

Sosiaalisen vastuullisuusviestinnän merkitys ulkoiseen työnantajabrändiin Z-sukupolven tavoittamiseksi

PMAPG Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Karoliina Annala

Ohjaajat:
Joachim Ramström
Helena Rusanen

17.6.2026
Pori

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäytetyöni laatimisen apuna. Turun kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti opinnäyteprosessin aikana käyttämäni tekoälytyökalujen ja niiden käytön yksityiskohtainen kuvaus on liitteessä 3.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Markkinointi (markkinoinnin johtaminen)

Tekijä: Karoliina Annala

Otsikko:

Sosiaalisen vastuullisuusviestinnän merkitys ulkoiseen työnantajabrändiin Z-sukupolven tavoittamiseksi

Ohjaajat: Joachim Ramström, Helena Rusanen

Sivumäärä: 46 sivua + liitteet 5 sivua

Päivämäärä: 17.6.2026

Työelämä on kokenut muutosvaiheita ja entistä suurempi rooli on viestinnän suunnittelulla työnhakijoiden houkuttelemisessa ja työnantajabrändäyksessä. Osana työnantajabrändin viestintää kasvavana ja jatkuvana trendinä ovat vastuullisuuden eri osa-alueet, etenkin yritykseen vaikuttavan sosiaalisen vastuun ja laajemmin yhteiskunnallisesti vaikuttavan CSR:n (Corporate Social Responsibility eli yrityksen yhteiskuntavastuun) viestinnän kautta. Yhteiskunnallisen tiedon lisääntyessä yritysten velvollisuus viestiä vastuullisuusasioistaan on kasvanut ja saanut huomioimaan näitä asioita entistä paremmin.

Työnantajat tuovat vastuullisuusasioitaan esille yrityskulttuurinsa ja arvojensa kautta. Oleellista on, että työnantajabrändin viestintä on yhteneväinen ja aito heijastuen yrityksen sisältä ulospäin niin, että työntekijätkin allekirjoittavat samat asiat. Lisäksi olennaista on, että työnhakijat kokevat näistä asioista samaistuttavuutta. Yrityksen tulisi ottaa vastuullisuusasioiden viestinnän samaan aikaan velvollisuutena ja pakollisena asiana, mutta kuitenkin myös asiana, jota halutaan vilpittömästi tehdä.

Etenkin internet ja sosiaalinen media, kuten myös työnhakusivustot ovat myös avanneet uusia tapoja olla yhteydessä ja viestiä sidosryhmille sosiaalisesta vastuusta. Lisäksi näiden kautta saavutetaan mainetta ja positiivista mielikuvaa työnantajabrändistä.

Tämä tutkimus käsittelee sitä, millainen sosiaalisen vastuun viestintä kiinnostaa Z-sukupolvea ja miten työnantajabrändiviestinnällä voidaan vastata Z-sukupolven odotuksiin työnantajasta. Tutkimusongelmana on, millainen työnantajaviestintä vaikuttaa työnantajabrändin houkuttelevuuteen, erityisesti sosiaalisen vastuun näkökulmasta.

Tutkimuksessa käytettiin Microsoft Forms -kyselylomaketta, joka jaettiin sosiaalisen median kanava LinkedInissä. Kysely sisälsi määrällisiä kysymyksiä ja lisäksi mukana oli yksi laadullinen avoimin kysymys näitä määrällisiä kysymyksiä tukemassa. Tulosten mukaan Z-sukupolvi kokee sosiaalisen vastuun pääosin tärkeäksi työnantajabrändin osaksi ja erityisesti korostuivat työnantajan aitous ja konkreettisten tekojen tuominen esille viestinnässä. Lisäksi avoimuus ja läpinäkyvyys nähtiin tärkeinä tekijöinä viestinnän uskottavuuden kannalta. Toisaalta joillekin työnhakijoille vastuullisuus ei ole tärkein tekijä, vaan esimerkiksi palkkaus ja työtehtävät vaikuttavat työpaikan valinnassa eniten.

Tulosten perusteella voidaan näin ollen tehdä johtopäätöksiä, että työnantajabrändiviestinnässä tulisi korostaa erityisesti avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja konkreettisia tekoja. Kiinnittämällä huomiota sosiaalisen vastuun viestinnässä erityisesti näihin asioihin, voidaan työnantajabrändistä tehdä houkuttelevampi Z-sukupolvelle.

Avainsanat: ulkoinen työnantajabrändi, sosiaalisen vastuun viestintä, Z-sukupolvi

SISÄLLYS

1	Johdanto	1
1.1	Tutkielman tausta	1
1.2	Tutkimusongelma	2
1.3	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, rajaukset ja metodit	3
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	5
2	Työnantajabrändi	7
2.1	Työnantajabrändin määritelmä	7
2.2	Työnantajabrändin yhdenmukaistaminen osana markkinointiviestintää	7
2.3	Yhteenvedo ja yhteys tutkimuskysymyksiin	10
3	Vastuullisuusviestintä	11
3.1	Vastuullisuuden määritelmät ja CSR	11
3.2	Vastuullisuusviestinnän määritelmä	12
3.3	Vastuullisuusviestinnän tavoitteet ja roolit yrityksessä	15
3.4	Vastuullisuusviestinnän keinoja	16
3.5	Vastuullisuusviestinnän tuomat haasteet, mahdollisuudet ja uskottavuus	19
3.6	Yhteenvedo	21
4	Z-sukupolvi työnantajabrändin ja vastuullisuusviestinnän kontekstissa	22
4.1	Z-sukupolven määritelmä	22
4.2	Z-sukupolven viestintätottumuksia ja ominaispiirteitä	22
4.3	Z-sukupolvi ja sosiaalisen vastuun näkyminen työodotuksissa	22
4.4	Z-sukupolven odotusten hyödyntäminen työnantajabrändin viestinnässä	25
4.5	Yhteenvedo	26
5	Metodologia	31
5.1	Tieteenfilosofinen näkökulma	31
5.2	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	31
5.3	Aineistonkeruumenetelmä: kyselylomake	32
5.4	Aineiston analysointimenetelmä: kuvaileva tilastointi ja teemoittelu	33
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	33
6	Tutkimuksen tulokset	35
7	Johtopäätökset ja pohdinta	41
7.1	Tutkimuksen tulokset	41
7.2	Johtopäätökset	43
7.3	Liikkeenjohdolliset suositukset	44
7.4	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus	45

LÄHTEET	47
LIITTEET	51
Liite 1. LinkedIn-julkaisu	51
Liite 2. Microsoft Forms -kyselylomake Z-sukupolvelle	52
Liite 3. Tekoälyn käyttöä koskeva ilmoitus	55

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1 Työnantajabrändäys käsitteenä ja tutkimusprosessina. Mukaillen Bachaus ja Tikoo (2004, 505)	9
Kuvio 2 CSR-viestintä. Mukaillen Podnar (2008, 76)	14
Kuvio 3 Vastaajien työkokemuksen määrä	35
Kuvio 4 Vastaajien ikäjakauma	36
Kuvio 5 Vastaajien sukupuoli	36
Kuvio 6 Työnantajan yleisesti tärkeimmät ominaisuudet vastaajilla	37
Kuvio 7 Työnantajan tärkeimmät vastuullisuusviestinnän piirteet uskottavuuden ja kiinnostuksen herättämisessä	38
Kuvio 8 Työnantajan luottamusta heikentävät sosiaalisen vastuun viestinnän tekijät	40
Taulukko 1 Yhteenvetoa pääkäsitteistä	30

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Työelämä on muuttunut ja työnantajabrändäyksellä ja viestinnän suunnittelulla on entistä suurempi rooli etenkin työnhakijoiden houkuttelemisessa. Osana työnantajabrändin viestintää kasvavana ja jatkuvana trendinä on myös vastuullisuuden osa-alueista viestiminen ja etenkin sosiaalisen vastuun osalta. Kasvava yhteiskunnallinen tietoisuus, viimeaikaiset kriisit ja yritysskandaalit ovat kaikki osaltaan lisänneet yritysten tilivelvollisuutta avoimuuteen. Tämä on saanut yritykset kiinnittämään huomiota yritysten yhteiskuntavastuuta koskeviin käytäntöihin ja niiden viestimiseen (Morsing & Schultx 2006). Lisäksi Internetistä ja sosiaalisen median kanavista on tullut uusia työkaluja sidosryhmäviestintään (Dudrot 2013; O'Leary 2011; Vernuccio 2014 & Unerman & Bennett 2004), jolla on mahdollistettu sitoutuminen virtuaaliseen keskusteluun (Jurietti ym. 2017; Tuan & Moretti 2017; Vo ym. 2017; Zizka 2017). Erityisesti yritysten yhteiskuntavastuun käytäntöjä on muokattu verkossa olevissa viestintäkanavissa (Castellò ym. 2016), koska yritykset ovat nähneet sosiaalisen median alustat helppona tapana saada hyväksyttävyyttä ja mainetta (Kent & Taylor 2016) (teoksessa Testarmata ym. 2018, 43-44).

Ekpebu (2024, 53) mainitsee Etteriä ja Fieseleriä (2010) lainaten, että yritysten yhteiskuntavastuun viestinnän strategioista on tullut yhä tärkeämpiä digitaalisella aikakaudella, erityisesti sosiaalisen median alustojen kautta. Niiden käyttö yritysten yhteiskuntavastuuviestinnässä antaa yrityksille mahdollisuuden tavoittaa laajan yleisön, sitouttaa sidosryhmiä yritykseen suoraan ja muokata yrityksen sähköistä mainetta reaaliajassa. Näiden strategioiden tehokkuutta mitataan usein sillä, miten ne parantavat yrityksen imagoa, edistävät luottamusta ja ylläpitävät läpinäkyvyyttä (Ekpebu 2024, 52). Z-sukupolvi nousevana asiakassegmenttinä on maailmanlaajuisesti erityisen huolissaan kestävästä kehityksestä. Yritysten yhteiskuntavastuun (CSR eli Corporate Social Responsibility) aloitteet auttavat yrityksiä vastaamaan näihin odotuksiin (Narayanan 2022, 1).

Yritysten ja ihmisten henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet, kuten myös yritys- ja työ kulttuurit ovat kokeneet ja tulevat jatkossakin kokemaan muutoksia. Toisaalta Z-sukupolven edustajien tullessa työmarkkinoille ja toimiessa tässä markkinassa, emme tiedä vielä tarpeeksi heidän näkemyksistään ja toiveistaan. Samalla haaste on ymmärtää, millä tavalla on mahdollista tuoda esille sosiaalista vastuuta houkuttelevan ulkoisen viestinnän muodossa ja samalla ylläpitää ja lisätä luottamusta yrityksen työnantajabrändäykseen. Tutkimuksen aihepiiri on valikoitunut tutkimusaiheeksi, sillä se on mielenkiintoinen ja samalla yleisesti ajankohtainen.

Vastuullisuus ja sosiaalinen vastuu sekä näiden asioiden oikeanlainen viestiminen ovat tällä hetkellä hyvin ajankohtaisia teemoja. Samalla osaajien houkuttelevuus on ajankohtainen ja oleellinen asia, kun uusi sukupolvi siirtyy työelämään. Näitä asioita on sivuttu esimerkiksi Thang ym. (2023, 797-798) ja Leslie ym. (2021, 174) ja Testarmata ym. (2018, 43-44) teoksissa. Tämä antaa paljon erilaisia mahdollisuuksia ja oppimiskokemuksia niin työnantajan kuin vastavuoroisesti työnhakijankin osalta.

Aihepiiriä on syytä tutkia, koska Z-sukupolvi tulevaisuuden sukupolvena ei ole vielä niin tunnettu tutkimuksen kohde kuin aiemmat sukupolvet. Työelämä ja sitä kautta työnhaku ja työhoukuttimet vaativat myös tutkimista erityisesti nyt, kun työmarkkinat ovat muutosprosessissa. Aihetta on aiemminkin tutkittu esimerkiksi Šakytė-Statnickė ym. (2023, 6) ja Leslien ym. (2021, 174) teoksissa. Aihe on ajankohtainen, mutta tarvitaan silti lisää tietoa, jotta voidaan esimerkiksi vertailla aiempia aihepiirin tutkimustuloksia. Olisi hyvä saada tietoa siitä, millä tavalla erityisesti Z-sukupolvi näkee yrityksen työnantajabrändäyksen sekä vastuullisuusviestinnän.

Paljon on tutkittu vastuullisuutta ja sitä, millaisia persoonia ja työnhakijoita Z-sukupolvi on (esimerkiksi Šakytė-Statnickė ym. 2023, 6), mutta vähemmän yksityiskohtaisesti sitä, merkitsevätkö sosiaalisen vastuun asiat heille jotain. Maj ja Kasperek (2020, 245) esimerkiksi väittävät, Z-sukupolvi on hyvin jakautunut sukupolvi näissä asioissa kulttuuristen ja taloudellisten tekijöiden vuoksi. Toisaalta Gandasari ym. (2024) ovat maininneet, että sosiaalisen vastuun arvot ovat olleet osa viimeaikaisia trendejä.

Tulisi ymmärtää lisää, mitkä asiat sosiaalisen vastuun osa-alueista niin yrityksen vastuun kuin yhteiskuntavastuunkin laajemmassa vaikutuksessa merkitsevät heille ja millaisia odotuksia heillä on työnantajabrändäyksessä sosiaalisesta vastuusta. Näin voidaan ymmärtää, sosiaalisen vastuun tekijöitä, joita tulisi painottaa työnantajabrändäyksen näkökulmasta erityisesti ulkoisen viestinnän osalta. Toisaalta tätä voidaan hyödyntää myös yritysten sisäisiä toimintoja tarkasteltaessa ja kehittäessä.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma on: *Millainen työnantajaviestintä vaikuttaa työnantajabrändin houkuttelevuuteen, erityisesti sosiaalisen vastuun näkökulmasta?*

Tutkimusaukkona tutkimuksessa on se, millaiset asiat tarkemmin sosiaalisen vastuun viestinnästä puhuttelevat Z-sukupolvea. Lisäksi on vielä hieman epäselvyyttä, miten erilaiset viestintätavat voivat lisätä yritysten sosiaalisen vastuun viestinnän vaikuttavuutta. Näitä asioita ei välttämättä ole aiemmin pystytty tutkimaan, sillä Z-sukupolvi on ollut lyhyemmän aikaa työelämässä. Z-sukupolven ollessa uusi ja erilainen työtä tekevä sukupolvi, heidän ajatuksiaan on tärkeää kuunnella ja oppia. Tätä kautta on mahdollista myös edistää sukupolven kehittymistä, joka on entistä sitoutuneempi työhönsä, mutta samalla itseensä ja ympäröivään yhteiskuntaan.

Vaikka erilaisia viestintäkeinoja on ollut ja niitä kehitetään ja käytetään koko ajan enemmän, niin yhteiskuntavastuun viestinnän osalta tietämystä ei ole vielä tarpeeksi. CSR (Corporate Social Responsibility) -viestinnän lisääntyessä tietoa näistäkin asioista on tarpeen lisätä. Keskittymällä vastuullisuudesta tarkemmin etenkin sosiaalisen vastuun osa-alueisiin, saadaan tarkempaa tietoa siitä, minkälaiset sosiaalisen vastuun elementit puhuttelevat Z-sukupolvea. Näin aihe ei ole liian laaja ja on mahdollista saada spesifimpää tietoa juuri tästä vastuun osa-alueesta ja tästä kohderyhmästä.

1.3 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, rajaukset ja metodit

Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, millaiset asiat Z-sukupolven edustajia puhuttelevat yritysten ulkoisen työnantajabrändin viestinnästä sosiaalisen vastuun osalta. Tästä aiheesta on olennaista ymmärtää asioita siksi, koska voidaan ymmärtää heidän näkemyksiään ja erityisesti heille oikeanlaisesta sosiaalisen vastuun viestinnästä. Ymmärtämisen apuna käytetään Z-sukupolven edustajille verkossa jaettavaa Microsoft Forms -kyselylomaketta: Sosiaalisen media kanava LinkedIniin tehdään tekstijulkaisu ja liitetään kyselylinkki tähän. Kyselytutkimuksen määrällinen aineisto analysoidaan yksinkertaisella kuvailevalla tilastoinnilla esimerkiksi frekvenssien ja prosenttien muodossa ja avoimet vastaukset analysoidaan teemoittelemalla.

Nikolić ja Lazarević (2023, 207) painottavat ICAEW:ia (2019) lainaten, että kun suunnitellaan työnantajan arvolupausta yrityksissä Z-sukupolvelle, on otettava huomioon, mikä erityisesti tekee yrityksestä halutun työnantajan. Tällöin on korostettava yrityksen keskeisiä arvoja. On tuotava esille työntekijän mahdollisuus kokea yrityksessä periaatteita, joissa korostuu avoimuus ja vilpittömyys, kuten myös yksinkertaisuus ja epämuodollisuus. On korostettava niitä asioita, joita Z-sukupolven jäsenet erityisesti arvostavat: dynaamisuus, innovaatio, kasvu, ystävyys, osallisuus, monimuotoisuus ja innostus (Nikolić ja Lazarević 2023, 207).

Näitä asioita tutkitaan tutkimuskysymyksillä, jotka ovat:

- 1. Millainen sosiaalisen vastuun viestintä kiinnostaa Z-sukupolvea?*
- 2. Miten työnantajabrändiviestinnällä voidaan vastata Z-sukupolven odotuksiin?*

Tutkimuksen aihe on rajattu sosiaaliseen vastuuseen ja sen ulkoiseen viestintään työnantajabrändäyksessä. Vastuullisuusviestinnän osa-alueiden osalta keskitytään erityisesti sosiaalisen vastuun viestintään, CSR (Corporate Social Responsibility) -viestintään ja näiden vaikutuksesta ulkoiseen työnantajabrändiin. Lisäksi käsitellään, millainen on työnantajabrändin yhdenmukaistamisen tärkeä rooli markkinointiviestinnässä ja siten Z-sukupolven tavoittamisessa. Tutkimuksen rakenne koostuu johdannosta, teoriaosasta, metodologiasta, tulososioista sekä lopuksi johtopäätöksistä ja pohdinnasta.

Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa käsitellään tutkielman tausta, tutkimusongelma, -tavoite ja -kysymykset, aiherajaukset ja metodit, kuten myös tutkielman keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa määritellään työnantajabrändin käsite. Lisäksi tässä osassa käydään läpi, miten työnantajabrändiä voidaan yhdenmukaistaa osana markkinointiviestintää sisältä ulospäin kohdistuvalla viestinnällä.

Kolmannessa luvussa käsitellään vastuullisuuden määritelmiä: Vastuullisuuden osa-alueista CSR:än (Corporate Social Responsibility) käsitteeseen, kuten myös vastuullisuusviestintään ja sen tavoitteisiin ja rooleihin organisaatiossa. Lisäksi käsitellään, millaisia vastuullisuusviestinnän keinoja on olemassa ja mitä mahdollisuuksia vastuullisuusviestintä voi tuoda. Samalla vastuullisuusviestinnän haasteita ja uskottavuuteen liittyviä seikkoja käydään läpi.

Neljännessä luvussa määritellään Z-sukupolven käsite ja sitä, millaisia viestintätottumuksia ja ominaispiirteitä tällä sukupolvella on. Tässä luvussa avataan myös sitä, mitä sosiaalinen vastuu edustaa Z-sukupolvelle ja miten tämä näkyy odotuksissa mahdollista työnantajaa kohtaan. Lisäksi käsitellään sitä, miten näitä tietoja voidaan hyödyntää työnantajabrändin viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa.

Lukemisen sujuvoittamiseksi ja asioiden ymmärtämisen helpottamiseksi jokaisen teorialuvun lopussa on yhteenveto asioista ja siitä, miten nämä liittyvät tutkimuskysymyksiin. Lisäksi Z-sukupolvi-luvun lopussa on yhteenvetotaulukko kaikista luvuissa käsitellyistä ja teoriaan pohjautuvista teemoista sekä avausta siihen, miten nämä teemat liittyvät tutkimuskysymyksiin. Nämä teemat ovat pohjana myös kyselylomakkeessa. Lisäksi mukana on erilaisia kuvioita ymmärtämisen helpottamiseksi ja visualisoimaan tuloksia.

Viidennessä luvussa käsitellään metodologiaa, joka sisältää tieteenfilosofiset näkökulmat, tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat. Lisäksi käsitellään tutkimuksen aineistokeruumenetelmää eli kyselylomaketta ja aineiston analysointimenetelmää eli kuvailevaa tilastointia ja teemoittelua. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Kuudennessa luvussa esitellään kyselyn kautta saadut tulokset ja seitsemännessä luvussa johtopäätökset ja pohdinta, liikkeenjohdolliset suositukset ja tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset. Viimeisenä on lähteet ja liitteet, mukaan lukien tekoälyilmoitus.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Työnantajabrändi: viittaa yrityksen työnantajana olevien ominaisuuksien erottamiseen kilpailijoiden ominaisuuksista. Työnantajabrändi korostaa yrityksen työtarjonnan tai -ympäristön ainutlaatuisia puolia (Bachaus ja Tikoo 2004, 502).

CSR; sosiaalinen vastuu: Yritysten yhteiskuntavastuu tai yritysten sosiaalinen vastuu (CSR = Corporate Social Responsibility) nähdään yrityksen velvollisuutena kehittää ja toteuttaa politiikkoja ja käytäntöjä, jotka koskevat sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyys kolmea pilaria ja jotka maksimoivat myönteisiä tuloksia kaikille sidosryhmille lainsäädännön vaatimusten lisäksi (Carlini ym. 2019). CSR koostuu yrityksen vapaaehtoisista sosiaalisista aloitteista, jotka ylittävät sen lakisääteiset velvoitteet ja joilla pyritään parantamaan koko yhteiskunnan hyvinvointia (Schuler & Cording 2006). Yritysten yhteiskuntavastuu on osa hallintoa. Tällä varmistetaan, että niiden toiminta on eettistä ja hyödyllistä yhteiskunnalle (Choi ym. 2020). Yhteiskuntavastuu tarkoittaa myös yrityksen eettisiä velvoitteita sen eri sidosryhmiä kohtaan ja yhteiskunnallisestikin vastuulliseen liiketoimintaan, ylittäen myös taloudelliset intressit (Turker 2009) (teoksessa Gandasari ym. 2024, 2).

Vastuullisuusviestintä: Vastuullisuusviestintä on sidosryhmien vaatimusten hahmottamista ja arvioimista, organisaation vastuullisuuteen liittyvien käytäntöjen johtamista, toimeenpanoa, kuten myös tiedottamista. Lisäksi olennaista on aktiivinen vaikuttaminen siinä, millä tavoin vastuullisuusasioita pystyttäisiin ymmärtämään yhteiskunnassa paremmin. Vastuullisuusviestintä nähdään olennaisena osana kaikkia vastuullisuusprosesseja (Eräranta ja Penttilä 2021, 15).

Z-sukupolvi: Esimerkiksi Narayanan (2022, 3) lainaa Kimiä ja Austinia (2019) sekä Merriam-Websteriä, että Z-sukupolvella kuvataan joukkoa, jotka ovat syntyneet 1990-luvun puolivälin ja

2010 –luvun alun välillä (Narayanan 2022, 3). Tässä tutkimuksessa Z-sukupolveksi luetaan tarkemmin kaikki vuonna 1996-2012 –luvulla syntyneet.

2 Työnantajabrändi

2.1 Työnantajabrändin määritelmä

Ambler ja Barrow (1996, 3) määrittelevät työnantajabrändin toiminnallisen, taloudellisen ja psykologisen hyödyn paketiksi, joka tunnistetaan työnantajayritykseksi. Jatkuva yritys-työntekijäsuhde tarjoaa joukon molemminpuolisia hyötyjä ja on olennainen osa yrityksen koko liiketoimintaverkostoa. Työnantajabrändi tarjoaa työntekijöille samanlaisia etuja kuin perinteinen (tuote)brändi tarjoaa kuluttajille: (1) kehittävää ja/tai hyödyllistä toimintaa, (2) aineellisia tai rahallisia palkkiota (taloudellinen), ja (3) tunteita, kuten yhteenkuuluminen, toiminnan suunta ja tarkoitus (psykologinen). Työnantajabrändillä on nähty olevan myös persoonallisuus, ja sitä voidaan käyttää hyvin samalla tavalla kuin tuotemerkkiä. Erityisesti perinteiset markkinointitekniikat ovat sovellettavissa myös työnantajabrändiin (Ambler ja Barrow 1996, 3-4).

Työnantajabrändi on nähty koostuvan kahdesta osasta: sisäisestä ja ulkoisesta työnantajabrändistä. Nämä kaksi näkökohtaa on sovitettava yhteen, jotta ne voidaan yhdenmukaistaa tehokkaasti nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden, kuten myös asiakkaiden keskuudessa (Kaoud ja Elbolok 2022, 459). Vaikka työnantajabrändi on teknisesti ottaen vain tunniste (esim. nimi tai logo), kaikki brändiin liittyvä tieto itse asiassa tallennetaan ja tiivistetään työnantajabrändi -käsitteen alle, joka koostuu pääasiassa työnantajan tunnettuudesta, työnantajakuvasta ja työnantajan maineesta (Cable ja Turban 2001, teoksessa Theurer ym. 2018, 156).

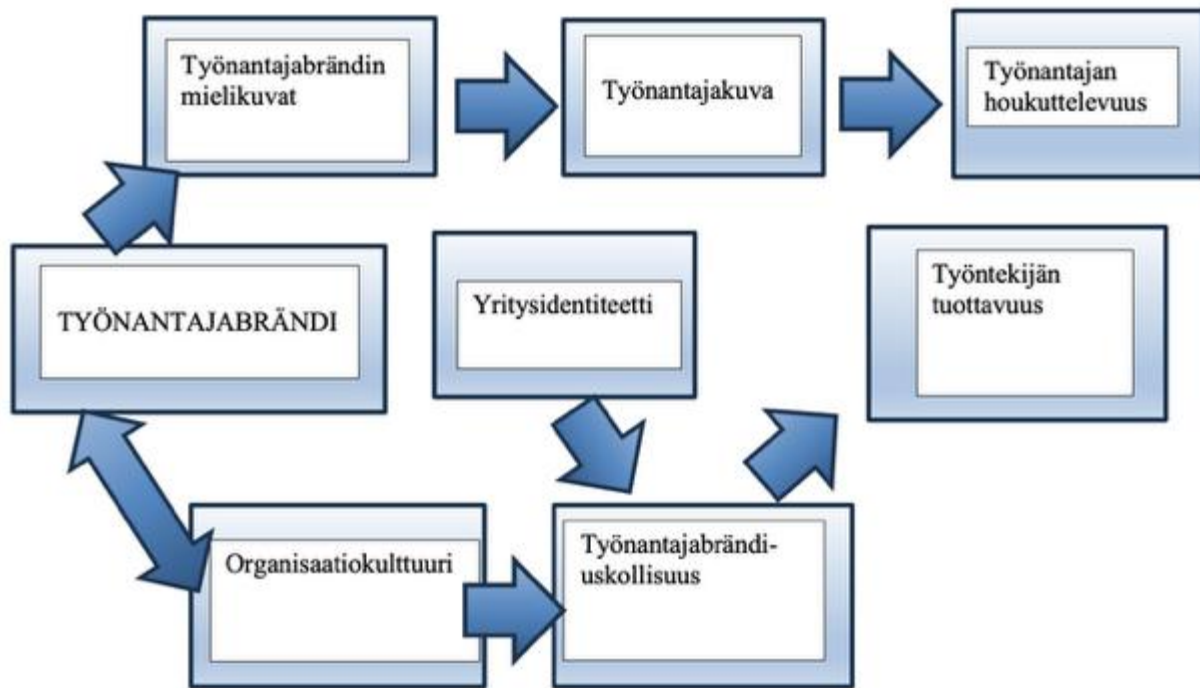
2.2 Työnantajabrändin yhdenmukaistaminen osana markkinointiviestintää

Myös Knoxin ja Freemanin (2006) mukaan työnantajabrändin sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändi on sovitettava yhteen, jotta nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden ja asiakkaiden työnantajabrändin käsitys voidaan sovittaa asianmukaisesti yhteen. Markkinointiviestinnän päätehtävänä on yhdenmukaistaa työnantajabrändin käsitystä sisäisen ja ulkoisen yleisön keskuudessa (Moroko ja Uncles 2008). Ind (1998, 328) tunnisti, että tehokkaat yritysbrändit saavuttavat yhtenäisyyden kaikkien viestintämuotojen kesken sävyllisesti johdonmukaisen viestin välittämisessä (Ind 1998, 328). Tämä edellyttää jonkinasteisia huomioita organisaatioiden työntekijöiltä. Tämä muuttaisi työntekijöihin kohdistuvan vaikutuksen huomioon ottamisen siten, että työntekijät ovat ensisijainen yleisö, joka osallistuu myös itse viestinnän kehittämiseen (teoksessa Špoljarić ja Tkalac Verčič 2022, 131).

Ulkoinen työnantajabrändi vastaa organisaation työnantajamielikuvaa (eli ulkopuolisen henkilön mielikuva työnantajanorganisaationa), kun sisäinen työnantajabrändi (eli yrityksen henkilöstön mielikuvat organisaation liittyvistä ominaisuuksista työnantajana) sen sijaan kuvaa organisaation identiteettiä. Ulkoista työnantajakuva pidetään tällöin synonyymina työnantajan imagon hallinnalle (Lievens ja Slaughter 2016, 43). Työnantajabrändi yhdistää henkilöstöhallinnon (HRM) työnhakijoille suunnatut markkinointitoimet sekä sisäiset markkinointitoimet. Nämä koskevat työntekijöitä, joiden mielipiteet todistavat parhaiten organisaation sosiaalisesta suorituskyvystä. Työntekijät ovat vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa ja heidän mielipiteensä vaikuttavat merkittävästi työnantajabrändiin (Zare'ba 2014; Ratajczak 2012 teoksessa Andruszkiewicz ym. 2024, 3).

Edwards (2010) on todennut, että tehokas ulkoinen viestintä sosiaalisen median, yrityksen verkkosivustojen ja työntekijöiden suositusten avulla voi muodostaa positiivisen mielikuvan potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Myös King ja Grace (2008) ovat sitä mieltä, että työntekijöillä on merkittävä rooli työnantajabrändin muokkaamisessa vuorovaikutuksensa kautta asiakkaiden, kollegoiden ja potentiaalisten työhakijoiden kanssa. Samoin Cable ja Turban (2001) ovat todenneet, että kun yritykset viestivät brändistään tehokkaasti ulospäin, niistä tulee houkuttelevampia potentiaalisille työntekijöille (teoksessa Nizar ym. 2024, 3-4, 9).

Potentiaaliset työntekijät vertaavat työnantajan antamaa brändivaikutelmaa omiin tarpeisiinsa, persoonallisuuteensa ja arvoihinsa. Mitä paremmin organisaation arvot vastaavat potentiaalisen työntekijän arvoja, sitä todennäköisemmin heidät saadaan houkuteltua (Byrne ja Neuman 1992; Cable ja Judge 1996; Judge ja Cable 1997; Backhaus ja Tikoo 2004; teoksessa Kalińska-Kula ja Staniec 2021, 589).



Kuvio 1 Työnantajabrändäys käsitteenä ja tutkimusprosessina. Mukailten Bachaus ja Tikoo (2004, 505)

Backhusin ja Tikoon (2004, 505) näkemyksiä kuvaava Kuvio 1 esittää osana työnantajabrändiä olevan työnantajabrändäyksen prosessin: potentiaaliset työntekijät kehittävät työnantajabrändikuvaa yrityksen työnantajabrändäyksen tuloksena syntyvistä brändimielikuvista (Bachaus ja Tikoo 2004, 505). Tehokas työnantajabrändäysstrategia alkaa määrittelemällä ainutlaatuiset näkökohdat, jotka muokkaavat organisaation kulttuuria ja keskeisiä prioriteetteja. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että hakijoiden kiinnostuksen herättäminen edellyttää aidon työkokemuksen selkeää viestintää, jossa ilmoitetut arvot ovat linjassa päivittäisen toiminnan kanssa (Voramontri ja Klieb 2019; Thompson ym. 2018 teoksessa Churchu ja Kyongo 2024, 489). Työnantajabrändäyksen on

perustuttava trendeihin ja muutoksiin sekä organisaation sisällä että ulkopuolella ja oltava uskottavaa, ymmärrettävää ja työntekijöiden itsensä aidosti edistämä (Urbancova' ja Hudakova 2017, 48).

2.3 Yhteenveto ja yhteys tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa määritellään työnantajabrändi, joka on työn tuottaman toiminnallisen, taloudellisen ja psykologisen hyödyn kokonaisuus ja määritellään työnantajayritykseksi. Se koostuu sisäisestä ja ulkoisesta työnantajabrändistä ja näiden on oltava yhteneväisiä niin nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden, kuin asiakkaidenkin keskuudessa ja tätä kokonaisuutta ja yhteyttä yhdenmukaistetaan markkinointiviestinnällä. Tutkimuskysymyksiin tämä luku vastaa siinä, miten työnantajabrändin viestinnällä luodaan yhteys haluttuun kohderyhmään – tässä tapauksessa työnhakijoihin ja heidän odotuksiinsa työnantajasta.

3 Vastuullisuusviestintä

3.1 Vastuullisuuden määritelmät ja CSR

Yritysvastuu on käsitteenä laaja-alainen kokonaisuus, jossa painopisteet ovat muuttuneet ja samalla osa-alueet täydentyneet vuosien saatossa. Yritysvastuussa perustana ovat yrityksen arvot ja yrityskulttuuri. Näitä asioita täydentävät niin kirjoitetut kuin kirjoittamattomatkin toimintatavat ja päätökset. Kulttuurin ja toiminnan tulisikin olla aina linjassa arvojen kanssa. Tämän kokonaisuuden päälle rakentuvat yritysvastuun sisältöelementit: sosiaalisen vastuun lisäksi ympäristöllinen vastuu, kuten myös taloudellinen vastuu, joka luo perustan niin ympäristövastuulle kuin sosiaaliselle vastuullekin (Liappis ym. 2019, 8-9).

Yritysten tulee ymmärtää, millainen säätely yritystä oikeudellisesti koskee ja milloin taas kyse on ei-oikeudellisesti sitovista, mutta lainsäädäntöön liittyvistä linjausvaatimuksista. Oikeudellinen toimintaympäristö yrityksissä on linjassa sen kanssa, mitä esimerkiksi kunkin valtion kansallinen lainsäädäntö sanoo (Liappis ym. 2019, 43). Niin sanotut Kestävän kehityksen tavoitteet ovat osa YK:n jäsenvaltioiden hyväksymää Agenda 2030 -linjaa. Nämä tavoitteet kattavat laaja-alaisesti eri globaaleihin kestävyys- ja ihmisten elinolosuhteisiin liittyviä seikkoja (Liappis ym. 2019, 50).

Sosiaalisessa vastuussa on kyse yrityksen vastuusta, joka liittyy toiminnan vaikutuksista ihmisiin. Huolehditään, että toiminta ei vaikuta negatiivisesti yrityksen sidosryhmiin, erityisesti työntekijöihin ja asiakkaisiin (Liappis ym. 2019, 9). Yrityksen sosiaalinen vastuu koostuu niin perustana olevasta ihmisoikeusvastuusta kuin sitä täydentävistä ihmisten hyvän kohtelun elementeistäkin. Yrityksen on pidettävä huolta, että se täyttää ainakin vähintään ihmisoikeusvastuunsa, jolloin ollaan perustavanlaatuisen ihmisten kohteluun, kuten henkeen ja terveyteen liittyvien kysymysten äärellä (Liappis ym. 2019, 137).

Kun yrityksen ihmisoikeusvastuuseen kuuluvat esimerkiksi ihmisten henkeen ja terveyteen liittyvät kysymykset ja työntekijöiden kohtelua koskevat perustavanlaatuiset kysymykset, niin samalla tähän kuuluvat myös pakkotyön ja lapsityön kiellot. Lisäksi tähän kuuluvat yksityisyyden suoja, perhe- ja työelämän yhdistäminen, kuten myös syrjimättömyys ja tasavertaisuus. Sosiaalisen vastuun muihin kysymyksiin kuuluvat esimerkiksi laajat työhyvinvointia tukevat toiminnot ja arvostavan ja hyvän työilmapiirin luominen (esimerkiksi kuuntelemalla, osallistamalla, kuten myös luomalla aitoja vaikutusmahdollisuuksia). Lisäksi arvostava ja hyvä asiakaspalvelu, moninaisuuden arvostus, hyvä johtaminen ja se, että yleisesti on ihmisiä arvostava yrityskulttuuri, kuuluvat tähän (Liappis ym. 2019, 137).

CSR (Corporate Social Responsibility) eli yrityksen yhteiskuntavastuu on yrityksen pitkäaikainen sitoumus parantaa kaikkien sidosryhmien sosiaalista, kuten myös taloudellista ja ympäristöllistä hyvinvointia liiketoimintakäytäntöjensä, toimintatapojensa ja resurssiensa avulla (Turker 2009 teoksessa Narayanan 2022, 905). CSR:n käsitteen sosiaalinen ulottuvuus sisältää aloitteita, jotka koskevat organisaatioon liittyviä ihmisiä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Yritysten odotetaan yhä useammin sitoutuvan hyvin määriteltyihin eettisiin periaatteisiin ihmisten elämänlaadun parantamiseksi (Carroll ja Brown 2018). Tähän sisältyvät paikallisten kulttuurien, tapojen ja estetiikan kunnioittaminen sekä elävän perinnön ja yhteisön antaman panoksen kunnioittaminen (Martínez ym. 2013). Yritysten odotetaan huolehtivan yhteisön yleisestä edusta tukemalla kansanterveys- ja kulttuuriohjelmia sekä noudattamalla hyviä työpaikkakäytäntöjä (teoksessa Narayanan 2022, 4).

Yhteiskuntavastuu (CSR) on sekä sisäisen että ulkoisen yritysviestinnän aihe, joka on läsnä erilaisissa kanavissa ja koskee kaikenlaisia kohderyhmiä ja on näin ollen monella tavalla merkittävä asia (Boehncke 2023, 251).

3.2 Vastuullisuusviestinnän määritelmä

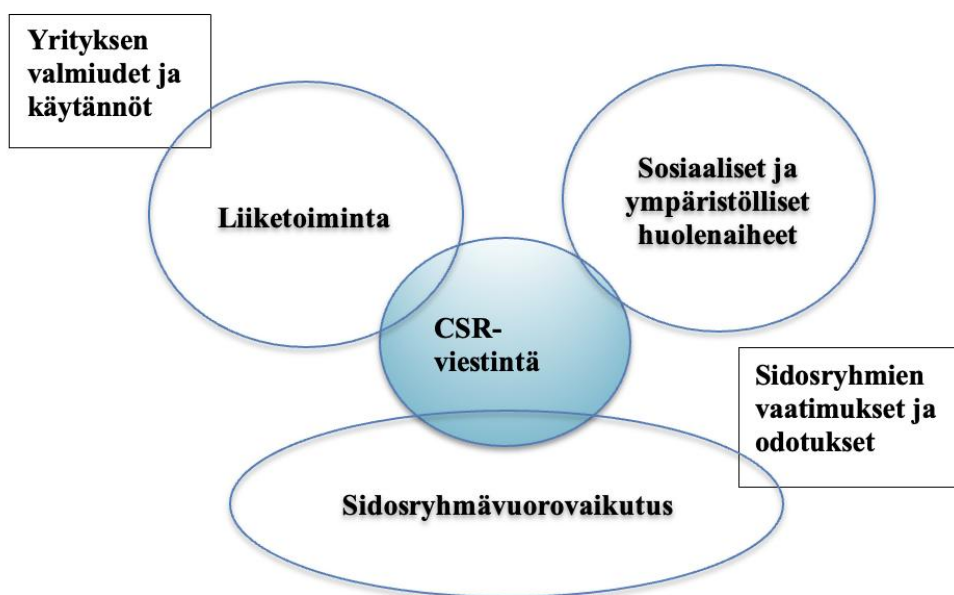
Yritysviestintä voidaan määritellä strategiseksi viestinnäksi, joka yhdistää yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän koordinoinnin ja siirtymisen strategisesta viestintätasosta operatiiviseen tasoon. Sen tavoitteena on rakentaa ja ylläpitää organisaation suhdetta sidosryhmiinsä. Yrityksen kuuntelun käsitettä on tutkittu vähän, vaikka viestintä määritellään kaksisuuntaiseksi prosessiksi, joka koostuu vuoropuhelusta. Tämä edellyttää puhumista ja kuuntelua, organisaatioiden ollessa keskeisessä roolissa nykyajan monimutkaisissakin teollistuneissa ja jälkiteollisissa yhteiskunnissa (Cornelissen 2004, 8; Bimber ym. 2012; Couldry 2010, 100 teoksessa Johnston & Taylor 2018, 177).

Pasanen ym. (2023, 31) teoksessaan lainaavat näkemyksiä ensinnäkin Verkiltä ym. (2021), joiden mukaan avatessa määritelmänä vastuullisuusviestintää tulee huomioida, että englanninkielisessä kirjallisuudessa vastuullisuuteen ja kestävyyyteen liittyvästä viestinnästä puhutaan monenlaisilla käsitteillä, kuten CSR-viestintä (Corporate social responsibility communication) tai kestävyysviestintä (Sustainability communication). Näitä määritelmiä on usein verrattu toistensa synonyymeiksi. Samalla he tuovat esille Erärannan ja Penttilän (2021) näkemystä siitä, että määritelmät sisältävät ekologisen, sosiaalisen, taloudellisen ja kulttuurisen vastuun osa-alueita (Pasanen ym. 2023, 31). Vastuullisuusviestinnän termiä käytetään viittaamaan kaikkeen yritysten

yhteiskuntavastuuseen liittyvään viestintään, jossa otetaan huomioon toisaalta taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset huolenaiheet ja toisaalta kaikkien sidosryhmien edut (Dincer ja Dincer 2022, 1).

Samalla on huomioitava, että vastuullisuusviestintä on mukana myös viestintätilanteissa, joissa yritysvastuu ei välttämättä ole suoraan osa vuorovaikutusta. Strategiaviestintä voi sisältää suuren määrän vastuullisuusteemoja, mikä tekee siitä vastuullisuusviestintään kuuluvaa. Määritelmänä tulisi erottaa toisistaan vastuullisuusviestintä kuvaavana terminä, jossa tarkastelukohteena on sellaisenaan organisaatioiden vastuullisuuteen liittyvää vuorovaikutus. Vastaavasti vastuullista viestintää pidetään arvottavana terminä, jonka määrittelyt ovat seurausta tietyssä kontekstissa asetetuista vastuullisuuden normeista (Eräranta ja Penttilä 2021, 15).

Alla oleva Kuvio 2 avaa Podnarin (2008, 75) ajatuksia CSR-viestinnästä niin sosiaalisten kuin ympäristöllisenkin valmiuden ja käytäntöjen osalta. Se on prosessi, jossa ennakoidaan sidosryhmien odotuksia, muotoillaan yritysvastuupolitiikkaa ja hallitaan erilaisia organisaation viestintätyökaluja, joiden tarkoituksena on tarjota läpinäkyvää ja todellisuudenmukaista tietoa organisaation tai brändin liiketoiminnasta, sosiaalisista ja ympäristöllisistä huolista sekä sidosryhmävuorovaikutuksesta. Podnar (2008, 76) täydentää ajatuksiaan Beckmannin ym. (2006) väitteillä siinä, että käytännön tasolla yritysten yhteiskuntavastuun merkitys näkyy lukuisissa sekä julkisen että yksityisen sektorin aloitteissa. Sidosryhmien odotukset ovat kasvaneet paitsi osallistumisesta yhteiskuntavastuuseen liittyviin toimiin, myös siitä viestimisestä (Beckmann ym. 2006).



Kuvio 2 CSR-viestintä. Mukaillen Podnar (2008, 76)

Käytännön tasolla vastuullisuusviestintä nähdään yritysten vastuullisuusustyön läpinäkyväksi tekemiseksi eli vastuullisuustekojen, -toimintojen sekä -raporttien viestimiseksi erilaisille sidosryhmille. Tämä tapahtuu joko siten, että yritys viestii jo tehdyistä tai lupaamistaan toimenpiteistä (funktionaalinen näkökulma) tai on vuoropuhelussa eri sidosryhmien kanssa omasta vastuullisuusustyöstä (formatiivinen näkökulma) (Schoeneborn ym. 2020; teoksessa Pasanen ym. 2023, 31-32). Erärannan ja Penttilän (2021, 16) esiin tuomat Cranen ja Glozerin (2016) näkemykset ovat myös tämän kanssa samoilla linjoilla, sillä heidän mukaansa viestinnän olemus on joko tiedonvälitystä eli puhutaan funktionaalisesta tai sen rooli on olla merkitysten rakentaja, jolloin kyse on formatiivisesta (Eräranta ja Penttilä 2021, 16).

Lisäksi voidaan pohtia, suunnataanko viestintä ulkoisille vai sisäisille sidosryhmille (Crane ja Glozer 2016). Tämän jaottelun lisäksi hyvin arkinenkin näkemys puheen ja tekojen välisestä erottuvuudesta on tutkimuksessa nähty olevan problemaattinen ja se on otettu lähtökohdaksi vastuullisuusviestinnän ajallisuuden tarkastelulle (Schoeneborn ym. 2020). Tästä lähestymistavasta katsoen vastuullisuusviestintä voidaan nähdä toimintaa edeltävänä ja samalla myös toimintaa seuraavana tai yhtä aikaa toiminnan kanssa tapahtuvana vuorovaikutuksena (teoksessa Eräranta ja Penttilä 2021, 16).

Morsingin ym. (2008) näkemystä lainaten, yritysten yhteiskuntavastuun eli CSR:n viestinnässä on tärkeää erottaa toisistaan erilaiset mahdolliset viestintäyhteyksien väliset strategiat, jossa otetaan huomioon sekä varsinaisen yrityksen strategia, kuten myös se, mitkä sidosryhmät ovat kiinnostuneita mistäkin informaatiosta. Yritysten yhteiskuntavastuuta ei pitäisi pitää yrityksestä erillään olevana ja lisättävänä strategiana, vaan olla integroitu sisältä ulospäin. Vain tällä tavalla yritys näyttää johdonmukaiselta toimintamalleissaan (Morsing ym. 2008). Mitä tulee itse yritysten yhteiskuntavastuuta koskevaan viestintään, se on myös tärkeää yrityksen strategiaa laadittaessa. Strategia vastaa yrityksen vuorovaikutustarpeisiin sidosryhmien kanssa. Schultz ym. (2005) erottavat toisistaan suoran ja epäsuoran viestinnän. Usein suora viestintä tapahtuu ulkoisissa ja virallisissa kanavissa, kuten raporttien, esitteiden ja verkkosivustojen avulla, kun taas epäsuora viestintä usein muiden kanavien kautta, kuten esimerkiksi paikallisten toimittajien päivälehdissä sekä suuhun keskustellen kuluttajien ja paikallisten yhteisöjen edustajien kanssa (teoksessa Thomsen ja Nielsen 2009, 85).

Yritykset käynnistävät tai muokkaavat kestävän kehityksen viestintästrategioitaan joko muodostaakseen suotuisan julkisuuskuvan tai ennakoidakseen erilaisia hyötyjä, kuten parantunutta markkina-arvoa ja mainetta (Diouf ja Boiral 2017). Nämä hyödyt auttavat motivoimaan työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti organisaation yhteiskuntavastuuhankkeisiin (Cachón-Rodríguez ym. 2021) ja luomaan arvoa laajemmin yhteiskunnalle (Baumgartner 2014). Adler ym. (2017) totesivat myös, että vastuullisuusviestintä edellyttää, että yritys pystyisi vastaamaan median paineisiin myös tahraantuneen maineen palauttamiseksi ja pyrkiä estämään legitimitetin (eli oikeellisuuden) menetyksen. Tästä syystä on ratkaisevan tärkeää arvioida vastuullisuusviestinnän tehokkuutta (teoksessa Agrawal ym. 2024, 821).

3.3 Vastuullisuusviestinnän tavoitteet ja roolit yrityksessä

Viestintä on tärkeä ulottuvuus, jolla on merkittävä rooli kaikissa kestävyysstrategioissa. Organisaation sisäinen viestintä on olennaista kestävämmän toiminnan muutosten saavuttamiseksi. Ulkoinen viestintä asiakkaiden tai kuluttajien kanssa taas on olennaista kestävyysstrategioiden kannalta, jotta yritykset eivät kärsisi tappioita tavaroiden ja palveluiden tasolla (Borges ym. 2023, 2). Kaikenlaisissa vastuullisuussuunnitelmissa ja -strategioissa viestinnällä on keskeinen rooli. Vastuullisuuden ja vastuullisuuden strategioiden suunnittelussa ja kehittämisessä on välttämätöntä, että ihmiset ilmaisevat itseään sisäisesti ja ulkoisesti käyttämällä sopivia viestintätapoja. Jotta viestintä olisi tehokasta, organisaation johtajien on kerrottava vastaanottajalle, mitä he tarkoittavat viestillään: yksinkertaisella, suoralla ja täsmällisellä tavalla, olipa kyseessä sitten suullinen tai kirjallinen viestintä (Genc 2017, 512).

Pompper (2017, 98) lainaa teoksessaan Vitalianon (2010) ajatuksia, että sisällyttämällä yhteiskuntavastuun työntekijöiden kanssa käytävään viestintään organisaatiot voivat saavuttaa etuja, kuten työntekijöiden suurempi sitoutuminen, tyytyväisyys ja moraalinen ajattelu, poissaolojen vähentäminen ja lahjakkaiden työntekijöiden säilyttäminen (Pompper 2017, 98). Boehnecke (2024, 16) kertoo tutkimusten osoittavan, että työnhakijoiden rekrytoinnissa yritysten yhteiskuntavastuun (CSR eli Corporate Social Responsibility) hyödyntäminen on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina ja on huomattu, että CSR:ään pohjautuvalla työnhakijaviestinnällä on mahdollisuus myös saada kilpailuetua (Boehncke 2024, 16).

Yritysten yhteiskuntavastuuseen (CSR) liittyvän viestinnän keskeinen rooli on kokenut huomattavan kasvun, mikä korostaa uusien viestintäkanavien syvällistä vaikutusta yritysten

viestintästrategioihin, sidosryhmien sitouttamisen kehittyvää dynamiikkaa ja yritysviestinnän kasvavaa merkitystä strategisessa johtamisessa (Tebessi ym. 2024, 537). Narayanan (2022, 906) lainaa teoksessaan näkemyksiä Alniacikilta ym. (2011) siinä, että CSR tarjoaa tehokkaan keinon osoittaa organisaation sitoutumista sidosryhmille ja Sierrania ym. (2017) siinä, että nykyisessä sosioekonomisessa tilanteessa brändeille on tullut yhä tärkeämmäksi osoittaa yhteiskunnallista ja eettistä sitoutumista yritystasolla, sillä se kasvattaa yrityksen mainetta, ja yhä useammat yritykset pitävät CSR:tä strategisena näkökohtana brändiensä luomisessa ja edistämisessä (Narayanan 2022, 906).

Aakhusin ja Bzdakin (2015) mukaan sidosryhmävuorovaikutuksessa viestinnän roolia pidetään viestinnän suunnittelukäytännön kysymyksenä. Theunissen ja Wan Noordin (2012) huomauttavat, että vuoropuhelua käsitteellistetään PR:ssä ja markkinoinnissa joskus functionalistisesta (toiminnallinen; viestitään jo tehdyistä tai lupaamistaan asioista) ja systeemisestä (rakenteellinen) näkökulmasta, mikä vahvistaa ajatusta siitä, että johto voi hallita viestintää. Samalla Taylor ja Kent (2014, 387) myös mainitsevat, että suurin osa sitouttamista koskevasta tutkimusaineistosta osoittavan, että sitä on toteutettu yksisuuntaisena viestintänä ja organisaation näkökulmasta (Aakhus ja Bzdakhak 2015; Theunissen ja Wan Noord 2012, Taylor ja Kent teoksessa Johnston ja Taylor 2018, 178-179).

Interaktiivisen sosiaalisen median aikakaudella, joka tarjoaa selkeitä ja paljon ylistettyjä mahdollisuuksia kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun, Crawford (2009, 526) on todennut, että ääneen puhumisesta on tullut hallitseva metafora osallistumiselle verkkoympäristöissä ja kuuntelu ei ole yleinen metafora verkossa toimimiselle (Crawford 2009, 526; teoksessa Johnston ja Taylor 2018, 181).

3.4 Vastuullisuusviestinnän keinoja

Floreddu ja Cabiddu (2016, 494-495) mainitsivat kuusi toisiaan täydentävää viestintästrategiaa Castriottan ym. (2013) ajatuksia hyödyntäen: “egosentrinen”, “keskusteleva”, “valikoiva”, “avoin”, “salamyhkäinen” ja “tukeva”. He kutsuivat egosentrisiksi yrityksiksi sellaisia yrityksiä, jotka jakavat tietoa sosiaalisen median sivuilla, mutta eivät keskustele asiakkaiden ja fanien kanssa. Tässä viestintästrategiassa yritykset eivät halua luoda henkilökohtaista suhdetta asiakkaisiinsa.

Lopullisena tavoitteena on lisätä yrityksen näkyvyyttä sosiaalisen median kautta. Keskustelevaksi yritykseksi he nimittivät yrityksen, jonka tavoitteena on luoda syvä suhde ja vuoropuhelu

asiakkaiden kanssa. Tämän strategian mukaan yritykset vastaavat jokaiseen asiakkaiden jakamaan kommenttiin keskustelun aloittamiseksi ja mahdollisten konfliktien ratkaisemiseksi. Valikoivassa viestintästrategiassa tavoitteena on suodattaa vain positiiviset kommentit ja jättää huomiotta negatiivinen palaute. Yritykset pyrkivät luomaan suhteen vain asiakkaisiin, jotka tukevat yritystä, sen sijaan, että hallitsisivat ristiriitaisia mielipiteitä. Tämän strategian mukaan yritykset vastaavat jokaiseen asiakkaille jaettuun positiiviseen kommenttiin. Avoimuuden viestintästrategian tavoitteena on parantaa yritysten ja asiakkaiden välisten keskustelujen läpinäkyvyyttä. Tämän strategian mukaan julkaisuja ei poisteta, ja yritykset vastaavat julkisesti jokaiseen asiakkaille jaettuun kommenttiin. Lisäksi tunnistetaan salaperäinen strategia, jolla pyritään hallitsemaan sosiaalisen median sivulla esiintyviä konflikteja toisen yksityisen kanavan kautta (sähköposti tai yksityisviesti Facebookissa) tai poistamalla ei-toivottuja julkaisuja. Tukeva on viestintästrategia, jolla pyritään tarjoamaan tietoa tarjouksista ja hinta-arvioista sekä auttamaan asiakkaita ostoprosessin kaikissa vaiheissa (kuten tiedonhaku, osto ja oston jälkeinen prosessi) (Floreddu ja Cabiddu 2016, 494-495).

Ekbeu (2024, 54) taas toivat esiin Kimin ja Raderin (2010) ajatuksia, jossa nämä olivat tunnistaneet kaksi yritysten käyttämää viestintästrategiaa, jotka perustuvat yrityksen viestintätapaan ja samalla myös asiakaskäsitykseen. Nämä ovat yrityksen kykyjen viestintästrategia (CAS), jolla parannetaan yleisön kognitiivisia assosiaatioita organisaation asiantuntemuksella ja pätevyydellä tuotteidensa ja palveluidensa toimittamisessa. Lisäksi on yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva viestintästrategia: yritysten ja sidosryhmien välisten yhteyksien edistämistä, jolla korostetaan organisaation sitoutumista sosiaaliseen vastuuseen (Ekpebu 2024, 54). Viestinnällinen strategia on optimaalinen suunnitelma koostuen erilaisista viestinnällisistä taktiikoista, joiden tavoitteena on viestinnän tavoitteiden saavuttaminen (Klemenova ja Ereschenko 2020, 2).

Walker ym. (2008, 620) toivat esiin useiden eri tutkijoita ajatuksia yhteen: Työnhakijoiden näkemät mainokset heidän hakiessaan organisaatietietoja ovat tärkeitä siinä, millaisen alustavan käsityksen organisaatiosta saa (Barber ja Roehling 1993; Breugh ja Starke 2000; Chapman ym. 2005; Dineen ym. 2007; Jones ym. 2006; Highhouse ym. 1998; Rynes ja Miller 1983). Yksi lähestymistapa tällaisten mainosten tarkasteluun on keskittynyt rekrytointiviestien sisältöön (esim. Barber ja Roehling 1993; Cable ja Judge 1994). Esimerkiksi tutkimuksissa on selvitetty, miten realististen työkuvausten (Phillips 1998; Reeve, Highhouse ja Brooks 2006) sekä palkka- ja etuustietojen (Barber ja Roehling 1993) sisällyttäminen ilmoituksiin vaikuttaa työnhakijoiden käsityksiin. Lisäksi työpaikkailmoituksissa välitetyn tiedon tarkkuuden (Feldman ym. 2006; Mason ja Belt 1986) ja

tiedon määrän (Yuce ja Highhouse 1998) on havaittu vaikuttavan hakupäätöksiin (teoksessa Walker ym. 2008, 620).

Walker ym. (2008, 620) teoksessa esitetään myös, että toinen tutkimussuuntaus on keskittynyt rekrytointiviesteihin liittyviin esteettisiin ominaisuuksiin (Cober ym. 2004; Dineen ym. 2007). Suuri osa tästä tutkimuksesta on keskittynyt verkkopohjaiseen rekrytointiin ja päätynyt siihen, että työpaikkailmoitusten ominaisuudet, kuten fontti, kuvat, väri ja ulkoasu, vaikuttavat työnhakijoiden asenteisiin (Cober ym. 2003; Kaplan ym. 1991). Dineen ym. (2007) tutkimuksessa tutkittiin sisältöä ja estetiikkaa samanaikaisesti ja todettiin, että molemmat todennäköisesti vaikuttavat rekrytointitiedon kognitiiviseen käsittelyyn. Vaikka edellä mainitut tutkimukset ovat varmasti lisänneet ymmärrystämme siitä, miten työpaikkailmoitusten sisältö ja estetiikka vaikuttavat työnhakijoiden reaktioihin, vain harvat tutkimukset ovat tutkineet mahdollisuutta, että hakijajoukon yksilölliset erot vaikuttavat myös reaktioihin työpaikkailmoituksissa. Itse asiassa Highhouse ja Hoffman (2001) suosittelivat, että rekrytointiviestien tutkimuksessa keskityttäisiin enemmän työnhakijoihin tiedon vastaanottajina (Walker ym. 2008, 620).

Lisäksi Walkerin ym. (2008, 620) teoksessa Reeve ym. (2006) kehottivat erityisesti internetin kautta välitettäviä rekrytointiviestejä tutkivia omaksumaan mikrotason lähestymistavan työnhakijoiden reaktioiden ymmärtämiseen rekrytointiviesteissä. Tämä on tärkeä tavoite, koska tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiot voivat räätälöidä rekrytointiaan - eli työpaikkailmoituksia houkutellakseen haluttuja hakijoita (kuten Slaughter ym. 2005; Taylor ja Collins 2000; Turban ja Cable 2003). Työnhakijoiden aiempi kokemus (sekä työ- että työnhakukokemuksen osalta) on saanut huomiota rekrytointikirjallisuudessa (Bretz ym. 1994; Quinones ym. 1995; Rynes ym. 1997), ja tällainen kokemus todennäköisesti vaikuttaa reaktioihin työpaikkailmoituksista. Kuten Rynes ja Barber (1990) ehdottavat, organisaatioiden tulisi ottaa huomioon sellaisia tekijöitä kuin työnhakijoiden aiempi kokemus suunnitellissaan rekrytointitoimia, sillä tehokkaat strategiat voivat vaihdella vastavalmistuneiden ja kokeneiden työnhakijoiden välillä (Schwab ym. 1987). Viimeaikaiset tutkimukset ovat myös osoittaneet, että aiempi kokemus vaikuttaa siihen, miten työhön liittyvää tietoa myös käsitellään (Kristof-Brown ym. 2002) ja siihen, millaisella strategialla tietoa pyritään etsimään (Kirschenbaum 1992).

Visuaalisten materiaalien, kuten kuvien, infografiikoiden ja videoiden käyttö voi tehdä CSR (Corporate Social Responsibility) -viesteistä kiinnostavampia ja helpommin ymmärrettäviä. Visuaalinen sisältö on yleensä jaettavampaa, mikä voi vahvistaa CSR-viestien tavoitavuutta (Castelló ja Ros 2012). Yhteistyö vaikuttajien kanssa, jotka jakavat samanlaiset arvot, voi auttaa

yrityksiä tavoittamaan laajemman yleisön ja lisäämään yritysten yhteiskuntavastuun uskottavuutta. Vaikuttajat voivat auttaa viestimään CSR-aloitteista samaistuttavammalla ja vaikuttavammalla tavalla. Sosiaalisen median avulla yritykset voivat tarjota reaaliaikaisia päivityksiä CSR-toiminnastaan (Madinabeitia 2010). Tämä välittömyys voi auttaa ylläpitämään jatkuvaa vuoropuhelua sidosryhmille ja osoittaa yrityksen jatkuvan sitoutumisen sosiaaliseen vastuuseen. Positiivinen CSR-viestintä sosiaalisen median kautta voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen digitaaliseen maineeseen ja parantaa yrityksen imagoa, rakentaa brändiuskollisuutta ja lieventää negatiivisia käsityksiä (Etter ja Fieseler 2010). Sen sijaan tehottomalla tai epärehellisellä CSR-viestinnällä voidaan aiheuttaa skeptisyyttä, kritiikkiä ja digitaalisen maineen vahingoittumista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritysten vahvat CSR-viestintästrategiat sosiaalisen median alustoilla antavat yleensä suotuisamman sähköisen maineen, koska näillä strategioilla autetaan rakentamaan luottamusta, läpinäkyvyyttä ja sitoutumista sidosryhmien kanssa. Esimerkiksi Schramm-Kleinin ym. (2020) tutkimuksessa todettiin, että yhteiskuntavastuuviestintä sosiaalisessa mediassa vaikuttaa positiivisesti brändimielikuvaan ja kuluttajien luottamukseen, mikä puolestaan parantaa yrityksen digitaalista mainetta (teoksessa Ekpebu 2024, 53).

Eberle ym. (2013) esittävät Testarmatan ym. (2018, 36) teoksessa, lisääkö tällaisten vuorovaikutteisten sosiaalisen median kanavien käyttö välineenä arvoa yrityksen viestintästrategioille yritysten yhteiskuntavastuun osalta (Testarmata ym. 2018, 36). Tutkimukset osoittavat, että vaikka yritysten yhteiskuntavastuu (CSR) on saamassa yhä enemmän roolia viestintä- ja työnantajabrändäyksen välineenä, yritysten sosiaalisen suorituskyvyn ja eettisten kysymysten vaikutukseen rekrytointiin on kiinnitetty vain vähän huomiota (Amaladoss ja Manohar 2013; Bachaus 2004; teoksessa Maj & Kasperek 2020, 241).

3.5 Vastuullisuusviestinnän tuomat haasteet, mahdollisuudet ja uskottavuus

Boehncken (2024, 16) mukaan tutkimus on yhtä mieltä CSR (Corporate Social Responsibility) -viestinnän yleisesti positiivisesta vaikutuksesta osajien houkuttelemiseen ja motivaatioon, mutta tarkka taso tästä on kuitenkin edelleen keskusteltu ja kiistanalainen. Ekpebu (2024, 52) viittaa Madinabeitiaan (2010) siinä, että tehokkaaseen CSR-viestintään liittyy usein tarinankerrontaa, jossa yritykset jakavat tarinoita, jotka korostavat niiden sosiaalisia ja ympäristöllisiä toimia. Tämä voi inhimillistaa brändiä ja tehdä CSR-aloitteista samaistuttavampia ja mieleenpainuvampia (Ekpebu 2024, 52). Umorenin ym. (2022, 238) mukaan digitaalisella aikakaudella tarinankerronta on kehittynyt strategiseksi markkinoinnin välttämättömyydeksi, joka ylittää perinteiseksi ajatellun

mainonnan ja mahdollistaa brändien aitojen yhteyksien luomisen monimuotoisiin yleisöihin (Umoren ym. 2022, 238). Digitaalisessa tarinankerronnassa yksi suurimmista esteistä sukupolvien välisen luottamuksen rakentamiselle on skeptisyyden, väärän tiedon ja performatiivisen brändäyksen lisääntyvä yleistymisen. Erityisesti Z-sukupolvi, kuten myös millenniaalit tiedostavat epäaidot markkinointitaktiikat ja tarkastelevat usein brändien motiiveja syy-seurauksellisten tarinoiden takana (Umoren ym. 2022, 246).

Örtenblad kuvaa Coombsin ja Holladayn (2012, 4) näkemyksiä hyödyntäen, että haasteena yritys vastuussa on, että se ei ole yksinkertainen käsite. Ei-vastuullinen käytös voi esiintyä eri muodoissa ja vastaavasti vastuullista käyttäytymistä ei ole helppo määritellä. Yritysten sosiaalista vastuuta koskevia huolenaiheita ei myöskään voida jäljittää yhteen yhteiseen historiaan. CSR on yhdistelmä toimintoja, jotka ovat peräisin eri akateemisista ja ammatillisista tieteenaloista ja käsitteen määrittely voi myös vaihdella maittain (Örtenblad 2016, 23). Jatkuva teema CSR-keskustelussa on, että se on mukautuvaa toimintaa, jonka avulla yritys pystyy vastaamaan esimerkiksi uusiin yhteiskunnallisiin odotuksiin ja sääntelyvaatimuksiin (Moratis ja Brandt 2017; Verbeke ja Tung 2013; teoksessa Homer ja Gill 2022, 2).

CSR:ssä keskitytään yrityksen yleiseen toimintaan ja samalla tähän kuuluu myös yritysraportointi. Tämä on looginen tulos niin raportoinnin kuin integroidun ajattelun omaksumisesta ja luo alustan uudelle aikakaudelle yritysten roolista yhteiskunnassa, jossa korostetaan laajemmin hyvän tekemistä yhteiskunnalle: ei keskitytä vain voittojen määrään ja keskitytään myös siihen, miten tätä hyvän tekemistä tehdään (Trites 2020, 10). Yhteiskuntavastuukeskustelut pyörivät yleensä suurempien yritysten ympärillä niiden voimakkaan sidosryhmilleen luoman vaikutuksen ja näkyvyyden vuoksi. Se, mitä nämä suuret yritykset tekevät - tai eivät, on olla valokeilassa. Yleisö voi usein jopa olla epäluuloinen näitä yrityksiä kohtaan niiden suuren vaikutusvoiman vuoksi. Yritysten yhteiskuntavastuu rajoittaa liiketoiminnan kielteisiä vaikutuksia yhteiskuntaan, kaventaa liike-elämän ja yhteiskunnallisten etujen välistä kuilua ja johtaa yritysten toimintaan, joka edistää yhteiskunnan etuja (teoksessa Örtenblad 2016, 17).

Yritysvastuukeskustelussa CSR:ää vastaan on nähty yrityksen vaikutus yhteiskuntaan käytännössä kielteisenä niin yhteiskunnan kuin yritystenkin kannalta. Yritysten tulisi pitää voiton maksimointi ensisijaisena tavoitteenaan ja osallistua vain voittoa tuottavaan toimintaan. Yritysten voitolla rahoittamat yhteiskuntavastuun toimet rikkovat tätä tavoitetta (Friedman 1970; Jensen 2000; Blowfield ja Murray 2011; teoksessa Motilewa ym. 2016, 2445). On myös väitetty, että yrityksen

osallistuminen yhteiskunnan sosiaaliseen asemaan antaisi yrityksille enemmän valtaa kuin niillä normaalisti pitäisi olla (Motilewa ym. 2016, 2445).

Pompperin (2017, 93) teoksessa mainitaan, miten nykyään yritysten yhteiskuntavastuu (CSR) pitää sisällään muutakin kuin hyväntekeväisyyden käsitellen monenlaisia sosiaalisia, myös työpaikkoihin liittyviä kysymyksiä, kuten puhdasta energiaa, pakkotyön estämistä, yrityskulttuuria, työturvallisuutta, kuten myös syrjinnän kitkemistä ja monimuotoisuutta (Carden ja Boyd 2013). Yleisesti ottaen yritysten yhteiskuntavastuuta on pidetty liikkuvana kohteena (Morsing ja Schultz 2006, 336), mikä korostaa, että organisaatioiden on kuunneltava sidosryhmien odotuksia ja mukauduttava niihin saadakseen eniten lisäarvoa CSR-ponnisteluistaan (Alniacik ym. 2011).

CSR heijastaa organisaation arvoihin ja vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden identifiointiin sosiaalisesti vastuullisena työnantajana työhön sopivien ja lahjakkaiden työntekijöiden kokiessa tunnesidettä yritykseen ja näin voidaan kehittää hyvää työvoimaa ja luoda vahvaa yrityskulttuuria. Nämä lisäävät myös työntekijöiden lojaalisuutta, sitoutumista ja suorituskykyä (Bhattacharya ym. 2008; Day ym. 2013; teoksessa Pompper 2017, 98).

3.6 Yhteenveto

Yhteenvetona CSR (Corporate Social Responsibility) – ja sosiaalisen vastuun viestinnästä voidaan sanoa, että vastuullisuusviestintä on keskeinen osa vastuullisuussuunnitelmia ja -strategioita ja samalla se on vapaaehtoista toimintaa: yritys toteuttaa tehtävänsä ja täyttää oikeudelliset velvoitteensa sidosryhmiä ja toimintaympäristöään kohtaan arvojensa ja yrityskulttuurinsa pohjalta. Tämä luku auttaa ymmärtämään, mitä mahdollisuuksia CSR ja sosiaalinen vastuu ja näistä viestiminen antaa kohderyhmille ja miten työnantajabrändin viestinnän tulisi olla yhteneväinen ja aito niin yrityksen sisällä työntekijöille ja sitä kautta ulospäin myös potentiaalisille työnhakijoillekin.

4 Z-sukupolvi työnantajabrändin ja vastuullisuusviestinnän kontekstissa

4.1 Z-sukupolven määritelmä

Vieira ym. (2024, 1) esittävät Dimockin (2019) näkemyksen kautta Z-sukupolven siten, että he ovat tulossa työmarkkinoille ja ovat syntyneet 1997-2012-luvun välillä ja että he ovat 11- ja 26-vuotiaita (Vieira ym. 2024, 1). Jayanthi ja Mathews (2023, 2) taas näkevät Z-sukupolven olevan vuosina 1996-2010 syntyneitä henkilöitä (Jayanthi ja Mathews 2023, 2) kun taas Healy ja Poole (2022, 2) kuvaavat kaikkia heitä Z-lukupolven edustajiksi, jotka ovat syntyneet 1997-2012-lukujen aikana (Healy ja Poole 2022, 2). Näin ollen Z-sukupolven määrittely vain yhteen tarkkaan ikäryhmittelyyn ja ominaisuuksiin ei ole aivan yksinkertaista.

4.2 Z-sukupolven viestintätottumuksia ja ominaispiirteitä

Z-sukupolvella on erityisen ainutlaatuinen näkemys maailmaan, mukaan lukien kyvyt ja tavat käsitellä tietoa, jotka eroavat edellisten sukupolvien tavoista. Z-sukupolvi on työmarkkinoiden nuorin sukupolvi, jotka ovat työntekijöinä teknologiaorientoituneita ja pitävät teknologiaa itsestään selvänä ja olennaisena osana elämäänsä. He ovat taitavia sosiaalisessa verkostoitumisessa, tekevät montaa asiaa samaan aikaan ja samalla käsittelemään nopeasti suuria tietomääriä. Toisaalta tiedon helppo ja nopea saatavuus ja keskenään vaihtaminen tekevät heistä kärsimättömämpiä - samalla lailla, kun tämä näkyy heidän nopean kuluttamisensa lisääntymisenä, näkyy se myös heidän vuorovaikutteisuudessaan ja tuloshakuisuudessaan (Gerschenson ym. 2017; Bejtkovský 2016; Berkup 2014; teoksessa Šakytė-Statnickė ym. 2023, 6). Huolimatta heidän mieltymyksestään teknologiaan, on havaittu, että Z-sukupolvi arvostaa edelleen kasvokkain tapahtuvaa viestintää (Kirchmayer ja Fratričová 2018; Marron 2015; Singh ja Dangmei 2016 teoksessa Leslie ym. 2021, 174).

4.3 Z-sukupolvi ja sosiaalisen vastuun näkyminen työodotuksissa

Vaikka osa kirjallisuudesta käsittelee sitä, miten Z-sukupolvi voi olla vaikuttamassa työvoimaan, vain vähän tutkimusta on siitä, mitä Z-sukupolvi haluaa työnantajiltaan. On havaittu ristiriitaisuuksia Z-sukupolven työpaikan motivaatiotekijöissä, kuten työ- ja yksityiselämän tasapainossa ja joustavuudessa. Raportissa Z-sukupolven kerrotaan haluavan enemmän itsenäisyyttä kuin aiemmat sukupolvet, sillä neljännes Z-sukupolven aikuisista on ilmoittanut halukkuutta

työllistää itse itsensä (Singh ja Dangmei 2016; Kirchmayer ja Fratričová (2018); Mintel 2019 b teoksessa Leslie ym. 2021, 172-174). Z-sukupolvi korostaa myös yksilökeskeisyyttä, eikä suosivan tiimityöskentelyä, joka osoittaa heiltä luovaa ja globaalia lähestymistapaa sekä epätyypillisen yksilökeskeisen työtavan suosimista (Berkup 2014; teoksessa Šakytė-Statnickė ym. 2023, 6).

Maj ja Kasperek (2020, 245) tuovat esille Wiktorowiczin ja Warwasin ja Żarczyńska-Dobieszin ja Chomańtowskan näkökulmia siinä, että työnantajiltaan Z-sukupolvi vaatii kunnioitusta, hyvää organisaatioilmapiiriä, kehitysmahdollisuuksia, oikeudenmukaista palkkausta ja myös muita ei-taloudellisiakin motivaattoreita. On myös huomattava, että Z-sukupolvea pidetään tässä asiassa hyvin jakautuneena kulttuuristen ja taloudellisten tekijöiden vuoksi (Maj ja Kasperek 2020, 245).

Samalla Smithin (2013; 2023) mukaan on havaittu, että työnantajabrändäyksessä osa-alueista korkeamman palkan lisäksi työelämän tasapainon huomioiminen, paremmat urakehitysmahdollisuudet ja joustavat työjärjestelyt ovat edelleen tärkeimpiä seikkoja, jotka saavat Z-sukupolven harkitsemaan työpaikkaan vaihtoa (Smith 2013; 2023). Siksi organisaatioiden on liitettävä nämä asiat työnantajabrändiinsä (teoksessa Hendriana ym. 2023, 127).

Arvioitaessa Z-sukupolven potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiä yritysten yhteiskuntavastuutoimista (CSR- eli Corporate Social Responsibility-toimista), näkyvät usein ne ominaisuudet, joita tälle sukupolvelle tyypillisesti liitetään. Samalla voidaan havaita, että heidän mieltymyksissään esiintyy mahdollisuus valmistautua työhön hyvin, saada kokeneilta työntekijöiltä tukea, ylläpitää työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä yksilöllistä kehittymistä (Kwarcinśka 2024, 204).

Pellatin ym. (2025, 266) mukaan etenkin Z-sukupolven hakijoiden odotusten kehittyessä organisaatioiden johdon tulee pyrkiä huomioimaan, että heidän odotuksensa sisältävät vahvasti uudenlaisia elementtejä perinteisten eli taloudellisten palkitsemismuotojenkin ulkopuolelta eli osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia (Pellat ym. 2025, 266; teoksessa Kwarcinśka 2024, 204). Näiden perusjohtopäätösten yhteenveto voi toimia suosituksena työnantajille, jotka suunnittelevat työskentelyä nuorten kanssa. Käytännön valintojen osalta työntekijöiden ikä vaikuttaa todennäköisesti valintoihin, mutta muitakaan tekijöitä ei pidä unohtaa. Usein on myös järkevää rätätälöidä tarjottuja etuja yksilöllisesti (Kwarcinśka 2024, 204).

Viimeaikaiset trendit viittaavat nuorempien ehdokkaiden, etenkin Z-sukupolven ehdokkaiden asettavan etusijalle arvot, kuten monimuotoisuuden, osallisuuden ja ihmisoikeudet, mikä antaa yrityksille kriittisiä näkemyksiä brändikuvansa muokkaamiseen (O'Boyle 2021; Gintale ym. 2024;

teoksessa Gandasari ym. 2024) Digitaalisena sukupolvena Z-sukupolvi on erittäin tietoinen globaaleista ongelmista, kuten sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta ja ilmastonmuutoksesta, ja heidän työnantajamieltymyksiinsä vaikuttaa voimakkaasti yrityksen CSR-maine (Gandasari ym. 2024).

Eräissä tutkimuksissa on osoitettu, että yritykset, joilla on konkreettisia esimerkkejä yritysten yhteiskuntavastuusta, kuten monimuotoisuudesta, sukupuolten ja rotujen välisestä tasa-arvosta tai ympäristö- ja sosiaalisesta aktivismista, voivat houkutella Z-sukupolven hakijoita ja jopa saada heidät palkattua pienemmillä palkoilla (Charles 2019; Gerard Costa 2019; Sebastien 2019; teoksessa Thang ym. 2023, 797-798). Z-sukupolven tullessa työelämään he tarjoavat ainutlaatuisia näkökulmia ja ylläpitävät arvoja erottuen edellisistä sukupolvista. Arvoja ja odotuksia on ymmärrettävä entistä paremmin, jotta monimuotoisuus työpaikalla voidaan mahdollistaa (Leslie ym. 2021, 174).

Z-sukupolvi kokee yritysvastuun niin normatiivisena kuin instrumentaalisenä. Yritysvastuuseen liitettävän työnantajan ja koetun houkuttelevuuden välillä on havaittu tilastollisesti merkitsevä yhteys, mutta Z-sukupolven kohdalla instrumentaalinen käsitys yritysvastuusta on vaikuttavampi. Z-sukupolvi pitää yritysvastuuta tärkeänä tekijänä työnantajavalinnassaan, vaikkakaan eettisyyttä ja vastuullisuutta ei pidetä niin tärkeänä, että ne saisivat heidät myöskään hylkäämään työnantajan tarjoaman työtarjouksen (Maj ja Kasperek 2020, 247).

Z-sukupolvi ilmaisee myös yhä enemmän henkilökohtaisia näkemyksiään aiheista, joihin he uskovat voivansa vaikuttaa, sillä he arvostavat kestävyyttä, oikeudenmukaisuutta ja mahdollisuutta osallistua. He arvostavat toimintaa enemmän kuin aiemmat sukupolvet: 59 % Z-sukupolvesta haluaa edistää kestävä kehitystä. Kestävyyden arvostamisen lisäksi he ovat myös sosiaalisesti ja taloudellisesti aktiivisempia kuin aikaisemmat sukupolvet (Sparks ja Honey 2025; Petro 2020; Song ym. 2020; teoksessa Narayanan 2022, 3).

Thigpen ja Tyson (2021) avaavat Pew Research Centerin kyselytutkimuksen tuloksia, jossa yli puolet Z-sukupolven osallistujista (60 %) koki vahvasti yhteiskuntavastuun ja pitää näitä aloitteita elintärkeinä organisaation aloitteina, mikä osoittaa heidän sitoutumisensa laajempaan yhteisöllisyyteen (Acheampong 2021). Koska havainnot vaikuttavat päätöksentekoon (Albinger ja Freeman 2000), Z-sukupolvi arvostaa yhteiskunnallisia kysymyksiä ja onnellisuutta tärkeimpinä prioriteetteinaan. Näin erityisesti epävarmassa tulevaisuuden työkentässä (Becker 2021; Pandita ja Kumar 2022). Tähän mennessä monimuotoisimpana sukupolvena Z-sukupolvesta 91 % uskoo, että

kaikki ovat tasa-arvoisia, ja he kannattavat merkittävää osallisuutta organisaation arvoissa (Schroth 2019).

Thigpen ja Tyson (2021) avaavat samalla tuloksista kertoen eri sukupolvien eroista vuorovaikutuksessa vastuullisuusaiheisen sisällön kanssa. Tämän mukaan 45 % Z-sukupolvesta on vuorovaikutuksessa verkossa sosiaalisen median alustojen kautta liittyen yhteiskunnallisiin kysymyksiin, erityisesti ilmastonmuutoksen torjunnan tarpeesta verrattuna 40 %:iin milleniaaleista, 27 %:iin X-sukupolven edustajista ja 21 %:iin baby-boomereista (Thigpen ja Tyson 2021).

4.4 Z-sukupolven odotusten hyödyntäminen työnantajabrändin viestinnässä

Avoimuus- ja vastuuvellisuusvaatimukset ovat painostaneet yrityksiä ottamaan yritysten sosiaalisen vastuun asialistalle, ja näiden asioiden täytäntöönpanosta ja viestinnästä on myös tullut uusi ja paljon keskusteltu aihe. Yritysten tulee viestiä yhteiskuntavastuukäytännöistään asiaankuuluville sidosryhmille hyötyäkseen niistä (Cristache ym. 2013, 165; teoksessa Örtenblad 2016, 23).

Solehan ja Satryan (2024, 7698) esiin tuomassa tutkimuksessa havaittiin, että organisaation maine toimii välittäjänä työnantajabrändin houkuttelevuuden ja hakemisaikomusten suhteen osittain täydentävänä välittäjänä, niin CSR:n ja hakuaikojen välillä kuin kilpailevanakin välittäjänä. Tämä ilmiö osoittaa, että Z-sukupolvella on taipumus ottaa huomioon dynaamisemmat näkökohdat työpaikkaa valitessaan ja korostaa joustavuutta, dynaamisia työtyylejä ja henkilökohtaisia arvoja. Tämä näkyy viimeaikaisissa irtisanomisissa ja irtisanoutumisissa, mikä korostaa epäsuhtaa perinteisten työödotusten ja Z-sukupolven mukautuvampien ja joustavampien työympäristöjen välillä. Tässä yhteydessä johdon tulisi mukauttaa työnantajabrändäysstrategioita vastaamaan Z-sukupolven tarpeita ja mieltymyksiä. Innovaation, joustavuuden ja selkeän sosiaalisen panoksen kaltaisten arvojen korostaminen työnantajabrändäyksessä voi tehdä työpaikasta houkuttelevamman Z-sukupolvelle. Lisäksi organisaatioiden on viestittävä CSR-sitoumuksistaan Z-sukupolven kanssa resonoivilla tavoilla parantaakseen mainettaan haluttuina työnantajina (Soleha ja Satrya 2024, 7698).

4.5 Yhteenveto

Tämä luku sisältää tietoa Z-sukupolven määritelmästä, ominaispiirteistä ja siitä, miten sosiaalinen vastuu näkyy heidän odotuksissaan työnantajabrändin suhteen. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, millaisia toimintatapoja viestinnän suhteen tulisi tehdä, jotta tämä onnistuisi. Luku vastaa tutkimuskysymyksissä siihen, miten luodaan sosiaalisen vastuun viestintää Z-sukupolvea resonoivaan muotoon ja vastataan heidän odotuksiinsa.

Teema tutkimuksen teoriasta	Millaista tietodataa tästä teemasta tulisi kerätä? (Konkreettiset bullet pointit teoriasta)	Miten nämä asiat liittyvät tutkimuskysymyksiin?
Vastuullisuusviestinnän piirteet, jotka koetaan uskottaviksi	• Aitous ja läpinäkyvyys viestinnässä (välttämättä ”performatiivisen brändäyksen”). • Konkreettisten tekojen esittäminen tarinoiden kautta (tarinallisuus). • Johdonmukaisuus tekojen ja viestinnän välillä. • Skeptisyys epäaitoa viestintää kohtaan (erityisesti Z-sukupolvella).	Vastaa kysymyksiin 1 ja 2: 1. Millainen sosiaalisen vastuun viestintä kiinnostaa Z-sukupolvea? 2. Miten työnantajabrändiviestinnällä voidaan vastata Z-sukupolven odotuksiin?
Vastuullisuusviestinnän keinot	• Avoimuus • Läpinäkyvyys • Tarinallisuus • Konkreettisten tekojen esiintuominen • Visuaalisuus • Ymmärrettävyys • Jaettavuus	Vastaa kysymykseen 1: Millainen sosiaalisen vastuun viestintä kiinnostaa Z-sukupolvea?

Z-sukupolven tärkeimmät sosiaalisen vastuun odotukset	• Monimuotoisuuden ja osallisuuden merkitys työnantajassa. • Ihmisoikeuksiin liittyvät odotukset (tasavertaisuus, syrjimättömyys). • Työhyvinvointi ja arvostava työilmapiiri työnantajavalinnan kriteerinä. • Yritysten eettinen toiminta ja vastuullinen kulttuuri (arvojen yhteensopivuus).	Vastaa kysymykseen 1: Millainen sosiaalisen vastuun viestintä kiinnostaa Z-sukupolvea?
Z-sukupolven viestintäkanavat ja -tavat	• Sosiaalisen median vahva rooli (Z-sukupolvi seuraa yrityksiä digitaalisesti). • Visuaalisen ja helposti jaettavan sisällön merkitys. • Vuorovaikutteisuuden odotus (kaksisuuntainen viestintä). • Nopea ja selkeä viestintä, joka sopii heidän mediakäyttönsä.	Vastaa kysymykseen 2: Miten työnantajabrändiviestinnällä voidaan vastata Z-sukupolven odotuksiin?
Z-sukupolven viestintätottumukset ja ominaispiirteet	• Z-sukupolvi on hyvin teknologiaorientoitunut, mikä vaikuttaa siihen, että he saavat nopeasti uutta informaatiota ja ovat usein kartalla niin uutisista kuin uusista trendeistäkin. • Teknologiaorientoituneisuuden vuoksi viestintää ja viestintästrategioita tulisi	Vastaa kysymykseen 2: Miten työnantajabrändiviestinnällä voidaan vastata Z-sukupolven odotuksiin?

	ensisijaisesti pyrkiä luomaan verkkopohjaisiksi. • Sisällöt erityisesti sosiaalisessa mediassa (kuten LinkedIn) löytävät usein Z-sukupolven luo, joten tätä kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon viestinnässä. • Viestinnän tulisi olla nopeaa ja helposti omaksuttavaa, joten videoiden ja kuvien tulisi olla sopivan pituisia ja asian tulla selkeästi ja ytimekkäästi esiin. • Globaalina ja monikulttuurisena sukupolvena sisältö kannattaa toteuttaa myös eri kielillä, ainakin englanniksi. • Sisällön visuaalisuuteen kannattaa myös panostaa esimerkiksi eri värein ja fontein, vaikka eri Z-sukupolven edustajat pitävätkin eri tasolla tärkeänä näitäkin asioita. • Lisäksi vuorovaikutteisuus sisällöissä (esimerkiksi vastaamalla kommentteissa) on hyvä keino toteuttaa viestintää.	
--	--	--

Z-sukupolvi ja sosiaalisen vastuun näkyminen työodotuksissa	• Z-sukupolvi on muita sukupolvia myönteisempi, mutta samalla myös vaativampi, mitä tulee sosiaaliseen vastuuseen. • He pitävät sosiaalista vastuuta vaikuttavana asiana niin työpaikan hakemisessa kuin vaihtamisessakin, mutta näissä asioissa on myös paljon yksilöllisiä eroja. • Vaikka Z-sukupolvea mielletään joukoksi, jolla on uudenlaisia ominaispiirteitä ja tarpeita, he odottavat työnantajassa myös perinteiseksi miellettyjä asioita, kuten hyvää palkkausta ja urakehitystä. • Näin ollen huomioitavaa on, että esimerkiksi palkkaus voi vaikuttaa työpaikan houkuttelevuuteen jopa enemmän kuin se, että vastuuasioihin ei kiinnitetä suurta huomiota.	Vastaa kysymykseen 1: Millainen sosiaalisen vastuun viestintä kiinnostaa Z-sukupolvea?
Z-sukupolven odotusten hyödyntäminen työnantajabrändin viestinnässä	• Aitous ja läpinäkyvyys ovat ensiarvoisen tärkeitä Z-sukupolvelle ja he erottavat aidon organisaatiokulttuurin yritysviestinnästä, joten tätäkin	Vastaa kysymykseen 2: Miten työnantajabrändiviestinnällä

	asiaa on huomioitava erityisen tarkasti työnantajabrändin viestintää suunniteltaessa ja toteutettaessa. • Viestinnässä aitoutta ja uskottavuutta heille lisää erityisesti läpinäkyvyys ja rehellisyys ja se, että he näkevät viestinnän olevan linjassa käytännön tekojen kanssa. • Heille uskottava ja aito työnantaja on sellainen, joka sitoutuu yhteiskuntavastuuseen ja tekee konkreettisia sosiaaliseen vastuun toimia. • Näitä konkreettisia sitoutumistoimia voidaan hyödyntää tehokkaasti esimerkiksi tarinallisuuden kautta sosiaalisessa mediassa.	voidaan vastata Z-sukupolven odotuksiin?
--	--	---

Taulukko 1 Yhteenvetoa pääkäsitteistä

5 Metodologia

5.1 Tieteenfilosofinen näkökulma

Tieteenfilosofialla tarkoitetaan tutkimuksen taustalla olevia käsityksiä siitä, miten tietoa tuotetaan ja millaista tietoa pidetään luotettavana. Tieteenfilosofisiin tarkasteluihin kuuluvat esimerkiksi ontologia ja epistemologia, joilla viitataan todellisuuden luonteeseen ja tiedon muodostumiseen (esim. Creswell 1998; Ponterotto 2005). Tämän tutkimuksen ontologinen lähtökohta on käytännöllinen, eli tutkimuksessa tarkastellaan vastaajien näkemyksiä sellaisina kuin ne ilmenevät kyselyaineistossa. Epistemologisesti tutkimus perustuu empiiriseen aineistoon, jossa tieto muodostuu vastaajien antamien vastausten pohjalta ja sitä tarkastellaan kokonaisuutena. Tällöin vastaajien näkemykset ja kokemukset muodostavat tutkimuksen keskeisen aineiston.

Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on kuitenkin ennen kaikkea käytännöllinen ja empiirinen. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Z-sukupolven näkemyksiä sosiaalisen vastuun viestinnästä osana työnantajabrändiä. Tähän pyritään keräämällä aineistoa kyselylomakkeella ja tarkastelemalla vastauksia kokonaisuutena. Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, jossa kerätään sekä määrällistä että avointa aineistoa. Pääpaino on määrällisissä kysymyksissä ja vastauksissa, jota analysoidaan kuvailevilla tilastollisilla menetelmillä, kuten frekvensseillä ja prosenttiosuuksilla. Näiden avulla pyritään muodostamaan yleiskuva siitä, miten vastaajat suhtautuvat tutkittavaan ilmiöön.

Lisäksi kyselyssä on mukana avoin kysymys, joiden avulla vastaajat voivat tuoda esiin ajatuksiaan omin sanoin. Näitä vastauksia tarkastellaan teemoittelemalla, ja niiden tarkoituksena on täydentää määrällisiä tuloksia ja tuoda niihin lisää näkökulmaa. Vaikka tutkimus perustuu empiiriseen aineistoon, tuloksia tarkastellaan kuvailevasti eikä tavoitteena ole tehdä laajoja yleistyksiä kaikista Z-sukupolven edustajista, vaan kuvata tämän aineiston perusteella esiin nousevia havaintoja tutkimuskysymysten näkökulmasta.

5.2 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tutkimusmenetelmä on valittu tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten perusteella. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tarkastella Z-sukupolven näkemyksiä sosiaalisen vastuun viestinnästä ja työnantajabrändin näkökulmasta, ja tähän tarkoitukseen valittiin kyselytutkimus. Tutkimus toteutetaan kyselynä, joka sisältää sekä määrällisiä että avoimia kysymyksiä. Menetelmässä

yhdistyvät näin ollen määrällinen ja laadullinen aineisto, mutta pääpaino on määrällisessä tarkastelussa. Kysely mahdollistaa useamman vastaajan tavoittamisen ja antaa yleiskuvan siitä, millaisia näkemyksiä vastaajilla on tutkittavasta ilmiöstä.

Määrällisiä vastauksia analysoidaan kuvailevilla tilastollisilla menetelmillä, kuten frekvenssien ja prosenttiosuuksien avulla. Näiden avulla voidaan tunnistaa yleisimpiä näkemyksiä ja havaita, mitkä asiat korostuvat vastaajien keskuudessa. Avoin kysymys ja siitä saatava vastausaineisto täydentävät tätä määrällistä aineistoa. Sen avulla vastaajat voivat tuoda esiin omia ajatuksiaan tarkemmin. Avoimia vastauksia tarkastellaan teemoittelemalla keskeisiä asioita, jotka toistuvat vastauksissa. Samalla saadaan lisää ymmärrystä määrällisten tulosten taustalle. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä koko Z-sukupolveen, vaan kuvata tämän aineiston perusteella esiin nousevia näkemyksiä ja tarkastella niitä suhteessa tutkimuskysymyksiin.

5.3 Aineistonkeruumenetelmä: kyselylomake

Tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä toimii Microsoft Forms -kyselylomake, jossa lomakkeen kysymysten pääpaino on vastaajien määrällisissä vastauksissa, joissa on suljettuja asteikollisia, tarkemmin Likert-kysymyksiä ja valmiita valintavaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä. Määrälliset vastaukset kuvataan tilastollisesti ja tuottavat numerollista dataa. Lisäksi mukana on määrällisiä vastauksia tukevia laadullisia avoimia kysymyksiä, jotka tuottavat lyhyitä tekstipainotteisia vastauksia. Laadulliset vastaukset kuvaillaan teemoittelemalla. Lomakkeen vastaajaksi etsitään Z-sukupolveen kuuluvia henkilöitä, joita tämän tutkimuksen mukaan ovat vuonna 1996-2012 syntyneet henkilöt. Vastaajia pyritään saamaan noin 20-30 henkilöä, mikä on tämän tutkimuksen kannalta riittävä määrä. Mikäli vastaajia on vähemmän, aineistoa tarkastellaan saatavilla olevien vastausten perusteella.

Ensimmäiseksi kyselylomakkeessa on esittelyteksti, jossa kuvataan lyhyesti tutkimuksen tekijä ja miksi ja mistä aiheesta tutkimusta tehdään. Lisäksi alussa on kehotus vastata kyselyyn ja aikaraja, jonka puitteissa kysely on mahdollista tehdä. Mainitaan myös, mihin tarkoitukseen vastauksia kerätään ja että vastaaminen on vapaaehtoista ja että sen voi keskeyttää milloin tahansa. Lopussa esittelytekstissä on myös maininta, että nimeä ei kysytä ja vastaustietoja käsitellään luotettavasti ja turvallisesti ja etukäteiskiitokset vastaamisesta. Ensimmäiset kysymykset sisältävät taustatietoa Z-sukupolven vastaajasta: työkokemuksen määrä, ikä ja sukupuoli. Seuraavat kysymykset käsittelevät

tutkimuksen pääkäsitteitä ja tarkastelevat Z-sukupolven näkemyksiä erityisesti sosiaalisen vastuun viestinnän ja toiminnan tärkeydestä työnantajissa.

Lisäksi kysytään, mitkä asiat heikentävät luottamusta työnantajan sosiaalisen vastuun viestinnässä. Kysymykset sisältävät valmiita vastausvaihtoehtoja, Likert-asteikkoja ja avoimen vastauslaatikon. Avoimilla vastauksilla annetaan vastaajille mahdollisuus tuoda paremmin esiin omia mielipiteitään ja yksityiskohtia ja saada syvempää ymmärrystä. Postaus kyselylinkkeineen jaetaan sosiaalisen median kanavassa LinkedInissä ja vastausaikaa on kaksi viikkoa. Tämän jälkeen aineistoa lähdetään käymään läpi.

Kyselymenetelmään liittyy myös rajoituksia (Kuphanga 2024). Yksi keskeinen haaste on vastausprosentti, joka voi jäädä alhaiseksi ja vaikuttaa aineiston kattavuuteen. Tähän pyritään vaikuttamaan jakamalla kysely useammassa kanavassa ja antamalla vastaajille riittävästi aikaa vastata. Lisäksi vastaajat voivat tulkita kysymyksiä eri tavoin, mikä voi vaikuttaa vastausten analysointiin. Tämän vuoksi kysymykset pyritään muotoilemaan mahdollisimman selkeästi. Myös otoksen edustavuuteen liittyy rajoitteita, jolloin tulokset kuvaavat ensisijaisesti tätä aineistoa. Tuloksia tarkastellaan tämä huomioiden ja niitä tulkitaan varovaisesti.

5.4 Aineiston analysointimenetelmä: kuvaileva tilastointi ja teemoittelu

Tutkimusaineisto analysoidaan sekä määrällisesti että laadullisesti. Määrällisiä vastauksia tarkastellaan kuvailevan tilastoinnin avulla, kuten frekvenssien ja prosenttiosuuksien kautta. Näiden avulla voidaan muodostaa yleiskuva vastaajien näkemyksistä ja tunnistaa keskeisiä painotuksia aineistossa. Avoimia vastauksia tarkastellaan teemoittelemalla, jolloin etsitään vastauksissa toistuvia asioita ja näkemyksiä. Näin laadullinen aineisto täydentää määrällisiä tuloksia ja antaa niille lisää sisältöä. Analyysin tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva Z-sukupolven näkemyksistä ja tarkastella tuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiin. Tulosten esittämisessä hyödynnetään myös kyselylomakkeen tuottamaa dataa esimerkiksi kuviodien muodossa. Tarvittaessa aineiston käsittelyssä voidaan hyödyntää myös Exceliä.

5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä voidaan tuoda ilmi eri keinoin: Sapsfordin (1999, 9) mukaan tutkimuksessa tietodataa voidaan mitata validiteetilla, jolla tarkoitetaan sitä, miten hyvin

saadut tiedot ovat tarkkoja mittauksia siitä, mitä tuloksia on odotettukin saavan (Sapsford 1999, 9). Reliabiliteetissa taas olennaista on mittaustulosten stabiliteettisuus, jossa tutkimusta toistettaessa saadaan samanlaisia tuloksia. Mittaukset voivat olla luotettavia mutta epäpäteviä: ne voivat mitata jotakin luotettavasti, mutta eivät luotettavasti nimenomaan haluttua asiaa (Sapsford 1999, 15). Läpinäkyvyyttä lisätään lisäämällä tutkimustuloksia eli kyselyalustan dataa kuvina ja lauseina sellaisenaan tutkimukseen. Koska tutkimuksessa käytetään sekä määrällistä dataa, että tukevana osana myös laadullista dataa, saadaan monipuolista tietoa.

6 Tutkimuksen tulokset

Määrällinen ja laadullinen tulosaineisto lomakkeelta jäsennettiin Exceliä apuna käyttäen, laittamalla suoraan kaikki vastaukset Exceliin taulukkona. Tarkemmin laadullista aineistoa vietiin vielä omaan näkymäänsä siten, että ensin tehtiin aineiston pelkistämispöytä: tutkimuksen kannalta olennaiset vastaukset (esimerkiksi tyhjät vastaukset jätettiin pois) laitettiin sellaisenaan, seuraavaksi vastauksia tiivistettiin eli redusoidtiin ja tämän jälkeen vastauksista muodostettiin omia koodeja / teemoja. Tämän jälkeen yhdenmukaiset teemat taas yhdistettiin keskenään ja luokiteltiin erilaisiin luokkiin.

Alla olevassa kuviossa 3 (, lomakkeen kysymyksistä numero 1) tarkastellaan taustakysymyksistä työkokemuksen määrää. Eniten vastauksia sai 1-5 vuotta. Tämä viittaa siihen, että suurimmalla osalla oli jo ainakin jonkin verran työkokemusta.

1. TAUSTA: Paljonko sinulla on työkokemusta?

[Lisätietoja](#)



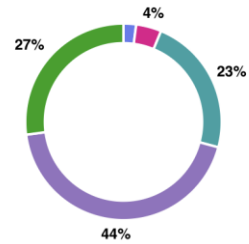
Kuvio 3 Vastaajien työkokemuksen määrä

Kuviossa 4 tarkastellaan taustakysymyksistä vastaajien ikää. Suurin osa oli 25-27-vuotiaita, eli aikuisia, joilla usein ovat opinnot päättyneet tai päättymäisillään ja urasuunnitelmat hieman tarkentuneet, jolloin kyselyyn vastaaminen on mahdollisesti tuntunut helpommalta päätökseltä.

2. TAUSTA: Ikäsi?

[Lisätietoja](#)

13-18-vuotias	1
19-21-vuotias	2
22-24-vuotias	11
25-27-vuotias	21
28-30-vuotias	13



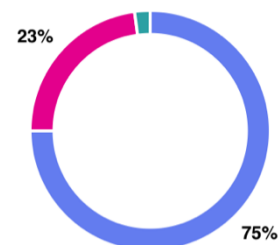
Kuvio 4 Vastaajien ikäjakauma

Kuviossa 5 tarkastellaan taustakysymyksistä vastaajien sukupuolta. Suurin osa oli naisiksi itsensä identifioivia. Tästä voidaan tehdä päätelmää, että mahdollisesti työnantajabrändiin ja sosiaaliseen vastuun viestintään liittyvät asiat resonoivat heissä tavallista enemmän.

3. TAUSTA: Sukupuolesi?

[Lisätietoja](#)

Nainen	36
Mies	11
Muu / En halua vastata	1



Kuvio 5 Vastaajien sukupuoli

Seuraavaksi kysyttiin sosiaalisen vastuun tärkeyttä työnantajabrändin toiminnassa ja viestinnässä. Vastaajista suurin osa piti asiaa erittäin tärkeänä tai jonkin verran tärkeänä. Näin ollen voidaan ajatella, että Z-sukupolvelle nämä asiat ovat pääasiassa tärkeitä.

Seuraavassa Kuvio 6 nähdään, mitkä asiat ovat vastaajien mielestä työnantajan yleisesti tärkeimpiä ominaisuuksia. Suurin osa piti tärkeänä sitä, että yritys toimii tasavertaisesti ja reilusti kaikkia kohtaan ja työilmapiiri ja -hyvinvointi on aidosti huomioitu. Samoin yrityskulttuurin eettisyys ja ihmisten arvostaminen oli vastaajille tärkeää. Tästä voidaan päätellä, että erityisesti näitä asioita työnantajien kannattaa huomioida yrityksenä ja toiminnassaan.

5. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita arvioidessasi työnantajaa yleisesti?

[Lisätietoja](#)

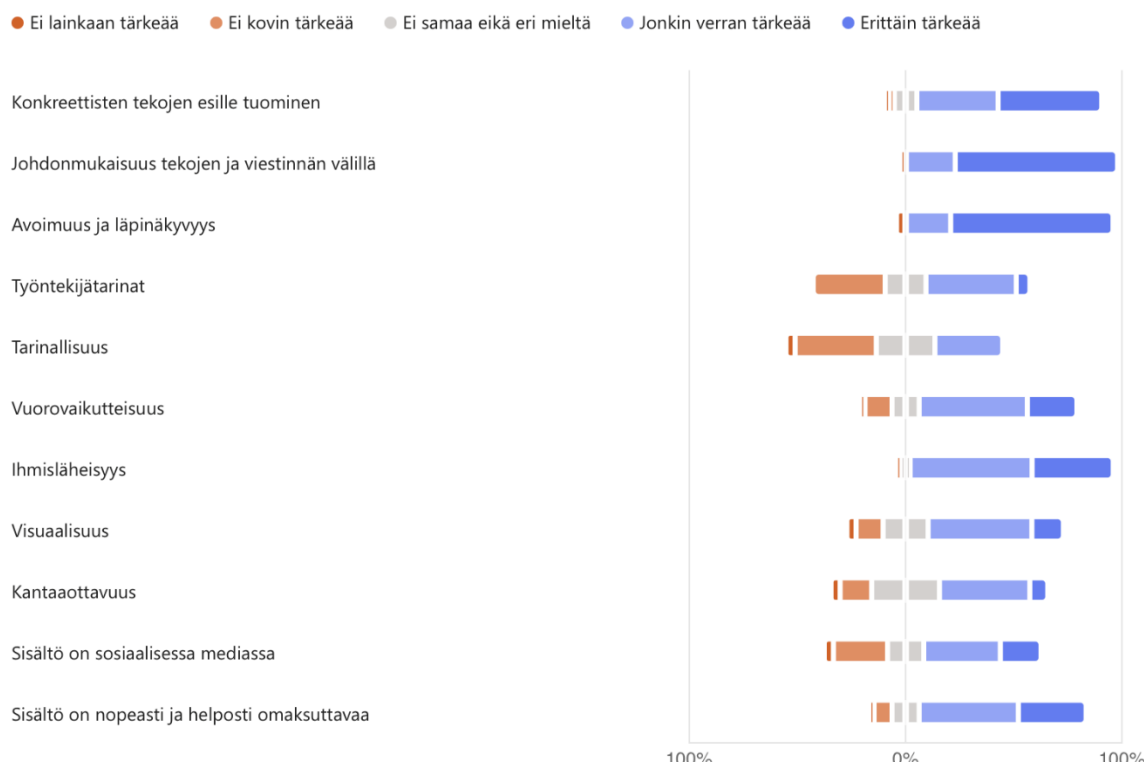


Kuvio 6 Työnantajan yleisesti tärkeimmät ominaisuudet vastaajilla

Lisäksi kuviossa 7 käsitellään, miten tärkeinä vastaajat pitävät erilaisia vastuullisuusviestinnän piirteitä arvioidessaan heille uskottavaa ja kiinnostavaa työnantajaa. Tärkeimpinä asioina ilmenivät erityisesti työnantajan viestinnän johdonmukaisuus tekojen ja viestinnän välillä, kuten myös ihmisläheisyys, konkreettisten tekojen esille tuominen sekä avoimuus ja läpinäkyvyys. Tästä voidaan päätellä Z-sukupolven olevan aidosti sukupolvi, joka vaatii luotettavaa, reilua ja ihmisläheistä viestintää työnantajalta.

6. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia vastuullisuusviestinnän piirteitä arvioidessasi sinulle uskottavaa ja kiinnostavaa työnantajaa?

[Lisätietoja](#)



Kuvio 7 Työnantajan tärkeimmät vastuullisuusviestinnän piirteet uskottavuuden ja kiinnostuksen herättämisessä

Vastaajille annettiin myös mahdollisuus vastata omin sanoin, millaisia ajatuksia työnantajan sosiaalisen vastuun viestintä herättää. Vastauksissa ilmeni, että yrityksen tulisi toimia arvojensa mukaisesti eikä vain täyttää velvollisuuksiaan pakon vuoksi. Vastuullisuudesta voisi tuoda esille enemmän kuin vain ympäristöpainoitteisuutta tuoden etenkin sosiaalista vastuuta esille viestintäkanavissa, esimerkiksi työpaikkailmoituksissa.

Arvostus ja luottamus työnantajaa kohtaan ansaitaan, kun vastuullisuusviestintä perustuu konkreettisiin tekoihin ja viestintä ja sen sisältö vastaavat todellisuutta – mitä ja miten jotain konkreettista työtä tehdään ja on aiemmin tehty, kerrotaan faktoja ja pidetään mielessä avoimuus, rehellisyys, läpinäkyvyys, kuten myös selkeys ja ymmärrettävyys. Muita adjektiiveja, joita mainittiin positiivisina, olivat johdonmukaisuus, uskottavuus ja eettisyys.

Samalla myös rohkeus on tärkeää ja kehityskohteitakin on tärkeää tuoda esille. Rohkeus viestinnässä saisi näkyä niin yrityksessä esimerkiksi työhyvinvoinnin esiin tuomisessa, kuin myös laajemmin yhteiskunnallisessa keskustelussa eri teemoissa. Osana todellisuuteen pohjautuvaa viestintää myös tekoälyn liiallista käyttöä tulisi pyrkiä välttämään, sillä se antaa työnantajasta laiskan kuvan.

Samalla monelle se, että viestintä vaikuttaa epäaidolta ja enemmän voittoa tavoittelevalta, kuin ihmisistä välittävältä, toi luotaantyöntävyyttä. Toisaalta myös kokonaan puuttuva vastuullisuusviestintä oli negatiivinen, epäilyttävä ja epäluottamusta herättävä asia. Vaikka vastuullisuusviestintä oli jonkin verran tärkeää edes kaikille, niin vastuullisuusviestintä ei silti ole kaikista tärkein asia: vastuullisuusasioita pidetään hyvänä asiana, mutta ne eivät kuitenkaan mene kaikilla prioriteettilistalla ohi esimerkiksi palkkauksen ohi. Tästä huolimatta on tärkeää kiinnittää näihin asioihin huomiota ja viestiä näistä.

Vastaaja 30: ”Jos työnantaja viestii ja käsittelee sosiaalisen vastuun eri teemoja, se herättää luottamusta ja positiivisia tunteita, sillä yritys jakaa silloin samoja arvoja kuin minä. Sosiaalisesta vastuusta viestiminen merkitsee minulle sitä, että yritys huolehtii omista työntekijöistään sekä sidosryhmistään, mikä tekee työnantajasta merkittävästi houkuttelevamman kuin vastaava yritys joka ei viesti sosiaalisesta vastuusta.”

Vastaaja 26: ”Se herättää luottamusta ja arvostusta työnantajaa kohtaan, erityisesti silloin kun vastuullisuustyö näkyy selkeinä tekoina ja vaikutuksina.”

Lisäksi vastauksissa korostui, että viestinnän tulisi olla avointa ja tuoda esiin myös kehityskohteita. Tämä nähtiin keinona lisätä uskottavuutta ja välttää riskiä esimerkiksi viherpesun mielikuvalle. Toisaalta osa vastaajista koki, että vastuullisuus ei ole tärkein tekijä työnantajaa valittaessa. Heille tärkeämpiä olivat esimerkiksi työtehtävät, kehittymismahdollisuudet ja palkka.

Vastaaja 15: ”Positiivisia jos aiheista viestitään avoimesti. Toisaalta myös kehityskohteita olisi hyvä tuoda rohkeasti ilmi.”

Vastaaja 42: ”Jos viestintä on selkeää ja uskottavaa, se luo positiivisemmän mielikuvan, mutta viestinnän puuttuminen ei automaattisesti saa minua hylkäämään mahdollista työnantajaa. Jos

viestintä on liian ylätasosta, viittaa mitenkään epärehellisyyteen, viherpesuun tai mihinkään muuhun kyseenalaiseen, syntyvä mielikuva on luonnollisesti kielteinen.”

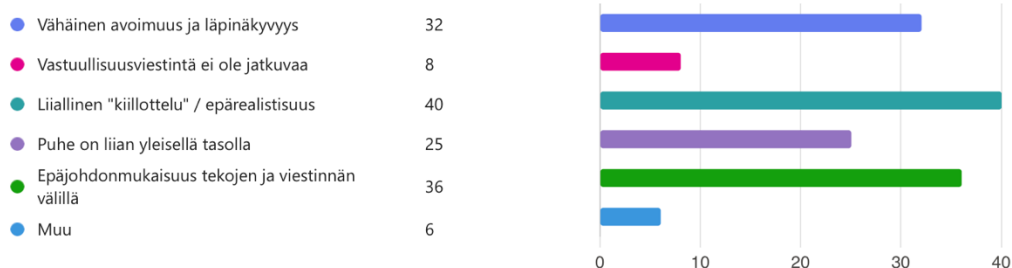
Vastaaja 46: ”Työnantajayrityksen työnantajabrändin vastuullisuusmittarit eivät ole minulle tärkeitä. Työntekijänä minulle tärkeämpiä asioita ovat työtehtävät, mahdollisuus kehittyä ammattilaisena sekä taloudellinen kompensaatio. Tietyt toimialat ovat ominaispiirteiltään sellaisia, että kestävyuden ympäristöön ja kestäväan kehitykseen liittyvien näkökulmien korostaminen on hurskastelua. Inklusio ja positiivinen erityiskohtelu puolestaan ovat yleisesti ottaen hyviä asioita, mutta ne eivät ole minulle työnantajabrändin osa-alueina mitenkään tärkeitä. Työnantajan ja työntekijän osaaminen ratkaisee.”

Näin ollen voidaan päätellä, että vastuullisuusviestinnällä on vastaajille erilaisia merkityksiä, mutta erityisesti aitous ja konkreettiset teot koetaan työnantajassa tärkeiksi.

Kuviossa 8 käsitellään työnantajan luottamusta heikentäviä sosiaalisen vastuun viestinnän tekijöitä vastaajilla. Vaikuttavimpia asioita työnantajan luottamusta heikentävinä tekijöinä sosiaalisen vastuun viestinnässä olivat liiallinen ”kiillottelu” / epärealistisuus, epäjohdonmukaisuus tekojen ja viestinnän välillä ja vähäinen avoimuus ja läpinäkyvyys. Tästäkin voidaan päätellä, että aitous ja konkreettiset näytöt ovat tärkeitä.

8. Mitkä asiat heikentävät luottamustasi työnantajan sosiaalisen vastuun viestintään?

[Lisätietoja](#)



Kuvio 8 Työnantajan luottamusta heikentävät sosiaalisen vastuun viestinnän tekijät

7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1 Tutkimuksen tulokset

Tulosten perusteella sosiaalinen vastuu koettiin pääosin tärkeäksi työnantajabrändin osaksi. Erityisesti aitous ja konkreettiset teot korostuivat vastauksissa. Lisäksi avoimuus ja läpinäkyvyys nähtiin tärkeinä tekijöinä viestinnän uskottavuuden kannalta. Toisaalta osa vastaajista ei pitänyt vastuullisuutta tärkeimpänä tekijänä, vaan vastauksissa korostuivat esimerkiksi palkka ja työtehtävät. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää:

”Millainen työnantajaviestintä vaikuttaa työnantajabrändin houkuttelevuuteen, erityisesti sosiaalisen vastuun näkökulmasta?” ja tutkimuskysymyksenä oli:

1. Millainen sosiaalisen vastuun viestintä kiinnostaa Z-sukupolvea?
2. Miten työnantajabrändiviestinnällä voidaan vastata Z-sukupolven odotuksiin?

Suurimmalle osalle eli yli puolelle vastaajista sosiaalinen vastuu työnantajabrändin toiminnassa ja viestinnässä oli erittäin tai jonkin verran tärkeää, mikä menee yhteen Kwarcin (2024, 204) ja Pellat ym. (2025, 266) aiempiin tutkimusteorianäkemyksiin. Yleisesti tärkeimmistä työnantajan ominaisuuksista kysyttäessä tasavertaisesti ja reilusti kaikkien kanssa toimiminen oli tärkeää jossain määrin kaikille. Samalla työilmapiirin ja -hyvinvoinnin huomiointi, kuten myös yrityskulttuurin eettisyys ja ihmisten arvostaminen olivat tärkeitä. Verrattaessa esimerkiksi Majin ja Kasperekin (2020, 245) ja Hendrianan ym. (2023, 127) näkemyksiin, menevät tulokset yhteen hyvin tämän kanssa.

Erityisesti vastauksissa työnantajan vastuullisuusviestinnässä uskottavuutta ja kiinnostusta herättävistä piirteistä nousivat johdonmukaisuus tekojen ja viestinnän välillä ja todellisuudenmukaisuus. Samalla, kun konkreettisia tekoja tuodaan esille, olennaista on myös rohkeus, avoimuus, ihmisseläisyys ja läpinäkyvyys. Myös eettisyys, selkeys ja ymmärrettävyys olivat tärkeitä. Samalla arvojen tulisi olla yhteneväiset vastaanottajan kanssa, jotta ne koettaisiin samaistuttaviksi. Näiden asioiden tulisi myös olla sellaisia, jota oikeasti työntekijätkin allekirjoittavat, sillä tämä lisää viestinnän aitous. Viestintä tulisi nähdä pakollisena asiana ja velvollisuutena. Nämä asiat ovat yhteneväistä aiemman tutkimuksen kanssa esimerkiksi Nizarin ym. (2024, 4) esiin tuomaan Kingin ja Gracen (2008) näkemyksiin, kuten myös Örtensbladin (2016, 23) teoreettisten näkemysten kanssa.

Muut asiat jakautuivat yllättäen mielipiteissä. Esimerkiksi tarinallisuus viestintäkeinona ei herättänyt ajatusta, että asia olisi kovin tärkeä, vaikka toisaalta heille tärkeää on tunnistaa – ja he ovat hyviä tunnistamaan epäaidot markkinointikeinot ja haluavat kuulla aitoja tarinoita. Näin ollen esimerkiksi Umorenin ym. (2022, 238, 246) näkemykset ei tähän näin ollen aivan täysin päde. Toisaalta Umoren kuitenkin huomauttaa, että suuri este luottamuksen rakentamiselle digitaalisessa tarinankerronnassa on skeptisyyden, väärä tiedon ja epäaidon brändäyksen yleistyminen.

Lisäksi isolle osalle vastaajia se, että sisältö tulisi olla sosiaalisessa mediassa, ei ollut kovin tärkeä kriteeri. Toisaalta, vaikka he pitävät sitä itsestään selvänä asiana kaikissa tilanteissa, arvostavat he kuitenkin esimerkiksi kasvokkaista keskustelua. Näin ollen Šakyte-Statnickė ym. (2023, 6) ja Leslie ym. (2021, 174) teorianäkemyks on hieman ristiriidassa näiden tulosten kanssa sosiaalisen median käytöstä.

Vaikuttavimpia asioita vastauksissa liittyen työnantajan luottamusta heikentäviin tekijöihin sosiaalisen vastuun viestinnässä olivat samanlaisia, kuin uskottavuuteen ja kiinnostavuuteen vaikuttavatkin tekijät: liiallinen kiillottelu ja epärealistisuus, epäjohdonmukaisuus tekojen ja viestinnän välillä, kuten myös vähäinen avoimuus ja läpinäkyvyys heikentävät luottamusta. Myös se, että työnantajan puhe on liian yleisellä tasolla, oli luottamusta heikentävä tekijä vastauksissa. Tämä menee yhteen esimerkiksi Churchun ja Kyongon (2024, 489) ajatuksiin arvojen ja käytännön tekojen linjassa olemisesta.

Olennaista viestinnässä on luotettavuuden kokemus ja tämän tunteen rakentaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen: Jos esimerkiksi vastuullisuusviestintä ei ole yrityksessä ollut yleinen käytäntö ja yhtäkkiä aletaan viestimään isoista saavutuksista, se ei luo uskottavaa kuvaa. Lisäksi se, että kun työntekijät kohtaavat työpaikalla epätasa-arvoista kohtelua tai tuovat kokemuksiaan ilmi - ja näiden asioiden painottamista ei koeta pidettävä viestinnässä tärkeänä, vaikuttaa tämä negatiivisesti kuvaan esimerkiksi luotettavasta yrityksestä. Näistä sosiaalisen vastuun velvollisuusvaatimuksista ja näiden viestimisestä yritystasolla on ollut samoilla linjoilla myös Örténblad (2016, 23) tuodessaan esiin Cristachen ym. (2013, 165) teoreettisia näkemyksiä.

Tuloksissa mainittiin myös, miten osana läpinäkyvää ja ymmärrettävää viestintää oleellista on myös tekoälyn sopiva käyttö, sillä liiallinen tekoäly antaa vastapuolelle laiskan kuvan. Jotta saavutetaan Z-sukupolven arvostus ja luottamus työnantajaa kohtaan, on myös olennaista tuoda esille

yrityksestä kehitettäviäkin asioita, eli ei vain täydellistä kiiltokuvaa. Viestinnän epäaitous ja epäilyttävyys yhdistetään siihen, että yritys pyrkii tekemään vain voittoa eikä välittämään ihmisistä. Toisaalta jos viestintä kokonaan puuttuu, se huomataan helposti, mikä aiheuttaa myös epäluottamusta ja negatiivista fiilistä. Vastauksista mainittiin tähän liittyen olennaisesti, miten nämä konkreettiset teot ja näytöt ovat myös tärkeämpiä kuin pelkkä viestintä sisältöineen ja kanavavalintoineen. Viestintätyökaluja ja -kanavia, joissa näitä asioita voitaisiin kuitenkin tuoda ilmi on esimerkiksi työpaikkailmoitukset. Tulokset pätevät Thang ym. (2023, 797-798) esiin tuomiin Charlesin (2019), Costan (2019) ja Sebastienin (2019) näkemyksiin. Lisäksi Ekpebun (2024, 53) ja Urbancova'n ja Hudakovan (2017, 48) näkemykset ovat näiden tulosten kanssa yhteneväisiä.

Rohkeuttakin saisi vastuullisuusviestintäsisällöissä olla ja vastuullisuusasioista puhua monipuolisemmin – oli kyse työhyvinvoinnista tai laajemminkin yhteiskunnallista keskustelutasosta. Vastuullisuudesta kertominen saisi olla myös laajempaa kuin mitä usein tuodaan ilmi eli usein ympäristökulmaa painottaen. Työnantajabrändin sosiaalisen vastuun ja vastuullisuusviestinnän roolia voidaan myös ajatella ensi sijassa yrityksen ja työnhakijan välisenä reittinä informoida laadukkaasti asioita ja saavuttaa tavoitteet eli tuoda työnhakija ja työnantaja yhteen. Samalla viestintä voidaan nähdä myös laajemmin tai yksilökohtaisemmin riippuen henkilöstä: esimerkiksi globaalin itsereflektion välineenä. Näin ollen asian hyöty voidaan nähdä niin, että viesti voi tuoda hyvää ja muuttaa maailmaa hyvällä tavalla, vaikka hyötyarvo ei olisikaan sen perimmäisin tehtävä eli saada työnhakija yritykseen. Henkilö voi tehdä itse hyvää ja käsitys muuttua asioista. Tämä asiat menevät hyvin yhteen Liappiksen ja ym. (2019) ajatuksiin yritysvastuusta ja sen laajuudesta ja merkityksestä.

Tuloksissa näkyi oleellisena huomiona, miten joillekin vastuullisuusasiat eivät olleet tärkeitä esimerkiksi verrattuna palkkaukseen. Tämä on hyvin linjassa Majin ja Kasperekin (2020, 245) esiin tuomia Wiktorowiczin ja Warwasin ja Źarczyńska-Dobieszin ja Chomańtowskan ajatuksia, kuten myös Hendrianan ym. (2023, 127) esiin tuotuja ajatuksia Smithiltä (2013).

7.2 Johtopäätökset

Tuloksissa ilmeni, miten sosiaalinen vastuu koettiin Z-sukupolven keskuudessa pääosin tärkeäksi työnantajabrändin osaksi. Erityisesti aitous ja konkreettiset teot olivat korostuneena vastauksissa.

Samalla avoimuus ja läpinäkyvyys nähtiin tärkeinä tekijöinä viestinnän uskottavuuden kannalta. Toisaalta osa vastaajista ei pitänyt vastuullisuutta tärkeimpänä tekijänä, vaan vastauksissa korostuivat esimerkiksi palkka ja työtehtävät.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää:

”Millainen työnantajaviestintä vaikuttaa työnantajabrändin houkuttelevuuteen, erityisesti sosiaalisen vastuun näkökulmasta?” ja tutkimuskysymyksenä oli:

1. Millainen sosiaalisen vastuun viestintä kiinnostaa Z-sukupolvea?

2. Miten työnantajabrändiviestinnällä voidaan vastata Z-sukupolven odotuksiin?

Tulosten perusteella houkutteleva ja kiinnostava työnantajabrändin viestintä erityisesti sosiaalisen vastuun osalta on avointa ja läpinäkyvää ja linjassa konkreettisten tekojen kanssa. Houkuttelevuus ei näyttäisi rakentuvan ensisijaisesti vastuullisuusviestinnän määrän tai kanavien varaan, vaan siihen, kuinka uskottavana ja aitona viestintä koetaan. Kun työnantajabrändi ottaa viestinnässään ja toiminnassaan huomioon nämä asiat, voidaan vastata Z-sukupolven odotuksiin.

Tutkimus osoitti, että Z-sukupolvea kiinnostaa erityisesti aito ja konkreettinen vastuullisuusviestintä. Tällöin työnantajabrändiviestinnässä tulisi korostaa avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja todellisia tekoja. Tästä voidaan päätellä, että kiinnittämällä huomiota sosiaalisen vastuun viestinnässä erityisesti näihin asioihin, saadaan työnantajabrändistä houkuttelevampi erityisesti Z-sukupolven työnhakijoiden silmissä ja saa kiinnostumaan työnantajasta potentiaalisena työnantajana.

7.3 Liikkeenjohdolliset suositukset

Johtopäätöksissä käsiteltiin, miten työnantajabrändin houkuttelevuus näyttää rakentuvan erityisesti viestinnän uskottavuuden ja aitouden varaan. Liikkeenjohdollisena suosituksena tästä voisi ajatella, että organisaatioiden tulisi viestinnässään korostaa konkreettisia vastuullisuustekoja ja välttää liian kiillotettua viestintää, koska epäaitous heikentää työnantajabrändin uskottavuutta.

Lisäksi johtopäätöksissä pohdittiin, miten kiinnittämällä huomiota sosiaalisen vastuun viestinnässä erityisesti aitouteen, avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, kuten myös konkreettisten tekojen esille tuomiseen saadaan työnantajabrändistä houkuttelevampi Z-sukupolvelle. Tästä liikkeenjohdollisena

suosituksena voisi sanoa, että organisaatioiden olisi kannattavaa olla herättämättä epäselvyyttä tai toimia epärehellisesti, jos etenkin Z-sukupolvea halutaan houkutella yritykseen.

7.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimus

Tutkimuksen rajoituksena on pieni otoskoko – 48 vastaajaa, minkä vuoksi tuloksia ei voi laajasti yleistää, mutta tämä riittää tutkimuksessa kuvailevaan tarkasteluun. Jatkossa aihetta voisi tutkia suuremmalla aineistolla tai haastattelujen avulla.

Vastaajat pyrittiin rajaamaan Z-sukupolveen kyselyn kohderyhmän ja jakelukanavan perusteella, mutta vastaajien taustaa ei voitu varmistaa täysin. Toisaalta, koska lomake jaettiin sähköisesti, vastaajia oli mahdollista saada laajaltakin alueelta. Tulosten tulkinnassa tämä vaikutti niin, että vastaajat jäävät anonyymeiksi ja on vain luotettava, että vastaajat ovat Z-sukupolvea ja että he ovat vastanneet todenmukaisesti.

Toisaalta vastaaminen tapahtui silloin, kun vastaajalle itselle sopi. Kysely sisälsi sekä strukturoituja kysymyksiä ja avoimen kysymyksen. Pääpaino oli määrällisissä vastauksissa, mutta avoimet vastaukset täydensivät aineistoa tuomalla esiin vastaajien omia näkemyksiä. Tulosten tulkinnassa avoimet vastauslaatikot, joissa on mahdollisuus kirjoittaa paljon antavaa mahdollisuuden tarkentaa paremmin omaa vastaustaan. Lisäksi olennaisena se, että jos avointa vastausta ei keksi, voi ainakin valita ja vaikuttaa valmiilla vastausvaihtoehdoilla, jolloin saadaan edes jonkinlaista dataa. Lisäksi se, että vastaajilla on vapaus omien aikataulujensa mukaan vastata, lisää vastausten huolimattomuusvirheiden vähenemistä ja toisaalta vastaaminen rauhassa ja myös ajan kanssa parantaa vastausten laatua.

Kysymysten sisältö ja kysymysten lukumäärä oli myös pohdittu ja tarkistettu moneen otteeseen kohderyhmän ymmärtämistä ja keskittymisen parantamista ajatellen. Tulosten tulkinnassa on kuitenkin huomioitava, että aineistoon liittyy aina jonkin verran tulkinnanvaraisuutta. Vaikka vastaukset ovat pääosin selkeitä ja avoimet vastaukset melko lyhyitä, niitä tulkitaan eri tavoin: Jollekin tekijän lyhyeksi ajattelema kysely voi tuntua jollekin liian pitkältä tai kysymykset liian vaikeilta, jolloin moni lopettaa vastaamisen valitettavasti kesken. Lisäksi voi olla, että vaikka on tuotu esille tietojenhallinnan turvallisuutta ja anonymiteettiä, saatetaan ajatella, että ei voida olla rehellisempiä vastauksissa.

Tutkimus herätti myös jatkotutkimusaiheita. Esimerkiksi yrityksen sisäisen viestinnän vaikutusta ulkoiseen työnantajabrändiin olisi mielenkiintoista tarkastella tarkemmin. Lisäksi tutkimusta voisi jatkossa toteuttaa laadullisena tutkimuksena, esimerkiksi haastattelujen avulla, jolloin aiheesta saataisiin syvällisempää tietoa.

LÄHTEET

- Agrawal, S. – Ray, A. – Rana, N. P. (2024) Effectiveness of sustainability communication on stakeholder engagement: A multi-method qualitative assessment of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 32(1), 820–834.
- Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4(3), 185–206.
- Andruszkiewicz, K. – Wierzejski, T. – Siemiński, M. (2024) The effect of corporate social responsibility and sustainable development practices on employer branding. *Sustainability*, Vol. 16(7), 2654.
- Bachaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9(5), 501–517.
- Boehncke, A. G. (2023) The role of CSR in high potential recruiting. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 28(2), 249–273.
- Boehncke, G. (2024) Talents for future – do top talents care about CSR corporate communication in recruiting? *Strategic HR Review*, Vol. 21(1), 16–53.
- Borges, E. – Campos, S. – Teixeira, M. S. – Lucas, M. R. – Ferreira-Oliveira, A. T. – Rodrigues, A. S. – Vaz-Velho, M. (2023) How do companies communicate sustainability? A systematic literature review. *Sustainability*, Vol. 15(10), 8263. <https://doi.org/10.3390/su15108263>
- Churchu, B. – Kyongo, J. (2024) Enhancing employer branding among Generation Z through strategic social media campaigns: Critical review. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, Vol. 11(4), 488–493. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10417496>
- Dincer, B. – Dincer, C. (2022) Sustainable communication: Perceived motivation and nature of commitment. *Sustainability*, Vol. 14, 9783.
- Ekpebu, E. E. (2024) Corporate social responsibility communication strategies through social media and their influence on e-reputation in Nigeria. *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol. 13(8), 52–66.
- Eräranta, K. – Penttilä, V. (2021) *Vastuullinen viestintä*. Helsinki: Procommma Academic.
- Floreddu, P. B. – Cabiddu, G. (2016) Social media communication strategies. *Journal of Services Marketing*, Vol. 30(5), 490–500.
- Gandasari, D. – Tjahjana, D. – Dwidienawati, D. – Ichsan, M. (2024) How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, Vol. 11(1).
- Genc, R. (2017) The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, Vol. 8, 511–516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>

- Gintale, G. – Correia, R. – Venciūtė, D. – Lapinskienė, R. (2024) Sustainability and beyond: Decoding the influences of corporate social responsibility on employer brand attractiveness. *Cogent Business & Management*, Vol. 11(1).
- Healy, K. – Poole, J. (2022) Corporate morality: CSR and Generation Z purchasing habits. *Journal of Student Research*, Vol. 11(2). <https://doi.org/10.47611/jsrhs.v11i2.2503>
- Hendriana, E. – Christoper, A. – Zain, H. O. A. – Pricilia, N. (2023) The role of employer branding in work-life balance and employee retention relationship among Generation Z workers: Mediation or moderation? *Journal of Theory and Applied Management*, Vol. 16(1), 124–143.
- Homer, S. T. – Gill, C. M. G. D. (2022) How corporate social responsibility is described in keywords: An analysis of 144 CSR definitions across seven decades. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509221101141>
- Jayanthi, R. – Mathews, S. (2023) A study on strategic initiative for reinvigorating employee engagement among Gen Z. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, Vol. 6(1), 1–10.
- Johnston, K. A. – Taylor, M. (2018) Toward a theory of social engagement. In: *The Handbook of Communication Engagement*. <https://doi.org/10.1002/9781119167600.ch2>
- Kaoud, M. – Elbolok, M. (2022) The effect of employer branding through social media on employee engagement and employer attractiveness. *Smart Technologies for Business Success and Sustainability*, 451–463.
- Kalińska-Kula, M. – Staniec, I. (2021) Employer branding and organizational attractiveness. *European Research Studies Journal*, Vol. 24(1), 583–603.
- Klemenova, E. – Ereschenko, M. (2020) Communicative strategies of social media discourse. *E3S Web of Conferences*, Vol. 210, 16001.
- Kuphanga, D. (2024) Questionnaires in research: Their role, advantages, and main aspects. *ResearchGate publication*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15334.64325>
- Kwarcieńska, A. (2024) Good CSR practices aimed at employees as assessed by Generation Z. *Scientific Papers of Silesian University of Technology*.
- Leslie, B. – Anderson, C. – Bickham, C. – Horman, J. (2021) Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 33(1), 1–17.
- Liappis, H. – Pentikäinen, M. – Vanhala, A. (2019) *Menesty yritysvastuulla*. Helsinki: Edita.
- Lievens, F. – Slaughter, J. E. (2016) Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 3, 407–440.

Maj, J. – Kasperek, N. (2020) The influence of corporate social responsibility on employer attractiveness in Generation Z. *Contemporary Organisation and Management*, 241–251.
<https://doi.org/10.18778/8220-333-2.14>

https://www.researchgate.net/publication/348409603_The_Influence_of_Corporate_Social_Responsibility_on_the_Attractiveness_of_Employers_in_the_Perception_of_Generation_Z haettu 30.5.2026

Motilewa, D. – Worlu, R. E. – Gbervbie, M. A. C. – Agboola, M. G. (2016) Creating shared value: A paradigm shift from CSR. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol. 10(8).

Narayanan, S. (2022) Does Generation Z value and reward corporate social responsibility practices? *Journal of Marketing Management*, Vol. 38(6), 1–35.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2070654>

Nikolić, J. L. – Lazarević, S. (2023) Employer branding and employee value proposition for Generation Z in digital economy. *Marketing*, Vol. 53(3), 203–214.

Nizar, A. – Purba, A. – Padmiworo, T. – Faris, M. – Auwalin, I. (2024) The important key to communication in building employer branding. UNECE Conference Paper
https://unece.org/sites/default/files/2024-09/HRMT2024_S3_Indonesia_NizarPurbaPadmiFarisAuwalin_Document.pdf haettu 30.5.2026.

Pasanen, K. – Konu, H. – Koponen, J. (2023) Matkailuyrityksen vastuullisuusviestintä. *Matkailututkimus*, Vol. 19(1), 29–54.

Pellat, G. – Marty-Peyroux, C. (2025) Exploring the relationship between employee value proposition and organizational attractiveness in the context of a labor crisis: A focus on Generation Z. Teoksessa: *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 263–279. https://doi.org/10.1007/978-3-031-95068-1_13

Podnar, K. (2008) Communicating corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14(2), 75–81.

Pompper, D. (2017) *Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethical Public Relations*. Emerald. <https://doi.org/10.1108/9781787145856>

Sapsford, Roger (1999) *Survey research*. Sage Publications, London.

Soleha, F. Z. – Satrya, A. (2024) The impact of employer brand and CSR on job application intentions. *Eduvest Journal*, Vol. 4(9), 7682–770.

Šakytė-Statnickė, G. – Budrytė-Ausiejienė, L. – Luka, I. – Drozdova, V. (2023) Internal and external communication between employees of different generations. *Journal of Tourism and Services*, Vol. 14(26), 1–24.

Špoljarić, A. – Tkalac Verčić, A. (2021) Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of employer brand. *Journal of Communication Management*, Vol. 26(1), 130–148.

- Tebessi, S. et al. (2024) CSR communication after COVID-19. *Qualitative Market Research*, Vol. 27(4), 536–554. <https://doi.org/10.1108/QMR-09-2023-0131>
- Testarmata, S. – Fortuna, F. – Ciabbarri, M. (2018) The communication of corporate social responsibility practices through social media channels. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, Vol. 14(1), 34–49. <https://doi.org/10.22495/cbv14i1art3>
- Thang, N. N. – Rowley, C. – Mayrhofer, W. – Anh, N. T. P. (2023) Generation Z job seekers in Vietnam: CSR-based employer attractiveness and job pursuit intention. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 29 (3), 797–815. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2058217>
- Theurer, C. P. et al. (2018) Employer branding literature review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Thigpen, C. L. – Tyson, A. (2021) On social media, Gen Z and Millennial adults interact more with climate change content. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2021/06/21/on-social-media-gen-z-and-millennial-adults-interact-more-with-climate-change-content-than-older-generations/> haettu 30.5.2026.
- Thomsen, C. – Nielsen, A. E. (2009) CSR communication in SMEs. *Corporate Communications: An International Journal*. https://www.researchgate.net/publication/41141977_CSR_communication_in_small_and_medium-sized_enterprises_a_study_of_the_attitudes_and_beliefs_of_middle_managers haettu 30.5.2026.
- Trites, G. (2020) *Beyond Sustainability Reporting: The Pathway to Corporate Social Responsibility*. Business Expert Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=31267523&pq-origsite=primo> haettu 30.5.2026.
- Umoren, O. – Didi, P. U. – Balogun, O. – Abass, O. S. – Akinrinoye, O. V. (2022) Strategic digital storytelling techniques for building authentic brand narratives and driving cross-generational consumer trust online. *Gyanshauryam, International Scientific Refereed Research Journal*, 5(3), 238–261. <https://gisrrj.com/paper/GISRRJ225325.pdf>, haettu 2.6.2026.
- Urbancova', H. – Hudakova, M. (2017) Benefits of employer brand. *Economics and Sociology*, Vol. 10(4), 41–50. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/4>
- Vieira, J. – da Costa, C. G. – Santos, V. (2024) Talent management and Generation Z. *Administrative Sciences*, 14(3), 49.
- Walker, H. J. – Field, H. S. – Giles, W. F. – Berneth, J. B. (2008) Recruitment message reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81(4), 619–638. <https://doi.org/10.1348/096317907X252487>
- Örtenblad, A. (2016) *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context*. Edward Elgar Publishing.

LIITTEET

Liite 1. LinkedIn-julkaisu

Hei!

Olen Karoliina Annala, maisteriopiskelija Turun kauppakorkeakoulusta (Porin yksikkö). Teen gradua Z-sukupolven näkemyksistä työnantajien sosiaalisesta vastuullisuusviestinnästä – eli siitä, miten yritysten viestintä vaikuttaa mielikuvaan heistä työnantajina.

👉 Etsin Z-sukupolveen kuuluvia (synt. 1996–2012) vastaamaan lyhyeen kyselyyn. Mukana on 8 kysymystä, ja vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia.

Jos kuulut ikäryhmään – tai tunnet jonkun, joka kuuluu – olisi mahtavaa, jos voisit osallistua. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, vastaaminen on vapaaehtoista, ja kyselyn voi keskeyttää koska tahansa. Vastausaikaa on 21.4. asti.

Kiitos jo etukäteen avusta! 😊

Linkki kyselyyn: <https://lnkd.in/dqkuKRW6>

Show translation



**Fiil | PRO GRADU -KYSELY
Z-SUKUPOLVELLE**

forms.cloud.microsoft

Liite 2. Microsoft Forms -kyselylomake Z-sukupolvelle

PRO GRADU -KYSELY Z-SUKUPOLVELLE

Hei!

Olen Karoliina Annala, maisteriopiskelija Turun kauppakorkeakoulun Porin yksiköstä. Teen Pro gradu -tutkielmaani aiheesta "Sosiaalisen vastuullisuusviestinnän merkitys ulkoiseen työnantajabrändiin Z-sukupolven tavoittamiseksi".

Ohessa on 8 aiheeseen liittyvää kysymystä, johon haluaisin sinun vastaavan. Vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja kyselyn voi keskeyttää koska tahansa. Vastausaikaa on 21.4. asti.

Kiitos jo etukäteen avusta! 😊

* Pakollinen

1. TAUSTA: Paljonko sinulla on työkokemusta? *

- ☐ En ole ollut vielä työelämässä
- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

2. TAUSTA: Ikäsi? *

- ☐ 13-18-vuotias
- ☐ 19-21-vuotias
- ☐ 22-24-vuotias
- ☐ 25-27-vuotias
- ☐ 28-30-vuotias

3. TAUSTA: Sukupuolesi? *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu / En halua vastata

4. KÄSITTEITÄ:

- Työnantajabrändi:

Työn tuottaman toiminnallisen, taloudellisen ja psykologisen hyödyn kokonaisuus, joka tunnustetaan työnantajayritykseksi.

- CSR (Corporate Social Responsibility) eli yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen vastuu:

Sosiaalista vastuuta voidaan tarkastella laajemmin yrityksen yhteiskuntavastuun eli CSR:n näkökulmasta ja jaotella oikeudelliseen, eettiseen ja hyväntekeväisyysvastuuseen. CSR on yrityksen pitkäaikainen sitoumus parantaa kaikkien sidosryhmien taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista hyvinvointia liiketoimintansa kautta. Tähän kuuluvat esimerkiksi työpaikkapolitiikat ja kansanterveydelliset asiat, kuten myös kulttuurien, perinteiden, tapojen ja yhteisöllisyyden vaaliminen.

Miten tärkeänä pidät sitä, että työnantajat toimivat ja viestivät sosiaalisesti vastuullisesti? *

Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran tärkeää	Erittäin tärkeää
☐	☐	☐	☐	☐

5. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita arvioidessasi työnantajaa yleisesti? *

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran tärkeää	Erittäin tärkeää
Yritys edistää monimuotoisuutta ja osallisuutta	☐	☐	☐	☐	☐
Yrityskulttuuri on eettinen ja ihmisiä arvostava	☐	☐	☐	☐	☐
Työilmapiiri ja työhyvinvointi huomioidaan aidosti	☐	☐	☐	☐	☐
Yritys toimii reilusti ja tasavertaisesti kaikkia kohtaan	☐	☐	☐	☐	☐

6. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia vastuullisuusviestinnän piirteitä arvioidessasi sinulle uskottavaa ja kiinnostavaa työnantajaa? *

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran tärkeää	Erittäin tärkeää
Konkreettisten tekojen esille tuominen	☐	☐	☐	☐	☐
Johdonmukaisuus tekojen ja viestinnän välillä	☐	☐	☐	☐	☐
Avoimuus ja läpinäkyvyys	☐	☐	☐	☐	☐
Työntekijätarinat	☐	☐	☐	☐	☐
Tarinallisuus	☐	☐	☐	☐	☐
Vuorovaikutteisuus	☐	☐	☐	☐	☐
Ihmisläheisyys	☐	☐	☐	☐	☐
Visuaalisuus	☐	☐	☐	☐	☐
Kantaaottavuus	☐	☐	☐	☐	☐
Sisältö on sosiaalisessa mediassa	☐	☐	☐	☐	☐
Sisältö on nopeasti ja helposti omaksuttavaa	☐	☐	☐	☐	☐

7. Millaisia ajatuksia ja tunteita työnantajan sosiaalisen vastuun viestintä sinussa herättää? *

8. Mitkä asiat heikentävät luottamustasi työnantajan sosiaalisen vastuun viestintään? *

- ☐ Vähäinen avoimuus ja läpinäkyvyys
- ☐ Vastuullisuusviestintä ei ole jatkuvaa
- ☐ Liiallinen "kiillottelu" / epärealistisuus
- ☐ Puhe on liian yleisellä tasolla
- ☐ Epäjohdonmukaisuus tekojen ja viestinnän välillä
- ☐ Muu

Liite 3. Tekoälyn käyttöä koskeva ilmoitus

Olen käyttänyt generatiivisena tekoälytyökaluna OpenAi ChatGPT:tä Pro gradu -tutkielmani tukena. Vakuutan, että olen käyttänyt tekoälyä ohjeiden mukaisesti. Tutkielmassa mainitut lähteet on itse luettuja ja läpikäytyjä.

Tekoälyn olen hyödyntänyt, sillä opinnoissa on kehoitettu tekoälyn ohjeiden mukaiseen ja hyödylliseen käyttämiseen. Tekoälyn kautta teksti on myös ollut mahdollista saada ymmärrettävämpään ja samalla akateemisempaan suuntaan.

Käytön vaiheet ja käyttötarkoitus -esimerkit:

Kirjallisuuskatsaus: Tutkimuksen aiheen tarkentaminen, valmiin tekstin tiivistys ja yleisten kehitysehdotusten ymmärtäminen, teoriasisällön vastaaminen tutkimuskysymyksiin ja -ongelmiin, kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen kokonaisrakenteen kehitysehdotukset.

Esimerkkikysymys 13.9.2024: Auttaisitko luomaan markkinointiin liittyvän aihepiirin, joka pitäisi sisällään nämä aiheet?

Metodologia: Eri metodologioiden sopivuuden ja hyötyarvon vertailu eri metodologioihin, kyselyalustojen vertailu, kyselylomakkeen teemojen jaottelu tutkimuksen teorian pohjalta, alustavan valmiin julkaisutekstin ja lomakepohjan arvioiminen ja kehitysehdotukset (esimerkiksi kysymysten tiivistäminen, toisto ja sanamuodot).

Esimerkkikysymys (20.3.2026): Teen kyselytutkimuksen LinkedIniin, tässä valmis kyselypohja. Millaisia huomioita tai mahdollisia korjauksia löytäisit tästä?

Tulokset sekä johtopäätökset ja pohdinta: Loppuresurssien pohdinta esimerkiksi erilaisten työkalujen hyödyntämisessä ja ajankäytön optimoinnissa.

Esimerkkikysymys (24.4.2026): Miten neuvoisit ajankäytön suhteen näiden eri työvaiheiden osalta?

Lisäksi olen käyttänyt 30.5.-17.6.2026 ajalla tekoälyä lähdeluettelon järjestämisessä, oikean lähdeviittaustavan tarkistamisessa ja teknisten loppuviilausten tekemisessä.

Esimerkkikysymys: Voisitko tarkistaa näiden lähteiden oikean lähdeviittaustavan Turun yliopiston Tieteellisen kirjoittamisen oppaasta ja samalla järjestää aakkosjärjestykseen?