

# **Työn merkityksellisyyden rooli työnantajabrändin houkuttelevuudessa**

Z-sukupolven näkökulma

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Aino Hämäläinen

Ohjaaja:  
KTT Mariia Syväri

5.5.2024

Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Markkinointi

**Tekijä:** Aino Hämäläinen

**Otsikko:** Työn merkityksellisyyden rooli työnantajabrändin houkuttelevuudessa: Z-sukupolven näkökulma

**Ohjaaja:** KTT Mariia Syväri

**Sivumäärä:** 87 sivua + liitteet 5 sivua

**Päivämäärä:** 5.5.2024

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työn merkityksellisyyden roolia työnantajabrändin houkuttelevuudessa Z-sukupolven näkökulmasta. Tutkimuksessa analysoidaan työnantajabrändäystä työnantajan houkuttelevuuden avulla sekä syvennytään Z-sukupolven arvoihin ja odotuksiin työelämässä. Vaikka työn merkityksellisyys on saanut paljon huomiota eri tutkimusaloilla, ei ole muodostunut yhtenevää näkemystä siitä, miten työn merkityksellisyys syntyy. Tämä tutkimus pyrkii täydentämään aiempia työn merkityksellisyyden tutkimuksia, joissa ei ole tutkittu työn merkityksellisyyden ja työnantajabrändäyksen yhteyttä. Tutkimus täydentää myös aiempaa työnantajabrändäyksen kirjallisuutta tarkastelemalla työnantajan houkuttelevuutta Z-sukupolven näkökulmasta ja pyrkii lisäämään ymmärrystä Z-sukupolven odotuksista työnantajia kohtaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla haastatteleamalla kymmentä Z-sukupolven edustajaa. Aineiston analyysi perustui abduktiiviseen analyysiin, ja aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin sisällönanalyysia, johon ammennettiin käytäntöjä Gioia-menetelmästä. Aineiston analyysissa löydettiin kolme työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuutta: välittävä työnantaja, inklusiivinen työyhteisö ja vastuullinen organisaatio. Empiirisen aineiston perusteella merkityksellisyyden syntymiseen liittyen tunnistettiin neljä teemaa, jotka ovat osallisuus, kyvykkyys, itsensä toteuttaminen ja myötävaikuttaminen.

Tutkimalla merkityksellisyyden yhteyttä työnantajabrändäykseen ja ymmärtämällä, miten työn merkityksellisyys syntyy, tutkimus tarjoaa arvokkaita näkemyksiä siitä, miten organisaatiot voivat houkuttaa Z-sukupolven työntekijöitä. Tämä tutkimus osoittaa, että työnantajabrändin houkuttelevuus rakentuu Z-sukupolven arvojen ja odotusten pohjalta. Z-sukupolven työntekijöitä houkutteleva työnantaja välittää työntekijöistään, edistää inklusiivisuutta työympäristössä sekä osoittaa vastuullisuutta organisaation toiminnasta. Aiemmissä tutkimuksissa työn merkityksellisyyttä on pidetty subjektiivisena kokemuksena eikä työhön liittyvänä ominaisuutena, mutta tämän tutkimuksen perusteella työn merkityksellisyys liittyy työnantajan ominaisuuksiin ja korostaa siten kyvykkyuden, osallisuuden, itsensä toteuttamisen ja myötävaikuttamisen roolia osana työnantajabrändin houkuttelevuutta.

**Avainsanat:** työnantajan houkuttelevuus, työnantajabrändäys, Z-sukupolvi, työn merkityksellisyys

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkielman tarkoitus ja tutkimusmenetelmä	8
1.2	Tutkielman pääkäsitteet	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
<b>2</b>	<b>Työnantajabrändin houkuttelevuus</b>	<b>11</b>
2.1	Työnantajabrändäyksen määritelmä	11
2.2	Työnantajan houkuttelevuus	13
<b>3</b>	<b>Z-sukupolvi työelämässä</b>	<b>22</b>
3.1	Z-sukupolven määritelmä	22
3.2	Z-sukupolven arvot ja odotukset työelämässä	23
<b>4</b>	<b>Työn merkityksellisyys</b>	<b>27</b>
4.1	Työn merkityksellisyyden määritelmä	27
4.2	Työn merkityksellisyyden teorioita	28
4.3	Teoreettinen viitekehys	36
<b>5</b>	<b>Metodologia</b>	<b>37</b>
5.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	37
5.2	Aineiston keruu	38
5.3	Aineiston analyysi	42
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	44
5.5	Tutkimuksen eettinen arviointi	45
<b>6</b>	<b>Tulokset</b>	<b>47</b>
6.1	Työnantajabrändin houkuttelevuuden rakentuminen	47
6.1.1	Välittävä työnantaja	48
6.1.2	Inklusiivinen työyhteisö	54
6.1.3	Vastuullinen organisaatio	59
6.2	Työn merkityksellisyyden syntyminen	61
6.2.1	Kyvykkyys	62
6.2.2	Osallisuus	64
6.2.3	Itsensä toteuttaminen	67

6.2.4	Myötävaikuttaminen	68
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>71</b>
7.1	Teoreettiset johtopäätökset	71
7.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	75
7.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	77
	<b>Lähteet</b>	<b>79</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>88</b>
	Liite 1. Haastattelurunko	88
	Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma	91

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Työnantajan houkuttelevuuden viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004)	13
Kuvio 2 Työnantajan houkuttelevuus ja työnantajan tarjoamat edut	20
Kuvio 3 Z-sukupolven arvot ja odotukset työelämässä	26
Kuvio 4 Työn merkityksellisyyden teemat (Martela & Pessi 2018)	32
Kuva 5 Merkityksellisen työn kolmitasoinen malli (Steger ym. 2012)	33
Kuvio 6 Työn merkityksellisyyden nelikenttä (Rosso ym. 2010)	34
Kuvio 7 Työn merkityksellisyyden lähteet	35
Kuvio 8 Teoreettinen viitekehys	36
Kuvio 9 Aineiston rakennemalli työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksista	48
Kuvio 10 Aineiston rakennemalli työn merkityksellisyyden teemoista	62
Kuvio 11 Työn merkityksellisyyden rooli työnantajabrändäyksessä Z-sukupolven näkökulmasta	72

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Haastateltavien yleistiedot	41
Taulukko 2 Operationalisointitaulukko	42
Taulukko 3 Liikkeenjohdon suositukset	76

# 1 Johdanto

Työelämässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka edellyttävät organisaatioilta uudenlaisia lähestymistapoja. Teknologian ja tekoälyn kehitys, taloudellinen ja geopoliittinen epävakaus sekä kasvavat yhteiskuntaan ja ympäristöön kohdistuvat paineet ovat muokanneet työmarkkinoita (World Economic Forum 2023). Lisäksi viime vuosien aikana maailmalaajuinen pandemia on muuttanut työelämän luonnetta. Etätöiden määrä on lisääntynyt ja digitalisaation rooli on korostunut entisestään. Muutokset työympäristössä ovat vaikuttaneet myös työntekijöiden odotuksiin liittyen työn luonteeseen, kuten joustavuuteen ja työelämän tasapainoon. (Microsoft 2022.) Organisaatioiden kohdatessa useita haasteita työmarkkinoilla, niiden menestys perustuu vahvasti henkilöstöresursseihin (Junça Silva & Dias 2022, 2) ja kykyyn saada kilpailuetua (Sivertzen ym. 2013). Organisaatioiden kilpaillessa osaavista työntekijöistä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Baron 2023, 104) työnantajabrändäyksestä on tullut ratkaiseva keino täyttää työntekijöiden muuttuvia odotuksia sekä houkuttaa ja sitouttaa huippuosajia (Universum 2023d).

Työelämän muutokset eivät rajoitu ainoastaan työn luonteen muutoksiin (Kumari & Saini 2018, 444). Työnhakijoiden odotukset ovat muuttuneet eikä pelkkä hyvä palkka enää riitä houkuttelemaan nuorta sukupolvea. Sen sijaan erityisesti nuoret kiinnittävät huomiota työnantajan arvoihin, vastuullisuuteen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (YLE 8.2.2024.) Työmarkkinoiden demografisten muutosten myötä organisaatiot kohtaavat uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia nuorten sukupolvien astuessa työelämään (Kumari & Saini 2018, 444). Vuoteen 2025 mennessä Z-sukupolvi ja milleniaalit tulevat muodostamaan merkittävän osan työvoimasta (Losekam & Lipovac 2022, 118), jolloin Z-sukupolven osuuden odotetaan olevan OECD-maiden työvoimasta noin 27 % (OECD 2023). Tämä korostaa entisestään yritysten tarvetta ymmärtää eri sukupolvien työelämään liittyviä tarpeita, odotuksia ja arvoja (Losekam & Lipovac 2022, 118).

Useat aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet Y-sukupolven työhön liittyviin arvoihin (Maloni ym., 2019, 1). Vaikka Z-sukupolvi jakaa samankaltaisia arvoja Y-sukupolven kanssa, Z-sukupolvella on kuitenkin oma ainutlaatuinen arvomaailmansa (Sakdiyakorn ym., 2021). Sakdiyakornin ym. (2021) mukaan Z-sukupolvelle keskeisiä arvoja ovat universalismi, hyväntahtoisuus, itseohjautuvuus, saavutus ja turvallisuus. Z-sukupolven

on tutkittu arvostavan sitä, että he voivat työssään auttaa muita (Kapuściński ym. 2023, 611), minkä takia he haluavat työskennellä yrityksissä, jotka palvelevat yhteistä hyvää (Universum 2023c). Lisäksi Z-sukupolvi arvostaa yhteenkuuluvuutta (Kapuściński ym. 2023, 611) sekä yhteisöllisyyttä (Pandita 2022). Vaikka vapautta ja itsenäisyyttä arvostavalle sukupolvelle (Sakdiyakorn ym. 2021, 6) itseohjautuvuus on tärkeää, he odottavat myös saavansa tukea ja mahdollisuuksia uralla kehittymiseen (Kapuściński ym. 2023, 609).

Koska Z-sukupolven työhön liittyvien arvojen ja odotuksien tutkiminen on vielä suhteellisen uusi ilmiö (Maloni ym. 2019, 3), tutkijat korostavat tarvetta ymmärtää Z-sukupolven työntekijöitä paremmin ja edellyttävät uusia lähestymistapoja työhön liittyvien sukupolvien välisten erojen ymmärryksen lisäämiseksi (Goh & Okomus 2020). Sukupolvien välisiä eroja tulisi tutkia laajemmin, jotta ne voidaan huomioida paremmin henkilöstöhallinnon strategioissa. Tutkimuksen avulla voidaan auttaa organisaatioita mukauttamaan käytäntöjään vastaamaan paremmin eri sukupolvien odotuksia. (Maloni ym. 2019, 10.)

Työelämän luonteen muutokset ovat herättäneet laajasti keskustelua työn merkityksellisyydestä sekä organisaatioissa että tutkimusyhteisöissä (Martela 2020, 8). Aiempi tutkimus on osoittanut, että merkityksellisyyden kokemus on yhteydessä työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen ja yleiseen hyvinvointiin (Rosso ym. 2020). Vaikka kiinnostus työn merkityksellisyyden ympärillä on kasvanut, tutkijoilla ei ole vielä selkeää näkemystä siitä, mistä merkityksellisyyden kokemus syntyy työntekijöille (Tan ym. 2023, 462). Yhdistämällä Z-sukupolven ja työn merkityksellisyyden tutkimusta voidaan syventää ymmärrystä siitä, miten organisaatiot voivat huomioida tämän sukupolven arvot ja odotukset työnantajabrändäyksessä sekä luoda merkityksellisyyden kokemusta edistäviä työyhteisöjä. Organisaatiot voivat hyödyntää tämän tutkimuksen tuottamaa tietoa houkutellessaan, sitouttaessaan ja motivoidessaan Z-sukupolven työntekijöitä.

## **1.1 Tutkielman tarkoitus ja tutkimusmenetelmä**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työn merkityksellisyyden roolia työnantajabrändin houkuttelevuudessa Z-sukupolven näkökulmasta. Tässä tutkielmassa työnantajabrändäystä tutkitaan työnantajan houkuttelevuuden kautta työntekijöiden



näkökulmasta ja selvitetään, miten organisaatio voi vaikuttaa työnantajabrändäyksen avulla houkuttelevuuteensa työnantajana.

Tutkimuksessa syvennyttään Z-sukupolven arvoihin ja odotuksiin työelämässä sekä heidän kokemuksiinsa työn merkityksellisyydestä. Tämän pohjalta pyritään ymmärtämään, miten työn merkityksellisyys rakentuu ja millainen rooli sillä on työnantajabrändäyksessä. Tutkielma jakautuu kirjallisuuskatsauksen mukaan kolmeen osakysymykseen, jotka ovat:

- *Miten työnantajabrändin houkuttelevuus rakentuu?*
- *Millaisia arvoja ja odotuksia Z-sukupolvella on työelämässä?*
- *Miten työn merkityksellisyys syntyy?*

Tutkimus toteutetaan hyödyntäen laadullista tutkimusmenetelmää, koska se mahdollistaa syventymisen Z-sukupolven arvomaailmaan ja odotuksiin sekä subjektiivisiin merkityksellisyyden kokemuksiin. Tämä lähestymistapa mahdollistaa ilmiön tutkimisen kokonaisvaltaisesti. Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, jossa Z-sukupolvea haastatellaan heidän kokemuksistaan työelämässä.

## 1.2 Tutkielman pääkäsitteet

Brändäyksen avulla pyritään tyypillisesti erottamaan yrityksen tuotteet ja palvelut kilpailijoista (Kotler ym. 2017, 233). Samoja markkinoinnin periaatteita voidaan kuitenkin soveltaa myös organisaatioiden brändäykseen työntekijöille. Tätä kutsutaan **työnantajabrändäykseksi** (engl. *employer branding*). Työnantajabrändäyksen avulla organisaatio voi erottautua kilpailijoista, houkutella potentiaalisia työntekijöitä ja varmistaa nykyisten työntekijöiden sitoutumisen organisaatioon. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.) Työnantajabrändäyksellä viitataan yrityksen keinoihin viestiä nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille, että se on haluttu paikka työskennellä (Lloyd 2002).

**Työnantajan houkuttelevuus** (engl. *employer attractiveness*) on työnantajabrändäykseen läheisesti liittyvä käsite ja se määritellään kuvitelluiksi eduiksi, joita potentiaalinen työntekijä näkee, että tietyssä yrityksessä työskentely tarjoaa (Berthon ym. 2005, 156). Työnantajan houkuttelevuus on siis työntekijöiden käsitys siitä, millainen työnantaja on, ja se on luotu työnantajabrändäyksen avulla.

**Z-sukupolvella** viitataan tässä tutkimuksessa vuosina 1996–2010 syntyneisiin, jotka ovat kasvaneet digitaalisella aikakaudella (McKinsey 2023). He ovat ensimmäinen sukupolvi, joka ei ole elänyt aikaa ennen internetiä (Goh & Lee 2018, 21). Z-sukupolvi on tottunut käyttämään teknologiaa syntymästään lähtien (Ozkan & Solmaz 2015, 477), ja heitä kutsutaankin tämän takia usein myös diginatiiveiksi (Rzemieniak & Wawer 2021, 5). Työelämässä Z-sukupolvea luonnehditaan yrittäjähenkiseksi, itsenäiseksi ja kunnianhimoiseksi sukupolveksi, joka haluaa työskennellä työyhteisöissä, jotka tarjoavat kehittymismahdollisuuksia (Pandita 2022). Lisäksi he arvostavat joustavuutta ja työelämän tasapainoa (Ozkan & Solmaz 2015) sekä välittävät mielenterveydestään (Schooley 2023).

**Työn merkityksellisyys** (engl. *meaningfulness of work*) on subjektiivinen kokemus, joka perustuu siihen, mitä yksilö pitää merkityksellisenä ja kuinka hyvin tietty työ täyttää yksilölle tärkeitä arvoja ja ominaisuuksia (Martela & Pessi 2018). Merkityksellinen työ koetaan itsessään arvokkaaksi (Rosso ym. 2010) ja tarkoituksenmukaiseksi (Pratt & Ashforth 2003).

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkielman tarkoitus, tutkimuksen osakysymykset ja keskeiset käsitteet, joilla johdatetaan lukijaa aiheeseen. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus muodostuu kolmesta pääluvusta. Luvussa 2 käsitellään ensimmäistä osakysymystä tarkastelemalla työnantajabrändäyksen aiempia tutkimuksia ja analysoimalla työnantajan houkuttelevuuden käsitettä työnantajan tarjoamien etujen kautta. Luvussa 3 syvennyttään toiseen osakysymykseen eli Z-sukupolven arvoihin ja odotuksiin työelämässä ja tarkastellaan sitä, millaisia odotuksia heillä on työnantajille. Luvussa 4 vastataan kolmanteen osakysymykseen ja pyritään löytämään aiemman kirjallisuuden perusteella työn merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Luvun lopussa esitetään teoreettinen viitekehys, joka toimii tutkimuksen aineiston keruun ja analyysin perustana. Luvussa 5 siirrytään metodologiaan ja käydään läpi laadullista tutkimusmenetelmää sekä aineiston keruuta ja analyysia. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Luvussa 6 esitetään laadullisen tutkimuksen tulokset, jotka on jaettu kahteen alalukuun työnantajan houkuttelevuuteen ja työn merkityksellisyyteen. Lopuksi luvussa 7 esitetään teoreettiset ja liikkeenjohdolliset suositukset sekä tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

## 2 Työnantajabrändin houkuttelevuus

Osaavat työntekijät ovat organisaatiolle tärkeä voimavara, sillä osaaminen on yrityksen kriittisin menestystekijä (Maurya & Agarwal 2018, 312). Työnantajien määrä on kasvanut ja työntekijät ovat halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa, mikä on lisännyt työntekijöiden vaihtuvuutta ja organisaatioiden kilpailua osaavista työntekijöistä. Tämän takia organisaatioiden on tärkeä ymmärtää potentiaalisten työntekijöiden odotuksia ja suunnitella niiden mukaisesti henkilöstöhallinnon käytäntöjä, jotka houkuttelevat työntekijöitä. (Sharma & Prasad 2018, 537.)

Organisaatioiden on tärkeää kiinnittää huomiota osaavan työvoiman hankintaan ja säilyttämiseen. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä edistävän World Economic Forumin (2023) *The Future of Jobs 2023* -raportin mukaan seuraavien viiden vuoden aikana osaavien työntekijöiden puute ja kyvyttömyys houkutella osaajia voivat muodostaa merkittävimmät esteet organisaation suorituskyvylle ja täyden potentiaalin saavuttamiselle. Organisaatioiden tulee luoda strategioita, jotka vastaavat tähän haasteeseen.

Kovassa kilpailussa menestyminen edellyttää, että organisaatiot pystyvät saavuttamaan kilpailuetua (Sivertzen ym. 2013, 473) houkuttelemalla huippuosaajia sekä vahvistamalla organisaation mainetta työnantajabrändäyksen avulla (Junça Silva & Dias 2022, 2). Sosiaalisen median ja internetin ansiosta myös työntekijät ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota työpaikkansa maineeseen, mikä on asettanut organisaatioille lisää haasteita työvoiman houkuttelemiseen ja säilyttämiseen (Tanwar & Prasad 2017, 389). Työnantajabrändäyksestä onkin tullut organisaatioiden lähestymistapa houkutella, rekrytoida ja ennen kaikkea sitouttaa osaavaa työvoimaa (Ahmad ym. 2020, 29).

Tässä luvussa tarkastellaan työnantajabrändäyksen merkitystä organisaatioille työnantajan houkuttelevuuden avulla potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Samalla rakennetaan teoreettista pohjaa, jonka avulla tutkimus pyrkii vastaamaan ensimmäiseen osakysymykseen: ”Miten työnantajabrändin houkuttelevuus rakentuu?”.

### 2.1 Työnantajabrändäyksen määritelmä

Brändäyksellä tarkoitetaan emotionaalisten merkitysten lisäämistä tuotteisiin tai palveluihin, mikä lisää sen arvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille (Bergstrom ym.

2002, 134). Brändäys on yksi markkinointistrategioista, jonka tarkoituksena on erottaa yrityksen tuotteet ja palvelut kilpailijoista (Kotler ym. 2017, 233). Brändäyksen kohteena on tavallisesti yritys ja sen tuotteet, mutta brändäyksen periaatteita on alettu soveltaa myös henkilöstöjohtamiseen, millä viitataan työnantajabrändäykseen (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Työnantajabrändäys tarkoittaa yrityksen brändäystä potentiaalisille ja nykyisille työntekijöille ja se on saanut alkunsa markkinoinnin kirjallisuudesta (Ambler & Barrow 1996; Ewing ym. 2002; Knox & Freeman 2006). Brändäystä hyödynnetään yrityksen työnantajamielikuvan ja maineen rakentamisessa sekä nykyisten työntekijöiden että potentiaalisten työnhakijoiden ja keskeisten sidosryhmien keskuudessa (Binu Raj ym. 2022).

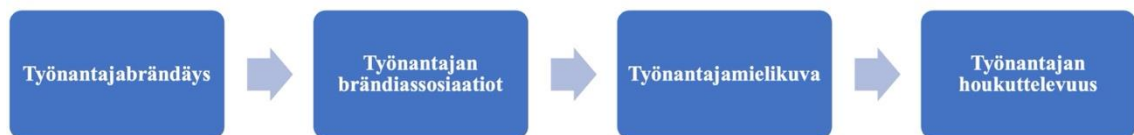
Työnantajabrändäyksellä viitataan henkilöstöjohtamisen ja brändimarkkinoinnin yhdistämiseen. Ensimmäinen työnantajabrändäyksen määritelmä on peräisin Amblerin ja Barrown (1996) tutkimuksesta ”The Employer Brand”, jossa työnantajabrändi määritellään toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten etujen paketiksi, jotka työntekijä saa ollessaan työsuhteessa ja jotka tunnustetaan työnantajayrityksessä. Työnantajabrändin ajatellaan tarjoavan samankaltaisia etuja työntekijöille kuin perinteiset tuotebrändit tarjoavat kuluttajille. (Ambler & Barrow 1996, 187–188.) Työnantajabrändäyksestä on tullut tärkeä osa henkilöstöjohtamista, sillä brändi on yksi yrityksen arvokkaimmista resursseista. Työnantajabrändäyksen avulla voidaan luoda ainutlaatuinen ja erottuva työnantajaidentiteetti, joka erottaa yrityksen sen kilpailijoista (Backhaus & Tikoo 2004, 501–501.)

Työnantajabrändäyksen tutkimuksissa *employer branding* -käsitteestä on käytetty myös muita termejä, kuten *employment branding* (Ewing ym. 2002) ja *workplace branding* (Love & Singh 2011). Vaikka käsitteitä on erilaisia, niillä viitataan toimiin, joiden tavoitteena on houkutella potentiaalisia työnhakijoita ja varmistaa nykyisten työntekijöiden sitoutuminen yrityksen kulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo 2004, 501) sekä rakentaa potentiaalisten työntekijöiden mielissä kuvaa siitä, että yritys on hyvä paikka työskennellä (Ewing ym. 2002, 12). Seuraavassa luvussa syvennyttään työnantajan houkuttelevuuden käsitteeseen ja hyödynnetään olemassa olevaa aihepiiriin kirjallisuutta analysoidessa, millaisista tekijöistä työnantajan houkuttelevuus muodostuu.

## 2.2 Työnantajan houkuttelevuus

Työnantajabrändäyksen kirjallisuudessa työnantajan vetovoimaa on analysoitu *employer attractiveness* -käsitteen eli työnantajan houkuttelevuuden avulla (Ahamad ym. 2023; Berthon ym. 2005; El-Menawy ym. 2023; Kumari & Saini 2018; Li ym. 2024). Työnantajan houkuttelevuudella viitataan kuviteltuihin etuihin, joita potentiaaliset työntekijät näkevät, että tietyssä organisaatiossa työskentely tarjoaa (Berthon ym. 2005, 156). Työnantajan houkuttelevuudesta on tulossa entistä tärkeämpää organisaatioille osaavien työnhakijoiden rekrytoinnissa, koska kilpailu työntekijöistä on kovaa (Kumari & Saini 2018, 444).

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajan houkuttelevuus rakentuu brändiassosiaatioiden ja työnantajamielikuvan avulla. Brändiassosiaatiot, tarkoittavat kaikkea, mitä tyypillisesti kuluttajat liittävät brändiin (Aaker 1991) ja ne määrittelevät brändimielikuvan (Backhaus & Tikoo 2004, 505). Brändimielikuva on puolestaan yhdistelmä brändiassosiaatioihin sisältyvistä funktionaalisista, kokemuksellisista ja symbolisista eduista (Keller 1993).



Kuvio 1 Työnantajan houkuttelevuuden viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004)

Kuvio 1 havainnollistaa sitä, miten potentiaaliset työntekijät muodostavat mielikuvan työnantajasta perustuen yrityksen työnantajabrändäyksen tuloksena syntyviin brändiassosiaatioihin. Työnantajabrändäyksen avulla yritys voi vaikuttaa siihen, millaisia brändiassosiaatioita yrityksestä halutaan viestiä ja vaikuttaa sitä kautta yrityksen houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta (Backhaus & Tikoo 2004, 505).

Työnantajan arvolupaus on joukko ominaisuuksia, jotka koetaan arvokkaiksi organisaatiossa ja sen ulkopuolella, mikä saa ihmiset ottamaan vastaan uuden työn organisaatiossa tai pysymään työntekijän palveluksessa. Se sisältää edut, jotka työntekijät

saavat tiettyssä organisaatiossa tekemästään työstä (Rzemieniak & Wawer 2021, 7.) Kun työnhakijat harkitsevat eri organisaatioita seuraavaksi työpaikakseen, he arvioivat organisaation houkuttelevuutta työnantajana eri tekijöiden, kuten yrityksen maineen, monimuotoisuuden, työelämän tasapainon, työympäristön (Backhaus & Tikoo 2004) tai esimerkiksi palkan, urakehityksen ja työpaikan turvallisuuden kautta (Kumari & Saini 2018, 444). Rekrytoijan tehtävänä on muokata kulttuuria, työympäristöä ja työntekijäkokemusta arvokkaaksi brändiksi, joka vastaa työntekijöiden odotuksia (Ahmad ym. 2020, 29). Seuraavaksi tarkastellaan aiempia tutkimuksia, joissa työnantajan houkuttelevuutta on tarkasteltu erilaisten viitekehysten avulla.

### **Instrumentaalisisymbolinen viitekehys**

Työnantajabrändäyksen kirjallisuus tarjoaa erilaisia luokitteluja työnantajan houkuttelevuuden tarkasteluun. Rekrytointikirjallisuudessa Lievens ja Highhouse (2003) ovat tarkastelleet organisaation houkuttelevuutta työnantajan instrumentaalisten ja symbolisten ominaisuuksien kautta. Lievensin ja Highhousen (2003) instrumentaalisisymbolista viitekehystä on sovellettu laajasti työnantajan houkuttelevuuden tutkimuksissa ja sen taustalla on markkinointikirjallisuuden (esim. Keller 1993; Shavitt 1990) perusolettamus siitä, että ihmiset yhdistävät brändiin sekä instrumentaalisia että psykologisia eli symbolisia toimintoja (Lievens 2007).

Instrumentaalisilla ominaisuuksilla viitataan objektiivisiin, fyysisiin ja konkreettisiin ominaisuuksiin (Lievens & Highhouse 2003, 89), kuten palkkaan, etuihin, sijaintiin ja etenemismahdollisuuksiin, joilla on työntekijälle hyödyllistä arvoa (Kumari & Saini 2018, 444). Organisaation symboliset ominaisuudet tuovat lisäarvoa instrumentaalisten tekijöiden kuten palkan tai etuuksien ohelle, kun tarkastellaan työnantajan houkuttelevuutta (Lievens & Highhouse 2003). Symboliset ominaisuudet ovat subjektiivisia, abstrakteja ja aineettomia ominaisuuksia, ja niiden tehtävänä on ilmentää tiettyjä piirteitä, uskomuksia ja persoonallisuuksia, joita työnhakijat liittävät työnantajaan (Lievens & Highhouse 2003, 89).

Symbolisten ominaisuuksien viestiminen on hyödyllinen keino houkutellessa potentiaalisia työntekijöitä useista syistä. Ensinnäkin organisaation symbolisten ominaisuuksien, kuten innovatiivisuuden tai arvostuksen viestiminen on hyödyllistä myönteisen työnantajakuvan kehittämisessä (Backhaus & Tikoo 2004, 506). Toiseksi työnhakijat ovat kiinnostuneita organisaatioiden symbolisista ominaisuuksista, sillä

persoonallisuuspiirteiden yhdistäminen brändeihin (Aaker 1997) tarjoaa keinon ilmaista itseään (Keller 1993, 5), ylläpitää itsetuntoa ja parantaa minäkuva (Lievens & Highhouse 2003). Lisäksi on myös tutkittu, että työnhakijat ovat kiinnostuneempia työnantajista, joiden persoonallisuuspiirteet ovat yhteensopivia heidän omien piirteidensä kanssa (Lievens & Highhouse 2003, 76).

Tutkimukset viittaavat siihen, että symbolisilla ominaisuuksilla olisi tärkeämpi rooli työnantajan houkuttelevuudessa kuin instrumentaalisilla ominaisuuksilla (Van Hove & Saks 2011) sen takia, että symboliset ominaisuudet edustavat työnhakijoiden arvomaailmaa (Ahamad ym. 2023, 1231). Seuraavaksi käsitellään toisenlaista typologiaa, jossa instrumentaaliset ominaisuudet on jaettu taloudellisiin ja toiminnallisiin tekijöihin, ja symbolisilla ominaisuuksilla viitataan työnantajan tarjoamiin psykologisiin etuihin.

### **Toiminnalliset, taloudelliset ja psykologiset edut**

Amblerin ja Barrown (1996) mukaan työnantajabrändi voi tarjota kolmenlaista etua: toiminnallista, taloudellista ja psykologista. Toiminnallinen etu määritellään kehittäviksi ja hyödyllisiksi toiminnoiksi. Taloudellisella edulla tarkoitetaan puolestaan työnantajan tarjoamaa aineellista tai rahallista hyötyä ja psykologisilla eduilla viitataan esimerkiksi tunteisiin, yhteenkuuluvuuteen, päämäärään ja tarkoituksenmukaisuuteen. (Ambler & Barrow 1996, 188.) Amblerin ja Barrown teoreettista viitekehystä on sovellettu useissa työnantajabrändin houkuttelevuutta koskevissa tutkimuksissa (esim. Berthon ym. 2005; Lasseben & Hoffman 2023; Sivertzen ym. 2013; Reis ym. 2017).

Myöhemmin muun muassa Berthonin ym. (2005) tutkimuksessa toiminnallista, taloudellista ja psykologista etua on jalostettu ja täydennetty uusilla tekijöillä. Heidän mukaansa työnantajan houkuttelevuus rakentuu viidestä tekijästä, joita ovat kiinnostuksen arvo (engl. *interest value*), sosiaalinen arvo (engl. *social value*), kehittymisen arvo (engl. *development value*), soveltamisen arvo (engl. *application value*) ja taloudellinen arvo (engl. *economic value*). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin, millaisista tekijöistä nämä muodostuvat.

**Toiminnalliset edut** muodostavat osan työnantajan tarjoamista eduista. Berthonin ym. (2005) tutkimuksessa nämä edut on laajennettu kahteen tekijään: kehittymiseen ja soveltamiseen. Ensimmäinen tekijä, kehittyminen, viittaa mahdollisuuksiin, joita työnantaja tarjoaa uralla kehittymisen tueksi. Esimerkiksi työnantaja, joka tarjoaa

tunnustusta, itsetuntoa ja luottamusta voi lisätä houkuttelevuuttaan työnantajana, sillä nämä edistävät työntekijän kehittymistä ja voivat toimia ponnahduslautana tulevaisuuden työelämälle. Toinen tekijä, soveltaminen, viittaa puolestaan työnantajan työntekijälle tarjoamiin mahdollisuuksiin soveltaa oppimaansa tai hyödyntää osaamistaan opettamalla muita asiakas- ja ihmislähtöisessä ympäristössä. (Berthon ym. 2005, 162.) Myös Sivertzenin ym. (2013) tutkimuksessa havaittiin, että toiminnallisten etujen tarjoamisella on positiivinen yhteys yrityksen maineelle (Sivertzen ym. 2013, 479), mikä korostaa toiminnallisten etujen roolia osana työnantajan houkuttelevuuden rakentumista.

**Taloudelliset edut** ovat yksi keskeisistä työnantajan tarjoamista konkreettisista hyödyistä. Työnantajakuvan asiantuntijan ja maailman suurimman uraodotuksien tutkijan Universumin Suomessa vuonna 2023 toteuttamassa tutkimuksessa (Universum 2023a) 7 744 ammattilaista 48 eri alalta vastasi mieltymyksiinsä ja odotuksiinsa työnantajista. Tutkimuksesta kävi ilmi, että kilpailukykyinen peruspalkka oli tärkein odotus työnantajaa kohtaan niin naisilla kuin miehilläkin. Vastaavassa opiskelijoiden keskuudessa toteutetussa tutkimuksessa (Universum 2023b), jossa kartoitettiin 13 424 suomalaisen korkeakouluopiskelijan näkemyksiä työnantajista ja työelämästä, palkka ei kuitenkaan noussut korkeimmalle sijalle. Miehet pitivät palkkaa toiseksi tärkeimpänä ja naisten vastauksissa se nousi neljänneksi tärkeimmäksi tekijäksi (Universum 2023b).

Palkan ohella työnantajan tarjoamilla taloudellisilla eduilla voidaan viitata muun muassa työnantajan tarjoamiin henkilöstöetuihin, työn tarjoamaan turvaan ja mahdollisuuksiin saada ylennyksiä. Berthonin ym. (2005) tutkimuksessa taloudellisten etujen on tutkittu lisäävän organisaation houkuttelevuutta. Palkitsemisella ja työnantajan antamalla tunnustuksella on tutkittu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen (Chew & Chan 2008, 505), mikä puolestaan korostaa taloudellisten etujen pitkän aikavälin hyötyä työnantajan näkökulmasta. Tähän vaikuttanee myös se, että työnantajan antama tunnustus voidaan kokea myös psykologisena etuna, vaikka se ilmenisi taloudellisena palkitsemisena, kuten palkankorotuksena. Siinä missä joissakin tutkimuksissa on todistettu, että keskiarvoa korkeampi palkka houkuttelisi enemmän osaavia työntekijöitä, Sivertzenin ym. (2013) tutkimuksessa taloudellisilla eduilla ei havaittu merkittävää yhteyttä yrityksen maineeseen. Samoista eduista on myös havaittavissa erilaisia tulkintoja eri tutkimuksissa. Muun muassa Jaswal ja Bhattacharya (2022) eivät pidä työnantajan tarjoamaa tunnustusta ja mahdollisuuksia ylenemiselle taloudellisina vaan sosiaalisina etuina.



**Psykologiset edut** täydentävät työnantajan tarjoamia toiminnallisia ja taloudellisia etuja. Berthon ym. (2005) ovat jakaneet Amblerin ja Barrown psykologiset edut kiinnostukseen ja sosiaaliseen arvoon. Kiinnostus viittaa siihen, missä määrin työnantaja tarjoaa yksilölle mielenkiintoisen työympäristön, uusia tapoja työskennellä ja hyödyntää luovuuttaan sekä tuottaa laadukkaita ja innovatiivisia tuotteita tai palveluita. Sosiaalisella arvolla tarkastellaan sitä, miten työnantaja houkuttelee työntekijöitä hauskan ja iloisen työympäristön sekä hyvien työkaverisuhteiden ja tiimihengen avulla. (Berthon ym. 2005, 159.)

Tutkimuksissa on havaittu vastakkaisia näkökulmia psykologisten etujen, kiinnostuksen ja sosiaalisen arvon, roolista työnhakijan näkökulmasta. Vaikka Berthon ym. (2005) korostavat sosiaalisen arvon merkitystä työntekijöille, Sivertzenin ym. (2013) tutkimustulokset eivät vahvista yhteyttä sosiaalisen arvon ja yrityksen maineen välillä. He tulkitsevat, että sosiaalisen arvon heikompi merkitys saattaisi johtua siitä, että työnhakijoilla on vaikeuksia arvioida mahdollisia suhteitaan työkavereihin ja esihenkilöihin organisaatiossa, jossa he eivät tällä hetkellä työskentele, verrattuna muiden työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksien arviointiin (Sivertzen ym. 2013, 479).

Psykologisten etujen merkitys käy ilmi myös Jaswalin ja Bhattacharyan (2022) tutkimuksesta, jossa he ovat tarkastelleet milleniaalien eli 20–31-vuotiaiden mieltymyksiä työnantajia kohtaan. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että milleniaalit kokevat sosiaalisen arvon ja markkina-arvon tärkeimmiksi tekijöiksi työnantajaa valitessaan. Markkina-arvolla (engl. *market value*) viitataan Berthonin ym. (2005) tutkimuksen kiinnostuksen arvoon, kuten esimerkiksi innovatiivisiin ja laadukkaisiin tuotteisiin ja palveluihin ja asiakaslähtöiseen organisaatioon. Sosiaalinen arvo osoittaa, että milleniaalit suosivat uraa edistäviä kokemuksia, ylpeyden tunnetta organisaatiossa työskentelystä, yhteenkuuluvuuden ja hyväksynnän kokemusta. Lisäksi he arvostavat hyviä suhteita esihenkilöihin ja sitä, että heidän luovuuttaan arvostetaan sekä sitä, että organisaatio tarjoaa tunnustusta, ylennysmahdollisuuksia ja turvaa. (Jaswal & Bhattacharya 2022, 658.)

Yksi työnantajan tarjoaman psykologisen edun muoto on aitous (engl. *authenticity*). Reis ym. (2017) ovat analysoineet aitouden vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen. Aitous tarkoittaa sitä, että työntekijällä on mahdollisuus pysyä uskollisena itselleen ja toimia omien arvojen ja uskomustensa mukaisesti. Aitoudella viitataan myös omaehtoiseen ja

itseohjautuvaan itsensä toteuttamiseen, joka on sopuoinnussa psykologisten perustarpeiden kanssa (Deci & Ryan 2000). Aitoudella katsotaan olevan yhteys myös merkityksellisen uran luomiseen, sillä mahdollisuus tehdä asioita omalla tavallaan ja omien arvojensa mukaisesti on yhteydessä merkityksellisyyden kokemukseen (Svejenova 2005). Työpaikan aitouden korostaminen voi parantaa organisaatioiden kilpailukykyä työntekijöiden houkuttelussa (Reis ym. 2017, 1971).

### **Työelämän tasapainon edut**

Työnantajan houkuttelevuutta on tarkasteltu myös työelämän tasapainon (engl. *work-life balance*) näkökulmasta (esim. Lassleben & Hoffman 2023; Firfiray & Mayo 2017; Ahamad ym. 2023; Carless & Wintle 2007). Työelämän tasapainolla viitataan työnantajaan, joka mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tarjoamalla muun muassa osa-aika- ja etätömahdollisuuksia tai lastenhoitoetuja (Lassleben & Hofmann 2023, 547).

Lassleben ja Hoffman (2023) ovat lisänneet työelämän tasapainon Berthonin ym. (2005) työnantajan houkuttelevuuden asteikon kuudenneksi tekijäksi. Myös Ahamad ym. (2023) ovat tutkineet työelämän tasapainoon liittyvien etujen vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, että työelämän tasapaino koetaan tärkeäksi ja sen takia organisaatioiden tulisi viestiä tehokkaasti työelämän tasapainoon liittyvistä eduista. Ahamadin ym. (2023) tutkimustulokset ovat yhteneväiset Carlessin ja Wintlen (2007) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työelämän tasapaino on tärkeää erityisesti nuorille työnhakijoille. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, että nuoret kokevat, että työnantajat, jotka tarjoavat näitä etuja, mahdollistavat heille tasapainoisen elämän. Työelämän tasapainoon liittyvistä eduista tiedottamisen ajatellaan myös viestivän potentiaalisille työntekijöille siitä, että työnantaja on sitoutunut työntekijöihinsä (Carless & Wintle, 2007).

### **Yhteiskuntavastuun edut**

Yhä useammat työntekijät arvostavat yrityksiä, jotka ottavat kantaa yhteiskunnallisiin ja ympäristöaiheisiin. Yrityksen yhteiskuntavastuulla eli vapaaehtoisella sitoutumisella toimia tavalla, joka edistää yhteiskuntaa ja ympäristöä (European Commission 2023) on tärkeä rooli myös työnantajabrändäyksessä. Yritysten yhteiskuntavastuusta on tullut

keino vaikuttaa yrityksen sidosryhmien käsityksiin yrityksiä kohtaan ja luoda strategista kilpailuetua (Sen ym. 2006).

Kansainvälisen PR-konsultointiyritys Edelmanin (2023) vuosittaisessa maailmanlaajuisessa luottamusta mittaavassa tutkimuksessa mitataan ihmisten luottamusta yrityksiin, instituutioihin ja kansalaisjärjestöihin. Tutkimuksessa noin seitsemän kymmenestä vastaajasta on sitä mieltä, että työpaikalla pitäisi puuttua yhteiskunnallisiin ongelmiin ja odottavat siksi sitä myös työnantajiltaan. He toivovat työnantajansa osallistuvan esimerkiksi työntekijöiden kohteluun, ilmastonmuutokseen, maahanmuuttoon sekä vähemmistöjen syrjintään liittyvään keskusteluun. Tutkimukseen osallistuvat odottavat myös, että yrityksen toiminta heijastaa heidän arvojaan ja että organisaatiolla on jokin suurempi tarkoitus. Lisäksi he pitävät tärkeänä muun muassa sitä, että työ on merkityksellistä ja heillä on mahdollisuus muokata tulevaisuuden yhteiskuntaa. (Edelman 2023.)

Yrityksen yhteiskuntavastuun yhteydestä organisaation maineeseen ja työnantajan houkuttelevuuteen on tehty useita tutkimuksia. Muun muassa Greening ja Turban (2000) havaitsivat, että potentiaaliset työnhakijat ovat todennäköisemmin kiinnostuneita työpaikoista yhteiskunnallisesti vastuullisissa yrityksissä. Tanwar ja Prasad (2017) ovat identifioineet yhdeksi viidestä työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudesta eettisyyden ja yritys vastuun, jotka edustavat heidän tutkimuksessaan työnantajan toiminnallisia etuja. Nanjundeswaraswamyn ym. (2022) tutkimuksessa yrityksen yhteiskuntavastuu tunnistettiin yhdeksi seitsemästä työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavasta tekijästä. Myös Binu Raj ym. (2022) ovat analysoineet yritys vastuun, yrityksen maineen ja työnantajabrändin välistä yhteyttä ja havainneet, että organisaatioiden yhteiskuntavastuutoimilla on merkittävä vaikutus yrityksen maineen ja brändimielikuvan rakentumisessa. Myös Backhaus ym. (2002) ovat tehneet samanlaisia löydöksiä ja osoittaneet, että yrityksen yhteiskuntavastuulla on positiivinen vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen.

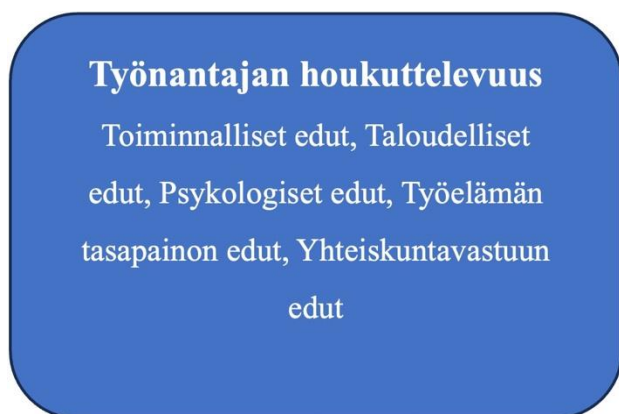
Yasinin ym. (2023) tutkimus osoittaa, että yrityksen sosiaalisen vastuun käytännöt edistävät ympäristövastuuta ja antavat organisaatioille kilpailuetua potentiaalisia työntekijöitä houkutellessaan. Biswas ja Suar (2016) korostavat yrityksen yhteiskuntavastuutoimien tärkeyttä yrityksen maineen ja työnantajabrändin kannalta. Yhteiskuntavastuutoimilla on yhteys työnantajamielikuvaan myös arvojen

yhteensopivuuden kautta. Ensimmäiseksi työntekijät, joille osallistuminen yhteiskunnallisiin kysymyksiin on tärkeää, suosivat organisaatioita, jotka ottavat kantaa yhteiskunnallisiin ongelmiin (Ahamad ym. 2023, 1231). Työntekijät kokevat yhdenmukaisuutta organisaation kanssa ja etsivät työpaikkoja yhteiskuntavastuutoimiin osallistuvista yrityksistä ja välttävät puolestaan niitä yrityksiä, joiden toiminta vahingoittaa yhteiskuntaa. Toiseksi yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan nähdä keinona edistää työntekijän motivaatiota, sillä se täyttää yksilön veloitteen tuottaa hyvää yhteiskunnalle. (Biswas & Suar 2016, 69.)

Yrityksen sitoutuminen yhteiskuntavastuuseen ei ainoastaan vahvista sen mainetta, vaan edesauttaa myös houkuttelevan työnantajamielikuvan luomisessa vastaamalla työntekijöiden arvoja ja odotuksia ja tarjoamalla yritykselle kilpailuetua työmarkkinoilla. Vaikka Tanwar ja Prasad (2017) luokittelevat yrityksen eettisyyden ja sosiaalisen vastuun toiminnalliseksi eduksi, Biswasin ja Suarin (2016) mukaan se tuo työntekijälle myös psykologista etua arvojen yhteensopivuuden muodossa.

### **Yhteenvedo työnantajan houkuttelevuudesta**

Aiempi työnantajabrändäyksen kirjallisuus on käsitellyt työnantajan houkuttelevuutta työnantajan tarjoamien etujen kautta. Tässä tutkimuksessa työnantajan houkuttelevuuden tarkasteluun valittiin aiemmista tutkimuksista työnantajan tarjoamat toiminnalliset, taloudelliset, psykologiset, työelämän tasapainoon sekä yhteiskuntavastuuseen liittyvät edut, jotka on kuvattu alla olevaan kuvioon (Kuvio 2).



Kuvio 2 Työnantajan houkuttelevuus ja työnantajan tarjoamat edut

Toiminnalliset edut koostuvat soveltamisesta (mm. opitun soveltaminen) ja kehittymisestä (mm. tunnustus). Taloudelliset edut sisältävät työsuhteen aineelliset

hyödyt (mm. palkka ja työsuhde-edut). Psykologiset edut koostuvat aitoudesta (mm. arvot ja omaehtoisuus), kiinnostuksesta (mm. mielenkiintoinen työympäristö) ja sosiaalisesta arvosta (mm. sosiaaliset suhteet ja yhteenkuuluvuus). Työelämän tasapainoon liittyvät edut (mm. joustavat työajat ja etätyömahdollisuus) mahdollistavat työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Yhteiskuntavastuun edut (mm. sosiaalinen vastuu) mahdollistavat työntekijän osallistumisen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen.

### 3 Z-sukupolvi työelämässä

Tämän luvun tarkoituksena on osoittaa Z-sukupolven odotusten ja arvojen tutkimisen tärkeyttä tarkastelemalla sitä, miten heidän ainutlaatuinen arvomaailmansa sekä odotukset työnantajia kohtaan vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen. Luvussa pyritään vastaamaan toiseen osakysymykseen: ”*Millaisia arvoja ja odotuksia Z-sukupolvella on työelämässä?*”.

#### 3.1 Z-sukupolven määritelmä

Oxford Learner’s Dictionaries (2023) määrittelee Z-sukupolven ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat syntyneet 1990-luvun lopun ja 2010-luvun alun välillä, ja joille internet on erittäin tuttu. Tarkemmin tässä työssä tarkastellaan vuosina 1996–2010 syntyneiden sukupolvea, joka on vähitellen nousemassa työelämän keskiöön. Z-sukupolvi on syntynyt ja kasvanut digitaalisella aikakaudella (McKinsey 2023). Heitä kutsutaan usein diginatiiveiksi (Rzemieniak & Wawer 2021, 5), sillä he eivät ole eläneet aikaa ilman internetiä (Goh & Lee 2018, 21). Tämä sukupolvi on aloittamassa ammatillista uraansa (Goh & Lee 2018, 21), mikä tekee heistä kiinnostavan kohderyhmän työmarkkinoilla (Rzemieniak & Wawer 2021, 5). Työmarkkinoiden muuttuva demografinen rakenne korostaa tarvetta ymmärtää työnhakijoiden erilaisia odotuksia (Kumari & Saini 2018, 444). Erityisesti Z-sukupolven arvojen ja odotusten ymmärtämisestä on tullut entistä tärkeämpää (Rzemieniak & Wawer 2021, 6), sillä arvioiden mukaan Z-sukupolvi tulee muodostamaan 27 prosenttia OECD-maiden työvoimasta vuoteen 2025 mennessä (OECD 2023).

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että sukupolvien välillä on merkittäviä eroja siinä, mitä he arvostavat ja odottavat työnantajilta (Bencsik ym. 2016; Chillakuri & Mahanandia 2018). Sukupolvien välisten erojen ymmärtäminen auttaa vastaamaan työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin (Cennamo & Gardner 2008, 904) ja houkuttelemaan Z-sukupolven työntekijöitä esimerkiksi mukauttamalla rekrytointiprosessia ja viestimällä arvoja, jotka vastaavat tämän sukupolven odotuksia (Rzemieniak & Wawer 2021, 6).

Huolimatta Z-sukupolven keskeisestä roolista työmarkkinoilla, työnantajan houkuttelevuutta nuorten sukupolvien näkökulmasta (Kumari & Saini 2018, 444) ja Z-sukupolven tarpeita, toiveita ja ominaisuuksia tarkastelevia tutkimuksia on kuitenkin

tehty hyvin rajallisesti (Goh & Okumus 2020, 2). Z-sukupolvea koskevat tutkimukset ovat vasta hyvin alussa (Lassleben & Hofmann 2023, 548).

### **3.2 Z-sukupolven arvot ja odotukset työelämässä**

Z-sukupolven arvojen ja odotuksien tutkiminen on suhteellisen tuore ilmiö ja empiirisiä tutkimuksia aiheesta on tehty rajallisesti (Maloni ym. 2019, 3). Asiantuntijapalveluita tarjoavan Deloitteen vuonna 2023 toteuttama kysely korostaa kuitenkin nuorten sukupolvien arvojen tutkimisen tärkeyttä. Kyselyn mukaan milleniaalit ja Z-sukupolvi tekevät elämäntapaa ja uraa koskevat päätökset arvojen perusteella. (Deloitte 2023.) Asiantuntijapalveluita tarjoavan EY:n vuonna 2021 tekemä tutkimus tukee tätä havaintoa, sillä myös EY:n tutkimuksesta käy ilmi, että Z-sukupolvi pitää tärkeänä sitä, että työnantaja jakaa heidän kanssaan samanlaisia arvoja (EY 2021).

Koska työhön liittyvät arvot ovat yksi sukupolvien välisistä erottavista tekijöistä (Cennamo & Gardner 2008, 891), organisaatioiden on hyödyllistä ymmärtää, mitä Z-sukupolvi arvostaa ja odottaa työnantajilta (Lassleben & Hofmann 2023, 546). Työhön liittyvillä arvoilla tarkoitetaan työhön liittyviä mieltymyksiä tai taipumuksia arvostaa tietyn tyyppisiä työympäristön kannustimia (Malka & Chatman 2003, 738), ja ne voidaan jaotella työn sisäisiin ja ulkoisiin arvoihin (Vansteenkiste ym. 2007, 253). Sisäiset arvot liittyvät itse työtehtävään ja sen suorittamiseen, kuten muiden auttamiseen (Maloni ym. 2019, 2), itsensä toteuttamiseen, itseilmaisuuksiin, kehitykseen ja kasvuun. Ulkoiset arvot taas keskittyvät työstä saataviin ulkoisiin palkkioihin, joita ovat muun muassa tulot, sosiaalinen hyväksyntä, arvostus ja asema. (Vansteenkiste ym. 2007, 253.)

Toinen tapa jaotella työhön liittyvät arvot on erottaa arvot työnantajaan ja työhön liittyviin ominaisuuksiin (Drewery ym. 2023, 1025). Työnantajaan liittyviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi organisaation toimenpiteet monimuotoisuuden, tasavertaisuuden ja inklusiivisuuden edistämiseksi. Työhön liittyvät ominaisuudet taas liittyvät työntekijän rooliin ja niihin voi kuulua esimerkiksi se, miten rooli tarjoaa joustavuutta tai autonomiaa. (Ng ym. 2022) Tässä luvussa arvoilla viitataan siis sekä työnantajaan että työhön liittyviin ominaisuuksiin. Seuraavaksi käydään läpi aiempien tutkimusten perusteella Z-sukupolvelle tärkeitä arvoja työelämässä.

Z-sukupolven työntekijät etsivät työelämältä merkityksellisyyttä ja arvostavat yrityksiä, jotka palvelevat yhteistä hyvää (Universum 2023c). Heitä pidetään kunnianhimoisina ja

itsenäisinä työntekijöinä (Pandita 2022), jotka odottavat työpaikalta joustavuutta, työelämän tasapainoa, itsenäisyyttä sekä onnellisuutta (Ozkan & Solmaz 2015). He haluavat työskennellä yhteisöissä, jotka edistävät heidän kehittymistään ja tarjoavat joustavan työkuluttuurin, joka mahdollistaa luovan ja innovatiivisen ajattelun. Lisäksi he arvostavat mahdollisuutta muokata työtään muun elämän ympärille. (Pandita 2022.) Dreweryn ym. (2023) viimeaikaisessa tutkimuksessa on paljon yhtäläisyyksiä Panditan (2022) tutkimuksen kanssa. Dreweryn ym. (2023) mukaan Z-sukupolvelle ihanteellisessa organisaatiossa tarjotaan koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Z-sukupolvi arvostaa työkulttuuria, jossa kunnioitetaan yksilöllisyyttä sekä arvostetaan monimuotoisuutta, tasavertaisuutta ja inklusiivisuutta (Drewery ym. 2023, 1029).

Sakdiyakornin ym. (2021) tutkimus osoittaa, että Z-sukupolven tärkeimpiä arvoja ovat universalismi, hyvántahtoisuus, itseohjautuvuus, saavutus ja turvallisuus. Universalismiin liittyy esimerkiksi oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, rehellisyys sekä muiden auttaminen. Hyvántahtoisuus korostaa työntekijän luomien ihmissuhteiden merkitystä, kun taas itseohjautuvuus koostuu vapaudesta ja itsenäisyydestä. Näiden arvojen ohella Z-sukupolvi on motivoitunut saavutuksista ja heille on tärkeää saada tunnustusta ja arvostusta. Lisäksi heillä on taipumus etsiä turvallisuutta (Sakdiyakorn ym. 2021.)

Siinä missä Sakdiyakornin ym. (2021) tutkimuksessa korostuu Z-sukupolvelle tärkeä saavutuksen arvo, Kapuścińskin ym. (2023) tutkimuksessa samoilla ominaisuuksilla viitataan kehittymisen arvoon. Kehittymisen arvoon liittyvät tunnustukset, saavutukset sekä itsensä toteuttaminen, joita työnantaja voi edistää osoittamalla Z-sukupolven työntekijälle tukea, arvostusta ja luottamusta sekä tarjoamalla taloudellisia palkkioita ja mahdollistamalla uralla etenemisen. (Kapuściński ym. 2023, 609.) Koska Z-sukupolvi arvostaa menestystä, työnantajalta saamaansa tunnustusta sekä nopeaa urakehitystä (Universum 2023c), on tärkeää, että työnantaja tarjoaa tukea kehittymisen tueksi ja mahdollistaa Z-sukupolven työntekijälle henkilökohtaisen kasvun. Saavutuksen tunnetta ja henkilökohtaista kasvua voi tukea myös antamalla Z-sukupolven työntekijälle mahdollisuuden toteuttaa itseään (Kapuściński ym. 2023, 610; Sakdiyakorn ym. 2021, 7).

Itsenäisyyttä ja yksilöllisyyttä arvostavalle Z-sukupolvelle vapaudella on merkittävä rooli myös työelämässä. Vapaus mahdollistaa Z-sukupolvelle tärkeän työn ja vapaa-ajan tasapainon. Työnantajan tarjoama vapaus mahdollistaa sen, että työntekijällä on valtaa



toimia haluamallaan tavalla ja kykyä suorittaa työtehtäviä ilman työnantajan asettamia rajoituksia. (Kapuściński ym. 2023, 607).

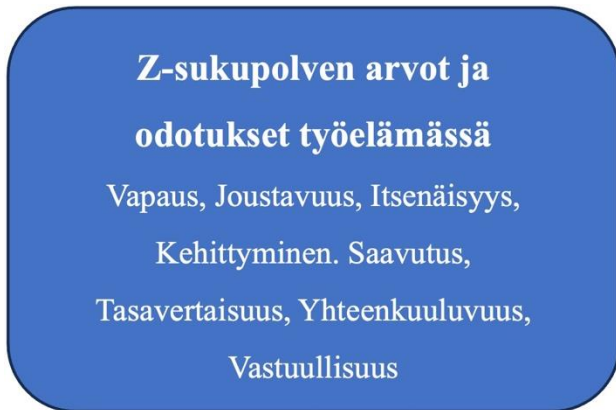
Vaikka Z-sukupolvea on luonnehdittu itsenäiseksi he arvostavat myös työympäristön sosiaalista ulottuvuutta. Kapuścińskin ym. (2023) tutkimuksessa sosiaalisen arvon ajatellaan koostuvan muiden auttamisesta ja yhteydestä muihin. Esimerkiksi samanhenkiset ja huolehtivat työntekijät voivat edistää Z-sukupolvelle tärkeää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Johdon läpinäkyvä viestintä voi puolestaan helpottaa suhteiden rakentamista ja johtaa läheisten suhteiden kehittymiseen. (Kapuściński ym. 2023, 611.) Lasslebenin ja Hofmannin (2023) mukaan Z-sukupolven työntekijöitä voi houkuttaa sosiaalisen arvon kautta esimerkiksi korostamalla iloista työilmapiiriä ja positiivisia suhteita työkavereihin, sillä nämä ominaisuudet vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ovat Z-sukupolvelle houkuttelevia. Yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi Z-sukupolven työntekijät haluavat tehdä yhteistyötä muiden kanssa ja yhteisöllisyys onkin heille tärkeä työnantajaan liittyvä ominaisuus (Pandita 2022).

Z-sukupolvelle tärkeää sosiaalista arvoa voi täyttää myös muiden auttamisen kautta. Muiden auttaminen on yhdessä oikeudenmukaisuuden kanssa osa Z-sukupolvelle tärkeää universalismia (Sakdiyakorn ym. 2021). Koska Z-sukupolvi kokee tärkeäksi auttaa muita, yritykset, jotka osallistuvat yhteiskunnalliseen toimintaan ja toimivat vastuullisesti voivat saada kilpailuetua Z-sukupolven työntekijöitä houkutellessa. Z-sukupolvi kokee tärkeäksi, että he voivat työnsä kautta osallistua laajempaan yhteiskunnalliseen toimintaan, ja siksi vastuullisessa ja eettisesti toimivassa yrityksessä työskentely voi edistää työntekijän tarkoituksen tunnetta (Kapuściński ym. 2023, 611, 608). Lisäksi Z-sukupolvi arvostaa kestäväen kehityksen periaatteita noudattavia yrityksiä. Yritykset, jotka osoittavat toimivansa vastuullisesti, nähdään Z-sukupolven työnhakijoiden joukossa houkuttelevampina. (Rzemieniak & Wawer 2021.) Koska Z-sukupolvi ja milleniaalit ovat yhä tietoisempia yritysten yhteiskuntavastuusta, sillä voidaan nähdä olevan myönteinen vaikutus näiden sukupolvien yleisiin asenteisiin yrityksiä kohtaan (Kim & Austin 2020, 313).

### **Yhteenveto Z-sukupolven arvoista ja odotuksista työelämässä**

Z-sukupolven osaajien houkuttelu edellyttää, että työnantajat tarjoavat työtehtäviä, jotka vastaavat heidän arvojaan. Z-sukupolven arvot heijastavat heidän pyrkimystään löytää tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, ja aiemmissa tutkimuksissa onkin korostunut

erityisesti itsenäisyys, joustavuus sekä vapaus. Z-sukupolvelle tärkeät arvot on koostettu alla olevaan kuvioon (Kuvio 3).



Kuvio 3 Z-sukupolven arvot ja odotukset työelämässä

Vapaus ja joustavuus ovat tärkeässä roolissa, sillä Z-sukupolvi arvostaa mahdollisuutta tehdä työtä omilla ehdoillaan ja sovittaa työ muun elämän kanssa yhteen. He pitävät itsenäisyyttä ja kehittymistä tärkeinä, ja odottavat saavansa työnantajilta tukea näiden toteuttamiseksi. Kunnianhimoiselle Z-sukupolvelle saavutus ilmenee työnantajan osoittamana arvostuksena ja tunnustuksena. He pitävät tasavertaisuutta ja yhteenkuuluvuutta tärkeinä arvoina työyhteisössä. Lisäksi Z-sukupolvi arvostaa yritysten osallistumista vastuulliseen toimintaan, mikä osoittaa heidän sitoutumisensa yhteiskunnallisiin ja vastuullisiin arvoihin.

## 4 Työn merkityksellisyys

Tässä luvussa syvennytään työn merkityksellisyyteen ja esitetään erilaisia teorioita työn merkityksellisyyden määrittelyn tueksi. Luvussa pyritään vastaamaan kolmanteen osakysymykseen: ”*Miten työn merkityksellisyys syntyy?*”. Lopuksi esitellään teoreettinen viitekehys, jossa työnantajabrändäys, Z-sukupolven arvot sekä työn merkityksellisyys yhdistyvät.

Monet ihmiset etsivät työltään syvempää merkitystä (Steger ym. 2012, 322), eikä työ pelkkänä välineenä palkan saamiselle riitä motivoimaan työntekijöitä. Myös organisaatiot ovat ymmärtäneet, että merkityksellisen työn edistäminen on tärkeää työntekijöiden sitouttamisessa. (Lysova ym. 2019, 374.) Merkityksellisen työn tarjoaminen luo organisaatioille merkittävää etua, sillä ihmiset, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi tai tuntevat kutsumusta työtään kohtaan ovat organisaatiolle merkittäviä sosiaalisia resursseja (Steger 2016, 69). Työn merkityksellisyyden kokemus on ratkaisevan tärkeää työntekijöiden motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kannalta ja näiden myötä myös työntekijän tuottavuuden näkökulmasta (Martela 2020, 8).

Viimeaikaiset tutkimukset ovat korostaneet merkityksellisen työn tärkeyttä sekä yksilöille että organisaatioille (Lysova ym. 2019; Rosso ym. 2010). Merkityksellisen työn tutkimus onkin herättänyt viime aikoina huomattavaa kiinnostusta tieteellisessä tutkimuksessa useilla eri tutkimusaloilla (Blustein ym. 2023, 296). Tarkastelemalla syvällisemmin sitä, mistä merkityksellisessä työssä on pohjimmiltaan kyse, voi auttaa rakentamaan tulevaisuuden työpaikkoja, jotka ottavat ihmisten eksistentiaaliset tarpeet huomioon (Martela & Pessi 2018, 12). Organisaatioilla, jotka pystyvät luomaan merkityksellisiä työpaikkoja, on paremmat mahdollisuudet houkutella, motivoida ja pitää tulevaisuuden kestäväen kasvun kannalta välttämättömiä työntekijöitä sekä kehittää työpaikkoja, joissa yksilöt voivat menestyä (Bailey & Madden 2016, 60).

### 4.1 Työn merkityksellisyyden määritelmä

Ihmiset antavat työlle erilaisia merkityksiä. Toiset näkevät työn mahdollisuutena harjoittaa taitojaan ja osaamistaan, toteuttaa omia mielenkiinnonkohteitaan ja tuottaa merkityksellistä panosta yhteiskunnalle (Vansteenkiste ym. 2007, 251), kun taas toisille työ on keino saada palkkaa, ansaita statusta tai luoda menestyksestä uraa (Martela & Pessi 2018). Kun työelämä ja työn luonne muuttuvat ja automaatio korvaa osan

työtehtävistä, merkityksen ja tarkoituksen löytäminen työelämässä nousee todennäköisesti yhä useammille työntekijöille tärkeämmäksi kuin palkan merkitys (Lysova ym. 2023). Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että merkityksellisyydestä on tullut työntekijöille tärkeämpää kuin mikään muu työn osa-alue, kuten palkka, etuudet, etenemismahdollisuudet tai työolot (Cascio 2003).

Työn merkitys (engl. *meaning*) ja työn merkityksellisyys (engl. *meaningfulness*) nähdään toisistaan erillisinä käsitteinä. Martelan ja Pessin (2018) mukaan merkitys on kuvaileva käsite, joka viittaa yksilön työlle antamiin merkityksiin. Merkityksellisyys on puolestaan arvioiva käsite, joka perustuu siihen, kuinka hyvin työ täyttää tiettyjä arvoja tai ominaisuuksia. He korostavat sitä, että merkityksellisyys on subjektiivinen kokemus eikä työhön objektiivisesti liittyvä ominaisuus. Myös muissa aiemmissä tutkimuksissa (Blustein ym. 2023; Martela & Riekkilä 2018; Pratt & Ashforth 2003) on korostettu merkityksellisyyden kokemuksen subjektiivisuutta. Prattin ja Ashforthin (2003) mukaan yksilöt kaipaavat ja pyrkivät löytämään merkityksellisyyttä niin työssä kuin henkilökohtaisessa elämässään. Merkityksellisyydellä viitataan siihen, että työtä pidetään vähintäänkin tarkoituksenmukaisena ja arvokkaana (Pratt & Ashforth 2003, 310–311).

Tutkimuksissa on eroja siinä, onko merkityksellisyyden kokemuksella vain positiivinen merkitys vai voiko sitä esiintyä myös vähemmän positiivisissa, epämiellyttävissä tilanteissa. Rosson ym. (2010) sekä Stegerin ym. (2012) mukaan merkityksellinen työ on kokemus siitä, että on työllä, jota tekee, on henkilökohtaista merkitystä ja että yksilö antaa sille positiivisia merkityksiä. Bailey ja Madden (2016) ovat puolestaan havainneet, että merkityksellisyys ei ole ainoastaan positiivinen kokemus vaan sitä koetaan myös epämiellyttävissä, haastavissa ja negatiivisia tunteita herättävissä tilanteissa. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, että merkityksellisyyden kokemus saattaa olla jopa vahvempi silloin, kun työntekijä on selviytynyt jostakin haastavasta tilanteesta, jonka seurauksena kokee merkityksellisyyttä.

## 4.2 Työn merkityksellisyyden teorioita

Työn merkityksellisyyden tutkimuksissa on tunnistettu, että työn merkityksellisyys on moniulotteinen käsite (Lips-Wiersma & Wright 2012; Pratt & Ashforth 2003; Rosso ym. 2010). Aiemmassa kirjallisuudessa on käsitelty muun muassa sitä, miten yksilöiden vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet työpaikalla sekä sen ulkopuolella voivat vaikuttaa kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Merkityksellisyyttä edistävät organisaatiot

luovat yhteisöjä, jotka pitävät huolta jäsenistään ja korostavat yhtenäisyyttä organisaation kanssa, mikä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöllisyyttä edistävien käytäntöjen avulla yksilöt voivat ilmaista itseään työssä kokonaisvaltaisemmin ja luoda syvempiä ihmisten välisiä yhteyksiä. (Pratt & Ashforth 2003, 318–319.)

Vaikka merkityksellisyys on subjektiivinen käsite, työn merkityksellisyyttä on hyödyllistä tarkastella sen laajemmassa kontekstissa. Useimmat työn merkityksellisyyttä käsittelevät teoreettiset mallit ovat keskittyneet yksilön kokemukseen merkityksellisestä työstä ja jättävät ulkopuolelle yhteiskunnalliset ja organisaatioon liittyvät tekijät, jotka yhtä lailla vaikuttavat yksilön kokemukseen merkityksellisestä työstä (Lysova ym. 2019, 377).

Huolimatta siitä, että merkityksellisen työn käsite on herättänyt viime aikoina merkittävää tieteellistä kiinnostusta, ei ole olemassa ainoastaan yhtä teoriaa työn merkityksellisyydestä. Tässä luvussa esitellään työn merkityksellisyyden keskeisiä teorioita, joiden avulla voidaan analysoida, mistä tekijöistä työn merkityksellisyys koostuu ja eri ulottuvuuksia, joiden kautta työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella.

### **Työn ominaisuuksien teoria**

Työn merkityksellisyyden tutkimus on saanut alkunsa 1970-luvulla. Hackmanin ja Oldhamin (1974) työn ominaisuuksien teoria (engl. *Job Characteristics Theory*) on ensimmäisiä teorioita työn merkityksellisyyden tutkimuskentässä. Tämän teorian mukaan viisi työn ydinominaisuutta, joita ovat taitojen vaihtelevuus (engl. *skill variety*), tehtävän sisältö ja vaikutus kokonaisuuteen (engl. *task identity*), tehtävän tärkeys (engl. *task significance*), autonomia (engl. *autonomy*) ja palaute (engl. *feedback*) saavat aikaan erilaisia psykologisia kokemuksia. Taitojen vaihtelevuudella viitataan siihen, missä määrin työn suorittaminen vaatii työntekijältä erilaisten taitojen ja kykyjen hyödyntämistä. Tehtävän sisältö ja vaikutus kokonaisuuteen viittaa työn tekemiseen alusta asti näkyvien tuloksien saavuttamiseen saakka. Tehtävän tärkeys viittaa puolestaan siihen, miten olennainen vaikutus työllä on muiden ihmisten elämään tai työhön joko organisaatiossa tai sen ulkopuolella. (Hackman & Oldham 1974, 5.) Erityisesti kolme ensimmäistä työn ominaisuutta taitojen vaihtelevuus, tehtävän sisältö ja vaikutus kokonaisuuteen sekä tehtävän tärkeys saavat aikaan merkityksellisyyden kokemusta. Autonomia johtaa puolestaan siihen, että työntekijä kokee vastuuta työn lopputuloksesta ja palaute kokemukseen siitä, miten hyvin yksilö on suoriutunut työstään. Yhdessä nämä

psykologiset kokemukset työn merkityksellisyydestä, vastuusta työn lopputuloksesta ja suoriutumisesta johtavat korkeampaan sisäiseen motivaatioon, laadukkaampaan työn tulokseen, korkeampaan tyytyväisyyteen sekä alhaisempaan poissaolojen määrään ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Hackman & Oldham 1976, 256.) Työn ominaisuuksien teorian avulla voidaan osoittaa, että kokemukset merkityksellisestä työstä ovat tärkeitä niin yksilön työmotivaation kuin organisaation menestyksenkin kannalta.

### **Itseohjautuvuusteoria**

Yksi tapa tutkia työn merkityksellisyyttä on Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteoria. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen kontrollin tarvetta. Jotta itseohjautuvuus toteutuu, on oltava selkeä tavoite ja päämäärä, jota kohti ohjata toimintaa. Itseohjautuva henkilö tarvitsee myös tarvittavat taidot ja osaamisen, jotta voi saavuttaa päämääräänsä. (Martela & Jarenko 2017, 13.) Itseohjautuvuusteorian avulla voidaan tutkia ihmisten motivaatiota, ja sitä miten sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat motivaation syntymiseen. Decin ja Ryanin (1985) mukaan ihmisten psykologiset perustarpeet, joita ovat omaehtoisuus (engl. *autonomy*), kyvykkyys (engl. *competence*) ja yhteenkuuluvuus (engl. *relatedness*) edistävät sisäistä motivaatiota sekä psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia ja tehostavat näin ollen suorituskykyä. Sisäisellä motivaatiolla viitataan ihmisten luontaiseen taipumukseen etsiä haastetta, laajentaa ja harjoittaa kykyjään sekä oppia uutta. Psykologisten perustarpeiden täyttymisellä on havaittu olevan positiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen, kun taas työntekijän liiallinen kontrollointi, yhteenkuuluvuuden puute ja työtehtävien epäoptimaalinen haastavuus voivat heikentää motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. (Ryan & Deci 2000.)

Myös Martela ja Rieki (2018) ovat tutkineet itseohjautuvuusteorian ja prososiaalisen käyttäytymisen eli muita hyödyttävän toiminnan vaikutusta työn merkityksellisyyteen. He ovat analysoineet hyvántahtoisuuden (engl. *beneficence*) yhteyttä työn merkityksellisyyteen ja ehdottavat, että hyvántahtoisuus, jolla viitataan ihmisten haluun tehdä muille hyvää, voitaisiin lisätä itseohjautuvuusteorian neljänneksi psykologiseksi perustarpeeksi omaehtoisuuden, kyvykkyuden ja yhteenkuuluvuuden rinnalle.

Itseohjautuvuusteoriaa on hyödynnetty myös muun muassa Vansteenkisten ym. (2007) tutkimuksessa, jossa tutkitaan työn sisäisten ja ulkoisten arvojen, psykologisten perustarpeiden ja työtulosten välistä yhteyttä. Työn sisäisillä arvoilla viitataan siihen,

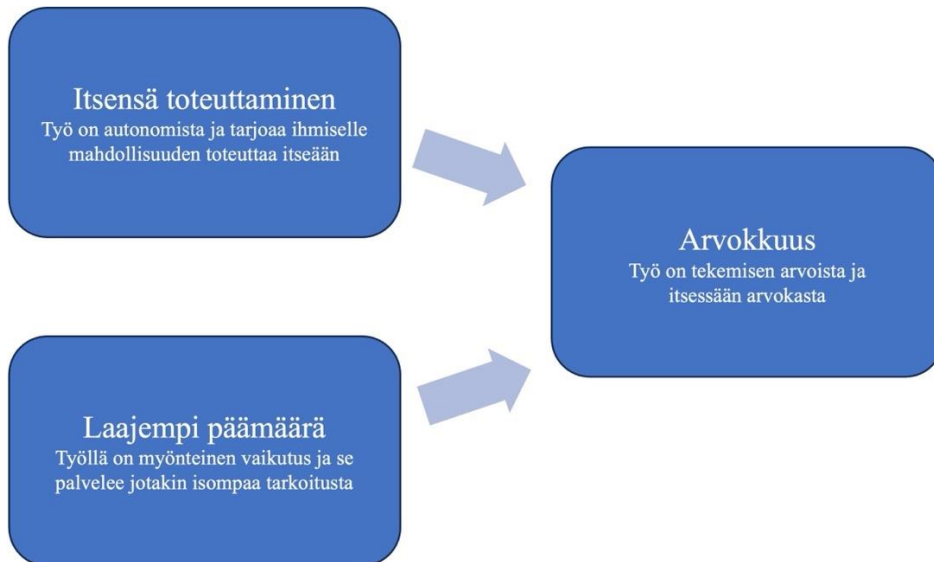
kuinka tärkeinä työntekijät pitävät työn itsensä tuottamia tuloksia, kuten merkityksellisyyttä ja itsensä toteuttamista (Huo & Boxall 2018, 60). Työn ulkoisilla arvoilla viitataan puolestaan ulkoisiin palkkioihin kuten tuloihin, sosiaaliseen hyväksyntään ja asemaan. (Vansteenkiste ym. 2007, 253)

Vansteenkisten ym. (2007) tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät, joita ohjaavat työn ulkoiset arvot, kokevat vähemmän myönteisiä tuloksia, kuten alhaisempaa työtyytyväisyyttä, omistautuneisuutta ja elinvoimaisuutta. Tutkimuksesta kävi ilmi ulkoisten arvojen yhteys korkeampiin negatiivisiin tuloksiin, kuten uupumukseen, lyhytkestoiseen tyytyväisyyteen tavoitteiden saavuttamisesta sekä aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. Ulkoisten arvojen yhteys ei rajoittunut tutkimuksessa ainoastaan työkontekstiin, vaan samankaltaisia tuloksia havaittiin myös suhteessa työntekijöiden yleiseen mielenterveyteen. Lisäksi kävi ilmi, että ulkoiset arvot olivat haitallisia työn tuloksille, koska nämä estivät psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen.

Sekä työn ominaisuuksien teoria että itseohjautuvuusteoria tunnistavat merkityksellisen työn vaikutuksen motivaatioon. Siinä missä työn ominaisuuksien teoria korostaa tiettyjen työn ominaisuuksien roolia motivaation syntymisessä, itseohjautuvuusteoria on keskittynyt työntekijän sisäiseen motivaation ja psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen. Itseohjautuvuusteoria on lisäksi osoittanut merkityksellisen työn positiiviset vaikutukset laajemmin myös yksilön fyysiselle ja psyykkiselle hyvinvoinnille.

### **Työn merkityksellisyyden teemat**

Martela ja Pessi (2018) ovat tarkastelleet työn merkityksellisyyden kirjallisuutta ja löytäneet 36 erilaista määritelmää merkitykselliselle työlle. Määritelmistä nousee esiin kolme toistuvaa teemaa liittyen merkitykselliseen työhön. Teemat ovat arvokkuus (engl. *significance*), laajempi päämäärä (engl. *broader purpose*) ja itsensä toteuttaminen (engl. *self-realization*) ja ne on koottu alla olevaan kuvioon (Kuvio 4).



Kuvio 4 Työn merkityksellisyden teemat (Martela & Pessi 2018)

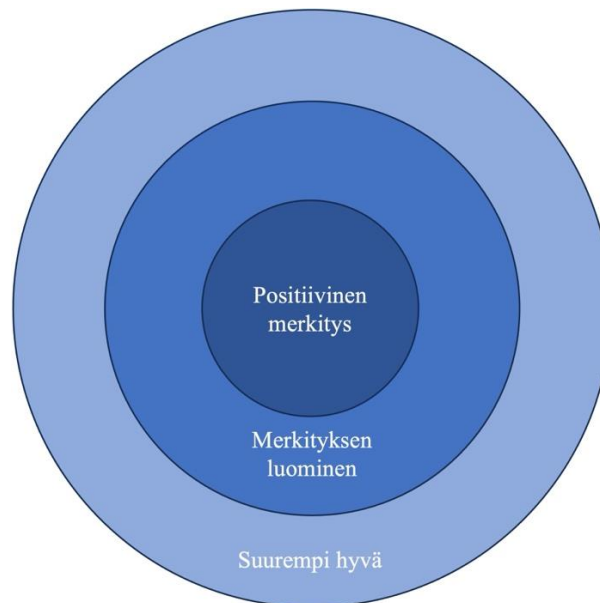
Arvokkuudella tarkoitetaan kokemusta siitä, että työ itsessään on arvokasta ja tekemisen arvoista. Itsensä toteuttaminen viittaa siihen, että yksilö kokee autonomiaa työssään ja työ tarjoaa mahdollisuuden itsensä toteuttamiselle. Laajempi päämäärä liittyy puolestaan kokemukseen siitä, että työ palvelee jotakin suurempaa tarkoitusta ja sillä on myönteinen vaikutus maailmaan. Työn arvokkuus ja merkityksellisyys nähdään ylätason käsitteenä, johon ihminen kokee pääsevänsä silloin, kun hänellä on mahdollisuus toteuttaa itseään ja tuottaa työnsä kautta hyvää muille. (Martela 2020; Martela & Pessi 2018.)

### **Merkityksellisen työn kolmitasoinen malli**

Stegerin ym. (2012) merkityksellisen työn kolmitasoisessa mallissa (Kuvio 5) merkityksen kokemus on jaettu kolmeen eri tasoon. Positiivisen merkityksen taso kuvion keskellä viittaa kokemukseen oman työn merkityksellisyydestä ja siitä, että sillä on selkeä tarkoitus organisaatiossa. Tällä tasolla voidaan nähdä olevan yhteys työn ominaisuuksien teoriaan eli siihen, että työntekijä pitää työtehtäväänsä tärkeänä ja voi nähdä sen vaikutuksen kokonaisuuteen (Hackman & Oldham 1976). Merkityksen luomisen taso kuvion toisessa kehässä liittyy puolestaan siihen, miten työ on tasapainossa ja auttaa tunnistamaan merkityksellisyyttä henkilökohtaisessa elämässä. Merkityksellinen työ voi auttaa ihmisiä syventämään ymmärrystään itsestään ja ympäröivästä maailmasta ja tukea heidän henkilökohtaista kasvuaan (Steger & Dik 2010), jolloin työ palvelee ihmisen laajempaa elämän tarkoitusta. Kuvion ulommainen taso pitää sisällään ajatuksen siitä, että työ on merkityksellistä, kun sillä on jokin laajempi vaikutus ja se antaa



mahdollisuuden tuottaa jotakin suurempaa hyvää esimerkiksi työyhteisölle, yhteiskunnalle tai planeetalle. (Steger 2016; Steger ym. 2012.)



Kuva 5 Merkityksellisen työn kolmitasoinen malli (Steger ym. 2012)

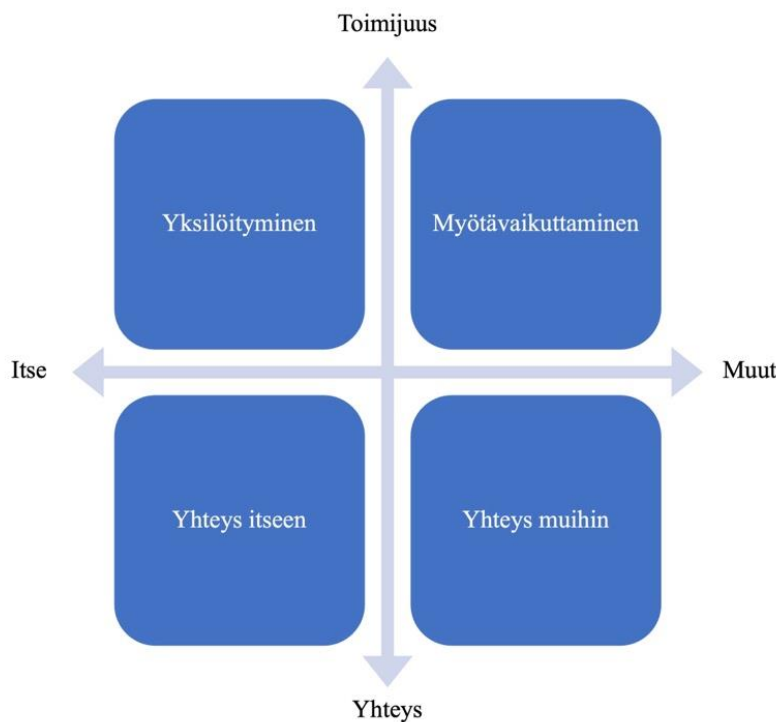
Stegerin ym. (2012) merkityksellisen työn mallissa on nähtävissä yhtäläisyyksiä Martelan ja Pessin (2018) tunnistamille työn merkityksellisyyden ulottuvuuksille. Siinä missä Martelan ja Pessin (2018) ulottuvuudet rajoittuvat merkityksellisyyden kokemukseen työkontekstissa, Stegerin ym. (2012) malli osoittaa, että merkityksellisyyden kokemus heijastuu myös työntekijän henkilökohtaiseen elämään ja laajempaan elämän tarkoitukseen.

### **Työn merkityksellisyyden nelikenttä**

Rosso ym. (2010) ovat tarkastelleet laajalla kirjallisuuskatsauksellaan työn merkityksellisyyttä käsittelevää kirjallisuutta ja luoneet viitekehyksen, joka perustuu aiempiin tutkimuksiin ja niiden luokitteluun sekä tarjoaa käsitteellisen mallin uutta tutkimusta varten. He ovat tunnistaneet neljä merkityksellisyyden lähdettä: yksilötaso (engl. *the self*), sosiaalinen taso (engl. *other persons*), työkontekstitaso (engl. *the work context*) sekä hengellinen taso (engl. *spiritual life*). Yksilötaso viittaa siihen, miten yksilöiden arvot, motivaatio ja uskomukset vaikuttavat heidän käsityksiinsä työn merkityksestä. Sosiaalinen taso käsittelee sitä, miten vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet työpaikalla ja työn ulkopuolella vaikuttavat yksilöiden käsityksiin työn merkityksellisyydestä. Tällä tasolla korostuu kollegoiden, johtajien, tiimien ja yhteisöjen,

sekä perheen rooli työn merkityksellisyyden syntymisessä. Työkontekstitaso tunnistaa työn vaikutuksen aina organisaatiotasosta yhteiskuntaan. Tähän liittyy muun muassa työtehtävien suunnittelu, organisaation missio, henkilökohtainen taloudellinen tilanne sekä työn ulkopuolelle liittyvät alueet, kuten harrastukset ja kulttuurierot työn suorittamisessa. Hengellisellä tasolla on tutkittu hengellisen elämän vaikutusta työn merkityksellisyyteen. Tämän aihepiirin tutkimukset ovat osoittaneet, että kutsumuksella on vahva vaikutus yksilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä.

Rosso ym. (2010) ovat jakaneet merkityksellisyyden kokemuksen kahteen tärkeimpään ulottuvuuteen 1) toimijuuteen ja yhteyteen sekä 2) itseen ja muihin. He kuvaavat merkityksellisyyden lähteitä nelikentässä, jossa toimijuus ja yhteys on kuvattu pystyakselilla, itse ja muut vaaka-akselilla (Kuvio 6). Heidän mukaansa näiden ulottuvuuksien risteyskohdissa syntyy merkityksellisyyden kokemus, jota havainnollistavat neljä merkityksellisyyden lähde: yksilöityminen, yhteys itseen, myötävaikuttaminen ja yhteys muihin. Yksilöityminen kuvastaa tekoja, jotka määrittelevät ja erottavat yksilön arvokkaaksi. Yhteys itseen ilmentää tekoja, jotka tuovat yksilöitä lähemmäksi sitä, miten he näkevät itsensä. Myötävaikuttaminen edustaa tekoja, jotka palvelevat jotakin itseään suurempaa tarkoitusta. Yhteys muihin viittaa tekoihin, jotka sovittavat yksilön yhteen muiden kanssa. (Rosso ym. 2010.)

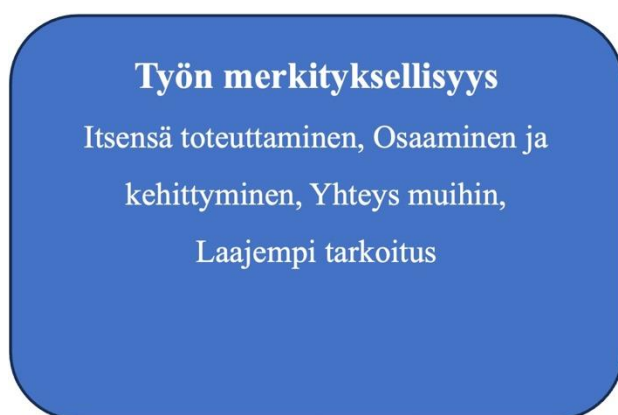


Kuvio 6 Työn merkityksellisyyden nelikenttä (Rosso ym. 2010)

Lips-Wiersma ja Wright (2012) ovat myöhemmin hyödyntäneet Rosson ym. (2010) viitekehystä muodostaessaan oman merkityksellisyyden viitekehyksen. Lips-Wiersman ja Wrightin viitekehyksessä merkityksellisen työn neljä ulottuvuutta ovat itsensä kehittäminen ja toteuttaminen, täyden potentiaalin ilmaiseminen, yhteys muihin ja muiden palveleminen. Itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyy rehellisyys itseään kohtaan. Tämä täyttyy silloin kun työntekijä on rehellinen itselleen ja pystyy kehittämään ominaisuuksiaan ja tulemaan paremmaksi versioksi itsestään. Kyky ilmasta luovuuttaan ja hyödyntää lahjojaan sekä saada onnistumisen tunteita liittyvät puolestaan täyden potentiaalin ilmaisemiseen. Yhteys muihin saavutetaan yhteenkuuluvuuden tunteen ja jaettujen arvojen kautta. Muiden palvelemisen katsotaan puolestaan täyttyvän, kun yksilö voi antaa panoksensa muiden hyväksi ja edistää muiden hyvinvointia. (Lips-Wiersma & Wright 2012). Siinä missä Rosso ym. (2010) pitävät yksilöitymistä, yhteyttä itsen, myötävaikuttamista ja yhteyttä muihin merkityksellisyyden lähteinä, Lips-Wiersman ja Wrightin mukaan neljä eri ulottuvuutta muodostavat työn merkityksellisyyden (Lips-Wiersma & Wright 2012, 659).

### **Yhteenvedo työn merkityksellisyydestä**

Aiemman kirjallisuuden pohjalta tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyyden lähteinä pidetään itsensä toteuttamista, osaamista ja kehittymistä, yhteyttä muihin ja laajempaa tarkoitusta. Muodostuneet käsitteet ovat yhdistelmä luvussa 4 käsitellyistä merkityksellisyyden teorioista, mutta ne on muotoiltu uudelleen empiirisen aineiston keruuta varten. Kuviossa 7 on esitetty yhteenvedo työn merkityksellisyydestä.

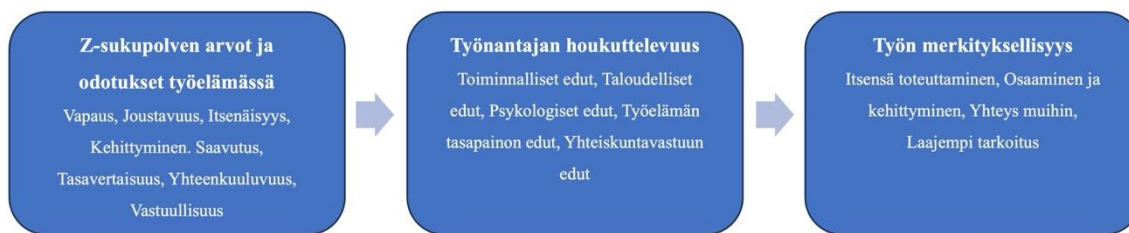


Kuvio 7 Työn merkityksellisyyden lähteet

Työn merkityksellisyyden lähteet täyttävät neljä psykologista perustarvetta autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntahtoisuuden. Itsensä toteuttamiseen liittyy autonomia ja rehellisyys itseään kohtaan, mikä viittaa esimerkiksi yksilön arvojen toteutumiseen. Osaaminen ja kehittyminen ilmenee kyvykkyytenä ja siihen liittyy taitojen hyödyntäminen, palautteen saaminen sekä onnistumisen kokemukset. Yhteys muihin viittaa merkityksellisyyden sosiaaliseen kontekstiin, johon kuuluvat työpaikan sosiaaliset suhteet, yhteisöllisyys ja jaetut arvot, mitkä voivat lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Laajempi tarkoitus täyttää yksilön hyväntahtoisuutta eli halua tehdä hyvää, ja se toteutuu muiden palvelemisen, myönteisen vaikutuksen sekä laajemman päämäärän kautta.

### 4.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys (Kuvio 8) kuvaa työn merkityksellisyyden ja työnantajan houkuttelevuuden suhdetta Z-sukupolven arvoihin ja odotuksiin. Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttaa työnantajan tarjoamat edut ja Z-sukupolven arvot muovaavat sitä, millaisia etuja he odottavat työnantajan tarjoavan. Työn merkityksellisyys on kokemus siitä, että työ täyttää työntekijälle tärkeitä arvoja ja ominaisuuksia.



Kuvio 8 Teoreettinen viitekehys

Aiemman kirjallisuuden perusteella Z-sukupolven työntekijöille tärkeitä arvoja ovat vapaus, joustavuus, itsenäisyys, kehittyminen, saavutus, tasavertaisuus, yhteenkuuluvuus ja vastuullisuus. Z-sukupolven arvot vaikuttavat siihen, millaisia ominaisuuksia he arvostavat työelämässä ja millaisia etuja he odottavat työnantajilta. Koska merkityksellisyyden kokemus perustuu siihen, miten hyvin työ täyttää tiettyjä arvoja ja ominaisuuksia, se syntyy siitä, että Z-sukupolvelle tärkeät ominaisuudet täyttyvät työnantajan tarjoamien etujen kautta. Tämän seurauksena työntekijä kokee toteuttavansa itseään omaehtoisesti, kyvykkyyttä osaamisesta ja kehittymisestä, yhteyttä muihin tai olevansa osa jotakin laajempaa tarkoitusta.

## 5 Metodologia

Tässä luvussa esitellään valittu tutkimusmenetelmä, joka tukee tutkimuksen tarkoitusta tarkastella työn merkityksellisyyden roolia työnantajabrändin houkuttelevuudessa Z-sukupolven näkökulmasta. Lisäksi luvussa esitellään aineiston keruu ja analyysimenetelmä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

### 5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimusongelmasta ja tutkimuksen kohteesta (Hirsjärvi & Hurme, 2022 15). Tässä tutkielmassa menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä laadullinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Laadullisen aineiston keruussa ja analysoinnissa pyritään tutkitun asian tulkintaan ja ymmärtämiseen kokonaisvaltaisesti (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Laadullinen tutkimus palvelee tutkielman tarkoitusta pyrkiä ymmärtämään työn merkityksellisyyden moniulotteisuutta ja sen roolia työnantajabrändäyksessä Z-sukupolven näkökulmasta. Laadullisilla eli kvalitatiivisilla menetelmillä voidaan tutkia merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille tai tapahtumille, sillä ne mahdollistavat tutkittavien näkökulmien esiin tuomisen (Hirsjärvi & Hurme 2022). Koska tutkimukset Z-sukupolvesta ovat vielä vähäisiä, laadullinen tutkimusmenetelmä sopii erityisen hyvin tähän tutkimukseen. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön tarkastelun joustavasti ja monipuolisesti erityisesti vähäisesti tunnetusta tutkimusaiheesta. (Ghaur & Grønhaug 2005, 202.)

Yksi laadullisista tutkimusmenetelmistä on haastattelu ja se onkin yksi käytetyimmistä aineistonkeruutavoista. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja sopii sen takia useisiin tutkimustarkoituksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 34.) Laadullisessa tutkimuksessa suositaan tutkimusmenetelmiä, jotka antavat tutkittavien tuoda esiin omia näkökulmia aiheesta. Koska työn merkityksellisyys on verrattain uusi tutkimusala, haastattelujen avulla on mahdollista syventää aihepiirin tietoa ja pyytää haastateltavia perustelemaan kertomaansa. (Hirsjärvi ym. 2007, 160, 200). Haastatteluiden avulla voidaan lisätä ymmärrystä Z-sukupolven kohderyhmää houkuttelevasta työnantajabrändäyksestä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan kuvaamaan tai ymmärtämään ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa. Yksi haastattelun eduista on se, että

haastatteluihin voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aihepiiristä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Tässä tutkimuksessa haastatteluiden avulla pyritään keräämään Z-sukupolven subjektiivisia kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja heidän odotuksistaan työelämään ja työnantajiin liittyen.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on keskeisempi ja vapaampi rooli kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista hypoteesittomuus, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä esiolettamuksia tutkimuksen tuloksista. Tutkija tiedostaa, että ennako-oletukset aihepiiristä kuitenkin ohjaavat tutkimusta, mikä on edellytyksenä uuden oppimiselle. Tutkijan omien kokemusten ja havaintojen ei anneta kuitenkaan rajoittaa tutkimusta. (Eskola & Suoranta 2014, 19–20.) Tutkija tiedosti sen, että hänen omat kokemuksensa työelämästä saattaisivat vaikuttaa tulkintoihin ja pyrki vähentämään ennako-oletusten rajoittavaa vaikutusta ennalta muodostettujen haastatteluteemojen ja avoimien kysymysten avulla. Haastatteluissa tutkijalla on keskeinen rooli, sillä tutkija voi toistaa ja selventää kysymyksiä ja käydä vuoropuhelua haastateltavan kanssa. Lisäksi tutkija voi havainnoida haastattelutilannetta ja kirjoittaa ylös havaintoja, siitä miten haastateltavat vastaavat kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.)

## **5.2 Aineiston keruu**

Tutkimuksen lähestymistapa on abduktiivinen eli teoriaohjaava (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–109). Abduktiivisessa tutkimuksessa käytetään sekä deduktiivista että induktiivista päättelyä, mikä tarkoittaa sitä, että teoria ja empiria vuorottelevat ja muovaavat toinen toistaan tutkimuksen aikana (Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Tutkimuksessa edettiin deduktiivisesta päättelystä induktiiviseen päättelyyn. Ensiksi luotiin teoreettinen viitekehys, joka koostuu kirjallisuuskatsauksen kolmesta pääluvusta työnantajabrändin houkuttelevuudesta, Z-sukupolven arvoista ja odotuksista työnantajia kohtaan sekä työn merkityksellisyydestä. Teoreettisen viitekehysten pohjalta muodostettiin haastattelukysymykset, joiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Kirjallisuuskatsauksessa esitelty aiempi tutkimus ohjasi aineistonkeruuta ja empiirisestä aineistosta nouseville havainnoille etsittiin selittäviä tekijöitä ja muodostettiin yhteyksiä aiempaan kirjallisuuteen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadulliselle aineistolle on tyypillistä sen ilmaisullinen rikkaus, moniulotteisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 2011). Pelkistetyimmillään laadullinen aineisto on tekstiä, kuten haastatteluja, jotka tutkija on litteroinut (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Laadullisen aineiston keruussa on tyypillistä kerätä aineistoa, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun. Tutkimusmetodin valinnassa tulee myös pohtia sitä, että se sopii tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. (Alasuutari 2011.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka asettuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelu keskittyy tiettyihin ennalta määriteltyihin teemoihin, jotka toistuvat kaikissa haastatteluissa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47–48.) Puolistrukturoidut haastattelut sisältävät sekä avoimia että teorialähtöisiä kysymyksiä. Tämän lähestymistavan avulla saadaan kerättyä tietoa niin osallistujien omista kokemuksista kuin olemassa olevaan tutkimukseenkin linkittyvää tietoa. (Galletta & Cross 2013, 45.)

Teemahaastattelu soveltuu tähän tutkielmaan, sillä se jättää tilaa haastateltavien tulkinnoille ja heidän antamilleen merkityksille asioista sekä mahdollistaa kysymysten tarkentamisen ja syventämisen, mikä auttaa löytämään tutkimuksen tarkoitusta vastaavia tulkintoja (Hirsjärvi & Hurme 2022, 48). Etukäteen määritellyt teemat muotoutuivat teoreettisen viitekehyksen pohjalta aiemmista tutkimuksista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Haastattelukysymykset muodostuivat kolmesta teemasta: työnantajan houkuttelevuudesta, Z-sukupolven arvoista ja odotuksista työelämässä ja työn merkityksellisyydestä.

Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla, jotka toteutettiin 27.1.–15.2.2024 välisenä aikana. Haastatteluihin osallistui kymmenen Z-sukupolven edustajaa, jotka olivat syntyneet vuosina 1996–2000. Haastateltavat koostuivat tutkijan lähipiiristä ja heitä lähestyttiin WhatsApp-sovelluksella. Haastateltavia informoitiin alussa tutkimuksen tavoitteista, menettelytavoista ja vapaaehtoisuudesta ja heiltä pyydettiin tietoon perustuva suostumus (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Jotta haastatteluissa saatiin mahdollisimman paljon tietoa aiheesta, haastateltavat saivat tutustua halutessaan haastattelukysymyksiin etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85) ja ne toimitettiin tietosuojailmoituksen kanssa haastateltavalle samalla kun haastattelun ajankohdasta sovittiin.

Tutkimukseen osallistuvien valintaa varten määriteltiin tietyt kriteerit, jotka haastateltavien tuli täyttää. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten Z-sukupolvi kokee työn merkityksellisyyden ja mitä he arvostavat työnantajissa, joten ensisijainen kriteeri oli, että haastateltavat kuuluvat Z-sukupolveen eli ovat vuosina 1996–2010 syntyneitä. Valinnassa otettiin huomioon se, että haastateltavat tulevat erilaisista koulutustaustoista. Tämä oli tärkeää monipuolisemman otoksen ja erilaisten näkökulmien saamiseksi.

Toisena kriteerinä oli osallistujien työelämän pituus. Haastateltavilla oli vaihtelevan pituisia kokemuksia työelämässä, pian valmistuvista muutaman vuoden työkokemukseen. Tämä rajasi osallistujista pois kaikki nuorimmat Z-sukupolven edustajat, sillä työnantajien houkuttelevuuden tutkimiseksi on tärkeää, että haastateltavilla oli kertynyt jo jonkin verran työkokemusta. Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti esimerkiksi muutaman kuukauden mittaisilla kesätyöjaksoilla ei oletettavasti olisi samanlaista merkitystä työntekijöiden kokemuksiin, kuin koulutusta vastaavassa työssä.

Kolmantena kriteerinä oli haastateltavien kiinnostus ja avoimuus jakaa henkilökohtaisia kokemuksiaan aiheesta. Tutkimuksessa haluttiin tutkia haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia työelämästä ja työn merkityksellisyydestä, minkä takia osallistujiksi valikoitui ihmisiä tutkijan lähipiiristä. Tällä varmistettiin se, että haastateltavat kokevat miellyttäväksi ja luontevaksi jakaa omia kokemuksiaan ja avata arvomaailmaansa, jotta haastatteluiden avulla saatiin kerättyä mahdollisimman todenmukaisia, subjektiivisia kokemuksia merkityksellisestä työstä.

Haastateltaviin ja haastattelun toteutukseen liittyvät yleistiedot eli tutkittavan syntymävuosi, haastattelun päivämäärä ja kesto on koottu alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1).



Taulukko 1 Haastateltavien yleistiedot

Haastateltava	Syntymävuosi	Päivämäärä	Kesto
<b>H1</b>	1996	27.1.2024	40 min
<b>H2</b>	1998	28.1.2024	38 min
<b>H3</b>	1998	31.1.2024	37 min
<b>H4</b>	1997	2.2.2024	47 min
<b>H5</b>	1999	2.2.2024	32 min
<b>H6</b>	1999	8.2.2024	32 min
<b>H7</b>	2000	11.2.2024	35 min
<b>H8</b>	1996	13.2.2024	44 min
<b>H9</b>	1997	15.2.2024	45 min
<b>H10</b>	1996	15.2.2024	36 min

Haastattelut järjestettiin etäyhteyksin Google Meet -palvelussa ja ne tallennettiin puhelimen äänitystyökalulla litterointia varten. Haastattelujen kesto oli 32–47 minuuttia. Haastattelun alussa tutkija kertoi haastateltaville tutkimuksen tarkoituksesta ja pyysi luvan äänittää haastattelun ja käyttää haastateltavan vastauksia tutkimukseen. Tutkija keräsi haastateltavien taustatiedot eli syntymävuoden, sekä kysyi missä roolissa ja millä alalla haastateltava työskentelee saadakseen käsityksen siitä, minkä tasoisissa tehtävissä haastateltava työskentelee. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka pitkään he olivat olleet työelämässä. Työnkuvaan liittyvät tiedot poistettiin kuitenkin haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastattelussa oli kolme pääteemaa: työnantajan houkuttelevuus, Z-sukupolven arvot ja odotukset työelämässä ja työn merkityksellisyys. Haastattelut alkoivat avoimilla kysymyksillä, ja vastauksia syvennettiin tarvittaessa tarkentavilla kysymyksillä neljästä osa-alueesta, joita olivat itsensä toteuttaminen, osaaminen, kehittyminen ja palkitseminen, yhteisöllisyys ja laajempi tarkoitus, mikäli haastateltavat eivät itse kertoneet näihin liittyvistä kokemuksista. Tutkija keskittyi pääosin kuuntelemaan ja havainnoimaan ja kirjaamaan samalla ylös teemoja, joihin palata myöhemmin haastattelun aikana. Tutkija antoi haastateltavien kertoa omia ajatuksiaan mahdollisimman kattavasti ja pyysi tarvittaessa avaamaan aihetta lisää.

Operationalisointitaulukko (Taulukko 2) havainnollistaa, miten tutkimuksen osakysymykset pyrkivät vastaamaan tutkimuksen tarkoitukseen, ja miten ne muodostuvat kolmen teorialuvun pohjalta.

Taulukko 2 Operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen osakysymykset	Teoreettinen tausta	Haastattelun teemat	Esimerkkejä haastattelukysymyksistä
Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työn merkityksellisyyden roolia työnantajabrändin houkuttelevuudessa Z-sukupolven näkökulmasta.	Miten työnantajabrändin houkuttelevuus rakentuu?	Luku 2.2 Työnantajan houkuttelevuus	Teema 1: Työnantajan houkuttelevuus	Millainen on sinun unelmiesi työnantaja? Miksi nämä tekijät ovat sinulle tärkeitä?
	Millaisia arvoja ja odotuksia Z-sukupolvella on työelämässä?	Luku 3.2 Z-sukupolven arvot ja odotukset työelämässä	Teema 2: Z-sukupolven arvot ja odotukset	Mitkä ovat sinulle tärkeitä arvoja työelämässä? Miten nämä arvot näkyvät työpaikalla?
	Miten työn merkityksellisyys syntyy?	Luku 4 Työn merkityksellisyys	Teema 3: Työn merkityksellisyys <i>Itsensä toteuttaminen</i> <i>Osaaminen, kehittyminen ja palkitseminen</i> <i>Yhteys muihin</i> <i>Laajempi tarkoitus</i>	Mistä merkityksellisyys syntyy sinulle työssä? <i>Onko sinusta tärkeää, että työnantaja tarjoaa vapautta?</i> <i>Onko sinusta tärkeää, että työnantaja tarjoaa tukea itsensä kehittämiseksi?</i> <i>Millainen työkuultuuri unelmiesi työnantajalla olisi?</i> <i>Miten tärkeänä pidät sitä, että voit tuottaa työn kautta hyvää muille?</i>

Operationalisointitaulukko havainnollistaa myös sitä, miten haastattelun teemat ja niihin liittyvät kysymykset muodostuivat olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta. Operationalisoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että empiiristä aineistoa kerätessä teoreettiset käsitteet käännettiin sellaiselle kielelle, jota haastateltavien on helppo ymmärtää (Eskola & Suoranta 2014, 78). Haastattelukysymykset löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 1.

### 5.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi perustui abduktiiviseen eli teoriaohjaavaan analyysiin. Abduktiivisessa analyysissä teoreettinen viitekehys toimii analyysin apuna ja aikaisempi tieto aiheesta voi ohjata tutkijan ajatusten suuntaa. Tutkijalla on kuitenkin keskeinen rooli aineiston ja olemassa olevan kirjallisuuden yhdistelyssä ja uuden tiedon

löytämisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.) Teoreettinen viitekehys ohjasi aineiston keruuta sekä aineiston analyysia, ja sitä hyödynnettiin sekä haastattelukysymyksen muotoilussa että aineiston luokittelussa.

Analyysimenetelmänä toimi sisällönanalyysi, johon ammennettiin käytäntöjä Gioia-menetelmästä. Sisällönanalyysi on tyypillinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jolla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen ja nähtyjen sisältöjen analysointia. Sisällönanalyysin avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä ja selkeässä muodossa sekä löytämään merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Gioia-menetelmän avulla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja läpinäkyvästi. Aineiston rakennemallit havainnollistavat analyysiprosessin läpinäkyvyyttä ja laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Gioia-menetelmän hyödyntäminen mahdollisti uusien käsitteiden luomisen ja niiden välisten suhteiden osoittamisen. (Gehman ym. 2017, 286.)

Aineiston analyysi alkoi aineiston läpikäymisellä. Ensiksi haastatteluista muodostunut aineisto litterointiin Word Onlinen litterointityökalua hyödyntäen. Sen jälkeen litteroidusta tekstistä poistettiin täytesanat, ja puhekielen ilmaiset muokattiin yleiskielen mukaisiksi, mikä mahdollisti sen, että sitaattien muodostaminen oli tulosten raportoinnissa helpompaa. Litteroinnin yhteydessä aineistoon merkittiin alustavia havaintoja, joihin palattiin myöhemmässä vaiheessa. Aineiston varsinainen analysointi alkoi, kun kaikki haastattelut oli litteroitu ja teksti esikäsitelty.

Haastatteluaineisto luettiin läpi useaan kertaan ja tekstiin merkittiin teoreettiseen viitekehukseen pohjautuvia havaintoja, haastatteluissa toistuvia teemoja sekä uusia teemoja, joista aikaisemmassa kirjallisuudessa ei ollut viittauksia. Tätä vaihetta kutsutaan sisällönanalyysissa avoimeksi koodaukseksi (engl. *open coding*) (Strauss & Corbin 1998). Avoimen koodauksen jälkeen aineisto siirrettiin tekstimuodosta Excel-taulukoiksi. Ensimmäiseen sarakkeeseen nostettiin lyhyitä katkelmia haastatteluista, jotka pelkistettiin ensimmäisen vaiheen käsitteiksi toiseen sarakkeeseen. Ensimmäisen vaiheen analyysille on tyypillistä, että käsitteitä voi olla hyvinkin runsaasti. (Gioia ym. 2013, 20.)

Analyysin edetessä siirryttiin etsimään käsitteiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tätä vaihetta kutsutaan aksiaaliseksi koodaukseksi (engl. *axial coding*) (Strauss & Corbin 1998). Tässä vaiheessa pyrittiin löytämään ensimmäisen vaiheen käsitteitä kokoavia teemoja, jotka auttoivat kuvaamaan ja selittämään tutkittua ilmiötä.

Käsitteiden ryhmittelyn seurauksena käsitteistä muodostui helpommin hallittavissa oleva määrä niin sanottuja toisen vaiheen teemoja. (Gioia 2021, 25.) Toisen vaiheen teemat taulukoitiin kolmanteen sarakkeeseen. Toisen vaiheen teemoissa tarkasteltiin erityisesti teemoja, jotka olivat keskeisiä sekä aineistossa että teoreettisessa viitekehyksessä sekä uusia teemoja, jotka nousivat aineistosta, ja joilla ei ollut aiempaa teoreettista perustaa kirjallisuudessa (Gioia ym. 2013, 20).

Kun uusia teemoja ei enää noussut aineistosta on Glaserin ja Straussin (1967) mukaan saavutettu teoreettinen kylläntyminen, jonka jälkeen siirryttiin analyysiprosessin viimeiseen vaiheeseen, jota kutsutaan valikoivaksi koodaukseksi (engl. *selective coding*) (Strauss 1987). Tässä vaiheessa toisen asteen teemat tiivistettiin ydinkategorioiksi, joita kutsutaan Gioia-menetelmässä yhdistetyiksi ulottuvuuksiksi. Lopuksi ensimmäisen vaiheen käsitteistä, toisen vaiheen teemoista ja yhdistetyistä ulottuvuuksista muodostui tutkimuksen aineiston rakennemallit, joiden avulla voidaan kuvata sitä, miten käsitteet, teemat ja ulottuvuudet liittyvät toisiinsa. (Gioia ym. 2013, 20; Gioia 2021, 26.) Aineiston rakennemallit esitellään tarkemmin tulosluvussa.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen kriteerien avulla hyödyntäen Lincolnin ja Cuban (1985) neljää luotettavuuden arvioinnin kriteeriä uskottavuutta, siirrettävyyttä, riippuvuutta ja vahvistettavuutta. Ensimmäinen kriteeri on uskottavuus (engl. *credibility*), jolla viitataan löydösten totuudenmukaisuuteen. Tähän liittyy esimerkiksi tutkijan perehtyneisyys aihepiiriin. Tutkija on kirjallisuuskatsauksessa käynyt läpi monipuolisesti eri työnantajabrändäyksen ja työn merkityksellisyyden teorioita, joiden pohjalta teoreettinen viitekehys on koostettu. Aineiston keruu perustuu teoreettiseen viitekehukseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Toisen kriteerin siirrettävyyden (engl. *transferability*) avulla voidaan osoittaa, että tutkimuksessa on löydettävissä samankaltaisia havaintoja muiden tutkimusten kanssa. Empiiristen tulosten yhteyttä olemassa olevaan kirjallisuuteen tarkastellaan myöhemmin tulosluvussa sekä johtopäätöksissä. Aikaisemmissa Z-sukupolvea koskevissa tutkimuksissa otanta on ollut suurempi ja tutkimuksia on toteutettu ympäri maailman. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kymmentä suomalaista Z-sukupolven edustajaa, joten tulosten siirrettävyyttä on haastavaa arvioida koskemaan kaikkia Z-sukupolven edustajia. Lisäksi otannasta puuttui

kaikista nuorimmat Z-sukupolven edustajat, joten sisällyttämällä heidät tutkimukseen, tutkimuksesta saadut tulokset voivat poiketa suurestikin tämän tutkimuksen tuloksista.

Kolmas luotettavuuden arviointikriteeri on riippuvuus (engl. *dependability*), joka osoittaa, että havainnot ovat johdonmukaisia ja tutkimusprosessi on jäljitettävissä. Osana riippuvuuden arviointia, tutkimuksen aineistonkeruuprosessi on dokumentoitu, jotta tutkimus olisi toistettavissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Tutkimusprosessin jäljitettävyyttä havainnollistetaan aineiston rakennemallien avulla, joissa ensimmäisen vaiheen käsitteet nousevat haastateltavien puheesta. Neljäs kriteereistä on vahvistettavuus (engl. *confirmability*), joka osoittaa, että havainnot muodostuvat haastateltavien kertomasta eivätkä ole vain tutkijan omia päätelmiä. Vahvistettavuutta havainnollistetaan esittämällä haastatteluissa nousevia teemoja sitaatein, joista käy myös ilmi, kuka haastateltavista (H1–H10) on näin kertonut. Tämän avulla havainnollistetaan myös sitä, että löydökset ovat peräisin useamman kuin yhden tutkittavan haastattelusta. Vuoropuhelu empiirisen aineiston ja aiemman kirjallisuuden välillä lisää myös tutkimuksen vahvistettavuutta ja ymmärrettävyyttä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.)

Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen. Voidaan kuitenkin ajatella, että yksittäistapauksia tutkimalla ja ilmiötä tarkastellessa nousevia toistuvia teemoja voidaan pitää merkittävänä. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Aineiston riittävyttä arvioitiin kylläntymisen eli saturaation avulla (Eskola & Suoranta 2014, 62). Kylläntymisellä viitataan siihen, että aineiston riittävyys muotoutuu tutkimusprosessin aikana. Empiiristä aineistoa kerätään niin kauan, kunnes havainnot toistuvat eikä haastatteluissa tule enää ilmi uusia asioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Aineiston riittävyys perustui tässä tutkimuksessa pro gradu -tutkielman laajuuteen ja tutkijan resursseihin, joiden perusteella aineiston riittävyden mittarina pidettiin kymmentä kattavaa haastattelua.

## **5.5 Tutkimuksen eettinen arviointi**

Seuraavaksi arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä. Tietoinen suostumus, haastateltavien yksityisyyden suojaaminen sekä luottamuksellisuus ovat empiirisessä tiedonkeruussa avainasemassa. Siksi tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä on tarkasteltava ja eettisiä sääntöjä noudatettava koko tutkimusprosessin ajan, aina aineiston keruusta sen hävittämiseen saakka. (Eriksson & Kovalainen 2008, 64, 76.) Tutkimuksen eettisyys varmistettiin tutustumalla etukäteen tutkimuksen eettisiin periaatteisiin. Osana

tutkimuksen eettisiä käytäntöjä, haastattelututkimukseen osallistuneilta pyydettiin tietoinen suostumus ja heille annettiin riittävä informaatio tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta (Eskola & Suoranta 2014, 56). Haastatteluihin osallistuville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta tarkastella merkityksellisyyden roolia työnantajabrändäyksessä Z-sukupolven näkökulmasta. Lisäksi heitä informoitiin siitä, mihin tarkoitukseen haastatteluja hyödynnetään ja varmistettiin, että heidän vastauksiaan saatiin hyödyntää aineiston analyysissa. Lisäksi heitä informoitiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 70–71).

Informoinnin ja tietoisuuden lisäksi haastatteluilla kerättyjen tietojen käsittelyssä ja julkaisussa tulee esiin luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Haastatteluja toteuttaessa tutkittavia informoitiin aineistonkeruun ja säilyttämisen tietosuojasta ja asianmukaisesta hävittämisestä tutkimuksen valmistuttua. (Eskola & Suoranta 2014, 57.) Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetin varmistaminen tulee asettaa etusijalle ja siitä huolehdittiin läpi tutkimusprosessin (Eriksson & Kovalainen 2008, 74). Tulokset analysoitiin nimettömästi hyödyntämällä tutkittavista koodinimiä H1–H10. Myös muut tunnistetiedot häivytettiin ja esimerkiksi haastateltavien työnantajien nimet poistettiin sitaateista. Näin varmistettiin, että haastateltavien henkilöllisyys pysyi salassa. (Eskola & Suoranta 2014, 57.)

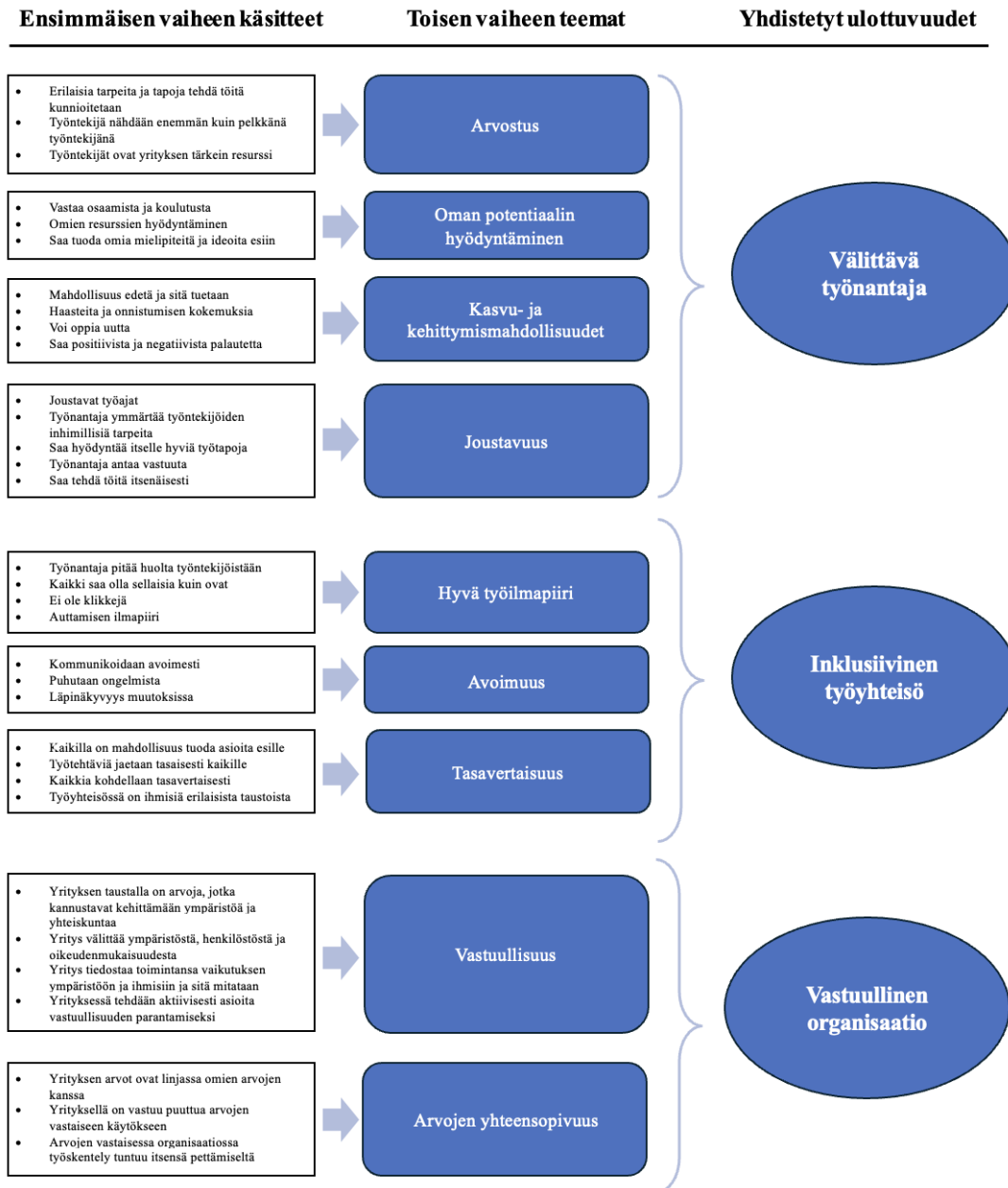
Tutkimuksen kirjallisuuskatsausta rakentaessa, tutkija piti myös huolen siitä, että muiden tutkijoiden julkaisuihin viitattiin ohjeiden mukaisesti (Eriksson & Kovalainen 2008, 74). Viittauksissa kuvattiin tarkasti, mistä lähteestä ja miltä sivulta lähde on lainattu. Tämä lisäsi osaltaan myös tutkimuksen jäljitettävyyttä, kun viittaukset olemassa olevaan kirjallisuuteen ovat olemassa.

## 6 Tulokset

Tässä luvussa esitetään Z-sukupolvelle toteutetuista haastatteluista muodostuneen aineiston tuloksia. Aineiston analyysissä muodostettiin kaksi aineiston rakennemallia. Ensimmäinen luvussa 6.1 käsiteltävä aineiston rakennemalli (Kuvio 9) kuvaa työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksia. Toinen luvussa 6.2 esiteltävä aineiston rakennemalli (Kuvio 10) kuvaa työn merkityksellisyyden kokemukseen liittyviä teemoja.

### 6.1 Työnantajabrändin houkuttelevuuden rakentuminen

Aineiston analyysissä tunnistettiin kolme työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuutta: välittävä työnantaja, inklusiivinen työyhteisö ja vastuullinen organisaatio. Nämä houkuttelevan työnantajan ulottuvuudet koostuvat yhteensä 9 teemasta, joita havainnollistetaan kuviossa 9 ensimmäisen vaiheen käsittein. **Välittävä työnantaja** osoittaa arvostusta työntekijöitään kohtaan. Siihen liittyviä teemoja ovat arvostus, oman potentiaalin hyödyntäminen, kasvu- ja kehittymismahdollisuudet sekä joustavuus. **Inklusiivisen työyhteisön** ulottuvuus korostaa työnantajan tehtävää ylläpitää ja edistää hyvinvoivaa ja tasavertaista työyhteisöä ja sitä kautta hyvinvoivia työntekijöitä. Tämän ulottuvuuden alla olevia teemoja ovat hyvä työilmapiiri, avoimuus ja tasavertaisuus. **Vastuullinen organisaatio** osoittaa puolestaan välittävänsä toimintansa vaikutuksesta yhteiskuntaan ja toimii arvojen mukaisesti. Tähän liittyvät teemat ovat vastuullisuus ja arvojen yhteensopivuus. Työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuudet ja niiden alla olevat teemat kuvaavat ominaisuuksia, joihin organisaatio voi vaikuttaa toiminnallaan ja sitä kautta muokata työnantajabrändiään Z-sukupolven näkökulmasta houkuttelevammaksi.



Kuvio 9 Aineiston rakennemalli työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksista

### 6.1.1 Välittävä työnantaja

Ensimmäinen kuviossa 9 esitellyistä ulottuvuuksista on ”välittävä työnantaja”. Aineiston analyysissä tunnistettiin neljä kyseiseen ulottuvuuteen liittyvää teemaa, joita ovat arvostus, oman potentiaalın hyödyntäminen, kasvu- ja kehittymismahdollisuudet sekä joustavuus. Välittävän työnantajan teemat ovat konkreettisia tapoja, joilla työnantaja voi osoittaa välittävänsä henkilöstöstään ja heidän osaamisestaan.



Z-sukupolvelle on tärkeää tuntea **arvostusta**, jota työnantaja voi ilmentää useilla eri tavoilla. Yksi haastateltavista kuvailee arvostuksen osoittamista siten, että työntekijöitä pidetään yrityksen tärkeimpänä resurssina ja heidät nähdään ihmisinä, ei pelkästään työvoimana. Työnantaja ymmärtää, että ihmisillä on erilaisia tapoja tehdä töitä ja niiden huomioiminen on myös tapa ilmaista arvostusta.

H7: Kaikilla on erilaiset tarpeet ja erilaiset tavat tehdä töitä ja kaikkia niitä kunnioitetaan.

Arvostukseen liittyy myös se, että työnantaja välittää työntekijöiden hyvinvoinnista. Koska työn ja vapaa-ajan tasapaino on Z-sukupolvelle tärkeää, he pitävät sellaisia työnantajia houkuttelevina, jotka ymmärtävät, että työntekijöillä on elämässä myös muita prioriteetteja kuin työ.

H6: Työnantaja arvostaa työntekijän henkilökohtaista elämää ja vapaa-aikaa ja ymmärtää, että elämässä on muitakin muuttujia kuin se työ. Nähdään työntekijä enemmän kuin pelkkänä työntekijänä vaan että hän on ihminen, jolla on muitakin elämää.

Löydökset vahvistavat Sakdiyakornin ym. (2021) tutkimusta, jossa arvostus ja tunnustus ovat osa saavutuksen arvoa, joka on yksi viidestä tärkeimmästä arvosta Z-sukupolven korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. Erilaisten tarpeiden ja työntekijän vapaa-ajan huomioimisen lisäksi työnantaja voi ilmaista arvostusta myös tarjoamalla erilaisia etuja työntekijöilleen. Haastatteluissa korostui erityisesti hyvinvoinnin tukemiseen liittyvät edut, kuten liikunta- ja kulttuuriedut. Työnantaja voi tukea työntekijöiden hyvinvointia myös muiden etujen kautta, kuten tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia kouluttautua.

H10: - - työntekijän hyvinvoinnista välitetään - - se voi olla niitä etuja mitä annetaan tai tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia joustaa työssä tai kouluttautua - - [se] luo semmoista kannustavaa ja sitä kautta hyvinvoivaa työntekijää, että on semmoinen olo, että on välitetty ja halutaan parasta. Ja mielenterveys kanssa, että jaksaa joka tasolla, fyysisellä ja psyykkisellä.

Z-sukupolvi haluaa päästä **hyödyntämään omaa potentiaaliaan**, millä viitataan työhön, jossa he pääsevät tekemään taitojaan ja osaamistaan vastaavia työtehtäviä. Työnantaja voi edesauttaa sitä, että työntekijät pääsevät hyödyntämään omaa potentiaaliaan esimerkiksi antamalla tunnustusta hyvästä työstä, tarjoamalla työntekijälle sopivaa haastetta ja osoittamalla työntekijälle hänen taitojaan vastaavia tehtäviä. Työtehtävien optimaalisen haastavuuden kannalta onkin olennaista, että työtehtävät on suunniteltu työntekijän

osaamista vastaavaksi, sillä työtehtävien epäoptimaalinen haastavuus voi Ryanin ja Decin (2000) mukaan heikentää motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon.

H8: Ja sitten että pääsisi haastamaan myös itseään, koska nyt tuntuu, kun ei pääse yhtään haastamaan itseensä niin kaikki taidot mitä on vaikka just koulusta - - niin tuntuu että kaikki taidot unohtuvat, kun ei pääse käyttämään niitä.

Myös aiemmassa työnantajan houkuttelevuuden kirjallisuudessa on viittauksia oman potentiaalin hyödyntämiseen. Amblerin ja Barrowin (1996) mukaan yksi työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksista käsittää toiminnalliset edut, jotka korostavat työntekijän osaamisen arvoa ja hyödyllisyyttä. Oman potentiaalin hyödyntämiseen liittyen haastatteluissa kävi ilmi se, että nuoret työntekijät haluavat osoittaa muille olevansa kykeneviä hoitamaan haastavimpiakin tehtäviä.

H7: - - samaan aikaan myös vähän semmoinen, että [voi] näyttää kollegoille tai esimiehelle, että hei mä osaan, että mä pystyn hoitamaan tämmöisiä.

Kiinnostus työtehtäviä kohtaan on myös osa oman potentiaalin hyödyntämistä. Berthonin ym. (2005) mukaan työnantajan houkuttelevuuden yksi ulottuvuuksista on kiinnostuksen arvo, joka tulee esiin muun muassa siinä, missä määrin työnantaja tarjoaa mielenkiintoisen työympäristön ja uusia tapoja työskennellä sekä hyödyntää luovuuttaan. Tämän tutkimuksen perusteella kiinnostus työtehtäviä kohtaan on yhteydessä omiin taitoihin ja koulutusta vastaaviin tehtäviin. Haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta tehdä koulutustaan vastaavaa työtä, jossa he pääsevät soveltamaan korkeakouluopinnoista hankittua osaamista käytännössä.

H6: Varmaan tärkeimpänä asiana on se työ itse työtehtävä - - minkälaisia hommia pääsee tekemään ja miten se vastaa mun koulutusta ja osaamista - - ne mun osaamisalueet ovat myös semmoisia alueita, mistä olen itse kiinnostunut niin totta kai haluan tehdä semmoista työtä, mikä on minulle itselleni kiinnostavaa.

Useammissa haastatteluissa korostui se, että Z-sukupolvelle on tärkeää päästä tekemään koulutusta vastaavia tehtäviä, koska he ovat valinneet kouluttautua tiettyyn itseään kiinnostavaan alaan ja haluavat tehdä kiinnostustaan vastaavia töitä. Yksi haastateltavista toi esiin sen, että ei halua tehdä esimerkiksi sellaisia tehtäviä, joita kuka tahansa voi tehdä ilman koulutusta, koska kokee, että silloin oma potentiaali menisi hukkaan. Oman potentiaalin hyödyntämiseen liittyy myös se, että Z-sukupolvi haluaa tuoda esiin omia ideoita ja työnantajan tehtävä on tarjota siihen mahdollisuuksia.

H1: Minulle itseni toteuttaminen näkyy tietynlaisena itseohjautuvuutena ja että työnantaja myös ymmärtää sen potentiaalin, mikä just mulla on just tiettyihin työtehtäviin. Ja antaa niissä vapaampia käsiä ja ottaa vastaan ideoita ja antaa toteuttaa niitä ja voi olla omia projekteja.

Z-sukupolvi odottaa työnantajaltaan **kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia**. He haluavat, että työnantaja antaa tilaisuuksia uuden oppimiseen ja itsensä haastamiseen sekä tarjoaa mahdollisuuksia kouluttautua ja kehittyä ammatillisesti. Z-sukupolvi odottaa myös saavansa työnantajalta tukea kehittymisen tueksi. Aiemmat tutkimukset Z-sukupolven arvoista vahvistavat tätä havaintoa. Muun muassa Kapuściński ym. (2023) tutkimuksessa korostettiin mahdollisuuksia kasvuun ja työntekijöiden kehittymisen tukemista osana Z-sukupolvelle tärkeää kehittymisen arvoa. Haasteiden tarjoaminen ja rakentavan palautteen antaminen nousivat haastatteluissa esiin tärkeinä ominaisuuksina Z-sukupolven työntekijöille, jotka haluavat edetä urallaan. Z-sukupolven mielestä houkutteleva työnantaja osoittaa välittämistä työntekijöistään tarjoamalla mahdollisuuksia kehittää itseään. Yksi haastateltavista kuvailee, että hän kokee tärkeäksi sen, että työnantaja tukee uralla etenemistä osoittamalla esimerkiksi haastavampia työtehtäviä.

H7: Mä haluan haastaa itseäni ja mennä eteenpäin - - mulle on tärkeätä se, että on mahdollisuus edetä, jos haluaa ja että sitä tuetaan - - että [työnantaja] osoittaa hankalampia työtehtäviä - - antaa palautetta sekä positiivista että negatiivista, että missä voi parantaa, mikä meni hyvin, mitä tarvitsee tehdä, että voi edetä.

Haasteiden ohella Z-sukupolvi odottaa saavansa niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta, jotta he tunnistavat, missä heidän tulee kehittyä, jotta he voivat kasvaa ja edetä urallaan.

H1: Jos sä saat jatkuvaa positiivista palautetta vaan töistä niin se myös saattaisi estää tietynlaista kasvua. Mun mielestä töissä pitää olla haasteita, hankaluuksia ja onnistumisen tunteita tasapainoisesti, ja mun mielestä työnantajan tehtävä on siinä tarjota sulle ne edellytykset molempiin.

Vaikka rakentavaa palautetta pidetään tärkeänä etenkin työntekijän kehittymisen kannalta Z-sukupolvi arvostaa myös positiivista palautetta, joka voi auttaa heitä tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja auttaa saamaan onnistumisen kokemuksia, mikä puolestaan voi lisätä motivaatiota sekä luottamusta omaan kykyihinkin.

H3: Kyllä ne [onnistumisen kokemukset] on myös rakentanut sitä omaa ammatillista itsetuntoa, joka on välillä ollut vähän hutera. Se kun on saanut

töissä sellaista palautetta että ”hei sä oot vaikka tosi hyvä ihmisten kanssa tai meni tosi hyvin toi sun esitys” niin se on ollut kyllä tosi tärkeitä siinäkin, että miten tunnistaa omia vahvuuksiaan.

Haastatteluissa korostui se, että onnistumisen kokemukset ovat keskeisiä työmotivaation kannalta. Kun työntekijä kohtaa haasteita ja suoriutuu niissä, syntyy onnistumisen tunteita. Lisäksi Z-sukupolvi kokee työn mielekkääksi, kun siinä on mahdollisuus oppia ja harjoitella uusia taitoja ja saada sitä kautta uusia vastuita. Uuden oppiminen on edellytys työntekijän kehittymiselle, joka mahdollistaa organisaation sisällä etenemisen.

H3: Koko ajan pystyisi oppia jotain uutta - - se, että työ pysyy mielekkäänä edellyttää sitä, että tulee koko ajan vähän jotain uutta ja saa vähän uusia vastuita ja sitten sitä kautta koen sen etenemisen tärkeäksi. Sitten jos siinä vaihtuu titteli ja saa vaikka vähän enemmän palkkaa niin ne ovat tosi kivoja lisiä siihen.

Yksi tapa tukea kehittymistä on tarjota työntekijöille koulutusmahdollisuuksia. Koulutusten tarjoamista pidetään merkinä siitä, että työnantaja välittää henkilöstönsä kehittymisestä ja osaamisesta ja lisää organisaation houkuttelevuutta työpaikkana. Kouluttamista pidettiin hyödyllisenä sekä työntekijän että työnantajan puolelta, sillä työnantaja voi saada henkilöstön kouluttamisen seurauksena esimerkiksi tehokkaampaa tai osaavampaa työvoimaa.

H6: - - työntekijöiden kouluttaminen on myös tärkeätä ja olen itse hyötynyt siitä myös tosi paljon - - työnantajaa kiinnostaa myös ammatillinen kehittyminen ja ei edes tarvitse kehittyä, mutta pysyä kärryillä kaikista uudistuksista ja muusta - - välittämistä siitä työntekijästä ja välittämistä myös siitä henkilöstön osaamisesta, että halutaan pitää oikeasti ajan tasalla ja että on osaavat ammattilaiset töissä niin se on win-win molemmille että työntekijä oppii ja koulutautuu ja työnantaja saa ehkä joissain tapauksissa tehokkaampaa työvoimaa tai sitten jotenkin muilla tavoin osaavampaa.

Palkkioiden ja tunnustuksen antaminen ovat myös tapoja, joilla työnantaja voi osoittaa välittävänsä työntekijöidensä kehittymisestä ja kasvusta. Vaikka palkkiot ja palkankorostukset mainittiin haastatteluissa, Z-sukupolvi korosti enemmän työnantajien tarjoamia kasvumahdollisuuksia kuin taloudellisia etuja.

H9: Varsinkin urallaan suht alkuvaiheessa olevalle [on] erittäin arvokasta, jos yhtiö voi auttaa suunnittelemaan tai ainakin nähdä jonkun urakehityksen tai jonkinlaisen polun, että miten sä voit kasvaa tämän yhtiön sisällä. - - Jos on ihan sellainen ”dead end” -homma heti alusta alkaen niin, vaikka olisi kuinka kivat tiimikaverit ja vaikka kuinka hyvät palkkiot ja kaikki, mutta jos ei ole mitään kasvumahiksia, niin kyllä se käy sitten jossain kohtaa aika kurjaksi.

Yksi haastateltavista ilmaisi haluttomuutensa jäädä sellaiseen työpaikkaan, jossa joutuisi tekemään samoja tehtäviä useita vuosia ilman haasteita tai mahdollisuutta kasvuun. Haastateltava totesi, että tällainen tilanne estäisi hänen henkilökohtaista kehitystään ja itsensä toteuttamista, ja se olisi merkki siitä, että työnantaja on epäonnistunut. Z-sukupolvea ei siis houkuttele työnantaja, jolla ei ole tarjota minkäänlaisia kasvumahdollisuuksia.

**Joustavuus** on Z-sukupolven työntekijöille tärkeä ominaisuus, sillä se mahdollistaa työelämän sovittamisen yhteen muun elämän kanssa. Tätä kutsutaan työelämän tasapainoksi ja muun muassa Lassleben ja Hoffman (2023) pitävät sitä yhtenä työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä. Joustavuuteen viittaavat löydökset vahvistavat aikaisempia Z-sukupolven arvoja koskevia tutkimuksia, joista käy ilmi, että Z-sukupolvi arvostaa työnantajia, jotka huomioivat työn ja vapaa-ajan tasapainon, sillä se johtaa Z-sukupolvelle tärkeään vapauden tunteeseen (Kapuściński ym. 2023). Työnantaja voi lisätä houkuttelevuuttaan Z-sukupolven näkökulmasta ottamalla huomioon työntekijöiden erilaisia tarpeita ja tarjoamalla mahdollisuuksia suorittaa työtehtäviä joustavasti paikasta ja ajasta riippumatta.

H5: Unelmien työnantaja olisi sellainen, että siellä on vapauksia ja että työajat olisivat joustavia, ei kahdeksasta neljään joka päivä. Siellä oikeasti kuunnellaan, ymmärretään kaikkien ihmisten erilaiset tarpeet. Itsekin olen enemmän iltaihminen, en yhtään aamuihminen. Niin se että annettaisiin mahdollisuus jonakin päivänä tehdä aamulla ja joinakin päivinä illalla, silleen miltä itsestä tuntuu.

Joustavuus työpaikalla ei osoita ainoastaan työnantajan ymmärrystä työntekijöiden inhimillisiä tarpeita kohtaan, vaan edistää myös heidän yleistä hyvinvointiaan. Joustavuus ulottuu myös työhön liittyvien asioiden ulkopuolelle. Z-sukupolvi arvostaa sitä, että he voivat mukauttaa työtään omien tarpeidensa mukaan, mitä pidetään osoituksena työnantajan inhimillisyydestä.

H7: Se joustavuus liittyy myös tähän [työhyvinvointiin], että jos on vaikka henkilökohtaisessa elämässä semmoinen tilanne, että on vähän rankkaa, niin sitten ei ainakaan töissä tule vielä semmoista, että vaaditaan lisää ja parempia tuloksia vaan sitten on ehkä myös semmoista ymmärrystä.

Joustavuus tarjoaa työelämän tasapainon ohella Z-sukupolven työntekijöille vapautta, mikä puolestaan voi ilmetä omaehtoisuutena ja itseohjautuvuutena. Sakdiyakornin ym. (2021) tutkimuksen mukaan itseohjautuvuus, joka koostuu vapaudesta ja itsenäisyydestä

on Z-sukupolvelle tärkeä arvo. Joustavuus mahdollistaa myös omaehtoisuuden, joka täyttää Decin ja Ryanin (1985) mukaan yhden psykologisista perustarpeista ja voi edistää psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia sekä sisäistä motivaatiota. Haastateltavat toivoivat, että työnantajat antaisivat työntekijöille mahdollisuuden suorittaa työtehtäviä omalla tavallaan ja hyödyntää itselleen parhaita tapoja.

H5: Kaikissa firmoissa on prosessit periaatteessa millä tavalla joitain asioita tehdään, mutta jos itse saa jonkun vastualueen niin mun mielestä olisi tosi hienoa, että siihen annetaan mahdollisuudet, että saat hoitaa sen sillä tavalla mikä itselle on paras eikä niin että sun pitää vääntyä niihin tiettyihin prosesseihin, että kuitenkin asiat pitää hoitaa, mutta se että miten ne hoitaa niin se olisi kiva, että siinä voi hyödyntää itselle hyviä työtapoja.

Haastateltavien kokemusten perusteella vapauden antaminen työntekijälle tarkoittaa työnantajan antamaa vastuuta ja valtuuksia toteuttaa projekteja omalla tavallaan. Yksi haastateltavista korosti, että vapauden antamisessa on tärkeää, että silloin kun sitä annetaan, työnantaja myös kunnioittaa sitä eikä puutu tarpeettomasti työntekijän toimintaan, sillä se voisi horjuttaa työntekijän uraitsetuntoa. Vapautta pidetään myös luottamuksenosoituksena työntekijää kohtaan.

H9: Työympäristössä luotetaan siihen työntekijän osaamiseen esihenkilön toimesta, että ei ole semmoista mikromanageerausta, vaan tiedetään, että meillä on tiimi, joka koostuu asiantuntijoista. Kyllä näihin pitää myös luottaa, että he osaavat kehittää itse niitä päätöksiä, että kaikki ei tule vaan saneltuna.

Vaikka vapaus ja itsenäisyys ovat Z-sukupolvelle tärkeitä arvoja, he kokevat, että työnantajien tehtävä on asettaa tiettyjä rajoja ja odotuksia, joiden puitteissa työntekijät saavat tehdä omia valintoja. Tällöin työntekijöille on selkeää, mitkä työn tavoitteet ovat, mutta he voivat vaikuttaa siihen, millä tavalla he saavuttavat ne.

H10: Mä tykkään myös, että mulle sanotaan mitä pitää tehdä ja että tulee tietynlaiset rakenteet sieltä työnantajan puolesta ja toiveet että mitä olisi hyvä saada aikaan. Mutta se on sitten hyvä, kun on taustalla olevat tavoitteet ja rakenteet ja sitten mä pääsen siinä käytännön työssä tekemään omia valintoja, miten mä sitten käytännön tasolla teen niitä asioita ja millä tavalla mä vaikka vuorovaikutan tai millaisia menetelmiä käytän, jos tekee jotakin asiaa ja saan tehdä omannäköisesti.

### 6.1.2 Inklusiivinen työyhteisö

Toinen kuviossa 9 esitellyistä ulottuvuuksista on ”inklusiivinen työyhteisö”. Tähän ulottuvuuteen liittyviä teemoja ovat hyvä työilmapiiri, avoimuus ja tasavertaisuus. Tämä ulottuvuus liittyy vahvasti työympäristön sosiaalisiin tekijöihin ja työhyvinvoinnin

tukemiseen. Ensimmäinen inklusiiviseen työyhteisöön liittyvä teema on **hyvä työilmapiiri**. Z-sukupolvea houkuttelevalla työpaikalla on positiivinen työilmapiiri, jota työnantaja pyrkii edistämään. Hyvä työilmapiiri auttaa työn sujumuuteen ja jaksamiseen, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin.

H1: Kyllä mun mielestä työnantaja pitää huolta työntekijöistään. Tämä voi näkyä perus työterveydenhuoltona, vakuutuksena ja työsuhde-etuina tai sitten työilmapiirinä, kannustimina ja tietynlaisena semmoisena tsemppaamisena, että kyllä mun mielestä hyvän työilmapiirin ylläpitäminen on kanssa tosi tärkeätä - - se edesauttaa, että sä voit tehdä sun työt hyvin ja se edesauttaa sun jaksamista ja hyvinvointia.

Z-sukupolvi odottaa, että työnantajat edistävät hyvää työilmapiiriä, jossa työyhteisön jäsenet saavat olla sellaisia kuin ovat ja jossa töiden tekeminen sujuu. Tämä edistää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka täyttää yhden Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteorian psykologisista perustarpeista.

H2: Yleinen ilmapiiri ja se oma lähempi työryhmä, että siellä asiat sujuvat ja ihmiset voivat olla sellaisia kuin ne ovat.

H9: - - mun mielestä [on] aika kiva, että työnantaja pitää huolen siitä, että se tiimi, että se sun arki on mahdollisimman hyvää ja rullaa mahdollisimman sulavasti ja töissä on kiva käydä, niin mun mielestä se on aika todella arvokas asia.

Haastattelussa havaittiin samankaltaisuuksia Kapuścińskin ym. (2023) tutkimuksen kanssa Z-sukupolvelle tärkeään sosiaaliseen arvoon, johon liittyy muun muassa yhteys muihin. Haastateltavat toivat esiin sen, että on tärkeää, että työyhteisössä ei ole klikkejä, jotka voisivat vaikeuttaa työn tekemistä. Lisäksi he toivoivat, että työnantaja järjestää esimerkiksi tiimi- tai virkistyspäiviä, mikä osoittaa Z-sukupolven tarvetta yhteisöllisyydelle ja sosiaaliselle kanssakäymiselle työpaikalla.

H5: Musta tuntuu, että siellä työyhteisössä ei ole mitään semmoisia klikkejä, että kaikki pystyy olemaan kaikkien kanssa yhdessä - - Ei klikkiytymistä ja kaikki tulee toimeen ja sitä voisi myös edistää jollain työnantajan tekemillä, just jollain tiimipäivillä, että pysyy yhteisöllisenä.

H2: - - kaikki tällainen yhteinen virkistystoiminta sun muu voisi helpottaa sitä, että ei aina vaan tavata niitä kenen kanssa sä teet töitä ja joiden kanssa vaan olet siellä samassa rakennuksessa. Vaan että on mahdollisuus myös viettää aikaa muuten kuin työn parissa niin niitten ihmisten kanssa.

Yhteisöllisyyttä tukevilla aktiviteeteilla voidaan tarjota työntekijöille tilaisuuksia, joissa he pääsevät tutustumaan toisiinsa. Sen lisäksi, että tiimin kanssa tehdyt yhteiset

aktiiviteetit voivat vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, niistä voi olla myös hyötyä kollegoiden välisen luottamuksen lisääntymisessä ja sitä kautta käytännön haasteista selviämässä, sillä he oppivat tuntemaan myös toistensa vahvuuksia.

H4: Ja mä näkisin, että nämä edut ovat sellaisia, että tai niissä on järkeä sitouttaa se henkilöstöön niin että ne edut ei tule esiin pelkästään silloin kun meillä on joku tykypäivä vaan että ne on mukana siinä arjessa ihan oikeasti. Joka viikko tai edes 2 kertaa kuukaudessa tehdään tätä asiaa tämän tiimin kanssa. Tällä ei ole mitään tekemistä työn kanssa mutta - - sitoutetaan sitä porukkaa siinä koko ajan hioutumaan yhteen, tekemään ja kokeilemaan uusia asioita yhdessä. Jolloin sitten kun tulee työympäristössä joku haaste, niin se voi ollakin helpompi kommunikoida, että ei mitään. Mä oon nähnyt, kun toi kaveri on vetänyt krav magaa että ei se mitään, kyllä me selvittää. Se on psykologista.

Myös seuraavat löydökset vahvistavat sosiaalisen arvon ja Z-sukupolvelle tärkeän hyväntahtoisuuden merkitystä, joka Sakdiaykornin ym. (2021) mukaan korostaa työntekijän luomien ihmissuhteiden tärkeyttä myös työhyvinvoinnin kannalta.

H9: Koen, että se [työhyvinvointi] on todella pitkälti siitä työyhteisöstä. - - Saako sitten kaverilta apua ja uskaltaako kysyä vai nauretaanko sille, ettei tiedä. - - Niinkin olen joskus tehnyt ja sitten on käynyt ilmi, että olisin voinut ihan hyvin kysyä ja on mennyt todella paljon aikaa hukkaan kaikilta, koska ei kokenut, että olisi voinut kysyä. Ei uskaltanut ja se on johtunut vähän siitä työkuulttuurista kanssa.

Lisäksi yksi haastateltavista kertoi saavansa samanhenkisistä kollegoista energiaa, mikä vahvistaa näkemystä siitä, että yhteenkuuluvuus täyttää Decin ja Ryanin (1985) psykologista perustarvetta tuntea yhteyttä toisiin ihmisiin.

H8: Tällä hetkellä mä en kauheasti näe kollegoita, kun oon just yksin aika vanhojen ihmisten kanssa niin sekin sitten syö sitä elinvoimaa minusta, että sitten se on kiva, kun perjantaisin sinne tulee - - mun ikäinen nainen, niin sitten se heti piristää paljon enemmän, kun pääsee avautumaan asiakkaista tai jostain muusta tai ihan vaan höpöttämään normijuttuja.

**Avoimuus** muodostaa perustan inklusiiviselle työyhteisölle. Avoimessa työyhteisössä ollaan läpinäkyviä, sillä avoimuus edistää Z-sukupolvelle tärkeää tasavertaisuutta työyhteisössä. Z-sukupolvea houkuttelee työskentely organisaatiossa, jossa viestitään avoimesti ja he toivovat, että myös ongelmista voidaan kertoa. Aiemmissa Z-sukupolven arvoja koskeissa tutkimuksissa avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tulleet ilmi Kapuściński ym. (2023) tutkimuksessa, jossa mainitaan, että johdon läpinäkyvä viestintä voi helpottaa suhteiden rakentamista. Aiemmissa tutkimuksissa ei kuitenkaan viitata suoraan siihen,



että avoimuus edistäisi tasavertaisuutta tai luottamuksen syntymistä. Z-sukupolven työntekijät haluavat kuitenkin tietää, miten yrityksellä menee, sillä sen ajatellaan synnyttävän keskinäistä luottamusta.

H1: - - läpinäkyvyys ja kommunikointi asioista. Mun mielestä on tärkeää tietää, että miten firmalla menee taloudellisesti, se herättää sellaista keskinäistä luottamusta ja että asioista voidaan puhua - -

Lisäksi yksi haastateltavista korostaa sovituisissa asioissa pysymisen tärkeyttä, missä avoimuus on avainasemassa. Hän painottaa, että sovituisista asioista on pidettävä kiinni, sillä niiden rikkominen horjuttaa luottamusta työnantajaan. Jos työnantaja ei pysty selittämään läpinäkyvästi esimerkiksi muutosten taustalla olevia syitä, se voi herättää epäilyksiä työnantajan arvostuksesta työntekijää kohtaan.

Toinen haastateltava korostaa avoimuuden merkitystä palkitsemisen yhteydessä, joka liittyy Z-sukupolven odotuksiin tasavertaisuudesta. He haluavat tietää, mistä syistä työntekijöitä palkitaan, sillä tämä edistää tunnetta siitä, että kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset oikeudet saada esimerkiksi ylennyksiä tai palkkioita.

H6: Pidän palkkioita hienona juttuna, että jos oikeasti on oikeasti tehnyt jonkun suuren ponnistuksen ja se huomataan työyhteisössä, niin kyllä siitä voi ja on hyväkin palkita, mutta siinäkin pitää olla avoimuutta mun mielestä, että mistä asioista palkitaan ja minkälaisia summia ja miksi tämä henkilö on nyt saanut tällöisen, ettei siitä tule mitään semmoista eripuraa työyhteisön sisällä.

Z-sukupolvi katsoo, että organisaatiota koskevista muutoksista olisi tärkeää viestiä avoimesti. Avoimuus ei ainoastaan takaa sitä, että tieto on kaikkien saatavilla vaan se voi myös vähentää epätyytyväisyyttä työnantajaa kohtaan. Yksi haastateltavista mainitsee, että muutoksista olisi hyvä keskustella avoimesti, sillä muutoin se voi herättää epävarmuutta ja ahdistusta työntekijöiden keskuudessa, vaikka huolta ei tuotaisiinkaan esiin kaikkien kuullen. Z-sukupolvea houkutteleva avoin työilmapiiri antaa kaikille mahdollisuuden tuoda esiin ajatuksiaan, mikä liittyy haluun tulla nähdyksi ja kuulluksi työyhteisössä, jolla on merkittävä rooli Z-sukupolvelle työn merkityksellisyyden kokemuksen kannalta. Tätä tarkastellaan tarkemmin alaluvussa 6.2.

**Tasavertaisuus** on yksi Z-sukupolvelle tärkeistä arvoista. Tasavertaisessa työyhteisössä kaikkia työntekijöitä kohdellaan samanarvoisesti ja kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet ilmaista mielipiteitään ja osallistua työyhteisöä koskeviin päätöksiin.

H9: Tasavertaisuus näkyy siinä, että jokainen työntekijä, kun sovitaan asioista, pohditaan asioita, kuka tahansa voi tuoda asioita esille ja niitä kuullaan. - - Näissä on tietysti rajoituksia, mutta sitten on semmoisia mitkä koskettavat monen työntekijän sitä arkea ja ei ole mitään erillistä syytä, minkä takia siihen ei voitaisi ottaa kaikkien mielipiteitä. Niin mun mielestä se on tärkeää, että silloin myös kaikkia kuullaan.

H6: - - annetaan kaikille mahdollisuus puhua ja kertoa, mutta myös sitä, että jokainen oikeasti on tasa-arvoinen siellä työyhteisön sisällä.

Z-sukupolvi kokee tasavertaisuuden tärkeäksi myös sen takia, että heille on tärkeää, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, ja että työyhteisössä ei tapahdu minkäänlaista syrjintää. Tasa-arvoisuuteen liittyy esimerkiksi se, että työtehtäviä jaetaan tasaisesti kaikille työntekijöille.

H2: Työtehtäviä jaetaan tasaisesti kaikille, eikä vaan esimerkiksi niille, jotka ovat nyt siinä paikalla ja sanovat helpoiten kyllä. Ei esimerkiksi kuormiteta joitain ihmisiä vaan siksi että he tosi helposti myöntyvät siihen, että selvä, että esihenkilöltä tuli tehtävä, niin nyt vaan puren hammasta ja suoritan tämän.

H5: Tärkeitä arvoja on tasavertaisuus, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla ihan mistä tahansa riippumatta. Tähän ehkä liittyy myös, ei niin kuin semmoista syrjintää.

Huolimatta siitä, että muun muassa Sakdiyakornin ym. (2021) tutkimuksessa Z-sukupolvelle tärkeimmäksi arvoksi nousi universalismi, johon liittyvät esimerkiksi oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus, heidän tutkimuksessaan ei kuitenkaan havaittu toivetta työyhteisön monimuotoisuudesta. Haastatteluissa nousi kuitenkin vahvasti esiin se, että Z-sukupolvea houkuttelee monimuotoinen, erilaisista taustoista tulevista työntekijöistä koostuva työyhteisö, mikä vahvistaa muun muassa Dreweryn ym. (2023) tutkimustuloksia. Yksi haastateltavista kuvailee seuraavaa:

H9: Työympäristössä on kanssa mun mielestä hyvä, että on erilaisista taustoista ihmisiä, että se on vähän silleen, että jos kaikki on samasta taustasta, samasta kaupungista, samanikäisiä, samasta sosioekonomisesta piiristä niin siitä tulee helposti jotenkin vähän tylsä ja sitten tosi monen näkökulmat ovat niitä samoja. - - sitten kun on vähän erilaisista taustoista, vähän näkee sitä ympärillä, että hei ehkä se mun näkökulma ei ole sitten aina se ainut näkökulma, niin kun mä sanoin, että se tuo siihen, että suvaitaan muita enemmän ja ehkä se pistää miettimään myös muita enemmän, jos se joukko on monimuotoinen.

Z-sukupolvelle on tärkeää, että yrityksen ottavat monimuotoisuuden huomioon esimerkiksi rekrytoinnin näkökulmasta. Monimuotoisuus voi viestiä työnantajan arvoista ja siitä, että työnantaja arvostaa erilaisuutta ja on sitoutunut sen edistämiseen.

H1: Että minkäänlaisia työntekijöitä ei kohdella vähempiarvoisesti jonkun ominaisuuden takia tai muuta niin se on mun mielestä ehdottomasti tärkeintä.

H5: Sen [monimuotoisuuden] varmaan huomaa myös siitä, että millaisia henkilöitä palkataan töihin, että otetaanko esimerkiksi rekryprosessissa huomioon, jos on vaikka ulkomaalaistaustainen vai onko niin, että kaikki siellä firmassa on periaatteessa samalta koulutukselta, samannäköisiä ihmisiä, että kyllähän se näkee siinä työpaikan miltä se näyttää ulospäinkin, että millaista on.

### 6.1.3 Vastuullinen organisaatio

Kolmas kuviossa 9 esitellyistä ulottuvuuksista on ”vastuullinen organisaatio”, jossa korostuu organisaation arvojen yhteensopivuus Z-sukupolven arvojen kanssa. Vastuullisen organisaation ulottuvuuteen liittyvät teemat ovat vastuullisuus ja arvojen yhteensopivuus. **Vastuullisuus** on yksi Z-sukupolvelle tärkeä ominaisuus työnantajissa. Z-sukupolven mukaan organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota vastuullisuuden kaikkiin kolmeen osa-alueeseen eli ympäristön, taloudellisen ja sosiaalisen vastuun edistämiseen. Vastuullisuus linkittyy myös välittävään työnantajaan ja siksi vastuullisesti toimivaa työnantajaa pidetään houkuttelevana.

H6: Välittävä työnantaja voisi limittyä vastuulliseen työnantajaan - - se on ekologisesti vastuullinen ja sosiaalisesti ja taloudellisesti myös ja siihen liittyy ehkä se välittävyys, että välittää ympäristöstä, välittää henkilöstöstä ja välittää oikeudenmukaisuudesta.

Haastatteluista kävi ilmi, että Z-sukupolvi haluaa työskennellä yrityksissä, joilla on selkeä päämäärä ja jotka tiedostavat oman roolinsa yhteiskunnassa ja vaikutuksensa eri sidosryhmiin. Tutkimustulokset tukevat Kapuściński ym. (2023) havaintoja, joiden mukaan Z-sukupolvi on kiinnostunut työskentelemään yrityksissä, jotka osallistuvat yhteiskunnalliseen toimintaan. Löydökset vahvistavat myös sitä, että vastuulliset yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua houkutellessaan Z-sukupolven työntekijöitä.

H9: Itse nyt toimii toimialalla, joka ei ihan hirveästi aiheuta mitään ympäristöhaittoja. Sitten samaan aikaan mä kokisin, että ei me myöskään millään tavalla edistetä. Se on vähän plus miinus nolla ja mä oon verrannut sitä sitten siihen, että mä kokisin, vaikka mä olisin töissä esimerkiksi Nesteellä, niin silloin mä kokisin, että mun työllä on enemmän merkitystä näiden arvojen eteen, vaikka se on yhtiönä net paha mutta sitten koska ne

tekee niin paljon sen eteen, että he olisivat kuitenkin puhtain ja vastuullisin sillä koko toimialalla, niin mä kokisin että se olisi jopa mun arvojen kannalta parempi olla siellä kun se että on tämmöisessä joka ei ole plussaa eikä miinusta, mutta ainakin että olisi yhtiössä joka aktiivisesti tekisi jotakin sen eteen ja se kuuluu sen yhtiön arvoihin ja näkyy siinä tekemisessä.

Z-sukupolvelle on tärkeää, että yritykset eivät ainoastaan pyri minimoimaan toimintansa haittoja, vaan että ne myös aktiivisesti pyrkivät edistämään esimerkiksi ekologista tai sosiaalista vastuuta. Lisäksi Z-sukupolvelle on tärkeää, että yritykset ovat sitoutuneita vastuullisuuteen arvoissaan.

H3: Se [vastuullisuus] näkyy sillä, että yritys tiedostaa, että heidän toiminnallaan on vaikutus sekä ympäristöön että ihmisiin ja he ovat kiinnostuneita siitä vaikutuksesta ja sitä mielellään jopa mitattaisiin ja olisi jotain tavoitteita, missä asioissa halutaan parantaa. Jos mitään tietoisuutta tai keskustelua asioista ei ole, niin sitten se kuulostaa vähän siitä, että siitä ei sitten niin paljon välitetä, että miten se vaikuttaa.

Kapuściński ym. (2023) mukaan Z-sukupolvelle tärkein arvo on universalismi, joka on osa sosiaalista arvoa, ja siihen liittyy vahvasti oikeudenmukaisuus. Myös haastatteluiden mukaan tasavertaisuutta arvostavalle Z-sukupolvelle oikeudenmukaisuus on tärkeä ominaisuus työnantajissa. Oikeudenmukaisuus ilmenee työpaikalla esimerkiksi oikeudenmukaisena palkkauksena sekä sääntöjen mukaan toimimisena.

H6: - - oikeudenmukaisuus taas linkittyy vastuullisuuteen myös, että on oikeudenmukaiset palkat, ja itse olen tessien kannalla, niin semmoista noudatetaan - -

H2: En ehkä joustaisi yleisesti oikeudenmukaisuudesta ja en välttämättä myöskään niistä ympäristökysymyksistä ja kestävydestä. - - jos mä nyt haen töihin niin mä en tiedä sitä, mutta silloin kun on töissä niin sitten, että asiat tehdään oikein ja sääntöjen mukaan eikä vaan lakaista maton alle.

Z-sukupolvi pitää **arvojen yhteensopivuutta** tärkeänä. Arvot ovat osa yrityksen vastuullisuutta, sillä ne määrittelevän yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi jakaa työnantajan kanssa samanlaisia arvoja.

H6: Kyllä ne [arvot] pääpiirteittäin täytyy olla aika samassa linjassa mun kanssa - - en voisi tehdä [töitä] sellaisessa paikassa, minkä palveluita en itse välttämättä käyttäisi.

Z-sukupolvelle työskentely organisaatiossa, jossa omat arvot eivät toteudu koetaan sellaiseksi, että käyttää aikaansa väärin tai pettää itseään. Kun henkilön oma arvomaailma

ei kohtaa yrityksen arvojen kanssa, hän ei voi myöskään olla rehellinen itselleen. Yksi haastateltavista kuvailee tilannetta seuraavanlaisesti.

H4: En pysty työskentelemään organisaatiossa, jossa arvot ovat tosi erilaiset kuin omani, enkä suoraan sanottuna suosittelisikaan sitä kenellekään - - siinä saa itsensä aika hyvin solmuun - - joudut joka päivä tekemään jotakin sellaisia asioita, jotka ei oikeasti millään tavalla sytytä sinua ihmisenä tai tulee jopa sellainen olo, että käytän aikaani väärin tai petän itseäni.

Arvojen yhteensopivuutta pidettiin äärimmäisen tärkeänä ominaisuutena työnantajan valinnassa ja arvojen rikkomista työnantajan toimesta vaikeana asiana käsitellä. Arvojen mukaisessa toiminnassa korostui myös yrityksen vastuu puuttua esimerkiksi epäasialliseen tai yrityksen arvojen vastaiseen käytökseen.

H1: Ja sitten jos miettii vaikka omia perusarvoja niin, jos kokisin että työnantaja rikkoisi niitä vastaan huomattavasti. Ja nyt ei puhuta, ehkä silleen työkavereitten tai esihenkilön omista arvoista tai politiikasta tai muista. Mutta jos työpaikalla tai työn tekeminen selkeästi rikkoisi omia arvoja, niin kyllä se olisi semmoinen. Esimerkiksi ei kohdella ihmisiä tasa-arvoisesti tai kunnioittavasti tai töissä esiintyy epäasiallista käytöstä tai sitten tällaisiin ongelmiin ei puututa, mikä on mun mielestä yhtä paha kuin sitä käytöstä on, niin ne olisi mulle tosi tosi hankalia asioita käsitellä.

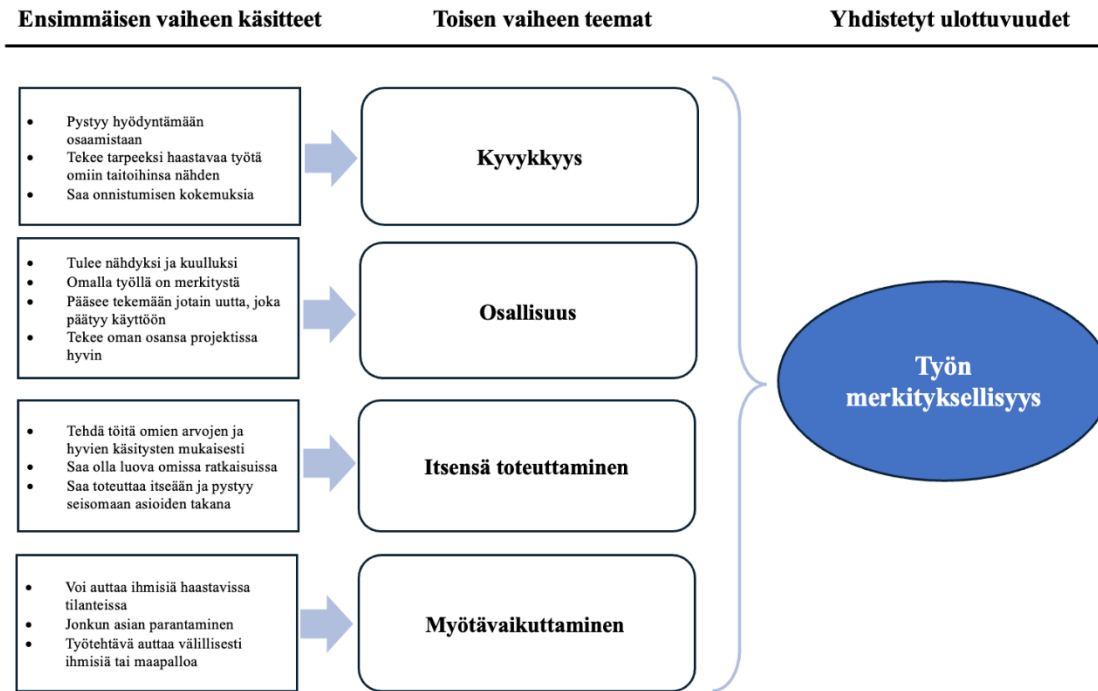
Samankaltaisia tuloksia arvojen yhteensopivuudesta on löydetty muun muassa Reisin ym. (2017) tutkimuksessa, jonka mukaan aitous eli työntekijän mahdollisuus pysyä uskollisena itselleen ja toimia omien arvojensa mukaisesti on osa työnantajan houkuttelevuutta. Haastateltavat kuvailevat, että arvojen mukainen toiminta on myös tapa mitata sitä, miten työnantajan arvot toteutuvat käytännössä.

H2: - - koska se työnantaja, joka tekee voittoa sillä työllä, mitä mä siellä teen. Niin sitten se, että tekisin omien arvojen vastaista työtäni, niin tuntuu jotenkin oudolta.

H1: - - mutta kyllä se, että miten me toimimme, niin on mun mielestä tärkeitä. Ja se on itse asiassa mun mielestä myös hyvä tapa mitata työnantajaa on, että miten niistä arvoista kommunikoidaan, miten ne näkyvät muulle maailmalle ja sitten se vertaus, että miten ne toteutuvat arjessa, niin se on mun mielestä aika hyvä mittari kanssa hyvässä työnantajassa.

## 6.2 Työn merkityksellisyyden syntyminen

Aineiston analyysissä tunnistettiin neljä työn merkityksellisyyden teemaa. Nämä työn merkityksellisyyteen liittyvät teemat koostuvat ensimmäisen vaiheen käsitteistä, joita on havainnollistettu aineiston rakennemallissa (Kuvio 10).



Kuvio 10 Aineiston rakennemalli työn merkityksellisyyden teemoista

Teemat nimettiin aineiston analyysissä kyvykkyudeksi, osallisuudeksi, itsensä toteuttamiseksi ja myötävaikuttamiseksi, sillä nämä ovat yhteydessä tilanteisiin, joissa haastateltavat kertoivat kokevansa merkityksellisyyttä työssään. Seuraavissa alaluvuissa esitetään tarkemmat tulokset liittyen työn merkityksellisyyden syntymiseen.

### 6.2.1 Kyvykkyys

Ensimmäinen Z-sukupolven haastatteluissa ilmenevä merkityksellisyyden kokemusta edistävä teema on kyvykkyys. Kyvykkyyteen liittyy olennaisesti oman osaamisen hyödyntäminen sekä onnistumisen kokemukset. Nuorille uransa alkuvaiheessa oleville työntekijöille on tärkeää tuntee itsensä osaavaksi ja päteväksi. He haluavat tehdä työtehtäviä, jotka vastaavat heidän osaamistaan, sillä se edesauttaa tehtävässä onnistumista. Samankaltaisia havaintoja on muun muassa Lips-Wiersman ja Wrightin (2012) viitekehityksessä, jossa yksi neljästä työn merkityksellisyyden ulottuvuudesta on täyden potentiaalin ilmaiseminen, johon liittyy kyky hyödyntää lahjojaan ja saada onnistumisen tunteita. Mitä enemmän työ vastaa henkilön kiinnostusta ja osaamista, ja siten mahdollistaa oman potentiaalin hyödyntämisen, sitä merkityksellisempänä työ koetaan.

H7: Se että pääset oikeasti tekemään sellaista [työtä] mitä haluat tehdä ja tykkäät tehdä ja sitten varsinkin, jos onnistut siinä, niin kyllä siitä tulee paljon enemmän merkityksellisyyden tunnetta kuin sitten se, että teet mitä joku toinen vaan sanoo ja hoidat semmoisia asioita mitä kuka tahansa voisi hoitaa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osaamiseen nähden liian helpot tehtävät, joissa työntekijöiden osaaminen ei pääse eduksi voivat heikentää kokemusta työn merkityksellisyydestä. Tämä vahvistaa aiempaa tutkimusta, jossa Hackman ja Oldham (1974) pitivät taitojen vaihtelevuutta eli omien taitojen ja kykyjen hyödyntämistä yhtenä työn ominaisuuksista, joka on yhteydessä työn merkityksellisyyteen ja vaikuttaa työntekijän motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja suoritukseen.

H8: Kun tekee liian helppoa työtä omaan tasoon nähden, niin se imee sitä merkityksellisyyttä, koska tuntuu ettei edes jaksa antaa koko panostaan - - tuntuu, että omat kyvyt jäävät piiloon. Haluaisi päästä käyttämään kaikkia resursseja, mitä itsestään löytyy. - - Ja sitten että pääsisi haastamaan myös itseään, koska nyt tuntuu, kun ei pääse yhtään haastaa itseensä - - tuntuu että kaikki taidot unohtuvat, kun ei pääse käyttämään niitä.

Merkityksellisyyden kokemusta heikentävänä Z-sukupolvi koki sen, että työntekijöiden toiveita ei kuunnella eikä työntekijälle anneta haastavampia tehtäviä tai mahdollisuutta näyttää, mihin kaikkeen heidän osaamisestaan olisi.

H7: Varsinkin jos tekee monta kertaa saman tehtävän - - [vaikka] tuntuu että osaisi tai pystyisi tekemään itse enemmän, mutta ei anneta mahdollisuutta.

Useissa haastatteluissa, kun kysyttiin, millaisissa tilanteissa haastateltavat kokevat merkityksellisyyttä, haastateltavat korostivat, että he kokevat merkityksellisyyttä, kun he kokevat onnistuvansa. Tällöin he myös tuntevat, että heidän työpanoksellaan on ollut merkitystä.

H3: - - sekin vaikuttaa työn merkityksellisyyteen, että kokeeko onnistuvansa omissa töissään ja siinä muiden tuki on tosi tärkeä.

Haastattelujen perusteella Z-sukupolvi kokee työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi silloin, kun heitä huomioidaan tai heidän onnistumisiaan korostetaan. Onnistumisen tunteen edellytyksenä on yhden haastateltavan mukaan se, että saa positiivista palautetta tekemästään työstä. Toiselle merkityksellisyyttä tuo se, kun saa kehuja tekemästään työstä, sillä se lisää tunnetta siitä, että hänen tekemällään työllä on merkitystä. Yksi Z-sukupolven edustajista korosti, että hänelle merkityksellisyys syntyy siitä, että hänen tekemänsä työtä arvostetaan eikä sitä pidetä itsestänselvyytenä. Kiitoksen saaminen

tehdystä työstä voi myös edistää kokemusta siitä, että oma rooli on arvokas ja siinä omalla osaamisella on merkittävä tehtävä jonkin asian onnistumisessa.

H5: Mun mielestä merkityksellisyyttä tuo se, että saa kiitosta omasta tehdystä työstä ja siitä, että sillä mitä itse tekee, on oikeasti merkitystä, eikä että se hukkuu johonkin massaan. Se ei ole vaan oletamus, että asiat hoituvat. Se että oikeasti arvostetaan sitä, että ne asiat hoituvat, koska minä tein sen.

Myös työyhteisön tuella on keskeinen rooli kyvykkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksessa. Hyvä työyhteisö, jossa tuetaan toisia ja jaetaan oppeja, mahdollistaa onnistumisen kokemukset, jotka puolestaan vaikuttavat työn merkityksellisyyteen.

H3: - - jos sitä merkityksellisyyttä voi myös löytää omasta oppimisesta ja henkilökohtaisesta kasvusta ja osaamisen kehittymisestä ja muusta, niin siinähan se työyhteisö pystyy tosi paljon edesauttamaan sitä. Jos on vaikka hyvä ilmapiiri, missä pystyy oppia muilta ja tuetaan toisia, koska sitten sekin vaikuttaa työn merkityksellisyyteen, että kokeeko onnistuvansa omissa töissään ja siinähan muiden tuki on tosi tärkeä.

## 6.2.2 Osallisuus

Osallisuus on toinen Z-sukupolven haastatteluissa ilmenneistä työn merkityksellisyyden teemoista. Osallisuuden kokemuksen edellytyksiä ovat nähdäksi ja kuulluksi tuleminen sekä oleminen osana suurempaa kokonaisuutta. Haastattelujen perusteella inkluusiivisissa työyhteisöissä, joissa kaikkien työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä kuullaan, on helpompaa kokea osallisuutta, koska se vahvistaa Z-sukupolven työntekijän kokemusta siitä, että oma työ on arvokasta ja sillä on merkitystä.

H1: Se tunne, että sä oot tullut nähdäksi tai kuulluksi työpaikalla lisää merkityksellisyyttä tosi paljon. Se luo tunteen, että että mun työpanoksella on ollut väliä ja tämä mitä minä teen täällä, mihin käytän kahdeksan tuntia päivästä, ja mihin herään aamulla kuudelta lähtemään sohjoon ulos, niin kyllähän se tuntuu hyvältä, että sillä on merkitystä, mitä sä teet, että se on tärkeätä työtä.

Vaikka Z-sukupolvi arvostaa työnantajan tarjoamaa vapautta, kuten joustavia työaikoja, heillä on myös tarve tulla nähdäksi työyhteisössä. Yksi haastateltavista toi esiin sen, että vaikka hän toivoo, että esihenkilö ei valvoisi hänen työaikojaan, hän kokisi kuitenkin työnsä arvokkaammaksi, jos työnantaja huomioisi sen, että hän ylipäättään saapuu työpaikalle.

H8: Mutta tällä hetkellä nyt kun tuntuu, kun muutenkin on vähän sellainen olo, että tekeekö työtä millä on tarkoitus ja sitten kun kukaan ei tyyliin edes



tiedä olenko töissä vai en - - että olisi tärkeää, että on siellä töissä, mutta ei olisi mitään sellaista, vaikka minuutilleen leimaussysteemiä tai joku pomo aina käyttämässä, että onko just tiettyyn aikaan jossain.

Nähdyksi tulemisen tarve liittyy osallisuuden kokemukseen esimerkiksi työnantajan antaman tunnustuksen kautta. Yksi haastateltavista kuvailee tilannetta, jossa on vaikeaa kokea merkityksellisyyttä sellaiseksi, jossa hänen työpanostaan ei huomioida ja hän ei saa kiitosta tekemästään työstä.

H5: - - ei tule kiitosta ja kukaan ei edes muista, että sä oot tehnyt sen tehtävän. Kyllä se syö sitä merkityksellisyyttä, jos sut unohdetaan.

Haastatteluista nousi ilmi se, että nähdyksi ja kuulluksi tulemisen tarpeeseen liittyy esimerkiksi se, että he saavat osallistua päätöksentekoon työpaikalla. Se, että työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita otetaan vastaan, mahdollistaa sen, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöä koskeviin asioihin. Työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen lisää Z-sukupolven kokemusten perusteella tunnetta siitä, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja että kaikki ovat tasavertaisia jäseniä työyhteisössä.

H9: Mä sanoisin, että hyvä työilmapiiri lähtee siitä, että kaikkia kunnioitetaan, kaikkien ajatukset ovat keskenään yhtä arvokkaita. Vähän tämmöinen ruotsalainen ”förankringsprocess”, että kaikkia ainakin kuullaan. Ja sitten voidaan yhdessä päätyä johonkin toiseen päätökseen, mutta silloin kaikki ovat jollain tavalla olleet mukana siinä päätöksenteossa, ainakin saaneet äänensä kuulluksi.

Nähdyksi ja kuulluksi tulemisen ohella haastateltavien kokemuksissa tilanteista, joissa heillä on ollut vaikeuksia kokea merkityksellisyyttä työssään, on ollut keskeistä se, että heillä on ollut vaikeuksia hahmottaa työtehtäviensä vaikutusta suurempaan kokonaisuuteen. Z-sukupolven työntekijät haluavat kokea, että heidän tekemällään työllä on olennainen vaikutus kokonaisuuden onnistumisessa. Aikaisemmassa kirjallisuudessa muun muassa Martela ja Pessi (2018) ovat tehneet samankaltaisia havaintoja siitä, että työ koetaan merkitykselliseksi silloin, kun se palvelee jotakin suurempaa tarkoitusta. Myös Stegerin ym. (2012) tutkimuksessa on osoitettu, että työ koetaan merkitykselliseksi silloin, kun sillä on jokin laajempi vaikutus. Jotta työntekijä pystyy arvioimaan omien työtehtäviensä vaikutusta kokonaisuuteen, Z-sukupolven työntekijät haluavat ymmärtää, miksi ja ketä varten työtä tehdään.

H10: Mulle on kyllä tärkeä aina tietää, että miksi sitä [työtä] tehdään. Jos se jää vähän epäselväksi, mihin se vaikuttaa niin sitten se tuntuu tosi tosi tympäännyttävältä. - - haluaa tietää, mihin se vaikuttaa se työ. Jos mä sen

tiedän, että se mun työ hyödyttää jotakuta niin sitten mä näen siinä sen merkityksen ja merkityksellisyyden.

Haastateltavat tuovat ilmi tilanteita, joissa heidän on ollut vaikeaa nähdä oman osuutensa vaikutusta kokonaisuuden onnistumisessa. Tämä viittaa Hackmanin ja Oldmanin (1974) työn ominaisuuksien teorian yhteen osa-alueeseen, jonka mukaan tehtävän sisällöllä ja vaikutuksella kokonaisuuteen on merkityksellisyyden kokemuksen kannalta olennainen merkitys. Koska uransa alkuvaiheessa olevien työntekijöiden omat työtehtävät ovat pieniä osia isosta kokonaisuudesta, he kokevat vaikeammaksi tuntea merkityksellisyyttä liittyen siihen, että heidän omat tehtävänsä olisivat olennainen osa lopputulosta.

H7: - - jos olet hoitanut tapahtumaan esimerkiksi kukat niin ei tule mitenkään sellainen olo, että tein hyvää työtä, mutta sitten jos itsellä on ollut isompi osa-alue - - tulee semmoinen merkityksellinen fiilis - - siksi on ollut välillä vaikea koordinaattorin tai harjoittelijan roolissa kokea sitä merkityksellisyyttä, koska sulla on ollut niin pieniä tehtäviä niissä isoissa projekteissa.

Toisaalta toinen haastateltavista korostaa sitä, että vaikka omat työtehtävät ovatkin pieniä, se motivoi, kun ymmärtää että ne auttavat kokonaisuuden onnistumisessa.

H5: Se myös motivoi, että tietää että näillä mun omilla pienillä jutuilla rakennetaan jotain yhteistä isoa, joka sitten näkyy enemmän konkreettisena kuin ne omat pienet jutut. Kyllä se melkein poikkeuksetta työtehtäviä tehtäessä olisi kiva, että se vaikuttaa oikeasti johonkin. Ei halua, että työ tuntuu turhalta.

Oman roolin merkitystä kokonaisuuden kannalta voi olla helpompaa ymmärtää muiden kautta. Haastatteluissa nousi esiin, että tiimin onnistumiset voivat olla yksi tapa kokea, että oma työ on osa isompaa kokonaisuutta.

H1: Mun mielestä merkityksellisyyttä saa myös työyhteisöstä. Varsinkin jos työpaikalla on vaikka työpari tai tehdään työtehtäviä tiimissä tai ne riippuvat jotenkin toisistaan, niin kyllä mun mielestä sitä merkityksellisyyttä saa myös siitä, että on tehnyt oman osansa siinä projektissa tai tulee yhteinen voitto sille tiimille tai onnistumisen tunne. On tavallaan osa jotakin isompaa asiaa, niin se voi olla.

Aikaisemmissa työn merkityksellisyyden tutkimuksissa sosiaaliset suhteet (Pratt & Ashforth 2003) sekä yhteenkuuluvuus ja yhteyden luominen muihin (esim. Lips-Wiersma & Wright 2012) ovat nousseet keskeisiksi tekijöiksi merkityksellisessä työssä. Z-sukupolvelle toteutetuissa haastatteluissa ei kuitenkaan korostunut tarve kokea vahvaa yhteenkuuluvuutta toisiin. Haastateltavat eivät esimerkiksi pitäneet sitä tärkeänä, että he jakavat työkavereidensa kanssa samanlaisia arvoja.

H2: Ehkä enemmän työnantajan yleiset arvot. Kyllä se on mahdollista tehdä töitä työkavereiden kanssa, kenellä on erilaiset arvot.

Empiiriset tulokset korostavat Z-sukupolven odotuksia monimuotoisen ja yhdenvertaisen työyhteisön puolesta. Z-sukupolvelle on tärkeää, että työyhteisö koostuu erilaisista taustoista tulevista ihmisistä.

H1: Ei mun työkaverin, vaikka poliittinen vakaumus, kuulu mulle millään tavalla ja jos niistä puhutaan kahvipöydässä, niin toivottavasti se keskustelu käydään silleen kunnioittavassa hengessä.

Empiiristen tulosten perusteella monimuotoisuutta, tasavertaisuutta ja yhdenvertaisuutta arvostava Z-sukupolvi on suvaitsevaisempi siinä, mitä tulee työkavereiden arvomaailmaan tai vakaumukseen. He arvostavat erilaisuutta, minkä takia he eivät pidä yhteenkuuluvuutta tai yhteyden luomista toisiin yhtä tärkeänä kuin aiemmat merkityksellisyyden ja työnantajan houkuttelevuuden tutkimukset ovat osoittaneet. Yhteenkuuluvuutta tärkeämpänä he pitävät osallisuutta ja tunnetta siitä, että oma rooli on arvokas osa organisaatiota.

### 6.2.3 Itsensä toteuttaminen

Kolmas aineistosta esiin nousseista työn merkityksellisyyden teemoista on itsensä toteuttaminen. Itsensä toteuttamisen yhteydessä korostuu erityisesti vapaus, joka on myös muun muassa Sakdiyakornin ym. (2021) ja Kapuścińskin ym. (2023) mukaan Z-sukupolvelle tärkeä arvo. Haastateltavien kokemukset vahvistavat Kapuścińskin ym. (2023) tutkimustuloksia vapauden tunteesta, joka on määritelty vapaudeksi suorittaa työtehtäviä haluamallaan tavalla, ilman työnantajan asettamia rajoituksia. Haastatteluissa itsensä toteuttamisen yhteydessä korostui erityisesti se, että itsensä toteuttaminen ilmenee silloin kun työntekijöille annetaan vapaus päättää itse, miten he suorittavat työtehtäviä.

H2: - - että voi toteuttaa itseään - - työnantaja antaa siihen mahdollisuuden ja antaa vapautta tehdä se tehtävä omalla tavalla - - että ei ole jotain tiettyä kaavaa, jolla sun on pakko suorittaa sitä tehtävää vaan sä voit soveltaa sitä ja toimia itselle esimerkiksi nopeammalla tai parhaalla tavalla.

Itseään toteuttava ihminen saa toimia omien ehtojensa mukaan. Se täyttää Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteorian mukaan omaehtoisuuden psykologisen perustarpeen, jolla on sisäistä motivaatiota ja sitä kautta työn merkityksellisyyttä edistävä vaikutus. Samoin Martelan & Pessin (2018) kirjallisuuskatsauksessa itsensä toteuttamisella viitataan autonomian kokemukseen työssä ja sen sanotaan yhdessä

laajemman päämäärän kanssa lisäävän kokemusta siitä, että työ on merkityksellistä. Työn ja vapaa-ajan tasapainoa arvostavalle sukupolvelle vapaus toteuttaa itseään tarkoittaa myös sitä, että työ ei saa rajoittaa työntekijän vapaa-aikaa liikaa, vaan se on mahdollista sovittaa yhteen muun elämän kanssa.

H4: Mä koen silloin merkityksellisyyttä, kun mä herään aamulla onnellisena. Kun mä saan itse päättää, että mitä mä teen ja milloin mä teen. Mä saan vapauden siihen, että miltä mun elämä näyttää.

H6: - - että minä voin tehdä vapaasti asioita ja työ ei rajoita minun vapaa-aikaani tai muuta elämää mitenkään suunnattomasti.

Aiemmassa työn merkityksellisyyden kirjallisuudessa Lips-Wiersma ja Wright (2012) ovat pitäneet kykyä ilmaista luovuuttaan osana täyden potentiaalin ilmaisemisesta. Myös haastatteluista kävi ilmi, että luovuuden ilmaiseminen voi olla myös tapa toteuttaa itseään. Yksi haastateltavista kuvailee, että hänelle vapaus toteuttaa itseään näkyy siinä, että hän saa olla luova ratkaisuisaan.

H9: Joo kyllä mä koen, että tämmöisessä ei niin suuressa taiteilijan työssä, niin se itsensä toteuttaminen tulee sitten niissä omissa luovissa ratkaisuissa, että jollekin se on tietty tapa vaikka kirjoittaa koodia, jollekulle se on sitten se, että miten tykkää piirtää raportteja ja sitten mulle se on esimerkiksi se, että miten mä tykkään keskustella asiakkaiden kanssa. Mä koen, että se on sitten taas mun hetki olla luova ja tuoda sitten omaa luovaa puolta esille.

Lips-Wiersman ja Wrightin (2012) mukaan itsensä toteuttaminen täyttyy puolestaan silloin, kun työntekijä voi olla uskollinen itselleen. Samanlaisia havaintoja tehtiin myös haastatteluista, joissa yksi haastateltavista korosti, että merkityksellisyys liittyy siihen, että saa tehdä valintoja, joiden takana pystyy seisomaan ja jotka vastaavat omia arvoja.

H1: Kyllä mä itse uskon, että osa siitä merkityksellisyydestä myös tuntuu siinä, että millä tavalla mä teen töitä ja mä koitan tehdä töitä mun arvojen mukaisesti ja mun hyvien käsitysten mukaisesti ja koitan edistää sitä alaa audiovisuaalista alaa, millä olen parempaan - - niin kyllähän se antaa semmoista lisämerkitystä sille työlle, että uskoo itse edistävänsä niitä omia tärkeitä arvoja sillä alalla.

#### 6.2.4 Myötävaikuttaminen

Myötävaikuttaminen on neljäs Z-sukupolven haastatteluista nousseista työn merkityksellisyyden teemoista. Myötävaikuttamisessa täyttyy Martelan ja Riekin (2018) mukaan neljäs psykologinen tarve hyväntahtoisuus, jonka mukaan ihmiset haluavat tehdä muille hyvää. Hyväntahtoisuus on myös Sakdiyakornin ym. (2021) tutkimuksessa yksi

Z-sukupolven tärkeimmistä arvoista. Haastateltavat kokevat työssä merkityksellisyyttä sellaisissa tilanteissa, joissa he ovat voineet auttaa konkreettisesti esimerkiksi jotain asiakasta. Seuraavissa katkelmissa tulee esiin Z-sukupolven esimerkkejä tilanteista, jolloin he ovat kokeneet itsensä merkityksellisiksi.

H3: - - on pystynyt oikeasti auttamaan ihmisiä, kenellä on vaikka rahan kanssa tosi vaikeata ja on saattanut soittaa asiakaspalveluun tosi silleen että on oikeasti hätä niin sitten se joku pieni, mitä on pystynyt tehdä niin. Tietää tavallaan, että tämä oikeasti auttoi, niin se on ollut merkityksellistä.

H8: Sellaisissa, että mulle tulee vaikka joku asiakas kipeän polven kanssa ja sitten me ollaan jumpattu sitä hänen kanssa kuukausi ja sitten hän toteaa että ne minun antamat tehtävät ovat auttaneet ja nyt hänen polvi ei ole enää kipeä. Niin sitten mä oon auttanut ihmistä ja sitten mä koen itseni merkitykselliseksi.

Haastateltavien kertomuksissa korostuu se, että he ovat työllään pystyneet tuomaan jotakin positiivista esimerkiksi helpotuksen tunnetta asiakkaalle ja voineet edistää sitä kautta heidän elämäänsä. Yksi haastateltavista kuvailee, että positiivisen tai iloisen mielen jättäminen toiselle ihmiselle voi myös olla sellainen tilanne, jossa kokee työnsä merkitykselliseksi.

H10: Mulle on aika ihanaa, jos mä pystyn jättämään jollekin ihmiselle positiivisen tunteen, vaikka iloisen mielen tai jotain helpotuksen tunnetta. Se on kyllä ihan parasta.

Vaikka aikaisemmassa kirjallisuudessa (esim. Martela & Pessi 2018; Steger ym. 2012) työn laajempaa tarkoitusta on pidetty edellytyksenä merkityksellisyydelle, kaikille haastateltaville ei ollut yhtä tärkeää, että he voivat työllään vaikuttaa myönteisesti maailmaan tai tuottaa jotakin suurempaa hyvää yhteiskunnalle.

H2: Sen ei välttämättä tarvitse olla osa mitään isompaa, kunhan se on vaikka sille tietylle ihmisryhmälle tai asiakasryhmälle tärkeä asia. Ja vaikka edistää niiden elämää jollain tavalla, niin sitten se on ihan merkityksellistä myös.

Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että työskentely yrityksessä, jonka missiona on tukea tai parantaa ihmisten hyvinvointia tuntuisi merkitykselliseltä. Tämä tukee Lips-Wiersman ja Wrightin (2012) työn merkityksellisyyden nelikentän yhtä ulottuvuutta muiden palvelemista, jolla viitataan muiden hyvinvoinnin edistämiseen aina yksilön auttamisesta laajemman muutoksen aikaansaamiseen.

H4: Mä koen, että yrityksen mission pitäisi jollain tavalla tukea ihan tavallisen, ihan jokaisen ihmisen hyvinvointia. Mä kokisin, että se liittyisi jollain tavalla semmoiseen yhteiskunnalliseen ongelmaan, joka meidän tulee

ratkaista ja jonka kanssa me ollaan koko aika vastakkain. Liittyy se sitten mielenterveyteen tai ihan kansanterveyteen. Parannetaan ihmisten työoloja.

Yksi haastateltavista mainitsi, että hän kokee oman työnsä erityisen merkitykselliseksi silloin, kun hän voi rakentaa jotakin uutta, jonka avulla voidaan helpottaa jonkun muun työtä. Myös seuraavassa esimerkissä kiteytyy Z-sukupolven halu tehdä muille hyvää.

H9: Koen että se [merkityksellisyys] liittyy siihen, että on rakentanut jotain uutta, joka helpottaa jotain sidosryhmää jollain tavalla. Kaikella työllähän toivottavasti tuottaa jonkinlaista lisäarvoa, mutta mun mielestä silloin kun rakennetaan jotain uutta, tehdään vaikka joku raportointiratkaisu, joka nopeuttaa jotain liiketoimintaprosessia tai esimerkiksi vaikka jos tekisi jotain vastuullisuusraportointia, niin se voisi johtaa siihen, että näihin ongelmiin herättäisiin ja sitten joku alkaisi edistämään jotakin asiaa sen takia. Silloin on kaikista merkityksellisin olo, kun on päässyt tekemään jotakin uutta, joka myös päättyy jonkun käyttöön eikä vaan että tehtiin vaan tekemisen takia.

Tulokset osoittavat, että merkityksellisyyden kokemukset liittyvät vahvasti työntekijän omaan rooliin ja työtehtäviin, jolloin työnantajan voi tarjota edellytykset sille, että tietyt ominaisuudet täyttyvät ja edesauttaa sitä, että työntekijä voi kokea työssään merkityksellisyyttä eli kyvykkyyttä, osallisuutta, itsensä toteuttamista tai myötävaikuttamista.

## 7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella työn merkityksellisyyden roolia työnantajabrändin houkuttelevuudessa Z-sukupolven näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan kolmeen osakysymykseen:

- *Miten työnantajabrändin houkuttelevuus rakentuu?*
- *Millaisia arvoja ja odotuksia Z-sukupolvella on työelämässä?*
- *Miten työn merkityksellisyys syntyy?*

Seuraavissa alaluvuissa esitetään teoreettiset johtopäätökset ja suosituksia liikkeenjohdolle Z-sukupolvelle toteutetun empiirisen tutkimuksen sekä aiemman kirjallisuuden perusteella. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen rajoitukset ja esitetään suosituksia jatkotutkimusta varten.

### 7.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella työnantajan houkuttelevuus muodostuu tietyistä organisaation ominaisuuksista, jotka mahdollistavat työntekijän arvoja vastaavan toiminnan. Houkuttelevuus ei siis muodostu pelkästään työnantajan tarjoamista eduista, kuten aiemmissa tutkimuksissa (esim. Ambler & Barrow 1996; Berthon ym. 2005), vaan se on vahvasti sidoksissa työntekijän arvomaailmaan. Työntekijöiden arvot vaikuttavat siis siihen, millaisia ominaisuuksia he arvostavat työnantajissa ja mitä paremmin nämä ominaisuudet sopivat työntekijöiden arvoihin, sitä houkuttelevampana työnantajabrändiä pidetään.

Huolimatta siitä, että työn merkityksellisyyden tutkimus on herättänyt viime aikoina kiinnostusta eri tutkimusaloilla sekä organisaatiokontekstissa, tutkijat eivät ole onnistuneet muodostamaan selkeää käsitystä siitä, miten merkityksellisyyden kokemus syntyy tai miten se on yhteydessä organisaation houkuttelevuuteen työnantajana. Siinä missä aiemmissa tutkimuksissa (esim. Martela & Pessi 2018; Blustein ym. 2023; Pratt & Ashforth 2003) merkityksellisyyden kokemusta on pidetty subjektiivisena kokemuksena eikä niinkään työhön liittyvänä ominaisuutena, tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että työn merkityksellisyys on sidoksissa työnantajaan liittyviin ominaisuuksiin, jotka mahdollistavat tiettyjä merkityksellisyyden kokemusta synnyttäviä tunteita

kyvykkyyttä, osallisuutta, itsensä toteuttamista ja myötävaikuttamista. Kun työnantajaan liittyvät odotukset tietyistä ominaisuuksista täyttyvät, työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä työssään. Näin ollen työn merkityksellisyys on osa työnantajan houkuttelevuutta.

Kuvio 11 täydentää aiemman kirjallisuuden perusteella muodostettua teoreettista viitekehystä (Kuvio 8) osoittamalla, että Z-sukupolven arvot vaikuttavat siihen, millaisia odotuksia heillä on työelämässä, ja millaisia työnantajabrändejä he pitävät houkuttelevina. Työn merkityksellisyys on muiden työnantajaan liittyvien ominaisuuksien ohella keino lisätä työnantajabrändin houkuttelevuutta. Vastauksena tutkimuksen ensimmäiseen osakysymykseen ”Miten työnantajabrändin houkuttelevuus syntyy?” tutkimustulokset osoittavat, että houkuttelevuus syntyy työntekijöiden arvoista ja odotuksista tiettyjä työnantajan ominaisuuksia kohtaan, mitkä edesauttavat merkityksellisyyden kokemusta ja muodostavat yhdessä työnantajabrändin houkuttelevuuden.



Kuvio 11 Työn merkityksellisyyden rooli työnantajabrändäyksessä Z-sukupolven näkökulmasta

Teoreettista viitekehystä on rikastettu kolmella työnantajabrändin houkuttelevuuden ulottuvuudella, jotka kuvailevat Z-sukupolvea houkuttelevaa työnantajabrändiä ja vastaavat tutkimuksen toiseen osakysymykseen ”Millaisia arvoja ja odotuksia Z-sukupolvella on työelämässä?”. Ensimmäinen Z-sukupolvea houkuttelevan työnantajan



ulottuvuus on ”Välittävä työnantaja”. Työnantaja voi osoittaa välittävyyttään muun muassa osoittamalla arvostusta huomioimalla työntekijöiden erilaisia työtapoja. Z-sukupolvi odottaa työnantajalta joustavuutta sekä vapautta, jotta he saavat työskennellä itsenäisesti ja omilla ehdoilla. Z-sukupolvelle on tärkeää pystyä soveltamaan taitojaan työssään. Lisäksi he odottavat työnantajien tarjoavan mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä.

”Välittävän työnantajan” ulottuvuudessa on samankaltaisuuksia aiempien Z-sukupolven arvoja tarkastelevien tutkimusten kanssa. Arvostuksen tunne on korostunut myös aiemmissa tutkimuksissa (esim. Sakdiyakorn ym. 2021; Kapuściński ym. 2023), mutta niissä on korostettu enemmän arvostuksen tarvetta tunnustusten ja palkitsemisen muodossa, kun taas tässä tutkimuksessa arvostus liittyy enemmän työnantajan osoittamaan ymmärrykseen ja inhimillisyyteen. Kehittymisen osalta aiemmat tutkimukset ovat korostaneet Z-sukupolven tarvetta edetä urallaan ja saada taloudellisia palkkioita (esim. Kapuściński ym. 2023). Tämä tutkimus viittaa kuitenkin siihen, että Z-sukupolvea ei ensisijaisesti motivoi taloudelliset kannustimet vaan sen sijaan he asettavat etusijalle mahdollisuudet kehittää itseään, johon myös Panditan (2022) ja Dreweryn ym. (2023) tutkimustulokset viittaavat. Kasvumahdollisuudet liittyvät vahvasti Z-sukupolven henkilökohtaiseen kehittymiseen ja jatkuvaan oppimiseen.

Joustavuuteen liittyvät löydökset heijastelevat aikaisempien tutkimusten tuloksia Z-sukupolven tarpeesta vapauden tunteelle ja itsenäisyydelle (esim. Pandita 2022; Ozkan & Solmaz 2015). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että tarve vapaudelle ja joustavuudelle kumpuaa sekä Z-sukupolven odotuksista työelämän tasapainoon sekä yksilöllisten tarpeiden täyttämiseen. Itsenäisyyden yhteydessä korostui erityisesti se, että Z-sukupolvi haluaa, että työnantajat luottavat heihin ja heidän osaamisensa ja he saavat tehdä muokata työtään omannäköiseksi. Lisäksi haastatteluissa korostui työelämän ja vapaa-ajan näkeminen toisistaan irrallisina. Z-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaansa ja toivoo, että työnantaja myös arvostaa työntekijöiden henkilökohtaista elämää, ja sitä että työ ei rajoittaisi heidän vapaa-aikaansa.

Toinen tutkimuksessa esiin nousseista työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuuksista on ”Inklusiivinen työyhteisö”. Aiemmissa Z-sukupolven tutkimuksissa (esim. Lassleben & Hofmann 2023; Pandita 2022) on havaittu, että Z-sukupolvea houkuttelee iloinen työilmapiiri ja positiiviset suhteet työkavereihin, mikä lisää yhteisöllisyyttä ja helpottaa yhteyden luomista muihin. Tämän tutkimuksen perusteella Z-sukupolvi ei kuitenkaan

arvosta yhtä paljon työpaikan sosiaalisia tekijöitä. Heille tärkeämpää on, että kaikki tulevat keskenään toimeen ja että jokainen saa olla oma itsensä. Tämä korostaa Z-sukupolven odotusta monimuotoisesta työpaikasta, jossa kaikki ovat tasavertaisia työyhteisön jäseniä, mikä vahvistaa Dreweryn ym. (2023) tuoretta tutkimusta.

Kolmas työnantajan houkuttelevuuden ulottuvuus ”Vastuullinen organisaatio” vahvistaa aiempia tutkimuksia (esim. Rzemieniak & Wawer 2021; Kim & Austin 2020; Kapuściński ym. 2023) siinä, että vastuullisuus ja yhteiskuntavastuutoimet voivat toimia organisaatioilla keinona luoda kilpailuetua houkutellessaan Z-sukupolvea. Z-sukupolvelle on tärkeää, että yritykset pyrkivät edistämään vastuullisuutta kaikilla kolmella osa-alueella. Myös oikeudenmukaisuus nousi esiin tasavertaisuutta arvostavan Z-sukupolven vastauksista, mikä vahvistaa Sakdiyakornin ym. (2021) aiempaa tutkimusta. Lisäksi arvojen yhteensopivuus organisaation kanssa nousi useammassa vastauksissa kriittiseksi tekijäksi työnantajan valinnassa, mikä osoittaa yhdenmukaisuutta Reisin ym. (2017) tutkimuksen kanssa ja korostaa arvojen tärkeää roolia työnantajan houkuttelevuuden syntymisessä.

Vastauksena tutkimuksen kolmanteen osakysymykseen ”*Miten työn merkityksellisyys syntyy?*” tutkimuksen tulokset osoittavat, että työnantajaan liittyvät ominaisuudet vaikuttavat kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Työnantaja, joka osoittaa arvostusta, antaa työntekijöille heidän osaamistaan vastaavia työtehtäviä sekä huolehtii siitä, että työntekijä pystyy haastamaan ja kehittämään itseään saa aikaan tunteen kyvykkyydestä. Kun työntekijälle annetaan vapautta muokata työtään itsensä näköiseksi, se saa aikaan tunteen siitä, että työntekijä pystyy toteuttamaan itseään ja tekemään työtä omien ehtojensa mukaan, mikä ilmenee itsensä toteuttamisena. Hyvässä työilmapiirissä, jossa kommunikoidaan avoimesti ja kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti lisää puolestaan tunnetta siitä, että oma rooli on osa suurempaa kokonaisuutta ja edesauttaa sitä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työympäristöönsä liittyviin asioihin. Nämä saavat puolestaan aikaan tunteen osallisuudesta. Työskentely vastuullisessa organisaatiossa, joka pyrkii edistämään ihmisten ja ympäristön hyvinvointia lisää tunnetta siitä, että omalla työllään voi vaikuttaa myönteisesti muihin, mikä saa aikaan myötävaikuttamisen kokemuksen. Työn merkityksellisyys syntyy näin ollen kyvykkyyden, osallisuuden, itsensä toteuttamisen ja myötävaikuttamisen seurauksena.

Näillä neljällä merkityksellisyyden teemalla on yhtäläisyyksiä itseohjautuvuusteorian kanssa, jonka yhteyttä muun muassa Deci ja Ryan (1985) sekä Martela ja Riekkö (2018) ovat tutkineet työn merkityksellisyydelle. Tutkimuksen löydökset vahvistavat aiempia tutkimuksia siinä, että kyvykkyys (Deci & Ryan 1985), itsensä toteuttaminen (Martela & Pessi 2018), hyväntahtoisuus (Martela & Riekkö 2018), myötävaikuttaminen (Rosso ym. 2010) ja laajempi päämäärä (Martela & Pessi 2018; Steger ym. 2012) ovat yhteydessä merkityksellisyyden syntymiseen. Aiemmissä työn merkityksellisyyden tutkimuksissa työn merkityksellisyyden ulottuvuuksiksi nousseet yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan 1985) ja yhteys muihin (Rosso ym. 2010; Lips-Wiersma & Wright 2012) eivät kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella ole yhteydessä merkityksellisyyden kokemukseen. Tutkimustulokset osoittavat, että Z-sukupolvelle yhteenkuuluvuuden ja jaettujen arvojen sijaan tärkeämpää on tunne osallisuudesta eli siitä, että oma työ on arvokasta ja he tulevat työpaikalla nähdyiksi ja kuulluiksi.

Koska tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn merkityksellisyys on sidoksissa työnantajaan liittyviin ominaisuuksiin, jotka edesauttavat merkityksellisyyden kokemusta, tämän tutkimuksen tulokset eivät vahvistaneet aiempien tutkimuksien (esim. Bailey & Madden 2016); Steger & Dik 2010) löydöksiä siitä, että työn merkityksellisyys ulottuu työn ulkopuolelle ja voi auttaa tunnistamaan merkityksellisyyttä myös työntekijän henkilökohtaisessa elämässä.

## **7.2 Liikkeenjohdolliset suositukset**

Tämän tutkimuksen tulokset auttavat ymmärtämään Z-sukupolven odotuksia työnantajia kohtaan ja kehittämään työnantajabrändejä, jotka houkuttelevat Z-sukupolven työnhakijoita. Tunnistamalla Z-sukupolven arvoja työelämässä, esihenkilöt sekä henkilöstöhallinnan ammattilaiset voivat paremmin luoda sellaisen työympäristön, jossa Z-sukupolvi viihtyy ja he pystyvät motivoimaan ja luomaan sitä kautta hyvinvoivia ja myös tuottavampia työntekijöitä. Ottamalla Z-sukupolven ainutlaatuiset arvot ja odotukset huomioon, on heidän sitouttamisensa organisaatioon myös helpompaa. Taulukossa 3 esitetään liikkeenjohdollisia suosituksia Z-sukupolvelle kohdistetusta työnantajabrändäyksestä, joka sisältää merkityksellisyyden näkökulman.

Taulukko 3 Liikkeenjohdon suositukset

Z-sukupolvea houkutteleva työnantajabrändi	Suosituksia liikkeenjohdolle
<b>Korosta työntekijän roolia organisaatiossa</b>	Kerro työntekijälle, miten hänen roolinsa liittyy organisaation tavoitteisiin ja miten tärkeä se on niiden saavuttamiseksi.
<b>Anna vapautta toteuttaa itseään</b>	Anna työntekijälle vastuu tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kannusta hyödyntämään erilaisia lähestymistapoja työn suorittamiseen.
<b>Tue kehittymistä</b>	Kerro mahdollisuuksista osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Aseta selkeitä tavoitteita ja anna työntekijälle konkreettisia askelia niiden saavuttamiseen. Tarjoa haasteita ja mahdollisuuksia laajentaa osaamista erilaisilla työtehtävillä.
<b>Tarjoa joustavuutta ja työelämän tasapainoa</b>	Tarjoa joustavia tapoja työn suorittamiseen ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä mahdollistaa paremman työn ja vapaa-ajan tasapainon.
<b>Edistä monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta</b>	Korosta organisaation sitoutumista monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja osallistamiseen. Viesti, että jokainen saa olla oma itsensä ja rohkaise työntekijöitä tuomaan esiin omia näkemyksiään ja mielipiteitä.
<b>Kommunikoi läpinäkyvästi</b>	Rakenna luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä rohkaisemalla avoimeen keskusteluun. Vastaanota palautetta ja viesti avoimesti ja läpinäkyvästi yrityksen tavoitteista, muutoksista ja haasteista.
<b>Osoita sitoutuminen vastuullisuuden edistämiseksi</b>	Esittele organisaation kestävä kehitys ja yritysten sosiaaliseen vastuun tavoitteet. Mittaa edistystä näillä osa-alueilla ja osoita sitoutuminen vastuullisuuden edistämiseksi.
<b>Toimi arvojen mukaisesti</b>	Varmista, että organisaation kulttuuri heijastaa arvoja kaikissa tilanteissa. Puutu tarvittaessa arvojen vastaiseen käytökseen.

Organisaatiot, jotka kohtaavat haasteita Z-sukupolven osaajien rekrytoinnissa tai sitouttamisessa, voivat tarkastella organisaationsa käytänteitä Z-sukupolven arvojen ja odotusten näkökulmasta. Taulukkoon nostetut suositukset toimivat ohjeina organisaatioille, joissa työskentelee nuoria Z-sukupolven edustajia.

Tutkimuksen tulokset korostavat merkityksellisyyden roolia osana työnantajan houkuttelevuutta. Tämä löydös voi auttaa organisaatioita ymmärtämään, miten merkityksellisyyttä koetaan työssä myös muiden kuin Z-sukupolven työntekijöiden näkökulmasta ja kiinnittää huomiota työnantajabrändäyksessään siihen, miten merkityksellisyydestä voidaan viestiä potentiaalisille työnhakijoille.

Merkityksellisyyteen viittaavat löydökset voivat tarjota myös työhyvinvointiin perehtyneille ammattilaisille uutta tietoa siitä, millaiset kokemukset vahvistavat merkityksellisyyttä työssä ja miten näitä kokemuksia voidaan edistää ja vaikuttaa näin ollen työntekijöiden hyvinvointiin.

### 7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa havaitaan joitakin rajoituksia, jotka vaikuttavat tutkimustulosten yleistettävyyteen. Ensimmäiseksi rajoitteeksi muodostuu haastattelujen määrä. Vaikka haastatteluihin pyrittiin valitsemaan henkilöitä erilaisista koulutustaustoista, tutkimuksen aineisto koostui kymmenen Z-sukupolven edustajan kokemuksista, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Toiseksi kaikki haastateltavat henkilöt olivat suomalaisia, mikä saattaa vaikuttaa merkittävästi erilaisessa kulttuuriympäristössä toteutetun tutkimuksen tuloksiin. Jatkotutkimusehdotuksena on suorittaa vastaava laadullinen tutkimus toisessa Pohjoismaassa tai jopa täysin erilaisessa kulttuurissa Euroopan ulkopuolella.

Kolmanneksi haastatteluihin valittujen ikä saattaa muodostaa rajoituksia tulosten yleistettävyydelle. Yksi haastateltavien valintakriteereistä oli se, että haastateltaville on kertynyt jo jonkin verran työkokemusta omalta alalta, minkä takia kaikista nuorimmat Z-sukupolven edustajat jäivät pois otannasta. Jatkotutkimusehdotuksena on haastatella Z-sukupolven nuorimpia henkilöitä tai tehdä esimerkiksi vertailevaa tutkimusta nuorimpien ja vanhimpien Z-sukupolven edustajien välillä.

Laadullisen tutkimuksen luonne asettaa myös joitakin rajoituksia tutkijan tulkinnan merkittävän roolin vuoksi. Erityisesti haastatteluissa, joissa haastateltiin Z-sukupolven edustajia tutkijan lähipiiristä, on olemassa riski väärille tulkinnoille. Tutkija oli kuitenkin tietoinen tästä aineistoa kerätessään ja pyrki antamaan haastateltaville tilaisuuden kertoa omista kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti ja pyrki välttämään haastateltavien liiallista ohjailua.

Työnantajabrändäyksen näkökulmasta olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin rekrytoinnin näkökulmaa. Yksi mahdollinen lähestymistapa olisi toteuttaa laadullinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettäisiin sisällönanalyysia. Tutkimuksessa keskityttäisiin Z-sukupolven reaktioihin erilaisiin työnantajabrändäyksen elementteihin, kuten rekrytointitapahtumiin tai työpaikkailmoitusten sisältöihin ja analysoitaisiin näiden elementtien vaikutusta työnantajabrändin muodostumiseen ja työnantajan houkuttelevuuteen.



## Lähteet

- Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Ahmad, A. – Khan, M. N. – Haque, M. A. (2020) Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 21(1), 27–38.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3), 185–206.
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501–517.
- Backhaus, K. B. – Stone, B. A. – Heiner, K. (2002) Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, Vol. 41 (3), 292–318.
- Bailey, C. – Lips-Wiersma, M. – Madden, A. – Yeoman, R. – Thompson, M. – Chalofsky, N. (2019) The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the special Issue ‘Meaningful Work: Prospects for the 21st Century.’ *Journal of Management Studies*, Vol. 56 (3), 481–499.
- Bailey, C. – Madden, A. (2016) What Makes work meaningful - Or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 57 (4), 53–61.
- Baron, A. (2023) *Employer branding*. Teoksessa: Encyclopedia of Human Resource Management, Second Edition, 103–104.
- Bencsik, A. – Horváth-Csikó, G. – Juhász, T. (2016) Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, Vol. 8 (3), 90–106.
- Bergstrom, A. – Blumenthal, D. – Crothers, S. (2002) Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, Vol.5 (2–3), 133–142.
- Berthon, P. – Ewing, M. – Hah, L. L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24 (2), 151–172.
- Binu Raj, A. – Akbar J. N. – Subramani A.K. (2022) Building corporate reputation through corporate social responsibility: the mediation role of employer branding. *International Journal of Social Economics*, Vol. 49 (12), 1770–1786.

- Biswas, M. K. – Suar, D. (2016) Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, Vol. 136, (1), 57–72.
- Blustein, D. L. – Lysova, E. I. – Duffy, R. D. (2023) Understanding Decent Work and Meaningful Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10 (1), 289–314.
- Carless, S. A.– Wintle, J. (2007) Applicant Attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 15 (4), 394–404.
- Cascio, W. F. (2003) *Changes in workers, work, and organizations*. Teoksessa: W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, 401–422. John Wiley & Sons, Inc.
- Cennamo, L. – Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (8), 891–906.
- Chew, J. – Chan, C. C. A. (2008) Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, Vol. 29 (6), 503–522.
- Chillakuri, B. – Mahanandia, R. (2018) Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 (4), 34–38.
- Chillakuri, B. (2020) Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 (7), 1277–1296.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000), “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior”, *Psychology Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–269.
- Deloitte (2023) The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>, haettu 13.10.2023.
- Denzin, N. K. (1970) *The research act in sociology : a theoretical introduction to sociological methods*. London: Butterworths.



- Drewery, D. – Truong, M. – Fannon, A.-M. (2023) Gen Z students' work-integrated learning experiences and work values. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Vol. 13 (5), 1023–1036.
- Edelman (2023) Edelman Trust Barometer. Global Report.  
<https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>, haettu 12.10.2023.
- El-Menawy, S. M. A. – Saleh, P. S. (2023) How does the mediating role of the use of social media platforms foster the relationship between employer attractiveness and generation Z intentions to apply for a job? *Future Business Journal*, Vol. 9 (1), 65–13.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2015) *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2014) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- European Commission (2023) Corporate sustainability and responsibility. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en), haettu 20.1.2024.
- Ewing, M. T. – Pitt, L. F. – de Bussy, N. M. – Berthon, P. (2002) Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, Vol. 21(1), 3–22.
- EY (2023) Is Gen Z the spark we need to see the light? – Gen Z Segmentation Study. [https://www.ey.com/en\\_us/consulting/is-gen-z-the-spark-we-need-to-see-the-light](https://www.ey.com/en_us/consulting/is-gen-z-the-spark-we-need-to-see-the-light), haettu 29.10.2023.
- Firfiray, S. – Mayo, M. (2017) The Lure of Work-Life Benefits: Perceived Person-Organization Fit As A Mechanism Explaining Job Seeker Attraction To Organizations. *Human Resource Management*, Vol. 56 (4), 629–649.
- Fratričová, J. – Kirchmayer, Z. (2018) Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 (2), 28–39.
- Galletta, A. – Cross, W. E. (2013) *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond : From Research Design to Analysis and Publication*. New York, NY: New York University Press.
- Ghauri, P. N. – Grønhaug, K. (2005) *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Pearson Education, London.
- Gioia, D. (2021) A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 57 (1), 20-29.

- Gioia, D. A. – Corley, K. G. – Hamilton, A. L. (2013) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), 15–31.
- Glaser, B. – Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Sociology Press.
- Goh, E. – Lee, C. (2018) A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 73, 20–28.
- Goh, E. – Okumus, F. (2020) Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 33, 100603.
- Greening, D. W. – Turban, D. B. (2000) Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, Vol. 39 (3), 254–280.
- Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1974) *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*.
- Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1976) *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. – Sinivuori, E. (2007) *Tutki ja kirjoita (13., osin uudistettu painos)*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huo, M. L. – Boxall, P. (2018) Instrumental work values and responses to HR practices: A study of job satisfaction in a Chinese manufacturer. *Personnel Review*, Vol. 47 (1), 60–73.
- Jaswal, P. – Bhattacharya, S. (2022) Employer branding-An Employer Attractiveness Tool, Attractiveness Factors for Millennial. *Cardiometry*, Vol. (24), 652–661.
- Junça Silva, A. – Dias, H. (2022) The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis* (2005), Vol. 31 (8), 1–16.
- Kapuściński, G. – Zhang, N. – Wang, R. (2023) What makes hospitality employers attractive to Gen Z? A means-end-chain perspective. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 29 (4), 602–616.

- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), 1–22.
- Kim, S. – Austin, L. (2020) Effects of CSR initiatives on company perceptions among Millennial and Gen Z consumers. *Corporate Communications*, Vol. 25 (2), 299–317.
- Kotler, P. – Armstrong, G. – Harris, L. C. – Piercy, N. (2017) *Principles of marketing*. 7th European ed. Pearson Education, Harlow.
- Kultalahti, S. – Viitala, R. (2015) Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 (1), 101–114.
- Kumari, S. – Saini, G. K. (2018) Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention? *Career Development International*, Vol. 23 (4), 444–462.
- Lassleben, H. – Hofmann, L. (2023) Attracting Gen Z talents: Do Expectations Towards Employers Vary by Gender? *Gender in Management*, Vol. 38 (4), 545–560.
- Li, L. – Lappas, T. – Liu, R. (2024) Measuring employer attractiveness in diverse talent markets. *Decision Support Systems*, Vol. 177, 114079.
- Lievens, F. – Highhouse, S. (2003) The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company’s Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56 (1), 75–102.
- Lievens, F. (2007) Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, Vol. 46 (1), 51–69.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, Calif: Sage.
- Lips-Wiersma, M. – Wright, S. (2012) Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, Vol. 37 (5), 655–685.
- Lloyd, S. (2002) Branding from the inside out. *BRW*, Vol. 24 (10), 64–66.
- Losekam, S. – Lipovac, L. (2022) Employer Branding für die Generationen Y und Z: Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility bei der Arbeitgeberwahl. *Zeitschrift Führung und Organisation*, Vol. 91 (2), 116–124.
- Love, L. F. – Singh, P. (2011) Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 (2), 175–181.

- Lysova, E. I. – Allan, B. A. – Dik, B. J. – Duffy, R. D. – Steger, M. F. (2019) Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 110, 374–389.
- Lysova, E. I. – Fletcher, L. – El Baroudi, S. (2023) What Makes Work Meaningful? 12.7.2023. <https://hbr.org/2023/07/what-makes-work-meaningful>, haettu 3.11.2023.
- Making Hybrid Work Work. March 16, 2022. <<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>>, haettu 13.10.2023.
- Malka, A. – Chatman, J. A. (2003) Intrinsic and Extrinsic Work Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-Being: A Longitudinal Study. *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol. 29 (6), 737–746.
- Maloni, M. – Hiatt, M. S. – Campbell, S. (2019) Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, Vol. 17 (3), 100320-.
- Martela, F. – Pessi, A. B. (2018) Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, 363–363.
- Martela, F. – Riekkari, T. J. J. (2018) Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, 1157–1157.
- Martela, F. (2020) Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? *Työn tuuli*, Vol. 2020 (1), 8–16.
- Maurya, K.K. – Agarwal, M. (2018) Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 (2), 312–330.
- McKinsey (2023) What is Gen Z? <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>, haettu 12.10.2023. 3.3.2023.
- Microsoft (2022) Work Trend Index: Annual Report. Great Expectations:
- Nanjundeswaraswamy, T. S. – Bharath, S. – Nagesh, P. (2022) Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, ennakkovertokkojulkaisu.

- Ng, E. S. – Posch, A. – Köllen, T. –Kraiczy, N. – Thom, N. (2022) Do “one-size” employment policies fit all young workers? Heterogeneity in work attribute preferences among the Millennial generation. *Business Research Quarterly*, 234094442210855-.
- OECD (2023) OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market, OECD Publishing, Paris. <<https://www.oecd.org/employment-outlook/2023>>, haettu 29.10.2023.
- Oxford Learner’s Dictionaries (2023) Gen Z noun. Oxford Advanced Learner’s Dictionary. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/gen-z>, haettu 29.10.2023.
- Ozkan, M. – Solmaz, B. (2015) The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, Vol. 26, 476–483.
- Pandita, D. (2022) Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 14 (3/4), 556–569.
- Pratt, M. G. – Ashforth, B.E. (2003) *Fostering Meaningfulness in Working and at Work*. Teoksessa: K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.). 2003. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline: 309-327. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Reis, G. G. – Braga, B. M. – Trullen, J. (2017) Workplace Authenticity as an Attribute of Employer Attractiveness. *Personnel Review*, Vol. 46 (8), 1962–1976.
- Rosso, B. D. – Dekas, K. H. – Wrzesniewski, A. (2010) On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 30 (C), 91–127.
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, Vol. 55 (1), 68–78.
- Rzemieniak, M. – Wawer, M. (2021) Employer branding in the context of the company’s sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of generation Z. *Sustainability*, Vol. 13 (2), 1–25.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

[ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>, haettu 07.01.2024.

- Sakdiyakorn, M. – Golubovskaya, M. – Solnet, D. (2021) Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 94, 102822-.
- Schwartz, S.H. (1994) Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, Vol. 50 (4), 19–45.
- Sen, S. – Bhattacharya, C. – Korschun, D. (2006) The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 (2), 158–166.
- Sharma, R. – Prasad, A. (2018) Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 (3), 536–566.
- Shavitt, S. (1990) The role of attitude objects in attitude functions. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 26 (2), 124–148.
- Sivertzen, A.-M. – Nilsen, E. R. – Olafsen, A. H. (2013) Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *The Journal of Product & Brand Management*, Vol- 22 (7), 473–483.
- Steger, M. F. – Dik, B. J. – Duffy, R. D. (2012) Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, Vol. 20 (3), 322–337.
- Steger, M. F. – Dik, B. J. (2010) *Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work*. Teoksessa: P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work*, 131–142. Oxford University Press.
- Steger, M. F. (2016) *Creating Meaning and Purpose at Work*. Teoksessa: The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work, 60–81. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Strauss, A. – Corbin, J. (1998) *Basics of qualitative research*. Sage.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Svejenova, S. (2005) “The Path with the Heart”: Creating the Authentic Career. *Journal of Management Studies*, Vol. 42 (5), 947–974.
- Tan, K.-L. – Sim, A.K.S. – Yap, S.S.-N. – Vithayaporn, S. – Rachmawati, A.W. (2023) A systematic review of meaningful work unifying 20 years of theoretical and

- substantive contributions (2000–2020). *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 20 (3), 462–512.
- Tanwar, K. – Prasad, A. (2017) Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, Vol. 46 (2), 389–409.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Universum (2023a) The Most Attractive Employers in Finland – Professionals. <https://universumglobal.com/fi/professionals-2023/>, haettu 16.11.2023.
- Universum (2023b) The Most Attractive Employers in Finland – Students. <https://universumglobal.com/fi/opiskelijat-2023/>, haettu 16.11.2023.
- Universum (2023c) World’s Most Attractive Employers. <https://universumglobal.com/wmae2023/>, haettu 28.10.2023.
- Universum (2023d) The rising importance of employer branding in 2023. 20.6.2023. <https://universumglobal.com/blog/rising-importance-employer-branding-2023/>, haettu 28.10.2023.
- Van Hoye, G. – Saks, A. M. (2011) The Instrumental-Symbolic Framework: Organisational Image and Attractiveness of Potential Applicants and their Companions at a Job Fair. *Applied Psychology*, Vol. 60 (2), 311–335.
- Vansteenkiste, M. – Neyrinck, B. – Niemiec, C. P. – Soenens, B. – De Witte, H. – Van den Broeck, A. (2007) On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80 (2), 251–277.
- World Economic Forum (2023) The Future of Jobs Report 2023. 30 April 2023. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>, haettu 20.10.2023.
- Yasin, R. – Huseynova, A. – Atif, M. (2023) Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, Vol. 30 (1), 369–383.
- YLE (8.2.2024) Työnantajat ihmeissään nuorten työnhakijoiden vaatimusten kanssa – pelkkä hyvä palkka ei enää kelpaa <https://yle.fi/a/74-20073140>, haettu 8.4.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Haastattelun toteutus ja haastattelukysymykset

Tässä haastattelussa tutkitaan työn merkityksellisyyden roolia työnantajabrändäyksessä Z-sukupolven näkökulmasta kolmen pääteeman: työnantajan houkuttelevuuden, Z-sukupolven arvojen ja odotuksien sekä työn merkityksellisyyden kautta. Teemoja tarkastellaan avoimien kysymyksien ja tarvittaessa tarkentavien kysymyksien avulla, joiden avulla voidaan syventyä haastateltavien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin työelämästä.

Haastattelussa kerättyjä tietoja hyödynnetään pro gradu -tutkielmaa varten eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Haastatteluun osallistuminen on luottamuksellista ja vapaaehtoista. Haastattelut tallennetaan litterointia varten ja niiden hävittämisestä tutkimuksen suorittamisen jälkeen huolehditaan asianmukaisesti. Henkilötiedot sekä muut tunnistetiedot häivytetään, jotta haastateltavien henkilöllisyys pysyy salassa.

- Saako haastattelun nauhoittaa puhelimeen?
- Saako vastauksiasi käyttää tutkimuksessa?

#### Taustatiedot

- Syntymävuosi?
- Missä roolissa ja millä alalla työskentelet tällä hetkellä?
- Kuinka monta vuotta olet ollut työelämässä?

Avoimet kysymykset:

#### Teema 1 – Työnantajan houkuttelevuus

Millaisiin asioihin kiinnität huomiota, kun haet uutta työtä?

Millainen on sinun unelmiesi työnantaja?

Miksi nämä tekijät ovat sinulle tärkeitä?

Millaisia etuja unelmiesi työnantaja tarjoaa työntekijöille?

Miksi sinusta on tärkeää, että työnantaja tarjoaa näitä etuja?

Millaisen kuvan se antaa työnantajasta?

Millainen työnantaja ei houkuttele sinua hakemaan töihin organisaatioon?



## **Teema 2 – Z-sukupolven arvot ja odotukset työelämässä**

Mitkä ovat sinulle tärkeitä arvoja työelämässä?

Miten nämä arvot näkyvät työpaikalla?

Miksi nämä arvot ovat tärkeitä?

Onko sinusta tärkeää jakaa työnantajan kanssa samanlaisia arvoja?

Millaisia odotuksia sinulla on työnantajalle?

Onko mainitsemillasi arvoilla jokin yhteys odotuksiisi työnantajasta?

## **Teema 3 – Työn merkityksellisyys**

Mistä merkityksellisyys syntyy sinulle työssä?

Oletko kokenut merkityksellisyyttä työelämässä?

Anna esimerkki tilanteesta. Miltä se tuntuu?

Anna esimerkki tilanteesta, jossa sinun on ollut vaikea kokea merkityksellisyyttä työssäsi. Miltä se tuntuu?

Tarkentavat kysymykset:

### **ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN**

#### **Itsensä toteuttaminen:**

Miten tärkeänä pidät sitä, että saat toteuttaa itseäsi työssä?

Miten tärkeänä pidät sitä, että voit hyödyntää luovuuttasi?

#### **Omaehtoisuus:**

Onko sinusta tärkeää, että työnantaja tarjoaa vapautta? Kerro lisää.

Onko sinusta tärkeää, että työnantaja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn? Kerro lisää.

Miten tärkeänä pidät joustavaa työympäristöä (esim. etätyö)?

Miten tärkeänä pidät sitä, että voit muokata työtäsi muun elämän ympärille?

### **OSAAMINEN, KEHITTYMINEN JA PALKITSEMINEN**

#### **Osaaminen:**

Millainen merkitys sillä on, että saat hyödyntää osaamistasi työssä?

Millainen rooli onnistumisen kokemuksilla on työelämässä?

Onko sinusta tärkeää kokea, että tekemääsi työtäsi arvostetaan? Miksi?

#### **Itsensä kehittäminen:**

Onko sinusta tärkeää, että työnantaja tarjoaa tukea itsensä kehittämiseksi?

Onko sinusta tärkeää, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia edetä uralla?

**Palkitseminen:**

Onko työnantajan antama tunnustus sinulle tärkeää? Kerro lisää.

Millainen merkitys työnantajan tarjoamilla taloudellisilla eduilla, kuten palkalla tai etuuksilla on?

Millainen merkitys sillä on, että työ tarjoaa taloudellista turvaa?

**YHTEISÖLLISYYS**

**Yhteisöllisyys:**

Millainen työkuulttuuri unelmiesi työnantajalla olisi?

Millaisessa työyhteisössä viihdyt parhaiten?

Millainen rooli yhteisöllisyydellä on työelämässä?

**Yhteenkuuluvuus:**

Miten tärkeänä pidät yhteenkuuluvuutta työelämässä?

Miten tärkeänä pidät sitä, että jaat työkavereiden kanssa samanlaisia arvoja?

**LAAJEMPI TARKOITUS**

**Laajempi tarkoitus:**

Miten tärkeää on kokea, että tekemäsi työ palvelee suurempaa kokonaisuutta?

Onko sinusta tärkeää, että työlläsi on olennainen vaikutus muiden ihmisten elämään tai työhön (organisaatiossa tai sen ulkopuolella)?

**Myönteinen vaikutus:**

Miten tärkeänä pidät sitä, että voit tuottaa työn kautta hyvää muille? Millaisissa tilanteissa koet tätä?

Miten tärkeänä pidät sitä, että yrityksen toiminta on vastuullista? Kerro lisää.

Miten tärkeänä pidät sitä, että yrityksen toiminta on eettistä? Kerro lisää.

Onko sinusta tärkeää, että työsi kautta voit vaikuttaa myönteisesti muihin (esim. ympäristöön ja yhteiskuntaan)? Jos kyllä, niin miksi koet sen tärkeäksi?

## Liite 2. Aineistohallintasuunnitelma

### Tutkimusaineisto

Aineistotyyppi	Sisältää henkilötietoja	Tuotan aineiston itse	Joku muu on tuottanut aineiston	Muuta huomioitavaa
<i>Haastattelut</i>	x	x		

### Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Laadin tutkittavilleni tietosuojailmoituksen ja toimitan sen heille ennen aineiston keruuta

Henkilötietojen osalta rekisterinpitäjänä toimii opiskelija  yliopisto

Aineistoni ei sisällä henkilötietoja

### Aineiston käyttöön liittyvät luvat ja oikeudet

Tarvittavat luvat ja niiden hankkiminen

Aineistotyyppi: Haastattelut

Tutkittavilta on pyydetty lupa heidän vastauksien hyödyntämiseksi tässä pro gradu - tutkielmassa. Kerättyä dataa käytetään vain tutkimuksen tekemiseen.

### Aineiston säilyttäminen tutkimuksen aikana

Missä säilytät aineistoasi tutkimuksen aikana?

Yliopiston verkkokansiossa

Yliopiston tarjoamassa Seafire-pilvipalvelussa

Jossakin muualla, missä?

### Aineiston dokumentointi ja metadata

Aineiston dokumentointi

Käytän aineiston dokumentointiin

tutkimuspäiväkirjaa

erillistä dokumenttia, johon kirjaan aineiston pääasiat, kuten tehdyt muutokset, analyysin vaiheet sekä esim. muuttujien merkitykset

aineiston mukana kulkevaa readme-tiedostoa, jossa kuvataan aineiston pääasiat

jotain muuta, mitä?

### **Aineiston järjestys ja eheys**

Säilytän alkuperäisen aineiston erillään tutkimuksenteon aikana käyttämästäni aineistosta, jotta voin palata alkuperäiseen, jos tarvetta ilmenee.

Versionhallinta: mietin jo ennen tutkimuksenteon alkua, miten tulen nimeämään eri aineistoversiot ja noudan sitä systemaattisesti

Tiedostan jo tutkimuksen alussa aineistoni elinkaaren, ja varaudun tilanteisiin, joissa data saattaa huomattavasti muuttua, kuten esim. nauhoitus, litterointi, konversio toiseen tiedostomuotoon, tallentaminen jne.

### **Metadata**

Tallennan aineistoni arkistoon tai tietopankkiin, joka huolehtii metadatatista puolestani.

Minun pitää luoda metadata, koska arkisto, johon tallennan aineiston edellyttää sitä.

En tallenna aineistoani julkiseen arkistoon, enkä tarvitse metadatatia.

### **Aineisto tutkimuksen valmistuttua**

Mitä aineistollesi tapahtuu, kun tutkimus valmistuu?

Säilytän kaiken datan 5 vuotta Turun yliopiston suosituksen mukaan.

Jos säilytät dataa, kuvaa, missä: Henkilökohtaisella kovalevyllä