



**TURUN
YLIOPISTO**

Mikä tekee työnantajasta houkuttelevan?

Y- ja Z-sukupolvea edustavien kasvatustieteen maistereiden näkemyksiä työnantajan houkuttelevuuteen

Kasvatustiede
Pro gradu -tutkielma

Laatija:
Aino Löytynoja

10.11.2022

Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede

Tekijä: Aino Löytynoja

Otsikko: Mikä tekee työnantajasta houkuttelevan? Y- ja Z-sukupolvea edustavien kasvatustieteen maistereiden näkemyksiä työnantajan houkuttelevuuteen

Ohjaaja: Yliopistonlehtori, dosentti Anne Laiho

Sivumäärä: 73s., 3 liites.

Päivämäärä: 03.11.2022

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Y- ja Z-sukupolvia edustavien kasvatustieteen maistereiden näkemyksiä työnantajan houkuttelevuuteen. Työnantajille kohdistuneet odotukset ovat muuttuneet viimeisimpien vuosien aikana nopeasti, joten houkuttelevuuden tekijöiden selvittäminen on tarpeen. Suomalaisen työelämän nuorimmat sukupolvet muodostavat vähitellen työelämän enemmistön vanhempien sukupolvien eläköityessä. Tästä syystä heidän työnantajille kohdistamien odotusten ja toiveiden selvittäminen on tärkeää. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja teoriaosuudessa käsitellään työnantajakuva ja siihen vahvasti liitoksissa olevaa houkuttelevuuden käsitettä. Teoreettisessa osiossa tarkastellaan myös sukupolven käsitettä sekä suomalaisen työelämän nuorimpia sukupolvia eli Y- ja Z-sukupolvia.

Tutkimuksen aineisto koostuu seitsemästä kasvatustieteen maisterin teemahaastattelusta, jotka on toteutettu touko-kesäkuussa 2022. Neljä kasvatustieteen maisteria edusti Y-sukupolvea ja kolme Z-sukupolvea. Tutkimuksen aineisto teemoiteltiin sisällönanalyysillä hyödyntäen aineistolähtöistä näkökulmaa painottaen. Aineistosta muodostui yhteensä neljä pääteemaa sekä niihin olennaisesti liittyviä alateemoja. Pääteemat olivat työtehtävän ominaisuudet, organisaatiokulttuuri, kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet sekä työnantajakohtaiset tekijät. Houkuttelevan työnantajan tärkeimpiä yksittäisiä tekijöitä olivat työnantajan joustavuuden tekijät, kehittymismahdollisuudet, etenemismahdollisuudet sekä työyhteisö.

Työnantajan houkuttelevuuden näkökulmasta kasvatustieteilijöitä ei ole aikaisemmin tutkittu yksittäisenä joukkona. Tutkimus antoi arvokasta tietoa Y- ja Z-sukupolvea edustavien kasvatustieteilijöiden näkemyksistä työnantajan houkuttelevuuteen. Aihetta tulisi kuitenkin tutkia lisää sekä kasvatustieteilijöiden että yleisesti Y- ja Z-sukupolvien edustajien keskuudessa. Näin voitaisiin muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, mitkä tekijät tekevät työnantajasta houkuttelevan.

Asiasanat: työnantajakuva, työnantajamielikuva, houkuttelevuus, kasvatustieteilijät, Y-sukupolvi, Z-sukupolvi

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Työnantajakuva ja houkuttelevuus	3
2.1	Työnantajakuvan käsite ja sen tausta	3
2.2	Houkuttelevuuden käsite ja ulottuvuudet	5
2.3	Aikaisempia tutkimuksia työnantajan houkuttelevuudesta	8
3	Sukupolvet työelämässä	13
3.1	Sukupolven käsite	13
3.2	Suomalaisen työelämän sukupolvet	16
3.3	Työelämän nuorimmat sukupolvet aikaisemmissä tutkimuksissa	18
3.4	Sukupolvikäsitteen problematiikka	19
4	Tutkimuksen toteuttaminen	22
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuskysymykset	22
4.2	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu	24
4.3	Aineiston tuottaminen ja aineiston kuvaus	25
4.4	Aineiston analyysimenetelmä	27
5	Houkutteleva työnantaja kasvatustieteen maistereille	30
5.1	Työtehtävän ominaisuudet	30
5.1.1	Monipuolinen ja motivoiva työ	31
5.1.2	Oman työn autonomia	32
5.1.3	Työsuhteen luonne	33
5.2	Organisaatiokulttuuri	34
5.2.1	Työnantajan arvot	35
5.2.2	Työnantajan toimintatavat	37
5.2.3	Työyhteisö	39
5.2.4	Johtaminen ja esihenkilötyö	41
5.3	Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet	42
5.4	Työnantajakohtaiset tekijät	44
5.4.1	Työpaikan sijainti	44
5.4.2	Organisaation koko	45
5.4.3	Kokonaispalkitseminen	47
5.5	Tärkeimmät houkuttelevan työnantajan tekijät	50
6	Lopuksi	53
6.1	Johtopäätökset ja pohdinta	53
6.2	Jatkotutkimusehdotuksia	60
7	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	62
	Lähteet	68
	Liitteet	74
	Liite 1. Haastattelukutsu	74
	Liite 2. Toinen haastattelukutsu	75

Kuviot

KUVIO 1. HOUKUTTELEVUUDEN ULOTTUVUUDET	8
KUVIO 2. HOUKUTTELEVAN TYÖNANTAJAN OMINAISUUDET	30
KUVIO 3. TEEMA 1. TYÖTEHTÄVÄN OMINAISUUDET JA SEN ALATEEMAT	31
KUVIO 4. TEEMA 2. ORGANISAATIOKULTTUURI JA SEN ALATEEMAT	34
KUVIO 5. TEEMA 3. KASVU- JA URAKEHITYSMAHDOLLISUUDET	42
KUVIO 6. TEEMA 4. TYÖNANTAJAKOHTAISET TEKIJÄT	44
KUVIO 7. TÄRKEIMMÄT TYÖNANTAJAN HOUKUTTELEVUUDEN TEKIJÄT	50

Taulukot

TAULUKKO 1. HOUKUTTELEVUUDEN MALLIN ULOTTUVUUDET	7
TAULUKKO 2. TYÖNANTAJAN HOUKUTTELEVUUSTEKIJÄT YPAI-TUTKIMUKSISSA	10
TAULUKKO 3. TYÖNANTAJAN HOUKUTTELEVUUSTEKIJÄT MUKAILLEN UNIVERSUM FINLANDIN OPISKELIJATUTKIMUKSIA	11
TAULUKKO 4. TYÖNANTAJAN HOUKUTTELEVUUSTEKIJÄT MUKAILLEN UNIVERSUM FINLANDIN AMMATTILAISTUTKIMUKSIA	12
TAULUKKO 5. HAASTATELTAVIEN TAUSTATIEDOT	27

1 Johdanto

Suomalaiseen työelämään liittyvä keskustelu on jo pitkään pyörinyt väestöllisen huoltosuhteen heikkenemisen ympärillä (esim. Ruotsalainen 2013; Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015, 14; Aalto ym. 2020, 17; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 23). Huoltosuhteen heikkeneminen on seurausta ikääntyneen väestön kasvusta, keskimääräisen eliniän noususta ja syntyvyyden laskusta. Vaikka huoltosuhde on suomalaisessa työelämässä heikentynyt, ovat työurat samaan aikaan pidentyneet. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015, 14–15, 37.) Tästä syystä Suomen työelämässä työskentelee tällä hetkellä useiden eri sukupolvien edustajia, jotka ovat tottuneet keskenään erilaisiin toimintatapoihin ja sääntöihin. Nuorempien sukupolvien on koettu haastavan vanhempien sukupolvien tavat tehdä työtä pyrkiessään kehittämään työn tekoa vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. (Järvensivu 2010, 161.)

Tällä hetkellä suomalaisen työelämän nuorimmat sukupolvet eli Y- ja Z-sukupolvet ovat aiheuttaneet paljon keskustelua aina työpaikan kahvihuoneista internetin erilaisille keskustelukanaville. Nuoremmat sukupolvet herättävät kiinnostusta, sillä heidän koetaan suhtautuvan työhön eri tavoin kuin vanhempien sukupolvien. Heidän ajatellaan asettavan työelämälle ja työnantajille uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia. Nuorempia sukupolvia on kuvailtu muun muassa kärsimättömiksi ja vaativiksi (mm. Pyöriä, Saari, Ojala & Siponen 2013, 3; Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019 323). Toisaalta nuoria sukupolvia on luonnehdittu kehittymishaluisiksi, nopeasti uutta oppiviksi sekä digitaalisia alustoja vaivattomasti hyödyntäviksi (Mellanen & Mellanen 2020, 42).

Jotta yritysten on mahdollista menestyä ja erottautua kilpailijoistaan, on sen kyettävä houkuttelemaan itselleen osaavimmat työntekijät. Tässä pro gradu -tutkielmassa ollaan kiinnostuneita Y- ja Z-sukupolvea edustavien asiantuntijapuolen kasvatustieteen maistereiden ajatuksista työnantajan houkuttelevuuteen liittyen. Työnantajan houkuttelevuuden tekijöiden selvittäminen on tärkeää, jotta työnantajat voivat kehittää omaa toimintaansa ja tätä kautta lisätä omaa houkuttelevuuttaan kasvatustieteilijöiden keskuudessa. Maaliskuussa 2020 Suomen työelämä muuttui lyhyessä ajassa koronaviruspandemian myötä huomattavasti (Sutela & Pärnänen 2021, 5). Digitaaliset työkalut nousivat tällöin ensisijaisen tärkeiksi työn teon välineiksi suurimman osan suomalaisista siirtyessä etätöihin (Ruohomäki 2020, 21). Koronavirus pakotti työnantajat muuttamaan vakiintuneita käytänteitään, ja tarkastelemaan työn tekemistä uudesta näkökulmasta. Nämä työelämässä lyhyellä aikavälillä tapahtuneet

muutokset ovat vaikuttaneet siihen, mitä työnantajalta nyt ja tulevaisuudessa odotetaan. Tästä syystä työnantajan houkuttelevuuden tekijöiden selvittäminen on tarpeen.

Työnantajan houkuttelevuutta on perinteisesti tutkittu organisaation näkökulmasta. Tällöin on oltu kiinnostuneita organisaation nykyisten työntekijöiden ajatuksista työnantajaansa kohtaan sekä siitä, millä tavoin työnantajien on mahdollista houkuttaa potentiaalisimmat työnhakijat osaksi omaa organisaatiotaan (esim. Duunitori 2022; Great Place To Work 2022). Tämä pro gradu -tutkielma tuo esiin toisenlaisen näkökulman työnantajan houkuttelevuuteen. Tutkimus tuo työssäkäyvien henkilöiden ääneen kuuluviin. Tutkittavien ajatuksia hyödyntäen yritysten on mahdollista kehittää omaa toimintaansa vastaamaan paremmin työnhakijoiden ja muuten työelämässä vaikuttavien henkilöiden toiveisiin. Koska potentiaalisimpien työntekijöiden houkuttelevuus osaksi organisaatiota, on menestykselle välttämätöntä, on tämän näkökulman selvittäminen tärkeää. Jos hakijoiden ja muiden työelämässä toimivien henkilöiden ajatuksia ei selvitetä, on työnantajien haastavaa houkuttaa omaan yritykseensä osaavimpia henkilöitä.

Tutkimuksen taustoittavana tekijänä toimivat suomalaisen työelämän nuorimmat sukupolvet (Järvensivu & Syrjä 2014, 56). Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään työnantajan houkuttelevuuden tekijöitä kohderyhmän keskuudessa. Tutkimus toteutetaan laadullisella tutkimusotteella haastatteleamalla Y- ja Z-sukupolvea edustavia asiantuntijaksi valmistuneita kasvatustieteen maistereita. Koska työelämän nuorimmat sukupolvet ovat vähitellen muodostamassa suomalaisen työväestön enemmistöä, on heidän ajatusten ymmärtäminen tärkeää.

Houkuttelevuuden ilmiöön liittyy olennaisesti työnantajamielikuvan ja houkuttelevuuden käsitteet (Ambler & Barrow 1996; Berthon, Ewing ja Hah 2005). Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksen työntekijöiden sekä potentiaalisten työnhakijoiden ajatuksia yrityksestä työnantajana (Ambler & Barrow 1996, 187; Kauhanen 2012, 69). Houkuttelevuutta tarkastellaan näkökulmasta, jossa pyritään selvittämään tekijöitä, jotka lisäävät tai vähentävät yritysten houkuttelevuutta työnantajana. Houkuttelevuuden käsite on sidoksissa työnantajamielikuvaan, sillä on havaittu, että mitä houkuttelevammaksi organisaation nykyinen henkilöstö ja potentiaaliset työntekijät kokevat organisaation, sitä vahvempi on organisaation työnantajamielikuva ja -brändi.

2 Työnantajakuva ja houkuttelevuus

2.1 Työnantajakuvan käsite ja sen tausta

Työnantajakuvan (*Employer Brand*) käsitteellä tarkoitetaan nimensä mukaisesti organisaation nykyisen henkilöstön sekä potentiaalisten työntekijöiden mielikuvaa työnantajasta. Ilmiöön liittyvät ajatukset siitä, millainen yritys on työnantajana. Työnantajakuvasta käytetään myös käsitettä työnantajamielikuva. (Kauhanen 2012, 69.) Työnantajakuvan käsite määriteltiin ensimmäisen kerran 1990-luvulla. Tim Ambler ja Simon Barrow (1996) sanoittivat työnantajakuvan tarkoittavan toiminnallisten (*functional*), taloudellisten (*economic*) ja psykologisten (*psychological*) etujen kokonaisuutta, joka liittyy olennaisesti työllistymiseen ja on yhdistettävissä tiettyyn yritykseen. Toiminnallisilla eduilla tarkoitetaan työntekijää kehittävästä ja työntekijän kannalta hyödyllistä toimintaa. Taloudelliset edut puolestaan tarkoittavat aineellisia tai rahallisia palkkioita ja psykologiset edut viittaavat tunteisiin, kuten yhteenkuulumisen ja merkityksellisyyden tunteisiin. (Ambler & Barrow 1996, 187.) Työnantajakuvalla on todettu olevan vaikutusta etenkin nuorempien henkilöiden kohdalla siihen, minkälaisista organisaatioista kiinnostutaan ja minkälaisissa organisaatioissa halutaan työskennellä (Chițu 2020, 220; Kauhanen 2012, 69; Rampl & Kenning 2014).

Työnantajamielikuvaan liittyviä tekijöitä ja sen syntymistä ovat tutkineet muun muassa Backhaus (2016), Backhaus ja Tikoo (2004), Berthon ym. (2005), Lievens ja Slaughter (2016) sekä Moser, Tumasjan ja Welp (2017). He ovat kaikki hyödyntäneet tutkimuksissaan edellä esitettyä Amblerin ja Barrowin määritelmää työnantajamielikuvasta. Backhaus ja Tikoo (2004) sekä Berthon ym. (2005) ovat monipuolistaneet tutkimuksillaan työnantajakuvan käsitettä. Backhaus ja Tikoo liittivät työnantajakuvaan työnantajabrändäyksen käsitteen ja havainnollistivat työnantajakuvan ja työnantajabrändäyksen suhdetta. Berthon ym. selvittivät tutkimuksessaan työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä ja loivat saatujen tulosten perusteella työnantajan houkuttelevuuden mallin. (Backhaus & Tikoo 2004; Berthon ym. 2005.)

Työnantajamielikuvan teoreettinen tausta on yhdistelmä henkilöstöjohtamisen ja brändijohtamisen teorioita. Työnantaja on eräänlainen brändi, jonka kanssa työntekijä rakentaa ja kehittää suhdettaan. Työnantajamielikuvan rakentamiseen liittyy olennaisena käsitteenä työnantajabrändäys (*Employer Branding*), jolla tarkoitetaan yrityksen tavoitteellista toimintaa kehittää yrityksen imagoa, jotta se nähtäisiin potentiaalisena työnantajana. (Ambler & Barrow 1996, 185.) Työnantajabrändäys on strategista toimintaa, joka mahdollistaa

kilpailijoista erottautumisen. Yrityksestä käytetään tässä yhteydessä käsitettä työnantajabrändi ja työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä viestiä henkilöstönsä ja potentiaalisille työntekijöille, että yritys on työpaikkana haluttu ja houkutteleva. (Dabirian, Paschen & Kietzmann 2019, 83; Rampl & Kenning 2014, 219.) Työnantajabrändäyksen tavoitteena on edistää selkeää näkemystä siitä, mikä tekee yrityksestä erilaisen ja halutun työnantajan. Sen kohderyhmään kuuluvat sekä yrityksen työntekijät että yrityksen ulkopuoliset henkilöt. Työnantajabrändäyksen avulla on mahdollista vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan. Tavoitteena on ainutlaatuinen ja tunnistettava työnantajabrändi. (Backhaus & Tikoo 2004, 502; Sharma & Prasad 2018, 538.)

Dabirian ym. (2019) mukaan yrityksen työnantajabrändin rakentaminen on seurausta kolmesta vaiheesta. Ensinnäkin työnantaja kehittää arvolupauksen. Arvolupauksessa tulisi korostua ne asiat, jotka työnantaja lupaa työntekijöilleen tarjota. Tämän jälkeen arvolupauksesta aletaan viestimään julkisesti, niin että ne tulevat potentiaalisten työntekijöiden ja muiden ulkopuolisten sidosryhmien tietoisuuteen. Tavoitteena on vakiinnuttaa yritys halutuksi työnantajaksi, joka houkuttelee itselleen parhaat osaajat. Viimeisessä vaiheessa annetut lupaukset lunastetaan. Onnistuneen työnantajabrändin arvolupaukset näkyvät yrityksen nykyisten työntekijöiden arjessa. Lisäksi työnantajan tulisi kiinnittää huomioita siihen, että mikäli hän lupaa rekrytointiprosessin aikana jotakin, tulisi siitä pitää kiinni myös palkkauksen jälkeen. Kun sisäinen työnantajabrändäys toteutetaan oikein, vahvistaa se ajatusta yrityksestä hyvänä työpaikkana ja työnantajana ja on näin vahvasti sidoksissa myös työnantajakuvan käsitteeseen. (Dabirian ym. 2019, 83.)

Työnantajakuvaa voidaan tarkastella sisäisesti eli organisaatiossa työskentelevien henkilöiden näkökulmasta ja ulkoisesti eli muiden kuin yrityksessä työskentelevien henkilöiden näkökulmasta. Sisäinen työnantajakuva liittyy siihen, miten organisaation nykyinen henkilöstö näkee työnantajansa. Ulkoinen työnantajakuva puolestaan tarkastelee muiden kuin organisaatiossa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä tietystä organisaatiosta ja siitä, millaista he ajattelevat, että siellä työskentely olisi. Sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan huomioiminen on tärkeää, sillä ne täydentävät toisiaan. Kun yrityksen sisäinen työnantajakuva on vahva, saattavat yrityksen nykyiset työntekijät viestittää työnantajastaan ulkoisesti hyvänä työpaikkana. Tämä voi puolestaan lisätä työnantajan houkuttelevuutta potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta.

2.2 Houkuttelevuuden käsite ja ulottuvuudet

Houkuttelevuuden (*Attractiveness*) käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Tässä tutkimuksessa houkuttelevuuden käsitettä lähestytään näkökulmasta, joka pyrkii selvittämään tekijöitä, jotka lisäävät työnantajan houkuttelevuutta eli vetovoimaisuutta. Houkuttelevuuden käsite on Berthonin ym. (2005) mukaan tällöin sidoksissa työnantajamielikuvaan, sillä on todettu, että mitä houkuttelevammaksi potentiaaliset työntekijät kokevat työnantajan, sitä vahvempi on kyseisen organisaation työnantajamielikuva ja -brändi. Työnantajamaineen ja -mielikuvan määrittäminen on osaltaan haastavaa, koska samat tekijät eivät ole houkuttelevia kaikille. Ihmiset ovat erilaisia niin iän, elämäntilanteen, koulutus- ja kulttuuritaustan kuin uratavoitteiden suhteen. (Berthon ym. 2005, 156, 168.) Kaikille samat ominaisuudet eivät siis lisää työnantajan houkuttelevuutta.

Yritysten kilpailukyvyn kannalta on olennaista pystyä houkuttelemaan organisaatioon parhaimmat osaajat. Tästä syystä yritykset ovat jo pitkään olleet kiinnostuneita siitä, miten voisivat houkutella potentiaalisimpia osaajia osaksi organisaatiotaan. Potentiaalisen työntekijän näkökulmasta houkuttelevuus voidaan nähdä erilaisina etuina, joita työntekijä kuvittelee saavansa työskennellessään jossakin tietyssä yrityksessä (Berthon ym. 2005, 151). Etenkin nuorten ammattilaisten houkutteleminen ja organisaatioon sitouttaminen on nykyään välttämätöntä. Yritykset taistelevat monilla aloilla työvoimapulaa vastaan, ja tästä syystä työnantajakuvan merkitys on viime vuosina kasvanut. Työnantajat kilpailevat osaavimmasta työvoimasta ja ovat riippuvaisia siitä, kuinka houkuttelevaksi heidän yrityksensä koetaan. Tästä syystä yritysten on myös pohdittava sitä, keitä he haluavat houkutella osaksi organisaatiotaan. (Chițu 2020, 220.) Työnantajalla on oltava selkeä visio siitä, keitä se haluaa organisaatioonsa houkutella, sillä kaikille työelämässä toimiville samat asiat eivät ole houkuttelevia.

Toistaiseksi ainut paljon tutkittu malli työnantajan houkuttelevuudesta on Berthon ym. (2005) kehittänyt viiden ulottuvuuden malli. He selvittivät tutkimuksessaan työnantajan houkuttelevuuden tekijöitä australialaisen yliopiston loppuvaiheen opiskelijoilla. Tutkimustulosten seurauksena Berthon ja kumppanit julkaisivat laajennetun näkemyksen työnantajamielikuvan muodostumisesta. He tutkivat työnantajamielikuvaan liittyviä houkuttelevuuden ulottuvuuksia ja onnistuivat havaitsemaan niitä yhteensä viisi: ”Kiinnostavuus” (*Interest Value*), ”Toimiva työyhteisö” (*Social Value*), ”Taloudellinen

kannattavuus” (*Economic Value*), ”Kehittymismahdollisuudet” (*Development Value*) ja ”Vetovoimaisuus” (*Application Value*). (Berthon ym. 2005, 156, 159–162.)

Houkuttelevuuden ensimmäinen ulottuvuus, ”Kiinnostavuus” arvioi, missä määrin yksilö kiinnostuu tai kokee houkuttelevaksi työnantajan, joka tarjoaa jännittävän tai mielenkiintoisen työympäristön, uusia tapoja tehdä työtä ja joka hyödyntää työntekijänsä luovuutta tuottaakseen korkealaatuisia ja innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Toinen houkuttelevuuden ulottuvuus, ”Toimiva työyhteisö” selvittää sitä, kuinka houkuttelevaksi yksilö kokee työnantajan, joka tarjoaa hauskan ja iloisen työympäristön, hyvät työyhteisösuhteet ja työilmapiirin. Kolmas houkuttelevuuden ulottuvuus, ”Taloudellinen kannattavuus” arvioi, sitä kuinka houkuttelevaksi yksilö kokee työnantajan, joka tarjoaa henkilöstölleen keskimääräistä korkeamman palkan, kattavat työsuhde-edut, turvallisen työympäristön ja hyvät etenemismahdollisuudet. Houkuttelevuuden neljäs ulottuvuus, ”Kehittymismahdollisuudet” tarkastelee sitä, kuinka houkuttelevaksi henkilö kokee työnantajan, joka antaa työntekijöilleen tunnustusta, itsetuntoa ja itsevarmuutta sekä uraa edistävää kokemusta, joka voi toimia esimerkiksi ponnahduslautana tulevaan työhön. Houkuttelevuuden viimeinen eli viides ulottuvuus, ”Vetovoimaisuus” arvioi sitä, kuinka houkuttelevaksi yksilö kokee työnantajan, joka tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden soveltaa oppimaansa ja opettaa muita asiakaslähtöisessä ja ihmisläheisessä ympäristössä. (Berthon ym. 2005, 159–162.) Vaikka houkuttelevuuden ulottuvuudet lähestyvät ilmiötä eri näkökulmista, kannattaa niitä tarkastella yhdessä. Tämä mahdollistaa monipuolisemman ymmärryksen houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä.

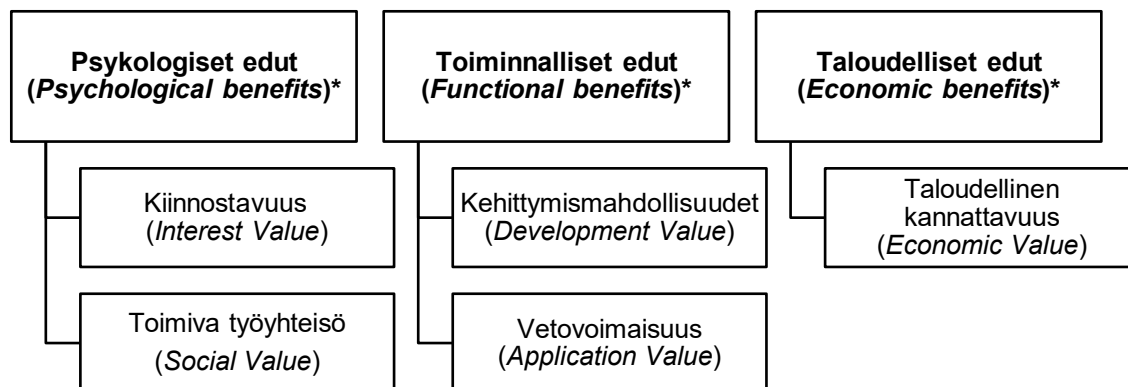
Berthonin ym. (2005) houkuttelevuuden ulottuvuudet on muodostettu 25 alaulottuvuudesta. Alun perin Berthonin ja kumppaneiden tutkimuksessa alaulottuvuuksia oli yhteensä 32, mutta ne rajautuivat lopulta 25 alaulottuvuuteen. He testasivat malliansa ja saatujen tuloksien perusteella päätyivät poistamaan mallista seitsemän ulottuvuutta, sillä ne eivät olleet riittävän luotettavia. Lopullinen työnantajan houkuttelevuuden malli (EmpAt) sisältää yhteensä 25 alaulottuvuutta, jotka on esitelty taulukossa 1. Alaulottuvuuksien avulla selvitetään sitä, kuinka tärkeiksi ne koetaan potentiaalista työnantajaa harkittaessa. Nämä alaulottuvuudet muodostavat houkuttelevuuden pääulottuvuudet. (Berthon ym. 2005, 157–158.)

Taulukko 1. Houkuttelevuuden mallin ulottuvuudet (mukaihen Berthon ym. 2005, 158, 160–161)

Ulottuvuus	Alaulottuvuus
Kiinnostavuus (Interest Value)	Työskentely jännittävässä/mielenkiintoisessa ympäristössä
	Innovatiivinen työnantaja – uudenaikaiset työtavat / tulevaisuuteen katsova
	Organisaatio arvostaa ja hyödyntää luovuuttasi
	Organisaatio tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita
Toimiva työyhteisö (Social Value)	Hauska työympäristö
	Hyvät välit esihenkilösi kanssa
	Hyvät välit työtovereidesi kanssa
	Kannustavat ja rohkaisevat työkaverit
Taloudellinen kannattavuus (Economic Value)	Onnellinen työympäristö
	Hyvät etenemismahdollisuudet organisaatiossa
	Vakituinen työsuhde organisaatiossa
	Käytännönläheinen kokemus organisaatiossa
Kehittymismahdollisuudet (Development Value)	Keskimääräistä korkeampi peruspalkka
	Houkutteleva kokonaiskompensaatio
	Tunnustus/ Arvostus johdolta
	Ponnahduslauta tulevaisuuden työllistymiseen
Vetovoimaisuus (Application Value)	Tunnet olosi hyväksi, koska työskentelet kyseisessä organisaatiossa
	Tunnet olosi itsevarmemmaksi, koska työskentelet kyseisessä organisaatiossa
	Saavutat uraa tukevaa kokemusta
	Humanitaarinen organisaatio – antaa takaisin yhteiskunnalle
	Mahdollisuus soveltaa oppimia asioita käytännössä
	Mahdollisuus opettaa muille oppimaasi
	Hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus
	Organisaatio on asiakasorientoitunut

Tässä 5-osaisessa mallissa on laajennettu Amblerin ja Barrowin (1996) työnantajakuvan määritelmän kolme ulottuvuutta viideksi. Amblerin ja Barrowin mallin kolme ulottuvuutta: toiminnalliset, taloudelliset ja psykologiset edut liittyvät kaikki olennaisesti Berthonin ja kumppaneiden 5-osaiseen malliin. Amblerin ja Barrowin mallin toiminnallisiin etuihin liittyvät Berthonin ym. mallista ulottuvuudet kehittymismahdollisuudet ja sovellettavuus, taloudellisiin etuihin viittaa suoraan houkuttelevuuden ulottuvuus taloudellinen kannattavuus ja psykologisiin etuihin puolestaan liittyvät ulottuvuudet kiinnostavuus ja toimiva työyhteisö.

(Ambler & Barrow 1996 187; Berthon ym. 2005, 162.) Kuviossa 1. on esitelty vielä selkeyden vuoksi kyseisten elementtien sidoksisuus.



Kuvio 1. Houkuttelevuuden ulottuvuudet Amblerin & Barrowin (1996) malli* ja Berthon ym. (2005) malli yhdistettynä

2.3 Aikaisempia tutkimuksia työnantajan houkuttelevuudesta

Työnantajan houkuttelevuutta on tutkittu usein työnantajan näkökulmasta, jolloin tutkimuksen keskiössä on yhden yrityksen työnantajamielikuva ja houkuttelevuus. Syy tämänkaltaisen tutkimuksen suosioon lienee siinä, että useat yritykset toteuttavat tutkimuksia selvittääkseen omaa houkuttelevuuttaan kohderyhmänsä silmissä. Tämä tutkimus lähestyy aihetta hakijanäkökulmasta, ja sen vuoksi tässä alaluvussa käsitellään vain muutamia suomalaisen työelämän kontekstissa toteutettuja tutkimuksia. Nämä tutkimukset on toteutettu hakijanäkökulmasta, ja ne ovat kaikki laajalle aineistolle määrällisesti toteutettuja tutkimuksia. Kasvatustieteilijöitä ei ole tutkittu aikaisemmin yksittäisenä kohderyhmänä, joten tässä luvussa esitellyissä tutkimuksissa kasvatustieteilijät ovat osa isompaa joukkoa.

Academic Work on toteuttanut viitenä peräkkäisenä vuotena Young Professional Attraction Index-tutkimuksen (YPAI), joka selvittää nuorten ammattilaisten ajatuksia siitä, mikä tekee työnantajasta houkuttelevan Suomessa. Tutkimukseen osallistuu vuosittain tuhansia nuoria ammattilaisia eri koulutusaloilta. Vastaajien joukossa on myös kasvatustieteilijöitä, mutta he edustavat tutkimuksen vastaajista tyypillisesti alle viittä prosenttia. YPAI-tutkimuksen tarkoituksena on tarjota työnantajille vinkkejä siihen, kuinka tulla houkuttelevaksi työnantajaksi. Tutkimus määrittelee joka vuosi nuorille ammattilaisille kymmenen tärkeintä houkuttelevuustekijää. Poikkeuksellisesti vuonna 2018 näitä tekijöitä oli vain viisi kappaletta. (YPAI 2018, 19; YPAI 2019, 15; YPAI 2020b, 4; YPAI 2021a, 7; YPAI 2022, 7–8.)

Vuoden 2022 tutkimuksessa nuorille ammattilaisille tärkeimpiä yksittäisiä houkuttelevuustekijöitä olivat työtehtävien luonne, palkka ja muut edut sekä työilmapiiri, kulttuuri ja kollegat. Työtehtävien toivottiin vastaavan tutkintoa ja aikaisempaa työkokemusta sekä mahdollistavan oman osaamisen kehittämisen. Palkan toivottiin olevan reilu ja linjassa oman työpanoksen kanssa. Työsuhde-etujen toivottiin puolestaan olevan kiinnostavia ja tätä kautta houkuttelevia. Nuoret osaajat toivoivat työilmapiiriltä ja kulttuurilta arvostusta, ja työyhteisön jäsenten toivottiin olevan ystävällisiä. Muita nuorille ammattilaisille tärkeitä houkuttelevuuden tekijöitä vuonna 2022 olivat joustavuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työntekijälähtöinen johtaminen, kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet, työnantajan sijainti, vastuullisuus, toimiala sekä työnantajan menestys ja maine. (YPAI 2022, 3, 7–8.) Aikaisempien vuosien YPAI-tutkimuksissa painottuivat myös työtehtävien luonne, palkka ja edut sekä työilmapiiri, kulttuuri ja kollegat. Näiden kolmen tekijän tärkeysjärjestys on vuosien aikana vaihdellut, mutta ne ovat olleet kolme tärkeintä tekijää joka vuosi. (YPAI 2018, 19; YPAI 2019, 15; YPAI 2020b, 4; YPAI 2021a, 7.)

Taulukosta 2. on nähtävillä kooste työnantajan houkuttelevuustekijöistä eri vuosina toteutettujen YPAI-tutkimusten perusteella. Houkuttelevuuden tekijöissä on painottunut eri vuosina eri asiat. Tämä tukee ajatusta siitä, että työnantajan houkuttelevuus on hyvin tilannesidonnaista. Kuitenkin työn monipuolisuuteen, palkkaan, työilmapiiriin ja kulttuuriin sekä joustavuuteen liittyvät tekijät on mainittu kymmenen tärkeimmän tekijän joukossa jokaisena vuotena. Vuoden 2018 tutkimuksen houkuttelevuustekijä työnantajan kulttuuri ja arvot on jaettu taulukossa erikseen kulttuuria ja arvoja käsitteleviin tekijöihin, sillä tuoreemmissa tutkimuksissa ne olivat eroteltuina (YPAI 2018, 19).

Taulukko 2. Työnantajan houkuttelevuustekijät YPAI-tutkimuksissa (YPAI 2018, 19; YPAI 2019, 15; YPAI 2020b, 4; YPAI 2021a, 7; YPAI 2022, 7–8)

Työnantajan houkuttelevuustekijä	Mainittu tutkimuksessa vuosina
Monipuolinen työ	2018, 2019, 2020, 2021, 2022
Palkkaus ja muut edut	2018, 2019, 2020, 2021, 2022
Työilmapiiri, kulttuuri ja kollegat	2018, 2019, 2020, 2021, 2022
Joustavuus	2018, 2019, 2020, 2021, 2022
Yrityksen arvot	2018, 2019
Työsuhteen vakaus	2018, 2021
Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet	2019, 2020, 2021, 2022
Vastuullisuus	2019, 2020, 2021, 2022
Työnantajan menestys ja maine	2019, 2020, 2021, 2022
Sijainti	2019, 2020, 2022
Toimiala	2019, 2020, 2022
Yrityksen luotettavuus	2020, 2021
Yrityksen menestys ja tulevaisuustekijät	2021
Työntekijälähtöinen johtaminen	2022

Työnantajan houkuttelevuutta on tutkinut myös työnantajakuvaan erikoistunut yritys Universum Finland. He toteuttavat vuosittain tutkimuksen ”The Most Attractive Employers in Finland”, jonka tarkoituksena on selvittää, mitkä työnantajat Suomessa koetaan houkuttelevimmiksi. Tutkimus toteutetaan vuosittain erikseen korkeakouluopiskelijoille sekä jo työelämässä toimiville ammattilaisille. Tutkimuksissa selvitetään eri tieteenalojen opiskelijoiden ja ammattilaisten ajatuksia houkuttelevuudesta sekä listataan jokaisen tieteenalan houkuttelevimmat työnantajat. Lisäksi tutkimus selvittää tekijöitä, jotka koetaan tärkeimmiksi tulevaisuuden työnantajalla. Kasvatustieteet on tässä tutkimuksessa liitetty osaksi humanistisia tieteitä ja yhteiskuntatieteitä. (Universum 2022a; Universum 2022b.)

Universum Finlandin vuoden 2022 tutkimuksessa korkeakouluopiskelijat toivoivat tulevaisuuden työnantajaltaan työtehtävien monipuolisuutta, ystävällistä työilmapiiriä, kilpailukykyistä palkkausta, korkeita tulevaisuudessa tuloja sekä työntekijöiden arvostusta. Tärkeinä tekijöinä nähtiin myös joustavat työolosuhteet, vakaa työsuhde, kannustavat esihenkilöt, nykyisestä työstä saatava positiivinen vaikutus tulevaisuuden työtehtäviin ja työnantajan maine. Nuoret toivoivat esihenkilöiltä tukea kehittymiseen uran alkutaipaleella ja työn toivottiin avaavan ovia tulevaisuudessa. (Universum 2022b, 21.) Vuoden 2021 tutkimuksessa tulevaisuuden työnantajalta toivottiin samoja tekijöitä kuin vuonna 2022, mutta

järjestys oli hieman eri. Esimerkiksi työntekijöiden arvostus nähtiin tällöin tärkeämpänä kuin työstä saatava rahallinen korvaus. Myös vuosina 2020 ja 2019 toteutettujen tutkimusten viisi tärkeintä tekijää olivat samat kuin edellä. (Universum 2020b, 13; Universum 2021b, 20.)

Taulukossa 3. on esitelty vuosien 2020, 2021 ja 2022 Universum Finland opiskelijatutkimuksen houkuttelevuustekijät.

Taulukko 3. Työnantajan houkuttelevuustekijät mukailten Universum Finlandin opiskelijatutkimuksia (Universum 2020b, 13; Universum 2021b, 20; Universum 2022b, 21)

Työnantajan houkuttelevuustekijä	Mainittu tutkimuksessa vuosina
Monipuoliset työtehtävät	2020, 2021, 2022
Ystävällinen työilmapiiri	2020, 2021, 2022
Kilpailukykyinen palkkaus	2020, 2021, 2022
Korkeat tulevaisuudet tulot	2020, 2021, 2022
Työntekijöiden arvostus	2020, 2021, 2022
Joustavuus	2020, 2021, 2022
Vakaa työsuhde	2020, 2021, 2022
Kannustavat esihenkilöt	2020, 2021, 2022
Positiivinen vaikutus tulevaisuuden työuraan	2020, 2021, 2022
Työnantajan maine	2020, 2022
Mahdollisuudet edetä esihenkilötehtäviin	2021, 2022

Universumin vuoden 2022 ammattilaisille toteuttaman tutkimuksen viisi tärkeintä tekijää erosivat hieman korkeakouluopiskelijoiden toiveista. Ammattilaiset toivoivat kilpailukykyistä palkkausta, työtehtävien monipuolisuutta, joustavia työolosuhteita, työntekijöiden arvostusta sekä ystävällistä työilmapiiriä. (Universum 2022a, 21.) Korkeat tulevaisuuden tulot eivät siis painottuneet ammattilaisilla yhtä vahvana toiveena kuin nuorilla. Myös vuosien 2021, 2020 ja 2019 tutkimuksissa painottuivat nämä sama tekijät (Universum 2020a, 13; Universum 2021a, 21). Taulukossa 4. on koostettu vuosien 2020, 2021 ja 2022 Universum Finland ammattilaistutkimuksen työnantajan houkuttelevuuden tekijät.

Taulukko 4. Työnantajan houkuttelevuustekijät mukailien Universum Finlandin ammattilaistutkimuksia (Universum 2020a, 13; Universum 2021a, 20; Universum 2022a, 21)

Työnantajan houkuttelevuustekijä	Mainittu tutkimuksessa vuosina
Kilpailukykyinen palkkaus	2020, 2021, 2022
Monipuoliset työtehtävät	2020, 2021, 2022
Joustavuus	2020, 2021, 2022
Työntekijöiden arvostus	2020, 2021, 2022
Ystävällinen työilmapiiri	2020, 2021, 2022
Vakaa työsuhde	2020, 2021, 2022
Kannustavat esihenkilöt	2020, 2021, 2022
Korkeat tulevaisuuden tulot	2020, 2022
Työnantajan maine	2020
Vaikutusmahdollisuudet	2021, 2022
Inspiroiva työnantaja	2021
Kannustus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen	2022

Sekä Young Professional Attraction Index -tutkimukset että Universumin toteuttamat The Most Attractive Employers in Finland -tutkimukset selvittävät työnantajan houkuttelevuustekijöiden lisäksi Suomen houkuttelevimpia työnantajia. Molempien tutkimusten houkuttelevimmilla työnantajilla on vahvat brändit, ne ovat hyvin tunnettuja ja niillä on hyvä maine. (Universum 2021a 7–13; Universum 2021b, 6–12; Universum 2022a, 7–13; Universum 2022b, 7–13; YPAI 2020a 4–5; YPAI 2021b 4–5; YPAI 2022, 4–5.) Tämä vahvistaa oletusta, että vahva työnantajakuva ja -brändi on yhteydessä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa. Kun työnantaja on tunnettu, lisää se potentiaalisten työntekijöiden mielenkiintoa organisaatiota kohtaan.

3 Sukupolvet työelämässä

3.1 Sukupolven käsite

Sukupolven käsite voidaan ymmärtää monin eri tavoin, eikä sille ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Sukupolvi voidaan liittää biologiaan, jolloin sillä tarkoitetaan perhesukupolvia eli yhden suvun sisällä olevia eri sukupolvia. Tällöin suvun isovanhemmat, vanhemmat, lapset ja lapsenlapset edustavat jokainen yhtä sukupolvea. Sukupolvella voidaan tarkoittaa myös samaan ikäluokkaan kuuluvia henkilöitä, jotka muodostavat yhdessä tietyn ikäryhmän eli kohortin. Ikäkohortit jaetaan usein viiden vuoden sykleihin, joten sukupolvet rajautuvat tässä näkökulmassa syklien mukaan. (Purhonen 2007, 16–17.)

Sukupolvi voidaan määritellä myös sosiaalisesti sukupolveksi, jolloin sukupolvi nähdään sosiologisena käsitteenä. Karl Mannheim on yksi ensimmäisiä tutkijoita, joka on perehtynyt sosiaalisen sukupolven ilmiöön. Hän julkaisi aihetta käsittelevän esseen vuonna 1928 ja tämä kirjoitus on muodostunut sukupolvia käsitteleväksi klassikkoteokseksi. Mannheim korostaa sukupolvikäsitteen määrittelyssä nuoruuden kokemuksia, sillä hänen mukaan nuoruudessa omat kokemukset ja käsitykset elämästä alkavat muodostumaan. Näitä nuoruudessa koettuja kokemuksia hän nimittää avainkokemuksiksi ja ne sijoittuvat tyypillisesti noin 17 vuoden ikään. (Alestalo 2007, 146.) Avainkokemukset eivät aina ole täysin selitettävissä sukupolven ulkopuolisille henkilöille. Tunnetuimpia sukupolvia yhdistäviä ja rajaavia kokemuksia ovat muun muassa lama-ajan työttömyys ja 2000-luvun alun teknologiaboomi. Mannheimin mukaan sukupolvien synty onkin sidoksissa yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin ja niiden rytmiin (Alestalo 2007, 146). Edellä mainitut esimerkit havainnollistavat hyvin tätä sukupolvien synnyn ja yhteiskunnallisten tapahtumien suhdetta.

Sosiaalisen sukupolven näkökulmasta tarkasteltuna sukupolvi on kokemuksellisesti kollektiivinen käsite. Tällöin yhteen sukupolveen kuuluvat tiettyinä ajankohtana syntyneet henkilöt, joita yhdistää jokin yhteinen, tyypillisesti nuoruudessa koettu kokemus. Kun sukupolvea tarkastellaan sosiaalisen sukupolven käsitteen kautta, on tärkeää, että samaan sukupolveen kuuluvat henkilöt kokevat olevansa osa tiettyä ryhmää eli omaa sukupolveaan. (Järvensivu 2014a, 19–20; Purhonen 2007, 16.) Kun biologisen sukupolven, ikäkohorttien ja sosiaalisen sukupolven lähestymistapoja verrataan toisiinsa, on biologisen sukupolven ja ikäkohorttien rajaaminen huomattavasti helpompaa kuin sosiaalisen sukupolven rajaus. Sekä biologiselle sukupolvelle että ikäkohortin määrittymiselle on tarkat määritelmät. Kun suku kasvaa jälkeläisillä, edustavat he aina yhtä sukupolvea. Ikäkohortit puolestaan määritellään

tietyn syklin mukaan sukupolven ulkopuolelta. Sosiaalisen sukupolven määrittelylle ei ole näin selkeää lähestymistapaa, sillä yhdistävää kokemusta ei ole mahdollista tietää etukäteen, eikä se näin ollen ole sidottu mihinkään tiettyyn tapahtumaan. Vaikka sosiaalisten sukupolvien määrittelyyn liittyy omia haasteita, tarkastellaan tässä työssä sukupolvia tämän lähestymistavan kautta.

Sosiaalisen sukupolven näkökulmasta uuden sukupolven voidaan katsoa syntyvän silloin, kun yhteiskunnassa tapahtuu jokin merkittävä tapahtuma, joka muodostuu samaa sukupolvea edustavien henkilöiden nuoruusiän avainkokemukseksi. Samaa sukupolveen kuuluvien henkilöiden ajatuksien, tunteiden ja käyttäytymistapojen uskotaan osaltaan selittyvän nuoruudessa koetun avainkokemuksen sekä muiden nuoruusiän kokemusten kautta (Järvensivu 2014a, 29). Vaikka sukupolvia yhdistää kollektiivinen avainkokemus, on muistettava, ettei yksikään sukupolvi muodostu sisäisesti homogeenisestä ryhmästä. Sukupolveen kuuluvat henkilöt edustavat eri sukupuolia, eri kulttuureita ja eri yhteiskuntaluokkia. Tästä syystä tietyn sukupolven tunnistaminen ei onnistu ulkoisten ja tunnistettavien ominaisuuksien kautta. (Järvensivu & Syrjä 2014, 41.) Olennaista on, että samaan sukupolveen kuuluvat henkilöt, ovat kokeneet elämässään jonkin heitä yhdistävän kokemuksen.

Suomessa sukupolvitutkimuksia on toteutettu jo pitkään. Yksi suomalaisen sukupolvitutkimuksen merkittävimpiin henkilöihin lukeutuu Jeja-Pekka Roos. Hän on julkaissut vuonna 1987 teoksen *Suomalainen elämä*, jossa elämänkerta-aineiston avulla esitellään yksi ensimmäisistä ja tunnetuimmista suomalaisen yhteiskunnan sukupolvijaotteluista. Sukupolvet hän jakaa sotien ja pulan, sodanjälkeisen jälleenrakennuksen ja nousun, suuren murroksen sekä lähiöiden sukupolviin. (Roos 1987.) Tämä kertoo sen, että sukupolvet ja niiden muodostuminen ovat kiinnostaneet suomalaisiakin tutkijoita jo pitkään. Matti Alestalo (2007) tuo kirjoituksessaan ilmi, että Roosin (1987) mukaan sukupolvea yhdistävät ”varhaisessa keski-iässä” koetut kokemukset. Tämä näkemys eroaa Mannheimin ajatuksista, jossa korostetaan noin 17 vuoden iässä tapahtuneita avainkokemuksia sukupolven synnyn perustana. (Alestalo 2007, 147.)

Toinen tunnettu suomalaisia sukupolvia tutkinut henkilö on nimeltään Matti Virtanen. Hän tarkastelee sukupolvia mannheimilaisesta näkökulmasta. Virtasen väitöskirjassa käsitellään Suomen eri sotien vaikutuksia yhteiskuntaan ja siellä toimiviin henkilöihin. Väitöskirja kehittää Mannheimin klassista sukupolvikäsitystä soveltamalla sitä yksilöiden ja yhteiskunnan

jäsenten elämään. Virtanen keskittyy siihen, miten poliittiset traditiot ja sukupolvet ovat yhdistettävissä toisiinsa ja tunnistaa teoksessaan suuren määrän erilaisia sukupolvia. (Virtanen 2001.) Edellä esiteltyjen suomalaisten tutkijoiden lisäksi myös moni muu on tutkinut suomalaisen yhteiskunnan sukupolvia. Antti Karisto (2005) sekä Jani Erola ja Terhi-Anna Wilska (2004) ovat tutkineet sukupolvia suurten ikäluokkien näkökulmasta. Työelämän sukupolviin keskittyntä tutkimusta on toteuttanut puolestaan Anu Järvensivu, Risto Nikkanen ja Sannu Syrjä (2014), sekä Pirkko-Liisa Vesterinen ja Marjaana Suutarinen (2011). Järvensivu ja kumppanit ovat tutkineet sukupolvia laajemmin työelämän kontekstissa (Järvensivu ym. 2011). Vesterinen ja Suutarinen ovat puolestaan tutkineet erityisesti suomalaisen työelämän nuorta Y-sukupolvea (Vesterinen & Suutarinen 2011).

Erilaisia sukupolvijaotteluja on olemassa useita. Yksi kansainvälisesti tunnetuin jaottelu on Don Tapscottin jako, jota Anu Järvensivu (2014b) artikkelissaan sivuaa. Tapscottin (2009) määrittelemät sukupolvet ovat suuret ikäluokat, X-sukupolvi, Y-sukupolvi ja Z-sukupolvi. Suuret ikäluokat ovat Tapscottin jaottelussa syntyneet vuosina 1946–1964 ja heidät tunnetaan myös nimellä BB-sukupolvi, jolla viitataan käsitteeseen ”baby boomers”. X-sukupolven edustajat ovat syntyneet vuosien 1965–1976 välillä, Y-sukupolven edustajat puolestaan vuosina 1977–1997 ja Z-sukupolvi katsotaan alkaneeksi vuodesta 1998. Y-sukupolvesta käytetään myös nimitystä internet-sukupolvi, sillä internet kehittyi heidän nuoruusvuosiensa aikana. Edellä esitelty jaottelu työelämän sukupolvista on hyvin tunnettu, ja monet työelämän sukupolvia koskevat julkaisut pohjautuvatkin näihin sukupolviin. (Järvensivu 2014b, 35–36.)

Tapscottin sukupolvijaottelun soveltaminen suomalaiseen työelämään ei ole aivan ongelmaton. Tapscottin sukupolvijaottelu pohjautuu yhdysvaltalaiseen yhteiskuntaan ja sen historiaan. Suomessa merkittävät muutokset eivät ole tapahtuneet täysin samoihin aikoihin Yhdysvaltojen kanssa, joten suora sukupolvijaottelun soveltaminen voisi antaa harhaanjohtavia tuloksia. Kyseinen sukupolvijaottelu perustuu amerikkalaiseen sukupolvitutkimukseen, joka on sidoksissa perhesosiologiaan ja tarkastelee sukupolvea perhesukupolvijaottelun näkökulmasta. (Järvensivu 2014a, 28; Järvensivu 2014b, 37.) Suomalaisen työelämän sukupolvia lähestytään usein eurooppalaisen sukupolvitutkimuksen näkökulmasta, jossa sukupolvet muodostuvat yhteiskunnallisen näkökulman kautta. Tässä työssä sukupolvea tarkastellaan muiden suomalaisen työelämän sukupolvia tarkastelevien tutkimusten tapaan eurooppalaisen sukupolvitutkimuksen näkökulmasta.

3.2 Suomalaisen työelämän sukupolvet

Työelämän sukupolvien rajaamisessa on yhtä paljon vaihtelua kuin sukupolvien rajaamisessa yleensäkin. Työelämän sukupolvet saavat aikaan paljon keskustelua ja ne ovat olleet vahvasti esillä eri medioissa sekä työelämää koskevissa tutkimuksissa. Sukupolvia vertaillaan ja niistä pyritään nostamaan esiin eroavaisuuksia. Etenkin tällä hetkellä työelämässä toimiva nuori Y-sukupolvi on saanut osakseen paljon huomiota. (Järvensivu 2014b, 35.) Aikaisemmassa alaluvussa esitelty Tapscottin luokittelu on hyvin tunnettu ja sitä on hyödynnetty niin yhdysvaltalaisissa kuin suomalaisissa tutkimuksissa. Koska tämän työn kohderyhmään lukeutuvat henkilöt toimivat suomalaisessa työelämässä, on työelämän sukupolvia tarkasteltava suomalaisen työelämän kontekstissa.

Tässä työssä sukupolvijaottelu pohjautuu Anu Järvensivun ja Sannu Syrjän (2014) jakoon. Heidän määrittelynsä poikkeaa valtamedioissa usein esiintyvistä sukupolvijaottelusta, jossa sukupolvet luokitellaan usein BB-, X- ja Y-sukupolviin. (Järvensivu 2014b, 35; Järvensivu & Syrjä 2014, 52–56.) Järvensivun ja Syrjän (2014) työelämän sukupolvijaottelu pohjautuu Suomen talouden suhdannevaihteluihin ja sukupolviaalutoteoriaan. Heidän mukaansa talouden vaihtelut ovat helposti sekä tunnistettavissa että koettavissa. He lähestyvät sukupolvijaotteluansa taantumien ja nousukausien kautta. (Järvensivu & Syrjä 2014, 42.)

Järvensivun ja Syrjän (2014, 56) muodostamat suomalaisen työelämän sukupolvet ovat seuraavat:

1. Suuret ikäluokat (1945–1954)
2. Öljykriisin sukupolvi (1955–1964)
3. Hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972)
4. Lamasukupolvi (1973–1979)
5. Y-sukupolvi, eli diginatiivit (1980–1990)
6. Z-sukupolvi, eli suuren globaalin taantumien sukupolvi (1991–)

Suuret ikäluokat (1945–1954) on vanhin työelämässä toimiva sukupolvi ja heistä suurin osa on siirtynyt jo eläkkeelle. Järvensivu ja Syrjä ovat rajanneet vuonna 1954 syntyneet viimeisiksi tähän sukupolviin kuuluviksi, sillä heidän mukaansa 1970-luvun talousnotkahdus, öljykriisi, toimii tätä rajaavana tekijänä. He hyödyntävät jaottelussaan Mannheimilaista näkökulmaa, jossa sukupolvet muodostuvat noin 17 vuoden iässä koetun avainkokemuksen kautta. Suurten ikäluokkien sukupolvelle ei Suomessa ole kuitenkaan yksiselitteistä

rajaamisperustetta. Tästä syystä eri tutkijat päätyvät rajaamaan kyseisen sukupolven hieman eri tavoin. Öljykriisin sukupolvi on toiseksi vanhin työelämässä toimiva sukupolvi. Tämän sukupolven edustajat ovat syntyneet vuosina 1955–1964 ja heidän nuoruusvuosiinsa ja työelämään siirtymiseen liittyy olennaisesti öljykriisi. Tästä syystä heidän nuoruusvuotensa kokemukset muistuttavat lamasukupolvea. (Järvensivu & Syrjä 2014, 52–53, 55.)

Hyvinvoinnin sukupolven edustajat ovat syntyneet vuosina 1965–1972 ja he ovat eläneet nuoruusvuotensa hyvinvointivaltion kehityksen ja koulutusuudistuksen keskellä. He saivat kokea lamaa edeltävän työelämän, jossa turvallisuus ja ennakoitavuus korostuivat. Vuosina 1973–1979 syntyneet henkilöt edustavat lamasukupolvea. He eivät ole saaneet kokea lamaa edeltävää työelämää, vaan heidän ensikosketuksensa työelämään tapahtui laman muovaamassa epävarmuuden täyteisessä työelämässä. Lamasukupolvea ei tavallisesti erotella hyvinvoinnin sukupolvesta. Järvensivu ja Syrjä kokivat tämän kuitenkin tärkeäksi, sillä muuten kaksi merkittävää suomalaista työelämää muovannutta tapahtumaa olisivat yhden laajan sukupolven sisällä. (Järvensivu & Syrjä 2014, 53–55.) Usein näitä kahta sukupolvea on käsitelty yhdessä X-sukupolvena (Järvensivu 2014b, 35). Tässä työssä X-sukupolvi kuitenkin hajotetaan hyvinvoinnin ja laman sukupolviin. Tämä on perusteltua, sillä se mahdollistaa suomalaisen työelämän sukupolvien monipuolisemman tarkastelun.

Y-sukupolven edustajat ovat syntyneet vuosina 1980–1990. Heistä ensimmäiset eli vuonna 1980 syntyneet viettivät 17-vuotis syntymäpäiväänsä vuonna 1997. Tätä vuotta pidetään myös merkittävänä nuorisotyöttömyyden päättymisvuotena. Muutama vuosi aikaisemmin tieto- ja viestintäteknologia eli ICT-ala oli alkanut kehittymään ja työelämän ilmapiiri oli optimistinen ja toivoa täynnä. Nämä nuoret astuivat siis työelämään, jossa nähtiin paljon mahdollisuuksia ja epävarmuuden ulottuvuus oli vähitellen siirtymässä taka-alalle. Y-sukupolvesta käytetään usein myös nimitystä diginatiivit, sillä he olivat ensimmäinen sukupolvi, joka varttui vahvasti erilaisten teknologioiden ympärillä ja digiajassa. (Järvensivu & Syrjä 2014, 55–56.) Y-sukupolvi on kiinnostanut tutkijoita paljon ja heistä onkin kirjoitettu ahkerasti niin medioissa, kirjoissa kuin tutkimuksissa (mm. Lindén, Annala & Mäkinen 2016; Pyöriä & Ojala 2016; Vesterinen & Suutarinen 2011). Y-sukupolvea ja heidän suhtautumistaan työelämään on vertailtu paljon heitä edeltäviin sukupolviin. Kyseiseen sukupolveen kohdistunut kiinnostus saattaa selittyä sillä, että Y-sukupolven nuoruuskokemukset ovat eronneet aikaisemmista sukupolvista huomattavasti digiajan myötä.

Järvensivun ja Syrjän (2014) luokittelussa tämän hetken nuorin sukupolvi työelämässä on Z-sukupolvi, jonka avainkokemuksena pidetään vuonna 2008 alkanutta globaalia taantumaa. Z-sukupolven vanhimmat edustajat ovat syntyneet vuonna 1991, joten he ovat kokeneet edellä mainitun taantumun juuri 17 vuoden iässä. Heidän kokemuksensa työelämästä muistuttavat lama- ja öljykriisin sukupolvia, jossa työhön liittyvä jatkuva epävarmuus on läsnä. (Järvensivu & Syrjä 2014, 56.) Z-sukupolvi on Y-sukupolven lisäksi syntynyt digiajan keskelle. Heille elektroniikan käyttäminen on luonnollista, sillä he ovat eläneet aina sen parissa.

3.3 Työelämän nuorimmat sukupolvet aikaisemmissa tutkimuksissa

Suomalaisen työelämän nuorimpien sukupolvien suhtautuminen työelämään on herättänyt kiinnostusta. Valtamedioissa Y- ja Z-sukupolvia arvostellaan ja heistä pyritään nostamaan esiin kärjistäen eroavaisuuksia aikaisempiin sukupolviin. Aiheeseen ovat perehtyneet useat eri tutkijat, ja tulokset ovat olleet osaltaan yllättäviä. Jenni Simonen, Aino Heikkilä ja Jussi Westinen (2021) ovat tutkimuksessaan selvittäneet nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksiä sekä sukupolvien välistä suhdetta. Tutkimuksen kyselyn ja ryhmähaastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, etteivät ikäpolvet eroa keskeisesti työelämäkysymyksissä toisistaan. Sekä nuoret että vanhemmat ikäpolvet pitävät työtä tärkeänä osana elämäänsä. Kuitenkin nuorempien kohdalla työn merkityksellisyys, itsensä toteuttaminen ja työn sisällön mielekkyys painottuvat vanhempia ikäpolvia enemmän. (Simonen, Heikkilä, Westinen 2021, 6, 102.)

Työ on nuorille merkittävä osa elämää ja sitä arvostetaan. Nuoremmille sukupolville on tärkeää, ettei työtä tehdä ainoastaan työn tekemisen takia, vaan sen on annettava itselle myös jotakin. Tästä syystä työn toivotaan vastaavan omia arvoja. (Haikkola & Myllyniemi 2020, 11, 55; Siltala 2020, 127.) Nuoremmille sukupolville tärkeimpiä työhön liitettäviä tekijöitä on Simosen ym. (2021, 20) tutkimuksen mukaan työn tuoma taloudellinen itsenäisyys, työn ja arvojen vastaavuus sekä työn joustavuus. Nuorille työn joustavuus tarkoittaa työaikojen ja työtapojen joustavuuden lisäksi joustavuutta työnantajaa kohtaan (Mellanen & Mellanen 2020, 42). Nuoret ovat siis valmiita tekemään tarvittaessa pidempää työpäivää, jos se on työtehtävän kannalta välttämätöntä. Työn joustavuuteen liittyy olennaisesti myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Työelämän nuoremmat sukupolvet arvostavat omaa vapaa-aikaansa, ja toivovat sen olevan sopivassa tasapainossa työn kanssa (Haikkola & Myllyniemi 2020, 88; Pyöriä ym. 2013, 205; Pyöriä & Ojala 2016, 37).

Vaikka eri sukupolvet kokevat työn tärkeäksi osaksi elämäänsä, on työn arvostuksessa havaittu pieniä eroja eri ikäryhmien välillä. Tutkimusten mukaan vanhemmat sukupolvet arvostavat työtä hieman enemmän kuin nuoremmat. (Pyöriä 2013; Pyöriä ym. 2013, 201.) Tutkimuksissa Y- ja Z sukupolvia on luonnehdittu myös kärsimättömiksi, eikä heidän uskota sitoutuvan työnantajiin samalla tavoin kuin vanhempien sukupolvien (Pyöriä 2013; Sutela ym. 2019, 323). Toisaalta on todettu, että Y-sukupolven työnantajaan sitoutumisessa ei ole merkittävää eroavaisuutta vanhempiin ikäpolviin. Y-sukupolven edustajien on todettu sitoutuvan työnantajaan, kun oma ala on työelämästä löytynyt (Pyöriä ym. 2013, 207).

Atte Mellasen ja Karoliina Mellasen (2020) tutkimuksen perusteella nuorille sukupolville tärkeimpiä tekijöitä työssä ovat oikeudenmukainen työyhteisö, onnistumisen kokemukset, mieluisa työyhteisö, hyvä esimies sekä mielekkäät ja innostavat työtehtävät. He mainitsevat myös merkittävimiksi työnantajalta lähtemiseen ja organisaatiossa pysymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi työtehtävien mielekkyyden, organisaatiokulttuurin, jatkuvan kehittymisen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon. (Mellanen & Mellanen 2020, 144, 328.) Mielekkäiden työtehtävien tärkeys painottui myös Juha Siltalan (2020, 121) artikkelissa nuorempien sukupolvien kohdalla.

Tutkimuksissa havaitut eroavaisuudet sukupolvien välillä usein yleistetään koskemaan kokonaisia sukupolvia. Vaikka sukupolvien välisiä eroavaisuuksia tarkastellaan erilaisissa tutkimuksissa, tiedostavat tutkijat usein tämän tarkastelutavan ongelmallisuuden. Etenkin nuorempien sukupolvien kohdalla on tärkeää huomioida heidän ikänsä ja elämäntilanteensa tutkimustuloksia tulkittaessa (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen 2017, 77). Nuoremmat ikäluokat hakevat vielä paikkaansa työmarkkinoilla, ja tämä voi vaikuttaa siihen, mitkä tekijät koetaan tärkeiksi. On mahdollista, että tietyt tekijät painottuvat vain tiettyä ikävaihetta elävien ihmisten kohdalla. (Pyöriä 2013; Pyöriä ym. 2013, 206.) Tämän vuoksi sukupolvien tutkimisessa on jatkuvasti tiedostettava elämänvaiheen mahdollinen vaikutus tutkimustuloksiin.

3.4 Sukupolvikäsitteen problematiikka

Vaikka sukupolvia on tutkittu jo pitkään, ei niiden tutkiminen ole täysin ongelmaton. Tästä syystä erilaiset sukupolviteoriat ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Lindén ym. (2016) käyvät läpi kattavasti sukupolviteorioihin kohdistuvaa kritiikkiä. Näitä ovat muun muassa sukupolviteorian tieteellisen perustan horjuvuus, stereotyyppiset yleistykset ja joidenkin sukupolvitutkimusten painopisteet. Lindén ja kumppanit mainitsevat sukupolviin liittyvän

tutkimuksen olevan voimakkaasti kulttuuri- ja kansallisuussidonnaista. Tästä syystä tutkimusten tuloksien soveltaminen kulttuurista toiseen on haasteellista. (Lindén ym. 2016, 41–42.) Merkittävät yhteiskunnalliset mullistukset ja niiden myötä syntyvät avainkokemukset eivät tapahdu kaikkialla maailmassa samaan aikaan. Tästä syystä eri kulttuureissa ja eri kansallisuuksissa tiettyä sukupolvea edustavien henkilöiden iät voivat vaihdella keskenään. Jos tutkija soveltaa omassa työssään sukupolvijaottelua, joka perustuu eri maan kontekstiin, ei tutkijan saamat tulokset välttämättä vastaa todellisuutta.

Tässä työssä tarkastelun kohteena olevien Y- ja Z-sukupolvien kohdalla on tärkeää muistaa, että kyseessä ovat tietyn sukupolven lisäksi tietyn ikä- ja elämänvaiheen edustajat. Kun nuorempia sukupolvia verrataan vanhempiin sukupolviin, on tiedostettava, että samalla vertaillaan myös kronologiselta iältään nuorempia ja todennäköisesti työuraltaan kokemattomampia henkilöitä vanhempiin. Vanhempien sukupolvien edustajille on ehtinyt kertyä huomattavasti enemmän elämäkokemusta, johon he peilaavat omia ajatuksiaan. Lisäksi vanhemmat sukupolvet ovat voineet kokea tutkittavan ilmiön samalla tavalla ollessaan itse nuorempia. Näistä syistä eri sukupolvien vertailuissa on syytä noudattaa varovaisuutta. Ihmisten näkemykset ja ajatukset voivat vaihdella ja muuttua heidän elämänsä aikana. Ihmisen elämäkokemukset muovaavat hänen ajattelumaailmaansa, joten asioihin suhtautuminen muovautuu läpi elämän. Lisäksi on ymmärrettävä, etteivät kaikki saman sukupolven edustajat ajattele asioista samalla tavalla. Jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja ajatusmaailma on muotoutunut henkilökohtaisten kokemusten kautta. Anu Järvensivu toteaaakin artikkelissaan kattavasti: ”*Sukupolvessa yhdistyy ihmisen henkilökohtainen historia, elämäkaari ja yhteiskunnan historia*”. (Järvensivu 2014a, 24.) Tärkeää on onnistua poimimaan sukupolvien edustajien näkemyksistä ne tekijät, jotka yhdistävät heitä.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi sukupolven käsitettä käytetään arkikielessä melko vapaasti erilaisissa asiayhteyksissä. Tämä osaltaan hankaloittaa käsitteen yksiselitteistä määrittelemistä ja sen käyttämistä tutkimuksissa. Järvensivun (2014a) mukaan tutkijan on tiedostettava käsitteen haasteellisuus, määriteltävä se ja tuotava esiin oma näkökulmansa ilmiöön. Koska sukupolven käsitteelle ei ole olemassa yhtä kaiken kattavaa määritelmää, on mahdollista, että toinen tutkija tarkastelee aihetta eri näkökulmasta. (Järvensivu 2014a, 20.) Tässä tutkimuksessa sukupolven käsitettä lähestytään yhteiskunnallisen sukupolven käsitteellä, jossa sukupolvi muodostuu suunnilleen saman ikäisistä henkilöistä, joita yhdistää yksi tai useampi merkittävä kokemus. Saman sukupolven edustajat kokevat usein oman sukupolvensa erityiseksi ja muista sukupolvista poikkeavaksi. (Järvensivu 2014b, 28; Purhonen 2007, 17.)

Vaikka sukupolvia käsitteleviin tutkimuksiin tulee suhtautua hieman varauksella, toimivat työelämän nuorimmat sukupolvet tämän työn taustoittavana tekijänä. Nuorempien sukupolvien suhtautumisesta työelämään on kirjoitettu paljon erilaisilla alustoilla. Heidän uskotaan olevan vaativampia kuin heitä vanhempien sukupolvien. Tästä syystä on mielenkiintoista selvittää, mikä tekee työnantajasta houkuttelevan työelämän nuorimmille sukupolville.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa syvennyttään houkuttelevuuden ilmiöön kasvatustieteen maistereiden silmin ja selvitetään tekijöitä, jotka tekevät työnantajasta heille houkuttelevan.

Houkuttelevuus on hyvin tilannekohtaista, eivätkä samat tekijät ole houkuttelevia kaikille. Työnantajan houkuttelevuuden tekijöitä lähestytään tutkimuksessa suomalaisen työelämän nuorimpien sukupolvien kontekstista. Tutkimuksessa selvitetään siis myös sitä, kokevatko kasvatustieteilijät samat asiat tärkeiksi, kuin heidän edustamansa sukupolven on aikaisemmissa tutkimuksissa ajateltu kokevan. Tämä tarkastelu mahdollistaa houkuttelevuuteen vaikuttavien tekijöiden syvemmän ymmärryksen.

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Y- ja Z-sukupolvea edustavat kasvatustieteen maisterit, jotka ovat valmistuneet kasvatustieteen asiantuntijapuolen tutkinto-ohjelmasta. Kyseinen tutkinto antaa valmiudet yleisten ja laaja-alaisten työelämätaitojen kehittämiseen.

Asiantuntijaksi valmistuneet kasvatustieteilijät työskentelevät työelämässä tyypillisesti hyvin erilaisissa tehtävissä, jotka vaativat monialaista ymmärrystä (Rouhelo 2008, 81).

Tyypillisesti valmistumisen jälkeiset 3–5 työskentelyvuotta vaikuttavat vahvasti yksilön ammatti-identiteetin selkeytymiseen ja koulutustaustaa vastaavaan ammattikenttään kiinnittymiseen (Onnismaa, Tahkokallio, Reunamo & Lipponen 2017, 193). Tästä syystä tutkimuksen kasvatustieteilijöillä toivotaan olevan vähintään kolme vuotta työkokemusta valmistumisensa jälkeen. Tarkan työkokemusvuosien määrän rajaaminen on kuitenkin haastavaa, sillä etenkin Z-sukupolven edustajat eivät ole välttämättä ehtineet työskennellä kovinkaan montaa vuotta oman alan työtehtävissä valmistumisensa jälkeen. Tämän vuoksi kolmen vuoden työkokemusta valmistumisen jälkeen pidetään tässä tutkimuksessa suuntaa antavana rajauksena.

Työnantajakuva ja työnantajan houkuttelevuutta lähestytään tässä työssä ulkoisen työnantajakuvan kautta, sillä tarkoituksena ei ole tutkia yksittäisen työnantajan houkuttelevuutta. Tämä työ tarjoaa työnantajille ja muuten aiheesta kiinnostuneille ymmärrystä siitä, minkälaisia tekijöitä kasvatustieteilijät toivovat ja odottavat työnantajaltaan houkuttelevuudesta puhuttaessa. Tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävän tiedon luominen, vaan tässä työssä keskitytään kohdejoukon henkilökohtaisiin ajatuksiin. Toistaiseksi kasvatustieteilijöiden ajatuksia työnantajan houkuttelevuudesta ei ole tutkittu yksittäisenä ryhmänä. Laajoissa tutkimuksissa kasvatustieteilijät on usein yhdistetty osaksi

isompaa tutkimusjoukkoa, johon kuuluvat myös esimerkiksi humanistiset tieteet ja yhteiskuntatieteet (esim. Universum 2021b; Universum 2022b). Näissä tutkimuksissa on mahdollista, ettei kasvatustieteilijöiden näkemykset ole välttämättä tulleet esiin. Koska tutkimuksen kasvatustieteilijät valmistuvat generalistialalle, ei työnantajille ole aina selvää se, mitä juuri kasvatustieteilijät työpaikaltaan ja työnantajaltaan toivovat. Generalistialan työyhteisöt muodostuvat usein monialaisesti, joten on tärkeää, että jokaisen tarpeet huomioidaan. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tähän tuomalla kasvatustieteilijöiden ajatuksia esiin.

Tavallisesti työnantajakuva ja työnantajan houkuttelevuutta käsittelevät tutkimukset on toteutettu yrityksen näkökulmasta. Tällöin selvitetään esimerkiksi sitä, millä tavoin tietty yritys voi erottua kilpailijoistaan eli miten se voi lisätä omaa houkuttelevuuttaan potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Tutkimukset ovat painottuneet rekrytointiprosessin aikana muodostuneeseen hakijakokemukseen ja siihen, kuinka houkuttelevaksi hakijat kokevat mahdollisen tulevan työnantajansa. Vaikka tämäkin työ selvittää työnantajan houkuttelevuuteen liittyviä tekijöitä, ei tarkoituksena ole selvittää työnantajan houkuttelevuutta etukäteen valittujen osa-alueiden näkökulmasta. Tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään kohdejoukon odotuksia ja toiveita työnantajia kohtaan. Pää tavoitteena on tuoda työelämässä toimivien kasvatustieteilijöiden näkemyksiä ja ajatuksia aiheen ympäriltä mahdollisimman monipuolisesti esiin.

Tutkimus muodostuu yhdestä tutkimuskysymyksestä, joka selvittää laaja-alaisesti työnantajan houkuttelevuuteen liittyviä tekijöitä. Tutkimuskysymys on seuraavanlainen:

- *Mitkä tekijät tekevät työnantajasta houkuttelevan Y- ja Z-sukupolvia edustaville kasvatustieteen maistereille?*

Tutkimuskysymys selvittää kaikkia niitä tekijöitä, joita kasvatustieteilijät työnantajaltaan toivovat. Tämä tutkimuskysymys on tietoisesti muodostettu hyvin laajaksi, sillä näin ei rajata haastateltavien työnantajapuheesta mitään pois. On tärkeää saada haastateltavien henkilökohtaiset ajatukset ja näkemykset kuuluviin. Tutkimuskysymys mahdollistaa myös ilmiön tarkastelemisen työelämän nuorimpien sukupolvien kautta. Koska jokainen haastateltava edustaa joko Y- tai Z-sukupolvea, on mielenkiintoista selvittää, miten heidän edustamat sukupolvet ilmenevät heidän työnantajapuheessa. Sukupolvet määritellään usein kärjistämällä joitakin ominaisuuksia. Tämä tutkimuksen kautta on mahdollista tarkastella varovasti sukupolvioletusten paikkansapitävyyttä.

4.2 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimus toteutetaan laadullisella tutkimusotteella haastattelemalla asiantuntijatehtävissä työskenteleviä kasvatustieteen maistereita. Ilmiötä lähestytään kvalitatiivisella tutkimuksella, sillä tutkimus selvittää kasvatustieteilijöiden henkilökohtaisia näkemyksiä työnantajien houkuttelevuuteen liittyen. Tutkimusotteen valikoitumista laadulliseksi edesauttoi myös se, ettei tarkoituksena ole yleistettävän tiedon tuottaminen kyseisestä ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Laadulliselle tutkimukselle keskeinen piirre on todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisen luonteen korostaminen ja tämän ansiosta laadullinen tutkimusote sopii erityisen hyvin tähän tutkimusaiheeseen (Puusa & Juuti 2020, 74).

Aineisto tuotetaan tässä tutkimuksessa puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, jotta jokaiselle haastateltavalle mahdollistetaan omien ajatuksiensa tasapuolinen esiin tuonti. Haastattelussa keskeistä on muodostaa mahdollisimman monipuolinen kuva ja saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2020a, 102). Aineistonkeruumenetelmäksi haastattelu valikoitui joustavuutensa ansiosta. Puusa (2020a) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat laadullista tutkimusta käsittelevissä teoksissaan haastattelun joustavuutta. He mainitsevat sen mahdollistavan tutkijalle tarvittaessa tarkentavien kysymysten esittämisen sekä asioiden ilmaisemisen eri tavoin. Myös haastateltavan on mahdollista pyytää tutkijaa tarvittaessa selventämään kysymystään haastattelutilanteessa, jotta ymmärtää sen varmasti oikein. Tämä puolestaan pienentää väärinymmärryksiä ja lisää luotettavuutta. (Puusa 2020a, 102; Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.) Haastattelu on siis vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat keskustelun kulkuun ja sen sisältöön.

Vaikka haastattelu aineiston tuottamismenetelmänä on todella monipuolinen, joustava ja tuo tutkittavien subjektiivisen kokemuksen esiin, liittyy siihen myös tiettyjä rajoitteita, jotka on syytä huomioida ennen haastattelujen toteuttamista. Tutkijan on tiedostettava, että tutkittavasta ilmiöstä haastattelun avulla saatavat tulokset ovat haastateltavien muodostamia käsityksiä eivätkä itse asiaa tai ilmiötä. Haastattelutilanteeseen on tärkeää onnistua luomaan luottamuksen ilmapiiri, jotta haastateltava uskaltaa kertoa ajatuksistaan mahdollisimman avoimesti. Lisäksi tutkijan on puhuttava asioista mahdollisimman selkeästi, jotta molemmat haastattelun osapuolet ymmärtävät, mistä puhutaan. Haastatteluissa on myös vaarana se, että tutkija saattaa tiedostamattaan johdatella haastateltavaa. Tähän tutkijan on syytä kiinnittää

erityistä huomiota koko haastattelun ajan. Haastattelijan tulisi pysyä mahdollisimman objektiivisena ja tiedostaa tämä koko haastattelun ajan. (Puusa 2020a, 103–104.)

Teemahaastattelu on menetelmänä melko vapaa, ja mahdollistaa ilmiön tutkimisen tiettyjen etukäteen määriteltyjen teemojen kautta. Teemat muodostetaan tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä ja ne luovat pohjan haastattelulle. (Puusa 2020a, 108–109; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.) Teemahaastattelu valikoitui aineiston hankintamenetelmäksi, sillä se tuo ilmi haastateltavien näkemyksiä aihepiiriin liittyen. Haastattelun aiheen rajaaminen tiettyihin teemoihin on tarpeen, jotta vastauksia saadaan juuri teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyihin aiheisiin. Puusa (2020a, 108) mainitsee etukäteen mietityn haastattelurungon ohjaavan haastattelun kulkua ja auttaen näin varmistamaan, että haastattelu antaa tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellistä informaatiota. Haastattelurungon järjestystä ei tarvitse kuitenkaan noudattaa tarkasti. Pääasia on, että haastattelurunko toimii keskustelun pohjana. Tällä tavoin on mahdollista varmistua siitä, että kaikilta haastateltavilta on kysytty samantyyllisiä kysymyksiä.

4.3 Aineiston tuottaminen ja aineiston kuvaus

Tutkimuksen haastattelukutsu (liite 1) julkaistiin toukokuussa 2022 valtakunnallisessa kasvatustieteen alumnien Facebook-ryhmässä. Haastattelukutsun julkaisuhetkellä ryhmässä oli yhteensä noin 1,3 tuhatta jäsentä. Kyseinen ryhmä on tarkoitettu kasvatustieteen maistereille sekä kasvatustieteen opiskelijoille. Kaikki ryhmän jäsenet eivät siis olleet suoraan tutkimuksen kohderyhmää. Haastattelukutsun avulla tavoitettiin kolme haastateltavaa. Koska haastateltavien määrä jäi melko pieneksi, julkaistiin samaan ryhmään uusi haastattelukutsu toukokuun lopulla (liite 2). Uudessa julkaisussa kohderyhmää oli tarkennettu, jotta heidän tavoittaminen olisi tehokkaampaa. Lopulta kahden haastattelukutsun kautta onnistuttiin tavoittamaan yhteensä 7 haastateltavaa. Koska tutkimuksen taustoittavana tekijänä on suomalaisen työelämän nuorimmat sukupolvet, varmistettiin jokaiselta haastateltavalta ennen haastattelutilannetta se, mitä sukupolvea hän edusti. Tällä tavoin voitiin varmistua siitä, että jokainen haastateltava edustaa joko Y- tai Z-sukupolvea. Tämä mahdollisti myös sen, että haastateltavaksi onnistuttiin samaan molempien sukupolven edustajia lähes yhtä monta.

Haastattelurungon (liite 3) kysymyksiä ja etenemistä testattiin etukäteen yhdellä henkilöllä, joka ei osallistunut lopulliseen tutkimukseen. Testihaastattelun perusteella haastattelurunkoon lisättiin muutama kysymys ja osa kysymyksistä muotoiltiin uudelleen. Lopullinen haastattelurunko muodostuu taustakysymyksistä, aiheeseen johdattelevista kysymyksistä sekä

työnantajan houkuttelevuutta tarkemmin käsittelevistä kysymyksistä. Lisäksi haastattelurungon lopussa on varakysymyksiä, joita hyödynnetään tarvittaessa. Haastattelurungon teemat oli tarkoituksella muodostettu todella laajoiksi, sillä ei haluttu rajata haastateltavien vastauksia. Lisäksi tutkimuskysymys selvittää ilmiötä hyvin laajasta näkökulmasta, joten tarkempi teemojen muodostaminen olisi osaltaan voinut kaventaa haastateltavien vastauksia. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua tietosuojailmoitus tutustuttavaksi, jotta he tietävät etukäteen, mitä tietoa heistä kerätään, kuinka kauan heidän henkilötietojaan säilytetään sekä minkälaisia oikeuksia heillä on.

Haastattelut tapahtuivat vuoden 2022 touko-kesäkuun aikana ja haastatteluiden kesto vaihteli 47 minuutista 78 minuuttiin. Kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Zoom-palvelun kautta. Tämä oli perusteltua, sillä pandemiatilanteessa turhien kontaktien välttäminen oli suositeltavaa. Etänä toteutettavan haastattelun ajateltiin myös olevan haastateltaville mieluisin vaihtoehto. Lisäksi tämän toivottiin vähentävän kynnystä osallistua haastateltavaksi. Kaikki haastattelut äänitettiin, jotta haastattelujen jälkeen haastattelut olisi mahdollista muuttaa tekstimuotoon. Haastattelujen litterointi aloitettiin toukokuussa ensimmäisen haastattelun jälkeen, ja kaikki haastattelut saatiin litteroitua kesäkuun aikana. Litteroidun haastatteluaineiston pituus oli yhteensä 86 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1,5). Litteroinnin yhteydessä haastateltaville annettiin koodinimet (esim. H1, H2, H3 jne.), jotta haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa ja, jotta vastaukset eivät sekoitu.

Haastatteluaineiston litterointia voi toteuttaa eri tarkkuusastein, ja sen valintaan vaikuttavat tutkimusongelma ja metodinen lähestymistapa. Kun tutkimus selvittää haastateltavien eleiden kautta jotakin ilmiötä, on litterointi tehtävä todella tarkasti. Silloin, kun on puolestaan kiinnostuttu enemmän asiasisällöistä, ei litteroinnin tarvitse olla yhtä tarkkaa. (Ruusuvuori 2010, 424–425.) Tässä tutkimuksessa litterointi toteutettiin suhteellisen tarkasti kirjaamalla kaikki keskustelujen sisällöt, mahdolliset pidemmät tauot sekä naurahdukset. Tämän avulla haluttiin varmistua siitä, ettei aineistosta jää mitään olennaista pois.

Tutkimusaineisto koostuu yhteensä seitsemästä yksilöhaastattelusta. Haastateltavista neljä edusti Y-sukupolvea (1980–1990 syntyneitä) ja kolme edusti Z-sukupolvea (1991 tai myöhemmin syntyneitä). Kaikki haastateltavat olivat sukupuoleltaan naisia. Sukupuolijakauma ei yllättänyt, sillä kasvatustiede on hyvin naisvaltainen ala. Haastateltavat olivat valmistuneet yhteensä neljästä eri yliopistosta: Helsingin yliopistosta, Turun yliopistosta, Itä-Suomen yliopistosta sekä Jyväskylän yliopistosta, ja he olivat lukeneet

pääaineenaan kasvatustiedettä, aikuiskasvatustiedettä tai näitä molempia. Haastateltavien työkokemusvuosien määrä vaihteli 11 vuodesta kolmeen vuoteen, ja heistä viisi työskenteli erilaisissa henkilöstöhallinnon tehtävissä ja kaksi koulutusasioiden parissa. Alun perin haastateltavien taustavaatimuksena oli vähintään kolmen vuoden työkokemus valmistumisen jälkeen. Tästä ehdosta päädyttiin joustamaan haastateltavien kartoittamisen haasteellisuuden vuoksi. Kahden Z-sukupolven edustajan työkokemus muodostuu valmistumisen jälkeisen työkokemuksen lisäksi opintojen aikaisesta oman alan työkokemuksesta. Kaikilla haastateltavilla työkokemusta oli kuitenkin vähintään kolme vuotta. Taulukkoon 5. on koottu vielä haastateltavien taustatiedot selkeyden vuoksi.

Taulukko 5. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Työkokemus vuosina	Työnantajien määrä	Sukupolvi
H1	10 vuotta	2	Y
H2	11 vuotta + 2 vuotta opintojen aikana	5	Y
H3	8 vuotta	3	Y
H4	3 vuotta 2kk + 4 vuotta opintojen aikana	2	Z
H5	3 vuotta (osa opintojen aikaista)	5	Z
H6	7 vuotta	1	Y
H7	2 vuotta + 3 vuotta opintojen aikana	2	Z

4.4 Aineiston analyysimenetelmä

Tutkimusaineiston analyysiprosessi toteutettiin mukailemalla Johanna Ruusuvuoren, Pirjo Nikanderin ja Matti Hyvärisen (2010) haastattelun analyysimallin vaiheita. Kyseinen malli muodostuu viidestä vaiheesta: 1) aineistoon tutustumisesta, järjestelystä ja rajauksesta, 2) aineiston luokittelusta, teemojen tai ilmiöiden hahmottamisesta, 3) aineiston analyysistä, teemojen tai ilmiöiden vertailusta ja tulkintasäännön muodostamisesta, 4) tulosten kokoamisesta, tulkitsemisesta ja koettelusta suhteessa aineistoon ja sen ulkopuolelle sekä 5) teoreettisesta vuoropuhelusta, jonka myötä tutkimustuloksia arvioidaan ja pohditaan jatkotutkimusten tarpeellisuutta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12.) Näistä kolme ensimmäistä vaihetta avataan tämän alaluvun kappaleissa. Neljäs ja viides vaihe käydään läpi tutkimuksen luvuissa viisi ja kuusi.

Tutkimusaineistoon tutustuttiin litteroinnin yhteydessä ja se luettiin useaan otteeseen läpi. Haastatteluaineistosta poistettiin tutkimusongelman kannalta turhaksi koettuja kohtia, ja tätä

kautta aineisto saatiin tiiviimpään muotoon. Kun tutkimusaineistoon oli tutustuttu riittävästi, alettiin aineistoa tarkastella aineistolähtöisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä aineistoa tarkastellaan pelkästään aineistosta saatavien havaintojen perusteella. Tällä tavoin tutkimusaineistosta pyritään muodostamaan teoreettinen kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.) Aineiston analyysissä keskeisessä roolissa on induktiivinen päättely, jolla tarkoitetaan Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2015, 25) mukaan ilmiön tarkastelemista yksittäisestä tuloksesta yleiseen. Analyysi lähtee siis liikkeelle yksittäisistä maininnoista edeten toistuviin mainintoihin, jotka muodostavat lopulta tutkimustulosten teemat. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys selvittää tekijöitä, jotka Y- ja Z-sukupolvea edustavat kasvatustieteilijät kokevat työnantajassa houkuttelevaksi. Tarkoituksena on tuoda aineistosta esiin haastateltavien tärkeiksi kokemiaan tekijöitä, jotka yhdistävät heitä. Avaintekijä aineistolähtöisessä analyysitavassa on se, ettei analyysiyksikköjä ole etukäteen päätetty, vaan ne syntyvät suoraan aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80).

Tutkimusaineistoa lähestytään tässä työssä sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on sekä yksittäinen metodi että väljempi teoreettinen kehys, joka on sidoksissa erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2017, 78). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi ymmärretään yksittäisenä metodina, jonka avulla aineistoa analysoidaan. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin kautta aineisto järjestellään helpommin analysoitavaksi. Sisällönanalyysillä tutkittavasta ilmiöstä muodostetaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, jolloin aineiston analysoiminen on helpompaa. Tämän avulla pyritään kuvaamaan tutkittavien ilmiöiden välillä olevia suhteita ja löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Haastatteluaineiston analyysissä keskitytään siis löytämään ja luokittelemaan tutkimusongelman kannalta keskeisiä teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 126). Sisällönanalyysi ei kuitenkaan itsessään toimi analyysitapana, sillä se järjestee ja tiivistää aineiston johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2017, 87). Tiivistettyä haastatteluaineistoa lähestytään tässä tutkimuksessa teemoittelun avulla. Aineistosta pyritään löytämään erilaisia toistuvia tekijöitä, joista muodostetaan lopulta tämän työn teemat. Koska tutkimuskysymyksen analyysi perustuu aineistolähtöiseen näkökulmaan, tutkimuksen teemat muodostetaan suoraan aineistosta. On siis mahdollista, että tutkimuksen teemat eivät ole täysin samat kuin teoreettisessa viitekehysessä.

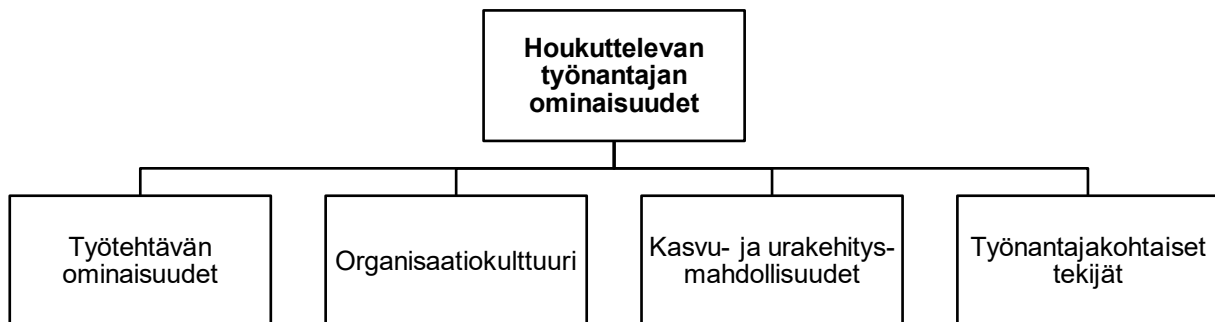
Haastatteluaineistosta eroteltiin värikoodein Y- ja Z-sukupolven edustajat, jotta vastauksien tarkastelussa sukupolvien tarkasteleminen olisi selkeämpää. Värikoodauksen jälkeen aineistoa alettiin analysoida teemoittelun kautta. Jokainen haastattelu käytiin läpi useaan otteeseen, ja niistä poimittiin toistuvat ajatukset ja ilmaisut. Näiden toistuvien tekijöiden kautta muodostettiin aluksi omia merkityskokonaisuuksia. Kun aineisto oli kokonaisuudessaan onnistuttu analysoida erilaisiin kokonaisuuksiin, alettiin näitä tarkastelemaan kriittisemmin ja pohtimaan, olisiko niitä mahdollista yhdistää toisiinsa.

Analyysin loppupuolella haastatteluaineistot luettiin vielä muutaman kerran läpi ja tarkasteltiin, mitä asioita haastateltavat erityisen paljon painottivat. Tällöin analyysiä toteutettiin laskemalla tutkimusaineistosta haastateltavien useasti toistuvat tekijät eli aineistoa kvantifioitiin (ks. Puusa 2020b, 149). Toistuvien tekijöiden lisäksi tässä vaiheessa kiinnitettiin huomiota myös siihen, kuinka paljon tutkittavat kertoivat asioista. Tällä tavoin saatiin muodostettua ymmärrys siitä, mitkä tekijät olivat kasvatustieteilijöille erityisen tärkeitä työnantajan houkuttelevuuden tekijöitä. Koko analyysiprosessin ajan haastatteluaineistosta poimittiin sitaatteja, jotka kuvasivat haastateltavien ajatuksia. Sitaattien avulla on mahdollista tuoda haastattelutilanteen puhetta näkyvämmäksi osaksi tuloksia. Seuraavassa pääluvussa esiteltävistä suorista sitaateista on poistettu tarvittaessa sisältöä, jotta tutkittavien anonymiteetti säilyy. Lisäksi sitaateista on tarvittaessa poistettu sanoja luettavuuden helpottamiseksi. Sitaatissa tämä näkyy kahden peräkkäisen ajatusviivan käyttämisenä eli ”- -”. Seuraavassa luvussa esitellään tämän työn tuloksia ja vastataan tutkimuskysymykseen.

5 Houkutteleva työnantaja kasvatustieteen maistereille

Tässä luvussa esitellään vastaus tutkimuskysymykseen: *Mitkä tekijät tekevät työnantajasta houkuttelevan Y- ja Z-sukupolvia edustaville kasvatustieteen maistereille?*

Haastattelutilanteessa kasvatustieteilijät lähestyivät kysymyksiä omasta näkökulmastaan, ja peilasivat vastauksiaan nykyisen työnantajansa houkuttelevuuteen sekä potentiaaliselle työnantajalle kohdistamiin odotuksiin. Lisäksi kasvatustieteilijät peilasivat vastauksissaan aikaisempia työsuhteitaan. Työnantajan houkuttelevuuden tekijöitä esiintyi haastatteluaineistossa useita. Kasvatustieteilijöiden puheissa toistuvista ja painotetuista asioista muodostettiin neljä pääteemaa, joiden kautta työnantajan houkuttelevuuden muodostumista tarkastellaan. Pääteemat ovat työtehtävän ominaisuudet, organisaatiokulttuuri, kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet sekä työnantajakohtaiset tekijät (kuvio 2).



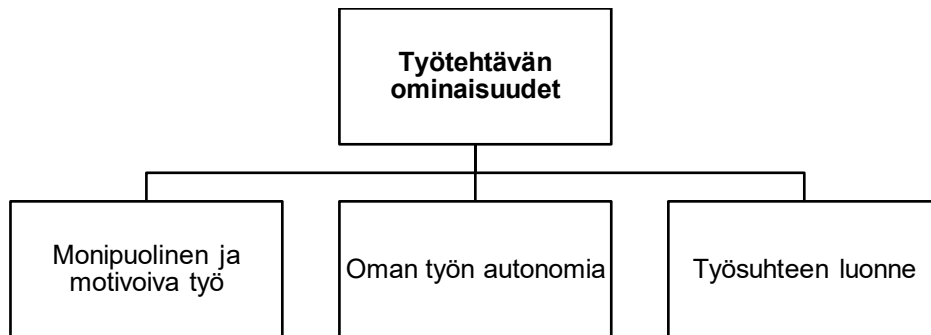
Kuvio 2. Houkuttelevan työnantajan ominaisuudet

Näitä teemoja ja niihin olennaisesti liittyviä tekijöitä avataan tämän luvun alaluvuissa tarkemmin. Luvun lopussa nostetaan vielä tärkeimmät houkuttelevuuden tekijät Y- ja Z-sukupolvea edustaville kasvatustieteilijöille. Kun haastateltavia tarkasteltiin sukupolvikohtaisesti, huomattiin ettei Y- ja Z-sukupolvea edustaneiden kasvatustieteilijöiden näkemyksissä ollut eroavaisuuksia. Yksittäisten henkilöiden välillä oli pieniä näkemyseroja, mutta näitä ei voida pitää sukupolvien välisinä eroavaisuuksina. Tutkimuksen teemat kertovat siis työnantajan houkuttelevuuden tekijöistä sekä Y- että Z-sukupolven edustajille.

5.1 Työtehtävän ominaisuudet

Työtehtävän ominaisuudet pääteema käsittelee työhön ja sen tekemiseen liittyviä tekijöitä, jotka painoutuivat kasvatustieteilijöiden puheissa. Työtehtävään liittyviä ominaisuuksia tunnistettiin haastatteluaineistosta yhteensä kolme: monipuolinen ja motivoiva työ, oman työn

autonomia ja työsuhteen luonne. Nämä kolme ominaisuutta toimivat tämän pääteeman alateemoina (kuvio 3).



Kuvio 3. Teema 1. Työtehtävän ominaisuudet ja sen alateemat

5.1.1 Monipuolinen ja motivoiva työ

Jokainen haastateltava toivoi oman työnsä olevan monipuolista, sopivan haastavaa ja vastaavan omaa koulutustasoaan. Kun työtehtävä koettiin mahdollisimman monipuoliseksi lisäsi se kasvatustieteilijöiden työmotivaatiota. Monipuolisen ja motivoivan työn toive ei ollut yllättävä, sillä sen vaikutus työssä viihtymiseen on todella suuri. Jos työn sisältö ei ole mielekästä tai innostavaa, ei työmotivaatiokaan ole kovin vahva. Kasvatustieteilijät kokivat työn motivoivaksi silloin, kun työtehtävät olivat sopivan vaativia ja työpäivät vaihtelevia.

Haastattelutilanteessa monipuolisen ja motivoivan työn tärkeys tuotiin usein ensimmäisenä esiin silloin, kun haastateltavat kertoivat syitä siihen, miksi ovat päätyneet vaihtamaan työtehtäväänsä työuransa aikana. Uutta työtehtävää alettiin etsiä silloin, kun nykyistä työtehtävää ei koettu enää riittävän monipuoliseksi. Haastateltavat kertoivat, että usein mahdollisimman vaihteleva työnkuva oli ollut ensimmäinen tekijä, joka oli herättänyt mielenkiinnon uuteen työtehtävään. Tämä on luonnollista, sillä työpaikkailmoituksia lukiessa selvitetään usein roolikuvaus ensimmäisenä, jotta saadaan ymmärrys siitä, koetaanko työtehtävä itselle houkuttelevaksi ja mielekkääksi.

”Kyl varmasti itselle tärkein on se, että pääsis tekemään jotain itselle merkityksellistä ja mielekästä työtä ja ois aika monipuolinen työnkuva eli kyl se itse työn kuva on se keskeisin.”(H2)

”Motivoiva työ itsessään on tärkein asia. Se, että se työ on sellasta, mitä jaksaa joka päivä tehdä ja innostuu siitä.” (H6)

Haastateltavat mainitsivat monipuolisen ja motivoivan työn myös silloin, kun he kertoivat syistä kieltäytyä heitä kiinnostavan työnantajan työtarjouksesta. Jos työtehtävää ei koettu riittävän haastavana tai laaja-alaisena, oli se kasvatustieteilijöille useimmiten syy työtarjouksesta kieltäytymiseen. Uusien työtehtävien toivottiin kehittävän omaa osaamista, joten uudelta työtehtävältä odotettiin uudenlaisia haasteita. Jotta työnantaja koettiin houkuttelevaksi, oli mahdollisen työtehtävänkin oltava siis kiinnostava. Kasvatustieteilijät mainitsivat myös, etteivät kokeneet kapeita työnkuvia houkutteleviksi. He toivoivat pääsevänsä kehittämään itseään ja työskentelemään erilaisten työtehtävien parissa.

”jos se työnkuva tuntuis siltä, että mennään jotenki takapakkia, että tulis jotenkin paljon kapeempi työnkuva tai jotain semmosta että mä arvostan, että mä saan tehdä tällä hetkellä tosi monipuolisesti monenlaista hommaa niin sit jos mä menisin tekemään vaikka yhtä tiettyä kapeeta sektoria niin sit voi olla se ei ehkä sopis mulle, että mä ehkä voisin tylsistyä et työnkuva olis varmasti tärkeä” (H2)

”Mä toivoisin et mun tehtävät ois aika laaja-alaisia, mä en itse pidä oikein siitä et mun pitäis jotain kapeeta asiaa työstää päivästä päivään.” (H7)

5.1.2 Oman työn autonomia

Oman työn autonomian toive tuli esiin jokaisen kasvatustieteilijän puheissa. Työnantajan ja etenkin oman lähiesihenkilön toivottiin mahdollistavan kasvatustieteilijälle tietynlaisen vapauden omien työtehtävien tekemiseen. Työnantajan toivottiin luovan raamit töiden tekoon, mutta antavan kasvatustieteilijälle vapauden toteuttaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. Kasvatustieteilijöiden puheissa painottuivat toive vapauden ja vastuun tasapainosta.

”No itte mä tykkään sellasesta itsenäisestä työnkuvasta et ei hengitetä niskaan. Sellanen itsenäisyys siis erottunut edukseen ja oman työn omistajuus tai et se on ollu omis hyppysissä et sellast mä niinku arvostan.” (H1)

”- - et se työ on autonomista ja joustavaa et siin on paljon sitä vapautta ja vastuuta hyvässä tasapainossa.” (H6)

Kasvatustieteilijät toivoivat myös voivansa vaikuttaa oman työnkuvansa sisältöön. Työnantajan toivottiin huomioivan heidän osaamisensa ja tätä kautta mahdollistavan tarvittaessa erilaistenkin työtehtävien tekemisen. Yksi haastateltavista kertoi työskennelleensä

nykyisellä työnantajallaan todella pitkään, ja alla olevassa lainauksessa hän pohtii mahdollisia syitä siihen. Kyseisen kasvatustieteilijän pohdinta keskittyi paljon työnantajan mahdollistamaan oman työn muokkaukseen työntekijöiden vahvuuksien kautta.

”Siinä on varmaan ollu ne työtehtävät, se että niitä aina pystyy modaamaan omien vahvuuksien mukaisesti. Et se on ehkä kans ollu yks semmonen et täs on aina voinu omien vahvuuksien kautta mennä näissä duuneissa ja pystyny sitä työtä tekemään tosi itsenäisesti ja autonomisesti niiden omien vahvuuksien kautta ni sekin on ollu kyllä tosi hyvä.” (H6)

Oman työn autonomian puute on saanut kasvatustieteilijöitä vaihtamaan uusiin työtehtäviin. Kun omaan työhönsä ei pystynyt enää riittävästi vaikuttamaan, ei työtehtävä ollut enää motivoiva eikä tätä kautta houkutteleva. Esihenkilön toimesta tapahtuva jatkuva asioiden varmistaminen ja tarkistaminen olivat usein olleet syynä uuden roolin etsimiseen. Vaikka oman työn autonomian alateema liittyy työtehtävän ominaisuuksiin, vaikuttavat yrityksen esihenkilöt ja johtaminen vahvasti sen toteutumiseen käytännössä. Kasvatustieteilijät kertoivat etsineensä uutta työtehtävää, kun koettiin ettei omaa työtään voinut enää toteuttaa riittävän vapaasti.

”Sit hän myöski yritti puuttua aika vahvasti tiettyihin asioihin mitä mä tein mun töissä et mä en sit saanutkaan enää hirveen itsenäisesti toteuttaa sitä mun asiantuntijuutta vaan sitte tuli sellast mikromanageerausta sit siihen päälle” (H4)

5.1.3 Työsuhteen luonne

Kaksi kasvatustieteilijää toi työsuhteen luonteen tärkeyden esiin haastattelutilanteessa. Työsuhteen luonteella viitataan siihen, onko työsuhde määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva. Näillä kahdella haastateltavalla oli molemmilla taustalla useita määräaikaista työsuhteita, jonka vuoksi he arvostivat vakituista työsuhdetta erityisen paljon. Vakituisen työsuhteen ajateltiin tuovan tietynlaista turvaa omaan toimeentuloon ja mahdollistavan pidemmän aikavälin suunnittelun sekä työtehtävien että muun elämän suhteen.

Muiden haastateltavien puheissa työsuhteen luonteeseen liittyvät tekijät eivät esiintyneet lainkaan. Kahdelle haastateltavalle tämä oli kuitenkin merkittävä työtehtävän ja työnantajan houkuttelevuutta lisäävä tekijä. Etsiessään uutta työmahdollisuutta he kertoivat aina tarkistavansa työsuhteen luonteen ensimmäisten asioiden joukossa.

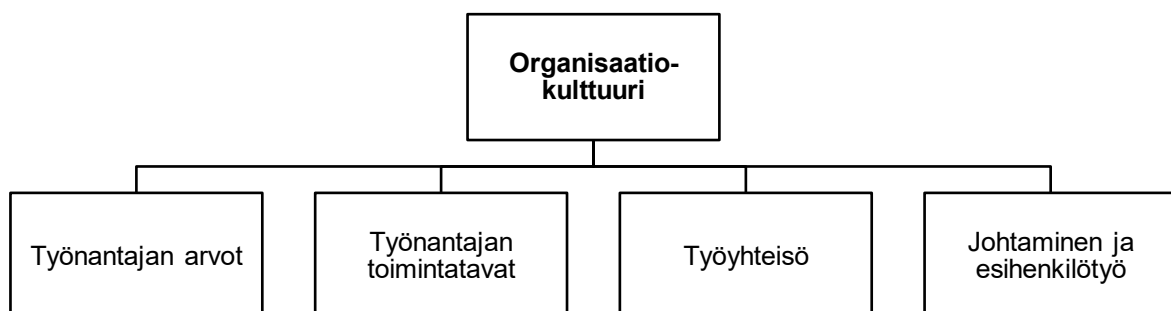
”- ja millaset tekijät sitten erityisesti kiinnostaa niin se on aina se kokonaisuus, että jos nyt lähtee ihan perusjutuista ni kattois ensisijaisesti, että onko vakituinen homma.” (H5)

Vaikka molemmat haastateltavat kokivat työsuhteen luonteen tärkeäksi houkuttelevuutta lisääväksi tekijäksi, kertoivat he olleensa tyytyväisiä määräaikaisiin työsuhteisiinsa. Lyhyemmät työsuhteet ovat antaneet heille erilaisia näkökulmia, ja opettaneet heidät arvostamaan tiettyjä asioita enemmän kuin toisia. Kun on nähnyt monenlaisia tapoja tehdä työtä ja monenlaisia työkuultuureita, tietää selkeämmin mitä itse haluaa.

”Se tuo tietyl tapaa semmosta pysyvyyttä ja ennakoitavuutta ja turvaa, että pitkään itekki tein määräaikaisia työsuhteita ja onhan siinäki hyvät puolensa, pääs näkemään erilaisia työpaikkoja ja erilaisia työorganisaatioita ja työnkuvia, mutta tietysti on ihan hienoo, että voi vähän pidemmällä tähtäimellä katsoo sitä omaa työkättään ja ei tarvii heti tehdä maailmaa siinä yhdessä vuodessa valmiiksi vaan voi pidemmällä tähtäimellä tehdä sitä työtä ja kehittää niin ehkä semmonen ennakoitavuus ja pysyvyys siin mielessä.” (H2)

5.2 Organisaatiokulttuuri

Jokainen haastateltava toi työnantajapuheessaan esiin työnantajan kulttuurin tärkeyden. Pääteema organisaatiokulttuuri muodostuu tekijöistä, jotka kasvatustieteilijät mainitsivat puhuessaan yrityksen kulttuurista ja sen tärkeydestä. Pääteema on jaettu neljään alateemaan: työnantajan arvot, työnantajan toimintatavat, työyhteisö sekä johtaminen ja esihenkilötyö (kuvio 4). Työnantaja koettiin sitä houkuttelevammaksi, mitä enemmän yrityksen kulttuuri vastasi kasvatustieteilijöiden toiveita näiden neljän alateeman suhteen.



Kuvio 4. Teema 2. Organisaatiokulttuuri ja sen alateemat

5.2.1 Työnantajan arvot

Kasvatustieteilijät mainitsivat haastattelun aikana useaan otteeseen työnantajan arvot ja niiden tärkeyden. He kertoivat toivovansa yrityksen arvojen olevan linjassa omien arvojensa kanssa. Arvojen ei tarvitse olla täysin samat, mutta arvomaailmojen toivottiin kohtaavan. Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttaa siis se, kuinka hyvin yrityksen arvot ovat linjassa potentiaalisten työnhakijoiden arvojen kanssa.

”esimerkiks palkkaa tärkeempää on se et ois joku yritys, joka vastais omii arvoja et vois kokee että tekis tärkeitä duunii.” (H5)

Työnantajan arvoista puhuttaessa korostui kasvatustieteilijöiden puheissa myös työn merkitykselliseksi kokemisen tärkeys. Kun työssä tehtävät valinnat ja omat arvot vastaavat toisiaan, koetaan tehtävä työ merkitykselliseksi.

”- - kyl mul on aika tärkeitä että se organisaatio jollain tapaa vastaa omia arvoja että pystyy allekirjoittamaan sen organisaation tavoitteet, toki se liittyy hyvin paljon myös siihen työnkuvaan et on merkityksellistä että edistää jotakin semmosia itse tärkeäksi kokemiaan asioita mitä siel organisaatiossa tehdään.” (H2)

Haastateltavat mainitsivat houkuttelevan työnantajan arvojen selvittämisen osaltaan haasteelliseksi. Nykypäivänä monella yrityksellä on omat arvot nähtävillä julkisesti. Työnhakijan näkökulmasta arvojen ymmärtäminen voi kuitenkin olla haastavaa, sillä yrityksen ulkopuolisella henkilöllä ei ole todellista kuvaa yrityksen tilasta. Tämän vuoksi työnhakijan voi olla vaikeaa selvittää arvojen näkymistä käytännön työssä. Eräs haastateltava mainitsi työnhakutilanteessa pyrkivänsä selvittämään tätä LinkedIn-verkostonsa kautta.

”Kyl mua jossain määrin kiinnostaa yrityksen arvot, toki niit on aina joskus vähän haastava saada tietää mitä ne ihan konkretias käytännös tarkoittaa mut kyl mä yleensä oon kiinnostunu siit yrityksen kulttuurista et jos mul on jotain keinoja sen selvittämiseen niinku verkostoilta, tuttavilta, entisiltä työntekijöiltä tai näin - - niin mä aina yritän vähän kysellä ja saada vihiä tai tietoa eri reittejä pitkin siitä, että minkälaista siel on tavallaan työskennellä, minkälaiset arvot siellä on ja onks hierarkkista vai onks matalahierarkkista - -.” (H4)

Työnantajan arvojen selvittämisen haastavuus voi johtaa siihen, että työntekijä päätyy työskentelemään yritykselle, jonka arvot eivät käytännön työssä vastaakaan omia arvoja.

Tällöin työntekijälle voi syntyä arvoriiriita oman työnsä tekemiseen. Kasvatustieteilijät mainitsivat arvoriiriidan yhdeksi selkeäksi työnantajan houkuttelevuutta vähentäväksi tekijäksi.

”Ja totta kai tulee mieleen kaikki, että et se ympäristö, arvot et sit tavallaan arvostaa ite sitä et voi seistä sen yrityksen tekemisen takana. Tai et ne arvot ohjaa, ei nyt silleen et ne välttämättä täytyis olla yks yhteen mut et ne ei ois ainakaan räikeesti erilaisii.” (H5)

”tai vaiks jos mulla ois tällanen arvoriiriita siinä et mitä he tekee tai kenelle myydään tai näin, mutta sitten jos kuvitellaan että tulis puskista työtarjous johonkin niin kyl mä haluan, että tuote tai juttu on sellanen mihin uskon itse.” (H3)

Yksi haastateltava oli ollut oman alan tehtävissä ainoastaan yhdellä työnantajalla. Hän pohti haastattelussa paljon sitä, mitkä tekijät ovat saaneet hänet pysymään samalla työnantajalla koko työuransa. Työnantajan arvot nousivat tässä pohdinnassa keskiöön. Hänen kohdalla työnantajan arvojen ja omien arvojen samankaltaisuus oli sitouttanut työntekijän työskentelemään kyseisellä työnantajalla pitkään. Työntekijöiden arvostaminen ja heihin luottaminen sekä rehellisyys painottuivat kyseisen haastateltavan puheissa. Nämä tekijät esiintyivät myös muiden kasvatustieteilijöiden puheissa. Lisäksi työnantajalta toivottiin tasa-arvoista kohtelua kaikessa tekemisessä.

”Ja sit yks tosi tärkeä asia on se, että mä oon kokenut että jotenkin tän yrityksen arvot vastaa mun omia arvoja et mä koen, että tässä yrityksessä esimerkiksi työntekijöistä pidetään hyvää huolta, halutaan satsata työntekijäkokemukseen ja annetaan paljon vapautta ja vastuuta ja - - et meidän yrityksellä on arvot joiden mukaan toimitaan ja ne vastaa mun omia arvojani ni se on ollu aika semmonen tärkeä, mikä pitää tässä kiinni tässä yrityksessä.” (H6)

Tutkittavista osa toi haastattelun aikana esiin myös työnantajan suhtautumisen pienten lasten vanhempia kohtaan. Heillä kaikilla oli ollut perhevapaisiin liittyen samanlaisia kokemuksia. Heidän työnantajansa olivat suhtautuneet perhevapaisiin hyvin positiivisesti ja kannustavasti. Kenenkään työnantaja ei ollut kokenut perhevapaita ongelmana. Eräs kasvatustieteilijöistä kertoi yhtenä positiivisimpänä kokemuksena nykyisen työnantajansa sisäisen rekrytointiprosessin. Työntekijä oli hakenut uutta työtehtävää sisäisesti ja oli kertonut rekrytointiprosessin alkumetreillä olevansa raskaana. Raskaus ei ollut vaikuttanut työnantajan

päätökseen, ja hän oli saanut kyseisen työtehtävän. Tämä oli todistanut kasvatustieteilijälle työnantajan arvot käytännössä.

”- se oli mulle tosi hyvä osoitus siitä työnantajasta työntekijänäkökulmasta, että tääl oikeesti uskotaan tasa-arvoiseen kohteluun ja niihin meidän arvoihin, mitkä meillä on firmassa. Et vaikka mä olin raskaana niin se ei tosiaan vaikuttanut siihen päätöksentekoon mitenkään” (H7)

Työnantajan arvoista puhuttaessa kaksi kasvatustieteilijää toi haastattelutilanteessa esiin yrityksen vastuullisuuden. Heille vastuullisuusasiat olivat tärkeitä ja he toivoivat yritysten huomioivan vastuullisuusasiat tulevaisuudessa selkeämmin esimerkiksi osana yrityksen strategiaa. Heistä toinen kertoi nykyisestä työnantajastaan puhuessaan olevan erityisen ylpeä yrityksen vastuullisuustoiminnasta ja toivovan tällaista myös tulevilta työnantajiltaan.

”No siis mistä mä ite koen ylpeyttä täs nykyises työnantajassa, mitä mä aikaisemmin vähemmän painotin ja myöhemmin ehkä vähän täydensin niin ne kaikki ympäristö- ja vastuullisuusasiat, jotka on tärkeitä et ne on meidän strategiassa tosi vahvasti ja niihin on suunnitelmat - -. Mä pidän niit tosi tärkeinä et jotenkin koen, että sillä työllä on merkitystä.” (H4)

Toinen puolestaan pohti vastuullisuutta sekä nykyisen työnantajansa että potentiaalisten työnantajien kannalta. Hän toivoi erityisesti nykyisen työnantajansa vastuullisuusstrategian selkeytyvän lähitulevaisuudessa.

”- jos tässä nyt olisi joku mahdollisuus valita jokin oikea kultainen keskities niin yhtiö, joka tekee näkyvää ja jotenkin vaikuttavaa vastuullisuustyötä on sellanen, mikä olis kiva. Et nyt ainakin vielä vähän hakee tämmönen vastuullisuus täs omassa tän hetkisesä yhtiössä et mitä se oikeesti on ja mitä sillä tarkotetaan.” (H6)

5.2.2 Työnantajan toimintatavat

Organisaatiokulttuurin toinen alateema käsittelee työnantajan toimintatapoja. Haastateltavien työnantajapuheissa korostuivat yrityksen matalahierarkkisuus, työntekijöiden arvostaminen sekä työn joustavuuteen liittyvät tekijät. Työnantajalta toivottiin matalahierarkkista organisaatiokulttuuria, jossa työntekijöitä arvostetaan. Kasvatustieteilijät kokivat tärkeäksi organisaation matalahierarkkisuuden, jotta kaikkien työntekijöiden oli mahdollista tuoda

ajatuksiaan esiin tehtävänimikkeestä riippumatta. Yksi haastateltava kertoi nykyisen työnantajansa organisaatiokulttuurista seuraavasti:

”arvostan, että meillä on tosi matala organisaatorakenne, meil ei oo montaa porrasta minusta toimitusjohtajaan ja vaikka oliskin niin meil on tosi henkilöstölähtöinen kulttuuri, että meil oikeestaan osallistetaan ja mahdollistetaan monenlaista ideoiden kehittelyä ja ongelmanratkasuu sieltä henkilöstöstä käsin mikä on tosi hieno juttu” (H4)

Etenkin kyseinen haastateltava painotti puheissaan organisaatiokulttuurin liittyvien tekijöiden tärkeyttä. Hän kertoi aina pyrkivänsä selvittämään kontaktiensa kautta potentiaalisten työnantajien kulttuuria. Matalahierarkkisen organisaatiokulttuurin lisäksi kasvatustieteilijät toivoivat työnantajan arvostavan työntekijöitään. Työntekijöiden arvostuksen toivottiin näkyvän konkreettisina tekoina, kuten hyvinvointia ja jaksamista tukevana kulttuurina.

”huolehditään työntekijöistä, että tavallaan ymmärretään se, että työntekijät sen työn ja tuloksen tekevät ja että heistä pitää huolehtia.” (H3)

”Niin kauan, kun jotenkin ymmärretään, että ne työntekijät on se voimavara ja ne sen työn lopulta siellä tekevät niin yleensä päästään aika pitkälle.” (H6)

Kolmas työnantajan toimintatapa, joka painottui kasvatustieteilijöiden puheissa, oli työn joustavuuden tärkeys. Houkuttelevalta työnantajalta edellytettiin joustavia työn teon muotoja, jossa työn ja vapaa-ajan tasapainoa arvostettiin. Joustavuudella haastateltavat viittasivat työn tekemiseen haluamastaan sijainnista, joustavaan työaikaan ja tätä kautta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Kaikki tutkittavat kokivat etätömahdollisuus todella tärkeäksi. Se oli haastateltaville oletus, ja sen puuttuminen vaikutti suoraan työnantajan houkuttelevuuteen. Kasvatustieteilijät toivoivat voivansa vaikuttaa itse siihen, mistä työtään tekevät. Jokainen haastateltava kertoi työskentelevänsä tällä hetkellä vähintään yhden työpäivän viikossa etänä. Etätömahdollisuus ja sen mahdollinen puuttuminen herätti kasvatustieteilijöissä paljon tunteita, kuten alla olevista lainauksista voidaan todeta.

”En vois kuvitellakaan meneväni töihin työpaikkaan, missä ei sais tehdä etätöitä tai et en vois silloin tällöin tehdä vaik pari päivää toiselta paikkakunnalta töitä tai jopa toisesta maasta.” (H3)

”Mä päätän hyvin itsenäisesti millon mä oon etätöissä ja millon mä oon toimistolla - - ni ois hirveen vaikeeta palata johonkin sata prosenttia toimistolla tyyliseen toimintaan, kun hybridimalli itselleni hyvin sopii. Se ois yks niinku ihan deal breaker.” (H6)

Moni haastateltava toi joustavuudesta puhuessaan esiin myös työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tärkeyden. Tällöin he viittasivat arkeen pienen lapsen kanssa.

Haastateltavat kertoivat joutuvansa olemaan välillä poissa töistä lyhyelläkin varoitusaajalla esimerkiksi lapsen sairastuessa. Työnantajalta toivottiin tällöin ymmärrystä tilanteeseen.

”Mul on seki tärkeätä et, miten työnantaja joustaa just esim sellases et, jos on vaikka perhettä ni miten suhtaudutaan, jos lapset on kipeenä paljon ja voiks tehdä etänä ja et joustetaan puolin, jos toisin et ihminen on kuitenkin ihminen vapaa-ajallakin.” (H1)

”työn ja vapaa-ajan tasapaino on mulle tosi tärkeä, erityisesti perheellisenä ihmisenä nyt korostuu, mut se on kyl aikaisemminkin ollu et mä haluan, et mul on muutakin elämää, kun se työ. Et mä enemmän ajattelen sitä isompana kokonaisuutena et se työ sopii mun muuhun elämään myöskin” (H4)

Kun työtä sai toteuttaa haluamastaan sijainnista ja itselleen parhaimpaan aikaan, oli pienen lapsen vanhemman helpompi tasapainotella työn ja perheen välillä. Yksi haastateltava mainitsi tämän hänelle tärkeimpänä etuna, ja toivoi tulevaisuuden työnantajan mahdollistavan tällä tavoin joustavan työskentelyn.

”No yks mitä mä sanoisin ni on joustava työaika et multa ei odoteta et mä oon kaheksasta neljään koneen ääressä, vaan mä voin itse ihan vapaasti määritellä sen et millon mä teen töitä ja mistä mä teen töitä. Se on mulle tosi tärkeätä, varsinkin kun mulla on toi pieni vauva.” (H7)

5.2.3 Työyhteisö

Työnantajan houkuttelevuutta pohtiessa työyhteisön ja kollegoiden merkitys korostui.

Työyhteisön toivottiin muodostuvan kannustavista ja osaavista kollegoista, joihin pystyi luottamaan ja joilta sai tarvittaessa apua työtehtäviin. Osalle haastateltavista työyhteisön rooli oli suurempi tekijä kuin toisille. Jokainen kuitenkin toivoi, että työyhteisön jäsenet ovat

toisiaan kohtaan ystävällisiä ja haluavat tulla toimeen kaikkien kanssa. Yhdelle haastateltavalle riitti se, että työkavereiden kanssa tulee toimeen.

”Haluan tulla kaikkien kaa toimeen, mä haluan et on sellast rentoo ja mukavaa, mut ei sen tarvii olla semmost et löytyy tosi paljon hyvii ystävii töiden kautta.” (H5)

Toinen puolestaan koki työyhteisön todella tärkeäksi osaksi omaa arkeaan. Hän oli työuransa aikana saanut monta hyvää ystävää kollegoistaan ja tätä kautta hänelle hyvät henkilökemiat ja kannustava työyhteisö näyttelivät huomattavan suurta roolia houkuttelevuuden näkökulmasta.

“Mä oon aina ajatellut et siinä, kun valitsee työnantajaa tai miettii et haluuko vaihtaa tai lähtee ettii uutta niin sit se rooli ja ne työkaverit on siin vaa’as silleen aika yhtä painavat. Et työkaverit on mulle tosi tärkeä tekijä.” (H4)

Työyhteisön toivottiin muodostuvan kollegoista, jotka puhuvat asioista rehellisesti ja avoimesti. Haastateltaville oli tärkeää, että työkavereihin pystyi luottamaan. Kun työyhteisön jäsenten välillä vallitsi avoin ja kannustava ilmapiiri, oli toimistolle ja erilaisiin palaverihin mukava mennä.

”ja avoimuus ja et siel ihmiset on mukavii toisillensa et uskaltaa kysyy et mutkattomuus, avoimuus ja rehellisyys. Et ei oo piikittelyä tai selän takana puhumista” (H1)

”Työkaverit ja se työilmapiiri niin kyl niitten pitää olla sellaset hyvät ja luottamukselliset ja että ei ahdistu mennä töihin tälleen kärjistetysti.” (H3)

Työnantajan organisaatiokulttuurin toivottiin mahdollistavan työkavereihin tutustumisen työpaikan lisäksi myös vapaa-ajalla. Haastateltavista kaikki paitsi yksi mainitsi yrityksen epäviralliset tapahtumat itselleen tärkeiksi. Epävirallisten tapahtumien ajateltiin lisäävän työyhteisön yhteenkuuluvuutta, sillä ne mahdollistivat kollegoihin tutustumisen yli yksikkörajojen. Kasvatustieteilijät kertoivat tekevänsä usein töitä oman tiiminsä kanssa. Epävirallisten tapahtumien koettiin mahdollistavan tutustumisen myös oman tiimin ulkopuolisiin kollegoihin. Haastatteluaineistossa epävirallisia tapahtumia olivat muun muassa illanistujaiset, urheilutapahtumat ja yrityksen pikkujoulut.

”Ne joskus tuntuu vähän päälle liimatulta ja tylsältä mut sit ku niihin osallistuu ni niis on aina tosi kivaa. Et myöskin panostetaan ja mennään yhdes jonnekin työporukan kans jonnekin liikuntatapahtumaan tai treenataan esimerkiks johki puolmaratoniin tai jotain tämmöst. Et vähän sellast niinku sosiaalist liimaa et panostetaan siihen myöskin.” (H1)

”Ja mul on myös tärkeetä se et ois paljon tai et nykyses vois olla enemmän semmosii vähän epäformaalempia tavallaan tapahtumia, jolla pyritään vaik sitä yhteishenkeä nostattamaan ja tämmösii työhyvinvointipäiviä ja tän tyyppisiä - -” (H7)

Etenkin yhdelle kasvatustieteilijälle työnantajan epäviralliset tapahtumat olivat tärkeä osa nykyisen työnantajan houkuttelevuutta. Hänen työnantajansa mahdollisti vapaa-ajalla erilaisten aktiviteettien kokeilemisen yhdessä kollegoiden kanssa. Haastateltavan mielestä tämä oli todella hieno juttu, ja hän kertoi pelkäävänsä tämän kaltaisten asioiden menettämisen, jos vaihtaisi työnantajaa. Kyseiselle haastateltavalle työyhteisöllä oli suuri vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen.

”- - meillä esimerkiks on tällänen virkistyskerho, joka järjestää kaikkee toimintaa meille - -. Niin se on taas sit sellanen tosi hauska et siin tutustuu ihmisiin ja joku järjestää sulle valmiiks tällästä ohjelmaa et se on sellanen firman sisäinen ohjelmatoimisto ni se on ihan huikee.” (H4)

5.2.4 Johtaminen ja esihenkilötyö

Kasvatustieteilijät painottivat haastatteluaineistossa hyvän esihenkilötyön tärkeyttä. Etenkin lähiesihenkilön koettiin vaikuttavan suuresti työhön sitoutumiseen. Esihenkilöltä toivottiin kannustavaa johtamista, tukea haastavissa tilanteissa sekä selkeää tavoitteiden asettelua. Toisaalta esihenkilön toivottiin antavan mahdollisuuksia haastaa omaa osaamistaan ja tätä kautta kehittää itseään. Esihenkilöille kohdistettiin siis monia toiveita ja odotuksia. Kun kasvatustieteilijät pohtivat aikaisempia työsuhteitaan ja sitä, miksi ovat päätyneet vaihtamaan työnantajaansa, tuli huono johtaminen lähes poikkeuksetta pohdinnoissa esiin.

”Mä arvostan hyvää johtamista, mun mielest se on ihan äärimmäisen tärkeetä et - - jos ois tosii huonoo johtamista ni se ois kans ehkä mulle hankala asia omalta lähiesihenkilöltäni” (H6)

Moni haastateltava kertoi, että heikko esihenkilötyö oli saanut heidät vaihtamaan työnantajaansa. Yhden haastateltavan tapauksessa heikko esihenkilötyö oli ajanut kokonaisen tiimin pisteeseen, jossa he yksitellen vaihtoivat uusiin tehtäviin. Tiimissä oli vaihtunut esihenkilö, ja uuden esihenkilön ja tiimin toimintatavat ja näkemykset eivät kohdanneet. Harmillista tässä oli se, että haastateltava kertoi kokevansa edellisen työnantajansa edelleen todella houkuttelevana, mutta huono esihenkilötyö oli ajanut hänet vaihtamaan toiselle työnantajalle.

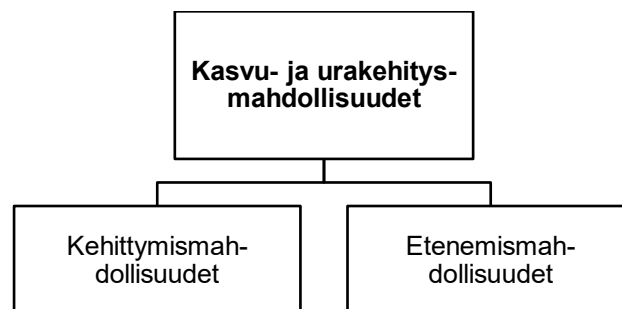
”Se yhteistyö ei valitettavasti sujunut ja sitten meidän tiimistä yks kerrallaan ihmiset vaihto ja minä sitten viimesenä hyppäsin vielä vanhasta porukasta pois - - se työpaikka oli ihana ja mä olin tosi sitoutunut siihen meidän yrityskulttuuriin ja niihin tavoitteisiin ja kaikkeen mut se ei meidän uuden esihenkilön kanssa toiminut - - tällänen tavallaan tiimidynamiikan kannalta tosi haastava tilanne oli silloin ni se on jäänyt kyl harmittaa, kun muussa tapauksessa olisin varmaan edelleen kyseisessä firmassa töissä.” (H4)

Toisen haastateltavan ikävä kokemus on melko samanlainen. Hän viihtyi yrityksessä ja oli motivoitunut omaa työtehtäväänsä kohtaan, mutta esihenkilön ja haastateltavan välinen yhteistyö ei toiminut.

”Mä tykkäsin sinänsä työstä, työtehtävistä, haastateltavista, mun työkavereista ja kaikista mut mun oman esimiehen ja johdon kans tavallaan ei tai heidän toimintansa oli sit mikä sai mut lopulta, lähtee sielt yrityksestä. Mikromanageeraaminen ja jatkuva niskaan hengittäminen ja kokoajan olo, et mä en osaa mitään ja mä oon ihan surkee ja kaikki mitä mä teen ni se korjataan.” (H5)

5.3 Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet

Kolmas pääteema käsittelee houkuttelevan työnantajan tarjoamia kasvu- ja urakehitysmahdollisuuksia. Tämä pääteema jakautuu kahteen alateemaan, jotka ovat kehittymismahdollisuudet ja etenemismahdollisuudet (kuvio 5).



Kuvio 5. Teema 3. Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet

Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet painottuivat jokaisen kasvatustieteilijän puheissa, ja nämä koettiin tärkeiksi työnantajan houkuttelevuutta lisääviksi tekijöiksi. Työnantajan toivottiin mahdollistavan oman osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen. Haastateltavat toivoivat työnantajalta selkeitä urapolkuja, joiden kautta oli mahdollista nähdä vaihtoehtoja uralla etenemiseen. Työtehtävien toivottiin olevan sopivan haastavia, jotta kasvatustieteilijä pääsee kehittämään omaa asiantuntijuuttaan työnsä kautta.

Haastateltavat kertoivatkin kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien puutteen olleen usein heikon johtamisen lisäksi syy siihen, minkä vuoksi he ovat vaihtaneet työnantajaansa. Kun omia työtehtäviä ei koettu enää riittävän haastaviksi, oli luontevaa etsiä itselle haastavampaa tehtävää. Jos nykyisellä työnantajalla ei ollut tarjota vaativampia tehtäviä, alettiin niitä etsiä toiselta työnantajalta. Moni kertoi viihtyneensä aikaisemmalla työnantajallaan, mutta etenemismahdollisuuksien puute oli ollut syynä siihen, että uusia mahdollisuuksia alettiin etsiä työnantajan ulkopuolelta.

”Sieltä lähti sen takii et siel ei ollu mitään positioo mis mä oisin kokenu et mä oisin kehittyny. Et se oli iso päätös hypätä just tähän nykyiseen duuniin sit sieltä. Et tavallaan mä tykkäsin työnantajasta, mut sit mä koin et mä en enää kehittyny siel.” (H5)

”- - tuli semmone et nyt mä oon antanu kaikkeni ja nyt mä en enempää pysty antamaan tai et mä tiedän, että tässä on katto ni mä en etene siel mitenkään ja sit toisaalt must tuntu jotenki et mulle ei oo mitään silleen annettavaa enää.” (H1)

Toisaalta työnantaja nähtiin houkuttelevana silloin, kun omaa asiantuntijuuttaan pääsi kehittämään erilaisissa tehtävissä. Yksi haastateltavista kertoi olevansa tällä hetkellä työkierrossa, jonka avulla hän pystyi pohtimaan sitä, kumpi työtehtävistä on itselle mielekkäämpi tulevaisuutta ajatellen. Oman osaamisen kehittäminen ei siis tarkoittanut kasvatustieteilijöille ainoastaan uralla etenemistä, vaan kokonaisvaltaisemmin oman asiantuntijuuden laajentamista. Työnantajan toivottiin antavan siihen mahdollisuuksia, kuten eräs haastateltava totesi.

”ehkä just niitä mahdollisuuksia ei välttämättä just sekään et uralla etenemiseen, mutta just sellaseen kasvamiseen ja kehittymiseen ja et luotetaan ja et annetaan mahdollisuuksia.” (H2)

5.4 Työnantajakohtaiset tekijät

Haastateltavien puheissa painottuivat myös monet spesifimmät työnantajaan liitettävät tekijät, joita on syytä käsitellä omana pääteemanaan. Työnantajakohtaisia tekijöitä tunnistettiin haastatteluaineistosta yhteensä kolme ja ne olivat työpaikan sijainti, organisaation koko ja kokonaispalkitsemisen keinot (kuvio 6). Kasvatustieteilijät mainitsivat myös tunnettujen työnantajien houkuttelevan heitä, mutta työnantajan tunnettuus ei korostunut työnantajan houkuttelevuudesta puhuttaessa.



Kuvio 6. Teema 4. Työnantajakohtaiset tekijät

5.4.1 Työpaikan sijainti

Kasvatustieteilijöistä kaikki paitsi yksi toi haastattelussa esiin työnantajan toimipaikan sijainnin pohtiessaan houkuttelevan työnantajan ominaisuuksia. Työnantaja nähtiin houkuttelevana silloin, kun työpaikka sijaitsi hyvien kulkuyhteyksien läheisyydessä, ja työmatka kotoa toimistolle ei kestänyt yli tuntia. Monille haastateltaville puolen tunninkin työmatka oli kynnyksysymys. Työpaikan sijainnin kohdalla on huomioitava, että yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki asuivat ja työskentelivät pääkaupunkiseudulla. Kuitenkin ainoa kasvatustieteilijä, joka ei tuonut haastattelussa esiin työnantajan sijaintia, asui myös pääkaupunkiseudulla. Koska pääkaupunkiseudulla huonojen kulkuyhteyksien puute voi vaikeuttaa työmatkaa huomattavasti, on työpaikan sijainti mahdollisesti painottunut tämän vuoksi haastatteluaineistossa. Kasvatustieteilijät kokivat työnantajan toimiston sijainnin vaikuttavan siihen, näyttäytyykö työnantaja heille houkuttelevana.

”- jos mulla menis tunti esimerkiks työmatkaan ni se laskee sitä houkuttelevuutta ihan tosi paljon et mun pitäis sit kyl oikeesti miettii, että haluanko lähtee” (H3)

Haastateltava, joka ei asunut pääkaupunkiseudulla korosti myös työnantajan sijainnin tärkeyttä. Kyseinen haastateltava tarkasteli sijainnin tärkeyttä kuitenkin hieman eri

näkökulmasta. Hän kertoi, että hänellä on aina ollut hieman pidempi työmatka, mutta työmatkan pituus ei saisi ylittää 100 kilometriä. Kyseinen kasvatustieteilijä tarkasteli työmatkaa kilometrien kautta, kun taas pääkaupunkiseudulla asuvat keskittyivät erityisesti työmatkan kestoon ja tätä kautta julkiseen liikenteeseen.

“et se täytyy kuitenkin sijaita sellasen inhimillisen lähimatkan päässä ja mä katon sen et sata kilsaa ois ehkä se mulle semmonen kriittinen et työmatka ei saa sen pidempi olla. Tottakai jos se ois kymmenen kilsan pääs ni se ois ihan mahtavaa, mut kyl mä niinku jonku sadan kilsan työmatkan ihan kestän, jos autol pääsee ihan suht hyvin mut en siit pidempää.” (H1)

5.4.2 Organisaation koko

Toinen kasvatustieteilijöiden työnantajapuheessa korostunut työnantajakohtainen tekijä oli organisaation koko. Yhdelle haastateltavalle organisaation koolla ei ollut merkitystä. Muut toivoivat työskentelevänsä tulevaisuudessa keskisuudessa tai suuressa yrityksessä. Suurin yksittäinen tekijä, jolla kasvatustieteilijät perustelivat organisaation koon merkitystä, liittyi kehittämis- ja etenemismahdollisuuksiin. Suuremmissa organisaatioissa uskottiin olevan enemmän resursseja ja tätä kautta enemmän mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Osaamista voitiin laajentaa esimerkiksi etenemällä haastavampiin tehtäviin tai vaihtamalla täysin toisenlaiseen rooliin.

”Mä en ehkä ite osais nähdä itseäni työskentelemässä missään kauheen pienessä organisaatioissa tän nykyisen työkokemuksen myötä - - isommissa on niin paljon enemmän mahdollisuuksia.” (H7)

”- - isompi organisaatio antaa enemmän talon sisällä mahdollisuuksii. Et pystyy kehittämään sitä asiantuntijuutta eteenpäin ja sivuille mut tietty on myös enemmän resursseja.” (H1)

Toisaalta suurempi organisaatio koettiin houkuttelevaksi, sillä ajateltiin, että isommissa organisaatioissa käytänteet ovat kunnossa, ja tätä kautta työnantajaan voi luottaa.

”Totta kai isot tunnetut nimet aina houkuttelee, koska niist on hyvii kokemuksii - -. Ehkä tän oman kokemuksen pohjalla kattois enemmän sellasia, missä on käytänteet kunnossa ja voi luottaa siihen, että asiat hoidetaan lain mukaisesti ja näin et ei tarvii miettii tommosii asioita.” (H5)

”- - yleensä isoissa yrityksissä asiat hoidetaan niinku ne pitää. Ja tietysti tääl on paljon mahdollisuuksia ni se et, ku tulee isompaan yritykseen ni tietää, et jos hommansa hoitaa hyvin ni silloin on varmasti mahdollisuus edetä erilaisiin tehtäviin.” (H6)

Vaikka haastateltavat kokivat suuremmat työnantajat houkuttelevammiksi kuin pienemmät, mainitsivat he suurempien organisaatioiden olevan usein byrokraattisempia, ja työntekijöiden roolien rajatumpia. Suurissa organisaatioissa työntekijöiden ajateltiin helposti olevan vain osa isompaa kokonaisuutta, jolloin työtehtävät voivat olla selkeästi kapeampia kuin pienemmissä yrityksissä. Eräs haastateltava uskoi viihtyvänsä keskisuudessa yrityksessä juuri tämän takia.

”Mä oon kokenu itselleni parhaaks sellaset keskisuuret yritykset - - et tavallaan silloin mä oon kokenut et se oma rooli on kaikkein kiinnostavin et pääsee tekee monipuolisesti mut ei oo vaan yks koneiston ratas ja tekee vaan jotain tosi rajattua tehtävää.” (H4)

Suurempia ja pienempiä organisaatioita vertailtaessa kasvatustieteilijät mainitsivat suurempien organisaatioiden olevan hitaampia muutosten läpiviemisessä. Suuremmissa organisaatioissa asioiden käsittelyyn tai hyväksymiseen vaikutti useampi ihminen, ja tämä puolestaan hidasti asioiden etenemistä. Pienet organisaatiot koettiin tässä mielessä ketterämmiksi, ja niiden houkuttelevuutta lisääväksi. Monella haastateltavalla oli kokemusta sekä pienemmästä että suuremmasta organisaatiosta. Pienemmistä organisaatioista puhuttaessa kasvatustieteilijät toivat esiin etenkin pienempien organisaatioiden monipuoliset työtehtävät sekä suuremman vastuun saannin positiivisina asioina.

”Mä oon ollu sekä pienessä että isossa organisaatiossa ja niissäkin molemmissa on omat hyvät ja huonot puolet. Et sellanen itsenäinen työote ja sellanen vapaus tehdä työtä omalla tavalla on ollut sellasii hyvii juttui, mut tottakai on sit vastuu siitä ja se tuntuu välillä aika isolta se vastuu. Ja ainakin kun olin siellä pienessä organisaatiossa ni vastuuta on enemmän, kun on vähemmän sopan keittäjiä. Mikä toisaalta on sit hyvä juttu.” (H7)

Organisaation koosta keskusteltaessa osa haastateltavista toi esiin myös kansainvälisyyden houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä. Kansainvälisyys liitettiin etenkin suurempiin yrityksiin. Kolme haastateltavaa kertoi työskentelevänsä tällä hetkellä kansainvälisessä yrityksessä ja toivovansa työskentelevänsä tällaisessa myös jatkossa. Kansainvälisyys kiinnosti heitä erilaisten uramahdollisuuksien vuoksi, ja osa heistä kertoi olevansa valmis muuttamaan työn

perässä myös ulkomaille. Kansainvälisyydessä heitä kiehtoi erilaisia kulttuureita edustavien ihmisten kanssa työskentely, kansainvälinen yrityskulttuuri ja laajemmat uramahdollisuudet.

”huomaan et mulle toisaalta sopii tosi hyvin tämmöset globaalit isot organisaatiot et must on tosi kiva työskennellä eri kulttuurista tulevien ihmisten kanssa ja mä tykkään työskennellä englanniksi ni se on kivaa - - ” (H7)

”Se kansainvälisyys sen takii et toisaalt pääsee käyttää kieltä ja toisaalt pääsee matkustaan, mut sit diversiteetin kannalta niin ne yhteisöt on kiinnostavampii kun sit siel on eri maalaisia ja eri kulttuurin omaavia henkilöitä ni se on tietenkin kiva monipuolinen lisä” (H4)

Kahdelle haastateltavalle kansainvälisyys ei lisännyt työnantajan houkuttelevuutta, vaikka molemmat heistä mainitsi myös kansainvälisyyden puheissaan. Nämä kaksi haastateltavaa työskentelivät koulutustehtävien parissa. Toisin sanoen HR-tehtävissä työskenteleville kasvatustieteilijöille kansainväliset uramahdollisuudet näyttäytyivät houkuttelevampana kuin koulutustehtävissä työskenteleville. Kaksi haastateltavaa ei maininnut kansainvälisyyttä lainkaan puheissaan.

5.4.3 Kokonaispalkitseminen

Kasvatustieteilijöiltä tiedusteltiin palkkauksesta ja työsuhde-eduista erikseen haastattelussa. Osa toi palkkauksen itse keskusteluun heti haastattelun alkumetreillä, kun taas toiset eivät maininneet sitä lainkaan itse. Palkkauksen ja työsuhde-etujen tärkeys vaihteli haastateltavien kesken. Toisille palkkaus oli tärkeämpää kuin toisille. Myös työsuhde-etuihin suhtauduttiin vaihtelevasti. On mahdollista, että sekä palkkaukseen että työsuhde-etujen tärkeyteen vaikuttivat haastateltavien työnantajan toimiala, sillä tietyillä toimialoilla työsuhde-edut ovat kattavampia.

Haastateltavat jakautuivat työsuhde-etujen suhteen kahteen ryhmään. Toisille ne olivat itsestäänselvyys, kun taas toiset kokivat ne ylimääräisinä lisäetuina. Haastateltavia yhdistävä tekijä oli kuitenkin se, että palkkauksen ja työsuhde-etujen ajateltiin viittaavaan siihen, kuinka paljon työnantaja arvostaa työntekijöitään ja heidän tekemää työtään. Kokonaiskompensaatio nähtiin siis eräänlaisena mittarina omasta työstä ja oman työn arvosta yrityksen silmissä.

”ei se palkka oo mulle siinä tärkeimpien asioiden joukossa, mut toki se tietysti antaa myös jonkun signaalin siitä, miten sun työtä arvostetaan - - jos siihen palkkaan voidaan vaikuttaa, niin kertoohan se jollain tapaa siitä arvostuksesta sitä sun työtä kohtaan et on sillä totta kai myös niinku arvo.” (H2)

”Se on sellanen arvostuksen osoitus et siitä hyvästä työstä maksetaan sopiva palkka.” (H5)

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, että olisivatko he valmiita tinkimään nykyisestä palkkauksestaan. Odotetusti kukaan haastateltavista ei tinkisi nykyisestä palkkauksestaan uutta työsuhdetta etsiessään. Palkan koettiin olevan sidoksissa tehtävän haastavuuteen, ja tästä syystä uuden työtehtävän kohdalla palkasta ei oltu valmiita joustamaan.

”tää alan palkkataso on tällänen ni emmä toisaalta kokis tai haluisi siitä tinkiä et kuitenkin tässä on perhe ja asuntolaina ja moni asia silleen ja sit toisaalt se on myös sellanen arvostusasia et se pitää olla kunnossa et se palkka on hyvällä tasolla ja reilussa suhteessa siihen organisaatioon totta kai.” (H4)

”- - sen palkan pitää heijastaa sen työn vaativuutta ja sen sun työn tekemisen työn vaikuttavuutta” (H7)

Palkkauksesta keskusteltaessa tutkittavat suhtautuivat aiheeseen hyvin eri tavoin. Toisille haastateltaville tärkeintä oli tulla palkan kanssa toimeen. Heille korkeat palkat olivat selkeästi sidoksissa suurempaan vastuuseen ja tätä kautta stressin määrän kasvun.

”kyl sen palkan kans pitää tulla toimeen mut et mä ku en elämäni aikana oo ollu missää super palkkasis töissä ni jotenki siit ei oo tullu semmonen niinku mittari mulle.” (H1)

”emmä koe et mul ois tosi tärkeetä et mä tahkoisin sikana rahaa. Et ei se oo mulle todellakaan tärkein asia, mutta ei se oo vähitenkään tärkein asia. Toki kiva, jos sitä saa mut valitsisinks mä mielummin tosi stressaavan työn, mist maksetaan huippupalkkaa kuin vähemmän stressaavan työn, mis on vähemmän palkkaa ja se vastaa enemmän mun arvoja ni kyl mä ottaisin sen jälkimmäisen. Mut ei tietystikään millä tahalla hinnalla.” (H5)

Yksi haastateltava koki kokonaispalkitsemisen tärkeimpänä työnantajan houkuttelevuuden tekijänä. Hän määritteli siihen kuuluvaksi palkan, työsuhde-edut sekä työstä saatavan palautteen. Haastateltava kertoi, että potentiaalisessa työtehtävässä palkkauksen tulee olla linjassa hänen omien toiveiden kanssa. Haastateltava kertoi palkan olevan hänelle tärkeä kannustin työssä suoriutumiseen.

”ja sitten mikä on mulle tosi tärkeä tekijä on myös se kokonaisvaltainen palkitseminen et mikä se on se paketti, mitä tarjotaan et mulle palkka on tärkeä tekijä. Et vaikka se tehtävä itessään ois ihan super mielenkiintoinen ja työyhteisö ois super kiva ja näin, mutta jos se palkka ei ois kovin hyvä mun mittarilla niin en mä sitä tehtävää ottas et mulle se on tärkeä tekijä se ulkonen motivaattori.” (H7)

Työsuhde-eduista keskusteltaessa kattavat työterveyspalvelut nousivat tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi. Houkuttelevan työnantajan oletettiin mahdollistavan työterveyspalveluita työntekijöilleen. Lisäksi työnantajan toivottiin tarjoavan työntekijöilleen erilaisia vakuutuksia työkyvyn ylläpitoon liittyen. Näiden tekijöiden avulla työnantajan oli mahdollista muodostaa työntekijöidensä hyvinvointia tukeva kokonaisuus. Työsuhde-eduissa painottuivat siis etenkin hyvinvointia tukevat etuudet.

” Sanotaan et ne on sellanen lisäbonus siihen päälle. Kai niis on myös sellanen symbolinen viesti et me välitetään työntekijöistä et panostetaan työhyvinointiin et, jos semmosii ei oo ollenkaa ni kyl pystyy elämään ilman, mut ehkä ne tuo sit sellast henkistä arvoa et hei me tykätään teist muutenki - - et ne on kyl bonuksii” (H1)

” Mut mikä on itelle ollu tosi tärkeä ni on kattava työterveys - - mun mielestä hyvä työnantaja pitää huolta ihmisistä ja miten se tapahtuu ni on just tosi kattavat työterveyspalvelut ni se ehkä noist eduista tärkeimpinä.” (H3)

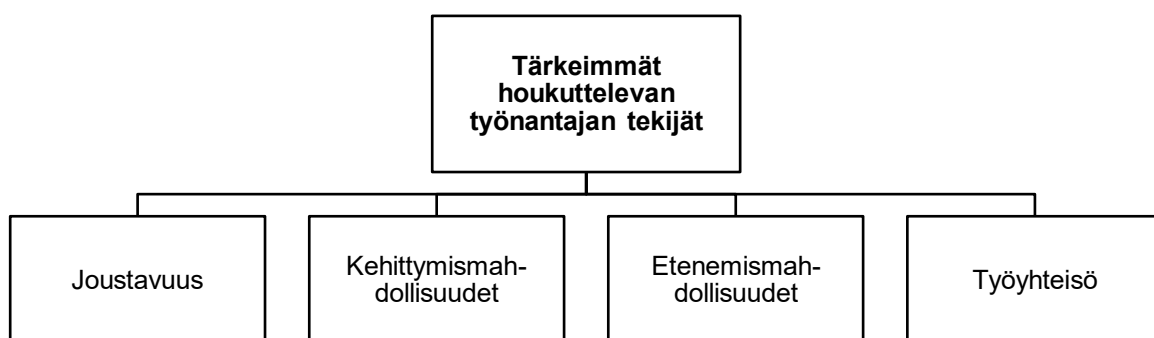
Muita konkreettisia työsuhde-etuja, joita haastateltavat mainitsivat, olivat liikunta- ja kulttuurietu sekä lounasetu. Tämänkaltaiset edut nähtiin ylimääräisinä kannustimina, jotka tarvittaessa voitaisiin vaihtaa myös rahapalkaksi. Osa haastateltavista työskenteli toimialoilla, joissa työntekijöistä käydään paljon kilpailua. Heidän nykyiset työsuhde-etunsa olivat kattavat, mutta liikunta- ja kulttuurietu sekä lounasetu painottuivat heidänkin puheissa.

”No ei ehdottomat, mutta toki mones paikas on nykyään ne et on lounarit ja varsin kattava työterveyshuolto että on ne nyt ihan hyvä lisä, että tietyl tapaa just työnantajan houkuttelevuutta toki nekin lisää, että ja meilläkin on vähän tommosta liikuntaa- ja kulttuurietua et onhan ne hienoja juttuja, että työnantaja haluaa tukea myös semmosissa jutuissa.” (H2)

”Joskus mä oon miettiny et ottaisinks mä mielummin ne (työsuhde-edut) isompana palkkana versus sitte etuina ni emmä oo oikein osannu vastata siihen kysymykseen. Niist tavallaan tulee sellanen olo, et pidetään huolta ja halutaan pitää porukka tyytyväisenä ja sitouttaa niitä et onhan ne silleen tärkeitä. Ehkä jos niit ei jossain olis ni sit se ois ehkä outooki tai et tavallaan silleen et ettekste nää sitä tärkeenä. Ehkä ne vähän on olettamus.” (H5)

5.5 Tärkeimmät houkuttelevan työnantajan tekijät

Edellä esiteltiin Y- ja Z-sukupolvea edustavien kasvatustieteilijöiden näkemyksiä työnantajan houkuttelevuuteen. Houkuttelevuuden tekijät jaettiin haastatteluaineiston perusteella neljään pääteemaan: työtehtävän ominaisuudet, organisaatiokulttuuri, kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet sekä työnantajakohtaiset tekijät. Tässä alaluvussa käsitellään vielä tarkemmin tärkeimmät houkuttelevan työnantajan tekijät Y- ja Z-sukupolvea edustaneille kasvatustieteen maistereille. Tärkeimmät yksittäiset tekijät olivat työn joustavuus, kehittymismahdollisuudet, etenemismahdollisuudet ja työyhteisö (kuvio 7). Kasvatustieteilijöille nämä neljä tekijää olivat ratkaisevimpia työnantajan houkuttelevuudessa ja tästä syystä ne painoutuivat erityisen paljon haastateltavien puheissa.



Kuvio 7. Tärkeimmät työnantajan houkuttelevuuden tekijät

Kasvatustieteilijöiden silmissä houkuttelevalla työnantajalla työtä on mahdollista toteuttaa joustavasti haluamastaan sijainnista. Toiset toivoivat työskentelevänsä pääasiassa etänä, ja toisille toimistolla säännöllisesti työskenteleminen oli tärkeää. Houkuttelevalla työnantajalla

työaika on joustava ja liukumat mahdollistavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Haastateltavien puheista oli havaittavissa vapaa-ajan arvostamista ja työn toivottiin sopivan osaksi muuta elämää. Työnantajan joustavuudesta puhuttaessa kasvatustieteilijät toivat esiin myös työntekijöihin luottamisen. He kokivat joustavuuden ja luottamuksen olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa. Joustavuudesta puhuttaessa tutkittavat mainitsivat työntekijöihin luottamisen puhuessaan joustavasta työajasta ja etätyömahdollisuudesta. He kokivat työnantajan luottavan työntekijöihin, jos nämä mahdollistettiin työntekijöille.

Haastateltaville houkutteleva työnantaja tarjosi mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen sekä uralla etenemiseen. Nämä viestivät kasvatustieteilijöiden halusta kehittää omaa osaamistaan ja tätä kautta omaa asiantuntijuuttaan. Osa haastateltavista tavoitteli selkeämmin uralla etenemistä, toiset puolestaan mahdollisimman monipuolisia työtehtäviä. Kasvatustieteilijöiden puheiden perusteella omaa urakehitystä tavoittelivat enemmän HR-tehtävissä toimivat haastateltavat. Koulutusasioiden parissa työskentelevien puheissa oman osaamisen laaja-alainen kehittäminen puolestaan korostui urakehitystä enemmän.

Houkuttelevaan työnantajaan liitettiin myös työyhteisön tekijät. Kasvatustieteilijöille työnantajan houkuttelevuus ei ollut sidoksissa pelkästään omaan työhön ja itsensä kehittämisen tekijöihin. Näiden lisäksi työyhteisöllä oli suuri merkitys työnantajan houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä. Kollegoiden toivottiin olevan kannustavia, ystävällisiä ja avuliaita. Oman lähityöyhteisön tai tiimin jäsenten toivottiin olevan motivoituneita ja suhtautuvan asioihin positiivisella otteella. Työyhteisön jäseniltä toivottiin yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi oman edun ajamisen sijaan. Haastateltaville oli tärkeää pystyä luottamaan kollegoihinsa.

Kun kasvatustieteilijöiden työnantajapuheessa painottuneita neljää tärkeintä tekijää tarkastellaan perusteellisemmin, huomataan niiden edustavan tämän työn kahta pääteemaa. Työnantajan joustavuuden ja työyhteisön tekijät liittyvät tämän työn pääteemaan organisaatiokulttuuri. Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet puolestaan muodostavat yhdessä tämän työn pääteeman kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet. Houkuttelevan työnantajan tärkeimpien tekijöiden kautta tarkasteltuna vaikuttaisi siltä, että haastateltaville etenkin organisaatiokulttuurilla sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuuksilla on vaikutusta siihen, koetaanko työnantaja houkuttelevaksi. On kuitenkin huomioitava, että houkuttelevuus on ilmiönä hyvin subjektiivinen ja kaikille samat asiat eivät ole houkuttelevia. Tutkittavat toivat puheissaan esiin myös oman elämäntilanteensa vaikutuksen työnantajan

houkuttelevuuden tekijöihin. Moni peilasi työnantajan houkuttelevuuden tekijöitä kasvatustieteen maisteriksi valmistumisen yhteyteen, jolloin oman alan työkokemusta ei vielä ollut ehtinyt kertyä kovinkaan paljoa. Omat toiveet ja odotukset työnantajaa kohtaan olivat monilla muuttuneet valmistumisesta nykyhetkeen. Haastateltavat uskoivat myös houkuttelevuuden tekijöiden muuttuvan elämänsä aikana vielä monta kertaa.

6 Lopuksi

Tutkimus selvitti kasvatustieteen maistereiden näkemyksiä työnantajan houkuttelevuuteen. Tarkastelun kohteena olivat suomalaisen työelämän kahden nuorimman sukupolven eli Y- ja Z-sukupolvien edustajien ajatukset työnantajan houkuttelevuudesta. Nämä työelämän nuorimmat sukupolvet ovat vuosi vuodelta suuremmassa roolissa työelämässä vanhempien sukupolvien siirtyessä eläkkeelle. Tästä syystä heidän odotustensa ja toiveidensa syvempi ymmärtäminen on välttämätöntä. Kasvatustieteen maistereiden toiveita työnantajan houkuttelevuuteen ei ole tutkittu aikaisemmin yksittäisenä joukkona, joten tutkimus antaa arvokasta tietoa myös kasvatustieteilijöiden ajatuksista ilmiöön liittyen. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen päätulokset ja peilataan niitä aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi luvun lopussa käsitellään jatkotutkimusehdotuksia, jotka syntyivät tutkimusprosessin aikana.

6.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Työnantajakuva ja siihen olennaisesti liittyvä houkuttelevuuden ilmiö toimivat tämän tutkimuksen teoreettisena taustana. Kun yrityksen työnantajakuva on vahva, on sen helpompi houkuttaa potentiaalisia henkilöitä osaksi yritystään. Houkuttelevuuden ilmiötä lähestyttiin tutkimuksessa Berthonin ym. (2005) houkuttelevuuden mallin kautta. Malli muodostuu viidestä houkuttelevuuden ulottuvuudesta, jotka ovat kiinnostavuus, toimiva työyhteisö, taloudellinen kannattavuus, kehittymismahdollisuudet sekä vetovoimaisuus. (Berthon ym. 2005, 162.) Houkuttelevuuden mallia hyödynnettiin tutkimuksen haastattelurungon muodostuksessa, mutta haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Tällöin Berthonin ja kumppaneiden houkuttelevuuden malli ei vaikuttanut aineistosta muodostettuihin teemoihin, vaan ne muodostuivat aineistosta käsin.

Työnantajan houkuttelevuuden tekijöitä tarkasteltiin tutkimuksessa kasvatustieteen maistereiden työnantajapuheen kautta. Kasvatustieteen maisterit olivat kaikki valmistuneet asiantuntijoiksi ja toimivat työelämässä erilaisissa generalistialan tehtävissä. Tutkittavista viisi työskenteli erilaisissa henkilöstöhallinnon tehtävissä ja kaksi työskenteli koulutusasioiden parissa. Haastateltavat edustivat kaikki suomalaisen työelämän nuorimpia sukupolvia. Y-sukupolven edustajia kasvatustieteilijöistä oli yhteensä neljä henkilöä ja Z-sukupolven edustajia yhteensä kolme henkilöä. Työelämän nuorimpien sukupolvien tarkastelu on tärkeää, sillä työnantajakuvan on todettu vaikuttavan etenkin nuorempien henkilöiden kohdalla siihen, minkälaisista työnantajista kiinnostutaan ja minkälaisissa organisaatioissa halutaan työskennellä (Chişu 2020, 220; Kauhanen 2012, 69; Rampl & Kenning 2014). Tämä

tutkimus pyrki syventämään ymmärrystä Y- ja Z-sukupolvea edustavien kasvatustieteilijöiden työnantajalle kohdistamista odotuksista ja toiveista. Nuorien osaajien houkuttelevuus osaksi yritystään on työnantajille kilpailuetu, joten houkuttelevuustekijöiden selvittäminen on merkittävää.

Tutkimuksen keskeisin tavoite oli muodostaa kokonaisvaltainen käsitys niistä tekijöistä, jotka Y- ja Z-sukupolvea edustavat kasvatustieteilijät kokivat työnantajassa houkuttelevaksi. Haastatteluaineistosta muodostettiin neljä pääteemaa, joiden kautta houkuttelevuuden tekijöitä lähestyttiin. Nämä teemat olivat 1) työtehtävän ominaisuudet, 2) organisaatiokulttuuri, 3) kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet sekä 4) työnantajakohtaiset tekijät. Jokainen pääteema muodostui useista alateemoista, jotka yhdessä vaikuttivat työnantajan houkuttelevuuteen. Haastateltavien puheissa painottuivat heille merkitykselliseksi kokemat asiat. Tästä syystä samat tekijät eivät painottuneet kasvatustieteilijöillä yhtä paljoa. Jokaisen haastateltavan puheissa nämä neljä pääteemaa toistuivat kuitenkin useaan otteeseen. Houkuttelevan työnantajan pääteemoja on ensisijaisesti tarkasteltava kokonaisuutena, sillä liiallinen yksittäisten teemojen tai alateemojen tarkastelu voi muodostaa vääristyneen kuvan Y- ja Z-sukupolvea edustaneiden kasvatustieteilijöiden ajatuksista. Kuitenkin yksittäisiä tekijöitä on hyvä selvittää, jotta houkuttelevuuden ilmiöstä voi muodostaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen. Yksittäisten tekijöiden kehittäminen vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen todennäköisesti positiivisesti. Työnantajien on kuitenkin syytä huomioida houkuttelevuuden tekijät monipuolisesti, sillä liiallinen yksittäisiin tekijöihin keskittyminen voi vaikuttaa negatiivisesti toisiin houkuttelevuuden tekijöihin.

Y- ja Z-sukupolvea edustaneille kasvatustieteilijöille tärkeimmät työnantajan houkuttelevuutta lisäävät tekijät olivat työnantajan joustavuuden tekijät, kehittymismahdollisuudet, etenemismahdollisuudet ja työyhteisö. Nämä tekijät olivat haastateltaville ratkaisevimpia työnantajan houkuttelevuudessa, ja etenkin näiden puuttuminen vähensi työnantajan houkuttelevuutta selkeästi. Tutkimuksen pääteemojen kautta tarkasteltuna työnantajan houkuttelevuuden tärkeimmät tekijät sijoittuvat pääteemoihin organisaatiokulttuuri sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet. Tämän perusteella voidaan varovasti todeta, että Y- ja Z-sukupolvea edustaneille kasvatustieteilijöille työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat eniten yrityksen organisaatiokulttuuri sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet. Vaikka houkuttelevuus on ilmiönä hyvin moninainen eivätkä samat tekijät ole kaikille yhtä houkuttelevia, olisi työnantajien suositeltavaa tutkimustulosten mukaan panostaa erityisesti

organisaatiokulttuurin ominaisuuksiin sekä työntekijöiden mahdollisuuksiin kehittyä ja edetä uralla.

Keinoja organisaatiokulttuurin kehittämiseen voisivat olla esimerkiksi työyhteisön jäsenten yhteisöllisyyden parantaminen, kannustavan työilmapiirin luominen ja ylläpito sekä hyvään johtamiseen panostaminen. Kasvatustieteilijöille huono johtaminen oli ollut usein syynä siihen, miksi työnantajaa oltiin päädytty vaihtamaan. Tästä syystä johtamiseen panostaminen vaikuttaa olevan tärkeää kasvatustieteilijöiden sitouttamisen kannalta. Haastateltavat toivoivat voivansa vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä tapoihin tehdä työtä omien vahvuuksiensa kautta. Oman esihenkilön toivottiin mahdollistavan työn tuunaaminen itselle mielekkäämmäksi ja tätä kautta motivoivammaksi. Tutkimustulosten kautta tarkasteltuna vaikuttaisi siltä, että kasvatustieteilijät toivovat pääsevänsä kehittämään omaa työtään aktiivisesti. Kehittymismahdollisuuksien suhteen työnantaja voisi panostaa esimerkiksi erilaisiin koulutuksiin, jotka kehittävät osaamista tai antavat uudenlaisia näkökulmia töiden tekemiseen. Työnantaja voisi myös selventää talon sisäisiä etenemismahdollisuuksia luomalla esimerkiksi selkeitä urapolkumalleja. Nämä voisivat tehdä uralla etenemiseen liittyvät mahdollisuudet näkyvämmäksi, ja tätä kautta havainnollistaa työntekijöille erilaisia vaihtoehtoja uralla etenemiseen.

Tutkimustulosten tarkastelu aikaisempien työnantajan houkuttelevuutta käsittelevien tutkimusten kautta

Aiemmissa työnantajan houkuttelevuutta selvittävässä tutkimuksessa työnantajan houkuttelevuustekijöitä on lähestytty kvantitatiivisesti, ja kohdejoukkona ovat olleet muun muassa korkeakouluopiskelijat, nuoret ammattilaiset tai jo työelämässä kauemmin toimineet asiantuntijat. Tutkimuksissa työnantajan houkuttelevuuden tärkeimmiksi tekijöiksi on määritelty monipuoliset työtehtävät, palkka ja muut edut sekä työilmapiiri, kulttuuri ja kollegat (Universum 2022a 21; Universum 2022b, 21; YPAI 2022, 8). Houkuttelevaan työnantajaan on liitetty myös joustavat työolot (Universum 2022a 21; YPAI 2022, 8), kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet (YPAI 2022, 8) sekä työntekijöiden arvostus (Universum 2022a, 21; Universum 2022b, 21). Vaikka tämä tutkimus tarkasteli ensimmäisten tutkimusten joukossa pelkästään kasvatustieteen maistereiden työnantajalle kohdistamia odotuksia ja toiveita, olivat tutkimustulokset samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Vaikuttaisi siis siltä, että ainakin osittain samat tekijät koetaan houkutteleviksi eri tieteenalojen nuorten ammattilaisten kesken.

Tutkimustuloksiin liittyi muutama kiinnostava havainto. Ensimmäkin tutkittavien suhtautuminen työn joustavuuteen oli yllättävä. Työnantajalta vaadittiin joustavuutta niin työaikojen kuin työntekopaikan suhteen, jotta työnantaja voitiin kokea houkuttelevana. Jokainen haastateltava toi työnantajapuolelleen esiin joustavat työn teon mahdollisuudet, ja kertoivat näiden puutteen vaikuttavan huomattavasti työnantajan houkuttelevuuteen. Haastateltavat mainitsivat etenkin etätyömahdollisuuden puutteen merkittäväksi työnantajan houkuttelevuutta vähentäväksi tekijäksi. Tulos oli yllättävä, sillä verrattuna aikaisempiin työnantajan houkuttelevuutta selvittäviin tutkimuksiin työn joustavuuden toive painottui tässä tutkimuksessa erityisen paljon. Suurille joukoille toteutetuissa tutkimuksissa työn joustavuus koettiin työnantajan houkuttelevuutta lisääväksi ominaisuudeksi, mutta siihen ei suhtauduttu yhtä joustamattomasti (Universum 2021a, 21; Universum 2021b, 20; Universum 2022a, 21; Universum 2022b, 21; YPAI 2021a, 7; YPAI 2022, 8). Kasvatustieteilijöiden suhtautuminen työn joustavuuteen saattaa liittyä osaltaan koronapandemian myötä yleistyneeseen etätyön tekoon. Haastattelujen tekohetkellä moni työnantaja pohti etä- ja lähipäivien suhdetta, ja sitä, miten työtä toteutetaan jatkossa. On siis mahdollista, että tästä johtuen aikaisemmissa tutkimuksissa työn joustavuuden vaatimus ei painottunut yhtä paljoa. Tämä puolestaan luonnehtii houkuttelevuuden tekijöiden ja työelämän tilan tiivistä suhdetta.

Toinen kiinnostava tutkimustuloksista tehty havainto liittyi kokonaisvaltaisen palkitsemisen alateemaan. Palkkaus houkuttelevuuden tekijänä ei painottunut kasvatustieteilijöillä riittävästi, jotta se olisi muodostunut omaksi teemakseen. Haastateltavat jakautuivat palkkauksesta keskusteltaessa kahteen ryhmään. Toisille palkkaus oli todella tärkeä tekijä ja toisille oleellisinta oli tulla palkan kanssa toimeen. Aikaisemmissa tutkimuksissa kilpailukykyinen palkkaus on ollut aina kolmen tärkeimmän työnantajan houkuttelevuuden tekijän joukossa (mm. Universum 2022a, 21; Universum 2022b, 21; YPAI 2022, 8). Tästä syystä tulos oli yllättävä. Kasvatustieteilijöille palkkaukseen liittyvät tekijät koettiin tärkeiksi, eikä kukaan heistä ottaisi uutta työtä vastaan matalammalla palkalla. Universum Finlandin (2022a; 2022b) toteuttamissa työnantajan houkuttelevuustekijöitä selvittävässä tutkimuksissa kilpailukykyisen palkkauksen lisäksi painottui toinen taloudellisesta näkökulmasta oleva toive. Sekä opiskelijatutkimuksessa että ammattilaistutkimuksessa työnantajan houkuttelevuutta lisäsi mahdolliset korkeat tulevaisuuden tulot. (Universum 2022a, 21; Universum 2022b, 21.) Kasvatustieteilijöiden puheissa tämänkaltaista toivetta ei esiintynyt lainkaan.

On mahdollista, että jos haastateltavia olisi pyydetty laittamaan heille valmiiksi annetut tekijät tärkeysjärjestykseen, olisi kilpailukykyisen palkkauksen rooli saattanut painottua enemmän.

Kun tärkeimmät houkuttelevuuden tekijät muodostettiin haastateltavien vapaasta työnantajapuheesta, painoutuivat sosiaaliset tekijät ja oman osaamisen kehittämiseen liittyvät tekijät palkitsemista enemmän. Työsuhde-eduista keskusteltaessa mielenkiintoista oli, että jokainen kasvatustieteilijä olisi valmis vaihtamaan työsuhde-etunsa työterveyttä ja vakuutuksia lukuun ottamatta suuremmaksi kuukausipalkaksi. Monet työnantajat kilpailevat hakijoista tarjoamallaan työsuhde-eduilla, joten tämä havainto herättää kysymyksen niiden todellisesta arvosta.

Kun tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa tutkimuksen teoreettisena taustana käytettyyn Berthonin ym. (2005, 162) houkuttelevuuden malliin, havaitaan mallin ja tulosten välillä sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia. Tutkimuksen pääteemoista jokainen oli edustettuna mallissa, ja etenkin organisaatiokulttuurin pääteema painottui mallin ulottuvuuksissa. Monet mallin alalattavuudet käsittelivät organisaatiokulttuurin pääteemaan liitettyjä tekijöitä, ja tämä osaltaan selittää sen painottumista. Kuitenkin organisaatiokulttuurin pääteeman alle sijoittuva työn joustavuuden tekijä puuttui Berthonin ym. mallista täysin. Tämä on merkittävä havainto, sillä kasvatustieteilijöille työn ja työnantajan joustavuus oli yksi tärkeimmistä työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä. Myös aikaisemmissa Suomen kontekstissa toteutetuissa tutkimuksissa työnantajan joustavuus oli listattuna kymmenen tärkeimmän tekijän joukkoon (mm. Universum 2022a, 21; Universum 2022b, 21; YPAI 2022, 8). Houkuttelevuuden mallissa on siis selkeä puute työn joustavuuden ominaisuuksien huomioinnissa. Tämä saattaa selittyä osittain sillä, että Berthonin ym. malli on jo lähes 20 vuotta vanha. Työelämä on muuttunut vuodesta 2005 paljon muun muassa teknologian kehittymisen seurauksena. Tästä syystä voisi olla hyvä päivittää houkuttelevuuden malli vastaamaan 2020-luvun työelämässä toimivien henkilöiden toiveita ja odotuksia.

Joustavuuden tekijöiden lisäksi houkuttelevuuden mallissa ei oltu huomioitu työpaikan sijaintia eikä organisaation kokoa. Kasvatustieteilijöille työpaikan sijainti ja organisaation koko vaikuttivat työnantajan houkuttelevuuteen, joten on kiinnostavaa, ettei näitä tekijöitä esiintynyt Berthonin ym. mallissa lainkaan. Moni haastateltava toi työnantajan sijainnin ja organisaation koon tärkeyden itse osaksi keskustelua, joten se oli heille houkuttelevuuteen selkeästi vaikuttava tekijä. Nämä havainnot vahvistavat osaltaan ajatusta siitä, että Berthonin ym. houkuttelevuuden mallia kannattaisi päivittää. Malli olisi tärkeä tuoda suomalaisen työelämän kontekstiin, sillä alkuperäinen Berthonin ym. malli on toteutettu Australiassa. Suomen ja Australian työkulttuurit eivät todennäköisesti ole täysin identtiset, sillä työkulttuurit voivat erota kansallisissa kehyksissä huomattavasti. Houkuttelevuuden mallissa

on todennäköisesti painottunut australialaisessa työkuultuurissa arvostetut asiat, jotka eivät ainakaan tämän tutkimuksen perusteella vastaa täysin suomalaisen työelämän Y- ja Z-sukupolvien työnantajapuheesta muodostettuja houkuttelevuuden tekijöitä. Tämä on siis osaltaan voinut vaikuttaa siihen, miksi mallin ja tutkimuksen tulokset erosivat osittain toisistaan. Houkuttelevuuden mallin sijoittaminen suomalaisen työelämän kontekstiin voisi mahdollistaa Suomessa toimivien työnantajien houkuttelevuuden tekijöiden paremman selvittämisen tulevaisuudessa.

Aikaisempien tutkimuksien kautta tarkasteltuna nuorten ammattilaisten ajatuksia selvittävässä YPAI-tutkimuksissa työnantajan sijainti oli huomioitu työnantajan houkuttelevuuden tekijänä (YPAI 2019, 15; YPAI 2020b, 4; YPAI 2022, 8). Organisaation kokoa ei puolestaan oltu listattu tärkeimpien tekijöiden joukkoon aikaisemmissa tutkimuksissa. On mahdollista, ettei työpaikan sijainti tai organisaation koko olleet painottuneet aikaisemmissa tutkimuksissa, sillä ne ovat melko yksityiskohtaisia toiveita. Työnantajan houkuttelevuutta tutkittaessa olisi tärkeää hahmottaa tekijöitä, joihin työnantajat voivat vaikuttaa. Tämän tutkimuksen tuloksiksi muodostuneista houkuttelevuuden tekijöistä työnantajan on mahdollista vaikuttaa kaikkiin paitsi yhteen tekijään. Organisaation koko on ainoa tekijä, johon työnantajan ei ole mahdollista suoranaisesti vaikuttaa. Kaikkiin muihin tekijöihin työnantajat voivat vaikuttaa. Työtehtävän ominaisuuksiin, organisaatiokulttuuriin, kasvu- ja urakehitysmahdollisuuksiin sekä työnantajakohdaisiin tekijöihin keskittyminen voivat mahdollistaa yrityksille kilpailijoistaan erottautumisen sekä työnantajan houkuttelevuuden parantumisen Y- ja Z-sukupolvea edustavien kasvatustieteen maistereiden silmissä.

Työnantajapuhe sukupolvinäkökulmasta

Suomalaisen työelämän tämän hetken nuorimmat sukupolvet eli Y- ja Z-sukupolvet toimivat tämän työn taustoittavana tekijänä. Uuden sukupolven aloittaessa työuraansa, muodostetaan kyseisestä sukupolvesta tyypillisesti koko sukupolvea kattava stereotypia, jonka kautta sukupolven edustajia tarkastellaan. Tällä hetkellä erityisen paljon kiinnostusta saavat osakseen Y- ja Z-sukupolven edustajat, sillä he muodostavat vähitellen työelämän enemmistöä, ja heidän ajatusmaailmaa halutaan tästä syystä ymmärtää. Y- ja Z-sukupolven ajatellaan poikkeavan aikaisemmista sukupolvista huomattavasti, sillä he ovat syntyneet teknologioiden ja digiajan maailmaan, joten tämä lisää osaltaan heihin kohdistuvaa kiinnostusta (Järvensivu & Syrjä 2014, 56). Työelämän nuorimpia sukupolvia on tutkittu paljon, ja heistä kirjoitellaan erilaisilla alustoilla välillä hyvinkin ankarasti. Tässä

tutkimuksessa tarkasteltiin Y- ja Z-sukupolvea edustavien kasvatustieteen maistereiden näkemyksiä työnantajan houkuttelevuuteen. Tutkimustulosten raportoinnissa Y- ja Z-sukupolven edustajia tarkasteltiin yhtenä joukkona, sillä haastatteluaineiston analyysin perusteella Y- ja Z-sukupolvea edustavien tutkittavien vastaukset eivät eronneet toisistaan.

Sukupolvinäkökulmasta tarkasteltuna kasvatustieteilijöiden työnantajapuheessa on paljon yhtymäkohtia aikaisempiin suomalaisen työelämän nuorimpia sukupolvia käsitteleviin tutkimuksiin. Nuorempien sukupolvien on luonnehdittu toivovan työnantajalta erityisesti työn ja arvojen vastaavuutta, työn joustavuutta sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Haikkola & Myllyniemi 2020, 55; Pyöriä ym. 2013, 205; Siltala 2020, 127; Simonen ym. 2021, 20). Vanhempia ja nuorempia sukupolvia verrattaessa on havaittu, että nuoremmat sukupolvet arvostavat omaa vapaa-aikaansa erityisen paljon (Haikkola & Myllyniemi 2020, 88; Pyöriä ym. 2013, 205; Pyöriä & Ojala 2016, 37). Myös haastateltavien puheista oli tunnistettavissa oman vapaa-ajan arvostusta työn joustavuuden vaatimuksen kautta. Kasvatustieteilijät kokivat työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeäksi, ja moni heistä toi haastattelun aikana esiin, että heillä on muutakin elämää kuin työ. Vaikka tutkittavien puheista oli havaittavissa työn arvostusta, oli heille tärkeää, että työ joustaa muun elämän tarpeiden mukaan. Tämä osittain vahvistaa tutkimustulosta, jonka mukaan nuorempien työn arvostus on hieman laskenut verrattuna vanhempiin sukupolviin (Pyöriä ym. 2013, 201).

Tutkimuksen Y- ja Z-sukupolvea edustavat kasvatustieteilijät vaikuttivat arvostavan ja toivovan työnantajalta samoja tekijöitä, kuin aikaisemmin toteutetuissa tutkimuksissa. Tämä tulos puolestaan vahvistaa jo aikaisemmissa tutkimuksissa todettua ajatusta siitä, ettei työelämän nuorempien ja vanhempien sukupolvien välillä ole todellisuudessa kovinkaan suurta eroavaisuutta työelämään suhtautumisessa (mm. Simonen ym. 2021, 6). Usein sukupolvia käsittelevissä kirjoituksissa unohdetaan huomioida eri sukupolvea edustavien ihmisten elämäntilanteet. Sukupolvia käsittelevien tutkimusten kohdalla tämä olisi tärkeää muistaa. Lisäksi on oleellista tarkastella sukupolvien ajatuksia työelämän nykykontekstissa. Suomalainen työelämä on muuttunut vuosien aikana ja tulee aina muuttumaan. Tästä syystä myös eri sukupolvien edustajien ajatukset muuttuvat ja eri asiat painottuvat eri ajanjaksoilla. Vaikka nuorempiin sukupolviin on liitetty paljon työn joustavuuden vaatimusta, on työn teon tapojen muutokset vaikuttaneet myös vanhempien sukupolvien suhtautumiseen työn joustavuudesta.

Työnantajan arvoista puhuessaan kaksi kasvatustieteilijää toi esiin työnantajan vastuullisuustoiminnan tärkeyden. Usein julkisessa keskustelussa nuorempia sukupolvia kuvailaan vastuullisuuden edelläkävijöiksi. Heidän ajatellaan huomioivan vastuullisuusasiat toiminnassaan ja kokevan ne erityisen merkittäviksi. Tutkimuksen tulosten kannalta oli mielenkiintoista, että ainoastaan kaksi haastateltavaa toi vastuullisuusasiat esiin. Toisaalta työnantajan vastuullisuutta ei oltu aikaisemmissa tutkimuksissakaan liitetty selkeästi Y- ja Z-sukupolviin. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko vastuullisuusasiat todellisuudessa nuoremmille sukupolville tärkeämpiä kuin vanhemmille sukupolville? Onko mahdollista, että yhteiskunnassa vastuullisuusasiat ovat nousseet yleisesti suositummaksi kuin aikaisemmin, ja tästä syystä ne on liitetty nuorempiin sukupolviin? Tässä tutkimuksessa kuitenkin ainoastaan kaksi haastateltavaa toi vastuullisuuden osaksi työnantajapuhettaan. Tällä perusteella ei voida sanoa, kuinka tärkeitä vastuullisuusasiat ovat Y- ja Z-sukupolvea edustaneille kasvatustieteilijöille.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työnantajan houkuttelevuus muodostuu monista eri tekijöistä. Toiset tekijät painottuvat enemmän kuin toiset, mutta yhdenkin puuttuminen voi vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen heikentävästi. Y- ja Z-sukupolvea edustaville kasvatustieteilijöille työn joustavuus, kehittymismahdollisuudet, etenemismahdollisuudet sekä työyhteisöön liittyvät tekijät olivat kriittisimpiä työnantajan houkuttelevuudessa, joten ensisijaisesti työnantajan olisi syytä kiinnittää näihin ominaisuuksiin huomiota. Kun nämä ovat kunnossa, työnantaja voi pohtia työtehtävän ominaisuuksien, organisaatiokulttuurin, kasvu- ja urakehitysmahdollisuuksien sekä työnantajakohtaisten tekijöiden tilannetta. Potentiaalisten osaajien houkuttelussa työnantajan olisi tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittää heikkouksiaan lisätäkseen Y- ja Z-sukupolvea edustavien kasvatustieteilijöiden kiinnostusta itseään kohtaan.

6.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimus tuotti arvokasta tietoa Y- ja Z-sukupolvea edustavien kasvatustieteilijöiden näkemyksistä työnantajan houkuttelevuuden tekijöihin. Vaikka saadut tutkimustulokset ovat linjassa aikaisempien houkuttelevuutta käsittelevien tutkimusten kanssa, olisi ilmiötä tärkeää tutkia lisää. Tutkimustulosten ja houkuttelevuuden mallin tarkastelun yhteydessä havaittiin, houkuttelevuuden mallista puuttuvan työn joustavuutta mittaava ulottuvuus. Koska joustavuus oli merkittävä houkuttelevuuteen vaikuttava tekijä sekä tämän tutkimuksen tuloksissa että aikaisemmissa tutkimuksissa, tulisi Berthonin ym. houkuttelevuuden mallia hieman päivittää.

Nykyiseen työelämään olennaisesti liittyviä työnantajan houkuttelevuuden tekijöitä voitaisiin selvittää mukailamalla Berthonin ym. (2005) tutkimuksen vaiheita. Tällä tavoin voitaisiin onnistua luomaan uusi houkuttelevuuden malli, joka vastaisi 2020-luvun työntekijöiden toiveita ja odotuksia.

Tutkimuksen teon aikana syntyi ajatus määrällisen kyselytutkimuksen toteuttamisesta Y- ja Z-sukupolvea edustaville kasvatustieteen maistereille. Tällainen tutkimus antaisi laajemmassa mittakaavassa merkittävää tietoa Y- ja Z-sukupolvea edustavien kasvatustieteilijöiden ajatuksista työnantajan houkuttelevuuteen liittyen. Tutkimus voitaisiin toteuttaa hyödyntämällä tämän tutkimuksen tuloksina syntyneitä houkuttelevuuden tekijöitä kyselyn taustalla. Tällä tavoin olisi mahdollista testata tämän tutkimuksen tulosten toimivuutta. Toisaalta olisi mielenkiintoista selvittää yleisesti generalistialalla työskentelevien henkilöiden ajatuksia työnantajan houkuttelevuuteen, ja verrata saatuja tuloksia tämän työn tuloksiin. Lisäksi olisi kiinnostavaa toteuttaa laajempi määrällinen tutkimus yleisesti kasvatustieteen maistereille. Tämä voisi antaa arvokasta tietoa eri sukupolvea edustavien kasvatustieteen maistereiden ajatuksista työnantajan houkuttelevuuteen.

Työelämän nuorimpien sukupolvien edustajien ajatuksia työnantajan houkuttelevuuteen liittyen olisi myös tärkeää tutkia yleisesti laajalla kyselytutkimuksella. Tämä voisi vahvistaa jo monissa tutkimuksissa todettua näkemystä siitä, ettei vanhempien ja nuorempien sukupolvien edustajien näkemykset todellisuudessa ole kovinkaan kaukana toisistaan. Toisaalta tutkimus voisi tuoda esiin myös jotakin uutta. Aikaisempien tutkimusten mukaan vaikuttaisi siltä, että sukupolvien arvottamat asiat ovat mahdollisesti enemmän sidoksissa yhteiskunnan ja työelämän tilanteeseen kuin itse sukupolveen. Tämän asian jatkotutkiminen olisi oleellista, ja voisi osaltaan lieventää ihmisten ajatuksia työelämän nuorimpia sukupolvia kohtaan.

Jatkotutkimuksia ajatellen on muistettava, että houkuttelevuuden tekijät ovat hyvin henkilökohtaisia, joten yksikään tutkimus ei pysty muodostamaan kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, mitkä asiat tekevät työnantajasta houkuttelevan. Tutkimukset voivat antaa mahdollisia vaihtoehtoja, mutta loppupeleissä houkuttelevuuden tekijät ovat sidoksissa yksilöihin, heidän elämäntilanteisiin sekä yhteiskuntaan.

7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimusta ja kuuluu hyvään tutkimuskäytäntöön. Aaltio ja Puusa (2020) mainitsevat luotettavuuden tarkoittavan tutkimustulosten riippumattomuutta epäolennaisista ja satunnaisista tekijöistä. Tutkimuksen luotettavuuden arviointitapaan vaikuttaa valittu tutkimusmenetelmä. Määrällisen tutkimuksen arvioinnissa tarkastelun kohteena on usein tutkimuksen kyky tuottaa yleistettävää tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi toteutetaan puolestaan arvioimalla tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä tutkimuksen antamissa raameissa. (Aaltio & Puusa 2020, 169.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei ole mahdollista erotella selkeästi toisistaan, ja tämä vaikeuttaa osaltaan luotettavuuden arviointia (Eskola & Suoranta 1998, 151). Tämä tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella, joten tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan laadulliselle tutkimukselle ominaisten tekijöiden kautta.

Eskola ja Suoranta (1998) ovat esitelleet laadulliselle tutkimukselle neljä luotettavuuden arviointikriteeriä, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella he viittaavat tutkijan ja tutkittavien yhteisymmärrykseen käytetyistä käsitteistä. Siirrettävyys puolestaan käsittelee tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Varmuudella tarkoitetaan tutkijan omien taustaoletusten tunnistamista, niiden auki kirjoittamista sekä mahdollisia ennakko-odotuksia tutkimustuloksiin liittyen. Vahvistuvuus luotettavuuden kriteerinä puolestaan viittaa tutkimustulosten peilaamista aikaisemmin toteutettuihin tutkimuksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 153.) Näiden kriteerien kautta tutkijan ja lukijan on mahdollista pohtia laadullisesti toteutetun tutkimuksen luotettavuutta.

Kasvatustieteilijöiltä tiedusteltiin haastattelutilanteessa, mitä työnantajan houkuttelevuus heille tarkoittaa. Käsitteen määrittelyn kautta tavoiteltiin uskottavuus kriteerin saavuttamista. Tällä tavoin varmistuttiin, että jokainen haastateltava jakaa yhteisymmärryksen tutkijan kanssa keskusteltavista käsitteistä ja tulkinnoista. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on tutkittavien subjektiivisen kokemuksen korostuminen ja tulkinta. Tutkija tulkitsee aineistoa ja muodostaa siitä omat johtopäätöksensä. On siis mahdollista, että toinen tutkija olisi voinut tulkita aineistoa eri tavalla ja päätyä erilaisiin lopputuloksiin. Tämän vuoksi siirrettävyyden kriteeri ei välttämättä täyty tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tutkittava ilmiö, työnantajan houkuttelevuus, on hyvin tilannekohtaista ja ihmisen elämäntilanne voi vaikuttaa

houkuttelevuuteen huomattavasti. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen samoilla haastateltavilla, on mahdollista, että heidän arvostamat asiat olisivat ehtineet jo muuttumaan.

Koko tutkimusprosessin ajan tutkimusaineistoon on pyritty suhtautumaan ilman ennakkoletuksia. Tämä on luotettavan tutkimuksen kannalta äärimmäisen tärkeää. Varmuuden kriteerin täyttäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, ja etenkin aineistolähtöisessä analyysissä tämä on hyvä huomioida. Tutkittava ilmiö oli tutkijalle aikaisempien tutkimustulosten kautta tuttu, ja aikaisempien tutkimuskirjallisuuksien valossa tutkijalle oli muodostunut jo yleisen tason käsitys siitä, minkälaiset tekijät koetaan työnantajassa mahdollisesti houkuttelevaksi. Näiden tekijöiden ei kuitenkaan annettu vaikuttaa aineiston analyysiin, sillä kaikki tulkinnat ovat peräisin haastateltavien työnantajapuheesta.

Tutkimuksen tulokset yhdistettiin aikaisempiin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin, jotta pystyttiin muodostamaan ymmärrys siitä, ovatko tutkimustulokset linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Tässä on huomioitava, että monet aikaisemmat työnantajan houkuttelevuutta käsittelevät tutkimukset on toteutettu määrällisellä tutkimusotteella. Vaikka tutkimustuloksia on tarkasteltu aikaisempien tutkimusten kautta, on tärkeää ymmärtää, että laadullisen tutkimuksen tulokset ovat aina haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja ajatuksia, eikä niitä voida yleistää. Lisäksi aikaisemmat tutkimukset ovat tutkineet kasvatustieteilijöitä osana isompaa joukkoa. Tällöin kasvatustieteilijöiden ajatukset eivät ole olleet koko tutkimuksen keskiössä, vaan vain osa sitä.

Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti kaikki tutkimuksen toteuttamisen vaiheet aina aineiston toteuttamisesta aineiston analyysiin. Näin lukijan on mahdollista arvioida tutkimustulosten johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 151–152; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Tutkimuksessa on kuvattu analyysiprosessin eri vaiheet, ja tätä kautta selvennetty sitä, millä tavoin tutkimustuloksiin on päädytty. Haastatteluaineistosta on myös poimittu suoria sitaatteja havainnollistamaan tehtyjä tulkintoja. Tämä osaltaan lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti erilaisia lähteitä. Tällä tavoin on pyritty perustelemaan aiheeseen perehtymistä. Lähdemateriaalina on sekä Suomessa tehtyjä julkaisuja että kansainvälisessä kontekstissa toteutettuja tutkimuksia. Etenkin suomalaisen työelämän sukupolvia käsittelevät lähteet ovat pääasiassa suomenkielisiä julkaisuja, jotka on toteutettu Suomen kontekstissa. Tämä on perusteltua, sillä sukupolvien kehittyminen ja avainkokemukset eivät tapahdu kaikkialla maailmassa samaan aikaan. Tästä syystä eri maissa toteutetuissa tutkimuksissa sukupolvet saatetaan määritellä hieman eri tavoin. Suomalaisen työelämän sukupolvia

käsiteltäessä oli tärkeää hyödyntää suomalaisia lähteitä, jotta tutkimuksessa onnistuttiin muodostamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys Y- ja Z-sukupolvien ajatuksista.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on sidoksissa koko tutkimusprosessiin ja vaikuttaa sen muodostumiseen omien subjektiivisten tulkintojensa ja valintojensa kautta (Puusa & Julkunen 2020, 181). Tästä syystä tutkijan aseman pohtiminen on tärkeä osa tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita työelämän nuorimmista sukupolvista ja heidän ajatuksistaan. Tutkija edusti itse myös tutkimuksen kohderyhmää, joten koko tutkimusprosessin ajan tutkija reflektoi ajatuksiaan ilmiöön liittyen. Tutkijan omaa suhtautumista tutkittavaan ilmiöön ei kuitenkaan tule tutkimusraportissa esiin, vaan kaikki tulokset ovat lähtöisin haastatteluaineistosta. Tutkijan asema huomioitiin haastatteluiden toteuttamisessa haastattelurungon noudattamisena. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samojen aihepiirien kysymyksiä, jotka kaikki löytyivät haastattelurungosta. Tällä tavoin pyrittiin minimoimaan mahdollisuus tutkittavien johdatteluun. Haastattelutilanteessa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lisäkysymyksiä, jotka eivät aina olleet osa haastattelurunkoa. Tämä oli välttämätöntä aiheen kokonaisvaltaisen ymmärryksen vuoksi. Jatkokysymyksiä käytettiin etenkin haastattelun alkuvaiheessa tietoisesti lieventämään haastateltavien mahdollista jännitystä. Tarkoituksena oli luoda mahdollisimman luonnollinen tilanne tutkittavan ja tutkijan välille.

Koska tämä tutkimus selvitti työnantajan houkuttelevuuden tekijöitä, ei haastattelutilanteessa haluttu rajata keskustelua ainoastaan tiettyjen teemojen ympärille. Vaikka haastattelurunko pohjautui teoreettiseen viitekehykseen ja etenkin Berthonin ym. (2005, 162) houkuttelevuuden mallin viiteen ulottuvuuteen, ei näitä haluttu tiedustella suoraan. Haastattelurunko oli muodostettu niin, että se mahdollisti haastateltaville avoimen aiheeseen liittyvän keskustelun. Tämän ansiosta haastateltavien oli mahdollista kertoa heille itselle tärkeiksi kokemista aiheista ja tekijöistä, jotka olisivat tarkemman rajauksen myötä voineet jäädä osittain tai täysin pois. Toisaalta tarkempi rajaus olisi voinut luoda selkeämmät houkuttelevuuden tekijät, ja mahdollistanut näiden laittamisen tärkeysjärjestykseen. On myös mahdollista, että haastattelurungon laveuden vuoksi, haastateltavat eivät haastattelutilanteessa huomanneet kertoa jotakin heille tärkeää houkuttelevuuden tekijää. Tämä haaste huomattiin myös muutamassa haastattelussa työsuhde-eduista puhuttaessa. Osa haastateltavista ei ollut puhunut työsuhde-eduista koko haastattelun aikana ja osittain hämmentyivätkin tästä. Kyseisiä haastateltavia työnantajan tarjoamat työsuhde-edut kuitenkin kiinnostivat. On siis

mahdollista, että joitakin houkuttelevuuden tekijöitä jäi puuttumaan haastatteluista. Haastattelutilanteessa haastateltaville kerrottiin myös, että mikäli heille tulee haastattelutilanteen jälkeen mieleen vielä jotakin täydennettävää, voivat he olla tutkijaan yhteydessä. Kukaan haastateltava ei täydentänyt vastauksiaan haastattelun jälkeen.

Haastattelumenetelmän käyttämisessä on tiedostettava, että haastattelutilanne saattaa vaikuttaa haastateltavien puhetapaan (Aaltio & Puusa 2020, 147). Puhetapaan voi vaikuttaa jännitys tai haastateltavan kokemus siitä, että tiettyyn kysymykseen tulee vastata tietyllä tavalla. Kun haastateltavilta tiedusteltiin esimerkiksi tekijöistä, jonka vuoksi päätyi vaihtamaan nykyiselle työnantajalleen, tiedostettiin jatkuvasti, että haastateltavat saattavat painottaa vastauksessaan toisia asioita enemmän kuin toisia. Jatkotutkimuskysymysten avulla pyrittiin selvittämään se, mitä haastateltavat pohjimmiltaan sanomisillaan tarkoitti. Toisaalta saatujen tutkimustulosten luotettavuuteen on voinut vaikuttaa osaltaan myös tutkijan kokemattomuus haastattelutilanteessa. Jatkotutkimuskysymyksiä kysyttiin rohkeammin, kun haastatteluja oli toteutettu jo muutama. On siis mahdollista, että ensimmäisten haastattelujen kohdalla ilmiöstä olisi saatu vielä enemmän lisätietoja useammilla jatkotutkimuskysymyksillä. Haastatteluaineistoa oli kuitenkin kokonaisuudessaan riittävästi eikä esimerkiksi ensimmäisten haastattelujen kesto poikennut muista haastatteluista.

Tutkimusprosessi ei sujunut aivan suunnitellusti, ja muutoksia mahtui tutkimusprosessiin muutamia aina haastateltavien kartoittamisesta tutkimuskysymysten muotoiluun. Haastattelukutsu julkaistiin ensimmäisen kerran toukokuun alussa ja tällöin siinä olisi voitu rajata selkeämmin kohderyhmää. Moni vanhemman sukupolven edustaja olisi ollut kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen. Heitä ei kuitenkaan voitu haastatella, sillä he eivät sopineet tutkimuksen kohderyhmään. Luultavasti tästä syystä haastateltavien kartoittaminen oli alkuvaiheessa melko haastavaa. Toisessa haastattelukutsussa kohderyhmä oli rajattu selkeämmin, ja tällöin tavoitettiin enemmän kohderyhmään sopivia henkilöitä. Alkuperäisenä toiveena oli, että haastateltavilla olisi vähintään viisi vuotta työkokemusta oman alan tehtävistä valmistumisensa jälkeen. Pian ensimmäisen haastattelukutsun jälkeen huomattiin, että etenkin Z-sukupolven edustajille tämä vaatimus oli melko haastava. Työkokemus oman alan tehtävistä päädyttiin muuttamaan vähintään kolmeen vuoteen. Tämä muutos olisi voitu tehdä jo aiemmin.

Haastattelurungon muutama kysymys olisi voitu muotoilla vielä tarkemmin, sillä useampi haastateltava kysyi tarkentavia kysymyksiä samojen kysymysten kohdalla. Kysymykset

haluttiin kuitenkin esittää jokaiselle haastateltavalle samalla tavoin. Tästä syystä näitä muutamia haastattelukysymyksiä ei muokattu myöhempisiin haastatteluihin. Tutkimuksen haastattelurungossa oli melko vähän varsinaisia taustakysymyksiä. Näitä ei haluttu liikaa, mutta toisaalta olisi ollut hyvä tiedustella haastateltavien perhetaustaa. Osa haastateltavista korosti työn joustavuuden vaatimusta pienten lastensa vuoksi. Koska perhetaustasta ei tiedusteltu, ei haastateltavien perhetaustoista syntynyt kokonaisvaltaista ymmärrystä. Osa haastateltavista mainitsi esimerkiksi lapset puheissaan, mutta osa ei. Tämä olisi voinut tuoda mielekkään lisäkulman aineiston analyysiin. Aineiston analyysin ja tutkimustulosten raportoinnin yhteydessä päädyttiin poistamaan alkuperäisen alatutkimuskysymys sekä tarkentamaan nykyistä tutkimuskysymystä lisäämällä siihen Y- ja Z-sukupolvet tarkastelunäkökulmaksi.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy vahvasti myös tutkimuseettiset asiat. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on luonut tutkimuksen eettisyyttä käsittelevän ohjeistuksen.

Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja uskottavaa, kun tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Jokainen tutkija on vastuussa omassa työssään hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja sen raportoimisesta.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaan tutkimus tulee toteuttaa rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti koko tutkimusprosessin ajan. (TENK 2012, 4, 6.) Tässä tutkimuksessa on toimittu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaisesti koko tutkimuksen teon ajan. Tutkimuksessa käsitellyt asiat on raportoitu totuudenmukaisesti, perusteellisesti ja yksityiskohtaisesti. Syntyneet tietoaineistot on myös tallennettu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti.

Kun tieteellinen tutkimus kohdistuu ihmiseen tai jos siinä käytetään ihmistieteiden tutkimusmenetelmiä, on tutkimuksessa hyvien tieteellisten käytäntöjen lisäksi ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti sekä keskeyttää tai perua osallistumisensa tutkimukseen koska tahansa. Lisäksi tutkittavalla on oikeus saada tietoa tutkimuksen toteutuksesta ja omien henkilötietojen käsittelystä. Kun tutkimuksen kohderyhmänä on ihmiset, on tärkeää huolehtia myös tutkittavien yksityisyyden suojasta. (TENK 2019, 4, 7–9, 12.) Tässä tutkimuksessa ihmiseen kohdistuvat eettiset periaatteet huomioitiin siten, että jokaisen haastateltavan kanssa käytiin suullisesti läpi tutkimuksen osallistumiseen liittyvä vapaaehtoisuus. Ennen haastattelua jokaiselle haastateltavalle lähetettiin etukäteen tietosuojailmoitus tutustuttavaksi. Tätä kautta haastateltavat saivat lisätietoa heihin

kohdistuvien henkilötietojen käsittelystä. Tutkimuksen haastatteluaineistot on anonymisoitu ja haastatteluaineistosta poimittujen sitaattien sisällöstä on tarvittaessa poistettu tekijät, jotka voisivat edesauttaa haastateltavien tunnistamista. Haastateltavien yksityisyyden varmistamiseksi aineiston kuvauksen yhteydessä esiteltyyn taulukkoon on sisällytetty vain lukijalle välttämätöntä tietoa, josta henkilöitä ei ole mahdollista tunnistaa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 169–180, e-kirja.
- Aalto, A., Ahola, I., Hytönen, J., Paavonen, M., Palmén, O., Pääkkönen J. & Tamminen V. 2020. Suomen julkisen talouden kestävyys. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:59. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162357/VM_2020_59.pdf (Viitattu 7.11.2022.)
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management*.
- Alestalo, M. 2007. Rakennemuutokset ja sukupolvet. *Yhteiskuntapolitiikka* 72 (2007):2. s. 146–157. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101070/072alestalo.pdf?sequence=1> (Viitattu 06.03.2022.)
- Backhaus K. 2016. Employer Branding Revisited, *Organization Management Journal*. 2016;13(4):193–201. Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>. (Viitattu 16.01.2022.)
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2), 151–172. Saatavilla: <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2144643027/2144643027.pdf>
- Chițu, E. 2020. The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern Openings*, 11(3), 220–230.
- Dabirian, A., Paschen, J. & Kietzmann, J. 2019. Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, vol. 21, no. 1, pp. 82–89, doi: 10.1109/MITP.2018.2876980. Saatavilla: <https://ieeexplore-ieee-org.ezproxy.utu.fi/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8657389>
- Duunitori. 2022. Kansallinen rekrytointitutkimus 2022. Saatavilla: <https://drive.google.com/file/d/15yP0x5LwQCQBKIFz0ewqohxP9piZgFWO/view> (Viitattu 07.11.2022.)
- Erola, J. & Wilska T-A. (toim.) 2004. Yhteiskunnan moottori vai kivireki? Suuret ikäluokat ja 60-lukulaisuus. Jyväskylä: SoPhi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Great Place To Work. 2022. Suomen Parhaat Työpaikat 2022. Saatavilla: <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/04/GPTW-Suomen-parhaat-tyopaikat-2022.pdf> (Viitattu 07.11.2022.)

- Haikkola, L. & Myllyniemi S. (toim.) 2020. Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019. Nuoristotutkimusverkosto/Nuoristotutkimusseura, verkkojulkaisuja. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö & Nuoristotutkimusseura & Valtion nuorisoneuvosto. Saatavilla: <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/12/nuorisobarometri2019-netti.pdf>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Tampere University Press.
- Järvensivu, A. 2014a. Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 19–34
- Järvensivu, A. 2014b. BB-X-Y, mutta miksi? Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 35–40.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.
- Järvensivu, A. & Syrjä, S. 2014. Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 41–59.
- Karisto, A. (toim.) 2005. Suuret ikäluokat. Tampere: Vastapaino.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10.–11. painos). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lievens, F., Slaughter, J.E., 2016. Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annu. Rev. Organ. Psych. Organ. Behav.* 3:407–440. Saatavilla: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-06250> (Viitattu 16.01.2022.)
- Lindén, J., Annala, J. & Mäkinen, M. 2016. Y-sukupolven opiskelijoiden kriittiset koulutuskäsitykset ja sukupolviajattelukorkeakoulutuksen kehittämisessä. Teoksessa *Avoin tiede ja avoin koulutus? Opiskelijatutkimuksen vuosikirja 2016*, 39–52. Saatavilla: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99839/y_sukupolven_opiskelijoiden_kriittiset_koulutuskasitykset.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus.
- Moser, K., Tumasjan, A. & Welp, I. 2017. Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing* 32 (2017) 588–610. Saatavilla: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi/science/article/pii/S0883902617303683?via%3Dihub>

- Onnismaa, E.-L., Tahkokallio, L., Reunamo, J. & Lipponen, L. 2017. Ammatin induktiovaiheessa olevien lastentarhanopettajan tehtävissä toimivien arvioita työnkuvastaan, osaamisestaan ja työn kuormittavuudesta. Varhaiskasvatuksen tiedelehti, Vol. 6 (2), 188–206. Saatavilla: <https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2017/12/Onnismaa-Tahkokallio-Reunamo-Lipponen-issue6-2.pdf> (Viitattu: 31.01.2022.)
- Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelma. Tutkielma sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 99–112, e-kirja.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 141–152, e-kirja.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointia laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 181–193, e-kirja.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, 73–83, e-kirja.
- Pyöriä, P. 2013. Y-sukupolven työasenteita luonnehtii konservatiivisuus. Tilastokeskus 17.12.2013. <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2013/y-sukupolven-tyoasenteita-luonnehtii-konservatiivisuus/> (Viitattu 17.10.2022.)
- Pyöriä, P. & Ojala, S. 2016. Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? Yhteiskuntapolitiikka 81(1), 31–42. Saatavilla: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130665/YP1601_pyoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Viitattu 17.10.2022.)
- Pyöriä, P., Ojala S., Saari, T. & Järvinen, K-M. 2017. Nuoret työelämässä. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus Helsinki: Gaudeamus, 71–87.
- Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S. & Siponen, K. 2013. Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. Hallinnon tutkimus 32 (3), 197–212.
- Rampl, L. V. & Kenning, P. 2014. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. European Journal of Marketing. Vol 48. No ½ 2014, 218–236.
- Roos, J. P. 1987. Suomalainen elämä. Tutkimus tavallisten suomalaisten elämänkerroista. Suomalaisen kirjallisuuden seuran toimituksia 454. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Rouhelo, A. 2008. Akateemiset urapolut. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja kasvatustieteellisen alan generalistien urapolkujen alkuvaiheet 1980- ja 1990-luvuilla. Turun yliopiston julkaisuja C 277. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. Saatavilla: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/43242/C277Rouhelo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruohomäki, V. 2020. Etätyöloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Työpoliittinen aikakauskirja 2020/2. Artikkeliluettavissa: Valtioneuvoston julkaisuarkistossa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-575-1>, 21–28.
- Ruotsalainen, K. 2013. Väestö vanhenee – heikkeneekö huoltosuhde? Tilastokeskus. Päivitetty 21.02.2013. Saatavilla: https://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html (Viitattu 07.11.2022.)
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424–431.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Sharma, R. & Prasad, A. 2018. Employer brand and its unexplored impact on intent to join. International Journal of Organizational Analysis.
- Siltala, J. 2020. Nuoret henkilökohtaisen toivon ja yleisen näköalattomuuden ristivedossa. Teoksessa L. Haikkola & S. Myllyniemi (toim.) Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019. Valtion nuorisoneuvoston julkaisu, nro 65. Helsinki: Valtion nuorisoneuvosto & Nuorisotutkimusseura & opetus- ja kulttuuriministeriö, 111–133. Saatavilla: <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/12/nuorisobarometri2019-netti.pdf>
- Simonen, J., Heikkilä, A. & Westinen, J. 2021. Työn sukupolvet: Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. E2 Tutkimus. Saatavilla: <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/sukupolvien-huolet-ja-voimat/tyon-sukupolvet/tyon-sukupolvet-raportti-final-12.4.2021.pdf> (Viitattu 17.10.2022.)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työelämä 2025. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Noudettu osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70339> (Viitattu 07.11.2022.)
- Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus Työpaperi1/2021. Saatavilla: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf (Viitattu 16.10.2022.)
- Sutela, H. & Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. SVT. Tilastokeskus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. Saatavilla: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (Viitattu 30.10.2022.)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki. Saatavilla: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf (Viitattu 30.10.2022.)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Viitattu 07.11.2022.)
- Universum 2020a. The Most Attractive Employers in Finland, Professionals 2020.
- Universum 2021a. The Most Attractive Employers in Finland, Professionals 2021.
- Universum 2022a. The Most Attractive Employers in Finland, Professionals 2022.
- Universum 2020b. The Most Attractive Employers in Finland, Students 2020.
- Universum 2021b. The Most Attractive Employers in Finland, Students 2021.
- Universum 2022b. The Most Attractive Employers in Finland, Students 2022.
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) 2011. Y-sukuolvi työ(elämä)ssä. Turku: Hansaprint.
- Virtanen, M. 2001. Fennomanian perilliset: poliittiset traditiot ja sukupolvien dynamiikka. Väitöskirja: Tampereen yliopisto, 2001. Helsinki: SKS.
- YPAI 2018. Young Professional Attraction Index, Suomi 2018. Academic Work.
- YPAI 2019. Young Professional Attraction Index, Suomi 2019. Academic Work.
- YPAI 2020a. Suomen houkuttelevimmat työnantajat. Young Professional Attraction Index 2020 1/3. Academic Work.
- YPAI 2020b. Tärkeimmät asiat työnantajaa valittaessa. Young Professional Attraction Index 2020 2/3. Academic Work.
- YPAI 2021a. Young Professional Attraction Index 2021. Miten tulla houkuttelevaksi työnantajaksi? YPAI-raportti 2/2. Academic Work.
- YPAI 2021b. Young Professional Attraction Index 2021. Suomen houkuttelevimmat työnantajat. YPAI-raportti 1/2. Academic Work.

YPAI 2022. Young Professional Attraction Index. YPAI-opas: Kuinka tulla houkuttelevaksi työnantajaksi? Academic Work.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei kasvatustieteilijä!

Oletko valmistunut kasvatustieteen tai aikuiskasvatustieteen maisteriksi vuonna 2017 tai aikaisemmin ja olisit kiinnostunut kertomaan omia ajatuksiasi siitä, mitkä asiat tekevät työnantajasta mielestäsi houkuttelevan?

Opiskelen Turun yliopistossa kasvatustiedettä ja kirjoitan tällä hetkellä Pro gradu -tutkielmaani työnantajan houkuttelevuuden tekijöistä. Tutkimukseni keskiössä ovat kasvatustieteen maisterit ja heidän näkemyksensä aiheeseen liittyen. Etsin tutkimukseeni haastateltavia, jotka ovat valmistuneet ns. generalisteiksi pääaineenaan kasvatustiede tai aikuiskasvatustiede. Toivoisin, että sinulle on kertynyt valmistumisesi jälkeen vähintään viisi vuotta työkokemusta oman alan tehtävistä.

Mikäli kiinnostuit ja olisit halukas osallistumaan haastateltavaksi, voit olla minuun yhteydessä Facebook Messengerissä tai sähköpostitse (ajloyt@utu.fi). Haastattelu toteutetaan etäyhteyksin Teamsin välityksellä ja haastattelun kesto on noin 45–60 minuuttia.

Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja osallistuminen on täysin vapaaehtoisesta ja luottamuksellista. Haastatteluaineisto litteroidaan ja anonymisoidaan siten, ettei henkilöitä voida tunnistaa. Lisäksi haastatteluissa noudatetaan yleisiä tutkimuseettisiä periaatteita.

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa mahdollisimman pian, mielellään toukokuun aikana. Jos sinulle heräsi mitä tahansa kysyttävää tutkimukseeni liittyen, laitathan minulle viestiä Facebook Messengerissä tai sähköpostiini.

Mukavaa vappua ja kiitos paljon jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Aino Löytynoja

Turun yliopisto

Kasvatustieteiden laitos

ajloyt@utu.fi

Liite 2. Toinen haastattelukutsu

Hei kasvatustieteilijät! Etsin vielä haastateltavia Pro gradu -tutkielmaani, joka selvittää kasvatustieteilijöiden ajatuksia siitä, mitkä asiat tekevät työnantajasta houkuttelevan. Tutkimukseni taustoittavana tekijänä toimii tällä hetkellä työelämän kaksi nuorinta sukupolvea Y- (1890-1990) ja Z-sukupolvet (1991 ->), ja toivoisin että haastateltavat edustaisivat näitä sukupolvia. Aikaisemmin vaatimukseni oli, että sinulla olisi vähintään viisi vuotta oman alan työkokemusta valmistumisesi jälkeen. Olen pienentänyt tätä vaatimusta kolmeen vuoteen, jotta mahdollisuuteni löytää vielä vähintään kolme Z-sukupolven edustajaa haastateltavaksi paranee. Laitathan minulle rohkeasti viestiä, jos olisit kiinnostunut osallistumaan haastateltavakseni. Jokainen haastattelu on tärkeä ja mahdollistaa Pro gradu-työni etenemisen. Kiitos paljon jo etukäteen. Alla vielä virallinen saatekirjeeni.

Hei kasvatustieteilijä!

Oletko valmistunut kasvatustieteen tai aikuiskasvatustieteen maisteriksi vuonna 2019 tai aikaisemmin ja olisit kiinnostunut kertomaan omia ajatuksiasi siitä, mitkä asiat tekevät työnantajasta mielestäsi houkuttelevan?

Opiskelen Turun yliopistossa kasvatustiedettä ja kirjoitan tällä hetkellä Pro gradu -tutkielmaani työnantajan houkuttelevuuden tekijöistä. Tutkimukseni taustoittavana tekijänä toimii työelämän kaksi nuorinta sukupolvea, joten toivoisin, että edustat joko Y- (1980-1990) tai Z-sukupolvea (1991->). Etenkin Z-sukupolven edustajista minulla on tällä hetkellä suuri pula. Etsin haastateltavaksi henkilöitä, jotka ovat valmistuneet ns. generalisteiksi pääaineenaan kasvatustiede tai aikuiskasvatustiede. Toivoisin, että sinulle on kertynyt työkokemusta oman alan työstä vähintään kolme vuotta valmistumisen jälkeen.

Mikäli kiinnostuit ja olisit halukas osallistumaan haastateltavaksi, voit olla minuun yhteydessä Facebook Messengerissä tai sähköpostitse ajloyt@utu.fi. Haastattelu toteutetaan etäyhteyksin Zoomin välityksellä ja haastattelun kesto on noin 45–60 min. Haastatteluissa noudatetaan yleisiä tutkimuseettisiä periaatteita. Vinkkaathan myös tutuillesi, jos tunnet aiheeseeni sopivan henkilön. Iso kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Aino Löytynoja

ajloyt@utu.fi

Liite 3. Haastattelurunko

Taustakysymykset

- Esittele itsesi: syntymävuosi (sukupuoli), valmistumisvuosi, yliopisto, josta valmistunut ja pääaine
- Kuinka kauan työskennellyt valmistumisen jälkeen oman alan työtehtävissä?
- Kuinka monella työnantajalla on työskennellyt oman alan työtehtävissä?
- Oliko ennen valmistumista ollut oman alan työtehtävissä? Kuinka kauan?
 - Mitä hyviä/huonoja kokemuksia aikaisempiin työpaikkoihin liittyy?
 - Tuleeko mieleen omasta työhistoriasta yleisesti hyviä/huonoja kokemuksia erilaisista työtehtävistä?

Aiheeseen johdattelevia kysymyksiä

- Minkälaisiin tekijöihin kiinnität erityisesti huomiota, kun etsit työpaikkaa?
- Mikä sai sinut hakemaan nykyiselle työnantajallesi? Kauan on ollut siellä?
- Pystytkö antamaan esimerkin sellaisesta asiasta, jonka vuoksi voisit olla valmis vaihtamaan työnantajaasi?
- Mitä houkuttelevuuden käsite tarkoittaa sinulle työnantajasta puhuttaessa? Käyttäisitkö mieluummin jotakin muuta käsitettä?

Työnantajan houkuttelevuuden tekijät

- Kerro esimerkkien avulla minkälaisia tekijöitä arvostat työnantajassa?
- Onko jotain tiettyjä asioita, joita toivoisi työnantajalta? Mitä ne ovat?
- Onko jokin tietty työnantaja, jolla haaveilet työskenteleväsi? Miksi?
- Minkälaiset tekijät saisivat sinut kieltäytymään hyvästä työtarjouksesta?
 - Minkälainen on mielestäsi hyvä työtarjous?
- Mitkä tekijät ovat sinulle ratkaisevia, kun pohdit nykyiselle työnantajalle siirtymistä/uutta potentiaalista työnantajaa?
- Koetko merkittäväksi, mitä muut (esimerkiksi perheesi ja ystäväsi) ajattelevat työnantajastasi?
- Kuinka tärkeää työnantajan joustavuus on sinulle? Mitä se tarkoittaa?
- Jos mietit sinua kiinnostavaa työnantajaa/nykyistä, kerro mitä toivoisit työympäristöltä, jossa työskentelisit?

- Entä työyhteisöltä?
- Mainitse kolme tärkeintä asiaa, joita arvostat työnantajassa?
- Kuinka tärkeässä roolissa hyvä palkka on sinulle?
 - Miten määrittelet hyvän palkan?
- Kuinka tärkeitä asioita erilaiset työsuhde-edut ovat sinulle?
- Mitkä työsuhde-edut ovat sinulle tärkeimmät?

Haluuako täydentää vielä jotakin tai onko jotain muuta mitä haluaisi vielä kertoa houkuttelevuuden näkökulmasta?

Houkuttelevuuden ulottuvuuksia mukailevia kysymyksiä (varakysymykset)

- Kuinka tärkeitä työkaverit ovat sinulle? Mitä toivot heiltä? (toimiva työyhteisö)
- Minkälainen on mielestäsi toimiva työyhteisö? Kuvaile? (toimiva työyhteisö)
- Koetko oman työnantajasi houkuttelevaksi yrityksen ulkopuolisten henkilöiden näkökulmasta? Miksi? (kehittymismahdollisuudet/vetovoimaisuus)
- Jos ajattelet nykyistä työnantajaasi/ aikaisempia, mitkä asiat koet isoimmiksi hyödyiksi? (toiminnalliset edut)
- Koetko olevasi osa työyhteisöäsi? Mistä uskot tämän johtuvan/muodostuvan? (vetovoimaisuus)
- Onko organisaation koolla väliä? Miksi?