovaihe. Muita mainittuja työntajakuvan kehittämisen haasteita olivat myös, miten työntajamielikuva jalkautetaan koko organisaatitasolla ja niin, että sen kehittämisessä koko organisaatio puhuu samaa kieltä. Yksi haastateltavista mainitsi haasteeksi myös sen, että työntajakuvan kehittämisessä ei voi aina miellyttää kaikkia. Yhdelle kohderyhmälle toimiva tapa työntajakuvan kehittämisessä ei välttämättä toimi toiselle kohderyhmälle. Tämän lisäksi haastavaksi koettiin se, miten omaan työntajakuvan kehittämistä voidaan eriyttää muista yrityksistä ja se, että siihen vaikuttavat lopulta todella pienet asiat. Haastateltavien mukaan hyvin kehitetty työntajakuva voi saada ”kolhuja” pienestäkin asioita. Kun useat yritykset ovat alkaneet huomaamaan työntajakuvan kehittämisen hyödyt, niin samanlaisia keinoja kehittää työntajakuvaa on useilla. Haastatteluissa nousi esille, että työntajakuvan kehittämisellä voidaan pyrkiä muokkaamaan sitä tai rakentamaan kokonaan uutta työntajakuvaa. Sellaisten yritysten

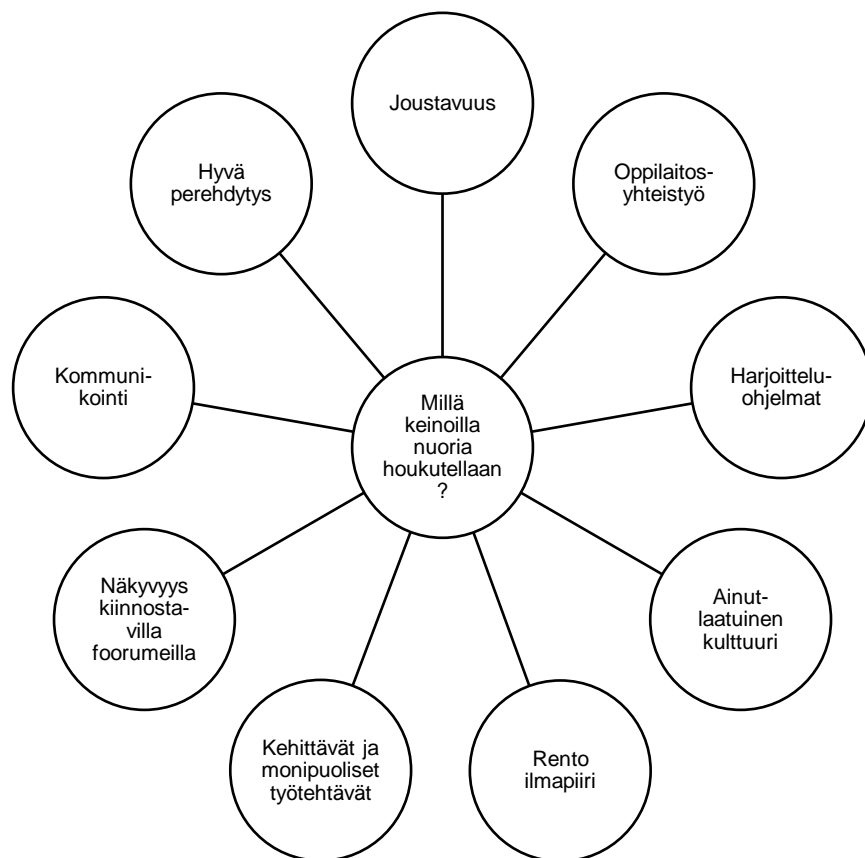
kohdalla, jotka eivät ole suurelle määrälle ihmisiä tuttuja, haasteellisena työnantajakuvan kehittämisessä mainitaan se, että sitä aletaan kehittämään kokonaan alusta.



Kuvio 8. Työnantajakuvan kehittämisen haasteet haastateltavien mukaan.

#### 5.4 Nuoret kohderyhmänä työnantajakuvan kehittämisessä

Kuvio 9 osoittaa keinoja, joita yritykset ovat käyttäneet houkutelakseen nuoria organisaatioonsa. Näitä ovat näkyvyys kiinnostavilla foorumeilla, kokonaisvaltainen joustavuus, oppilaitosyhteistyö, hyvä ja kattava perehdytys, harjoitteluohjelmat, ainutlaatuinen kulttuuri, rento ilmapiiri sekä kehittävät ja monipuoliset työtehtävät.



Kuvio 9. Keinoja nuorten houkuttelemiseksi haastateltavien mukaan

Yhden haastateltavan organisaatio on pyrkinyt lähestymään työnantajakuvan kehittämistä nuorille sen kautta, että mikä heille on merkityksellistä. Hänen mukaansa he ovat tutkineet sisäisesti ja ulkoisesti näitä tekijöitä. Lähes kaikki haastateltavista sanoivat korostavansa oman organisaationsa yksilöllistä kulttuuria nuorten houkuttelemisessa. Toinen haastateltavista toivoi voivansa välittää organisaationsa rentoa työilmapiiriä myös ulospäin nuorille. Nuorten koettiin myös odottavan työnantajalta kokonaisvaltaista joustavuutta, joten organisaatiossa korostettiin sitä viestittäessä nuorille työnantajakuvasta.

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat tarjoavansa uransa alkuvaiheessa oleville asiantuntijoille oikeita monipuolisia tehtäviä, joiden avulla he voivat kehittää itseään asiantuntijana. Haastateltavista kaikki mainitsevat näkyvyyden olevan tärkeää nuoria kiinnostavilla foorumeilla, kuten sosiaalisessa mediassa ja oppilaitoksissa. Haastattelussa korostui se, että organisaation tulisi tietää sille oleelliset foorumit. Näkyvyys on turhaa, jos ei ole näkyvissä oikeilla foorumeilla ja tavoita sitä kohderyhmää, jota yritys haluaa houkutella töihin. Nämä kohderyhmät on määritelty yrityksen strategiasta. Myös nuorten kanssa kommunikointi koetaan tärkeänä. Haastateltavat mainitsevat viestittäessä

nuorille työnantajakuvasta viestintä on rennompaa ja se tapahtuu nuoria tavoittavissa kanavissa kuten sosiaalisen median kanavissa. Haastateltavien mukaan nuorille suunnattu kommunikaatio tulisi olla sellaista, että siinä tuodaan esiin juuri heille oleellisia asioita. Kommunikaatiossa nuorille on hyvä ottaa huomioon, että se on selkeätä, eikä asioita jää liikaa arvailun varaan. Yksi haastateltavista nosti esiin, että nuoret ovat ”hyviä salapoliiseja”. Hänen mukaansa kaikki viestintä tulee olla totta eikä nuorille saa antaa isoja odotuksia, jos organisaatio ei niitä pysty täyttämään. Toinen haastateltavista totesi organisaation ja nuorten kommunikaatiosta seuraavasti:

”Minun mielestäni kyllä se on lähtökohta, että missä ne on, ne ihmiset. Millainen mainonta tai markkinointi niihin puree tai mihin sitä kannattaa laittaa, että kyllä varmaan sosiaalinen media on sellainen, jolla on paljon sananvaltaa noissa asioissa.”

Kaikki haastateltavat totesivat tekevänsä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Oppilaitosyhteistöissä kumppanit on valittu sen mukaan, että ne ovat organisaatiolle oleellisia kumppaneita. Yksi haastateltavista mainitsee, että oppilaitosyhteistyölläkin on useita muotoja. He saattavat mennä kursseille kertomaan yrityksestään, sen lisäksi osallistutaan oppilaitosten rekrytointitapahtumiin ja ollaan yhteydessä oppilaitoksiin esimerkiksi tarjoamalla avoimia harjoittelupaikkoja. Sen lisäksi nuoria houkuttelevaan työharjoittelumahdollisuuksilla eli trainee-paikoilla tai internship-paikoilla. Haastateltavat kertovat heidän käyvän myös rekrytointimessuilla ja järjestävänsä ekskursioita eli tutustumiskäyntejä opiskelijoille. Myös haastateltavien vastauksissa tuli ilmi, että ekskursiot ovat hyvä keino näkyä potentiaalisille nuorille työntekijöille ja niiden avulla pystytään myös näyttämään nuorille, minkälaista työ konkreettisesti on kyseisessä organisaatiossa. Ekskursioilla työtä tekevät asiantuntijat pääsevät kertomaan nuorille työstään, jolloin se antaa realistisen kuvan työstä.

## **5.5 Nuorten houutteleva työnantajakuva**

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kokonaisvaltainen joustavuus tuntuu olevan nuoria houutteleva asia työnantajassa, jota yritetään tuoda nuorille esimerkiksi erilaisten osa-aikaisten työmuotojen kautta, joiden avulla voi työskennellä vaikka opintojen ohessa. Haastateltavien mukaan nuoret näkevät työn mahdollistajana tehdä muita merkityksellisiä asioita elämässään. Työn joustavuus tarkoittaa haastateltaville sitä, että työ mukautuu jokaisen työntekijän henkilökohtaisiin tarpeisiin organisaation asettamien rajojen puitteissa

eikä työ ole välttämättä ajasta ja paikasta riippuvaista. Yksi haastateltavista totesi organisaationsa tarjoamasta joustavuudesta seuraavaa:

”Myös totta kai semmoinen joustavuus, että työ ei ole se kahdeksasta neljään, vaan voi vaikka olla että jos haluat mennä aamulla salille, niin se on ok, että tulet vaikka sitten yhdeksältä töihin.”

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että nuoret kaipaavat haasteita ja sellaisia tehtäviä, joissa he pystyvät ammatillisesti kehittymään. Haastateltavat mainitsivat, että nuoret kaipaavat enemmän apua urakehityksessä ja oman urapolun hahmottamisessa verrattuna iäkkäämpiin työntekijöihin. Tällöin työnantaja voi tukea nuorta tuomalla esiin mahdollisuuksia kehittyä ja edetä organisaatiossa sekä korostamalla niitä urapolkuja, joita organisaatiossa on aiemmin kuljettu samanlaisista työtehtävistä.

Haastateltavien mukaan nuoret kaipaavat työltään merkityksellisyyttä, että työllä on jokin muukin tarkoitus kuin pelkästään työnteko. Nuoret arvostavat sitä, että heihin luotetaan ja että he pääsevät vaikuttamaan organisaatiossa. Nuorille tulee osoittaa se, että he ovat arvokkaita työntekijöitä organisaatiolle. Työnantajakuvassa tulisi nuorille korostaa läpinäkyvyyttä, arvoja, ihmisläheisyyttä ja erilaisia ura- ja kehittymismahdollisuuksia organisaatiossa. Yksi haastateltavista sanoo huomanneensa, että monille nuorista on tärkeää, että yhdessä tekeminen jatkuu myös työpäivän jälkeen. Hänen mukaansa tämän ei tarvitse olla työnantajalähtöistä.

Toinen haastateltavista totesi myös, että nuorten asenne työnantajaansa kohtaan on muuttunut. Hänen mukaansa nuorten kohdalla oletus ei enää ole se, että he tekevät pitkän uran samalla työnantajalla, vaan he saattavat helpostikin vaihtaa työnantajaa enemmän omiin arvoihinsa sopivaksi. Hän totesi, että työnantajan tulee tiedostaa tämä. Hänen organisaatiossaan tähän on kiinnitetty huomiota sisäisen mielikuvan kehittämisessä.

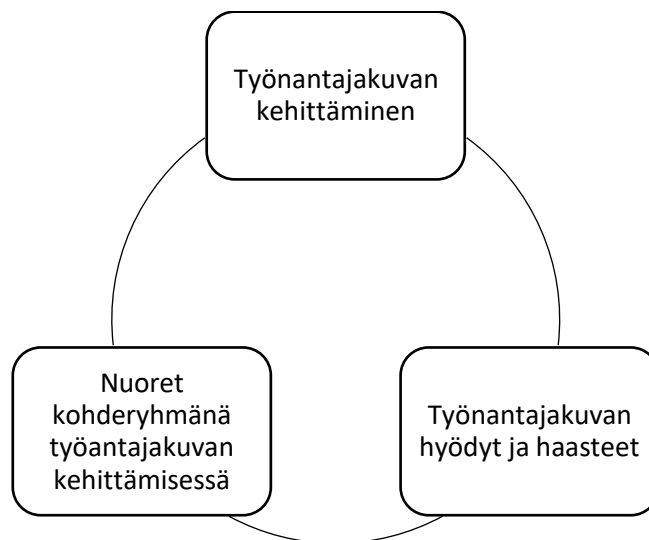
Yksi haastateltava nosti esiin, että organisaatioiden on muututtava työelämän muutoksen mukana. Nuoret saattavat haluta uraltaan erilaisia asioita verrattuna vanhempiin sukupolviin. Hänen mukaansa nuorten ura ei ole enää ”absoluuttisesti eteenpäin menevä juna”, vaan he saattavat tehdä töitä usealle työnantajalle tai pitää sapattivuosia työntekemisen lomassa.

” Meidän täytyy siihen sopeutua, että mitä tulevaisuuden työntekijät meiltä haluaa, koska siinä kilpailussa ei kyllä hirveen pitkälle etene sillä että meidän organisaatiossa tehdään näin ja piste.”

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnantajamielikuvassa tulisi korostaa yrityksen kulttuuria ja mitä työnantajalla on nuorelle tarjota. Yksi haastateltavista toteaaakin seuraavaa: ”Mutta ehkä se reiluus, läpinäkyvyys ja merkityksellisyys ja tietynlainen joustavuus.”

## 5.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Kuviossa 10 on nähtävissä tutkimuksen teemat. Nämä olivat tutkimuksessa käsitellyt teemat, joiden mukaan vastauksia luokiteltiin.



Kuvio 10. Tutkimuksen teemat.

Haastateltavat määrittelivät työnantajankuvan määrittelyn eri tavoin. Osalle se oli arvojen esiin tuomista, osalle kaikki viestintä organisaatiosta ulospäin ja toisille taas olemassa olevien työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamista. Kuitenkin kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnantajakuvan kehittäminen tulee olla kytkettynä yrityksen strategiaan ja sen tulisi olla arvolähtöistä. Työnantajakuva miellettiin haastateltavien keskuudessa viestinnäksi organisaatiosta ulospäin, jonka päämääränä on saada yritykseen parhaat kyvyt töihin nyt ja tulevaisuudessa.



Työnantajakuvan kehittämisen isona osa-alueena pidettiin organisaation olemassa olevien työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ulkoisen työnantajakuvan kehittämisen pohjana täytyisi olla organisaation sisältä nousevat hyvät asiat, joita korostetaan potentiaalisille työntekijöille. Tämän takia on tärkeää, että organisaation omalla henkilöstöllä on hyvä olla. Keinoja oman henkilökunnan hyvinvoinnin varmistamiseen mainittiin esimerkiksi henkilöstökyselyt ja niiden pohjalta tehtävät jatkotoimenpiteet.

Tulosten mukaan haastateltavilla ei ollut antaa vastausta hyviin ulkoisen työnantajamielikuvan mittareihin. Erilaisia työnantajakuvakyselyitä voitiin haastateltavien mukaan pitää jonkinlaisena mittarina ulkoisesta työnantajakuvasta ja toinen mainittu mittari oli hakemusten sopivuus haettavaan positioon.

Työnantajakuvan kehittämisessä hyödyiksi kuvio 7 mukaisesti koettiin rekrytointikulujen väheneminen, työntekijöiden vaihtuvuuden pieneneminen, kumppanisuhteiden helppo ylläpito, motivoituneemmat työntekijät ja työhakemusten laadun paraneminen. Haastateltavat mainitsivat myös sen, että näitä hyötyjä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa, sillä työmarkkinoista on tulossa työntekijöiden markkinat, joilla työnantajat joutuvat houkuttelemaan työntekijöitä.

Haasteiksi kuvio 8 mukaan koettiin konkreettisen tavoitteen määrittely, pohdinta resurssien käytön määrästä, työnantajakuvan jalkauttaminen koko organisaatiolle, yksilöllisen työnantajakuvan rakentaminen, mielikuvaan vaikuttavat pienet asiat ja se, että työnantajakuva ei voi miellyttää kaikkia.

Kuten kuviossa 9 on esitetty, nuorille yrityksestä tekee houkuttelevan haastateltavien mielestä kokonaisvaltainen joustavuus, työtehtävien haasteellisuus, työn merkityksellisyys, läpinäkyvyys ja urakehitysmahdollisuudet. Näitä haastateltavat organisaatiot ovat pyrkineet korostamaan kommunikoidessaan nuorille. Haastattelussa nousi esiin myös, että organisaatiot ovat valmiita muuttumaan työelämän kehityksen mukana ja tarjoamaan nuorille asioita, joita he haluavat.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, esitellään jatkotutkimusehdotukset, kuvataan opinnäytetyöprosessin etenemistä ja pohditaan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä.

### 6.1 Johtopäätökset

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työnantajakuvan kehittämisen täytyy olla totuuden mukaista viestintää siitä, millaista organisaatiossa on olla töissä. Myös Korpi ym. (2012, 67-69) olivat sitä mieltä, että ulkoinen mielikuva ei tulisi olla erotettu sisäisestä mielikuvasta ja että sisäisen työnantajakuvan perusteella rakennetaan myös ulkoista työnantajakuvaa. Kansonen (2013) esittää huomion, että yrityksen sisäisen mielikuvan rakentamisen avulla, ollaan ulkoisen mielikuvan rakentamisprosessissa pitkällä. Haastatteluissa haastateltavat sanoivat panostavansa työntekijäkokemukseen, jotta yrityksen olemassa olevilla työntekijöillä olisi hyvä olla. Tämän koettiin vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi sitoutumiseen työnantajaan. Sisäistä työnantajakuvaa kehittäessä Korpi ym. (2019, 69) esittävät, että urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuus ja kokonaispalkkaus ovat asioita, jotka vaikuttavat sisäisen mielikuvan syntyyn. Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksissä ollaan pyritty vaikuttamaan sisäiseen työnantajakuvaan esimerkiksi sisäisen liikkuvuuden kautta ja korostamaan urakehitysmahdollisuuksia, parantamalla työilmapiiriä, tuomalla esiin työn kiinnostavuutta ja kehitysmahdollisuuksia.

Bakhaus & Tikoo (2004, 502) toteavat, että ulkoisesta mielikuvasta viestimisen pääasiallisena tarkoituksena on saada kohderyhmä kiinnostumaan yrityksestä. Haastatteluissa nousi esille, että tutkittavien mielestä on tärkeää määritellä kohderyhmät, jotka ovat yritykselle relevantteja ja suunnata työnantajakuvasta viestiminen heille. Haastateltavien mukaan oikeissa kanavissa viestiminen ennalta määritellyille kohderyhmille on tärkeätä. Viestinnässä tärkeänä pidettiin myös sitä, että se on mietitty kaikilta puolilta yhtenäiseksi ja strategiseksi. Haastateltavien mukaan väärissä kanavissa viestiminen on resurssien hukkaamista työnantajakuvan kehittämisessä.

Haastateltujen organisaatioiden tulisi määritellä itselleen työnantajalupaus selkeämmin, sillä vain kaksi haastateltavista osasi sanoa organisaationsa työnantajalupauksen kysyttäessä. Loput haastateltavista sanoivat organisaatiolla olevan olemassa

työnantajalupaus, mutta he eivät osanneet sitä nimetä tai työnantajalupaus oli kehittämisvaiheessa. Universumin (2019a) mukaan kaiken työnantajakuvaan kehittämisen keskiössä tulisi olla työnantajalupaus. Blackin (119, 2019) mukaan työnantajalupauksen määrittelyn jälkeen on helpompi arvioida, kuinka sitä voidaan alkaa kehittämään. Haastatteluissa haasteena kuvio 8 mukaisesti työnantajakuvaan kehittämisessä nähtiin se, mikä on konkreettinen tavoite työnantajakuvaan kehittämisessä ja miten työnantajakuva saa muokattua yksilölliseksi. Jos yrityksellä on selkeä työnantajalupaus, on myös sen kehittämisen tavoitteen määrittelemisen helpompaa (Black 2019, 119). Partment & Dyhre (2009, 67) toteavat, että vahva työnantajalupaus on yksi työnantajakuvaan merkittävimmistä kilpailuvalteista. Nojaamalla omaan työnantajalupaukseensa, organisaatiot saavat kehitettyä työnantajakuvaansa erilaiseksi verrattuna muihin organisaatioihin. (Partment & Dyhre 2009, 67)

Jos työnantajalupauksista ei tunneta tai työnantajakuvaan kehittäminen ei nojaa organisaation työnantajalupaukseen on työnantajakuvaan kehittäminen suunnitelmallisesti ja strategisesti vaikeata. Organisaatioiden olisi tärkeää määritellä se kehittäessään systemaattisesti työnantajakuvaansa. Vanhentunut tai epäselvä työnantajalupaus ei luo työnantajakuvaan kehittämiselle kunnollisia raameja. (Black 2019, 119.) Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnantajakuvaan kehittämisen tulisi olla linjassa yrityksen muun strategian kanssa ja olla sidottu myös yrityksen arvoihin. Näistä arvoista ja strategiasta sekä työntekijöiden kokemuksesta tulisi myös kehittää organisaation työnantajalupaus. Tällöin se yhdistäisi yrityksen arvot ja työntekijöiden kokemuksen todenmukaiseksi lupaukseksi, jonka perusteella voitaisiin vastata kysymykseen, keitä me olemme ja keitä me emme ole työnantajana. (Universum 2019a)

Työnantajakuvaan kehittämisen hyödyiksi (kuvio 7) haastatellut organisaatiot määrittelivät rekrytointikulujen pienenemisen. Myös Salli ja Takatalo (2014, 41-43) sekä Parment & Dyhre (2009, 14) tunnistavat työnantajakuvaan kehittämisen positiivisen vaikutuksen rekrytinnissa. Sallin ja Takatalon (2014, 41-43) mukaan hyvä työnantajamielikuvana on rekrytoituneissa todellinen erottava kilpailutekijä, jota on vaikea kopioida. Parment ja Dyhre (2009, 14) taas tuovat esille, että työnantajakuvaan kehittämisessä onnistuneet organisaatiot pystyvät matalalla kustannuksella saamaan taitavimmat työntekijät. Hyödyiksi haastateltavat mainitsivat myös, että yritys voi jatkossakin varmistaa parhaimmat osaajat itselleen. Black (2019, 99) toteaa, että työnhakijoiden käytettävissä olevan tiedon ja valinnanvaran myötä markkinat ovat muuttuneet työnhakijoiden markkinoiksi. Myös haastateltavissa tunnistettiin työmarkkinoiden muuttunut voimatasapaino. Kansosen

(2013) mukaan kuitenkin ahkera työnantajakuvan kehittäminen pitää organisaation kilpailukykyisenä potentiaalisten työntekijöiden mielestä. Korpi ym. (2012, 76) ovat sitä mieltä, että positiivinen työnantajakuva myös kasvattaa hakemusten määrää ja laatua. Tutkimuksen perusteella myös haastateltavat kokivat hyvän työnantajamielikuvan vaikuttavan hakemusten laatuun ja työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaan.

Kuviossa 4 esitettiin Mosley & Smithin työnantajamielikuvan muodostusprosessi, jossa yritys rakentaa ensin itselleen työnantajamielikuvan ja sen jälkeen mittaa työnantajakuvan onnistuneisuutta. Tämän jälkeen mielikuvaa arvioidaan ja tehdään siihen liittyviä mahdollisia hienosäätöjä. Haastatteluissa ilmeni, että kolmessa yrityksessä ollaan työnantajan kuvan kehittämisessä vaiheessa ”mielikuvan rakentaminen”. Haastateltavissa organisaatioissa saatettiin olla käyty malli kertaalleen jo läpi, mutta palattu hienosäätöjen jälkeen rakentamaan työnantajamielikuvaa. Yhdessä organisaatioissa oltiin vaiheessa ”hienosäätöjen tekeminen”. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnantajamielikuvan mittaaminen voi olla hankalaa. Kaksi haastateltavista sanoi käyttävänsä tai käyttäneensä työnantajakuvan kehittämisessä mittarina työnantajakuvatutkimuksia kuten Universumin tekemiä opiskelijatutkimuksia. Haastateltavat toivat esille sen, että hakemusten määrää ei voida pitää mittarina työnantajakuvan onnistumisesta. Haastateltavien mukaan parempi mittari työnantajakuvan onnistuneen kehittämisen mittarina olisi esimerkiksi hakemusten laadun analysointi.

Tutkimuksen mukaan haasteellisena koettiin työnantajakuvan jalkauttaminen koko organisaatiolle. Kuviossa 2 Backhaus & Tikoo (2004, 503) esittävät työnantajakuvan muodostusprosessin. Heidän mukaansa organisaatioiden tulisi rakentaa arvolupaus, joka on liitetty työnantajamielikuvaan. Tämä arvolupaus on todenmukainen kuva siitä, mitä lisäarvoa yritys tuottaa sen työntekijöille. Ensin tämä arvolupaus markkinoidaan ulkoisille toimijoille ja sitä kautta jalkautetaan myös organisaation sisälle. Tätä kautta myös organisaatioiden olisi helpompaa jalkauttaa työnantajalupauksensa organisaatioon. Haastateltavista organisaatioista vain kolmelle kehittäminen nojasi työnantajalupaukseen. Kuviossa 5 Black (2019, 136) esittää mallin ulkoisen työnantajakuvan rakentamisesta. Haastatelluissa organisaatioissa koettiin haasteellisena myös se, kuinka paljon resursseja kannattaa käyttää. Stewart Blackin (2019, 137) mukaan tämä voidaan määrittää silloin, kun työnantajakuvan kehittämisessä ollaan määritelty aloituspiste ja kerätty hyvät lähtötiedot aloituspisteestä. Resurssien ollessa rajatut tulisi valita ne kehitysalueet, jolla on eniten vaikutusta lopputulokseen. (Black 2019, 137)

Haastateltavat organisaatiot toivovat välittävänsä omaa yksilöllistä kulttuuriaan ja rentoa työilmapiiriä nuorille. Baskin (2019) toteaa, että Z-sukupolven kuuluvat ihmiset arvostavat sitä, jos työpaikalla on kulttuuri, jossa korostetaan nuorten mahdollisuuksia menestyä ja oppia. Välittäessään tietoa omasta kulttuuristaan kannattaisi organisaatioiden korostaa myös oppimismahdollisuuksia. Haastatelleet yritykset korostivat nuorille uramahdollisuuksia, mutta vain yksi haastateltavista mainitsi oppismahdollisuuksien korostamisesta. Pihan ja Poussan (2011, 12) mukaan Y-sukupolvi odottaa työntajaltaan oppimismahdollisuuksia ja tilaisuuksia vaikuttaa ja tulla kuulluksi. He (2011, 12) ovat myös sitä mieltä, että Y-sukupolven edustajilla on selkeä käsitys siitä, että he ovat itse vastuussa omasta urastaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan tulisi tarjota jatkuvasti uusia mahdollisuuksia kehittyä, jotta saa työntekijän sitoutettua. Kaikki haastateltavat sanoivat tarjoavansa nuorille kehittäviä ja monipuolisia työtehtäviä. Haastateltavat kokivat tämän olevan sellainen asia, jota nuoret työntajaltaan kaipaavat. Organisaatioissa tämä oli otettu huomioon korostamalla nuorille erilaisia urapolkuja tai uramahdollisuuksia, joita organisaatiolla on tarjota. Yksi haastateltava sanoi myös tekevänsä muut kehitysmahdollisuudet nuorille näkyviksi. Haastateltavat olivat konkreettisesti tuoneet nuorille esiin, millaisia urapolkuja samankaltaisista tehtävistä on ennen kuljettu organisaation sisällä.

Stahlin (2019) mukaan Z-sukupolvi pitää ihmisten välistä kommunikaatiota tärkeämpänä kuin edeltäjänsä, siksi nuorten kanssa kommunikointi onkin yrityksille hyödyllistä. Myös haastateltavat kokivat kommunikaation tärkeäksi ja he olivatkin löytäneet useita foorumeita kommunikoida nuorten kanssa, kuten sosiaalinen media, oppilaitosyhteistyöt ja erilaiset nuorille suunnatut rekrytointitapahtumat. Haastateltavat sanoivat korostavansa läpinäkyvyyttä ja avoimuutta kommunikaatiossaan nuorille.

Caruson (2014, luku 15) mukaan, että nuorille työn tekeminen ei ole sidottu paikkaan, vaan se on joustava. Stahl (2019) toteaa, että nuoret haluavat työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa. Hänen (2019) mukaansa työnantaja voi tarjota sitä tarjoamalla esimerkiksi erilaisia työmuotoja. Kaikissa haastateltavissa organisaatioissa nousi esille nuorten odotusten kohdalla kokonaisvaltainen joustavuus. Yksi haastateltavista sanoi, että nuorien kohdalla erityisesti korostuu se, että töissä ollaan, jotta voisi mahdollistaa itselleen merkityksellisiä kokemuksia. Myös Stahl (2019) toteaa, että nuorten kohdalla halu työn ja vapaa-ajan tasapainoon on suuri. Organisaatiot tiedostivat nuorten olevan liikkuvaisempia kuin edeltäjänsä. He tiedostivat sen, että nuorelle työn ja vapaa-ajan yhdistyminen voi

tarkoittaa puolen vuoden matkaa Aasiaan tai sitä, että pääsee käymään kuntosalilla ennen työpäivää. Hubschimd (2012, 71) oli samaa mieltä. Hänen mukaansa Y-sukupolven työntekijöiden sitoutuneisuus työnantajaansa kohtaan oli parempi, jos työnantajaorganisaatio pystyi osoittamaan kokonaisvaltaisen joustavuutensa.

Haastateltavat olivat sitä, mieltä, että nuorilla on halu syvempään merkitykseen työssään. He kokivat, että nuoret haluavat työllä olevan muukin tarkoitus, kun vain pelkkä työnteko. Caruson (2014, luku 15) mukaan työn merkityksen nuorille pystyy näyttämään antamalla palautetta ja tunnustamalla heidän edistyksensä. Tämä antaa nuorille tunteen, että he tekevät työtä saavuttaakseen jotain. Kuten Parment & Dyhre (2009, 26, 91) toteavat nuorien mielestä henkiset edut kuten hyvä työympäristö, innostava kulttuuri, työntekijäorientoitunut työyhteisö ja hyvät työkaverit ovat asioita, joita he pitävät enemmän arvossa fyysisten etujen sijaan. Haastateltavien mukaan nämä olivat asioita, joita he halusivat organisaatiostaan viestiä ulospäin. Yksi haastateltavista totesi, että nuorille merkityksellisyys pystyy esittämään luottamalla heihin sekä kommunikoimalla avoimesti ja selkeästi. Haastatteluissa haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että korostamalla esimerkiksi palkan suuruutta ei saada sellaisia osajia organisaatioon, joita he haluavat tavoitella.

Haastateltavat olivat huomanneet sen, että nuoret eivät enää sitoudu työnantajaansa samalla tavalla kuin heitä edeltäneet sukupolvet. Heidän mukaansa oletus nuorten kohdalla ei välttämättä olekaan, että he tekevät pitkän uran samalla työnantajalla, vaan saattavat vaihtaa työnantajaa enemmän omiin arvoihinsa sopivaksi. Haastateltavien mukaan organisaatioiden tulee sopeutua tähän. Piha & Poussa (2012, 82) ovat sitä mieltä, että nuoret ovat valmiita sitoutumaan työnantajaansa, mutta pelkkä palkansaajamentaliteetti ei pidä nuoria uskollisena työnantajalleen. Pitääkseen nuoret organisaatiossa pidempään työnantajan tulisi kehittää jatkuvasti työnantajamielikuvaansa (Parment & Dyhre 2009, 50). Haastateltavien organisaatiossa tämä oli tiedostettu ja he sanoivatkin panostavansa sisäisen työnantajakuvan kehittämiseen ja hyvään työntekijäkokemukseen.

## **6.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksesta ilmeni, että työnantajamielikuva on todella laaja aihe tutkia. Tutkimuksen myötä ilmeni, että työnantajamielikuvaa voisi tarkastella useasta eri näkökulmista myös

liittyen nuoriin. Tällaisia tutkimuksia voisi toteuttaa kvantitatiivisesti esimerkiksi nuorten sitoutumisesta työntajaan ja työntajakuvan vaikutuksesta sitoutumiseen.

Lisätutkimuksia voisi tehdä esimerkiksi, miten nuorten sitoutuvuutta työnantajaan voidaan parantaa sisäisen työntajamielikuvan tai työntekijäkokemuksen keinoin. Tässä tutkimuksessa tutkija voisi tutkia yrityksen tekemiä konkreettisia toimenpiteitä haastatteleamalla yrityksen edustajaa, joka vastaa sisäisen työntajamielikuvan kehittamisestä. Kun on selvitetty, mitä konkreettisesti on tehty, voisi tutkija laatia kvantitatiivisen kyselyn työntekijöille, joissa selvitetään näiden konkreettisten toimien vaikutusta työntekijöiden sitoutuneisuuteen työnantajaan ja millaisia mahdollisia toiveita työntekijöillä olisi liittyen sisäisen työntajamielikuvan tai työntekijäkokemuksen kehittämiseen yrityksessä.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla, miten työntajasta saatu työntajakuva ja sen todenperäisyys vaikuttavat työntekijöiden motivoituneisuuteen ja sitoutuneisuuteen. Tässä tutkimuksessa tutkija laatisi kyselyn yrityksen työntekijöitä, jotka ovat aloittaneet yrityksessä vuoden sisään. Kysely selvittäisi heidän mielikuvansa työntajasta ennen työpaikan saamista ja miten se on muuttunut heidän oltuaan yrityksessä vuoden verran, kuinka hyvin odotukset ja todellisuus kohtasivat sekä kuinka tärkeää näiden kohtaaminen on työntekijän sitoutuneisuuden ja motivoituneisuuden kannalta.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Kanasen (2014, 145) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee muistaa, ettei siihen ole yksiselitteistä ohjetta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija vartioi paljon. Hän muun muassa päättää ketä tutkitaan, mitä kysytään ja miten kerätty aineisto analysoidaan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelussa keskiössä on riittävä dokumentaatio. Tehdyt ratkaisut tulisi myös perustella. (Kananen 2014, 145, 150-151)

Tutkimuksessa oli tavoitteena tutkia Universumin opiskelijatutkimuksessa vuonna 2019 top 25- listalle sijoittuneita yrityksiä, mutta niistä saatiin vain kaksi haastateltavaa, joten lopulta tässä tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan organisaatioita, jotka rekrytoivat nuoria. Alkuperäinen tavoite oli selvittää, miten nuorten suosiossa olevissa yrityksissä on kehitetty työntajamielikuvaa. Lopulta tutkimuksessa selvitettiin, miten nuoret on huomioitu työntajakuvaan kehittämisessä. Laadullisen tutkimuksen

luotettavuuskriteereinä voidaan pitää seuraavia tekijöitä, jotka ovat vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio. (Kananen 2014, 151)

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että teemahaastattelun osallistujilta vahvistetaan tulkinta ja aineisto. (Kananen 2014, 150) Tässä tutkimuksessa haastateltaville ei lähetetty tiukan aikataulun vuoksi haastattelun litteroitua tekstiä vahvistettavaksi, joten tältä osin tämän opinnäytetyön luotettavuutta ei voida vahvistaa.

Dokumentaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka tuo työlle luotettavuutta. (Kananen 2014, 153) Tässä tutkimuksessa on dokumentoitu tutkimuksen eri vaiheet ja niissä tehdyt ratkaisut. Myös tutkimuksen menetelmävalinta ja aineiston analysointimenetelmä on tässä tutkimuksessa dokumentoitu ja perusteltu luvussa 4. Tällä on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Tulkinnan ristiriidattomuudessa eli sisäisessä validiteetissa voi olla eroja, kun tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, koska teemahaastatteluissa samasta aineistosta voidaan tehdä monia tulkintoja vaihtamalla tarkastelunäkökulmaa ja aineiston analyysin käytettyä menetelmää. Myös jos tutkimusongelmaan vaihdetaan teemahaastattelussa, tämä saattaa vaikuttaa aineiston tulkintaan. Tulkinnan ristiriidattomuus voidaan varmistaa esimerkiksi sillä, että toinen tutkija tulee saman johtopäätökseen kirjoittajan kanssa. (Kananen 2014, 153) Tässä opinnäytetyössä oli vain yksi tutkija, joten samaan johtopäätöstä ei olla pystytty varmistamaan. Tässä tutkimuksessa ei ratkaistu alkuperäistä tutkimusongelmaa, sillä tutkimus ei pystynyt vastaamaan kysymykseen, että miten nuorten suosiossa olevat yritykset ovat kehittäneet työnantajakuvaansa. Tutkimus siis vastasi tutkimusongelmaan vain kahden yrityksen osalta.

Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa, sitä että tutkimustulokset alkavat toistua eri lähteistä. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on yksi keino arvioida luotettavuutta. Kun vastaukset alkavat toistamaan itseään, on tutkimuksessa saavutettu kylläntymispiste. (Kananen 2014, 153) Tässä tutkimuksessa haastateltiin viisi henkilöä ja joidenkin teemojen vastausten osalta vastaukset alkoivat muistuttamaan toisiaan. Tutkimuksessa ei kuitenkaan saavutettu täyttä kylläntymispistettä, mutta vastaukset antavaa kuvausta ja esimerkkiä työnantajamielikuvan kehittämistä nuorille näiden haastattelujen osalta.



#### **6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Tämä opinnäytetyö oli prosessina haastava ja aikaa vievä. Kirjoitin opinnäytetyötä oman päivätyöni ohessa pääasiassa vain iltaisin ja viikonloppuisin. Haastatteluiden toteuttamiselle ja sopimisille tämä asetti jonkinlaiset raamit. Yllätyksenä itselleni tuli haastatteluiden saamisen vaikeus ja aikataulujen sopimisen hitaus.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitukseni oli haastatella Universumin opiskelijatutkimuksessa vuonna 2019 korkealle sijoittuneiden yritysten edustajia. Opinnäytetyösuunnitelmassani antamani aikataulu ei toteutunut, sillä minulla oli vaikeuksia saada haastateltavilta aikaa. Osa haastateltavista ei vastannut viesteihini ollenkaan. Toiset taas vastasivat, että haastattelu onnistuu ja sen jälkeen en kuullut heistä mitään useista yhteydenotoistani huolimatta. Sain Universumin tutkimuksessa olevista yrityksistä vain kaksi haastattelua. Tammikuussa 2020 päätin ottaa mukaan haastateltavaksi muitakin nuoria rekrytoivia yrityksiä ja tutkimukselleni oleellisia yrityksiä. Näistä yrityksistä sain sovittua kolme haastattelua helmikuun 2020 aikana ja yhden maaliskuun 2020 aikana. Lopullinen haastatteluiden määrä minulla oli viisi kappaletta. Tämä jäi hieman alle alkuperäisen tavoitteen, joka minulla oli seitsemän kappaletta. Opinnäytetyön aiheen rajaus olisi saanut olla mielestäni tarkempi. Minun olisi kannattanut pitää opinnäytetyösuunnitelmaa prosessin aikana paremmin esillä. Myös tutkimuksen rajauksen muuttuminen ja sen vaikutus aiheeseen olisi tullut huomioida paremmin

Lopulta sain opinnäytetyön tehtyä verrattain hyvässä aikataulussa, joskin alkuperäisestä suunnitelmasta jäljessä. Alkuperäinen tarkoitukseni oli tammikuussa 2020 viimeistellä opinnäytetyö ja esittää se seminaarissa. Lopulta viimeistelin sen loppuun helmimaaliskuun 2020 aikana. Tämä opinnäytetyö ja sen viimeistely oli todella iso työmäärä toteutettavaksi oman päivätyöni ohessa, mutta olen tyytyväinen lopputulokseen.

#### **6.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**

Halusin alun perin tehdä oman opinnäytetyön juuri työnantajamielikuvasta. Haasteellista minulle oli löytää juuri se yksilöllinen kulma, josta haluaisin itse tutkia työnantajamielikuvaa. Minua kiinnosti työnantajamielikuva, koska olen nähnyt useita keskusteluita siitä omassa sosiaalisen median verkostossani ja nähnyt oman työni kautta, miten työnantajamielikuva vaikuttaa esimerkiksi rekrytoinnin näkökulmasta.

Tunnen, että tutkimuksen aikana kehityin haastattelijana. Koska litteroin ja kirjoitin kaikki haastattelut puhtaaksi, pääsin seuramaan omaa kehittymistäni haastattelijana.

Teemahaastattelussa tutkijan lisäkysymykset muodostavat suuren osan haastattelun sisällöstä. Oli hienoa huomata omien tarkentavien ja syventävien kysymysten tarkentuvan ja haastattelutaitojen karttuvan haastatteluiden edetessä. Ensimmäistä haastattelua kuunnelllessani löysin itsestäni kehitettävää haastattelijana, jota pyrin hyödyntämään aina seuraavissa haastatteluissa. Haastatteluiden edetessä opin rentoutumaan ja kuuntelemaan haastateltavaa paremmin.

Olen kehittänyt opinnäytetyöprosessin myötä projektinhallintataitojani sekä kykyä priorisoida. Ikuisena perfektionistina olisin voinut jatkaa tätä prosessia ja tehdä työstä aina omasta mielestäni hieman paremman. Opinnäytetyöprosessin aikana opin tarkastelemaan omaa työtäni kriittisesti ja ulkopuolisen näkökulmasta. Sain hyvin palautetta pitkin prosessia ja kehitin niiden myötä itseäni palautteen vastaanottajana.

Opinnäytetyössä tavoitteenani oli syventää omaa osaamistani liittyen työnantajamielikuvaan. Tämä prosessi on avannut minulle yhtä modernin HR:n tärkeimmistä kysymyksistä ja saanut minut pohtimaan ammatillisesti, minkälaisien asioiden kanssa haluan jatkossa tehdä töitä. Aihe oli todella mielenkiintoinen ja opin siitä paljon opinnäytetyöprosessin myötä. Osaan tulevaisuudessa keskustella työnantajamielikuvasta ja sen kehittämisen hyödyistä sekä myös haasteista muiden HR-ammattilaisten kanssa. Osaan antaa myös työnantajamielikuvaan liittyviä kehitysehdotuksia.

## Lähteet

Academic Work 2019. YPAI – Young Professional Attraction Index. Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>. Luettu: 31.10.2019.

Alapartanen, K. 2019. Työnantajakuva on brändin rakentamista. Luettavissa: <https://someco.fi/blogi/tyonantajakuva-on-brandin-rakentamista/#3a1784f5>. Luettu: 15.10.2019.

Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. Teoksessa *Journal of Brand Management*, 4 s. 185-206. Luettu: 22.9.2019

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Teoksessa *Career Development International*, 9.5 s. 501-513. [https://www.researchgate.net/profile/Kristin\\_Backhaus/publication/235310489\\_Conceptualizing\\_and\\_researching\\_employer\\_branding/links/55144c190cf283ee083517fe/Conceptualizing-and-researching-employer-branding.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kristin_Backhaus/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding/links/55144c190cf283ee083517fe/Conceptualizing-and-researching-employer-branding.pdf). Luettu: 22.9.2019.

Baskin, E. 2019. Is Your Employee Value Proposition Ready for Gen Z? Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/12/12/is-your-employee-value-proposition-ready-for-gen-z/#350a855944af>. Luettu: 10.1.2020.

Bibb, Sally. *Generation Y for Rookies*. 2010. Marshall Cavendish. London.

Black, J. S. 2019. *Competing for and with Human Capital. It Is Not Just for HR Anymore*. Routledge. New York.

Caruso C. 2014. *Understanding Y*. John Wiley & Sons. Melbourne, Vic.

Deloitte 2017. *Generation Z enters the Workforce*. Luettavissa: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055\\_FoW-GenZ-entry-level-work/4055\\_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entry-level-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf). Luettu: 3.1.2020.

Duunitori 2015. Hyvä työnantajamielikuva on avain onnistuneeseen rekrytointiin. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantajamielikuva>. Luettu: 22.10.2019.

Duunitori 2019. Rekrytointitutkimus. Luettavissa:

<https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Luettu: 21.9.2019.

Erkkilä, P. & Pohls, S. 2019. Mikä ihmeen työnantajamielikuva? Luettavissa:

<https://www.findersseekers.io/mika-ihmeen-tyonantajamielikuva/>. Luettu: 31.10.2019.

Fromm, J. 2018. Gen Z In The Workforce: How To Recruit And Retain Youth Generations. Luettavissa:

<https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/07/03/gen-z-in-the-work-force-how-to-recruit-and-retain-youth-generations/#f21d1427569d>. Luettu: 15.10.2019.

Glum, J. 2015 Marketing To Generation Z: Millennials Move Aside As Brands Shift Focus To Under-18 Customers. Luettavissa: <https://www.ibtimes.com/marketing-generation-z-millennials-move-aside-brands-shift-focus-under-18-customers-1782220>.

Luettu: 3.1.2020.

Hubschmid, E. 2012. Shaping efficient employer branding strategies to target generation Y. Peter Lang cop. Bern.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihevaiheelta. Juvenes Print. Jyväskylä.

Kansonen, M. 2019. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>. Luettu: 15.10.2019.

Kimpakorn, N. & Tocquer, G. 2007. Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. Teoksessa Journal of Brand Management, 16 s. 532-544.

<https://www.cm.mahidol.ac.th/research/images/stories/pdf/JBM.pdf>. Luettu: 15.10.2019.

Korpi, T. & Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland. Helsinki.

KvaliMOTV 2020. Teemahaastattelu. Luettavissa:

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).

Luettu: 3.1.2020.

Lulla, A. 2019. When Money Doesn't Talk: The Employer Branding Imperative.

Luettavissa:

<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/05/31/when-money-doesnt-talk-the-employer-branding-imperative/#672eef962f49>. Luettu: 15.10.2019.

Manpower Group 2016. Millennial Careers: 2020 vision. Luettavissa:

[https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1\\_2020Vision\\_lo.pdf?MOD=AJPERES](https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES).

Luettu: 3.1.2020.

McKeon, K. How Different Generations View and Use the Top Websites

[https://visualobjects.com/web-design/top-web-designers/how-different-generations-use-top-websites?source=post\\_page-----](https://visualobjects.com/web-design/top-web-designers/how-different-generations-use-top-websites?source=post_page-----). Luettu: 3.1.2020.

Monster 2019. Universum ja työnantajakuva. Luettavissa:

<https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/universum-tyonantajamielikuva/>. Luettu: 21.10.2019.

Momentous 2018. Hyvä työnantajamielikuva rakentuu teoista ja sanoista. Luettavissa:

<https://momentous.fi/hyva-tyonantajamielikuva-rakentuu-teoista-ja-sanoista/>.

Luettu: 21.9.2019.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding for dummies. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, NJ.

Mäkinen, O. 2019. 4 syytä panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen. Luettavissa:

<https://atalent.fi/blog/tyonantajakuvalla-talentit-taskuun>.

Luettu: 3.1.2020.

Parment, A. & Dyhre, A. 2009. Sustainable Employer Branding: guidelines, worktools and best practices. Liber Ab. Malmö.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki

PWC 2011. Millenials at work. Luettavissa:

[https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials\\_at\\_work\\_2011.pdf](https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials_at_work_2011.pdf). Luettu: 3.1.2020.

Randall, S. 2019. How to Recruit, Hire, and Retain Best of Generation Y: 10 Workplace Issues Most Important to Gen Y. Luettavissa:

<https://www.livecareer.com/resources/jobs/networking/recruit-retain-gen-y>. Luettu: 31.10.2019.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppakamari. Helsinki.

Stahl, A. 2019. How Generation-Z Will Revolutionize the Workplace. Luettavissa:

<https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2019/09/10/how-generation-z-will-revolutionize-the-workplace/#50ca34284f53>.

Luettu: 3.1.2020.

Tampereen yliopisto 2020. Tiedon analysointi. Luettavissa:

<https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>.

Luettu: 3.1.2020.

Tabaka, M. 2019. Gen-Z Will Make Up 24 Percent of the Global Workforce in 2020. Here's What Employers Need to Know. Luettavissa:

<https://www.inc.com/marla-tabaka/gen-z-will-make-up-24-percent-of-global-workforce-in-2020-heres-what-employers-need-to-know.html>. Luettu: 3.1.2020.

Universum 2019a. Kasvata uskottavuuttasi -luo aito työnantajabrändi. Luettavissa:

<https://universumglobal.com/fi/2019/07/kasvata-uskottavuuttasi/>. Luettu: 15.10.2019.

Universum 2019b Employer Branding today -tutkimus.

Universum 2019c. Finland's Most Attractive Employers 2019. Luettavissa:

<https://universumglobal.com/fi/finlands-most-attractive-employers-2019/>. Luettu: 21.9.2019.

Universum 2019d. Työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä- ei pikavoittojen hakemista. Luettavissa:

<https://universumglobal.com/fi/tyonantajakuvan-kehittaminen/>. Luettu: 22.10.2019.  
Vesterinen, P. & Suutarinen M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO. Helsinki  
Van Den Bergh, J. & Behrer, M. 2016. How Cool Brands Stay Hot, Branding to  
Generations Y & Z. Kogan Page Limited. London.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Teemahaastattelu**

##### Haastateltavan tausta

- Nimi ja asema organisaatiossa?
- Mikä on kokemuksesi työnantajamielikuvan rakentamisesta?

##### Organisaation tiedot

- Mikä on organisaatiosi työnantajalupaus?
- Mikä on organisaatiosi henkilöstömäärä? Kuinka suuri osa henkilöstöstä on nuoria? (18-29v)

##### Työnantajamielikuvan kehittäminen

- Mitä se tarkoittaa?
- Mistä se koostuu?
- Miten kehitätte työnantajakuva sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta?

##### Työnantajamielikuvan rakentamisen hyödyt ja haasteet

- Millaista hyötyä organisaationne saa työnantajamielikuvan kehittämisestä?
- Mitä on tärkeää ottaa huomioon työnantajamielikuvan kehittämisessä?
- Mikä on haasteellista työnantajamielikuvan kehittämisessä?

##### Nuoret (18-29v) kohderyhmänä työnantajamielikuvan rakentamisessa

- Millä keinoilla teidän yrityksenne houkuttelee nuoria?
- Mitkä ovat tärkeitä asioita ottaa huomioon työnantajamielikuvan kehittämisessä, kun kohderyhmänä on nuoret?
- Mitä tulisi erityisesti korostaa työnantajamielikuvassa, kun kohderyhmänä on nuoret?

Mitä tulee mieleen teemaan liittyen, jota haluaisit mahdollisesti lisätä?