

Työnantajabrändäys oppilaitoksissa **Opiskelijoiden houkuttelu etupainotteisella rekrytoinnilla**

Emmi Partanen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2019
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Restonomi (AMK)
Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Tekijä(t) Partanen, Emmi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2019
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Työnantajabrändäys oppilaitoksissa Opiskelijoiden houkuttelu etupainotteisella rekrytoinnilla		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Minna Tunkkari-Eskelinen		
Toimeksiantaja(t) Lapland Staff Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehostaa matkailualan opiskelijoiden tavoittamista työnantajabrändäyksen ja etupainotteisen rekrytoinnin keinoin. Tarkoituksena oli löytää ehdotuksia siitä, kuinka työnantajat voisivat kohentaa sekä itseensä että koko alaan liitettyjä mielikuvia tulevien ammattilaisten silmissä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella kyselyllä matkailu- ja luontoalan opiskelijoille. Tiedonkeruu tapahtui internetpohjaisella tutkimuslomakkeella keväällä 2019. Vastauksia saatiin yhteensä 109 kappaletta. Kysymystyyppin mukaan tulokset analysoitiin joko ristiintaulukoiden tai luokitellen.</p> <p>Tulosten mukaan opiskelijat kuulisivat avoimista työpaikoista mieluiten oppilaitoksen kautta, minkä jälkeen suosituimpia olivat erilaiset sähköiset kanavat, kuten sosiaalinen media. Suurin osa vastaajista olikin hyödyntänyt oppilaitosyhteistyötä kiinnostavien työnantajien löytämiseen. Mielekkäimpiä yhteistyömuotoja olivat harjoittelu- ja työssäoppimisjakso, oppilaitoksilla järjestettävät rekrytointimessut sekä molemminpuolinen vierailutoiminta. Työnantajabrändissä arvostettiin hyvää johtamista ja viihtyisää työyhteisöä. Lisäksi opiskelijat toivovat työnantajan toiminnalta oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella etupainotteinen rekrytointi olisi kannattava tapa varmistaa tulevaisuuden osaaminen matkailualan yrityksissä. Sen tehokas toteuttaminen vaatii kuitenkin riittävästi resursseja, huolellista suunnittelua ja sisäisten toimintatapojen kehittämistä. Matkailualan työnantajat voivat soveltaa tuloksia työnantajabrändäyksen kehittämiseen etenkin opiskelijoiden näkökulmasta. Toiminnalla lisätään sekä työnantajien että koko alan vetovoimaisuutta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työnantajabrändäys, etupainotteinen rekrytointi, oppilaitosyhteistyö		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) -		

Author(s) Partanen, Emmi	Type of publication Bachelor's thesis	Date October 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 60	Permission for web publication: x
Title of publication Employer Branding at Learning Institutions Attracting Students by Forward Focused Recruitment		
Degree programme Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by Lapland Staff Oy		
Abstract <p>The aim of the thesis was to improve reaching tourism students by employer branding and forward focused recruitment. The purpose was to find suggestions for how the employers could enhance current images associated with their company and the entire tourist industry in the eyes of future professionals.</p> <p>The study was conducted as a quantitative study and the target group was students in the field of tourism and nature. Data was collected with an internet survey in spring 2019. In total, there were 109 respondents. Depending on the type of the question, the responses were analysed with cross-tabulation or classification.</p> <p>According to the results, the students would rather hear about the open positions from their learning institutions. Thereafter, the most popular ways of learning about new employers were digital channels, such as social media. The majority of the respondents had already used cooperation with learning institutions to find interesting employers. The most meaningful forms of cooperation were practical trainings, job fairs held at learning institutions and mutual visits between institutions and companies. The most appreciated values in employer branding among students were good leadership and atmosphere in a work community. In addition, students expected equity and equality from an employer.</p> <p>Based on the study, forward focused recruitment would be an effective way to ensure future availability of workforce in tourist industry, but its effective implementation requires a lot of planning, resources and development of internal processes. The results may be applied to develop the employer brands of the tourism employers, especially from students' point of view, to increase the attractiveness of employers and the entire business.</p>		
Keywords/tags (subjects) Employer branding, forward focused recruitment, cooperation with learning institutions		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Nuoria houkutellaan työnantajabrändillä ja samaistuttavilla arvoilla	3
2	Tutkimusasetelma	4
3	Toimeksiantaja Lapland Staff.....	7
4	Työnantajabrändäys.....	9
4.1	Työnantajabrändäyksen käsitteistö	12
4.2	Työnantajabrändin kehittäminen.....	16
4.3	Nuorempien sukupolvien odotukset työnantajabrändille	19
5	Etupainotteinen rekrytointi	24
5.1	Matkailualan vetovoimaisuuden lisääminen oppilaitosyhteistyöllä	25
5.2	Opiskelijoiden tavoittaminen etupainotteisella rekrytoinnilla.....	26
5.3	Oppilaitosyhteistyön toteuttaminen.....	28
6	Tutkimustulokset	33
6.1	Etupainotteinen rekrytointi tavoittaa opiskelijat.....	35
6.2	Työnantajabrändissä arvostetaan hyvää työyhteisöä ja tasa-arvoista johtamista.....	38
6.3	Lapin kausityön kansainvälisyys kiinnostaa.....	40
7	Johtopäätökset.....	43
8	Pohdinta	46
	Lähteet	50
	Liitteet	53
	Liite 1. Tutkimuslomake	53
	Kuviot	
	Kuvio 1. Lapland Staffin kausikohtainen henkilöstömäärä	8
	Kuvio 2. Työntajamaineen ulottuvuuksia.....	12
	Kuvio 3. Työnantajabrändäyksen käsitteellinen viitekehys	13

	2
Kuvio 4. Työnantajabrändin muodostuminen	14
Kuvio 5. Opiskelijoiden mieluisimmat kanavat kuulla avoimista työpaikoista.....	35
Kuvio 6. Opiskelijoiden hyödyntämät oppilaitosyhteistyön muodot.....	38
Kuvio 7. Yrityksen ominaisuuksien tärkeys työnantajan maineessa	39
Kuvio 8. Opiskelijoiden toiveet koskien tulevaisuuden työpaikkaa	40
Kuvio 9. Lapin kausitöihin houkuttelevat asiat	41
Kuvio 10. Lappiin lähtemistä auttavat ennakkotiedot	42

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen vastaajien jakauma	34
Taulukko 2. Opiskelijoiden kiinnostus eri oppilaitosyhteistyömuotoja kohtaan	37

1 Nuoria houkutellaan työnantajabrändillä ja samaistuttavilla arvoilla

Viime vuosina koko Suomen matkailu on ollut noususuhdanteessa, mutta etenkin Lapin matkailutoiminnan kehitystä on ollut ilo seurata. Suuremmat matkailijamäärät ovat kuitenkin tarkoittaneet myös suurempia resursseja alueen yrittäjiltä, mukaan lukien kasvava henkilöstötarve etenkin talvikausien aikana. Avoimien työpaikkojen täyttäminen onkin osoittautunut haastavaksi monille Lapin yrityksille, joista merkittävä osa kokee työvoimapulan esteeksi liiketoiminnan laajentamiselle. Myös tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Lapland Staff on kokenut ammattitaitoisen henkilökunnan tavoittamisen haasteelliseksi. Ilmiön ajankohtaisuutta kuvaa se, että matkailualan työnantajien ja työvoiman kohtaamisen edistäminen nostettiin osaksi hallituksen toimenpidesuunnitelmaa vuosina 2017–2019. Ongelman ratkaiseminen on tärkeää sekä yksittäisten yritysten että koko toimialan kannalta. Henkilökunta kuuluu palveluliiketoiminnan keskeisimpiin kilpailutekijöihin, kun taas laadukkaat palvelut varmistavat sen, että matkailijat saapuvat Lappiin vielä tulevaisuudessakin.

Matkailuyritysten rekrytointia haittaa muun muassa toimialan huonontunut imago, jonka vetovoima ei riitä houkuttelemaan työntekijöitä. Toisaalta muillakin toimialoilla ollaan rekrytoinnin murroksessa, kun työnhakijoiden odotukset työelämää kohtaan muuttuvat yhteiskunnan kehityksen myötä. Tutkimuksien mukaan etenkin Y- ja Z-sukupolvien käsitykset työelämästä poikkeavat edellisistä sukupolvista. Tämä vaikuttaa siihen, millaisista työnantajista nuoret kiinnostuvat. Y- ja Z-sukupolvet ovat siitä ajankohtainen kohderyhmä, että he ovat parhaillaan astelemassa muokkaamaan työelämän normeja. Työn itseisarvoa enemmän nuorilla painavat muut työnantajan tarjoamat lisäarvot, kuten johtaminen ja työympäristö. Myös samaistuttavat arvot ja työ-kulttuuri vaikuttavat päätökseen hakeutua työnantajan palvelukseen. Työnantajan kannalta oikeiden asioiden tarjoaminen työnhakijoille edellyttää huolellista tutustumista kohderyhmään. Työnantajabrändäystä kohdistetaan yhä enemmän tietyille kohderyhmille ja ennakoivasti myös passiivisiin työnhakijoihin, kuten opiskelijoihin. Nuoret ovat herkempiä reagoimaan työnantajabrändäykseen ja imevät vaikutteita esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Aiemman tutkimustiedon valossa parhaiten

nuorempia sukupolvia houkuttelevat ne työnantajat, jotka onnistuvat perustelemaan, miksi juuri heidän yrityksessään kannattaa työskennellä. Nykypäivän rekrytoinnissa työnantaja ei ole enää ainoa, joka sanelee vaatimuksia työntekijälle vaan myös päinvastoin.

Tässä opinnäytetyössä matkailualan työvoimahaasteita lähestytään työnantajabrändäyksen ja oppilaitosten kautta tapahtuvan etupainotteisen rekrytoinnin avulla. Keinoilla pyritään löytämään työkaluja matkailu- ja luontoalan opiskelijoiden tavoittamiseen työmarkkinoilla sekä luomaan myönteisempiä mielikuvia toimialan työnantajista. Aiempien tutkimuksien mukaan työnantajabrändäyksestä on hyötyä etenkin Lapin talvikausien kaltaisissa tilanteissa, joissa työvoimasta käydään kovaa kilpailua. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella kyselyllä, johon vastasivat matkailu- ja luontoalan opiskelijat eri koulutusasteilta ympäri Suomea. Tutkimuksella kartoitettiin opiskelijoiden mielipiteitä eri työnetsimistavoista, työelämän arvostuksenkohteista sekä Lapin kausityöstä.

2 Tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on opiskelijoiden houkuttelu matkailuyritysten palvelukseen. Ratkaisuja etsitään työnantajabrändäyksestä ja etupainotteisesta rekrytoinnista, joiden avulla tavoitellaan vielä toistaiseksi opiskelevia, mutta tulevaisuudessa työtä etsiviä ammattilaisia. Toiminnalla luodaan myönteisiä mielikuvia työnantajista ja kontakteja toimialan opiskelijoihin (Järvinen & Korosuo 1992, 49). Opinnäytetyön toimeksiantaja Lapland Staff saa runsaasti työhakemuksia, mutta hakijoiden soveltuvuus tehtäviin ei vastaa toivottua. Ammattitaidon varmistamiseksi yritys haluaisi tavoittaa tehokkaammin etenkin matkailu- ja luontoalan opiskelijat, jotka valittiin tutkimuksen kohderyhmäksi. Moni tämän hetkisistä opiskelijoista kuuluu Y- tai Z-sukupolviin, joilla on vanhempiinsa verrattuna eriävät käsitykset työelämästä. Poikkeavat odotukset ja arvostuksen kohteet vaikuttavat myös siihen, mistä ja millaisia työpaikkoja nuoret hakevat. Onnistuneen työnantajabrändäyksen kannalta on oleellista tuntea kohderyhmänsä kiinnostuksen kohteet ja löytää niistä työnanta-

jan vahvuuksiin kuuluvat ominaisuudet, joita hyödynnetään työpaikkojen markkinoinnissa. Tehokkaimmin nuoret tavoitetaan heidän omista verkostoistaan, kuten sosiaalisesta mediasta ja oppilaitoksista. Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten opiskelijoita houkutteleva työnantajabrändi kehitetään?
- Miten työnantajan vetovoimaisuutta lisätään etupainotteisen rekrytoinnin avulla?

Ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan empiirisellä tutkimuksella, jota varten tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen ote. Tämä tutkimusote edellyttää nykyisten teorioiden ja tutkimuksien tuntemista. Teorialähtöisen tarkastelun tavoitteena on yleistyksen vieminen käytäntöön tai sen pätevyyden testaaminen. (Kananen 2015, 63–67.) Esimerkiksi työnantajabrändäyksestä löytyy jo ennestään tutkimustietoa, vaikka ilmiö on vielä suhteellisen tuore ja vähän hyödynnetty Suomessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla testataan, kuinka hyvin aiheeseen liittyvät teorit pätevät tutkimuksen kohderyhmään eli tässä tapauksessa opiskelijoihin. Aiemmin kehitettyjä teorioita tulisikin aika ajoin testata uudelleen toimintaympäristön muuttuessa. Tämän päivän henkilöstöhankintaa muuttavat esimerkiksi ihmisten suhtautuminen työhön ja sosiaalisen median yleistyminen, jolloin vanhoja toimintatapoja voi olla hyväkin kyseenalaistaa. (Mts. 198.)

Määrälliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan opinnäytetyön aineisto kerättiin tutkimuslomakkeella, jota jaettiin matkailu- ja luontoalan opiskelijoille. Kysely toteutettiin sähköisellä Webropol-työkalulla, ja tiedonkeruu tapahtui kolmen viikon aikana huhtikuussa 2019. Oleellinen osa onnistunutta tutkimuslomaketta on kysymysten oikeanlainen asettelu. Aiempiin teorioihin perehdyttiin huolellisesti, jotta niiden pohjalta osattaisiin johtaa luotettavia mittareita. Kun ilmiö tunnetaan, voidaan tutkittaville esittää täsmällisiä kysymyksiä esimerkiksi siitä, mitkä seikat vaikuttavat työnantajayrityksestä syntyviin mielikuviin. Kysymysten luotettavuuteen vaikuttaa myös se, ymmärtääkö vastaaja kysymykset oikein, onko vastaajalla kysymysten edellyttämä

tieto ja haluaako vastaaja antaa kysymyksiin liittyvän tiedon (Kananen 2008, 25). Tutkimuslomakkeessa pyrittiin selkeään asetteluun sekä yksiselitteisiin vastausohjeisiin ja kysymyksiin (ks. liite 1.). Vastaajien lähtökohdat otettiin huomioon arkisessa kielenkäytössä, joka on opiskelijoille ennestään tuttua. Vieraammiksi oletettuja käsitteitä avattiin kysymysten yhteydessä. Väärinymmärryksiä pyrittiin ehkäisemään teettämällä kysely testivastaajilla ennen varsinaista tutkimusta, mutta vastausten perusteella ei tehty muutoksia. Selkeyden vuoksi lomakkeen kysymykset ryhmiteltiin aiheittain. Mielenkiinnon herättävät kysymykset pyrittiin sijoittamaan lomakkeen alkuun ja henkilötiedot loppuun. Lomake pidettiin mahdollisimman ytimekkäänä huomioiden saatesanojen pituus ja kysymysten määrä. Suurin osa kysymyksistä oli sekamuotoisia eli suljettujen vaihtoehtojen lisäksi ne sisälsivät yhden avoimen kohdan vastausvaihtoehdoille, joita ei osattu lomaketta tehdessä huomioida. Vastaushalukkuuden varmistamiseksi käytettiin tarvittaessa vaihtoehtoa ”en osaa sanoa” tai kysymys jätettiin vapaaehtoiseksi. Joissain kysymyksissä vastausten määrää rajoitettiin tarkempien tuloksien saavuttamiseksi. (Heikkilä 1998, 48–52.) Tutkimustuloksia analysoitiin eri tavoilla riippuen kysymyksen luonteesta. Suljettujen kysymysten määrälliseen ristiintaulukointiin käytettiin SPSS-ohjelmaa, jonka avulla vastauksista etsittiin riippuvuuksia. Lisäksi vastauksia vertailtiin Webropol-työkalulla, jolla saatiin selville, vastasivatko esimerkiksi eri opiskeluasteiden opiskelijat toisistaan poikkeavasti. Vähäisen määrän takia avoimien kysymysten tulokset analysoitiin luokittelemalla vastaukset manuaalisesti laskentataulukko-ohjelma Exceliä käyttäen.

Tieteellisen opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uskottavaa ja luotettavaa tietoa (Kananen 2015, 90). Kun tutkimuksen kohteena on ihminen tai joukko ihmisiä, eivät alun perin luonnontieteiden tutkimiseen kehitetyt mittarit ole aina päteviä, sillä ihmisten käytös, tunteet ja ajatukset lisäävät sattuman vaikutusta tutkimustuloksiin. Luotettavuuskysymyksiä punnittiin tutkimuksen alusta alkaen, sillä myöhemmin niihin voi olla haastavaa vaikuttaa. (Kananen 2010, 69.) Virheellisiä tuloksia pyrittiin ennaltaehkäisemään huolellisella suunnittelulla, teoriaan perehtymisellä sekä vaiheiden dokumentoinnilla. Kysymyksenasettelun lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen virhemahdollisuudet piilevät useasti siinä, että johtopäätösten tulisi olla yleistettävissä koko populaatioon eli kohderyhmään (Kananen 2008, 70). Opinnäytetyön puitteissa

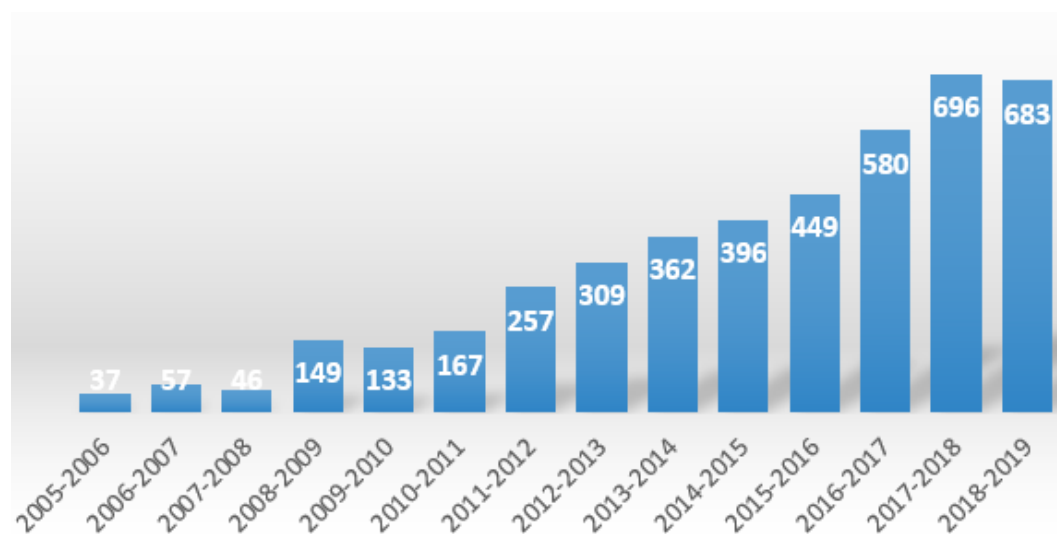
kaikkia asianomaisia ei kuitenkaan ole mahdollista tutkia, ja siksi tutkimukseen valitaan otos eli ilmiötä edustava joukko. Mikäli valittu joukko ei vastaa todellista kohde-ryhmää, saattaa se vääristää tuloksia. (Kananen 2015, 200.) Tämän tutkimuksen populaatioon kuuluivat Suomen matkailu- ja luontoalan opiskelijat toisella asteella sekä korkeakouluissa. Otos valittiin todennäköisyyteen perustumattomalla harkinnanvaraisella otannalla, jolloin tulokset eivät ole täysin luotettavasti yleistettävissä koko joukkoon (Kananen 2008, 73–74). Tarkemmin sanottuna käytössä oli lumipallo-otanta, jossa tutkijan valitsevat avainhenkilöt johdattavat toisten informanttien luokse (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006; viitattu Sarajärvi & Tuomi 2002). Avainhenkilöinä toimivat tutkijan omat kontaktit eli muut ammattikorkeakouluopiskelijat sekä ammattioppilaitosten opettajat. Tarkoituksena oli, että ammattioppilaitosten opettajat jakavat kyselyä oppitunneilla. Heitä muistutettiin asiasta sähköpostitse tiedonkeruun aikana. Ammattioppilaitoksia varten haettiin tutkimusluvat sekä suostumus alaikäisten vanhemmilta. Suunnitelmana oli kohdentaa kysely ainoastaan ammatillisen perustutkinnon opiskelijoille, kunnes huomattiin, etteivät he riitä muodostamaan riittävän edustavaa joukkoa luotettavien tuloksien saamiseksi. Siksi lisäksi lähdettiin tavoittelemaan ammattikorkeakouluopiskelijoita tutkijan omien kontaktien kautta, jolloin kyselyä jaettiin esimerkiksi Facebook- ja WhatsApp-ryhmien kautta. Ryhmät olivat suljettuja muilta kuin alan opiskelijoilta. Restonomien eli matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijoiden vastauksista ei voida eritellä, suuntautuivatko heidän opintonsa juuri matkailun vai jonkin muun palveluliiketoiminnan pariin. Kokonaisuudessaan aineistoa pyrittiin keräämään mahdollisimman monipuoliselta joukolta, jotta esimerkiksi opiskelijoiden paikkakunta, opiskeluvuosi tai oppilaitoksen opetus eivät aiheuttaisi vinoumaa tuloksiin.

3 Toimeksiantaja Lapland Staff

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi matkailualan henkilöstöpalveluyritys Lapland Staff, joka on osa Lapland Safaris Groupia. (Lapland Staff n.d.) Lapland Safaris on toiminut safarialan tiennäyttäjänä vuodesta 1982 lähtien ja noussut alan suurimaksi pohjoismaiseksi toimijaksi. Yhdessä Lapland Hotels Oy:n kanssa Lapland Safa-

ris Group Oy muodostaa Suomen suurimman yksityisen matkailuryhmittymän. Suomessa se palvelee vuosittain noin 150 000 asiakasta, joista yli 90 % on ulkomaalaisia. (Lapland Safaris pelasti joulupukin 2015.) Lapland Safaris tarjoaa kattavan valikoiman palveluita valmiista ohjelmista ryhmille räätälöityihin paketteihin. Tarjolla olevia aktiviteetteja ovat muun muassa moottorikelkkailu, lumikenkäily, joulupukin tapaaminen ja arktiset eläimet, kuten porot ja valjakkokoirat. (Lapland Safaris n.d.)

Lapland Staff työllistää vuosittain mittavan määrän työntekijöitä Lapland Safariksen tarjoamiin ohjelmopalvelualan toimenkuviin. Työnimikkeitä ovat esimerkiksi safariopas, bussioipas, varustetyöntekijä ja Front Desk-työntekijä. (Lapland Staff n.d.) Työsopimuksia tehdään pääasiassa talvikaudelle, joka käsittää marras–huhtikuun välisen ajan. Ainoastaan joulukauden kestävät työsopimukset sijoittuvat yleisimmin marraskuun lopusta tammikuun alkuun. Rekrytoitavien työntekijöiden määrä on kasvanut lähes vuosittain (ks. kuvio 1.). Hieman alle puolet kausityöntekijöistä koostuu ainoastaan joulukauden ajan työskentelevistä. Ohjelmopalvelualan toimenkuviin hakeutuvilta työntekijöiltä toivotaan hyvää englannin kielen taitoa, asiakaspalvelutaitoja ja tietyissä työtehtävissä ajokorttia. Aiempaa kokemusta alalta ei vaadita, sillä työnantaja järjestää kattavan koulutuksen ja perehdytyksen sisältäen esimerkiksi ensiapu- ja erätaitojen opettelua. Kaiken kaikkiaan työntekijöiltä toivotaan hyvää asennetta, sillä työ tapahtuu asiakaspalvelun parissa ja Lapin vaativissa ääriolosuhteissa. (Tammisto 2019.)



Kuvio 1. Lapland Staffin kausikohtainen henkilöstömäärä (Tammisto 2019.)

Lapland Staff kokee Lapin ohjelmapalvelualan rekrytinnin suurimmiksi haasteiksi palkkatason, rekrytoitavien työntekijöiden määrän ja sellaisten työhön sopivien hakijoiden puuttumisen, joilla olisi esimerkiksi riittävä kielitaito ja kokemusta moottorikelkalla ajosta. Kilpailueduikseen yritys näkee esimerkiksi työntajan useimmissa kohteissa järjestämän asumisen ja sisäiset etenemismahdollisuudet. Lapland Safaris Groupin taholta työvoimailmiöön on reagoitu parantamalla henkilökuntaetuja ja sopimalla paikallisesti ilta- ja yöllisistä. (Tammisto 2019.)

Tällä hetkellä Lapland Staff ilmoittelee avoimista työpaikoista omien verkkosivujen lisäksi Facebookissa, TE-palveluiden verkkosivuilla, Duunitori.fi ja Monsteri.fi - verkkosivuilla sekä satunnaisesti paikallislehdissä. Erilaisissa rekrytointitapahtumissa vierailaan noin 3–4 kertaa vuodessa. Tapahtumat ovat toistaiseksi keskittyneet Rovaniemen alueelle, vaikka 80 % hakijoista tulee muualta. Oppilaitosyhteistyötä Lapland Staff on toteuttanut tähän mennessä yhden paikallisen ammattiopiston kanssa. Nykyisen oppilaitosyhteistyön kautta on saatu harjoittelijoita, mutta ainakaan toistaiseksi moni harjoittelijoista ei ole päätenyt työntekijäksi asti. Toisaalta etupainotteinen rekrytointi vaatii pitkäjänteistä työtä, jonka tulokset saattavat näkyä vasta vuosienkin päästä.

4 Työnantajabrändäys

Kiristyneessä työvoimatilanteessa työnantajabrändäys on yrityksen keino perustella, miksi juuri heidän organisaatiossaan kannattaa työskennellä. Perinteisesti työpaikan valintaan ovat vaikuttaneet vahvasti työnkuva ja työtehtävät, mutta nykyään erottakseen muista työnantajista on pystyttävä tarjoamaan muutakin. Eiväthän liiketoiminnassakaan pelkkä tuotannon tehostaminen ja tekninen kehitys ole enää takeita menestykselle, ja sama ilmiö koskee myös henkilöstöhankintaa. Sekä kuluttajat että työnhakijat etsivät lisäarvoa uusista asioista, kuten henkilökohtaisesta arvomaailmasta. Tarttumapintaa myönteisille mielikuville luodaan esimerkiksi tiettyjä moraa-

leja tukevien tarinoiden avulla. (Pitkänen 2001, 9.) Myös omaksi koettu yrityskulttuuri voi olla tärkeänä perusteena hakeutua tietyn työnantajan palvelukseen. Yrityskulttuuri kuvastaa sitä, miten yrityksessä on tapana tehdä asioita (Metther & Rope 2001, 57). Käytännössä työnantajabrändäyksen korostuminen tulee esille esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. Siinä missä ennen keskityttiin siihen mitä työnhaikijalta odotetaan, niin tänä päivänä aloitetaan kertomalla, millainen yritys on kyseessä, mitä se edustaa ja mitä se tarjoaa työntekijöilleen. (Pitkänen 2001, 76.) Työnantajabrändin kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, mutta onnistuessaan se on vaikeasti kopioitava kilpailuetu. Tunnetusta brändistä on hyötyä etenkin Lapin talvikausien kaltaisissa tilanteissa, joissa osaajista on pulaa. (Salli & Takasalo 2014.)

Työnantajabrändi on sen verran tuore ilmiö, että siihen liittyvistä käsitteistä puhutaan ristiin esimerkiksi työnantajakuvana, yrityskuvana tai yrityksen maineena. Niiden eroja käsitellään myöhemmässä luvussa, mutta yleisesti voidaan sanoa, että kaikilla käsitteillä viitataan yrityksen mielikuvallisiin, aineettomiin ominaisuuksiin (Pitkänen 2001, 7). Yritysmielikuvat itsessään eivät ole uusi ilmiö, sillä ne ovat läpi historian vaikuttaneet liiketoiminnan menestykseen. Sen sijaan uutta on se, kuinka suuri merkitys mielikuvilla nykypäivänä on ja millaisia mielikuvia suositaan eli mihin sidosryhmät kiinnittävät huomiota. (Mts. 26–27.) Varsinkin nuoremmat sukupolvet odottavat kaiken olevan avointa ja löydettävissä, minkä takia yritysten brändi ja siihen liittyvä viestintä ovat nousseet aivan uuteen arvoon. Y- ja Z-sukupolvi muodostavat mielikuvia esimerkiksi sosiaalisen median perusteella. (Tienari & Piekkari 2011, 16.) Työnantajabrändäyksen asiantuntijat Richard Mosley (2014, 81) ja Helen Rosethorn (2009, 19) muistuttavat, että jokaisella organisaatiolla on jonkinlainen maine työnantajana huolimatta siitä, onko sitä tarkoituksella rakennettu. Ovatpa työnantajaan liitetyt mielikuvat myönteisiä tai eivät, niin nykyiset ja entiset työntekijät levittävät niitä eteenpäin. Yrityskuvan tutkimuksen edelläkävijän David Bernsteinin (1986, 7–8) mukaan yritykset viestivät sekä tarkoituksella että tahtomattaan. Mikäli viesti ymmärretään väärin, on vika harvoin vastaanottajassa. Jos yrityksen viestinnässä on puutteita, käy yleensä niin, että ihmiset ottavat viestinnän omiin käsiinsä ja perustavat mielikuvansa yleistyksien pohjalta. Myös vaikeneminen on viesti, joka tulkitaan herkästi asioiden peittelyksi. Käytännössä yrityksen on siis helppo tiedottaa liian vähän, mutta lähes mahdotonta tiedottaa liikaa.

Työnantajamielikuvat muodostuvat työsuhteen koko elinkaaren (*employee lifecycle*) ajan. Elinkaareen kuuluvat vaiheet ovat työnhakija, työntekijä ja entinen työntekijä. (Rosethorn 2009, 51-52.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään potentiaalisen työnhakijan aivan ensimmäisiin kosketuksiin organisaation kanssa, jolloin henkilö ei välttämättä vielä edes etsi uutta työtä. Myönteisten mielikuvien luominen ja avoimien työpaikkojen markkinointi liittyvät vahvasti tähän vaiheeseen prosessia. Myöhempiä työnhakijan läpikäymiä vaiheita ovat itse rekrytointiprosessi, työnhakijoiden arviointi ja valinta työtehtävään. Uusien työntekijöiden houkuttelemisen lisäksi työnantajabrändäys on hyvä keino sitouttaa nykyisiä työntekijöitä, jolloin rekrytointeja ylipäättään tarvitaan vähemmän. Tutkimusten mukaan onnistunut työnantajabrändi vähentää irtisanoutumisien määrää merkittävästi. Sisäiset rekrytoinnit ovat kustannustehokkaita ja luovat nykyiselle henkilökunnalle mielikuvia hyvistä etenemismahdollisuuksista. (Salli & Takasalo 2014.)

Työnantajabrändäyksen perusajatuksena on se, että työsuhteen tulisi antaa jotain molemmille osapuolille. Kyse on siitä, mitä yritys on valmis antamaan työntekijän sitoutumisesta. Palkan ja muiden rahallisten kannustimien lisäksi sitoutumiseen vaikuttavat aineettomat tekijät, kuten hyvä työilmapiiri, huomionosoitukset onnistumisista sekä tuotteet ja brändit, joiden takana työntekijä voi ylpeästi seistä. Vastineeksi työntekijä antaa työnantajan käyttöön omaa aikaansa ja ammattitaitoaan. (Rosethorn 2009, 43.) Työnantajamaineeseen vaikuttavista ulottuvuuksista on olemassa hypoteettinen malli, joka perustuu tutkimuksiin sekä julkiseen keskusteluun (ks. kuvio 2). Kuvio maalaillee yleisesti hyviä ominaisuuksia työnantajassa, mutta niiden tärkeys riippuu henkilön omista arvoista ja tilanteesta. Näin ollen ominaisuuksien vastakohtaan eivät automaattisesti tee huonoa työnantajaa kaikkien työnhakijoiden silmissä. Kuviossa vastuullinen liiketoiminta käsittää niin ilmastoon ja ympäristöön, talouteen kuin työntekijöihin liittyvät vastuut. Tulevaisuuden näkymissä työntekijöiden kannalta oleellista ovat työnantajan mahdollistamat kasvu-, kehitys- ja etenemismahdollisuudet. Rahalliset kannustimet ovat tärkeitä, mutta eivät välttämättä merkitse kaikkea, mikäli muut osa-alueet toimivat erityisen hyvin. Johtajuudessa etenkin yksilöiden arvostus ja eettinen toiminta ovat arvossaan. (Juholin 2009, 279.)

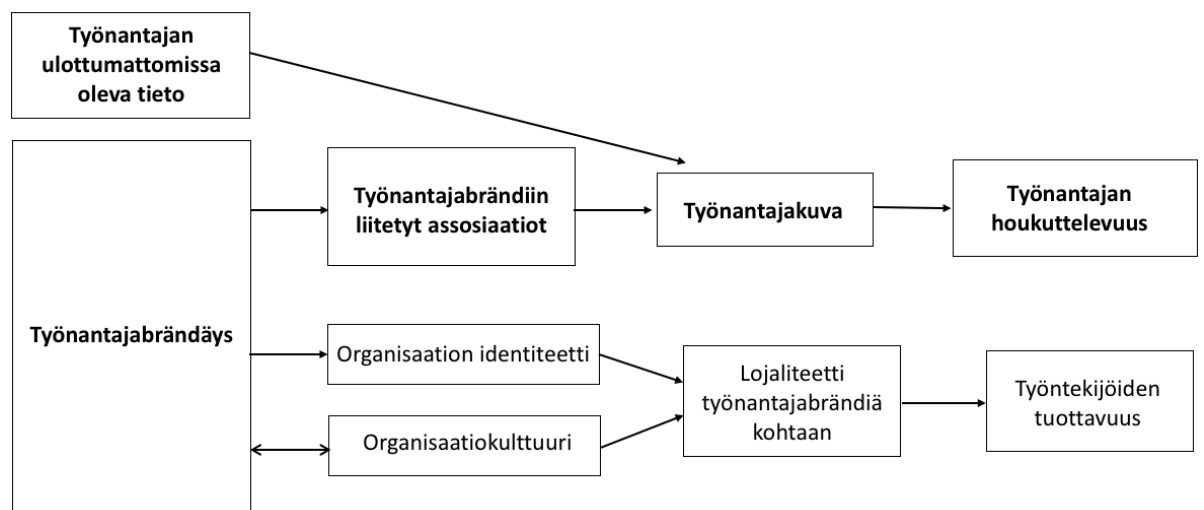


Kuvio 2. Työnantajamaineen ulottuvuuksia (Juholin 2009, 280, muokattu; Aula & Heinonen 2002; Fombrun 1996.)

4.1 Työnantajabrändäyksen käsitteistö

Yritysten herättämistä mielikuvista käytetään suvereenisti sekaisin sellaisia nimityksiä kuin imago, maine, työnantajabrändäys, työnantajakuva tai yrityskuva. Vaikka kaikki käsitteet kuvaavat organisaation aineettomia mielikuvia, on niillä myös merkittäviä eroja. Työnantajabrändäys koostuu yrityksen tietoisista toimista, kuten viestinnästä. Työnantajakuva taas tarkoittaa sitä mielikuvaa, jonka potentiaalinen työnhakija muodostaa työnantajan välittämien brändiassosiaatioiden lisäksi työnantajan ulottumattomissa olevan tiedon perusteella. Tämä hallitsematon tieto välittyy esimerkiksi kokemusten, uutisten ja ystävien kautta. Brändiassosiaatiot taas tarkoittavat brändin nimeen liitettyjä ajatuksia, jotka voivat verbaalisen ilmaisun lisäksi olla tunteita tai aistillisia muistoja. Assosiaatiot muodostuvat yrityksen tietoisista toimista eli ovat

sen itsensä hallittavissa ja päätettävissä. (Backhaus & Tikoo 2004, 504–506.) Työnantajabrändäyksen tuoreutta kuvaa se, että jopa joissain opinnäytetyössä hyödynne- tyissä lähteissä käsitteestä puhutaan ristiin työnantajaku- van kanssa, vaikka kyseessä olisivatkin työnantajan tietoiset markkinointitoimet. Työnantajabrändäyksen käsitteellistä viitekehystä yhdistyvät organisaation markkinointi ja henkilöstöhallinto (ks. kuvio 3). Kuvio- sta nähdään, että työnantajabrändiin liitetyt assosiaatiot vaikutta- vat potentiaalisten työnhakijoiden muodostamaan työnantajaku- vaan, joka taas vai- kuttaa organisaation houkuttelevuuteen työnantajana. Työnhakijoiden lisäksi työn- antajabrändi vaikuttaa nykyisten työntekijöiden lojaaliuteen ja tehokkuuteen. (Mts. 505; viitattu Aaker 1991.)



Kuvio 3. Työnantajabrändäyksen käsitteellinen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, 505, muokattu.)

Rosethornin (2009, 20) mukaan työnantajabrändi koostuu yksinkertaisimmillaan kahdesta asiasta: lupauksista ja teoista (ks. kuvio 4). Työnantajalupaus kuvaa sitä, mitä yritys lupaa siellä jo työskenteleville tai sinne hakeutuville työntekijöille. Pelkät lupaukset eivät kuitenkaan riitä, jos ne eivät käytännössä toteudu. Työntekijät arvioivat työntekijäkokemuksen onnistumista eli lupauksien paikkansapitävyyttä koko työsuhteen elinkaaren ajan aina työntekijäehdokkaasta yrityksen entiseksi työntekijäksi asti

(mts. 51–52). Kuvio havainnollistaa, kuinka onnistunut työnantajalupaus ja työntekijäkokemus muodostavat vahvan brändin, joka takaa riittävän työvoiman tulevaisuudessa.



Kuvio 4. Työnantajabrändin muodostuminen (Rosethorn 2009, 20, muokattu.)

Yrityskuvalla tarkoitetaan yrityksen tahdosta riippumatta välittyviä tiedostettuja tai tiedostamattomia vaikutelmia. Yrityskuva vaikuttaa ihmisen päätöksiin ostaa kyseisen yrityksen tuotteita tai osakkeita, tai jopa hakeutua sen palvelukseen. Mielikuva ja todellisuus ovat toisensa vastakohtia, sillä mielikuvat koostuvat havainnoista. Ne pohjautuvat henkilön kokemuksiin, uskomuksiin, asenteisiin, tietoihin, tunteisiin ja päätelmiin. Se mitä yritys todellisuudessa tekee ja miten sen toiminta havaitaan ovat kaksi erillistä asiaa. Yrityskuvaan voidaan vaikuttaa vain silloin, kun yrityksen identiteetti heijastelee sen todellista persoonaa. (Bernstein 1986, 20, 23, 308.) Yrityskuva ja työnantajakuva kulkevat käsikädessä. Työpaikkaa etsiessä yritys kuva muuttuu työnantajakuvaksi, johon aiemmat mielikuvat voivat kuitenkin vaikuttaa. Työnantajakuvaa arvioidessa työnhakija puntaroi yritystä nimenomaan potentiaalisena työpaikkana. (Rembel 2012, 22; viitattu Lemmink, Schuijf & Streukens 2003.) Imagolla tarkoitetaan suunnilleen samaa asiaa kuin yrityskuvalla, joskin siihen saatetaan liittää negatiivisia rasiitteita takavuosilta, jolloin ryvettyneitä yrityksiä yritettiin pelastaa vaihtamalla logoja ja tuottamalla uusia mainoskampanjoita. (Pitkänen 2001, 15–16.) Myös maine on käsite, joka usein sekoitetaan yrityskuvaan. Mainetta on kuitenkin vaike-

ampi hallita ja se tulee ansaita (Bernstein 1986, 30). Sanakirjan mukaan maine on “jostakin koskeva (kerrottuna leviävä) tieto, kulkupuhe, huhu” ja “jostakusta tai jostakin toisten keskuudessa vallalla oleva käsitys tai mielipide” (Pitkänen 2001, 17).

Mielikuvamarkkinointi voidaan määritellä niin, että se on tietoista vaikuttamista tietyn kohderyhmän mielikuviin halutun tavoitteen toteuttamiseksi. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön tapauksessa halutaan vaikuttaa opiskelijoiden (kohderyhmä) mielikuviin yrityksestä rekrytoinnin edistämiseksi (tavoite). Mielikuvamarkkinoinnin kohteina voivat olla organisaation eri sidosryhmät, kuten rahoittajat, tiedotusvälineet, asiakkaat, nykyinen henkilöstö tai potentiaaliset työnhakijat. Ihmisten toiminta on pohjimmiltaan aina mielikuvaperusteista. Oleellista olisikin ymmärtää, millä mekanismeilla ihmisten mielikuviin vaikutetaan. (Mether & Rope 2001, 25–26.) Asenteet ovat pysyviä mielikuvia ympäristöstä tehdyistä havainnoista, kuten asioista ja tapahtumista. Myös arvot ovat paljolti asenteellisia sisältäen myönteisen tai kielteisen tunteen asiaa kohtaan. Arvot säätelevät ihmisen toimintaa ja asettavat rajat sille, millainen käyttäytyminen koetaan ympäristön mielestä hyväksyttäväksi. Arvot edustavat näkemystä siitä, mikä on oikein tai väärin. Niiden mukaisesti tiettyjä käyttäytymismalleja pidetään enemmän hyväksyttävänä kuin toisia. (Mts. 55.)

Erilaiset motivaatioteoriat ovat työnantajabrändäyksen kannalta oleellisia, jotta tiedettäisiin minkä perusteella ihmiset tekevät valintoja työelämässä. Sana motivaatio tarkoittaa käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Työnantajabrändäyksessä on hyvä ymmärtää, että itse työnkuvan lisäksi motivaatioon vaikuttavat muun muassa työympäristö sekä työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe. Sisäinen motivaatio pohjautuu psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, kun taas ulkoinen motivaatio ihmisen ulkopuolelta tuleviin tekijöihin, kuten palkkioihin, rangaistuksiin, kannustukseen, palautteeseen ja osallistumismahdollisuuksiin. Ulkoisiin palkkioihin perustuva motivaatio on usein lyhytaikaista ja laskee helposti. Se ei perustu yhtä lailla tunteisiin kuin vaikkapa itsensä toteuttamisen, kehittämisen ja pätemisen tarpeet. Uteliaisuus ja sisäsyntyinen kiinnostus motivoivat monesti tehokkaammin ja kestävämmiin kuin raha tai keuhut. Joidenkin tutkijoiden mukaan työntekijöiden moti-

vaatiotekijät voidaan jakaa kolmeen tarpeeseen, jotka ovat saavutukset, yhteenkuuluminen ja valta. Lähes kaikilla nämä motivoivat jollain tavalla, mutta niiden tärkeysjärjestys ja vahvuus ovat henkilökohtaisia. (Sinokki 2016, 60–61, 80, 86–87, 98.)

4.2 Työnantajabrändin kehittäminen

Työnantajabrändin strategisella kehittämisellä pyritään vaikuttamaan työnantajaan liitettyihin mielikuviiin niin, että ne vastaavat todellisuutta. Johdonmukaisella työllä organisaatiosta syntyviä mielikuvia kehitetään tarkoituksenmukaiseen ja strategiaa tukevaan suuntaan. Oleellinen osa työnantajabrändäystä on työnantajan oma käsitys sen tämän hetkisestä ja tulevasta osaajatarpeesta. Lisäksi yrityksen tulee hahmottaa, millaisia toiveita heidän tarvitsemillaan osaajillaan on sekä uraa että unelmien työnantajaa kohtaan. Jotta brändäystä pystyttäisiin toteuttamaan todenmukaisesti, on yrityksen ymmärrettävä omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tähän kuuluvat myös tärkeimpien erottautumistekijöiden tunnistaminen verrattuna kilpaileviin työnantajiin. Työnantajan myyntivaltit, joilla rakennetaan kiinnostava, uskottava ja erottuva työnantajabrändi, voidaan pukea työnantajalupauksen muotoon. Työnantajalupaus on kokoelma arvoja ja miellelyhtymiä, jotka vaikuttavat myönteisesti kohderyhmään. (Työnantajakuvan kehittäminen 2018.) Oman työnantajabrändin hahmottaminen saattaa tuntua haasteelliselta, sillä työnantajakuva voi poiketa huomattavasti siitä kuvasta, jonka yrityksestä saa esimerkiksi markkinatilanteen perusteella (Järvinen & Korosuo 1992, 36). Työnantajakuvaan vaikuttavat useat osa-alueet mukaan lukien toimialan imago, tilanne verrattuna kilpailijoihin sekä kohderyhmää kiinnostavat vetovoimatekijät. Toimialan imago on merkittävä siksi, että usein työnhakijoiden täytyy ensin vakuuttua alasta, ennen kuin he tutustuvat tarkemmin yksittäisiin toimijoihin. (Mosley 2014, 82–83.)

Työnantajabrändiä kehitettäessä suunnitellaan, millaisista ominaisuuksista brändin halutaan rakentuvan, missä kanavissa viestiä tuodaan esille ja miten varmistetaan, että kaikilla työntekijöillä on valmiudet viedä brändiä eteenpäin. Valittua viestiä tuo-

daan systemaattisesti esille kaikissa kanavissa. (Juholin 2009, 237, 284) On myös tärkeää seurata, kuinka viestinnän tuloksellisuus ja sitouttaminen toteutuvat käytännössä (Työnantajakuva kehittäminen 2018). Asiantuntijat (Juholin 2009, 284; Järvinen ja Korosuo 1992, 36; Pitkänen 2001, 77) korostavat pitkäjänteisen yhteistyön merkitystä työnantajabrändäyksessä, mikä tarkoittaa yhteistyötä eri sidosryhmien, kuten työmarkkinajärjestöjen ja oppilaitosten kanssa. Onnistuneen työnantajabrändäyksen seurauksena mielikuvat yrityksestä kiirivät myös passiivisten työnhakijoiden tietoisuuteen esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Kokonaisuudessaan työnantajabrändin rakentaminen vaatii koko organisaation kattavan sisäisen työntövoiman, joka käsittää myös johtoportaan sekä työntekijöiden joukosta poimitut ”brändilähettiläät”. (Salli & Takasalo 2014.)

Työnantajabrändäyksessä on oltava avoin ja rehellinen jo senkin takia, että työnhakija osaisi arvioida sopisiko hän yrityksen palvelukseen. Kiiltokuvamaiset mielikuvat voivat houkutella hetkellisesti, mutta aiheuttaa myöhemmin pettymyksiä. Realistinen työnantajakuva vahvistaa työntekijän tyytyväisyyttä valintaan ja edesauttaa työhön sitoutumista. (Salli & Takasalo 2014.) Maineen johtamisen tulisi ylipäättään perustua yrityksen ja sidosryhmien väliseen luottamukseen. Jos työntekijöillä ei ole luottamusta työnantajaan kohtaan, niin heitä ei joko edes saada yritykseen tai he vaihtavat muualle paremman tilaisuuden tullen (Pitkänen 2001, 16). Läpinäkyvyyden lisäksi kulluttajat ja työnhakijat kaipaavat suosimiltaan brändeiltä persoonallisuutta. Monet yritykset ammentavat kiinnostavuutta yhteisistä huolenaiheista, kuten ympäristö- ja vastuukysymyksistä. Lisäarvoa voidaan etsiä myös yrityksen historiasta ja perinteistä, jotka tarjoavat mahdollisuuden erottua kilpailijoista. Vahvimpia mielikuvia luodaan omaleimaisilla tarinoilla ja elämyksillä. (Mts. 9–10, 31.)

Työnantajabrändäyksen tulisi lähteä yrityksen sisäisten toimintatapojen kehittämisestä, sillä toimiva työyhteisö välittyy myös ulospäin (Järvinen & Korosuo 1992, 36; Viitala 2009, 104). Työntekijöiden kokemukset esimerkiksi johtamisesta, henkilöstön kehittämisestä tai palkkatasosta leviävät yrityksen ulkopuolelle viidakkorummun välityksellä, jota uskotaan herkemmin kuin yrityksen virallista viestintää. Jos viidakkorumpuviestinnän ja virallisen viestinnän välillä on huomattavia ristiriitoja, ollaan vaarallisilla vesillä. Kehittämiskohteita voidaan kartoittaa tarkastelemalla sekä omaa

henkilöstöjohtamista että kilpailevia yrityksiä, joiden työnantajakuva on tunnetusti hyvä. Vapaaehtoisesti irtisanoutuvat, tai tämän opinnäytetyön tapauksessa esimerkiksi kautensa päättävät työntekijät, vievät mukanaan arvokasta kokemusta yrityksen toimintatavoista. Suunnitelmalliset lähtöhaastattelut ovat avainasemassa tiedon saamiseksi. (Viitala 2009, 104.) Nykyisiä työntekijöitä tutkimalla taas voidaan selvittää, miksi he aikoinaan valitsivat kyseisen työnantajan (Rosethorn 2009, 50). Hyvin suoriutuvien työntekijöiden haastatteluja voidaan hyödyntää työnantajalupauksen kehittämiseen, josta voidaan viestiä esimerkiksi markkinointikampanjoissa, työpaikkailmoituksissa, videoissa ja muussa materiaalissa. Kilpailijoiden ja nykyisten työntekijöiden lisäksi organisaation kannattaa tutustua rekrytointin kohderyhmään eli potentiaalisiin työnhakijoihin. Mitä paremmin kohderyhmänsä tuntee, sitä helpompaa ja tehokkaampaa rekrytointiviestintä on (Bernstein 1986, 8). Tutkimuksien avulla voidaan selvittää, mikä mahdollisia hakijoita kiinnostaa ja mikä näin ollen houkuttelisi heitä työnantajan palvelukseen (Salli & Takasalo 2014). Tilaisuus kannattaa hyödyntää myös siihen, että ottaa selville mitä potentiaaliset työnhakijat jo ennestään tietävät ja ajattelevat yrityksestä (Rosethorn 2009, 50).

Ennen kuin voidaan luoda houkutteleva työnantajabrändi, on ymmärrettävä mitkä asiat ylipäättään vaikuttavat työnhakijoiden päätöksiin hakeutua tiettyjen työtehtävien tai työnantajien pariin. Metherin ja Ropen (2001, 61–65) mukaan useimmat motivaatioteoriat toimivat mitä erilaisimpiin ihmisiin, mutta niiden vaikutustaso ja tyydyttämistapa vaihtelevat. Kun työnantaja onnistuu määrittelemään kohderyhmänsä motiiviperustan, toimii se yrityksen kilpailutekijänä rekrytointitilanteissa. Työmotiivien tutkimiseen voidaan soveltaa teorioita ihmisen tarpeista ja niiden vaikutuksesta käyttäytymiseen. Todennäköisesti tunnetuimman teorian on esittänyt Abraham Maslow, jonka mukaan ihmisen toiminnan tavoitteena on edetä hierarkkisesti kohti tärkeintä tarvetta. Länsimaisissa yhteiskunnissa ja työelämässä korostuvat erityisesti psykologiset tarpeet, joita ovat erilaiset sosiaaliset tarpeet sekä arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Oleellista on, ettei ihminen ole koskaan täysin tyytyväinen nykyiseen tilaansa, vaan pyrkii aina eteenpäin. Tarveperustalla on merkittävä vaikutus myös mielikuvien muodostumiseen, sillä se ohjaa ihmisen halua ottaa viestejä vastaan. Mikäli tuote tai työpaikka ei vastaa yksilön tarpeita, tulee sitä koskeva viesti

helposti torjutuksi. Siksi organisaation välittämien mielikuvien tulisikin vastata tavoitellun kohderyhmän tarveperustaa ja arvomaailmaa. Mielikuvien luomisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi tarveajattelun pohjalta johdettua Sigmund Freudin konkreettimpaa motivaatioluetteloa, joka toimii paremmin ilman tarvehierarkian järjestelmällistä etenemistä:

1. Turvallisuuden tarve
2. Omistamisen tarve
3. Statuksen tarve
4. Nautinnon tarve
5. Hoivaamisen ja huolenpidon tarve
6. Riippumattomuuden tarve
7. Uteliaisuuden tarve
8. Järjestelmällisyyden tarve
9. Matkimisen tarve
10. Aikaansaamisen tarve
11. Riskien välttämisen tarve
12. Tuhlailevaisuuden tarve
13. Järkiperäisen käyttäytymisen tarve
14. Hyväksytyksi tulemisen tarve
15. Yksilöllisyyden tarve
16. Muutoksen hyväksymisen tarve
17. Kilpailemisen tarve
18. Säilymisen tarve
19. Yhteenkuuluvuuden tarve
20. Kykyjen ja taipumusten hyväksikäyttämisen tarve.

4.3 Nuorempien sukupolvien odotukset työnantajabrändille

Nuorempien sukupolvien eriävät motivaatiotekijät ja kiinnostuksen kohteet työelämässä vaikuttavat siihen, millaiseen työnantajabrändiin he kiinnittävät huomiota. Tämän päivän toimitusjohtajien suurimpia henkilöstöhaasteita onkin nuorten houkuttelu työntekijöikseen sekä heidän pitämisensä yrityksessä (Millennials at work – Reshaping the workplace 2011, 3). Harvardin tutkimuksen mukaan Y-sukupolven edustajat vaihtavat jopa kolme kertaa useammin työpaikkoja verrattuna vanhempiin sukupolviin. He kokevat olevansa ikään kuin asiakkaina työnantajayrityksessä, joka

vaihdetaan parempien tarjouksien ilmaantuessa. (Adkins & Rigoni 2016.) Y-sukupolvi edustaa kuitenkin pian jopa puolta maailman työvoimasta, joten heidän rekrytoimiseensa on syytä varautua. Lukuisia työelämän stereotyyppioita herättäneen Y-sukupolven rinnalle on kovaa vauhtia nousemassa sukupolvi Z, joka tulee todennäköisesti puhuttamaan vähintään yhtä paljon kuin edeltäjänsäkin. Yleisesti voidaan sanoa, että nuorten suurimpia eroja verrattuna aiempiin sukupolviin ovat suhtautuminen teknologiaan ja omien tarpeiden tärkeys uraa suunnitellessa. Läpi työuran toivotaan nopeaa etenemistä ja mielenkiinnon säilymistä työtä kohtaan. (Millennials at work – Reshaping the workplace 2011, 3.)

Useiden määritelmien mukaan Y- ja Z-sukupolvien syntymävuosien ero sijoittuisi vuosien 1995–2000 välille (Z luo uudet arvot 2012). Esimerkiksi Vesterisen ja Suutarisen (2011, 84) mukaan Tapscott (2010) määrittelee Y-sukupolven syntyneen vuosien 1977–1997 välillä ja Z-sukupolven syntyneen vuodesta 1998 nykypäivään. Toisaalta Tienari ja Piekkari (2011, 18–19) kyseenalaistavat, onko koko sukupolvikäsitys vanhentumassa, sillä esimerkiksi Z-sukupolvelle aika ja paikka eivät enää perinteisessä mielessä ole merkityksellisiä. Nykyajan sukupolvikokemusta voisivat kuvailla paremmin termit henkinen tai sosiaalinen sukupolvi. Eiväthän sukupolven edustajat aina toimi heille määritellyin tavoin, vaan joukosta löytyy yhä enemmän massasta poikkeavia yksilöitä. Sukupolvien välisiä eroja ei kannata määritellä liian jyrkästi, sillä erilaiset ominaisuudet limittyvät toisiinsa (Z luo uudet arvot 2012). Tässä opinnäytetyössä käsitellään molempien sukupolvien ominaispiirteitä ja nuorilla tai nuoremmilla sukupolvilla viitataan sekä Y- että Z-sukupolveen. Opinnäytetyön kyselyn vastaajista 81 % oli syntynyt vuosien 1990–2005 välillä eli he kuuluvat vahvasti jompaankumpaan tai molempiin sukupolveen.

Kun sukupolvien määritelmät häilyvät, nousee ratkaisevaksi tekijäksi sukupolvikokemus eli se, mitä ikäryhmä oppii pitämään normaalina. Saman ikäryhmän edustajat tottuvat samoihin yhteiskunnan pelisääntöihin ja taloudellisiin reunaehtoihin. (Z luo uudet arvot 2012.) Esimerkiksi 1940–1950-luvuilla syntyneet suuret ikäluokat näkivät sodan jälkeisen niukkuuden ja elivät toivosta parempaan huomiseen. 1960–1970-luvuilla syntyneet X-sukupolven lapset huomasivat orastavan kulutuksen, ja hyvinvointi alkoi olla itsestäänselvyys. Y-sukupolvi tottui 1980-luvun yltäkylläisyyteen, vaikka

1990-luvun lama sitä varjostikin. (Tienari & Piekkari 2011, 18–19.) Y-sukupolvi syntyi keskelle teknologian kehitystä, kun taas Z-sukupolven lapsia yhdistää digitaalisuuden lisäksi talouskriisi, kohtuullinen kulutus ja ympäristötietoisuus (Z luo uudet arvot 2012). Yhteiskunnalliset tilanteet ovat vaikuttaneet työn merkitykseen eri sukupolville. Sodan jälkeen syntyneille suurten ikäluokkien edustajille työ merkitsi velvollisuutta ja keskeistä elämänosaa. Mitä nuorempia ikäluokkia tarkastelemme, sitä pienemmäksi ansiotyön itseisarvo muuttuu. Työn yhteiskunnallinen hyödyllisyys ei ole enää yhtä tärkeässä roolissa kuin ennen. Sen sijaan sitoutuminen rakentuu mielekkyyteen ja kokemukseen siitä, että kyseinen työ tukee omia yksilöllisiä arvoja. (Suutarinen & Vesterinen 2011, 109–110.) Nykyajan nuoret eivät seuraa elämässään yhtä perinteistä kaavaa, vaan tarttuvat hetkeen ja tekevät yllättäviäkin ratkaisuja (Tienari & Piekkari 2011, 13).

Y- ja Z-sukupolvien nuoruudessa on muutamia seikkoja, jotka vaikuttavat heidän käsitteksiinsä työelämästä. Jatkuvasti saatavilla oleva tieto on muuttanut elämän tahtia ja tiedon hyödyntämisen tapoja, joka vaikuttaa nuorten viestintään ja kuluttamiseen. (Harrington, Morelock, Sabatini & Van Deusen 2015, 3.) Toinen ero on yleensä aikuisuuteen miellettyjen elämänvaiheiden siirtyminen myöhemmäksi, kuten naimisiin meneminen, lasten saaminen ja asunnon ostaminen (mts. 3; viitattu Taylor 2014). Myös sukupuoliroolit ovat muuttaneet työelämän rakennetta, sillä nykyään naiset kouluttautuvat yhä korkeammin eivätkä automaattisesti huolehdi vain lapsista ja kodista (mts. 4; viitattu National Center for Education Statistics, 2012). Nuorten suhtautumista pitkiin työsuhteisiin voivat selittää vuosituhannen alussa tapahtuneet ennätyselliset irtisanomiset, jotka ovat lisänneet epävarmuutta siitä, ettei pitkäaikaiseen työsuhde takaa tulevaa. Tämä on voinut vaikuttaa sekä työsuhteiden luonteisiin että nuorten näkemyksiin. (Mts. 4; viitattu Harrington & Hall 2007.) Yhteiskuntien elintason parantuminen on näkynyt lisääntyneessä palvelutarjonnassa, parantuneessa tulotasossa ja lyhyemmissä työajoissa. Tämä on johtanut vapauteen tehdä valintoja niin, että ne palvelevat valitsijan omia päämääriä, arvomaailmaa, identiteettiä ja elämyksen janoa. Ihmisen toiminta keskittyy yhä enemmän oman olemisen ja hyvinvoinnin ympärille. Jossain vaiheessa alettiinkin puhua tarina-, elämys- ja mielikuva-yhteiskunnasta. Ajatuksena oli, että tekniikka ja tieto muuttuvat itsestäänselvyyk-

siksi saaden ihmiset kiinnostumaan yhä elämyksellisimmistä asioista. Tällöin valinnoissa korostuvat etenkin mielikuvat siitä, mitä yritys tai tuote edustavat. (Pitkänen 2001, 30, 41.)

Y- ja Z-sukupolvet muuttavat työelämää kyseenalaistamalla vanhat toimintatavat ja haastamalla esimiehiä. He haluavat myös itse osallistua uusien ideoiden innovointiin ja päätöksentekoon. Perinteisillä valta-asemilla ja rituaaleilla ei ole nuoremmille samanlaista merkitystä kuin mihin työpaikoilla on perinteisesti totuttu. Nuoren arvostus ansaitaan muilla keinoilla kuin sillä, että niin on ollut tapana. (Tienari & Piekkari 2011, 13–15.) Boston Collegen tutkimuksessa Y-sukupolveen kuuluvien sanotaan olevan kunnianhimoisia työntekijöitä, joista valtaosa tahtoo edetä kohti haastavampia työtehtäviä, tietyn osa-alueen erityisasiantuntijuutta ja esimiestehtäviä. Toisaalta harvempi tahtoo kuitenkaan edetä uralla perheen ja ystävien kanssa vietetyn ajan kustannuksella. (Harrington ym. 2015, 14–15.) Puurtamisen vastapainoksi tarvitaan viihdettä ja elämyksiä, jotka ovat osa nykynuorten arkea. Vaikka sukupolvi elää intohimolla, on tietoisuus oman kuluttamisen vaikutuksista muuttunut yhä kriittisemmäksi. (Tienari & Piekkari 2011, 13–15.)

Nuorempien sukupolvien tärkeimmiksi kriteereiksi työnantajassa nousevat yrityksen tarjoamat kehittymismahdollisuudet. Boston Collegen tutkimuksessa puhuttiin uralla etenemismahdollisuuksista (Harrington ym. 2015, 7–8) ja Harvardin tutkimuksessa työssä oppimisesta sekä ammatillisesta kasvusta (Adkins & Rigoni 2016). Huomioitavaa on, että muutkin sukupolvet toivoivat samoja asioita, mutta vähemmissä määrin. Y- ja Z-sukupolvien kohdalla puhutaan usein elinikäisestä oppimisesta, johon kuuluu lisäkouluttautuminen vielä työelämässäänkin. Mielekkäitä kehittymistapoja ovat uudet projektit ja mentorointi, jossa kokeneempi työntekijä toimii työelämän opastajana. (Suutarinen & Vesterinen 2011, 27; viitattu Burkus 2010.) Monien nykynuorten ura ei tule etenemään yhtä suoraviivaisesti kuin vanhemmilla sukupolvilla, vaan matkalla halutaan toteuttaa itseään, kerätä uusia kokemuksia ja löytää itsensä (mts. 109, 110). Työn sopivuus omaan elämäntilanteeseen ja arvoihin ovatkin oleellisia työhön sitouttavia tekijöitä. Esimerkiksi Y-sukupolvi on kuitenkin tarvittaessa joustava työtehtävien ja -aikojen suhteen, kunhan samaa joustavuutta on odotettavissa myös työnan-

tajalta. (Mts. 23, 24; viitattu Alasoini 2010.) Mieluiten nuoremmat sukupolvet vaikuttavat itse siihen missä ja milloin he työskentelevät. Monille mieluisia työetuja ovat etätömahdollisuus ja liukuva työaika (mts. 27; viitattu Burkus 2010). Joustava työaika valittiinkin toiseksi tärkeimmäksi kriteeriksi heti kehittymismahdollisuuksien jälkeen. Yrityksen omista poikkeavat arvot taas ajateltiin jopa syyksi vaihtaa työnantaja. (Millennials at work – Reshaping the workplace 2011, 4.) Olipa kyse sitten palveluntarjoajasta tai työnantajasta, haluavat nuoret samaistua yhtäläiset arvot ja mielenkiinnon kohteet omaavaan ryhmään (Tienari & Piekkari 2011, 16). Enemmistölle opiskelijoista on tärkeää, että myös muut arvostavat työnantajayritystä (Piha & Poussa 2012, 144). Nuoret haluavat tuntea olevansa ylpeitä työnantajastaan ja että heidän työllään on merkitys (Millennials at work – Reshaping the workplace 2011, 15).

Kehittymismahdollisuuksien ja joustavuuden lisäksi nuoremmat sukupolvet arvostavat toimivaa esimiestyötä jopa enemmän kuin hyvää palkkatasoa (Suutarinen & Vesterinen 2011, 24). Harvardin tutkimuksen (Adkins & Rigoni 2016) mukaan hyvä johtaja ja sopeutuminen työkuultuuriin ovat oleellisista työssä viihtymisen kannalta. Vaikka työpaikkoja saatetaankin ajatella välivaiheina seuraaviin haasteisiin, ollaan alaisiinsa panostamaan esimieheen valmiita sitoutumaan. Konkreettisesti johtamiselta halutaan selvää työnjakoa, osallistamista ja kannustamista. Ihanteellisessa työyhteisössä annetaan palautetta ja viestitään avoimesti. (Suutarinen & Vesterinen 2011, 59.) Työnantajan tulee vaalia tasavertaisuutta ja unohtaa vanhentuneet ennakkoluulot esimerkiksi sukupuolirooleista (mts. 26; viitattu Zemke ym. 2000). Yhä useampi tämän päivän suuryrityksistä on alkanut kopioimaan startup-yritysten johtamistapoja pysyäkseen mukana kilpailussa. Startup-yrityksissä toimitaan monesti nuorten toiveita vastaavasti eli ketterästi, avoimesti ja joustavasti. Syitä hakeutua startup-yritykseen voivat olla esimerkiksi muiden vastavalmistuneiden kanssa työskentely, matala hierarkia tai luovat työtilat, joissa nautitaan ilmaisista naposteltavista ja mietityistä sisustusratkaisuista. (Mosley 2014, 85–86.)

5 Etupainotteinen rekrytointi

Etupainotteisella rekrytoinnilla pyritään herättämään opiskelijoiden mielenkiinto työnantajaa kohtaan jo opintojen aikana. Samassa yhteydessä voidaan puhua yrityksen työnantajabrändin sekä imun vahvistamisesta. Toiminnan avulla työnantaja luo kontakteja potentiaalsiin työnhakijoihin ja varmistelee työvoiman riittävyyttä tulevaisuudessakin. Vahvasta työnantajabrändistä ja sidosryhmätyöstä oppilaitosten kanssa on hyötyä etenkin kilpailun kiristyessä. (Järvinen & Korosuo 1992, 49.) Japanissa ja Yhdysvalloissa etupainotteinen rekrytointi on jo pidempään ollut suosittu keino houkutella lahjakkaimpia ja motivoituneimpia opiskelijoita yritykseen. Suomessa etupainotteista rekrytointia on hyödynnetty aktiivisesti esimerkiksi tietotekniikan alalla, jossa ammattitaitoisesta työvoimasta on pulaa. (Viitala 2009, 105.) Osa opiskelijoista ”valitsee” työnantajansa myönteisten mielikuvien perusteella jo opiskeluaikanaan. Yrityksen ei siis kannata luottaa pelkkään työpaikkailmoitteluun, vaan osoittaa potentiaalinsa jo ennen kuin uudelle työvoimalle on kiireellistä tarvetta. (Vihervaara 2015, 27.) Käytännössä oppilaitoksissa toteutettava etupainotteinen rekrytointi tarkoittaa työelämän edustajien ja oppilaitosten välistä eri muotoista oppilaitosyhteistyötä. Monesti yritysten etupainotteinen rekrytointi jää satunnaisiksi toimiksi, kuten stipendien sponsoroinniksi, vaikka todellisuudessa yhteistyömahdollisuuksia olisi lukuisia aina yritysvierailuista opinnäytetöihin saakka (Järvinen & Korosuo 1992, 49). Sopivien yhteistyömuotojen löytämisen lisäksi oleellista on yhteistyön suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys ja se, että toimenpiteet on räätälöity kohdeyhmän mielenkiinnonkohteita silmällä pitäen. (Viitala 2009, 105–106.)

Usein työnantajien tärkein motivaatio lähteä oppilaitosyhteistyöhön on tulevaisuuden osaamisen varmistaminen, mutta osallistumalla opetukseen yritykset saavat myös ainutlaatuisen tilaisuuden vaikuttaa siihen, mitä tuleville ammattilaisille opetetaan (Vihervaara 2015, 26–28). Opiskelijan kannalta yhteistyö on hyvä keino soveltaa opittuja taitoja käytäntöön. Monesti myös nykypäivän työelämä edellyttää, että käytännöntaitoja hankitaan jo ennen työelämään astumista. Taitojen hyödyntäminen voimaannuttaa ja auttaa opiskelijaa ymmärtämään omaa potentiaaliaan työmarkkinoilla. Usein oppilaitosyhteistyö myös vauhdittaa opiskelijoiden opintoja kerryttämällä opintopisteitä. (Vihervaara 2015, 25.)

5.1 Matkailualan vetovoimaisuuden lisääminen oppilaitosyhteistyöllä

Samaan aikaan kun Lapin ja muun Suomen kasvava matkailutoiminta luo runsaasti työpaikkoja, niin toimialalla kärsitään ammattitaitoisen työvoiman heikosta saatavuudesta ja matkailualan vetovoimaisuuden hiipumisesta (Matkailu 2018). Myönteisten kasvuodotusten rinnalle on hiipinyt pelko niiden tyrehtymisestä, ellei ilmenneisiin epäkohtiin puututa. Jo tälläkin hetkellä merkittävä osa lappilaisista yrittäjistä kokee työvoimapulan niin mittavaksi, että se hidastaa liiketoiminnan laajentamista (Pk-yritysbarometri, kevät 2018 n.d.). Matkailualan henkilöstöhankinnan haasteita ovat muun muassa kannustinloukut, kohtaanto-ongelmat, matala palkkataso, epäsäännölliset työajat, toimialan kausiluonteisuus sekä asumiseen liittyvät ongelmat (Matkailun kohtaannon toimenpideohjelma 2019). Vaikka työvoimatilanteen syyt ovat moninaisia, niin matkailuala ja sen imago eivät yksinkertaisesti houkuttele kouluttautumaan tai työskentelemään alan parissa. Koulutuksen kannalta asiaan voidaan vaikuttaa muokkaamalla opetusta vastaamaan paremmin työelämän tarpeita ja korostamaan alan hyviä puolia. (Matkailu 2018.) Matkailualan työnantajat taas voivat vaikuttaa vetovoimaisuuteen tiivistämällä yhteistyötä alan oppilaitosten kanssa ja parantamalla omaa työnantajabrändiään. Työelämän ja oppilaitosten välinen yhteistyö auttaa opiskelijoita hahmottamaan toimialan kokonaiskuvaa, siellä toimivia organisaatioita ja tarjolla olevia työtehtäviä. Opiskeluaikana omaksutut asenteet säilyvät pitkälle työelämään, jolloin niihin on enää haastavampaa vaikuttaa. (Järvinen & Korosuo 1992, 49.) On niin oppilaitosten kuin työnantajien etu, että matkailuala kykenee houkuttelemaan osaajia tulevaisuudessakin. Työvoimahaasteisiin on reagoitu myös valtakunnallisesti käynnistämällä toimenpideohjelma Matkailudiili, jonka tavoitteena on edistää avoimien työpaikkojen ja työntekijöiden kohtaamista. Ratkaisuja etsitään toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja matkailutyön imagon kohottamisesta viestinnän keinoin. (Matkailudiili 2018.)

Matkailualan työvoimapula ei tule helpottumaan itsestään, sillä seuraavien vuosien aikana työntekijöiden tarve vain kasvaa. Ennusteiden mukaan vuoteen 2025 mennessä Suomeen syntyy 40 000 uutta matkailualan työpaikkaa. Tällä hetkellä Suomen

matkailu työllistää noin 140 000 henkilöä, mikä tarkoittaa 5,5 %:n osuutta kaikista työllisistä. (Matkailudiili 2018.) Nuorten osuus toimialan työvoimasta vuonna 2016 oli vajaa kolmasosa (30 %). Henkilöstövuokrausyritykset ovat merkittävä työllistäjä etenkin hotelleissa ja ravintoloissa. Vuonna 2015 niissä tehtiin 11 miljoonaa tuntia vuokratyötä, joka vastaa täysaikaiseksi muutettuna 6000 työpaikkaa. Matkailualan työpaikkojen tulevaisuus on siinä mielessä turvattu, ettei niitä voida siirtää ulkomaille. Mikäli siis sama kehityssuunta jatkuu, riittää halukkaille töitä jatkossakin. (Matkailutyö 2018.) Työllistymisvaihtoehdot ovat monipuolisia, sillä ammattilaiset voivat päätyä esimerkiksi matkatoimisto-, liikenne-, majoitus- ja ravitsemispalveluiden pariin, kokous- ja kongressikeskuksiin, matkailumarkkinointiorganisaatioihin, matkailukeskuksiin ja ohjelmapalveluyrityksiin. (Matkailutyö 2018.) Matkailu- ja ravintola-alojen menestyksellä on tärkeä yhteiskunnallinen merkitys, sillä työvoimavaltaisina aloina ne vaikuttavat Suomen työllisyyteen ja ihmisten toimeentuloon. Suomen matkailusta on kasvanut kansallisesti tärkeä vientitoimiala, joka luo yhteiskuntaan uusia yrityksiä sekä infraskruktuuria. (Matkailudiili 2018.)

5.2 Opiskelijoiden tavoittaminen etupainotteisella rekrytoinnilla

Oleellinen osa etupainotteisesta rekrytoinnista on viestinnän kohdentaminen kohdeyhmän suosimiin kanaviin (Salli & Takasalo 2014). Työnantajan on mentävä sinne missä opiskelijatkin ovat eli oppilaitoksiin ja heidän muihin verkostoihinsa, kuten sosiaaliseen mediaan. Y-sukupolven yleisimpiä tapoja kuulla työpaikoista ovat ystävien, sukulaisten tai muiden tuttavien suositukset (Harrington ym. 2015, 7). Opiskelijat myös uskovat enemmän tuttavien kokemuksiin kuin yritysten viralliseen viestintään (Piha & Poussa 2012, 147). Vaikka suositukset ovatkin tehokas keino luoda myönteistä työnantajakuva, kuuluvat ne yritysten merkittävimpiin hyödyntämättömiin rekrytointikeinoihin (Salli & Takasalo 2014). Nykypäivänä myös rekrytoinnin digitalisoituminen näkyy työnhaussa, sillä enemmistö Y-sukupolvesta käyttää työpaikkojen etsimiseen esimerkiksi yritysten verkkosivuja, sosiaalista mediaa tai työpaikkahaku-

sivustoja. Noin viidesosa opiskelijoista hyödyntää oppilaitosten tai muun tahon rekrytointitilaisuuksia sekä harjoittelumahdollisuuksia kiinnostavan yrityksen lähestymiseen. (Harrington ym. 2015, 7.)

Valtaosa tämän hetken opiskelijoista koostuu digitalisaation mukana kasvaneista Y- ja Z-sukupolvista, joka vaikuttaa myös heidän työnhakutapoihinsa. Sosiaalinen media on hyvä esimerkki kanavasta, jossa työnantajabrändäys voidaan kohdentaa erittäin tarkasti tavoitellulle kohderyhmälle. Lisäksi se mahdollistaa myös passiivisten työnhakijoiden, kuten opiskelijoiden tavoittamisen. Passiiviset työnhakijat eivät etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa, mutta ovat avoimia uusille mahdollisuuksille. Sosiaalisen median kautta työnantajasta luodaan mielikuvia, jotka saattavat palata mieleen työtilanteen muuttuessa. Eteen saattaa tulla myös tilanne, jossa passiivisen työnhakijan tuttu etsii työtä ja sosiaalisen median ilmoitus poikii suosituksen eteenpäin. Näin päästään hyödyntämään aiemmin mainittuja suosituksia rekrytointikeinona. Oppilaitosyhteistyössä hyödynnetään samaa taktiikkaa kuin sosiaalisessa mediassa, jossa myönteisten mielikuvien toivotaan muistuvan opiskelijan mieleen työelämään siirtyessä. (Salli & Takasalo 2014.) Vaikka nuori ei muistaisikaan kaikkea oppilaitosyhteistyön kautta saamaansa informaatiota yksityiskohtaisesti, jää yrityksestä yleensä silti joko positiivinen tai negatiivinen mielikuva tai tunne (Järvinen & Korosuo 1992, 50).

Muutamia työnantajabrändäykseen soveltuvia sosiaalisen median kanavia ovat esimerkiksi Facebook, YouTube ja Instagram. Yleisesti ottaen Facebookin hyvä puoli on käyttäjien laaja ikähaarukka, jonka kautta voidaan tavoittaa useiden kohderyhmien käyttäjiä. Jos yritys on pieni tai resurssit rajallisia, eivät omat Facebook-sivut kuitenkaan välttämättä ole olennaiset rekrytoidessa. Facebookia voi hyödyntää siellä toimivien tunnetumpien palveluntarjoajien, kuten Oikotien tai Duuritorin kautta. YouTube ja Instagram taas sopivat työnantajabrändäykseen visuaalisuutensa takia, sillä kuvilla ja videolla on helppo luoda mielikuvia ja herättää kiinnostusta. Visuaalinen sisältö on myös aivojen tiedonkäsittelyn kannalta tehokkaampaa kuin pelkkä teksti. Internetin työnhakukanavista puhuttaessa keskisuurille tai pienille yrityksille tehokkain vaihtoehto voi olla jo valmiiden hakukanavien hyödyntäminen. Suomessa tunnettuja kanavia ovat muun muassa Monster.fi, Oikotie.fi sekä mol.fi -sivusto. Sähköiset kanavat

tulisi integroida niin, että ne ovat yhteneväisiä ja sujuvia käyttää. Esimerkkinä yrityksen verkkosivuille sijoitetut sosiaalisen median ikonit, jotka ilmaisevat mistä lisätietoja löytää. Erityisesti tuore ja mietitty sisältö, jossa työnantajabrändiä tuodaan systemaattisesti esille, auttaa luomaan myönteistä kuvaa organisaatiosta. Visuaalinen sisältö yrityksen strategiasta, arvoista ja työntekijöistä jäävät helposti mieleen, kunhan kohdeyleisön kiinnostuksen kohteet on otettu huomioon sisältöä suunnitellessa. Helposti jaettava viesti saa myös passiiviset työnhakijat huomioimaan yrityksen. Salli ja Takasalo ehdottavat, että kanavissa käytäisiin sosiaalisemmin keskustelua sidosryhmien ja seuraajien kanssa. Kasvottoman korporaatioviestinnän sijaan työntekijät voisivat osallistua ihmisten kysymyksiin ja kommentteihin vastaamiseen omilla nimillään ja kasvoillaan. Aidontuntuinen kosketus yrityksen arkeen herättää tehokkaammin myönteisiä tunteita yritystä kohtaan. (Salli & Takasalo 2014.)

5.3 Oppilaitosyhteistyön toteuttaminen

Ennen kuin siirrytään konkreettisesti toteuttamaan oppilaitosyhteistyötä, on pohdittava, kuinka paljon toimintaan ollaan valmiita laittamaan resursseja ja mitkä sen hyödyt pitkällä aikavälillä ovat. Yritys voi aloittaa kartoittamalla oppilaitosyhteistyön tämän hetkistä tasoa sekä mahdollisia nykyisiä kontakteja. Jos yhteistyötä on toteutettu ennenkin, katsotaan millaista hyötyä siitä on tähän mennessä saatu. Työnantajan tulee punnita, mitkä yhteistyömuodot tukevat parhaiten sen rekrytointitavoitteita, ja mistä näin ollen muodostuvat yhteistyön keskeisimmät kohteet. Taloudellisen pohdinnan alla on se, kuinka paljon toimintaan ollaan valmiita investoimaan, jonka jälkeen budjetoidaan kustannukset. Ennen oppilaitosyhteistyöhön hyppäämistä on määriteltävä toiminnasta vastaavat henkilöt ja mahdollinen koulutustarve tehtäviin. Kontaktit opettajakuntaan helpottavat prosessin syntymistä ja suunnittelua. Oppilaitoksesta riippuen heillä voi olla tiettyjä virkoja, jotka vastaavat esimerkiksi harjoittelupaikkojen tai opinnäytetyöaiheiden välityksestä. (Järvinen & Korosuo 1992, 60, 121.)

Rekrytointitapahtumat

Oppilaitosten ulkopuolisten rekrytointimessujen ja -tapahtumien järjestäjinä toimivat usein kaupalliset messuorganisaatiot. Messuja järjestetään esimerkiksi toimiala- ja kuntakohtaisesti. Näihin tapahtumiin toivotaan ensisijaisesti ammattilaisia, mutta myös nuorille ja opiskelijoille on omia rekrytointitapahtumia. Kaikissa tilaisuuksissa onkin erityisen tärkeää, että jaettava materiaali on suunnattu kohderyhmälle ja puhuttelee juuri heidän tarpeitaan. Ei riitä, että messuilla kerrotaan pelkästään yleisluontoista tietoa, vaan kutakin kohderyhmää varten suunnitellaan oma aineisto. Lisänä voi kuitenkin tarjota yleisempää aineistoa, joka esittelee toimialan aihepiiriä tuottamatta liikaa omaa organisaatiota. Messuilla voidaan keskustella konkreettisista työllistymismahdollisuuksista, mutta tämä edellyttää edustajan riittävää asiantuntemusta sekä yrityksen työtehtävistä että henkilöstöpuolesta. Oppilaitosten rekrytointitapahtumia organisoivat usein esimerkiksi opiskelijajärjestöt. Tilaisuuksissa työnantajat esittelevät työllistymismahdollisuuksiaan eri vaiheiden opiskelijoille, ja tilaisuudet ovat pitkälti saman tyyppisiä kuin muutkin rekrytointimessut. (Järvinen & Korosuo 1992, 121, 127–128.)

Oppilaitosvierailut

Oppilaitosvierailut antavat työnantajille hyvän mahdollisuuden esitellä toimialaansa, yritystään ja tiettyjä ammatteja uravalintoja tekeville nuorille. Vierailuita voidaan tehdä kaiken tasoisiin oppilaitoksiin. Aloite vierailun järjestämiseksi voi tulla niin oppilaitoksen kuin työelämän edustajan puolelta. Työnantajien kannattaa kuitenkin osoittaa aktiivisuutta kontaktien solmimisessa. Ensimmäinen yhteydenotto oppilaitokseen voi tapahtua esimerkiksi rehtorin, opettajan tai opinto-ohjaajan kautta. (Järvinen & Korosuo 1992, 50.) Perinteisimpiä vierailumuotoja ovat luennot, joissa yrityksen edustaja osallistuu opetettavaan aiheeseen työelämän näkökulmasta. Vierailijaluentojen ajankohdat tulee sopia hyvissä ajoin, sillä kurssien aikataulut saatetaan lyödä lukkoon puolikin vuotta aiemmin. Vierailun toteutukseen kannattaa panostaa, sillä onnistuessaan se on hyvä mahdollisuus kohentaa työnantajabrändiä, kun taas päinvastainen vierailu voi osoittautua imago-riskiksi. (Vihervaara 2015, 86–87.) Työnantajan edustajan tiedot ja kokemus tulisi vastata käsiteltävää aihepiiriä. Usein tällainen henkilö on jonkin alan erityisasiantuntija ja on niin kokemukseltaan kuin iältään sopiva kohderyhmää ajatellen. Henkilön tulee olla kiinnostava, esiintymiskykyinen ja

myönteisesti asennoitunut. Henkilön aiempi tuntemus oppilaitoksesta voi olla hyödyksi. Suuremmissa yrityksissä edustajia voi olla useampia esimerkiksi niin, että asiantuntijan rinnalla toimii henkilöstö- tai viestintävastaava. (Järvinen & Korosuo 1992, 50–51.)

Ennen vierailua on tärkeää tutustuttaa oppilaitoksen yhteyshenkilö työnantajaan, mutta samalla myös itse ottaa selvää oppilaitoksen odotuksista. Läpi tulee käydä vähintään toteutusajankohta, tilaisuuden kesto, aihepiiri, toiveet esimerkiksi tietyn aiheen asiantuntijuudesta sekä tarvittava aineisto ja laitteisto. (Mts. 50–51.) Mitä paremmin luennoitsija on perillä kurssin aiheesta ja siitä mitä opiskelijoille on jo asiasta opetettu, niin sitä enemmän uutta luento antaa opiskelijoille. Luennon tulisi linkittää kurssin sisältö käytännön työelämään. (Vihervaara 2015, 86–87.) Esitettävien asioiden määrä suhteutetaan käytössä olevaan aikaan jättäen riittävästi aikaa myös vuorovaikutukselle, sillä kuuntelijan kannalta tehokkain luento on luova ja virikkeellinen. Esitys on tärkeää pitää helposti ymmärrettävänä ja välttää liiallisen erikoissanaston käyttöä. Organisaatiosta on hyvä kertoa keskeinen liikeidea, toimialan tyypilliset piirteet, tarjolla olevat ammatit ja niihin sopiva koulutus sekä organisaation tarjoamat kehitys-, koulutus- ja uramahdollisuudet. Työelämän edustaja voi myös kertoa ammatinvalintaperusteistaan, koulutuksestaan, työtehtävistään, työnsä eri puolista sekä muista kiinnostavista seikoista. Esiintyjän kannattaa kuitenkin välttää työnantajan hyvien puolien liiallista korostamista, sillä puolueellisuus voi käännyä toivottuja mielikuvia vastaan. Tilaisuudessa voi halutessaan jakaa esimerkiksi organisaation esitteen, kunhan se ei vaikuta liialliselta yliampumiselta. Nuoret ovat herkkiä yleisö aistimaan liioittelun ja epäaitouden. (Järvinen & Korosuo 1992, 51–53.)

Opiskelijoiden yritysvierailut

Yritysvierailussa opiskelijat tulevat tutustumaan yrityksen tiloihin, joten tilanne on päinvastainen verrattuna vierailijaluentoihin. Luultavasti suurin ero yhteistyömuotojen välillä on se, että yritysvierailut luovat luonnolliset puitteet talon toiminnan laajempaan esittelyyn. Usein vierailut saavat alkunsa kurssin opettajan aloitteesta. Kuitenkin vierailijaluentoja kohdalla, myös ennen yritysvierailuja on tärkeää selvittää, minkä alan ja kurssin opiskelijat ovat kyseessä, mistä aiheista he ovat kiinnostuneita

ja mitä he tietävät entuudestaan. Opiskelijan näkökulmasta yritysvierailut konkreetisoivat, kuinka opittuja teorioita hyödynnetään työelämässä. Samalla tutustutaan tulevaisuuden ammattivaihtoehtoihin. (Vihervaara 2015, 88.) Vierailutoimintaa varten kaikki vierailuja isännöivät työntekijät kannattaa valmentaa tehtävään. Ohjelmaan kuuluu yleensä organisaatioesittely keskusteluineen sekä kierros talossa. On tärkeää huomioida ryhmän koko, jotta kaikkien osallistujien kanssa on mahdollisuus kommunikoida yksilöllisesti ja kierros etenee sujuvasti. Sisältö tulee suhteuttaa ryhmän ennakkotietämykseen ja vastaanottokykyyn. Muita huomioon otettavia asioita ovat osallistujien erityistoiveet, turvallisuus ja salassapitoon liittyvät tekijät. (Järvinen & Korosuo 1992, 53.)

Case-opetus ja opiskelijaprojektit

Case eli tapaustutkimus on opetusmuoto, jossa opiskelijat saavat selvitettäväkseen aidon tai ainakin aidontuntuisen työelämän tapauksen. Ongelma voi liittyä joko aivan uuteen tai jo aiemmin ratkaistuun ilmiöön. Opiskelumailmassa caset rajataan useimmiten sellaisiksi, että ne ovat ratkaistavissa yhden luennon tai kurssin aikana. Casen ei välttämättä tarvitse olla aito, mutta aito case tarjoaa yrityksille mahdollisuuden hyödyntää opiskelijoiden osaamista. Parhaimmillaan tulokset antavat yritykselle uusia näkökulmia tapauksen edistämiseen. Case voidaan myös liittää vierailujaluentoon, jolloin se havainnollistaa käsiteltäviä asioita. Käytännön tekeminen jää helpommin mieleen ja on tapa erottua muista yrityksistä. Useimmiten case-yhteistyö on yritykselle maksutonta, mutta silloin yritykseltä odotetaan vastavuoroisesti aktiivista läsnäoloa ja tulosten kommentointia. Casen huolellinen valmistelu vaatii yritykseltä jonkin verran etukäteisresursseja. (Vihervaara 2015, 92–93.)

Opiskelijaprojektit liippaavat läheltä case-opetusta, sillä niissä opiskelijaryhmä toteuttaa yrityksen antamaa toimeksiantoa akateemisen ohjaajan tukemana. Toimintamuodossa voidaan hyödyntää monitieteellisiä työskentelytapoja. Opiskelijoiden kanalta projekteissa päästään soveltamaan opittuja teorioita tiimityön puitteissa. Yritys puolestaan saa uusia näkökulmia ja ehdotuksia aiheeseen liittyen. Vastaavan ryhmän kokoaminen markkinoiden asiantuntijoista tulisi yritykselle luultavasti huomattavasti kalliimmaksi. Projektin toteuttaminen opiskelijavoimin asettaa yritykselle kuitenkin

perehdyttämismvastuun ja sen takia toiminta ei sovellukaan nopeasti ratkaistaviin ongelmiin. Esimerkiksi jo kuukauden sisällä tehtävä päätös on aikataulullisesti liian tiukka opiskelijaprojektiksi. (Mts. 117, 127.)

Harjoittelutoiminta ja kesätyöt

Pitkällä aikajänteellä harjoittelijat ja kesätyöntekijät muodostavat yritykselle merkittävän ryhmän potentiaalisia työnhakijoita. Samalla työelämäjaksot vaikuttavat vahvasti opiskelijoiden työnantajamielikuviin. Avoimia harjoittelupaikkoja voi luontevasti esitellä muiden oppilaitosyhteistyömuotojen yhteydessä tai ilmoittelemalla oppilaitoksissa muuten vain. Jotta nuoret saisivat mahdollisimman laajan ja realistisen kuvan yrityksestä, on harjoittelijoita ja kausityöntekijöitä kohdeltava kuten muutakin henkilökuntaa. Opiskelijat ovat yrityksessä ennen kaikkea oppimassa, joten on tärkeää varmistaa riittävät resurssit harjoittelijoiden ohjaukseen. Tätä varten organisaatiosta tulisi valita oma vastuu- ja yhteyshenkilö harjoittelijatoimintaa varten. (Järvinen & Korosuo 1992, 57.) Mikäli ohjaus hoidetaan huolella ja harjoittelija saa mielekkäitä tehtäviä hoidettavakseen, jää kokemuksesta myönteinen mielikuva. Tällöin jopa alhaisempi palkka voi jäädä vähemmälle huomiolle. Palkaton harjoittelu ei kuitenkaan saa sisältää liian vaikeita tai itsenäisesti suoritettavia tehtäviä, vaan tällöin kyseessä on enemmänkin työhön tutustuminen. (Vihervaara 2015, 93–95.)

Opinnäytetyö

Opinnäytetyö on korkeakouluopiskelijan loppuvaiheessa tekemä tutkimus- tai toimeksiantotyö (Vihervaara 2015, 113). Usein opinnäytetyö tehdään johonkin alan yritykseen. Työelämän ja oppilaitosten välinen aktiivinen yhteistyö mahdollistaa mielekkäiden, käytännönläheisten ja molempia osapuolia hyödyttävien opinnäytetyöaiheiden kehittelyn. Työnantajille opinnäytetyö mahdollistaa kohtuuhintaisen ja motivoituneen asiantuntemuksen hyödyntämisen määräaikaisesti. Lisäksi opinnäytetyöt ovat oivallinen väylä yritykseen perehtyneiden osaajien rekrytoinnille. (Järvinen & Korosuo 1992, 60.) Haastavan projektista voi tehdä sopivan opiskelijan löytäminen, mikäli yrityksellä on mielessään valmiiksi rajattu aihe. Yrityksen on myös muistettava, että lopputyön kriteereiden tulee vastata akateemista tutkimusta. Vaikka yritys osallistuisikin työn ohjaamiseen, niin loppujen lopuksi ainoastaan akateeminen ohjaaja

voi päättää aiheen soveltuvuudesta ja osallistua valmiin työn arvosteluun. Opinnäytetyöstä maksettavaan palkkaan ei ole sitovia ohjeita, vaan yritys ja opiskelijat sopivat palkkiosta keskenään. Palkkion määrään vaikuttavat muun muassa opinnäytetyön toimiala ja sisältö, sekä opiskelijan omat taidot ja kokemus. Asiassa voi kääntyä ammattiliiton puoleen, jolla on yleensä parhaat alakohtaiset tiedot. Palkkioon vaikuttaa myös se, onko opiskelija työsuhteessa yritykseen. Opinnäytetyön palkkioksi soveltuvat myös apurahat ja stipendit. (Vihervaara 2015, 105–108, 113.)

Nimikko- ja kummiluokkatoiminta sekä sponsorointi

Nimikko- ja kummiluokkatoiminnassa yritys valitsee tietyn luokan, jonka kanssa se toteuttaa sidosryhmätoimintaa. Tarkoituksena on luoda pidempiaikainen suhde yrityksen ja luokan välille. Toiminta mahdollistaa yrityksen esittelyn laajemmin ja pidemmän ajanjakson puitteissa. Tunnettavuuden lisäksi nimikkoluokan hyötyjä ovat mahdollisuus tarjota näkyvämmiin harjoittelu- ja kesätyöpaikkoja sekä osallistua opetukseen. Nimikkoluokka voi myös toimia testiryhmänä esimerkiksi uusille esitteille tai palveluille. Nimikkoluokkatoiminnasta voidaan kertoa yrityksen verkkosivuilla tai sosiaalisessa mediassa. Toiminnan kehittämiseksi on tärkeää kerätä palautetta opiskelijoilta. (Järvinen & Korosuo 1992, 54–55.)

Sponsorointi voi jo itsessään toimia oppilaitosyhteistyömuotona, mutta se voi olla myös luontainen osa nimikko- ja kummiluokkatoimintaa. Opintomenestyksestä jaettavat stipendit ovat varsin perinteinen sponsorointimuoto, mutta myös muita kuin rahallisia vaihtoehtoja on olemassa. Niitä voivat olla esimerkiksi oppi- ja informaatioaineiston tuottaminen oppilaitoksen käyttöön. Kirjallista aineistoa voidaan tuottaa esimerkiksi ammasteista, toimialasta tai työelämään hakeutumisesta, johon monet opiskelijat toivovat yhä enemmän tukea. (Järvinen & Korosuo 1992, 56.)

6 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimuslomakkeella kysymykset ryhmiteltiin aihepiireittäin neljään osioon, joita olivat henkilötietojen lisäksi työnetsimistävät ja oppilaitosyhteistyö, odotukset työelämässä sekä kiinnostus Lapin kausityötä kohtaan. Tulokset esitellään

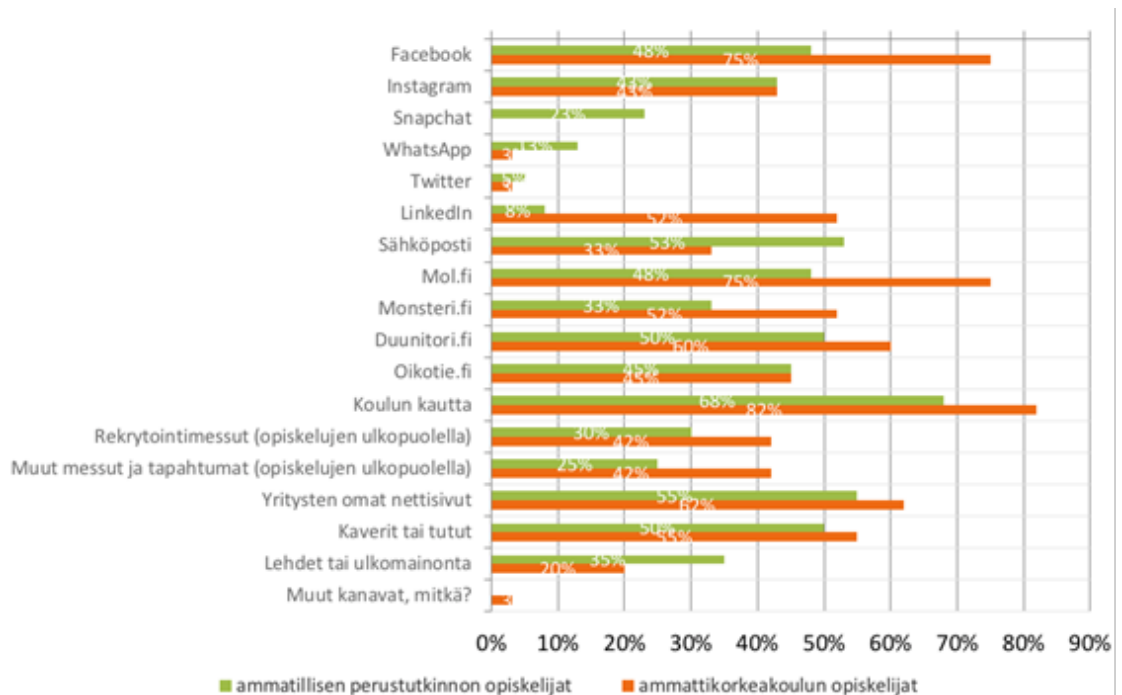
pääosin lomakkeen rakenteen mukaisesti. (Ks. liite 1.) Tutkimuksen kohderyhmänä olivat matkailu- ja luontoalan opiskelijat. Suurin osa tavoitetuista kuului selkeästi Y- ja Z-sukupolviin, sillä 81 % tutkimuksen vastaajista oli syntynyt vuosien 1990–2005 välillä. 67 % vastaajista oli syntynyt 90-luvulla eli juuri Y- ja Z-sukupolvien murroksessa. Tutkimukseen vastasi opiskelijoita pääasiassa kolmesta eri tutkinnosta ympäri Suomea (ks. taulukko 1.). Reilu puolet vastaajista opiskeli korkeakouluasteella restonomiksi (55 %), kun taas toinen puolisko koostui matkailu- ja luontoalan perustutkinnon opiskelijoista (37 %) sekä “joku muu tutkinto” (8 %) vaihtoehdon vastanneista, vaikka periaatteessa tutkimuslomaketta jaettiin ainoastaan edellä mainittujen tutkintojen opiskelijoille. Restonomeja ja matkailualan perustutkinnon opiskelijoita tavoitettiin kaikilta vuosikursseilta. Näiden tutkintojen opiskelijat edustavat myös enemmistöä (84 %) koko tutkimuksen vastaajista. Valtaosa (58 %) vastaajista opiskeli Keski-Suomessa ja loput jakautuivat neljän muun maakunnan alueelle. Varsinais-Suomesta ei yhteydenottoyrityksistä huolimatta tavoitettu vastaajia.

Taulukko 1. Tutkimuksen vastaajien jakauma

	Restonomi (AMK)	Matkailualan perustutkinto	Luontoalan perustutkinto	Joku muu	Kaikki
N=	60	31	9	9	109
	%	%	%	%	%
Keski-Suomi	63	74	0	22	58
Lappi	0	0	100	78	14
Pohjois-Savo	3	0	0	0	2
Päijät-Häme	12	26	0	0	14
Uusimaa	22	0	0	0	12
Varsinais-Suomi	0	0	0	0	0
YHT	100	100	100	100	100

6.1 Etupainotteinen rekrytointi tavoittaa opiskelijat

Tutkimustulosten mukaan etupainotteinen rekrytointi kiinnostaa opiskelijoita, sillä 74 % vastaajista kuului avoimista työpaikoista mieluiten juuri oppilaitoksen kautta. Sama tulos on nähtävissä sekä ammattitutkinnon että ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoiden vastauksissa (ks. kuvio 5.). Yli puolet (58 %) vastaajista kertoi kuulensa oppilaitoksen kautta mielenkiintoisesta yrityksestä, johon oli hakenut tai voisi tulevaisuudessa hakea työssäoppimiseen tai harjoitteluun. Vastaavasti töihin tällaisiin yrityksiin oli hakenut tai voisi tulevaisuudessa hakea 38 % vastaajista. Suurin ero koulutusasteiden välillä tuli esille LinkedInin suosiossa, jota ammattikorkeakoululaisista käytti hieman yli puolet (52%) ja ammattikoululaisista vain murto-osa (8 %). Koko vastaajajoukkoa tarkasteltaessa oppilaitosten jälkeen suosituimmiksi työnetsimiskanaviksi nousivat Mol.fi, Facebook ja yritysten omat verkkosivut. Yli puolet (51 %) vastaajista kuului avoimista paikoista mielellään myös kavereilta tai tutuilta. Avoimissa vastauksissa saatiin yksittäisiä mainintoja pienemmistä työnhakusivustoista ja -sovelluksista, kuten erityisesti opiskelijoille ja oppilaitoksille suunnatusta Tiituksesta.



Kuvio 5. Opiskelijoiden mieluisimmat kanavat kuulla avoimista työpaikoista

Sähköisessä rekrytointiviestinnässä opiskelijoiden mielenkiinnon herättää parhaiten työpaikan arkea visuaalisesti kuvaileva sisältö. Enemmistö vastaajista piti kuvia (83 %), videoita (56 %) ja muita visuaalisia elementtejä (53 %) mielenkiintoisina sisältömuotoina. Esille nousivat erityisesti työtehtäviä (86 %) ja toimialaa (48 %) kuvaava sisältö, joka voi olla myös työntekijöiden itse tuottamaa (51 %). Mahdollisuus kysyä kysymyksiä ja keskustella työnantajan kanssa kiinnosti lähes puolta (45 %) vastaajista.

Tulosten mukaan varsinaisista oppilaitosyhteistyön muodoista mielekkäimpinä pidettiin harjoittelu- ja työssäoppimisjaksoja (84 %) sekä molemminpuolista vierailutoimintaa yritysten kanssa. Eniten hajontaa eri koulutusasteiden opiskelijoiden välisissä vastauksissa oli vierailijaluennoitsijoiden ja case-opetuksen kohdalla, jotka olivat suosituimpia ammattikorkeakoululaisten keskuudessa. Opinnäytetöitä tehdään ainoastaan korkeakouluasteella, joten perustutkinnon opiskelijat eivät juurikaan valinneet kyseistä vaihtoehtoa. (Ks. taulukko 2.) Tilastollisesti merkitsevää tuloksissa oli se, että yritysten järjestämistä kilpailuista kiinnostuneet opiskelijat eivät pitäneet tunnettuja tuotteita, palveluita ja brändejä niin tärkeinä työnantajan maineessa kuin ne vastaajat, jotka eivät olleet kiinnostuneita kilpailutoiminnasta (p -arvo 0,008). Yritysten järjestämästä kilpailutoiminnasta kiinnostuneet opiskelijat olivat kuitenkin hyvin pieni ryhmittymä (9 %) koko vastaajajoukosta. Muuten opiskelijoiden suosimien oppilaitosyhteistyömuotojen ja työnantajan maineessa arvostettujen asioiden väliltä ei löydetty tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Myöskään ristiintaulukoidessa sitä, ovatko opiskelijat löytäneet oppilaitoksen kautta kiinnostavia työnantajia ja mistä oppilaitosyhteistyömuodoista opiskelijat ovat kiinnostuneita, ei saatu tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Analysoidessa kuitenkin huomattiin, että ne opiskelijat, jotka olivat kiinnostuneita harjoittelusta, vierailevista luennoitsijoista, yritysvierailuista tai opinnäytetöistä oppilaitosyhteistyön muotoina, olivat myös useammin kuulleet mielenkiintoisista työnantajista oppilaitoksen kautta verrattuna niihin opiskelijoihin, jotka eivät olleet kiinnostuneita kyseisistä oppilaitosyhteistyömuodoista.

Taulukko 2. Opiskelijoiden kiinnostus eri oppilaitosyhteistyömuotoja kohtaan

	Restonomi (AMK)	Matkailu- ja luontoalan perustutkinto	Kaikki
N=	60	40	100
	%	%	%
Rekrytointimessut	75	63	68
Yritysten esittelypisteet	47	30	39
Harjoittelu- tai työssäoppimisjaksot	82	88	84
Vierailevat luennoitsijat	73	43	60
Case-opetus	40	13	28
Koulun verkkosivut tai muu media	37	30	33
Yritysvierailut	70	70	70
Yritysten järjestämät kilpailut	13	5	9
Opinnäytetyöt	28	3	17
Nimikkoluokkatoiminta	7	3	5
En halua tutustua työnantajiin koulun kautta	3	0	1
Muut keinot, mitkä?	0	0	0

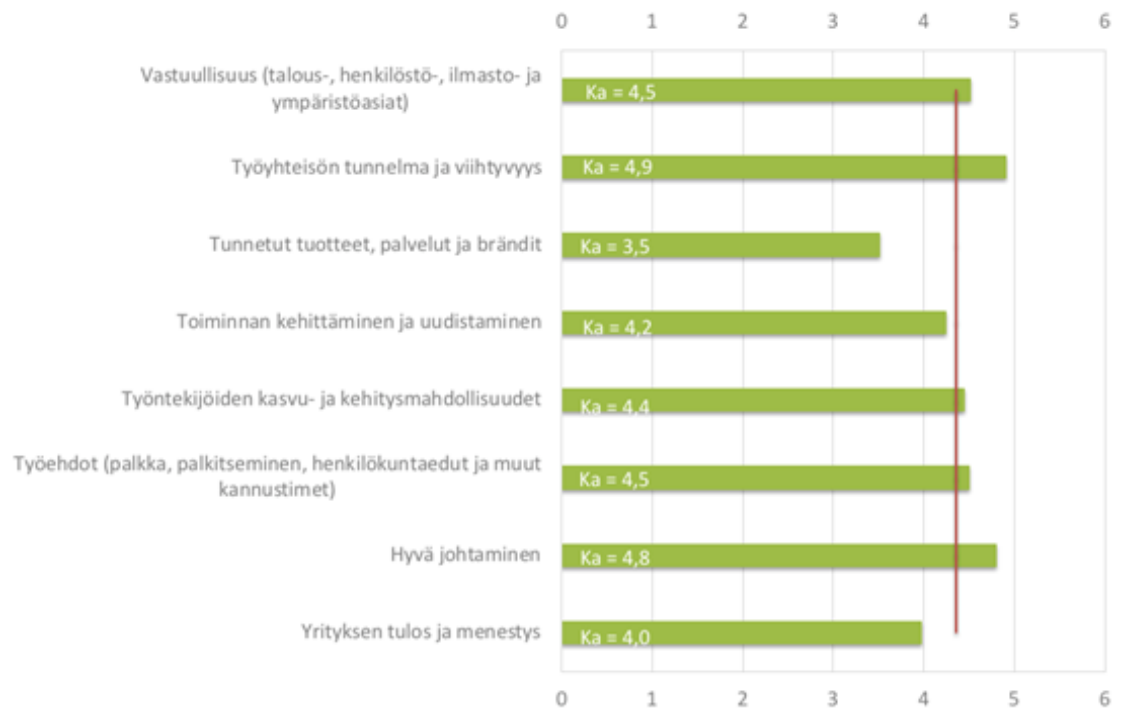
Seuraava kuvio havainnollistaa niitä keinoja, joiden kautta tutkimuksen vastaajat ovat kuulleet mielenkiintoisista työnantajista opintojensa aikana (ks. kuvio 6). Eniten mainintoja (18 kappaletta) saatiin siitä, että opettaja oli maininnut yrityksen tai avoimen paikan esimerkiksi oppitunnin, henkilökohtaisen ohjauksen tai muun keskusteluhetken yhteydessä. Oppilaitoksen sähköisistä kanavista (11 kappaletta) mainittiin ilmoitukset oppilaitoksen verkko- tai rekrytointisivuilla, intrassa, sähköpostilla ja kursien työtiloissa. Yhdessä vastauksessa ainejärjestö oli jakanut ilmoituksen Facebook-ryhmässään. Suunnilleen saman verran mainintoja saatiin oppilaitoksissa järjestettävistä rekrytointipäivistä tai -ständeistä (11 kappaletta) sekä työelämän edustajien vierailuista oppilaitoksilla (13 kappaletta). Useimmissa tapauksissa vierailijat olivat osallistuneet kurssille luennoitsijan roolissa.



Kuvio 6. Opiskelijoiden hyödyntämät oppilaitosyhteistyön muodot

6.2 Työnantajabrändissä arvostetaan hyvää työyhteisöä ja tasa-arvoista johtamista

Opiskelijoiden tärkeimmiksi kokemat ominaisuudet työnantajakuvassa olivat työyhteisön viihtyvyys (Ka = 4,9) ja hyvä johtaminen (Ka = 4,8). Sen sijaan vähiten työnantajan maineessa painoivat tunnetut tuotteet, palvelut ja brändit (Ka = 3,5) sekä yrityksen tulos ja menestys (Ka = 4,0), jotka kuitenkin useimmiten näkyvät selvimmin ulospäin organisaatiosta. (Ks. kuvio 7.)



Kuvio 7. Yrityksen ominaisuuksien tärkeys työnantajan maineessa

Tutkittaessa opiskelijoiden mielipiteitä heidän tulevaisuuden työpaikkansa viidestä tärkeimmästä piirteestä, saatiin tuloksiin enemmän hajontaa valintojen priorisoinnin ansiosta (ks. liite 1.). Selkeästi tärkeimmäksi asiaksi nousi oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus, jonka valitsi 72 % kaikista vastaajista. Ero oli huomattava seuraavaksi eniten valittuun vastausvaihtoehtoon, joka oli mahdollisuus pitkäaikaiseen työsuhteeseen (47 %). Vaikka kaikki vastaajat opiskelivat palvelualalla, oli muiden auttaminen työn kautta vain 20 %:n toiveissa. (Ks. kuvio 8.) Eniten eroa eri koulutusasteiden vastausten välillä oli työnantajan tarjoamien kouluttautumismahdollisuuksien kohdalla, jonka korkeakoululaisista valitsi 30 % ja ammattikoululaisista vain 8 %.



Kuvio 8. Opiskelijoiden toiveet koskien tulevaisuuden työpaikkaa

Työn sisällöltä toivottiin kaikkein eniten työn tuntumista “omalta jutulta” (81 %), mutta melkein yhtä toivottu asia oli työn vaihtelevuus (78 %). Ohjelmapalvelutyössä korostuvat elämyksellisyys (58 %) ja tiimityöskentely (56 %) olivat myös suhteellisen monen toiveissa tulevassa työssä. Vähiten opiskelijat toivoivat, että työ sisältäisi innovointia (27 %), itsenäisyyttä (29 %) ja haastavuutta (34 %).

6.3 Lapin kausityön kansainvälisyys kiinnostaa

Matkailu- ja luontoalan opiskelijat ovat suhteellisen kiinnostuneita Lapin kausityöstä, sillä kaikista vastaajista 65 % kertoi voivansa ajatella joko työskentelevänsä tai suorittavansa harjoittelun Lapissa talvikauden aikana. Opiskelijoiden ennakkotiedot kausityöstä vaikuttivat olevan hyvällä tasolla, sillä ainoastaan 4 % vastasi, ettei tiedä kausityöstä tarpeeksi lähteäkseen Lappiin. Vastaajista 11 % ei osannut sanoa mielipidettään asiasta. Kaikkein kiinnostuneimpia kausityöstä oltiin Lapissa (88 %), mutta myös Keski-Suomessa (62 %), Päijät-Hämeessä (60 %) ja Uusimaassa (62 %) työ kiinnosti

suurinta osaa vastaajista. Kuitenkin suhtautuminen ohjelmapalvelutyötä kohtaan oli jopa myönteisempää kuin Lapissa työskentelyä, sillä yhteensä 73 % vastaajista sanoi olevansa kiinnostunut alalla työskentelystä tai harjoittelusta. Tässäkin tapauksessa lappilaiset opiskelijat (100 %) olivat kaikkein kiinnostuneimpia alan työ- ja harjoittelumahdollisuuksista. Pohjois-Savo jätettiin pois maantieteellisestä vertailusta vähäisen vastaajamäärän takia.

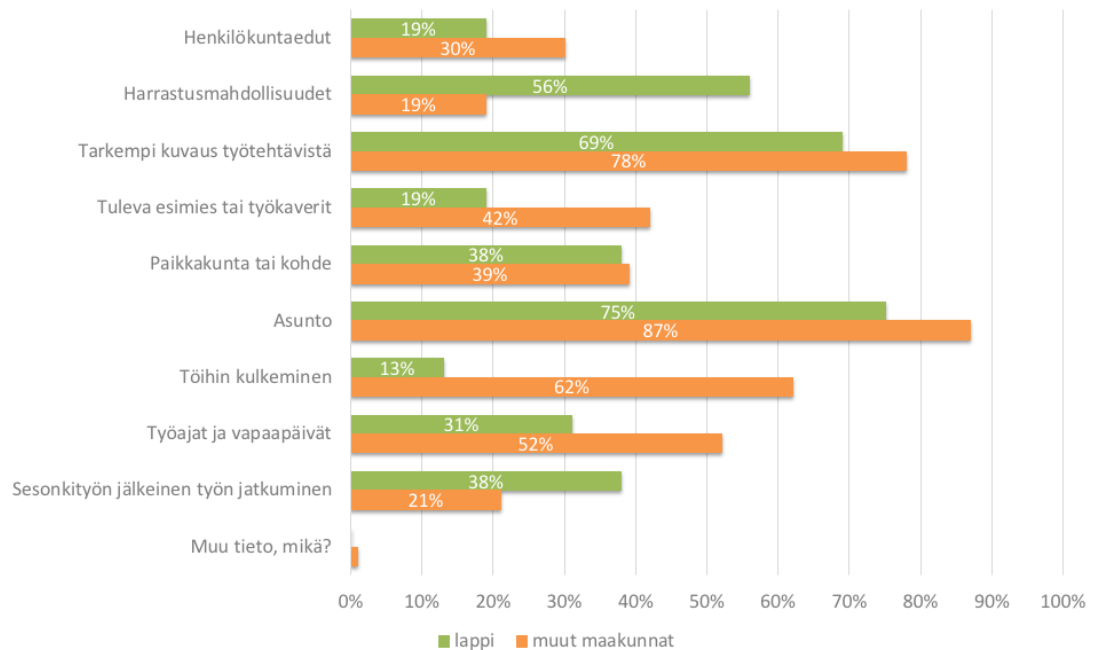
Eniten Lappiin houkuttelivat kansainvälinen työympäristö (68 %) ja vaihtelu muuhun elämään (66 %). Työnantajayrityksen tunnettavuus taas ei juurikaan (4 %) vaikuttanut vastaajien mielipiteisiin. Lapin kausityölle tyypilliset monipuoliset harrastusmahdollisuudet (36 %) ja tilaisuus tienata enemmän rahaa lyhyessä ajassa (33 %) houkuttelivat vain reilua kolmasosaa opiskelijoista. (Ks. kuvio 9.)



Kuvio 9. Lapin kausitöihin houkuttelevat asiat

Eniten ennakkotietoa kausitöiden suhteen kaivattiin asunnon järjestymisestä (85 %), joka on noussut myös yhdeksi Lapin yritysten kokemiksi työllistämisen haasteiksi.

Toiseksi eniten lisätietoa kaivattiin tulevista työtehtävistä (76 %) ja kolmanneksi eniten töihin kulkemisesta (55 %). Työajat ja vapaapäivät mietityttivät lähes puolta (49 %) vastaajista. Vertailtaessa Lapista saatuja vastauksia muiden maakuntien vastauksiin, havaittiin pari suurempaa eroa ryhmien välillä (ks. kuvio 10.). Lappilaisia kiinnosti huomattavasti useammin kohteen harrastusmahdollisuudet (56 %), kun taas muita suomalaisia töihin kulkeminen (62 %).



Kuvio 10. Lappiin lähtemistä auttavat ennakkotiedot

Tutkimuksella kartoitettiin myös Lapland Staffin ja Lapland Safarisin tämän hetkistä tunnettavuutta opiskelijoiden keskuudessa (ks. liite 1.). Lappilaiset luontoalan opiskelijat tunnistivat yritykset hyvin, sillä kaikki (100 %) heistä olivat kuulleet Lapland Safarisista ja kolme neljäsosaa (75 %) Lapland Staffista. Muiden maakuntien vastaajista 64 % tiesi Lapland Safarisin, mutta vain 15 % Lapland Staffin. Reilu kolmasosa (34 %) muun Suomen vastaajista ei ollut koskaan kuullut kummastakaan yrityksestä.

7 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten työnantaja voi luoda houkuttelevan työnantajabrändin ja tuoda sitä esille etenkin opiskelijoiden keskuudessa tapahtuvalla etupainotteisella rekrytoinnilla. Näillä keinoilla halutaan edesauttaa matkailualan vetovoimaisuutta sekä työvoiman saatavuutta, joiden parissa on ilmennyt haasteita viime vuosien aikana (Matkailudiili 2018). Vastaavien työvoimahaasteiden ratkaisemisessa asiantuntijat (Juholin 2009; Järvinen ja Korosuo 1992; Matkailudiili 2018; Pitkänen 2001) korostavat etenkin nuorten ja oppilaitosten keskuudessa tapahtuvan sidosryhmytyön tärkeyttä, mutta tutkimustuloksien mukaan myös opiskelijat pitivät yhteistyötä hyvänä väylänä kuulla toimialan työmahdollisuuksista. Tutkimuksen oleellisimpia löydöksiä olikin opiskelijoiden runsas kiinnostus oppilaitosyhteistyötä kohtaan, jonka pohjalta voidaan sanoa, että etupainotteinen rekrytointi olisi kannattava vaihtoehto herätellä tulevaisuuden osaajien kiinnostusta työmarkkinoilla.

Suurin osa vastaajista kertoi hyödyntäneensä jotakin oppilaitosyhteistyömuotoa ja löytäneensä tätä kautta kiinnostavia työnantajia. Opiskelijoiden näkökulmasta mieluisimpia tapoja tutustua työnantajiin olivat harjoittelu- ja työssäoppimisjaksot sekä molemminpuolinen vierailutoiminta. Työnantajan kannalta oleellisinta olisi kuitenkin löytää juuri omia tavoitteita palvelevat yhteistyömuodot, joilla toimintaa jaksetaan toteuttaa pitkäjänteisesti (Viitala 2009). Näin saavutetaan parhaat tulokset myös työnantajabrändäyksen kannalta. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön toimeksiantajalle Lapland Staffille luonnollinen oppilaitosyhteistyömuoto voisi olla aktiivinen osallistuminen oppilaitoksilla järjestettäville rekrytointimessuille. Myös opiskelijaryhmien kutsuminen yritysvierailuille tai harjoittelupaikkojen tarjoaminen voisivat olla tehokkaita yhteistyömuotoja. Edellä mainitut yhteistyömuodot vaativat kuitenkin resursseja esimerkiksi tehtäviin sopivien henkilöiden kouluttamiseen ja opiskelijoille suunnatun markkinointimateriaalin tuottamiseen. Etupainotteinen rekrytointi ylipäättään vaatii työnantajalta suunnittelua ja panostusta pitkälläkin aikavälillä. Mitään oppilaitosyhteistyötä on myöskään hankalaa toteuttaa ilman hyviä suhteita oppilaitoksiin, joten niiden luomiseen kannattaa keskittyä heti prosessin alusta lähtien. (Järvinen & Korosuo 1992.) Opiskelijoiden keskuudesta saatiin eniten yksittäisiä mainintoja juuri opettajien suosituksista, joiden kautta oli kuultu kiinnostavista työnantajista sekä

avoimista työ- tai harjoittelupaikoista. Tästä voidaan päätellä, että opettajien myönteiset yritys- ja työnantajamielikuvat herättävät mainintoja niin opetus- kuin ohjaustilanteissa.

Oppilaitosten jälkeen mieluiten avoimista työpaikoista kuultiin erilaisten työnhakusivustojen, sosiaalisen median ja yritysten omien verkkosivujen kautta. Tulokset tukivat aiempaa tutkimustietoa nuorten työnetsimistavoista, sillä sieltä nousivat yhtä lailla esiin muiden suositukset, oppilaitokset sekä sähköiset kanavat (Harrington ym. 2015). Vaikka valtaosa tutkimuksen vastaajista kuului nuorempiin Y- ja Z-sukupolviin, niin perinteisemmät työnetsimistavat, kuten oppilaitokset ja mol.fi pitivät edelleen pintansa suosituimpina vaihtoehtoina. Esimerkiksi nuorten suosimat Instagram ja Snapchat eivät nousseet erityisemmin esille tutkimustuloksissa. Sähköisissä kanavissa nykyajan työnhakija kaipaa kasvottoman korporaatioviestinnän sijaan yrityksen persoonallisuuden ja arvojen korostamista (Pitkänen 2001; Salli & Takasalo 2014). Tämä näkyi vastauksissa siten, että suurin osa opiskelijoista kaipasi sähköiseltä rekrytointiviestinnältä visuaalisuutta ja noin puolet piti työntekijöiden tuottamasta sisällöstä sekä mahdollisuudesta olla vuorovaikutuksessa työnantajan kanssa.

Opiskelijoiden tärkeimpinä pitämiä arvoja työnantajan toiminnassa olivat tasa-arvoisuus, avoimuus, läpinäkyvyys ja vastuullisuus. Nämä tulokset tukivat pitkälti aiempia teorioita (Suutarinen & Vesterinen 2011; Z luo uudet arvot 2012). Yhteiskunnalliset ilmiöt, kuten vaurastuminen, yksilöllistyminen, digitalisoituminen ja ilmastotietoisuus ovat vaikuttaneet nuorempien sukupolvien arvoihin niin kuluttajina kuin työnhakijoinakin (Z luo uudet arvot 2012). Sosiaalisen median kanssa kasvaneet nuoret odottavat, että esimerkiksi vastuullisuuskysymykset nostetaan avoimesti esille (Tienari & Piekkari 2011). Parantunut elintaso taas on mahdollistanut sen, että valintoja tehdään yhä enemmän omien päämäärien ehdoilla (Pitkänen 2001). Tulokset osoittivat opiskelijoiden toivovan työltä etenemismahdollisuuksia, omien arvojen toteuttamista ja joustavuutta työajoissa. Lappiin houkuttelivat esimerkiksi uudet kokemukset, itsensä kehittäminen ja vaihtelu muuhun elämään. Näistä voidaankin päätellä, että työn halutaan tukevan omia tulevaisuudensuunnitelmia, uraa sekä elämäntyyliä. Työnantajan maineessa painoivat erityisesti hyvä johtaminen ja työyhteisössä viihtyminen, jotka niin ikään tukivat teoriaosuutta (Adkins & Rigoni 2016). Työntekijöiden

kokemus heille tärkeiden arvojen toteutumisesta vaikuttaa yritykseen sitoutumiseen ja ulospäin välitettyyn työnantajakuvaan (Mosley 2014; Rosethorn 2009). On hyvä muistaa, ettei työnantajabrändäyksen prosessia kannata lähteä vauhdittamaan kunnistelemalla todellisuutta, vaan sen sijaan tarttua niihin henkilöstöjohtamisen ongelmiin, joissa toiminta ei kohtaa kohderyhmän arvoja (Järvinen & Korosuo 1992; Viitala 2009). Mikäli yrityksen virallinen viestintä ja työntekijöiden välittämä viesti ovat ristiriidassa keskenään, on brändäystä vaikeaa toteuttaa uskottavasti. (Viitala 2009.) Työnantajan ei myöskään kannata tuudittautua myönteisiin mielikuviin liike-elämässä, sillä tunnetut tuotteet, palvelut ja brändit tai yrityksen tulos ja menestys eivät juurikaan vaikuttaneet opiskelijoiden haluun hakeutua yritykseen. Työnhakijoiden mieltämä työnantajakuva ei siis välttämättä vastaa markkinoilla vallitsevaa yrityskuvaa, vaikka nämä kaksi heijastelevatkin toisiaan (Rembel 2012). Onkin mahdollista, ettei toimialallaan muuten tunnettu yritys hyödy maineestaan työvoimasta kilpailtaessa, vaan vetovoimaisen työnantajabrändin eteen on nähtävä ylimääräistä vaivaa.

Opinnäytetyöstä saatiin myös muihin tutkimuksiin verrattuna joitain ristiriitaisia tuloksia. Vaikka Y- ja Z-sukupolvien sanotaan vaihtavan muita useammin työnantajaa (Adkins & Rigoni 2016), niin ainakin matkailu- ja luontoalan opiskelijoiden toiveissa olivat pitkäaikaiset työsuhteet. Lisäksi nuorempien sukupolvien sanotaan laittavan monet muut arvot rahallisten palkkioiden edelle (Suutarinen & Vesterinen 2011), mutta tutkimuksen vastaajille kilpailukykyinen palkka vaikutti suhteellisen tärkeältä kannustimelta. Toisaalta matala palkkataso ja lyhyet työsuhteet ovat osasyinä myös siihen, että matkailualalla on ollut vaikeuksia löytää työvoimaa Lapin kausiluonteisiin työpaikkoihin (Matkailun kohtaannon toimenpideohjelma 2019). Myöskään Lapin kausityölle tyypillinen mahdollisuus tehdä pidempiä päiviä ja tienata enemmän lyhyessä ajassa ei näyttäytynyt houkuttelevana asetelmana opiskelijoille. Lisäksi ristiriitaisista teoriaan (Harrington ym. 2015; Suutarinen & Vesterinen 2011; Tienari & Piekari 2011) verrattuna oli se, kuinka vähän matkailu- ja luontoalan opiskelijat toivoivat työn haastavuutta, työnantajan tarjoamia koulutusmahdollisuuksia ja osallistumista päätöksentekoon. Sitä mistä ristiriitaiset tulokset johtuvat on haastavaa arvioida. Kyseessä voivat olla esimerkiksi kulttuuri- tai alakohtaiset erot, sillä osa tutkimuksista oli kansainvälisiä tai Yhdysvalloissa toteutettuja eivätkä ne keskittyneet tietyn tutkin-

non opiskelijoihin. Toisaalta ristiriitaisiin tuloksiin voivat vaikuttaa vastaajien keskenäiset opinnot ja mahdollinen työkokemuksen puute. Tällöin lisäkouluttautuminen ei välttämättä tunnu ajankohtaiselta, ja halu vaikuttaa omaan työhön herää vasta siinä vaiheessa, kun opiskelija astuu täysipäiväisesti työelämään.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli matkailualan opiskelijoiden tavoittaminen. Ongelmaa lähestyttiin matkailuyritysten vetovoimaisuuden lisäämisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat ”miten opiskelijoita houkutteleva työnantajabrändi kehitetään” sekä ”miten työnantajan vetovoimaisuutta lisätään etupainotteisen rekrytoinnin avulla”. Tarkoituksena oli selvittää matkailu- ja luontoalan opiskelijoiden ajatuksia koskien työelämää ja niiden pohjalta tehdä konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla opiskelijoita houkutellaan yrityksiin. Tulokset sekä vahvistivat aiempia teorioita että antoivat uutta tietoa, joka auttaa matkailuyrityksiä toteuttamaan työnantajabrändäystä etenkin oppilaitosyhteistyön ja opiskelijoille suunnatun viestinnän kautta. Siitä huolimatta, että matkailualan työvoimatarve kasvaa koko ajan ja toimialan imago kaipaisi kohennusta, ei työnantajabrändäystä olla toistaiseksi hyödynnetty kovinkaan monissa alan yrityksissä. Suomessa työnantajabrändäys on vielä suhteellisen uusi, mutta nouseva ilmiö. Tutkimustiedon valossa työnantajabrändäys ja etupainotteinen rekrytointi kuitenkin kannattavat etenkin tiukassa kilpailutilanteessa ja nuorempia sukupolvia tavoitellessa. Työelämään siirtyvät Y- ja Z-sukupolvet eroavat vanhemmistaan niin elämäntyyleiltään kuin -arvoiltaan, minkä seurauksena henkilöstöhankinta ja työelämä ylipäätään tulee luultavasti muuttumaan radikaalisti lähi vuosien aikana. Perinteisesti työpaikan valintaan vaikuttaneet työnkuva ja palkka eivät enää riitä, vaan työn tulee tarjota muutakin lisäarvoa.

Opinnäytetyön loppuvaiheessa julkaistiin kansainvälisen työnantajabrändäysyritys Universumin tutkimus, joka kattaa reilun 1600 työnantajabrändäyksen ammattilaisen ja maailman houkuttelevimmiksi luokiteltujen työnantajien tämän hetkisiä näkökulmia ilmiöstä. Universumin tutkimus tukee opinnäytetyön aiheen valinnan merkityksellisyyttä sekä opinnäytetyössä saavutettuja tuloksia, kuten sitä millaisella sisällöllä

työnantajabrändiä kannattaisi luoda. Yritykset suosivat eniten visuaalista sisältöä sekä toiseksi eniten työntekijöiden suosituksia ja uratarinoita, joista jälkimmäiset voidaan rinnastaa työnantajalupauksen ja työntekijöiden tuottaman sisällön hyödyntämiseen. (Employer Branding Now 2019.) Tutkimuksessa viitattiin myös LinkedInin tekemään selvitykseen, jonka mukaan erityisesti nuorempien hakijoiden korostamista työnantajabrändäyksessä selittävät sen tehokkaimmat vaikutukset alle 40-vuotiaiden työnhakupäätöksiin (Why Your Employer Brand Matters 2012). Monet yritykset luovatkin useampia eri hakijakohderyhmiä houkuttelevia työnantajabrändejä yhden yhtenäisen brändin sijasta. Lisäksi yritykset panostavat entistä enemmän potentiaaliin työnhakijoihin, jotka eivät vielä välttämättä edes etsi uutta työtä. Tutkimuksen mukaan osasy siihen, että ymmärrys työnantajabrändäyksestä leviää henkilöstöosastojen lisäksi myös markkinointi- ja viestintäosastoille, on perinteisten markkinointistrategioiden lisääntynyt hyödyntäminen prosessissa. Esimerkiksi sosiaalinen media on hyvä väylä ilmentää yrityksen arkea ja persoonallisuutta. Tutkimus vahvistaa, että työnantajakuva on yhteydessä yrityskuvaan, mutta se ei ole takuu työnhakijoiden kiinnostuksesta. Monet tämän päivän organisaatiot kilpailevat Y- ja Z-sukupolvesta myös kasvavien startup-yritysten kanssa. (Employer Branding Now 2019.)

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä saatiin toivottua tietoa keinoista, joilla kohderyhmän mielenkiinto voidaan herättää rekrytoinnissa. Kvalitatiivisella menetelmällä ei olisi saatu kartoitettua yhtä laajasti opiskelijoiden kiinnostusta esimerkiksi oppilaitosyhteistyötä kohtaan. Vastauksia saatiin yhteensä 109 kappaletta. Mikäli tarkasteltaisiin kyselyn avausten määrää suhteessa saatujen vastausten määrään, saataisiin vastausprosentiksi 15 %. Lumipallo-otannan takia kyselyn saavuttamaa todellista otosta on kuitenkin mahdotonta laskea, eikä tiedonkeruun alussa ymmärretty selvittää kuinka monelle potentiaaliselle vastaajalle kyselyä on jaettu avainhenkilöiden toimesta. Todellista vastausprosenttia on siis vaikea arvioida, mutta tilastotieteen kannalta 15 % olisi riittämätön vastausprosentti yleistettäväksi populaatioon ja heikentäisi tutkimuksen ulkoista validiteettia. Luotettavuuskysymyksiä punnittiin eri näkökulmista opinnäytetyön alusta alkaen, sillä tehtyihin virheisiin on hankala vaikuttaa enää jälkeinpäin (Kananen 2010, 69). Tutkijan kontaktien kautta kerätyissä tuloksissa on vinoutumisen riski, sillä osa vastaajista on voinut vastata samantapai-

sesti kuin tutkija itse vastaisi. Lisäksi vinoumaa on voinut aiheuttaa perusjoukon ominaisuuksien suuri vaihtelu. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi useimmista maakunnista saatiin vain joitain kymmeniä vastauksia, joiden perusteella ei voida yleistää koko alueen matkailu- ja luontoalan opiskelijoihin. Tällaisessa joukossa muutamankin vastaajan mielipide vaikuttaa tuntuvasti prosentti- ja tunnuslukuihin. Vastaajia olisi saatettu tavoittaa enemmän toteuttamalla tiedonkeruu alkukevästä tai -syksystä, kun suurempi osa opiskelijoista olisi ollut tavoitettavissa. Tämä ei kuitenkaan ollut opinnäytetyölle määritellyn aikataulun kannalta mahdollista. Kato on varsin yleinen ongelma verkkokyselyissä, mutta mitä enemmän tavoittamattomia yksilöitä on, sitä suuremmaksi tulosten virhemahdollisuudet kasvavat (Kananen 2008, 77). Sisäisen validiteetin arvioiminen opinnäytetyössä on haastavaa, mutta sitä heikentäviä tekijöitä pyrittiin poistamaan erilaisin menetelmin. Esimerkiksi aiempaan tutkimustietoon tutustumiseen käytettiin runsaasti aikaa ennen muiden vaiheiden toteuttamista. Oleelliset käsitteet määriteltiin, etteivät tuntemattomat muuttujat pääsisi vaikuttamaan tuloksiin. Teorian pohjalta johdettiin mahdollisimman luotettavia mittareita, jotta tutkimuslomake mittaisi yksiselitteisesti haluttuja asioita. Opinnäytetyön reliabiliteetin varmistamiseksi kaikki vaiheet dokumentoitiin ja perusteltiin eli tutkimus olisi tarvittaessa toistettavissa. (Kananen 2008, 81-84.) Tutkimusta tehdessä seurattiin Heikkilän (1998, 31-32) hyvän tutkimuksen perusvaatimuksia, joissa kaikki vaiheet toteutetaan tarkasti, kriittisesti ja puolueettomasti. Objektivisuus varmistaa, että samat tulokset toistuisivat tutkijan vaihtuessaakin. Määrällisessä tutkimuksessa objektivisuus on jo lähtökohtaisesti helpompaa, sillä huolellisesti toteutetussa kyselyssä tutkijan mielipiteet eivät pääse vaikuttamaan vastaustilanteessa. Raportissa esitettiin kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset rajoittumatta pelkkiin toimeksiantajan kannalta edullisiin tuloksiin. Myös tutkittavien kannalta tutkimus toteutettiin avoimesti tutkimuksen tarkoitus ja tuloksien käyttötapa kertoen. Tutkittavilta ei kerätty tietoja, joiden avulla yksilöt voitaisiin tunnistaa, ja kerättyä aineistoa käsiteltiin huolella.

Tutkimuksen aikana heräsi jatkotutkimusehdotus rekrytoinnin myöhempiä vaiheita koskien, sillä esimerkiksi työhaastattelut ja rekrytointipäätöksistä kertominen vaikuttavat yhtä lailla työnantajamielikuvien syntymiseen. Jatkotutkimuksena voitaisiinkin tutkia näiden vaiheiden vaikutusta sekä valittujen että hylättyjen hakijoiden mieliku-

viin yrityksestä. Toinen jatkotutkimusehdotus koskee työnantajan nykyisen henkilöstöjohtamisen tarkastelemista etenkin työntekijöiden näkökulmasta. Ennen työnantajabrändäysprosessin aloittamista yrityksen on tärkeää selvittää, mitä asioita heidän nykyiset työntekijänsä pitävät työnantajan vahvuuksina ja mitä taas heikkouksina. Kun yrityksen vahvuuksina markkinoidut ominaisuudet perustuvat tutkittuun tietoon, vältetään ristiriitaiselta viestinnältä eri tahojen välillä. Lisäksi löydettyjen vahvuuksien pohjalta voidaan laatia työnantajalupaus, joka kertoo mitä työnhakijalle voidaan tutkitusti luvata, mikäli hän päätyy yrityksen palvelukseen.

Lähteet

Adkins, A. & Rigoni, B. 2016. What Millennials Want from a New Job. Harvard Business Review. Viitattu 1.5.2019. <https://hbr.org/2016/05/what-millennials-want-from-a-new-job>

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International.

Bernstein, D. 1986. Yrityksen imago ja todellisuus. Helsinki: Rastor.

Employer Branding Now. 2019. Survey. Universum. Viitattu 16.9.2019. <https://universumglobal.com/ebnow2019/>

Harrington, B., Morelock, J., Sabatini Fraone, J. & Van Deusen, F. 2015. How Millennials Navigate Their Careers, Young Adult Views on Work, Life and Success. Boston College Center for Work & Family. Viitattu 2.5.2019. <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/How%20Millennials%20Navigate%20their%20Careers>

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.

Järvinen, A. & Korosuo, H. 1992. Rekrytoijan käsikirja. Espoo: Weilin+Göös.

Kananen, J. 2008. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lapland Safaris. N.d. Yrityksen verkkosivusto. Viitattu 14.2.2019. <https://www.laplandsafaris.com/fi/>

Lapland Safaris pelasti joulupukin. 2015. Visit Finlandin tiedote. Viitattu 14.2.2019. <http://www.visitfinland.fi/news/lapland-safaris-pelasti-joulupukin/>

Lapland Staff. N.d. Yrityksen verkkosivusto. Viitattu 14.2.2019. <https://www.laplandstaff.fi/fi/>

Matkailu. 2018. Lapin luotsi ennakointiportaali. Viitattu 2.10.2018. <http://luotsi.lappi.fi/matkailu>

Matkailudiili. 2018. Matkailun kohtaannon toimenpideohjelma. Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. Viitattu 1.2.2019. https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/30003218/Matkailudiili_esitys_2018-09-20.pdf/0c35aeff-5f8c-4ad7-bc93-951d47d1e902

Matkailun kohtaannon toimenpideohjelma. 2019. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 1.9.2019. https://www.ely-keskus.fi/web/ely/pohjois-pohjanmaa-matkailu-diili?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14404

Matkailutyö. 2018. Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen Matkailudiili. Viitattu 25.9.2018. <https://www.matkailutyo.fi/>

Millennials at work - Reshaping the workplace. 2011. PwC:n raportti. Viitattu 3.6.2019. https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/millennials_at_work_2011.pdf

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

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja mainemenestystekijöinä. Helsinki: Edita.

Pk-yritysbarometri, kevät 2018. N.d. Suomen yrittäjät järjestön alueraportti. Viitattu 2.10.2018. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/aluekalvot_lappi_kevat2018.pdf

Rembel, K. 2012. Valitettavasti valinta ei tällä kertaa kohdistunut sinuun: Tutkimus kielteisistä rekrytointivastauksista osana rekrytointiprosessia ja työnantajabrändäystä. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto, Suomen kieli ja viestintä. Viitattu 27.6.2019. <https://aaltdoc.aalto.fi/handle/123456789/3505>

Mether, J. & Rope, T. 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Helsinki: WSOY ja Suomen Ekonomiliitto.

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management. Chichester: Wiley.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.8.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Rosethorn, H. 2009. The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal. Surrey: Gower Publishing.

Tammisto, S. 2019. Rekrytointikoordinoija. Lapland Staff. Kirjallinen haastattelu 28.1.2019.

Salli, M. & Takasalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Työnantajakuvan kehittäminen. 2018. Universum. Viitattu 1.6.2019. <https://universumglobal.com/fi/tyonantajakuvan-kehittaminen/>

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: JTO-Palvelut.

Vihervaara, T. 2015. Yritysyhteistyö opetuksessa: käytännön käsikirja yliopistoille ja yrityksille. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Why Your Employer Brand Matters. 2012. Whitepaper. LinkedIn. Viitattu 16.9.2019. https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/nl_nl/campaigns/PDFs/why-your-employer-brand-matters-whitepaper.pdf

Z luo uudet arvot. 2012. Tiede –lehden verkkoartikkeli. Viitattu 16.2.2019. https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslomake

OPISKELIJOIDEN TAVOITTAMINEN REKRYTOINNISSA – TOIVEET JA MIELIKUVAT TYÖELÄMÄSTÄ

Suomen matkailun kasvun myötä alan työpaikkoja syntyy yhä enemmän, mutta valitettavasti osa näistä paikoista jää täyttämättä, kun ammattitaitoisia työnhakijoita ei tavoiteta. Näin käy usein esimerkiksi Lapissa, jossa sesonkiluonteinen työvoiman tarve kasvaa vuosi vuodelta.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jossa tutkitaan nuorten toiveita ja mielikuvia työelämästä. Lisäksi tutkimuksessa etsitään tehokkaampia keinoja tavoittaa nuoret rekrytoinnissa, esimerkiksi opiskelumaailmassa. Tutkimus tehdään yhteistyössä rekrytointi- ja henkilöstöpalveluyritys Lapland Staffin kanssa ja tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen tulevissa rekrytoinneissa. Kyselyyn vastataan anonymisti ja siihen vastaaminen vie keskimäärin 5 minuuttia.

Kiitos kaikille vastaajille!

TYÖPAIKKOJEN ETSIMINEN

1. Mistä kanavista haluaisit kuulla avoimista työpaikoista? *

Voit valita usemman vaihtoehdon

- Facebook
- Instagram
- Snapchat
- WhatsApp
- Twitter
- LinkedIn
- Sähköposti
- Mol.fi
- Monsteri.fi
- Duunitori.fi
- Oikotie.fi
- Koulun kautta
- Rekrytointimessut (opiskelijun ulkopuolella)
- Muut messut ja tapahtumat (opiskelijun ulkopuolella)

- Yritysten omat nettisivut
- Kaverit tai tutut
- Lehdet tai ulkomainonta
- Muut kanavat, mitkä? _____

2. Millainen sisältö herättää mielenkiintosi sähköisissä työnhakukanavissa? *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Videot
- Kuvat
- Muut visuaaliset elementit
- Ääni
- Ajankohtaiset uutiset tai vinkit
- Yrityksen toimialaan liittyvä sisältö
- Työtehtäviä kuvaava sisältö
- Työntekijöiden tekemä sisältö
- Mahdollisuus keskustella tai kysyä kysymyksiä työnantajalta
- Osallistava sisältö, esimerkiksi kilpailut
- Muu sisältö, millainen? _____

3. Millä keinoilla haluaisit koulun kautta tutustua eri työnantajiin? *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Koululla järjestettävät rekrytointimessut
- Yksittäisten yritysten esittelypisteet koululla
- Harjoittelu- tai työssäoppimisjaksot
- Vierailevat luennoitsijat kursseilla
- Case-opetus, jossa ratkaistaan yrityksen antama kurssiin liittyvä ongelma
- Koulun verkkosivut tai muu media
- Vierailut yrityksissä
- Yritysten järjestämät kilpailut

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei tarpeetonta eikä tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Työntekijöiden kasvu- ja kehitysmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työehdot (palkka, palkitseminen, henkilökuntaedut ja muut kannustimet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tulos ja menestys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mitä muita asioita toivoisit tulevaisuuden työpaikaltasi? *

Valitse enintään viisi tärkeintä vaihtoehtoa

- Avoin viestintä ja toiminnan läpinäkyvyys
- Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus
- Etenemismahdollisuudet yrityksen sisällä
- Mahdollisuus pitkäaikaiseen työsuhteeseen
- Työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet
- Uuden oppiminen
- Laaja-alaisen työkokemuksen kerryttäminen
- Oman statuksen nostatus
- Omien arvojen toteuttaminen ja työn merkityksellisyys
- Muiden auttaminen (esimerkiksi asiakkaiden)
- Hyvä palkka
- Hyvät työsuhte-edut tai henkilökunta-alennukset
- Mahdollisuus tehdä pitkiä päiviä ja paljon tunteja
- Joustavat työajat
- Matala hierarkia
- Vaikuttaminen työtehtävien sisältöön
- Osallistuminen päätöksentekoon
- Palautteen saaminen työstä

8. Mitä asioita toivoisit tulevaisuuden työsi sisällöltä? *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Vaihtelevuus
- Elämykset
- Innovointi
- Tiimityöskentely
- Hauskuus
- Itsensä toteuttaminen
- Vastuu
- Itsenäisyys
- Haastavuus
- Tuntuminen "omalta jutulta"
- Muut asiat, mitkä? _____

LAPIN SESONKITYÖ**9. Olisitko tulevaisuudessa kiinnostunut työskentelemään tai suorittamaan harjoittelun/työssäoppimisen Lapissa talvisesongin aikana? ***

- Kyllä
- En
- En tiedä sesonkityöstä tarpeeksi lähteäkseni
- En osaa sanoa

10. Olisitko tulevaisuudessa kiinnostunut työskentelemään tai suorittamaan harjoittelun/työssäoppimisen ohjelmapalveluja (seikkailu-, elämys-, luonto- tai liikuntapalveluita) tarjoavassa yrityksessä? *

- Kyllä
- En
- En tiedä ohjelmapalvelutyöstä tarpeeksi vastatakseni
- En osaa sanoa

11. Mitkä asiat houkuttelevat lähtemään Lappiin töihin talvisesongin ajaksi?

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Sesonkityön kokeminen
- Kansainvälinen työympäristö
- Ammattitaidon kehittäminen
- Kielitaidon kehittäminen
- Tunnettu yritys
- Tietty työtehtävät
- Mahdollisuus tienata enemmän rahaa lyhyessä ajassa
- Henkilökuntaedut
- Harrastusmahdollisuudet työn ohessa
- Vaihtelu muuhun elämään
- Tietty paikkakunta tai kohde
- Muut asiat, mitkä? _____

12. Minkälainen ennakkotieto auttaisi sinua lähtemään Lappiin töihin talvisesongin ajaksi?

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Henkilökuntaedut
- Harrastusmahdollisuudet
- Tarkempi kuvaus työtehtävistä
- Tuleva esimies tai työkaverit
- Paikkakunta tai kohde
- Asunto
- Töihin kulkeminen
- Työajat ja vapaapäivät
- Sesonkityön jälkeinen työn jatkuminen
- Muu tieto, mikä? _____

13. Oletko aiemmin kuullut seuraavista yrityksistä? *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- Lapland Safaris
- Lapland Staff
- En kummastakaan

14. Syntymävuosi *

- 1989 tai aiemmin
- 1990-1995
- 1996-2000
- 2001-2005

15. Tutkintonimike *

- Restonomi
- Matkailualan perustutkinto
- Luontoalan perustutkinto
- Joku muu

16. Opiskeluvuosi *

- 1.
- 2.
- 3.
- 4. tai useampi

17. Opiskelupaikan maakunta *

- Etelä-Karjala
- Etelä-Pohjanmaa
- Etelä-Savo
- Kainuu

- Kanta-Häme
- Keski-Pohjanmaa
- Keski-Suomi
- Kymenlaakso
- Lappi
- Pirkanmaa
- Pohjanmaa
- Pohjois-Karjala
- Pohjois-Pohjanmaa
- Pohjois-Savo
- Päijät-Häme
- Satakunta
- Uusimaa
- Varsinais-Suomi