
OPISKELIJOIDEN TYÖNANTAJAMIELIKUVAT – MITEN NIIHIN VAIKUTETAAN

Case Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, YRLI13

Visamäki, kevät 2016

Annemari Rautio

Annemari Rautio

VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä

Annemari Rautio

Vuosi 2016

Työn nimi

Opiskelijoiden työnantajamielikuvat – miten niihin vaikutaan. Case Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Työnantajamielikuva on kiristyvässä asiantuntijoiden rekrytointitilanteessa noussut merkittäväksi keskustelunaiheeksi henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin toimijoiden keskuudessa. Erilaiset työnantajamielikuvatutkimukset keräävät vuosittain paljon huomiota ja niiden merkitys on kasvamaan päin.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työnantajien toimenpiteiden vaikutusta opiskelijoiden työnantajamielikuvaan Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Työn tarkoituksena oli selvittää, ovatko nykyiset käytössä olevat keinot tehokkaita ja miten niitä voidaan kehittää tehokkuuden kasvattamiseksi.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu työnantajabrändin ja sen viestinnän sekä oppilaitosyhteistyön alueista. Aihealuetta tarkasteltiin laadullisella tapaustutkimuksella soveltaen erilaisten menetelmien triangulaatiota. Tutkimuksessa käytettiin olemassa olevia tutkimuksia ja selvityksiä aiheesta, kuten Kauppakorkeakoulun omat ja Universumin kyselyt koulun opiskelijoille.

Tulokset osoittavat, että nykyiset keinot sinänsä ovat riittäviä, mutta niiden käyttötapaa tulee kehittää. Erityisesti huomiota tulisi kiinnittää työnantajien aktiviteettien suunnitelmallisuuteen, monipuolisuuteen, johdonmukaisuuteen ja pitkäjänteisyyteen. Varsinaisesti uusia menetelmiä työnantajamielikuvan kehittämiseen opiskelijoiden parissa ei löydetty, mutta nykyisten menetelmien jatkokehittämiseen löytyi keinoja. Keinoja löytyy niin kohtaamisten virtuaalisuuden lisäämisestä kuin erilaisten henkilökohtaisten kohtaamisten mahdollisuuksien kasvattamisesta. Tutkimuksen yhtenä tuloksena on myös se, että henkilökohtainen kohtaaminen on työnantajamielikuvan kehittämisessä ratkaisevassa roolissa.

Avainsanat työnantajabrändi, työnantajamielikuva, oppilaitosyhteistyö

Sivut 78 s. + liitteet 19 s.

VISAMÄKI

Business Management and Entrepreneurship

Author

Annemari Rautio

Year 2016

Subject of Master's thesis

Students' employer image – how can it be influenced. Case Aalto University School of Business

ABSTRACT

The employer image has become a crucial topic within human resources and marketing people in the labor market situation where highly skilled experts are harder to find. Various employer image researches are gaining more and more attention and their significance is even growing.

The objective of this thesis was to study the effect of different employers' activities on the employer image experienced by the students in Aalto University School of Business. The aim was to solve if the means available are efficient and how should they be further developed.

The theoretical framework of this thesis is in the employer brand, employer brand communication and company-school cooperation. The topic was examined with a qualitative case study method. Existing surveys (School's own surveys and Universum's surveys among students) were used as the material of this research.

The results indicate that the existing methods in building an employer image are sufficient but the way of using them could be developed. Special attention should be paid to the orderliness, versatility consistency and the goal orientation of employers' activities. Totally new methods were not discovered but ideas for developing the existing ones were revealed. Development ideas concern the virtualization of encounters and growing the possibilities for personal encounters. One of the key findings of this thesis was that the personal meeting play a decisive role in developing the employer image among the students.

Keywords employer brand, employer image, company-school cooperation

Pages 78 p. + appendices 19 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2.	Tutkimuksen rajaus	3
1.3.	Keskeiset käsitteet	4
1.4.	Tutkimuksen rakenne	4
2	KORKEAKOULUN ULKOISET SUHTEET	6
2.1.	Organisaatio	7
2.2.	Toimintaympäristö	9
2.2.1.	Sijainti.....	9
2.2.2.	Sidosryhmät.....	10
2.3.	Palvelut opiskelijoille ja työnantajille	11
3	TYÖNANTAJAMIELIKUVAN TEOREETTINEN TAUSTA	13
3.1.	Brändin ja sen muodostumisen määritelmiä työnantajabrändin taustaksi	15
3.2.	Työnantajabrändin ja sen rakentamisen/muodostumisen määritelmiä.....	16
3.2.1.	Työnantajabrändäyksen tavoitteet	18
3.2.2.	Arvolupaus työnantajabrändin perustana	18
3.2.3.	Työnantajabrändi ja brändiassosiaatiot	20
3.2.4.	Työnantajabrändi ja brändiuskollisuus.....	22
3.2.5.	Työnantajabrändi ja sen arvo.....	23
3.2.6.	Työnantajamielikuvan muodostuminen ja brändin houkuttelevuus.....	23
3.3.	Työnantajabrändin viestiminen ja viestintäkeinot.....	25
3.4.	Kuka omistaa työnantajabrändin?	28
3.5.	Menestyksekkään työnantajabrändin ominaisuudet ja mittaaminen.....	30
3.5.1.	Brändin maine ja brändikokemukset mittareina.....	34
3.5.2.	Toivottu ulkoinen käyttäytyminen ja lopputulokset mittareina.....	35
3.5.3.	Markkinoinnin hyötysuhde ja tehokkuus mittareina	36
3.5.4.	Kandidaattien rekrytointikokemusten mittaaminen	37
3.6.	Oppilaitosyhteistyö työnantajabrändin ja -mielikuvan rakennusmenetelmänä. 38	
3.6.1.	Tavoitteet.....	38
3.6.2.	Menetelmät ja kanavat.....	39
4	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTOT	41
4.1.	Kvalitatiiviset menetelmät.....	41
4.2.	Kvantitatiiviset menetelmät.....	41
4.3.	Tutkimuksessa käytetyt aineistot	42
4.3.1.	Yliopiston omat kyselyt opiskelijoille.....	42
4.3.2.	Yliopiston omat kyselyt työnantajille.....	43
4.3.3.	Universumin kyselyt opiskelijoille.....	43
4.3.4.	Muut työnantajamielikuvaa tutkivat kyselyt ja tutkimukset	44
4.3.5.	Olemassa olevien palvelukuvausten analyysi	44
4.4.	Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi	45
4.5.	Tutkimuksen aikataulu	46

5	TYÖNANTAJAMIELIKUVAN RAKENTAMINEN OPISKELIJOIDEN KESKUUDESSA	47
5.1.	Työnantajan strategiset valinnat	47
5.2.	Työnantajan käytössä olevat resurssit	47
5.3.	Työnantajamielikuvan rakentamisen keinovalikoima Kauppakorkeakoulussa	48
5.3.1.	Työpaikkailmoitukset opiskelijoille Aalto CareerWebissä	48
5.3.2.	CV-klinikat	50
5.3.3.	Työhaun koulutukset	51
5.3.4.	ARENA-messut	52
5.3.5.	Muut tapahtumat	55
5.3.6.	Työnantajien omat tapahtumat ja tilaisuudet	56
5.3.7.	Markkinointipalvelut	57
5.3.8.	Partneriohjelma pitkäjänteisen yhteistyön kanavana	58
5.3.9.	Kauppakorkeakoulun opetukseen ja tutkimukseen osallistuminen	59
5.3.10.	Muiden kuin Kauppakorkeakoulun hallinnoimat keinot	60
5.4.	Työnantajamielikuvan kehittyminen	61
5.4.1.	Opiskelija-asiakastyytyväisyyskysely	61
5.4.2.	Universumin työnantajamielikuvatutkimus opiskelijoille	64
5.4.3.	ARENA-messut työnantajamielikuvan rakentajana	68
6	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	70
6.1.	Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista	70
6.1.1.	Käytössä olevat keinot ja niiden tulevaisuus	71
6.1.2.	Uudet keinot ja niiden sovellettavuus oppilaitosympäristössä	73
6.2.	Tulosten hyödynnettävyys ja ideoita jatkotutkimukselle	74
	LÄHTEET	75

Liite 1	Brändin persoonallisuuden ulottuvuudet
Liite 2	Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijoiden preferenssit työnantajien yhteydenotolle vuosina 2014 ja 2015
Liite 3	Ura- ja rekrytointipalveluiden käyttöaste 2015
Liite 4	Ura- ja rekrytointipalveluiden opiskelijoilta saamat arvosanat 2015
Liite 5	ARENA-messujen työnantajapalaute 2015
Liite 6	ARENA-messujen 2011-15 osallistujien kiinnostavuus
Liite 7	Universumin työnantajamielikuvatutkimus 2012–2015 Suomessa
Liite 8	luottamuksellinen
Liite 9	luottamuksellinen

1 JOHDANTO

Tietyillä asiantuntija-aloilla työnantajien on nykyisin kilpailtava oikeanlaisesta osaamisesta. Työnantajabrändin avulla työnantaja voi tuoda esille, sisäisesti ja ulkoisesti, niitä tekijöitä, jotka tekevät siitä erilaisen ja halutun työnantajana (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Työnantajabrändi on siis esimerkiksi jotain sellaista, jonka avulla kilpailutilanteessa hakija erottaa kaksi toisiaan hyvin lähellä olevaa yritystä työnantajina toisistaan ja kykenee tekemään päätöksen kumpaan hän haluaa töihin. Duunitorin Kansallisen rekrytointitutkimuksen (Duunitori 2015) 38 % vastaajista sanoo, että hyvä työnantajamielikuva on ratkaisevaa rekrytoinnin onnistumisen kannalta ja osittain samaa mieltä väitteen kanssa on 49 %. Siis peräti 87 % vastaajista pitää työnantajamielikuvaa rekrytointien kannalta tärkeänä.

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijat ovat hyvin haluttuja jo opiskeluaikanaan ja työnantajat ovat hyvin aktiivisia heidän parissaan erityisesti viimeisten kahden opiskeluvuoden aikana. Kauppakorkeakoulun ”Triple Crown Accreditation” eli kolme kansainvälistä laatuakkreditointia (AACSB, AMBA ja EQUIS), ovat työnantajien arvostamia ja Kauppakorkeakoulu sai ne ensimmäisenä pohjoismaisena kauppakorkeakouluna. Ne myönnetään vain maailman parhaille kauppakorkeakouluille.

Kokemukseni mukaan työnantajabrändin rakentaminen opiskelijoiden parissa aloitetaan joissain työnantajaorganisaatioissa toden teolla jo ensimmäisen opiskelijavuoden aikana. Toisissa organisaatioissa ei työnantajabrändi ole vielä päässyt edes organisaation johdon tai henkilöstöhallinnon asialistalle. Työnantajien aktiivisuus opiskelijoiden parissa opintojen loppupäässä on yleisempää ja osa yrityksistä toteuttaaakin melko systemaattista positiivisen työnantajamielikuvan syntymiseen tähtäävää toimintasuunnitelmaa. Valtaosalla toiminta on kuitenkin satunnaisempaa ja yleensä suoraanaisempaa rekrytointia.

Työnantajayhteistyö ei ole strukturoitua kaikissa korkeakouluissa ja muodot sekä käytössä olevat resurssit vaihtelevat suuresti. Tässä tutkimuksessa tutkin työnantajien toimintaa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa ja tämän toiminnan merkitystä työnantajamielikuvan syntymisessä sekä ulkoisten suhteiden tarjoamien palveluiden soveltuvuutta työnantajamielikuvan kehittämiseen.

Ajurina tämän tutkimuksen tekemiselle on oma työni, jossa olen tehnyt tämän aihepiirin parissa töitä nyt yli kahdeksan vuotta. Törmään erilaisiin uskomuksiin sekä epätietoisuuteen päivittäin niin opiskelijoiden kuin työnantajien puolelta. Esimerkiksi opiskelijat uskovat, että ne työnantajat jotka näkyvät heidän elämässään (järjestävät juhlia, osallistuvat opetukseen, yms.) ovat ainoita heistä kiinnostuneita työnantajia tai että ICT-alan yrityksessä on töitä vain IT-alan osaajille. Toisaalta osa työnantajista uskoo, että heidät tunnetaan työnantajana ilman mitään sen suurempia ponnisteluja. Epätietoisuutta löytyy niin siinä, miten työnantajat tuntevat opiskeltavia aloja ja siinä, mitä taitoja opiskelijoilla on tai siinä, miten opiskelijat tuntevat eri työnantajien tarpeita tulevaisuuden osaajien suhteen.

Työskentely vuosia saman asian parissa ilman kunnollista teoriapohjaa ja tukeutuen tutkimustuloksiin, jotka eivät sellaisenaan ole täysin sovellettavissa kyseessä olevaan ympäristöön, ei enää riitä työn systemaattiseen kehittämiseen. Tarvitaan tutkimustietoa tästä kyseisestä ympäristöstä, jotta voitaisiin täsmentää haasteisiin liittyviä kysymyksiä ja huomio suuntautuisi olennaisiin seikkoihin (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 23).

Olemme yksikössämme pohtineet työnantajabrändiä ja -mielikuvaa niin yliopiston, opiskelijoiden kuin työnantajienkin näkökulmasta ja kokeilleet erilaisia niihin vaikuttamisen keinoja. Jäljempänä tässä tutkimuksessa esitellään tällä hetkellä käytössämme ja työnantajille tarjolla olevat keinot sekä niistä saadun palautteen ja mahdolliset kehityssuunnat. Tavoitteena on entisestään parantaa työnantajien näkyvyyttä, oikealla tavalla, opiskelijoiden parissa – ja lopulta tuottaa opiskelijoille mahdollisimman monipuolinen kuva työelämästä.

Erilaisten ulkoisten työnantajamielikuvakyselyiden tulokset toimivat tällä hetkellä vahvasti työnantajaorganisaatioiden työnantajamielikuvan mittareina. Omasta mielestäni ne ovat usein hankalia tulkita ja tuloksista näkyy myös voimakkaasti niiden hankala vertailtavuus sekä nuorempien vastaajien huono tietämys työmarkkinoista. Aioin käyttää näitä tutkimuksia tutkimukseni tausta-aineistona ja myös yrittää koota niiden tuloksia peilaten työnantajien toimenpiteisiin ja toisaalta opiskelijoiden omissa kyselyissämme kertomiin näkemyksiin.

Omassa työssäni olen huomannut, että näitä kaikkia tulisi pyrkiä analysoimaan kokonaisuutena ja saada hyvä kokonaiskäsitys nimenomaan Aaltoyliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijoiden näkökulmasta. Mitkä työnantajat he kokevat mieluisiksi? Miksi nämä työnantajat koetaan potentiaalisiksi työnantajiksi? Mitä työnantajien erilaisista työnantajamielikuvaa kehittävistä toimenpiteistä ollaan opiskelijoiden parissa mieltä? Mitä työnantajien tulisi tehdä työnantajamielikuvan kehittämiseksi positiiviseen suuntaan kauppakorkeakoulun opiskelijoiden parissa?

Näihin kysymyksiin hain vastauksia muun muassa analysoimalla tekemiämme asiakastyytyväisyyskyselyitä, tapahtumien palautteita sekä Universumin työnantajamielikuvatutkimusten tuloksia. Analyysi vaati ensin syvän perehtymisen alan teoriaan artikkeleiden, tutkimusten ja kirjojen kautta. Ilman kunnollista teoriaa ja muualla saatujen kokemusten analyysia on mahdoton kehittää omaa toimintaansa.

Tämän tutkimuksen lopputuloksena saavat Kauppakorkeakoulun ura- ja rekrytointipalveluiden ja yrityssuhteiden tiimit konkreettisia kehitysehdotuksia toimintaansa ja työnantajille tarjottuihin palveluihin. Tutkimuksen tavoitteena on myös antaa työnantajaorganisaatioille uusia ajatuksia heidän kehittäessään ja rakentaessaan omaa työnantajabrändiä ja -mielikuvaa opiskelijoiden parissa.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa työnantajien käytössä olevat keinot opiskelijoiden tavoittamiseksi ja vaikuttamiseksi näiden mielikuviin työnantajista jo opiskeluaikana sekä arvioida näitä niiden tehokkuuden osalta. Tutkimus kartoittaa erityisesti keinoja, jotka työnantajilla ovat käytössään Kauppakorkeakoulun ulkoisten suhteiden yksikön kautta tai avustuksella. Keinoja arvioidaan niin kvalitatiivisesti kuin kvantitatiivisesti, jotta löydetään työnantajamielikuvaan positiivisimmin ja tehokkaasti vaikuttavat keinot.

Keinojen tehokkuuden mittaaminen on haastavaa, sillä yksiselitteisiä mittareita ei ole, eikä kohderyhmän heterogeenisuuden vuoksi tule täysin olemaanakaan. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa niin moni muukin asia kuin tämän tutkimuksen tutkimuskohteena olevat asiat, joita ei pystytä poissulkemaan: työnantajan yleinen tunnettuus opiskelijoiden parissa, toimiala, työnantajan muu toiminta (muun muassa yhteiskuntavastuuasiat) sekä muu rekrytointiviestintä.

Mittareiden löytyminen työnantajamielikuvan rakentamisen tuloksellisuu-delle Kauppakorkeakoulussa eivät ole tämän tutkimuksen tavoite, mutta sellaisten löytyminen on selvästikin tarpeellista. Myös uusien vaikuttamis-keinojen löytyminen on mahdollista opiskelijakyselyiden sekä työnantaja-palautteen tulosten analyysin kautta.

Tutkimuskysymykset ovat

1. Millä keinoilla kaupallisen alan korkeakouluopiskelijoiden mielikuvaan organisaatiosta työnantajana voidaan vaikuttaa positiivisesti?
2. Millä keinoilla opiskelijoiden kokemaan työnantajamielikuvaan vaikutetaan nykyisin ja miten opiskelijat suhtautuvat niihin?
3. Mitä uusia keinoja voidaan hyödyntää? Tai miten nykyisiä keinoja voidaan kehittää vastaamaan paremmin työnantajien tarpeita?

Kysymyksiä lähestytään usealta eri näkökulmalta ja niitä tarkentavat toissijaiset tutkimuskysymykset määrittyvät tutkimuksen edetessä.

1.2. Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa käsitellään työnantajamielikuvaan vaikuttamista yksinomaan Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa, eikä tuloksia voida yleistää muihin korkeakouluihin.

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä organisaatioiden sisäistä työnantajamielikuvaa, ellei se selkeästi vaikuta opiskelijoiden kokemaan työnantajamielikuvaan. Vaikka keinoilla, joilla työnantajabrändin ja -mielikuvan rakentamista tapahtuu, vaikutetaan niin opiskelijoiden kuin muidenkin potentiaalisten työntekijöiden parissa, tässä työssä niitä käsitellään yksinomaan opiskelijan näkökulmasta.

Tämä tutkimus ei myöskään käsittele työnantajaorganisaatioiden työnantajabrändin rakentamisen prosessia organisaation sisällä, siltä osin kuin se ei vaikuta varsinaisiin tutkimuskysymyksiin.

Työnantajaabrändin mittaamisen menetelmiä tai mittareita yleensä ei käsitellä työnantajaorganisaation näkökulmasta, vaan siten miten mittarit vaikuttavat Kauppakorkeakoulussa tehtyjen toimien mittaamiseen.

Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan sellaisia opiskelijoiden työnantajamielikuvaan vaikuttavia keinoja, jotka ovat joko

- a) Kauppakorkeakoulun ulkoisten suhteiden (ura- ja rekrytointipalveluiden tai yrityssuhteiden) hallinnoimia tai
- b) Ne mainitaan opiskelijoilta tehdyissä kyselyissä keinoina, jotka he kokevat olevan yliopistoon yhteydessä.

1.3. Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa työnantajabrändi käsitetään toiminnallisina, taloudellisina ja psykologisina etuina joita työnantaja tarjoaa työntekijöille (Ambler ja Barrow 1996, 8). Työnantajamielikuva puolestaan on työntekijän tai potentiaalisen työntekijän kokema työnantajan identiteetin kokemus, eli miten määritelty brändi ja sen ilmentymät koetaan (Lampila 2013). Brändin ja imagon käsitteitä käytetään usein ristikkäin. Työnantajabrändäyksen osalta imagon käsitteelle on vakiintunut termi työnantajamielikuva. Tässä tutkimuksessa puhutaan niin työnantajabrändistä kuin työnantajamielikuvastakin. Erilaisista lähteistä kootut aineistot on pyritty analysoimaan niin, että nämä kaksi asiaa ovat selkeästi erotettuja, tosin se ei aina ole mahdollista.

Tutkimuksessa esimerkkikorkeakouluna käytetään Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulua, jota tässä työssä tullaan myöhemmin kutsumaan Kauppakorkeakouluksi. Lähemmin tutkimuksessa tutustutaan ura- ja rekrytointipalveluihin ja sen tarjoamiin työnantajamielikuvaa kehittäviin työnantajapalveluihin. Ura- ja rekrytointipalvelut on osa ulkoisten suhteiden yksikköä, jossa toimivat myös yrityssuhteet, alumnitoiminta sekä varainhankinta.

Kauppakorkeakoulun opiskelijat kuuluvat Helsingin kauppatieteiden yliopilaat ry:n (KY) ja Aalto-yliopiston ylioppilaskuntaan (AYY) sekä näiden aine- ja harrasteyhdistyksiin. Näitä kaikkia nimitetään tässä tutkimuksessa yhteisnimityksellä opiskelijajärjestöt tai mikäli tarvetta viitata yksittäiseen toimijaan, käytetään näiden lyhennettä (KY, AYY, ainejärjestöt).

Muita aiheeseen liittyviä termejä ja nimiä selitetään asiaankuuluvassa yhteydessä.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportin johdanto-osa johdattelee nimensä mukaisesti aiheeseen ja esittelee tutkimustarpeen. Siinä myös esitellään työssä käytettävät keskeiset käsitteet sekä joitain termejä ja niiden lyhenteitä, joita käytetään tutkimuksen myöhemmissä osissa.

Tutkimuksen toisessa osassa esitellään Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun ulkoisten suhteiden yksikkö ja sen toiminta työnantajien ja opiskelijoiden rajapinnassa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään kolmannessa pääluvussa käyttäen niin tieteellisiä julkaisuja, alaan liittyvää kirjallisuutta kuin tehtyjä selvityksiä. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset esitellään neljännessä osassa, samoin tutkimuksen rajaus. Tutkimussuunnitelmassa asetetut tutkimuskysymykset ovat tässä vaiheessa tarkentuneet. Tutkimuksessa käytettävät menetelmät sekä aineistot esitellään viidennessä luvussa.

Varsinainen tutkimusosa on esitetty luvussa kuusi. Siinä esitellään saadut tulokset eri tutkimusmenetelmin. Tutkimuksen seitsemäs luku vetää saadut tulokset yhteen, esittelee niiden perusteella saadut vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä tehdyt johtopäätelmät.

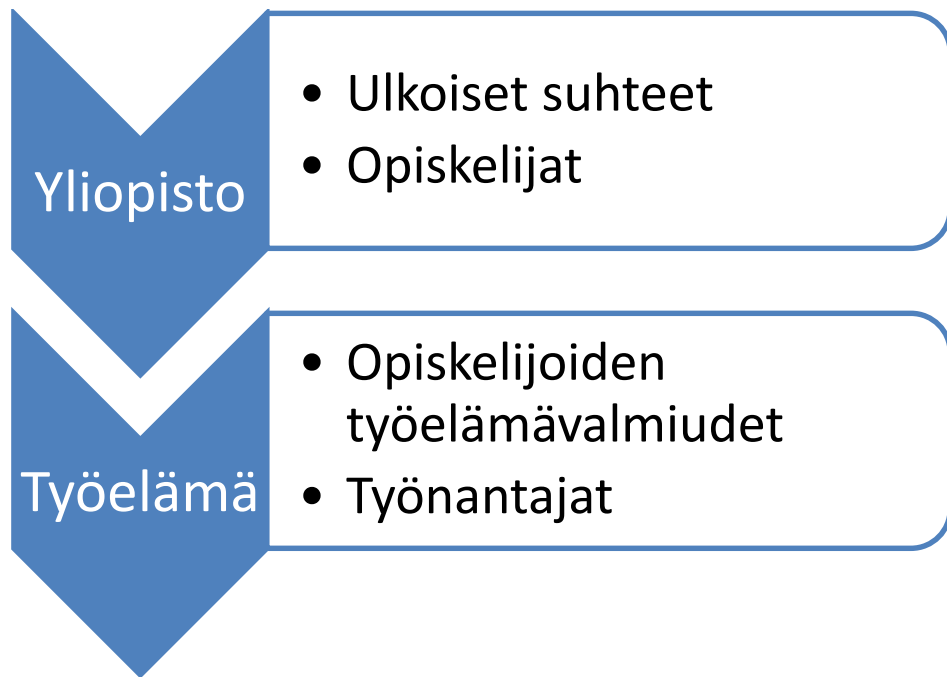
2 KORKEAKOULUN ULKOISET SUHTEET

Yliopistoilla on Yliopistolain (YoL 2 §) mukaan kolme päätehtävää: opetus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Koko ulkoisten suhteiden yksikön toiminta on näistä pääosin yhteiskunnallista vaikuttamista, jota joskus kutsutaan yliopiston kolmanneksi tehtäväksi. Kauppakorkeakoululla ulkoisten suhteiden yksikkö näyttelee kohtuullisen suurta roolia koulun strategiassa (Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu 2013). Tuotamme tietoa opetukseen työelämän vaatimuksista, työnantajille tietoa koulutuksesta ja yhteistyömahdollisuuksia sekä opiskelijoille tietoa ja kontakteja työelämään.

Ura- ja rekrytointipalveluiden toimintaa perustettaessa 1991 oli silloinen tuleva rehtorimme Veikko Jääskeläinen (Helsingin kauppakorkeakoulun rehtori 1992–1996) ottanut mallia toimintaan Yhdysvalloista, jossa yliopistoilla on suuri rooli työelämävalmiuksien ja työpaikkojen hankkimisen saralla. Jääskeläinen toimi perustamisen aikaan vielä Kauppakorkeakoulun kansainvälisen keskuksen johtajana (1983–1992) ja oli sitä kautta tutustunut kansainvälisten kauppakorkeakoulujen vastaaviin toimintoihin. Kauppakorkeakoulun ura- ja rekrytointipalveluiden aloittaessa toimintansa, oli se ensimmäinen suomalaisessa yliopistossa toimiva uraan ja työllistymiseen liittyvä palvelu.

Ura- ja rekrytointipalveluiden missio on, että opiskelijamme työllistyvät koulutustaan vastaavaan ja heidän henkilökohtaisiin tavoitteisiin sopivaan työhön. Tätä tehtävää tavoittelemme niin luomalla kontakteja työelämään kuin parantamalla opiskelijoidemme valmiuksia hakea työtä kouluttamalla ja jakamalla tietoa. Vaikutamme myös opetukseen tuottamalla tietoa työelämän vaatimuksista koulutukselle. Toimintakenttäämme havainnollistaa kuvio 1.

Kauppakorkeakoulun partneriohjelma oli myös ensimmäinen laatuaan suomalaisissa yliopistoissa, kun se perustettiin vuonna 2000. Sen tarkoituksena on rakentaa ja ylläpitää tiiviitä, pitkäaikaisia suhteita korkeakoulun ja yritysten välillä. Sen kautta yhteistyökumppanit pääsevät tekemään yhteistyötä kauppakorkeakoulun kanssa opetuksen ja tutkimuksen parissa sekä tavoittamaan opiskelijoita. Partneriohjelman puitteissa koordinoidaan myös yritysten yhteistyötä muiden Aalto-yliopiston korkeakoulujen kanssa. Yritykset solmivat Kauppakorkeakoulun kanssa kahdesta kolmeen vuotta voimassa olevan kumppanuussopimuksen joka voidaan uusida. Tällä hetkellä ohjelman piirissä on 12 yritystä. (Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu 2015.)

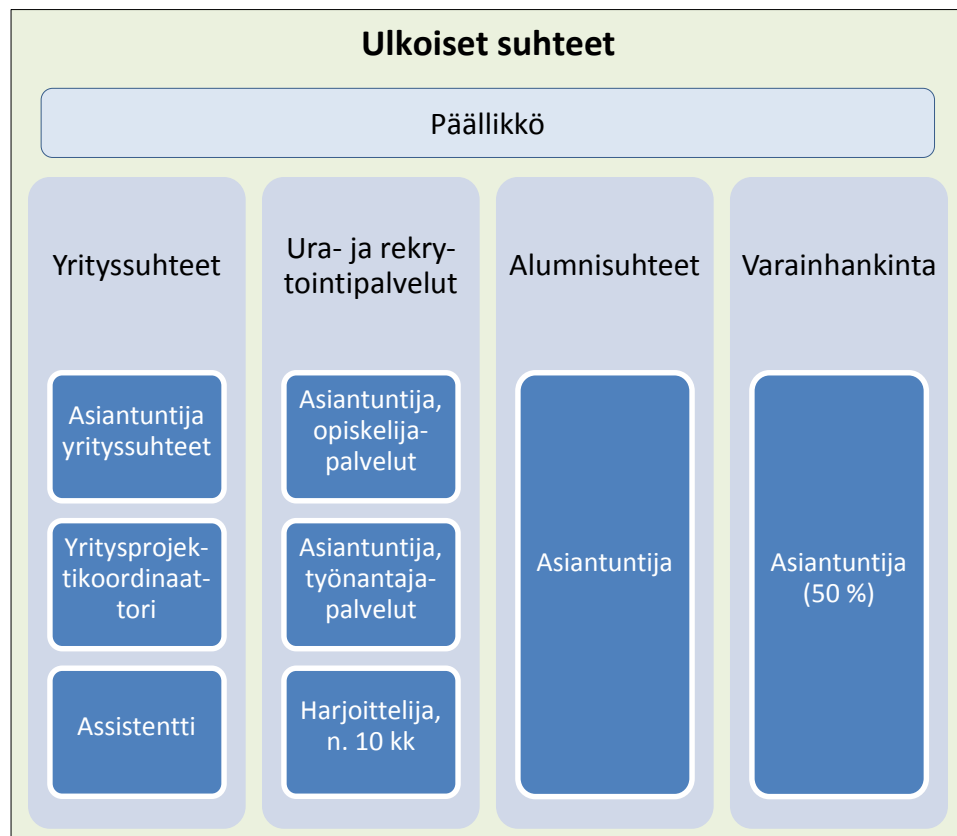


Kuvio 1. Ura- ja rekrytointipalveluiden toiminnan kulmakivet

2.1. Organisaatio

Kauppakorkeakoulun ulkoiset suhteet yksikkö koostuu ura- ja rekrytointipalveluista, yrityssuhteista, alumnisuhteista sekä varainhankinnasta. Toimimme suoraan Kauppakorkeakoulun dekaanin alaisuudessa. Nykyinen organisoitumisen malli on ollut voimassa vuoden 2015 alusta lukien. Yrityssuhteet ja ura- ja rekrytointipalvelut ovat tehneet jo ennen tätä hyvin tiivistä yhteistyötä partneriohjelman myötä ja olivatkin osa samaa yksikköä jo aikaisemmin historiassa. Aalto-yliopiston syntymisen (2010) myötä organisaatio uudistettiin, mutta paluu aikaisempaan koettiin tehokkaimmaksi tavaksi toimia. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä yrityssuhteiden ja ura- ja rekrytointipalveluiden toimintaan, tämän vuoksi keskityn kuvaamaan jäljempänä nimenomaan näiden tiimien toimintaa ja toimintaympäristöä.

Ura- ja rekrytointipalveluissa työskentelee vakituisesti kaksi henkilöä ja heidän lisäksi osan vuodesta harjoittelija. Yrityssuhteiden tiimissä toimii kolme henkilöä ja alumnisuhteissa yksi. Varainhankinnassa on puolikas henkilöresurssi. Tätä kokonaisuutta johtaa palvelupäällikkö ja hän myös osallistuu osaan ura- ja rekrytointipalveluiden koulutuksista kouluttajana. Työnjako yksikössä on varsin selvä ja vastualueita leikkaavia aktiviteetteja tehdään yhdessä, mutta tarvittaessa yksikössä ollaan mukana omien resursien mukaan muidenkin isoissa tapahtumissa auttamassa.



Kuvio 2. Ulkoisten suhteiden organisaatiokaavio Aalto-yliopiston kauppakorkeakou-lussa (1.1.2016)

On laskettu, että partneruuksia tiimimme voi hoitaa maksimissaan 20, ihan-nemäärän ollessa kuitenkin 15. Tähän vaikuttaa niin henkilöresurssit kuin koulumme tutkinto-opiskelijoiden määräkin (n. 2 800). Muita työnantaja-asiakkuuksia voidaan hoitaa vajaa 2 000, ottaen huomioon kyseisen asiak-kuuden käyttämät palvelut – esimerkiksi ARENA-messuille voidaan ottaa vain rajallinen määrä työnantajia, mutta Aalto CareerWebissä voidaan il-moittaa tuhansia työmahdollisuuksia opiskelijoille. Aalto CareerWebin osalta rajoja asettaa tarkkuus, jolla ilmoituksia tarkastetaan ennakolta sekä oma priorisointimme (tehtävien jako yksikön sisällä).

Yksikkömme saa perusrahoitusta koulun budjetista tiettyjen tehtävien hoi-tamiseen (muun muassa opiskelijoiden palvelut) sekä koordinoi kauppakor-keakoulun harjoittelubudjettia. Tämän lisäksi toimintaamme rahoitetaan tu-lorahoituksella. Vuosittainen ylijäämämme käytetään Kauppakorkeakoulun toiminnan kehittämiseen sekä tarvittaessa oman toimintamme laajentami-seen.

Tämän tutkimuksen viimeistelyvaiheessa odotamme yliopiston historian toisten yhteistoimintamenettelyn (YT) mukaisten neuvottelujen tuloksia. Organisaatio uudistettiin täysin edellisten neuvottelujen yhteydessä 2015 alkuvuoden aikana ja näiden uusien neuvottelujen osalta ei suuria organi-saatiouudistuksia ole odotettavissa.

2.2. Toimintaympäristö

Aalto-yliopisto perustettiin vuonna 2010, jolloin entiset Helsingin kauppa- korkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu ja Teknillinen korkeakoulu yhdistyivät. Vaikka yliopisto on nykyisessä muodossaan uusi, on kaikki kolme sen muodostanutta korkeakoulua ehtineet juhlia satavuotista historiaa (Taideteollinen korkeakoulu perustettu 1871, Helsingin Kauppakorkeakoulu 1911 ja Teknillinen korkeakoulu 1908). Uudistuneen yliopistolain mukaisesti Aalto-yliopiston omistaa ja sitä hallinnoi Aalto-korkeakoulusäätiö. Organisoitumisen jälkeen uusi yliopisto jaettiin kuuteen korkeakouluun, joista Kauppakorkeakoulu on yksi. Yliopistoa johtaa rehtori sekä vararehtorit. Jokaisella korkeakoululla on oma hallinto ja henkilökuntansa ja korkeakouluja johtavat dekaanit varadekaaneineen. Joitain yhteisiä toimintoja hoidetaan yliopistotasolta, esimerkiksi viestintä on organisoitunut täysin Aalto-tasolle, samoin IT-palvelut. Yhteensä Aalto-yliopistossa on noin 12 300 tutkinto-opiskelijaa (FTE, eli kokoaikaisiksi opiskelijoiksi muutettu opiskelijamäärä) ja henkilökuntaa on noin 4 600.

Kauppakorkeakoulussa on noin 2 800 tutkinto-opiskelijaa ja henkilökuntaa hieman yli 400. Opiskelijat suorittavat opintonsa Bolognan prosessin mukaisesti kahdessa osassa; ensin suoritetaan noin kolmevuotinen kandidaattitutkinto ja sen jälkeen suurin osa jatkaa noin kaksivuotiseen maisteritutkintoon. Maisteritason koulutusohjelmat ovat yhtä lukuunottamatta englanninkielisiä ja kandidaattitasolla yhtä lukuunottamatta suomenkielisiä. Ulkomaalaisia tutkinto-opiskelijoita on noin 15 % ja vuosittain koulussamme on noin 300 vaihto-opiskelijaa. Kansainvälisistä opiskelijoista suurin ryhmä on aasialaiset, seuraavaksi eurooppalaiset ja venäläiset. Muista maanosista opiskelijoita on pieni osa.

2.2.1. Sijainti

Ulkoisten suhteiden yksiköllä on toimintaa kolmella kampuksella: Helsingin Töölössä, Espoon Otaniemessä ja Mikkelissä. Yksikkö on matriisiorganisaatiomme mukaisesti osa Aalto-tasoista kumppanuuspalveluiden yksikköä. Muissa Aalto-yliopiston korkeakouluissa on organisoitu vastaavat toiminnot hieman eri tavalla kuin Kauppakorkeakoulussa.

Ura- ja rekrytointipalveluiden toiminnan pääpainopiste on Töölön kampuksella, jossa opiskelevat koulun maisteritason opiskelijat. Palvelut on tarkoitettu kaikille tutkinto-opiskelijoille, ja tämän vuoksi järjestämme palveluitamme myös viikoittain Otaniemessä ja muutaman kerran vuodessa Mikkelissä.

Yrityssuhteiden toiminnan pääpainopiste on myös Töölön kampuksella. Sillä on vähemmän varsinaista toimintaa Otaniemessä, mutta tammikuusta 2016 lähtien sillä on nimikkosaleja myös Otaniemen kampuksella.

Työnantaja-asiakkaamme ovat pääosin pääkaupunkiseudulta, mutta myös muualta Suomesta ollaan kiinnostuneita Aalto-yliopiston opiskelijoista ja tutkimuksesta. Ulkomaalaisia asiakasorganisaatioita on myös joitain kymmeniä.

2.2.2. Sidosryhmät

Ulkoisten suhteiden toiminta on hyvin verkostomaista. Osa verkostoista on muodollisempia, osa epämuodollisia. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa on välttämätöntä, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman paljon hyötyä palveluistamme. Seuraavassa esittelen tärkeimmät sidosryhmät, joiden kanssa toimiminen joko mahdollistaa työnantajamielikuvan rakentamista tai asettaa sille rajoja.

Ura- ja rekrytointipalveluiden tärkein ulkoinen sidosryhmä on **Aarresaari-verkosto**. Sen jäseniä ovat vuoden 2016 alusta kaikkien Suomen yliopistojen ura- ja rekrytointipalveluita hoitavat, pois lukien Maanpuolustuskorkeakoulu. Verkostossa toimii erilaisia työryhmiä, jotka tekevät valtakunnallista vaikutustyötä, tutkimusta ja palveluiden kehittämistä.

- Aalto CareerWebin työpaikkailmoitusten julkaisualusta on Aarresaaren työnantajayhteistyöryhmän kehittämä ja siitä Kauppakorkeakoululla on sille räätälöity versio. Sen valtakunnallisen verkkosivuston kautta työnantajat voivat lähettää työpaikkailmoituksia kaikkiin verkoston jäsenyliopistoihin julkaistavaksi näiden omissa kanavissa.
- Aarresaaren harjoittelutyöryhmä tekee valtakunnallisia linjauksia koskien yliopisto-opiskelijoiden harjoitteluajan palkkaa sekä käytäntöjä. Se myös organisoii korkeakouluharjoittelun markkinoinnin valtion organisaatioille.
- Uraseurantatyöryhmä koordinoi valtakunnallisen maistereiden uraseurantakyselyn joka toinen vuosi ja joka toinen vuosi tohtoreiden uraseurantakyselyn. Tästä datasta yliopistot saavat tietoa muun muassa opetuksen kehittämisen tueksi sekä valmistuneiden työllistymisestä.
- Koulutus- ja ohjausryhmä keskustelee ja linjaa erilaisista opiskelijoiden työnhaunkoulutukseen ja -ohjaukseen liittyvistä asioista.

Kauppakorkeakoulun ura- ja rekrytointipalvelut on hyvin aktiivinen verkoston jäsen ja vähintään yksi kahdesta ura- ja rekrytointipalveluiden henkilökunnasta on jonkun työryhmän puheenjohtaja vuosittain. Allekirjoittanut oli mukana Aarresaari.net-verkkosivuston uudistuksessa ja työpaikkavälitysalustan uudistamisessa vuonna 2014 kyseisen erityistyöryhmän toisena projektipäällikkönä.

Merkittävää yhteistyötä tehdään myös **Helsingin Kauppatieteiden Yliopilaat ry:n** (KY) kanssa erilaisten tapahtumien ja toiminnan kehittämisen kautta. Yhteistyötä KY:n kanssa yksikössä tekevät erityisesti ura- ja rekrytointipalvelut, alumnisuhteet ja varainhankinta.

Muiden **pääkaupunkiseudulla toimivien yliopistojen**, lähinnä Svenska Handelshögskolan Hankenin ja Helsingin yliopiston kanssa, olemme jatkuvassa dialogissa. Olemme muun muassa yhtenäistäneet hinnoitteluumme sekä toimintamme pääperiaatteita ja näin luoneet mahdollisuuden tehdä myös tiiviimpää yhteistyötä työnantajapalveluiden osalta. Mikäli työnantaja toivoo meidän lähettävän suorapostituksen myös Hankenin opiskelijoille, onnistuu se ilman että heidän tarvitsee ottaa itse yhteyttä Hankeniin. Vuosittaiset ARENA-messut järjestetään myös yhteistyössä Hankenin kanssa.

Muita ulkoisia sidosryhmiä ovat muun muassa Suomen Ekonomit ja sen paikallistoimijat (Helsingin Ekonomit), Suomen Yrittäjät, Elinkeinoelämän keskusliitto.

Tapaamme ja olemme yhteydessä säännöllisesti myös ulkomaalaisten yliopiston ura- ja rekrytointipalveluiden, alumnisuhteiden ja työelämäyhteistyöstä vastaavien kanssa. Esimerkiksi joka toinen vuosi järjestettävä Nordic Career Network Conference kokoaa Pohjoismaissa toimivien yliopistojen ura- ja rekrytointitoimijoita yhteen. Työelämäyhteistyön saralla osallistumme vuosittain useisiin säännöllisiin ja epäsäännöllisiin tapahtumiin ja konferensseihin. Esimerkiksi EFMD-verkoston (kansainvälinen kauppakouluverkosto) seminaarit ovat palvelupäällikön säännöllisenä vierailukohteena. Jaamme myös mielellämme hyviä käytäntöjämme ja luonamme käykin vuosittain vierailijoita eri yliopistoista.

Sisäisistä sidosryhmistä tärkeimpiä ovat Aalto-yliopiston viestintä (erityisesti Kauppakorkeakoulun tiimi), oppimispalvelut ja dekaanisto (dekaani ja varadekaanit) sekä Aalto-yliopiston muiden koulujen ja yliopistotason kollegat.

2.3. Palvelut opiskelijoille ja työnantajille

Ulkoisten suhteiden palveluvalikoima opiskelijoille perustuu yksikön tiiviisiin suhteisiin työelämän kanssa. Opiskelijapalveluiden tuottaminen kuuluu yksikössä ura- ja rekrytointipalveluille, mutta niiden tuottamiseksi yksikön sisällä tehdään tiivistä yhteistyötä.

Työnantajapalvelut jakaantuvat hinnoiteltuihin ja hinnoittelemattomiin palveluihin. Osa työnantajapalveluista on tarjolla ainoastaan partneriyrittäjille, eikä niistä siis peritä erillistä korvausta. Toiset palvelut ovat kenen tahansa työnantajan saatavilla maksua vastaan tai maksutta (Aalto Career-Webin työpaikkailmoitukset).

Alla on esitelty lyhyesti koko palveluvalikoimamme - painottaen työnantajamielikuvaa kehittäviä palveluita työnantajille tai siihen mahdollisesti kytkeytyviä muita palveluita. Palveluiden tarkemmat kuvaukset löytyvät kappaleesta 6.3, jossa myös käydään läpi näistä saatu palaute sekä kehitysideoita ja arvioidaan keinojen toimivuus.

- Työpaikkailmoitukset opiskelijoille Aalto CareerWebissä (maksuton työnantajille)
- Opiskelijoiden henkilökohtainen neuvonta ura- ja rekrytointipalveluiden henkilökunnan toimesta
- CV-klinikat yhteistyössä partneriyrittäjien ja muiden yhteistyötahojen kanssa
- Työhaun koulutukset ja uratilaisuudet opiskelijoille, joissa on lähes aina mukana työnantajien edustajia tai alumneja
- ARENA-messut, joilla työnantajat ja opiskelijat voivat kohdata keran vuodessa

- Muut pienemmän rekrytointitapahtumat toimivat myös työnantajien ja opiskelijoiden kohtaamispaikkoina. Nämä voivat sisältää myös koulutuksellisia osioita.
- Työnantajien omat tapahtumat ja tilaisuudet Kauppakorkeakoulun tiloissa
- Markkinointipalveluiden avulla työnantajat voivat lähestyä opiskelijoita kohdennetusti tai yleisemmin
- Partneriohjelma on tarkoitettu pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja se sisältää monia edellä mainittuja palveluita
- Nimikkosalit Töölön ja Otaniemen kampuksilla
- Räätelöidyt yritysprojektit: voivat olla osana partnerisopimusta ja niitä voidaan tilata myös sen ulkopuolelta
- Organisaatioiden yhteistyö Kauppakorkeakoulun opetuksessa ja tutkimuksessa on osa partneriohjelman sisältöä, toimimme sillanrakentajana työelämän ja akateemisen maailman välillä.
- Materiaaleista (verkkosivut, intranet, tutkimukset) opiskelijat, opintojen suunnittelusta vastaavat sekä työnantajat saavat tietoa muun muassa työhausta sekä Kauppakorkeakoulusta valmistuneiden työllistymisestä
- Kauppakorkeakoulun harjoittelutuet on tarkoitettu opiskelijoille alakohtaisen työkokemuksen hankkimiseen pienissä organisaatioissa, julkisella sektorilla sekä järjestösektorilla.

Palveluvalikoimaa pyritään kehittämään opiskelijoilta ja työnantajilta saadun palautteen perusteella mahdollisimman reaktiivisesti. Palveluiden kehittämistä tapahtuu kuitenkin eniten proaktiivisesti omasta aloitteestamme ja omien havaintojemme pohjalta. Vuosien varrella kilpailu opiskelijoiden vapaa-ajasta on lisääntynyt ja tämän vuoksi neuvomme työnantajia nykyisin ihan eri tavalla kuin kymmenen vuotta sitten. Silloin oli hyvin tyypillistä organisaatioille järjestää suurellisia illanistujaisia, joissa kustannukset olivat sivuseikka. Nykyisin kustannustietoisuus, välittömien tulosten hakeminen ja resurssipula ohjaavat toimintaa aikaisempaa enemmän.

Ura- ja rekrytointipalvelut kerää palautetta kaikesta toiminnastaan tapahtumakohtaisilla palautekyselyillä niin opiskelijoilta että työnantajilta sekä kerran vuodessa opiskelijoilta kerättävällä asiakastyytyväisyyskyselyllä. Tämän lisäksi käymme partnereiden kanssa vuosittain kahdesti palaute- ja suunnittelukeskusteluja, joiden perusteella palveluita kehitetään edelleen. Toimintaamme on kehittämässä myös opiskelijoista koostuva opiskelijaraati, jonka toimikausi on yksi lukuvuosi. Heidän tehtävänä on antaa palautetta toiminnastamme ja kehittää kanssamme uusia palveluja. Saamme palautetta toiminnastamme myös Universumin opiskelijoille kohdennetusta työnantajamielikuvatutkimuksesta.

3 TYÖNANTAJAMIELIKUVAN TEOREETTINEN TAUSTA

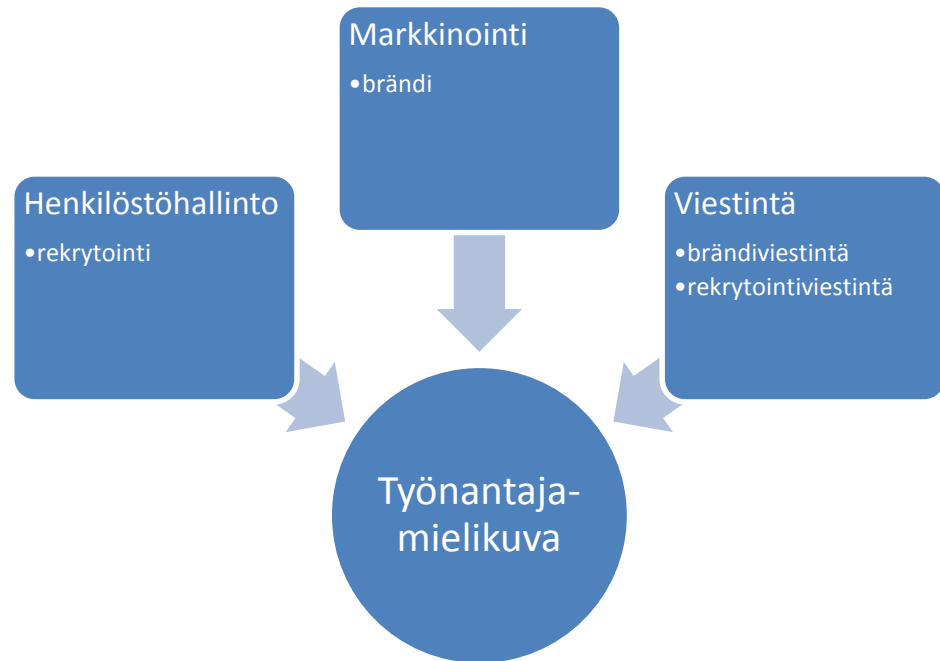
Pysyäkseen kilpailukykyisenä, on työnantajien houkuteltava osaamista ja pidettävä siitä kiinni, huolehtimalla osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä, työnantajabrändäyksestä ja sen tehokkuuden mittaamisesta (Universum 2015a, 3). Tulevaisuudessa kilpailu hyvistä työntekijöistä tulee olemaan yhtä kovaa kuin asiakkaista: yhdestä paikasta ei enää kilpaile suuri joukko hakijoita, vaan työpaikat kilpailevat samoista hakijoista. Avaintekijä tulee olemaan työnantajien erottautuminen. (Franca ja Pahor 2012, 78–79 & 113.) Universumin vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan 63 % yritysjohtajista näki, että osaamisen saatavuus on suuri huoli yrityksissä (Universum 2015a, 3). Väestön ikääntyminen, osaamistarpeiden muuttuminen ja entistä pienempi työkäisten määrä asettavat työnantajille haasteita rekrytoinnissa. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on joillain aloilla kovaa ja huolimatta Suomeakin koettelevasta korkeasta työttömyydestä, kärsivät tietyt alat jatkuvasta työntekijäpulasta.

Työnantajabrändäyksen teoreettinen tausta pohjautuu kuluttaja- ja yritysbrändäykseen, mutta pääkohderyhminä ovat yrityksen nykyiset ja potentiaaliset työntekijät (Moroko & Uncles 2008, 161). Tutkimusalueena se on melko uusi ja akateemista kirjallisuutta aiheesta on vielä yhä vähän (Backhaus & Tikoo 2004, 501–503). Maurer'n, Howen ja Leen (1992) näkemyksen mukaan markkinointi ja henkilöstöhallinto molemmat auttavat organisaatiota houkuttelemaan yksilöitä rajallisessa markkinassa viestimällä mielikuvien ja maineen avulla (Gable & Turban 2003, 2259). Opiskelijoiden parissa tehtävää työnantajabrändäystä käsitellään hyvin vähän tutkimuksissa tai artikkeleissa, jotka olen aiheesta onnistunut käsiini saamaan. Merkittävin opiskelijoiden parissa tehty tutkimus on Collinsin ja Stevensin (2002) tutkimus insinööriopiskelijoiden parissa, jossa tutkittiin rekrytoinnin alkuvaiheessa tapahtuneiden aktiviteettien vaikutusta hakupäätökseen.

Työnantajabrändäystä on tutkittu eri näkökulmista, mutta painotus on ollut aikaisemmin suurelta osin organisaation sisäisessä mielikuvan rakentamisessa. Nykyisten työntekijöiden tyytyväisyys ja mielikuvat toki vaikuttavat organisaation menestykseen uusien lahjakkuuksien houuttelemisessa, mutta se ei yksinään ole riittävää.

Viime vuosina katseet ovat kääntyneet entistä enemmän myös organisaation ulkopuolelle työnantajabrändäyksen kohteena. Kirjallisuudessa on viime aikoina myös alettu puhua sisäisestä ja ulkoisesta työnantajabrändistä (Foster, Punjaisri, & Cheng 2010, 401). Sisäisen työnantajabrändin tarkoituksena on sitouttaa nykyiset työntekijät organisaatioon, sen kulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo 2004, 501; Moroko & Uncles 2008, 160). Ulkoisen työnantajabrändin päämääränä on houkutella yritykseen uusia ja ennen kaikkea yrityksen kannalta oikeita henkilöitä töihin (Foster ym. 2010, 401). Tässä tutkimuksessa keskitytään ulkoisen työnantajabrändin ja sen kautta syntyvän työnantajamielikuvan rakentamiseen potentiaalisten työntekijöiden kannalta ja erityisesti kaupallisen alan korkeakouluopiskelijoihin työnantajabrändiviestinnän ja -markkinoinnin kohderyhmänä.

Työnantajabrändi sijoittuu työnantajaorganisaatioissa markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen ja viestinnän rajapintaan (kuvio 1).



Kuvio 3. Työnantajamielikuvan teoreettinen rajapinta.

Työnantajabrändin avulla haetaan positiivista erottautumista, sillä erottuva organisaatiokulttuuri ja työnantajamielikuva tuovat yritykselle kilpailuetua työmarkkinoilla, jossa samoista hakijoista kilpailee yhä useampi työnantaja. Useissa tutkimuksissa on todettu, että vahva työnantajabrändi on tärkeä tekijä osaavien työntekijöiden houkuttelemisessa ja rekrytoinnissa. (Mosley 2014, 1.) Backhausin ja Tikoon (2004, 502) mukaan työnantajabrändin avulla yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan ominaisuuksilla, joita siihen liitetään nimenomaan työnantajana. Työnantajabrändin rakentaminen on tärkeää, sillä sen avulla luodaan positiivisia asenteita työnantajaa kohtaan, se auttaa erottumaan kilpailijoista ja houkuttelee hakemaan kyseiseen yritykseen kilpailevan työnantajan sijaan (Collins & Stevens 2002, 26).

Työnantajabrändin rakentamiseen ja viestimiseen erilaisin kampanjoin käytetään yrityksissä jo huomattavia resursseja, mikä osoittaa, että siitä koetaan olevan käytännön hyötyä (Backhaus & Tikoo 2004, 501; Davies 2008, 667). Työnantajabrändin merkityksen kasvusta kertovat myös erilaiset työnantajamielikuvatutkimukset (esim. Universum, Great Place To Work, Talentum) ja työnantajabrändin rakentamiseen keskittyvät konsultointi- ja viestintäpalvelut.

Kauppatieteen alalla on Suomessa tehty muutamia opinnäytetöitä työnantajabrändistä ja -brändäyksestä. Myös joitain ammattikorkeakoulussa tehtyjä opinnäytetöitä löytyy, jotka käsittelevät työnantajayhteistyötä tai opiskelijoiden työnantajamielikuvaa. Näistä yksikään ei kuitenkaan käsittele asiaa ihan samasta näkökulmasta kuin tämä tutkimus. Muuta kirjallisuutta ja tutkimuksia työnantajabrändistä aiheesta on vuosi vuodelta enemmän, mutta

oppilaitosyhteistyön tai opiskelijoiden parissa tehtävän työnantajamielikuvan rakentamisen näkökulmasta en ole löytänyt juurikaan lähdemateriaalia. Suomessa asiaa on sivuttu muun muassa yliopistojen ura- ja rekrytointipalveluita käsittelevissä julkaisuissa, Universumin julkaisemissa artikkeleissa sekä Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisuissa. Joitain tieteellisiä artikkeleita löytyy itse työnantajabrändistä niin markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen kuin psykologian kansainvälisistä tieteellisistä julkaisuista.

3.1. Brändin ja sen muodostumisen määritelmiä työnantajabrändin taustaksi

Ymmärtääkseen työnantajabrändiä, on tutustuminen aiheeseen syytä aloittaa yritys- ja tuotebrändeistä, sillä ne luovat yhdessä henkilöstöjohtamisen kanssa työnantajabrändäyksen pohjan. Tässä seuraavassa määritelmiä yhdestä markkinoinnin johtamisen kirjasta, jotka ovat hyvin samassa linjassa muidenkin markkinoinnin lähteiden kanssa. Kotlerin (Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen, 2012, 467) mukaan brändi on nimi, symboli, logo, muotoilu tai kuva, tai yhdistelmä näistä, joka on suunniteltu identifioimaan ja erottamaan tuote tai palvelu kilpailijoistaan ja että, brändin tarkoitus on tarjota asiakkaalle jotain sellaista arvoa, joka ylittää palvelun tai tuotteen arvon.

Brändin toiminnallinen rooli liittyy tuotteen tai palvelun fyysisiin ominaisuuksiin ja emotionaalinen rooli taas sitouttaa asiakkaan aistien ja tunteiden tasolla. Markkinointiammattilaisten mukaan hyvällä brändillä molemmat roolit toteutuvat eli ”ne vetoavat niin järkeen kuin sydämeen”. (Kotler ym. 2012, 468–469.)

Kotlerin (2012, 469) mukaan **brändin identiteetti** (brand identity) on yrityksen näkemys miten se tai sen tuote/palvelu asemoituu kuluttajien parissa.

Brändiassosiaatiot ovat ajatuksia, tunteita ja ideoita, kuvia, kokemuksia, uskomuksia, asenteita joita kuluttajalle tulee brändinimestä (Kotler ym. 2012, 263). Brändiassosiaatiot ovat brändin imagon taustatekijöitä.

Brändin imagolla (brand image) tarkoitetaan sitä, miten kuluttajat näkevät ja kokevat visuaalisen ja sanallisen brändin ilmentymät. Imago puolestaan johtaa psykologisiin tai emotionaalisiin assosiaatioihin, joita brändistä halutaan ylläpitää. (Kotler ym. 2012, 469.)

Brändituntemus (brand knowledge) kertoo miten kuluttajat osaavat liittää ajatuksia, tunteita, kokemuksia, uskomuksia yms. brändiin (Kotler ym. 2012, 469).

Brändin arvo on se lisäarvo, joka tuotteelle tai palvelulle brändin myötä lasketaan. Brändeillä on iso merkitys yritysten rahalliselle arvolle; ne ohjaavat kuluttajien käyttäytymistä, niitä voidaan myydä ja ostaa, ja ne tuovat taloudellista turvaa tulevaisuuteen. (Kotler ym. 2012, 492–494.)

Kotlerin mukaan (2012, 470) **brändiuskontomalli** (brand religion model) kuvaa brändien roolin evoluutiota kuluttajien elämässä viisiportaisena prosessina. Mallissa

- a) Heikon brändin tuotteet ja palvelut ovat vain tuotteita ja palveluita
- b) Konseptoitujen brändien emotionaaliset arvot resonoivat kuluttajan kanssa ja herättävät jonkin verran osallistumista.
- c) Yrityskonseptit ovat sellaisia brändejä, jotka ilmentävät yrityksen strategiaa ja laajemmin yrityksen filosofiaa.
- d) Brändikulttuurit ovat osa ihmisten elämää.
- e) Brändiuskonnot ovat brändejä, jotka nähdään kokonaisvaltaisena elämäntyylinä.

3.2. Työnantajabrändin ja sen rakentamisen/muodostumisen määritelmiä

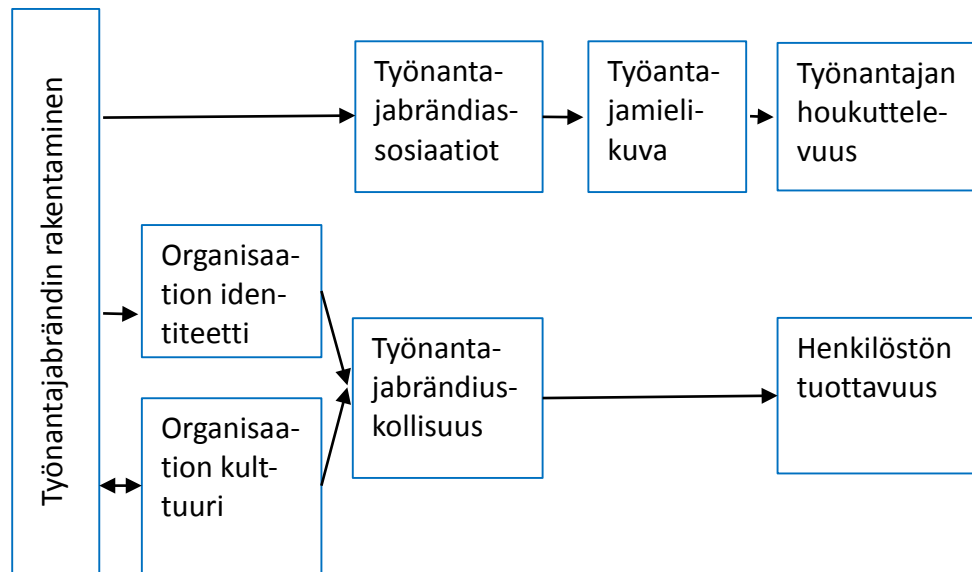
Työnantajabrändin määritelmiä on monia. Amblerin ja Barrown (1996, 8) mukaan se on kokoelma työsuhteen toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka työnantajaorganisaatio on identifioinut. Backhaus ja Tikoo (2004, 501) puolestaan määrittelevät työnantajabrändin rakentamisen olevan tunnistettavan ja yksilöllisen työnantajaidentiteetin rakentamisen prosessi ja työnantajabrändin erottavan yrityksen sen kilpailijoistaan. Mosley (2014, 3–4) on löytänyt työnantajabrändille erilaisia määritelmiä ja jakaa ne kolmeen eri tyyppiin:

1. Työnantajabrändin määrittely lupauksena
2. Työnantajabrändin määrittely toivottuna mielikuvana ja maineena
3. Työnantajabrändin määrittely kaikkina niinä ajatuksia ja tunteina mitä ihmiset liittävät työnantajaan. Tämän määritelmän mukaan kaikilla työnantajilla on työnantajabrändi, olivat he sitä itse määritelleet tai eivät.

Mosleyn (2014, 9) omin sanoin:

”Whether you manage it or not, whether positive or negative, accurate or misguided, you cannot escape the fact that you have an employer brand.”

Useissa määritelmissä toistuvat samat piirteet: yksilöllinen, erottautumisen tekijä, identifioitu. Työnantajaorganisaation tulee siis tutkia ja tunnistaa oma työnantajabrändi, viestiä se oikein sisäisesti ja ulkoisesti ja erottautua sen avulla muista työnantajista.



Kuvio 4. Työnantajabrändin viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, 505).

Kuviossa 2 on esitetty työnantajabrändin viitekehys, joka selventää työnantajabrändin ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin aluetta. Siitä nähdään kuinka työnantajabrändin assosiaatiot muovaavat työnantajamielikuvaa ja sen kautta vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen työnantajana. Työnantajabrändäys vaikuttaa myös organisaation kulttuuriin ja identiteettiin, jotka puolestaan vaikuttavat työnantajabrändiä kohtaan koettuun uskollisuuteen. Organisaation kulttuuri toisaalta vaikuttaa myös toiseen suuntaan, eli itse brändin rakentamiseen. (Backhaus & Tikoo 2004, 504–505.)

Amblerin ja Barrown (1996, 8–9) mukaan työnantajabrändin tarjoamat edut työntekijöille ja tuotebrändin edut ovat yhdenmukaiset. Edut voidaan heidän mukaansa luokitella

- a) kehitystoimintaan ja/tai hyödyllisiin aktiviteetteihin (toiminnalliset)
- b) materiaalisiin tai rahallisiin etuihin (taloudelliset) ja
- c) tunteisiin omistajuudesta, suunnasta ja tarkoituksesta (psykologiset).

Toiminnalliset työnantajabrändin edut kuvaavat työsuhteen erilaisia elementtejä kuten palkkaa, työsuhde-etuja tai lomaehtoja. Symboliset edut taas liittyvät havaintoihin yrityksen arvostuksesta, sosiaalisesta hyväksynnästä jonka hakijat kuvittelevat saavansa osakseen jos työskentelevät kyseiselle yritykselle. Rekrytointitilanteessa potentiaaliset hakijat houkutellessaan yritykseen niiden työntekijään liittyvien haluttujen tekijöiden avulla, joita he uskovat yrityksellä olevan ja miten he itse arvottavat kyseiset tekijät. Kuviossa 1 nähdään kuinka potentiaaliset työntekijät muodostavat työnantajamielikuvan brändiassosiaatioiden avulla, jota puolestaan ovat tulosta organisaation työnantajabrändäyksestä. (Backhaus & Tikoo 2004, 505.)

3.2.1. Työnantajabrändäyksen tavoitteet

Työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin tarkoitus on vahvistaa työnantajan houkuttelevuutta ja vetää puoleensa parhaita mahdollisia työntekijöitä. Sen tarkoitus on myös tukea ja vahvistaa tuotteen tai yrityksen brändiä. Työnantajabrändin tulee olla linjassa muiden yrityksen brändin rakennustoimien kanssa. (Backhaus ja Tikoo 2004, 502–503.)

Universumin (2015a, 10–11) tutkimuksen mukaan (taulukko 1) johtajat näkevät työnantajabrändäyksen tämänhetkisten tavoitteiden liittyvän lyhyen tähtäimen rekryointitarpeiden täyttämiseen, pitkän tähtäimen rekryointitavoitteiden täyttämiseen sekä henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiseen. He näkevät kuitenkin muutoksen tavoitteiden järjestyksessä viiden vuoden tähtäimellä ja silloin lyhytaikaisten tarpeiden ei nähdä olevan enää työnantajabrändäyksen tavoite laisinkaan.

	Nyt	Viiden vuoden kuluttua
Lyhyen tähtäimen rekryointitarpeiden täyttäminen	36,1 %	0,0 %
Pitkän tähtäimen rekryointitarpeiden täyttäminen	30,8 %	40,1 %
Henkilöstön vaihtuvuuden pienentäminen	26,2 %	24,4 %
Työnantajabrändin rakentaminen paikallistasolla	24,0 %	15,1 %
Erottautuminen kilpailijoista	22,5 %	27,7 %
Sisäisen sitoutuneisuuden ja ylpeyden rakentaminen	19,1 %	18,6 %
Selkeän ja yhtenäisen viestintämateriaalin tuottaminen	18,1 %	11,0 %
Globaalin työnantajabrändin rakentaminen	14,4 %	31,1 %
Vahvistaa houkuttelevuutta nykyisten työntekijöiden parissa	13,8 %	14,6 %
Mitattavien tavoitteiden muodostaminen työnantajabrändäykselle	13,4 %	16,7 %
Uusille markkinoille laajentumisen tukeminen	11,9 %	15,1 %
Yritysbrändin aktiviteettien tukeminen	9,1 %	9,3 %
Uusille toiminnan alueille laajentumisen tukeminen	6,9 %	9,7 %
En tiedä	5,0 %	6,3 %

Taulukko 1. Pääasialliset työnantajabrändäyksen tavoitteet nyt ja viiden vuoden päästä Universumin (2015a, 11) tutkimukseen vastanneiden mukaan.

3.2.2. Arvolupaus työnantajabrändin perustana

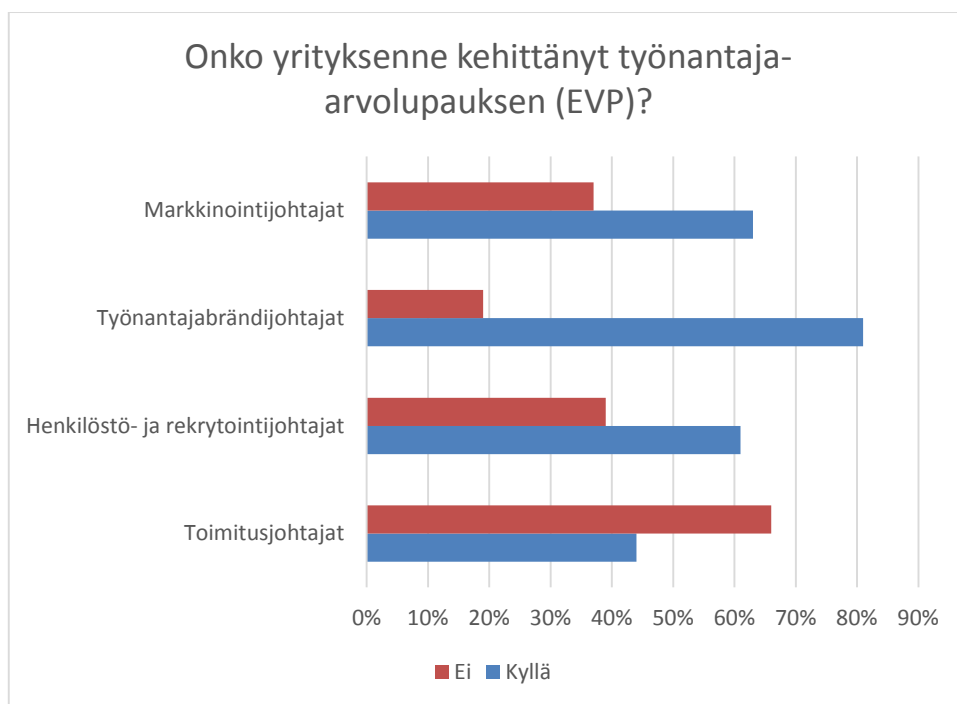
Kun potentiaaliset työntekijät löytävät työnantajamielikuvasta positiivisia puolia, he samaistuvat brändiin ja sitä todennäköisemmin myös hakeutuvat organisaation jäseneksi kokeakseen brändin lupaaman kohonneen minäkuvan. (Backhaus ja Tikoo 2012, 506.)

Backhausin ja Tikoon (2004, 502) mukaan organisaatio kehittää arvolupauksen joka liitetään työnantajabrändiin. Arvolupauksella tarkoitetaan sitä erityistä arvoa, jonka yritys tarjoaa työntekijöilleen. Arvolupaus muodostetaan käyttäen olemassa olevaa tietoa yrityksen kulttuurista, johtamistyylistä, nykyisten työntekijöiden ominaisuuksista, nykyisestä työnantajakuvasta ja tuotteiden tai palveluiden laadusta. Tämä arvolupaus muodostaa sitten brändiviestinnän keskeisen sanoman.

Arvolupaus (employee value proposition tai employer value proposition, EVP) määrittelee kuinka organisaatio halutaan nähtävän. Se listaa ne avainmääritelmät, jotka halutaan assosioituvan organisaatioon työnantajana. Tehokkaat arvolupaukset ovat selkeitä, tarkennettuja ja helppoja ymmärtää. EVP on periaatteessa yrityksen arvojen käänнос työntekijäkontekstiin. Sen tulee siis kirkastaa yrityksen arvot työntekijöille ja korostaa niitä brändin ideologian piirteitä, kulttuuria ja tulevaisuuden näkymiä jotka ovat relevantteja lahjakkuuksien houkuttelemiseksi ja pitämiseksi organisaatiossa. (Mosley 2014, 9 & 35.)

Armstrongin (2012, 226) mukaan organisaation henkilöstöarvolupauksen sekä työnantajabrändin kehittäminen kuvaa mitä organisaatio tarjoaa potentiaaliselle työntekijälle. Tarjoama on sekoitus organisaation houkuttavuutta, yritys vastuuta, kunnioittamista, työn ja muun elämän tasapainoa sekä mahdollisuuksia henkiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Henkilöstöarvolupauksista voidaan myös käsitellä työnantajabrändinä, joka kuvaa mikä organisaatiossa on erilaista ja houkuttelevaa potentiaalisille ja nykyisille työntekijöille.

Univsumin (2015b, 8–11) tutkimuksesta käy ilmi, että 39 % tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ei ole kehittänyt itselleen erityisiä arvolupauksia työntekijöilleen. Vastaukset vaihtelevat eri vastaajaryhmien välillä, ja näyttäisi siltä, että toimitusjohtajataso ei välttämättä tiedä arvolupauksien olemassaolosta (kuvio 4). Samassa tutkimuksessa on syvennytty myös työnantajan arvolupauksen kehittämisen sekä jalkauttamisen käytäntöihin. Tutkimuksen mukaan miltei 60 % on kehittänyt arvolupaukset puhtaasti sisäisenä prosessina ja 33 % on käyttänyt asiaan vihkiytynyttä ulkopuolista apua. Tyytyväisyys arvolupauksiin ja niiden jalkauttamiseen näyttää olevan hieman korkeampaa nimenomaan ulkopuolisen apuun turvautuneista organisaatioista.



Kuvio 5. Työnantaja-arvolupauksesta ei kommunikoida organisaation sisällä. (Universum 2015b, 9)

3.2.3. Työnantajabrändi ja brändiassosiaatiot

Brändin käyttäminen symbolisten etujen viestimiseen potentiaalisille työntekijöille tekee työnantajakuvasta erityisen hyödyllisen. Hirschmanin (1980) mukaan brändin symbolismin voimassa on brändäyksen vahvuus. Brändi voi viestiä paljon enemmän kuin konkreettisia hyötyjä. (Backhaus 2004, 506). Backhaus tiivistää Elliottin ja Wattanasuwan (1998) näkemyksen: brändin edustamat symboliset mielikuvat (ajatukset tai tunteet), ovat tärkeitä elementtejä merkityksen luomisessa henkilön henkilökohtaisessa ja sosiaalisessa maailmassa. (Backhaus 2004, 506).

Työnantajabrändäyksessä symboliset piirteet saattavat sisältää myös organisaation ominaisuuksia kuten innovatiivisuus tai arvostus – piirteitä, joita potentiaalinen työntekijä arvostaa tai joista hän on kiinnostunut. Brändäyksestä kertovan kirjallisuuden mukaan symbolisten merkitysten tärkeys kasvaa, kun toiminnallisten erojen mahdollisuus brändien välillä pienenee. Usein samalla toimialalla toimivien työnantajien itse työhön liittyvät piirteet ovat samanlaisia ja siksi organisaatioiden voi olla vaikeaa erottautua kilpailijoistaan (Lievens and Highhouse 2003, 75). Näissä tilanteissa symbolisten etujen korostaminen työnantajabrändäyksellä voi toimia organisaation eduksi positiivisen työnantajamielikuvan luomisessa. Tätä väitettä tukevat Lievens ja Highhouse (2003, 76), joiden mukaan symbolisilla eduilla voi olla suurempi merkitys työnantajan houkuttelevuuteen työnantajana kuin työhön liittyvillä tai organisaatioon liittyvillä konkreettisilla piirteillä kuten palkka tai muut edut. (Backhaus ja Tikoo 2014, 506–507.)

Backhaus ja Tikoo (2014, 507) päättelevät:

1. Työntajabrändiassosiaatiot vaikuttavat yrityksestä muodostuvaan mielikuvaan työnantajana.
2. Työntajamielikuva toimii työntajabrändiassosiaatioiden ja työnantajan houkuttelevuuden välisen suhteen yhdistävänä tekijänä.
3. Työntajabrändiassosiaatiot vahvistavat henkilön ja organisaation arvojen yhdistämisen prosessia.

Palkkatasolla (työnhakijan odotukset ja toteutunut palkkataso), työyhteisön jäsenyydestä koetulla ylpeydellä ja brändiassosiaatioilla on Gablen ja Turbanin (2003, 2259) mukaan myös yhteys. Mikäli työnhakija odottaa organisaation työntekijän statuksen olevan ylpeyttä aiheuttava, voi hän tyytyä pienempään palkkaan kuin muualla olisi tyytynyt. Samoin työhön liittyvät attribuutit (ollessaan hakijan arvostamia) saattoivat alentaa palkkavaatimusta. Vaikutusta on myös toisinpäin – mikäli hakija koki, että työhön liittyvät attribuutit eivät ole houkuttelevia, nousi hänen palkkavaatimuksensa.

Universumin (2015c, 6) tutkimuksen mukaan eri sukupolvet odottavat työltä ja työnantajilta eri asioita. Niin sanotut millenniaalit, jotka tulevat olemaan 75 % koko työvoimasta vuonna 2025, arvostavat enemmän työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työn merkitsevyyttä sekä työn ja oman persoonallisuutensa sopivuutta. Nähtäväksi jää, miten nämä asenne- ja odotusmuutokset vaikuttavat tulevaisuudessa tämän sukupolven omaan käyttäytymiseen rekrytoijina ja päättäjinä.

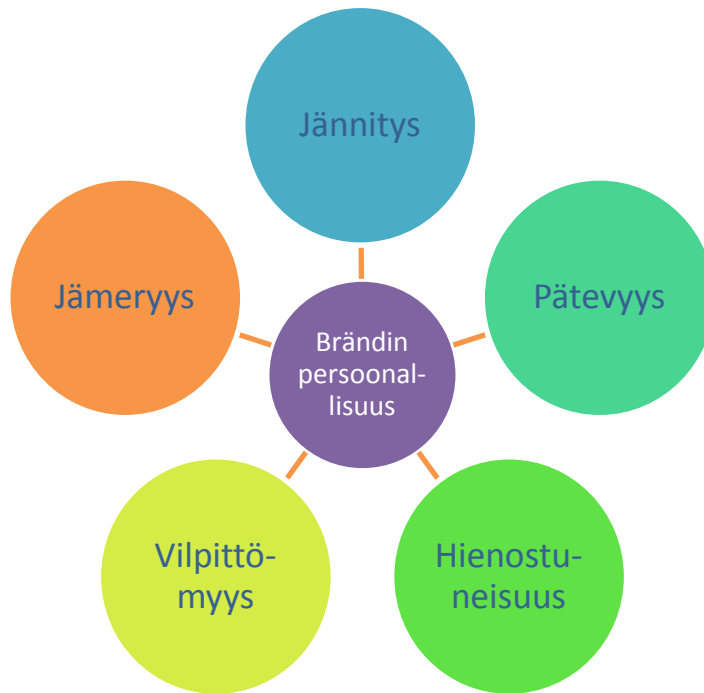
Gable ja Turban (2003, 2259) ovat tutkineet työnantajan maineen vaikutusta työnhakijoiden käyttäytymiseen. Tässä tutkimuksessa hakijoiden kokemilla työhön liittyvillä attribuuteilla todettiin olevan vaikutusta niin kokemukseen työnantajan maineesta kuin ylpeyteen jota he arvioivat kokevansa jos tulisivat valituiksi kyseiseen yritykseen töihin. Korkeatasoista attribuuttien nähtiin tutkimuksessa myös nostavan arvioidun ylpeyden tasoa.

Jennifer Aakerin mukaan (Aaker 1997, 347–348) brändiin voidaan liittää tyypillisesti ihmisiin assosioituja luonteenpiirteitä. Hän esittelee muutamia hyviä esimerkkejä:

- Coca-Cola on ”cool”, tosi-amerikkalainen ja aito
- Pepsi puolestaan nuori, jännittävä, ”hip”
- Absolut Vodka taas on ”cool”, ”hip”, moderni, 25-vuotias
- ja Stoli on intellektuelli, konservatiivinen vanhempi mies

Malhotra (1988) ja Sirgy (1982) ovat tutkimuksissaan todenneet, että mitä lähempänä kuluttajan näkemys (todellinen tai ideaali) itsestä on brändin persoonallisia piirteitä, sitä todennäköisemmin hän suosii tuotetta (Aaker, 348).

Tätä mallia voidaan käyttää brändin nykyisen tilan tai tulevaisuuden tavoitetilan kuvailemiseen. Aaker on tutkimustensa perusteella määritellyt brändin persoonallisuuden koostuvan kuviossa 2 esitellyistä piirteistä. Tarkempi listaus erilaisista luonnehdinnoista löytyy liitteestä 1.



Kuvio 6. Brändin persoonallisuuden ulottuvuudet (Aaker, 352)

Melko tuoreen tutkimuksen mukaan luottamus työnantajabrändiin ja sen herättämät tunnetilat ovat riippuvaisia brändin persoonallisuuden vilpittömyydestä. Erityisesti ”jännitys” ja ”hienostuneisuus” vaikuttavat positiivisesti tunnetiloihin ja ”kovuus” negatiivisesti. Luottamus työnantajabrändiin ja sen herättämät tunnetilat selittävät 71 % brändin houkuttelevuuden vaihtelusta. (Rampl ja Kenning 2012, 218.)

Potentiaaliset työntekijät kehittävät työnantajabrändiassosiaatioita myös perustuen tietoon, joka ei ole organisaation itsensä kontrolloimaa. Organisaation onkin identifioitava halutut brändiassosiaatiot ja pyrittävä kehittämään niitä proaktiivisesti. (Backhaus & Tikoo 2004, 506.)

3.2.4. Työnantajabrändi ja brändiuskollisuus

Kuten tuotebrändissä työnantajabrändissäkin uskollisuus tarkoittaa työntekijän sitoutumista työnantajaan. Työnantajabrändiuskollisuuden voidaan nähdä muodostuvan käyttäytymiseen liittyvästä elementistä joka liittyy organisaation kulttuuriin ja asenteellisesta elementistä joka liittyy organisaation identiteettiin. Uskolliset työntekijät pysyvät organisaatiossa vaikka olosuhteet muuttuisivatkin niin, että muut työnantajat voivat houkuttaa. Sitoutuminen organisaatioon on selkeästi sidoksissa organisaation kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri edustaa sen jäsenten oppimia perusoletuksia ja -arvoja, jotka nämä välittävät uusille tulokkaille ja näyttäytyvät organisaation

jäsenten käyttäytymismalleina. Kulttuuri kehittyy jatkuvasti ja toimii ohje-
nuorana henkilökunnalle, jotta nämä osaavat muovata omaa käyttäytymis-
tään vastamaan muiden työntekijöiden käyttäytymistä. Tietynlaisten orga-
nisaatiokulttuurien on osoitettu indikoivan myös korkeampaa sitoutumisas-
tetta organisaatioon. (Backhaus & Tikoo 2004, 508.)

Johtajien keskeisimpiä tehtäviä on kehittää ja ylläpitää tuotteliasta ja kan-
nustavaa organisaatiokulttuuria. Organisaation sisällä sisäistä markkinoin-
tia käytetään sellaisen kulttuurin luomiseen joka vahvistaa haluttuja käyt-
täytymismalleja ja tukee sen työelämän laatua.

Saavuttaakseen tavoitteet, yritykset markkinoivat olemassa olevan kulttuu-
rin arvoa tai käyttävät joskus sisäistä markkinointia muuttaakseen kulttuu-
ria. Mitä enemmän kulttuuri tukee työelämän hyvää laatua, sitä todennäköi-
semmin kulttuuri kasvattaa organisaation sisäistä sitoutumista. (Backhaus
& Tikoo 2004, 508–509).

3.2.5. Työnantajabrändi ja sen arvo

Periaatteessa työnantajabrändin arvoa voidaan mitata kuten mitä tahansa
brändin arvoa käyttäen mittareita tunnistettavuutta, asenteita, uskollisuutta,
luottamusta ja sitoutuneisuutta (Ambler & Barrow 1996, 10). Hirsh, Bevan
ja Barber (1995) sanovat kuitenkin, että henkilöstöhallinnon toimintoja mi-
tataan kuitenkin yleensä käyttäen mittareina koulutusta, johtamisen kehittä-
mistä, palkkausjärjestelmiä, viestintää, rekrytointia ja poissaoloja (Ambler
& Barrow 1996, 11). Tässä erityisesti nähdään siis tarve markkinoinnin ja
henkilöstöhallinnon alojen yhteistyölle organisaatiossa.

Brändipääoma työnantajabrändäyksessä tarkoittaa brändituntemuksen vai-
kutusta nykyisiin ja potentiaalsiin työntekijöihin. Potentiaaliset hakijat saa-
vat sysäyksen hakea töihin ja nykyiset työntekijät sitoutuvat yritykseen.
Työnantajabrändipääoma on siis työnantajabrändäyksen toivottu lopputu-
lema. (Backhaus ja Tikoo 2004, 504.)

3.2.6. Työnantajamielikuvan muodostuminen ja brändin houkuttelevuus

Backhausin ja Tikoon (2004, 506) mukaan lukuisissa rekrytointiin liitty-
vissä tutkimuksissa on työnantajabrändillä ja brändiassosiaatioilla huo-
mattu olevan vaikutusta työnantajan houkuttelevuuteen, mutta miten työn-
antajamielikuva syntyy, on huonosti ymmärretty. Yhden selityksen mukaan
mielikuvan rooli houkuttelevuudessa liittyy samankaltaisuuden houkuttele-
vuuteen tai henkilön ja organisaation yhteensopivuuteen. Henkilön ja orga-
nisaation yhteensopivuuteen liittyvissä tutkimuksissa on osoitettu, että po-
tentiaaliset hakijat vertaavat heillä olevaa mielikuvaa työnantajasta tarpei-
siinsa, persoonaansa ja arvoihin. Mitä paremmin yrityksen arvot vastaavat
henkilön arvoja, sitä todennäköisemmin henkilö on kiinnostunut yrityksestä
työnantajana.



Kuvio 7. Työnantajabrändin rakennuspalikat (Barrow & Mosley 2005, 150)

Vaikka työnantajabrändäys markkinoi organisaation symbolisia piirteitä, se esittelee myös käytännönläheisempiä organisaatioon työllistymisen näkökulmia. Rekrytointivaiheessa organisaatio levittää tietoa osana työnantajabrändäystä työllistymiseen liittyvistä osa-alueista kuten uramahdollisuuksista tai tarjolla olevista haasteista ja yksilöllisistä mahdollisuuksista. Näiden tarkoitus on houkutella hakijoita, mutta ne viestivät myös organisaation aikeista ja ne voidaan tulkita lupauksiksi. Kun työnantajabrändin viesti sisältää riittävää ja paikkansapitävää tietoa, se voi parantaa hakijan havaintojen oikeellisuutta organisaatiosta. Riittävä tieto organisaatiosta voi kumota aikaisempia käsityksiä organisaatiosta tai työllistymisestä siihen yleensä. (Backhaus ja Tikoo 2014, 507.)

Hakijan kohtelemisen asiakkaana jättää usein jopa ei-valituille kandidaateille organisaatiosta positiivisen mielikuvan ja heistä voi tulla asiakkaita ja he voivat suositella organisaatiota työnantajana (Gómez-Mejía ym. 2010, 192–193). Hyvin hoidettu rekrytointi- ja valintaprosessi takaa sen, että vaikka kandidaatti ei tulisikaan valituksi, on hän yhä kiinnostunut organisaatiosta muita työmahdollisuuksia ajatellen tai hänestä tulee asiakas (tai pysyy asiakkaana) (Newell 2009, 186–187).

Berthonin, Ewingin ja Hah'n (2005) tutkimustuloksien mukaan työnantajan houkuttelevuus perustuu:

- menestyksekkääseen toimintaan sekä innostavaan ja inspiroivaan työympäristöön (kiinnostavuusfaktori),
- mukavaan työyhteisöön ja vahvaan yhteisöllisyyteen (sosiaalinen arvo),
- taloudellisiin etuihin ja turvattuun työsuhteeseen (taloudellinen arvo),
- osaamisen huomioimiseen ja uran kannalta arvokkaaseen työkokemukseen (urafaktori) ja
- yksilöiden mahdollisuuksiin hyödyntää osaamistaan ja auttaa muita niin työelämässä kuin yhteiskunnallisestikin (soveltamisfaktori).

3.3. Työnantajabrändin viestiminen ja viestintäkeinot

Työntekijäarvolupauksen tulee olla työnantajabrändin viestintästrategian ja viestimisen perusta. Perinteisten viestinnän tavoitteiden, kohdeyleisön sitouttaminen ja viestin läpisaaminen, lisäksi työnantajabrändin viestimisen tavoitteena on entistä positiivisempi ja erottuvampi työnantajamielikuva. Helpoin tapa päästä osittain tavoitteisiin on yksinkertaisesti huolehtia, että viestit ovat brändin mukaisia. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun viestien sisältö itsessään vahvistaa yhdenmukaisia brändiassosiaatioita. Työntekijäarvolupauksen eri tekijöitä tulee sopivalla tavalla sisällyttää viesteihin, vaarojen kuitenkin ylilyöntejä. (Mosley 2014, 201.)

Paikkansapitävät ja rehelliset työnantajabrändiviestit ovat tärkeitä organisaation menestykselle, mutta myös realistiset ennakkotiedot työn luonteesta. Voidaan siis sanoa, että tietty tasapaino realismisuuden ja markkinointiviestien välillä on suotavaa. Meglinon ja Ravlinin (1999) mukaan realistinen ennakkotieto työn luonteesta ja olosuhteista sisältää niin negatiiviseksi kuin positiiviseksi koettuja asioita. (Backhaus ja Tikoo 2004, 507)

Backhaus ja Tikoo (2004, 507–508) summaavat useista tutkimuksista miten realistinen ennakkotieto työstä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta koska se tekee odotuksista tarkempia, lisää luottamusta ja rehellisyyden odotuksia sekä vähentää epäselvyyksiä. Jos työnantajabrändin viestintä on yksinomaan positiivista, jättäen pois kaiken realistisen negatiivisen informaation organisaatiosta, ei yritys voi saavuttaa niitä positiivisia seuraamuksia mitä realistisella viestinnällä olisi saavutettavissa.

Organisaation kulttuuri on potentiaalisen työnhakijan tärkeä päätöksenteon peruste. Heidän uskomuksensa kulttuurista vaikuttavat päätöksen oikeellisuuteen ja hakuvaiheen suoritukseen. Tämän vuoksi Backhaus ja Tikoo (2004, 508) korostavat, että kulttuuriin liittyvän viestin on myös oltava täsmällistä. Yksinomaan työnantajan viestimä tieto organisaation kulttuurista johtaa usein vääränlaisiin odotuksiin ja sitä kautta työntekijän pettymykseen ja jopa irtisanoutumiseen. Vaikkakin työnantajabrändäys on rekrytoinnissa tärkeää he ehdottavat seuraavia:

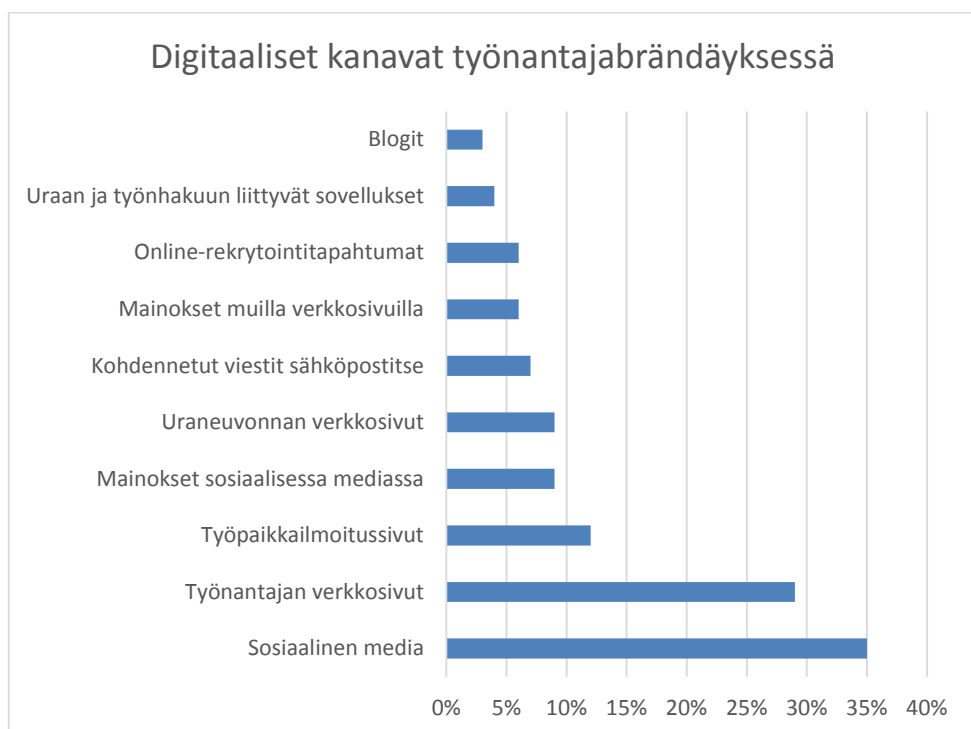
- Työnantajabrändin tulee viestiä informaatiota, joka edesauttaa työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen syntymistä.
- Työnantajabrändin viestimä täsmällinen tieto vähentää työntekijän käsitysten ja psykologisen sopimuksen rikkoontumista.
- Työnantajabrändin viestinnän epäonnistuessa voi todellisuuden paljastuminen johtaa irtisanoutumishalun kasvamiseen.
- Jos työnantajabrändin luoma kuva organisaation kulttuurista on epätarkka, kasvattaa se todennäköisyyttä irtisanoutua.

Mosley (2014, 202) on rakentanut seitsemän askeleen ohjelman, jonka avulla voidaan muotoilla työnantajabrändin viestintästrategia ja sisältöstrategia.

- Kohdeyleisön määrittäminen sekä näiden suosimien viestintäkanavien määrittely
- Viestinnän tavoitteet sisäisesti ja ulkoisesti
- Viestihierarkian (pääviesti ja sitä tukevat viestit) määrittäminen

- Sisällön lähteiden määrittäminen; olemassa olevan materiaalin kartoitus, uuden materiaalin mahdolliset lähteet organisaation sisällä, tarve ulkopuoliselle sisällön tuottajalle.
- Sisällön kuratointi
- Sisältöjen kohdentaminen eri kohdeyleisöille ja kanaville
- Aikataulut lyhyellä (päivittäinen), keskipitkällä (3-12 kuukauden sykli) ja pitkällä (yli 12 kuukauden sykli) aikavälillä

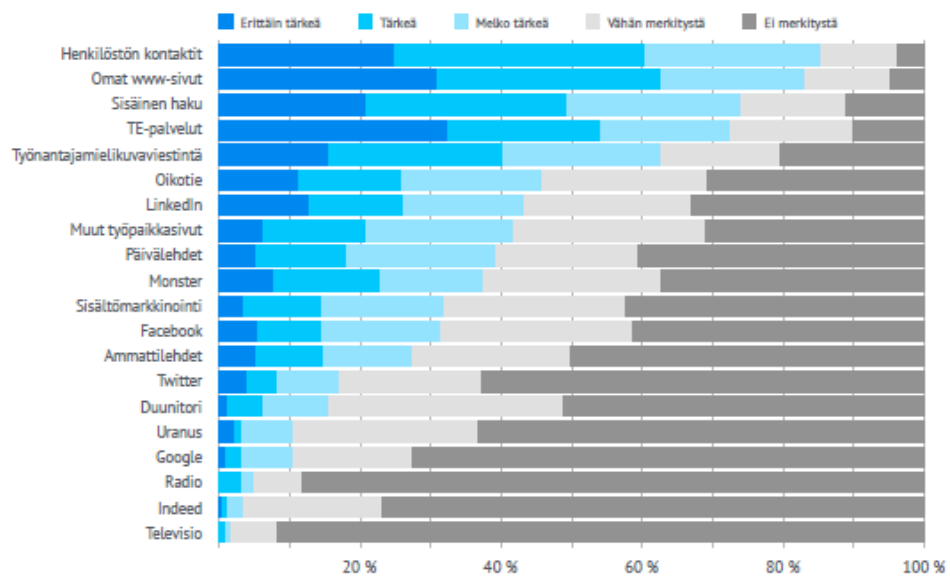
Universumin (2015d, 6–10) tutkimuksen mukaan (kuvio 8) työnantajat kokevat sosiaalisen median tärkeimmäksi digitaaliseksi kanavaksi (35 % vastaajista). Vastaukset vaihtelevat vain hieman sen mukaan kuka vastaaja organisaatiossa on (toimitusjohtajat 35 %, henkilöstöjohtajat 38 % vai markkinointijohtajat 31 %). Sosiaalisen median käyttöä työnantajabrändäyksessä aikoo lisätä 69 % vastaajista, vähentää aikoi 8 %.



Kuvio 8. Tärkeimmät digitaaliset kanavat työnantajabrändäyksessä (Universum 2015d, 6).

Duunitorin Kansallisessa rekryointitutkimuksessa (Duunitori 2015) suomalaisten työnantajien mukaan rekrytoinnissa tärkeimmät kanavat ovat henkilöstön kontaktit, omat verkkosivut, sisäinen haku, TE-palvelut ja työnantajamielikuvaviestintä (kuvio 9). Erilaiset digitaaliset palvelut (LinkedIn, Oikotie, muut verkkopalvelut) tulevat heti näiden jälkeen. Työnantajamielikuvan rakentaminen korkeakoulussa sijoittuu itse asiassa näistä ainakin kolmeen kategoriaan: henkilöstön kontaktit, työnantajamielikuvaviestintä ja muut työpaikkasivut. Sosiaalisen median kanavista käytetyimmät tutkimuksen mukaan ovat LinkedIn, Facebook ja Twitter – peräti 37 % sanoo, että ei käytä sosiaalista mediaa rekrytoinnissa laisinkaan. Toisaalta 73 % vastaajista sanoo, että sosiaalinen media tulee muuttamaan työnhakua ja rekryointia tulevaisuudessa. Tutkimuksen vastaajista 49 % sanoo, että ei

käytä työnantajamielikuvakampanjoihin rahaa laisinkaan. Suurimpaan kustannusluokkaan, eli yli 15 000 € kuuluu 5 % vastaajista.



Kuvio 9. Tärkeimmät rekryointikanavat Suomessa (Duunitori 2015)

Eroja Universumin ja Duunitorin tutkimuksen välille aiheuttaa muun muassa se, että Universumin kyselyyn on vastannut lähinnä suuria kansainvälisiä yrityksiä ja Duunitorin vastaajat ovat Suomessa toimivia kaiken kokoisia yrityksiä.

Eri työnantajabrändiviestinnän keinojen yhdistäminen tuotti Collinsin ja Stevensin (2002, 24–26) tutkimuksessa parhaimmat tulokset. Tässä tutkimuksessa tutkittiin neljän eri vaikuttamiskeinon vaikutuksia insinööriopiskelijoiden parissa: medianäkyvyys, sponsorointi, mainokset ja henkilökohtainen suosittelu.

- **Medianäkyvyys** (lehtiartikkelit ja muu uutisointi) voivat vahvistaa työnantajabrändiä ja antaa muulle brändiviestinnälle uskottavuutta.
- Yliopiston toiminnan **sponsorointi** (laitteet, tilat, aktiviteetit) ei heidän tutkimuksessaan vaikuttanut merkittävästi asenteisiin tai koettuihin attribuutteihin. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijatutkimuksessa (Aalto-yliopisto 2008-2015) puolestaan tilojen sponsorointi (nimikkosalit) koetaan positiivisena asiana ja opiskelijat kertovat sponsoroinnin kertovan työnantajan kiinnostuksesta korkeakoulun opiskelijoita kohtaan. Collins ja Stevens ehdottavatkin, että sponsoroinnin näkyvyyteen tulee kiinnittää enemmän huomiota, sillä tutkimuksessa osa opiskelijoista ei ollut huomannut kyseistä toimintaa lainkaan. Kauppakorkeakoululla tilojen sponsoroinnin näkyvyyteen on panostettu ja muun muassa tilojen nimissä ei enää juuri näy, tai näkyy hyvin pienesti, tilojen viralliset koodinimet vaan sponsorin nimi.
- Työpaikkojen **mainostaminen** ja näin brändiattribuuttien proaktiivinen tarjoaminen opiskelijoille oli tutkimuksessa tehokas keino positiivisen työnantajamielikuvan luomisessa.
- Tehokkaimmaksi työnantajamielikuvan muokkaamisessa osoittautui **henkilökohtainen suosittelu**. Tämä antaa lisävahvistusta sille, että

Kauppakorkeakoulussa alumnit ovat nykyisin merkittävä osa ura- ja rekrytointipalveluiden toimintaa niin alumneina kuin työnantajensa edustajina.

Suomalaisten työnantajaorganisaatioiden yksi perustavaa laatua oleva ongelma on Jonna Sjövallin (haastattelu 28.5.2015) mukaan se, että mikäli ei nähdä koko organisaation olevan tismalleen samaa mieltä jonkin työnantaja-attribuutin kohdalla, ei siitä voida viestiä potentiaalisille työntekijöille. Saman kolikon toinen puoli on suomalaiset työnhakijat, jotka jättävät herkästi hakematta avoimeen paikkaan mikäli eivät täysin täytä työpaikkailmoituksessa ilmoitettuja edellytyksiä.

3.4. Kuka omistaa työnantajabrändin?

Brändin luominen, ylläpitäminen, vahvistaminen ja suojeleminen ovat markkinoijan tärkeimmät taidot johdettaessa markkinointia. Brändin rakentaminen on hyvin kallista ja pitkäjänteistä toimintaa ja tähän työhön on oltava hyvät valmiudet. (Kotler ym. 2012, 467.) Amblerin ja Barrown (1996, 3) mukaan markkinoinnista on sanottu, että se on niin tärkeää, että sitä ei voi jättää ainoastaan markkinointiosaston käsiin. Samoin heidän mielestään HR on niin tärkeä, että myös linjaorganisaation on oltava siitä vastuussa, ei siis ainoastaan HR-osasto.

Kysymys kuka omistaa työnantajabrändin on oppilaitosyhteistyössä merkittävä. Kuinka pitkäjänteistä työ on ja kuinka sitä työnantajaorganisaatiossa johdetaan, juontuu suoraan omistajuuden kysymyksestä. Kuten myöhemmin luvussa 5.3.8. partneriohjelmien kohdalla käy ilmi, on partneruuksien hallinta asiakasorganisaatioissa organisoitu vaihtelevalla tavalla ja se näkyy tekemisen laadussa.

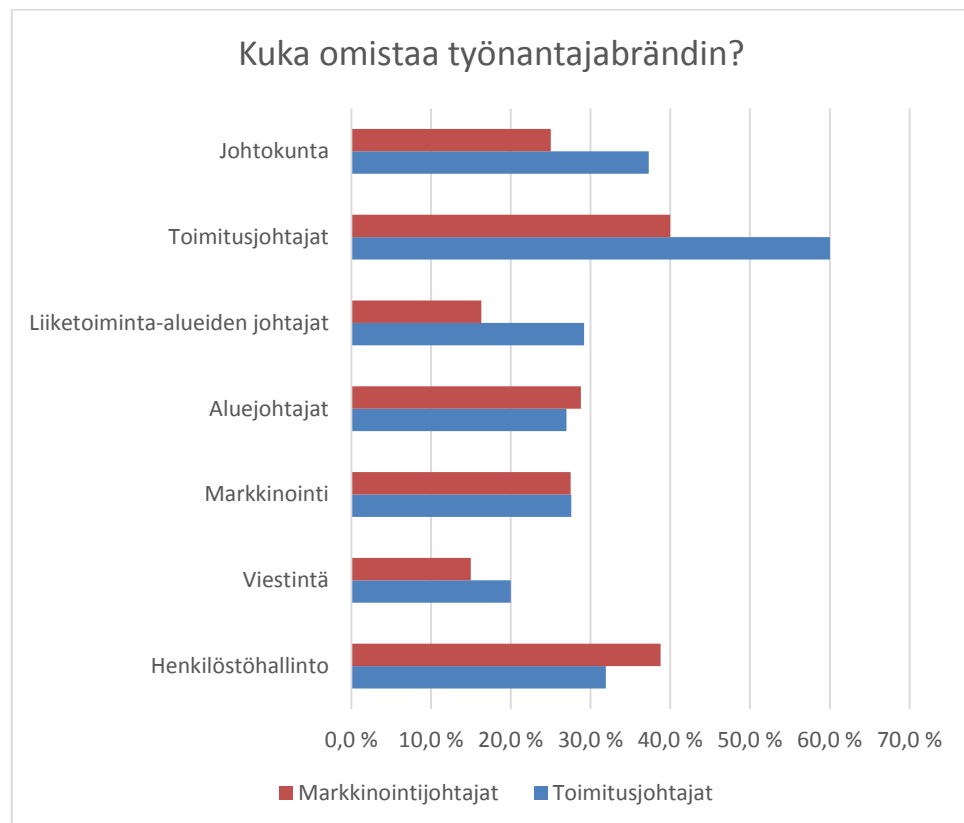
Universumin maajohtaja Jonna Sjövall (haastattelu 28.5.2015) näkee myös, että työnantajabrändin omistajuus on yksi suurimmista haasteista suomalaisissa työnantajaorganisaatioissa. Hän kertoo esimerkkinä hyvin hoidetusta työnantajabrändin hoitamisesta Enfon (suomalainen IT-palvelutalo), jossa yhtiön hallitus on päättänyt, että työnantajamielikuva on strateginen tavoite ja liiketoiminnan kasvun edellytys. Toimitusjohtaja ja johtoryhmä puolestaan ovat yhdessä asettaneet tavoitteet työnantajabrändille ja määritelleet minkälaisia ihmisiä tarvitaan tulevaisuudessa yritykseen. Henkilöstöhallinto kuitenkin omistaa Enfossa työnantajabrändin ja viestintä ja markkinointi ovat todella vahvasti mukana tekemisessä. Myös EY oli aikaisemmin esimerkillinen organisaatio, sillä siellä henkilöstöhallinto, viestintä ja markkinointi tekivät tiiviisti yhteistyötä asian eteen. Organisaatiossa jokainen taso myös viesti työnantajabrändistä samalla tavalla. Sittemmin toiminnan luonne on EY:ssä muuttunut uudelleenorganisoinnin myötä.

Helen Rosethorn (2009, 163) pyysi tutkimukseensa useita työnantajien edustajia kertomaan oman näkemyksensä siitä, kuka omistaa tai pitäisi omistaa työnantajabrändi organisaatiossa. Vastauksien perusteella koko organisaatio ja kaikki sen toimijat omistavat työnantajabrändin, vaikkakin sen toimeenpanevana voimana (katalysaattorina) nähdään HR ja sisäinen vies-

tintä. Haasteena hän näkee sen, kuinka näiden kahden toimijan välinen yhteistyö toimii. Hän painottaa myös organisaation ylimmän johdon sitoutumista asiaan.

Universumin (2015a, 5–7) tutkimuksessa löydettiin selkeä ristiriita omistajuuskysymyksen vastauksista, kun samaa asiaa kysyttiin niin yritysten toimitusjohtajilta, markkinoinnin johtajilta ja henkilöstöhallinnon johtajilta (kuvio 10). 60 % toimitusjohtajista näkee omistajuuden työnantajabrändistä olevan heillä, ja henkilöstöjohtajista 40 % näkee omistajuuden olevan toimitusjohtajilla ja hieman pienempi osuus heistä näkee itse omistavansa työnantajabrändin. Kaikki vastaajaryhmät kuitenkin näkevät, että henkilöstöhallinto on päävastuussa työnantajabrändiin liittyvistä aktiviteeteista. Eri-laiset tutkimukset (The Economist Intelligence Unit 2012, 6–7; PwC 2014, 15) osoittavat, että toimitusjohtajat eivät usko, että henkilöstöjohtajilla on tarvittavia taitoja omistajuuteen ja toisaalta henkilöstöjohtajat itse ovat myös samaa mieltä. Syitä nähdään olevan useita:

- Henkilöstöhallinnon nähdään olevan pelkkä tukitoiminto organisaatioissa, eikä strateginen.
- Henkilöstöhallinnon käytettävissä oleva budjetti menee hallinnon pyörittämiseen, eikä heillä ole direktiovaltaa strategisiin asioihin.
- Henkilöstöjohtajilta puuttuu taitoja, kuten käyttää data-analyysejä tai ennustaa tarpeita.



Kuvio 10. Universumin (2015a, 6) tutkimuksen mukaan mielipiteet vaihtelevat suuresti, kun yritysten johdolta kysytään kuka yrityksessä omistaa työnantajabrändin.

Kuten Rosethorn edellä, nähdään Universuminkin (2015a, 8) tutkimuksessa selkeästi se, että eri toimintojen tulee tehdä työnantajabrändin osalta tiivistä

yhteistyötä. Löydökset kuitenkin osoittavat, että yhteistyön ei nähdä olevan helppoa ja sen saavuttaminen ei ole kaikkien mielestä edes mahdollista. Eri-tyisesti markkinointiosaston sosiaalisen median osaamisen hyödyntäminen henkilöstöhallinnossa on suhteellisen pientä (Universum 2015d, 14).

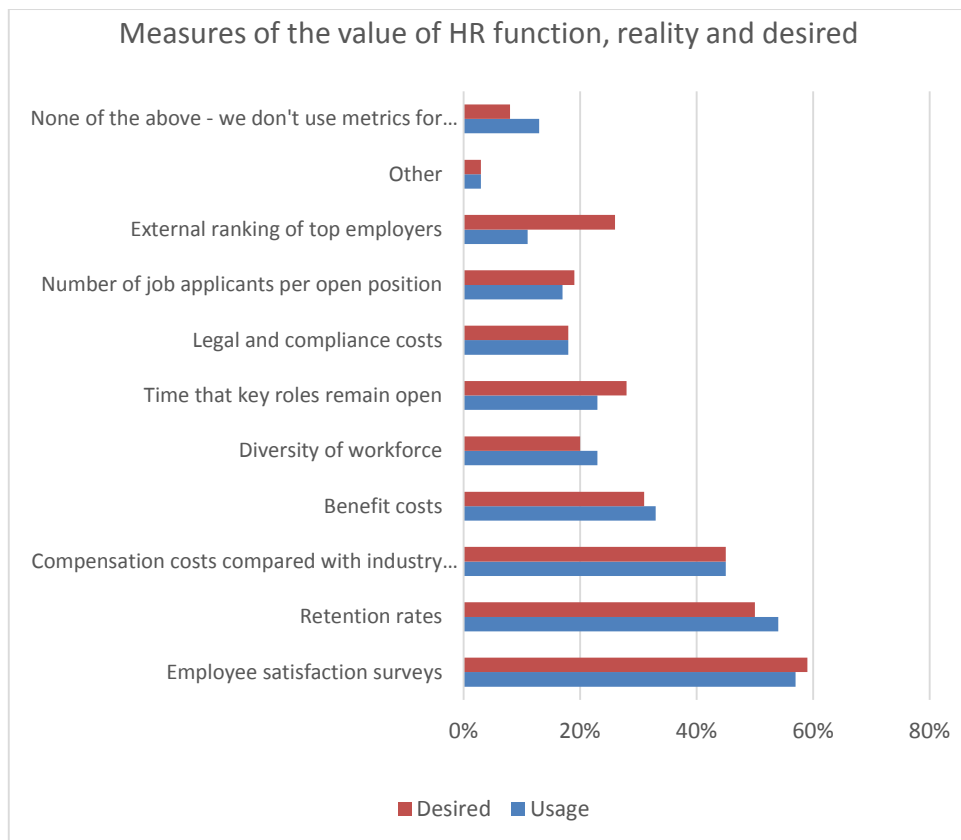
Lisää epäyhtenäisyyttä brändin omistajien kesken löytyy Universumin (2015b, 6) tutkimuksessa siitä, kuinka he näkevät tarvitaanko enemmän sitoutumista (johtajatasolla) työnantajabrändin suhteen. Toimitusjohtajat näkevät nykyisen sitoutumisen tason olevan riittävä, kun taas henkilöstöhallinnon edustajista 46 % kokee sitoutumisen riittämättömäksi.

3.5. Menestyksekkään työnantajabrändin ominaisuudet ja mittaaminen

Miten sitten työnantajabrändäys voi toimia tehokkaasti ja mitkä tekijät vaikuttavat työnantajabrändäyksen tehokkuuteen? Crowsleyn (2009, 167–169) mukaan brändin määrittelyn ja sen hallinnan lopputuloksen mittaaminen on haastavaa, mutta se antaa eväitä työnantajabrändin kehittämiseen. Henkilöstöhallinnon perinteisistä mittareista (henkilöstökulut, henkilöstön palvelusvuodet) on kuitenkin vielä matkaa työnantajabrändin mittaamiseen. Asian ympärille on kehittynyt liiketoimintaa, joka keskittyy erilaisiin henkilöstöä mittaaviin menetelmiin. Työnantajabrändin mittareilla kyetään esimerkiksi mittaamaan miten vahva brändi on ja sitä kautta, kuinka helppoa organisaation on rekrytoida suoraan kolmansien osapuolten käyttämisen sijaan.

Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti oteta kantaa työnantajaorganisaatioiden käyttämiin työnantajabrändin ja -mielikuvan mittareihin. Niiden esittely tässä on kuitenkin perusteltua, sillä niiden avulla voidaan myös kolmansien osapuolten, eli tässä tapauksessa tutkimuksen kohteena olevan korkeakoulun ura- ja rekrytointipalveluiden palveluiden, toiminnan tehokkuutta arvioida.

The Economist Intelligence Unit teki vuonna 2012 tutkimuksen, jossa yritysten ylimmältä johdolta kysyttiin muun muassa henkilöstöön liittyvistä tunnusluvuista. Sen mukaan henkilöstötoiminnon toimintaa mitataan yleisimmin työntekijöiden tyytyväisyyden tunnuslukujen (57 %) sekä henkilöstön vaihtuvuuden (54 %) ja palkkakustannusten (45 %, verrattuna saman toimialan toimijoihin) kautta. Vähemmälle huomiolle jäävät työnantajabrändiä mittaavat tunnusluvut kuten hakijoiden määrä per avoin työpaikka (17 %) tai Universumin kaltaiset työnantajamielikuvatutkimukset (11 %). 26 % johtajista toivoi kuitenkin, että ulkoisia työnantajamielikuvatutkimuksia käytettäisiin mittareina ja hakijoiden määrä per avoin työpaikka olisi hyvä mittari 19 % mielestä. Huomattavaa on, että 13 % johtajista ilmoitti, ettei heidän yrityksessään käytetä mitään mittareita henkilöstöosaston toiminnan mittaamiseen. Mittaamista hankaloittavista tekijöistä yleisimmät liittyvät järjestelmien tuottamaan dataan tai siihen, että sitä ei ole. (The Economist Intelligence Unit 2012, 17–18.)

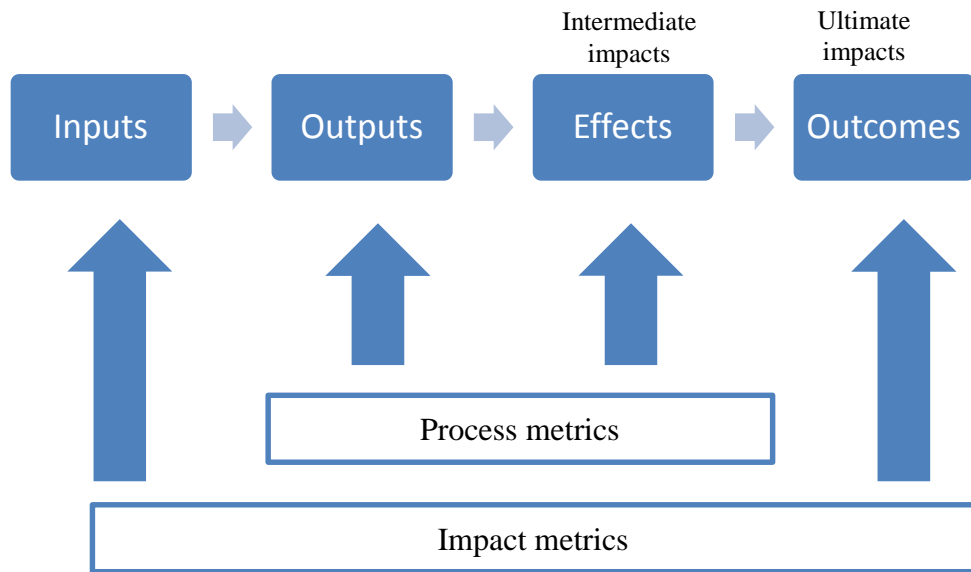


Kuvio 11. HR-toimintojen mittarit (The Economist Intelligence Unit 2012, 17–18).

Mosleyn (2014, 252) mukaan työnantajabrändäyksen tuloksen mittaamista tehdään ainakin jollain tavalla vain 25 % organisaatioista. Tämä johtuu osittain siitä, että organisaatioissa kerätään henkilöstöhallinnon toimesta dataa lukuisista toisistaan riippumattomista aineistoista, mikä tekee siitä hyvin kompleksista eikä datan analysointiin ole riittävää osaamista. Tyypillisin mittari (kuvio 11), jota organisaatioissa käytetään, on erilaiset ulkopuolisten tekemät työnantajamielikuvatutkimukset (Universum, Great Place to Work). Myös henkilöstön vaihtuvuus, rekrytoinnin kustannukset tai rekrytointien laatu mainitaan mittareina.

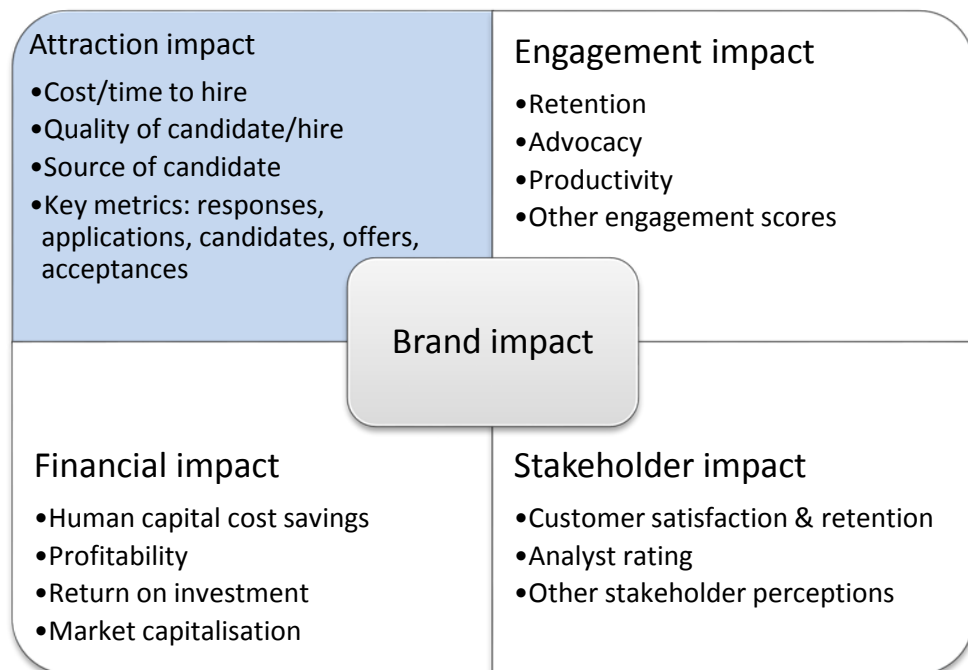
Nykyisen datan käyttö sellaisenaan voi tulla kyseeseen, mutta uusien mittareiden kehittäminen ja käyttöönotto on usein perusteltua, mutta ei ilmaista. Oikeanlaisen analyysiosaamisen hankkiminen ja uusien datan keräysmenetelmien ottaminen käyttöön vaatii niin rahallista kuin ajallista panostusta organisaatiolta. On siis osattava mielellään valita oikeanlaiset mittarit mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kustannussyistäkin. (Crowsley 2014, 182.)

Crowsley (2014, 169–171) kuvaa työnantajabrändiin liittyviä mittareita mittaussyklin (kuvio 12) avulla. Siinä mitattavat syötteet (*inputs*, käytetty raha ja aika) johtavat tuloksiin (*outputs*, mainokset, käytetyt markkinointi- ja viestintäkanavat), jotka taas aiheuttavat välillisiä vaikutuksia (*intermediate impacts*, brändin havaitseminen, muutokset asenteissa, motivaatio) ja nämä yhdessä aiheuttavat lopputuloksen (*ultimate impacts*) tai sijoitetun pääoman tuoton, riippuen miten organisaatio asiaa katsoo.



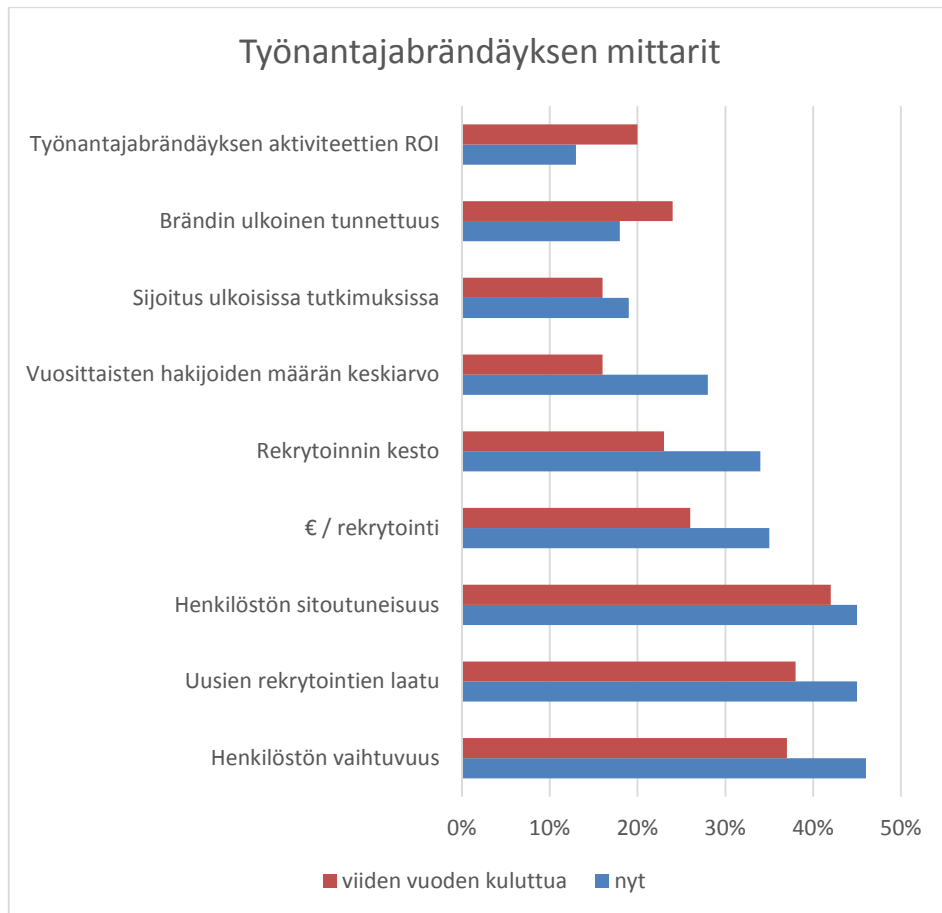
Kuvio 12. Crowsleyn mittaussykli (Rosethorn 2014, 170).

Kuten nähdään kuviosta 13, vaikuttaa työnantajabrändi moneen muuhunkin asiaan kuin hakijoiden määrään tai laatuun. Crowsleyn (2014, 171–172) esittelemä esimerkki Royal Bank of Scotlannin tapauksesta osoittaa, että on löydettävissä selkeä korrelaatio muun muassa työntekijöiden pienellä vaihtuvuudella ja asiakastyytyväisyydellä. Hän tuo esille myös sen, että organisaation maine työnantajana vaikuttaa sen se nähdään yleensäkin liike-elämän toimijana. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tässä kuviossa vain yhteen osa-alueeseen eli työnantajan houkuttelevuuteen työnantajana.



Kuvio 13. Työnantajabrändin vaikutuksen mittaaminen (Crowsley 2014, 173).

Universumin tuoreessa tutkimuksessa (2015b, 12–13) selvitettiin mitkä ovat tällä hetkellä käytössä olevat työnantajabrändin mittarit, ja mitä vastaajat näkevät mittareiden olevan viiden vuoden kuluttua (kuvio 14). Tuloksista käy ilmi, että sisäiseen työnantajamielikuvaan liittyvät mittarit ovat yleisempiä kuin ulkoiseen. Ulkoisten indikaattoreiden nähdään lisääntyvän mittareina vain hieman tulevaisuudessa. Viiden vuoden kuluttua nähdään olevan käytössä jopa vähemmän mittareita kuin nykyisin ja Universumin mukaan tämä saattaa kieliä heikosti määritellyistä tavoitteista tai epävarmuudesta tulevaisuuden prioriteettien suhteen.



Kuvio 14. Työnantajabrändäyksen mittarit nyt ja viiden vuoden päästä (Universum 2015b, 13).

Seuraavassa esitellään työnantajabrändiin ja -mielikuvaan liittyvät mittarit jaoteltuna Mosleyn (2014, 253–254) mukaan siten kuin ne ovat relevantteja tämän tutkimuksen kannalta.

- a) Brändin maine ja brändikokemukset
- b) Toivottu käyttäytyminen ja lopputulokset
- c) Markkinoinnin hyötysuhde ja tehokkuus

3.5.1. Brändin maine ja brändikokemukset mittareina

Brändin maine on yksi perustekijöitä brändin arvon määrittämisessä. Se voi vaihdella suuresti eri kohderyhmien välillä. Siihen vaikuttavat niin brändin tunnettuus kohderyhmässä, kuin henkilökohtaiset näkökulmat ja mielipiteet. Brändin mainetta ja brändikokemuksia voidaan mitata erilaisin kyselyin kohderyhmälle, ulkopuolisilla tutkimuksilla ja kilpailijavertailuilla. (Mosley 2014, 255.)

Bränditietoisuuden ja brändin tuttuuden mittaamisessa tulee erottaa selkeästi toisistaan työnantajabrändi ja tuote- tai yritysbrändi. Potentiaaliset työntekijät saattavat nähdä työmahdollisuudet (tai niiden puutteen) vain esimerkiksi tuotteen kautta ja näkemys organisaatiosta potentiaalisena työnantajana saattaa olla sitä kautta vääristynyt. L’Oréal tai Procter & Gamble esimerkiksi harvoin mielletään insinöörien tai tutkijoiden potentiaalisiksi työpaikaksi vastoin todellista tilannetta. (Mosley 2014, 255.)

Työnantajamielikuvan ja sen vahvuuden mittaaminen kertovat miten hyvin pääkohderyhmä on ymmärtänyt organisaation arvolupaukset ja muut mielikuvat. Jokaisen halutun mielikuvan vahvuus, johdonmukaisuus ja suhteellinen vetovoima tulee mitata. Jos mielikuvat vaihtelevat organisaation eri toiminta-alueille, voi se olla seurausta yritysostoista tai -fuusioista tai eri maantieteellisten alueiden suunnitelluista tai suunnittelemattomista eroista. On kuitenkin suositeltavaa, että ainakin pääosiltaan mielikuvat pysyvät samoina läpi organisaation ja jos halutaan, voidaan joitain paikallisia piirteitä säilyttää. Toinen johdonmukaisuuden puoli on mielikuvien sisäiset ja ulkoiset kokemukset. Mikäli tutkimuksissa havaitaan eroja näiden välillä, on toivottavampaa löytyä sisäisesti vahvemmin koettuja mielikuvia, joita voidaan sitten viestiä paremmin ulospäin. Huonompi löydös olisi, jos ulkoinen mielikuva jostain piirteestä on vahvempi kuin todellisuus sisäisen mittauksen perusteella. Valittujen arvolupauksen eri osa-alueiden vetovoima kohderyhmässä tulisi mitata säännöllisesti, sillä ne voivat muuttua ajan myötä. Voidaan löytää uusia piirteitä, joita halutaan korostettavan markkinoinnissa tai jopa otettavan mukaan arvolupauksen piirteisiin. (Mosley 2014, 255–256.)

Vertailu kilpailijoihin tuottaa hyvän pohjan, jonka avulla voidaan löytää eroavaisuudet ja samankaltaisuudet työnantajakuvassa, joita voidaan sitten jatkossa seurata. On löydettävä ne erottavat tekijät, jotka tekevät organisaatiosta ainutlaatuisen ja joissa on pidettävä selkeä ero kilpailijoihin. Universumin työnantajakuvatutkimuksesta saadaan arvokasta tietoa muun muassa bränditietoisuudesta, työnantajamielikuvasta suhteessa kilpailijoihin, työnantajien houkuttelevuuteen liittyviä piirteitä sekä kohderyhmän halukkuudesta hakea organisaatioon töihin. (Mosley 2014, 256–257.)

Jos kuitenkin halutaan yleisten työnantajakuvan piirteiden (tiimityö, innovatiivisuus, itsenäinen työ, oppiminen, uramahdollisuudet) lisäksi syventää käsitystä omasta asemoitumisesta kilpailijoihin nähden, on lähdettävä tekemään siitä **omia tutkimuksia**. On myöskin mahdollista sisällyttää työnantajabrändiin ja -mielikuvaan liittyviä kysymyksiä muihin organisaation tekemiin bränditutkimuksiin tai kuten McDonald’s – asiakastytyväisyyskyselyyn. (Mosley 2014, 257.)

Uusilta työntekijöiltä voidaan kyselyllä kartoittaa heidän kokemaansa mielikuvaa ja sen muutosta. Kyselystä ei toki saada laajaa kuvaa työnantajabrändäyksen kohderyhmän kokemuksista, mutta data on silti arvokasta. Siinä voidaan kysyä esimerkiksi, mitä piirteitä he assosioivat organisaatioon ennen hakemista ja mitä sen jälkeen, ja miten nuo assosiaatiot ovat muuttuneet hakuprosessin aikana. (Mosley 2014, 257–258.)

3.5.2. Toivottu ulkoinen käyttäytyminen ja lopputulokset mittareina

Edellä kuvatuilla menetelmillä on saatu aikaiseksi mittarit työnantajabrändille ja -mielikuvalle ja seuraavaksi tulisi löytää mittarit niiden tuottamille konkreettisille tuloksille.

Pidemmän tähtäimen työnantajabrändin ja -mielikuvan suhteen omaavilla organisaatioilla voi olla oma **kykytietokanta mahdollisista kandidaateista** tai sitä voidaan ylläpitää esimerkiksi LinkedIn:ssä organisaation sivun avulla. Tämän tietokannan henkilöiden laatu (sopivuus haluttuihin raameihin) voi olla yksi mittari mitattaessa miten työnantajakuvan viestiminen on saavuttanut kohderyhmänsä. LinkedIn-palvelussa on organisaatioille mittaustyökalu (Talent Brand Index) organisaation tunnettuuden ja kuinka hyvin sen viestit ovat saavuttaneet kohdeyleisön sekä miten sitoutuneita tai aktiivisia henkilöt ovat mittaamiseen. Kykytietokannan mittaamisen tulokset tulee suhteuttaa yleiseen työllisyystasoon ja työtilanteeseen erityisesti kilpailijoiden parissa. Kun kilpailijat työllistävät paljon ja työtilanne on yleisemminkin hyvä, voivat rekrytoinnit olla työläämpiä ja tulla kalliimmaksi. (Mosley 2014, 258.)

Kuinka moni kohderyhmästä voisi **harkita organisaatiota työnantajana**? Kohderyhmän aktiivisten ja passiivisten työnhakijoiden kesken tulokset voivat poiketa toisistaan. Passiivisten työnhakijoiden tulos on sikäli merkittävämpi, että heidän arvionsa perustuu paremmin organisaation meriitteihin työnantajana kuin käsitykseen organisaation rekrytointien korkeaan määrään. Toisaalta kuinka moni kohderyhmästä **suosii organisaatiota kilpailijoihin nähden potentiaalisena työnantajana** sekä minkä mielikuvan eri osa-alueiden perusteella näin on, antaa arvokasta tietoa mitä mielikuvia tulee jatkossa korostaa. (Mosley 2014, 259.)

Hakijoiden määrä, monimuotoisuus ja laatu kertovat organisaatiolle miten hyvin se on onnistunut työnantajamaineessaan ja työnantajabrändin markkinoinnissaan. On toivottavampaa saada parempia ja sopivampia hakemuksia (suhteessa tavoitteisiin) kuin absoluuttisesti korkeaa hakijoiden määrää. (Mosley 2014, 259.)

Uusien työntekijöiden suoriutuminen työstään kertoo **rekrytointien laadusta**. Tämän tiedon analysointi on kuitenkin varsin harvinaista, vaikka tiedon pitäisi olla kohtuullisen helposti saatavilla: rekrytointiprosessissa kerätyn datan ja henkilöstön suoriutumisen sekä vaihtuvuuden datan yhdistelmänä. Tyypillisimmät rekrytoinnin laadun mittarit ovat:

- Kuinka monta prosenttia rekrytoinneista vastaa esimiesten tarpeita ja odotuksia (HMS)

- Kuinka monta prosenttia rekrytoiduista vastaa odotuksia suoriutumisen suhteen ensimmäisten 12 kuukauden aikana (PE)
- Kuinka monta prosenttia on vielä 12 kuukauden jälkeen töissä organisaatiossa tai riittävän pitkään tuottaakseen tarvittavan hyödyn (ER)
- Edellisten kolmen indikaattorin yhdistävä rekrytoinnin laatua kuvaava indeksiluku: HMS+PE+ER

(Mosley 2014, 260.)

Yksi työnantajan houkuttelevuutta kuvaava mittari on se, **kuinka moni työntarjouksen saanut ottaa työn vastaan ja millä palkalla** (verrattuna kilpailijoihin tai näiden edellisiin työnantajiin). Palkkataso voi nousta työmarkkinoiden kilpailun kiristyessä ja mitä enemmän rekrytoitaville joudutaan tarjoamaan palkkaa muihin verrattuna, sitä huonompi on organisaation konversiosuhde (*conversion rate*). (Mosley 2014, 260.)

Sosiaalisen median kanavissa voidaan seurata kuinka hyvin organisaation sisältöä jaetaan (*shares*) tai siitä tykätään (*likes*). Tämä kertoo organisaatiosta liikkuvien positiivisten huhupuheiden (*word-of-mouth*) määrästä. Organisaation tulee myös seurata, ovatko siihen viittaavat **verkkoviittaukset** positiivisia, neutraaleja vai negatiivisia. Näiden mittareiden kohdalla tulee kuitenkin huomata, että suurin osa viittauksista sekä sosiaalisen median tapahtumista on organisaatioiden sisältä tulevaa. (Mosley 2014, 260–261.)

3.5.3. Markkinoinnin hyötysuhde ja tehokkuus mittareina

Ulkoisen työnantajabrändin markkinoinnin hyötyä ja tehokkuutta voidaan mitata useilla eri mittareilla.

Henkilöstöhallinnon ja linjaorganisaation tulee säännöllisesti mitata ja arvioida **onko markkinoinnin kohderyhmä oikea**. Arvioinnissa tulee ottaa huomioon niin kohderyhmän tavoitellut taidot kuin ominaisuudet. Rekrytointien laatu ja henkilöstön suoriutuminen ovat joskus suoraan johdettavissa myös väärin kohdennettuun markkinointiviestintään. Myös työvoiman suunnittelun (määrä ja laatu tietyllä aikavälillä) oikeellisuus ja tehokkuus vaikuttavat työnantajabrändiin, sillä oikein ajoitettu markkinointiviestintä tuottaa paremmin tulosta. (Mosley 2014, 261.)

Markkinointisisällön vaikuttavuuden ja vaikutuksen mittarit voivat liittyä tiettyyn markkinointielementtiin (mainos, sosiaalisen median sisältö) tai kampanjoihin. Mittareita voivat olla jakaminen (*shares*), tykkääminen (*likes*), klikkaukset (*clicks*), kommentit (*comments*). Myös verkkosivuilla vierailevien sekä erilaisten artikkeleiden lukijoiden määrä toimivat mittareina. Joissain markkinointimuodoissa voi olla myös mahdollista seurata sisällöstä johtuvia toimenpiteitä (*actions*) klikkausta pidemmälle, eli mittarina voi olla esimerkiksi lomakkeen täyttäminen verkkosivuilla. Yksittäisen markkinointielementin vaikutuksia brändikuvaan on miltei mahdollista mitata, mutta kampanjan osalta se on mahdollista esimerkiksi kyselyin tai erilaisin tutkimuksin kuten Universum. (Mosley 2014, 262; Crowsley 2014, 176–177.)

Markkinointikanavien vaikuttavuuden ja vaikutuksen mittarit edellyttävät, että rekrytointiprosessissa pidetään kirjaa hakijoiden tulokanavista. Näiden mittareiden tulee vastata kysymykseen mitkä mediankanavat tuottavat parhaimman tuloksen pienimmällä kustannuksella. Harvoin voidaan sanoa, että yksi yksittäinen kanava olisi paras jokaisessa rekrytoinnissa eivätkä hakijatkaan kykene usein kertomaan yksiselitteisesti mikä sai heidät hakemaan. Mosley ehdottaakin, että markkinointikanavat analysoitaisiin kolmeen eri luokkaan:

1. Tietoisuuden synnyttäjät (source of awareness)
2. Vaikutuskanavat (source of influence)
3. Hakukanava (source of application)

Näiden lisäksi hakijat voidaan segmentoida esimerkiksi sen mukaan, ovatko he haetun profiilin mukaisia vai eivät ja jakaa kanavat edellisten kolmen mukaan. (Mosley 2014, 262–263.)

Sosiaalisen median (sisältö ja kanava) vaikuttavuutta mitataan Universumin (2015d, 12) mukaan huonosti; vain 52 % kertoo mittaavansa sosiaalisen median aktiviteettejaan ja 69 % aikoo tehdä niin lähitulevaisuudessa. Sosiaalisen median reagointiaika on hyvin lyhyt, siellä näkee välittömästi onko jaettu sisältö vaikuttavaa vai ei. Kanavana sosiaalinen media lisäksi muuttuu jatkuvasti (esimerkiksi Facebookin algoritmit, joiden perusteella jokin viesti näkyy tai ei näy yleisölle), joten mittaaminen on hyvin tärkeää pysyäkseen mukana muutoksissa.

Rekrytointidatan analysointi voi helposti keskittyä yksinomaan rekrytoinnin kustannusten ja käytetyn ajan analyysiin. Data voidaan kuitenkin analysoida vielä tarkemmin, ottaen mukaan myös laatukysymyksiä. Datan analyysissä Mosley (2014, 263–264) listaa käytettäväksi ainakin suurimpien toimenpiteiden analysoimiseksi:

1. Kustannukset per hakemus ja kustannukset per palkattu
2. Rekrytointiin käytetty aika
3. Hakijoiden ja valitun laatu

Näiden perusteella pystytään laskemaan hyötysuhde rekrytoinneille ja niiden kanaville sekä vertaamaan eri kanavia keskenään.

3.5.4. Kandidaattien rekrytointikokemusten mittaaminen

Hakuprosessissa menestyneet kandidaatit eivät aina ota tarjottua työtä vastaan tai lähtevät hyvin pian pois. Rekrytointiprosessilla voi olla asian kanssa paljonkin tekemistä ja siksi on tärkeää kiinnittää huomiota prosessiin hakijan kannalta. Kandidaattien kokemus haku- ja valintaprosessista tulee tutkia esimerkiksi kyselyin, jotta varmistetaan että heille jää positiivinen ja ammattimainen vaikutelma organisaatiosta. Ideaalitulanteessa samalla tutkitaan myös, ovatko ennakkokäsitykset organisaatiosta työnantajana (työnantajabrändi ja -mielikuva) muuttuneet prosessin aikana. Näitä mittareita tulee tutkia niin valittujen kuin ei-valittujen osalta, ei-valitut ovat jatkossa yhä mahdollisia kandidaatteja toisissa hakuprosesseissa ja he voivat myös toimia suosittelijoina toisille mahdollisille kandidaateille. Negatiiviset signaalit hakijoilta voivat myös olla merkittäviä. (Mosley 2014, 264–265.)

3.6. Oppilaitosyhteistyö työnantajabrändin ja -mielikuvan rakennusmenetelmänä

Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2012 julkaiseman selvityksen (Sijointus tulevaan 2012, 4) mukaan yritysten yhteistyö oppilaitosten kanssa on yksi tehokkaimmista keinoista saada ensikontakti tulevaisuuden osaajiin ja saada vaikuttaa heidän koulutus- ja uravalintoihin. Samalla voidaan myös luoda työnantajakuvaa omasta yrityksestä ja koko toimialasta. Saman selvityksen mukaan yhteistyön määrä on myös lisääntynyt ja isoimmissa yrityksissä se on jo osa arkipäivää.

Lähde työelämään -hankkeessa kartoitettiin erilaisia tapoja tehdä työnantajien ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä erityisesti harjoittelun saralla. Hankkeen tuotoksena oli muun muassa käsikirja (Verkostoja ja viestintää) korkeakouluille työelämää palvelevien palveluiden paketoimiseen, niiden markkinoimiseen ja näiden palveluiden verkostomaisen toteutukseen korkeakoulun sisällä. (Aarnisalo, Iivonen & Lempiäinen 2013.)

Merkittävä osa yritysten (ja muiden organisaatioiden) ja korkeakoulujen välisestä yhteistyöstä on muuta kuin suoranaisesti rekrytointiin liittyvää ja harvoin säännöllistä. Yhteistyötä tehdään niin tutkimuksessa, opetuksessa kuin tilojen tai laitteiden sponsoroinnin kautta sekä rekrytoimalla (tai osallistumalla rekrytointiin tähtäävään toimintaan). (Vihervaara 2015.)

3.6.1. Tavoitteet

Organisaatioiden tavoitteina ja ajureina yliopistoyhteistyölle on Vihervaa-
ran (2015, 26) mukaan:

- rekrytointi,
- tulevien työntekijöiden osaamisen varmistaminen,
- hyvä hinta-laatusuhde,
- nopea ja vaivaton, matalan kynnyksen yhteistyömuoto ja
- uusien ajatusten ja ideoiden saaminen.

Tämän lisäksi joidenkin organisaatioiden tavoitteena on myös saada opiskelijat suuntaamaan opintonsa sellaisille alueille, joissa heillä on erityinen tarve uusille ammattilaisille. Esimerkiksi tilintarkastusorganisaatioiden jatkuva haaste on saada tarpeeksi laskentatoimen ammattilaisia ja tämän vuoksi he pyrkivät tekemään alasta houkuttelevamman.

Universumin (2015c, 7) tutkimuksen mukaan yhtenä tärkeänä rekrytointipäätösten perusteena aikaisemmin ollut tietty yliopisto ei ole enää johtajien mukaan niin tärkeä kriteeri. Työnantajamielikuvasta vastaavien johtajien mielestä sillä on kuitenkin yhä suuri merkitys. Erityisen tärkeänä hakijan yliopisto, alma mater, nähdään finanssisektorin ja konsultoinnin työnantajien parissa. Yliopistot, joista valmistuneita työnantaja suosii, ovat myös niitä, joiden kanssa tehdään todennäköisesti tiivistä yhteistyötä ainakin jollain saralla.

Kauppakorkeakoulun ura- ja rekrytointipalveluiden tavoitteena on antaa opiskelijoille mahdollisuuksia tutustua mahdollisimman moneen ja monenlaiseseen työnantajaan. Tämän tavoitteen takana on missio, jonka mukaan

opiskelijoita autetaan työllistymään itselleen relevantilla tavalla opiskeluaikojen jälkeen. Relevantti työllistyminen voi tarkoittaa tismalleen koulutusta vastaavaa työtä tai työtä, jossa opiskelija pääsee tekemään jotain intohimojensa mukaista ja jossa koulutuksesta on hyötyä.

Opiskelijoiden parissa työskennellessä on otettava huomioon myös se, että läsnä olevat opiskelijat eivät ole homogeeninen ryhmä vaikka opiskelevatkin samassa koulutusohjelmassa. Vuonna 2014 yliopistojen yhteisvalinnassa kandidaattitutkintoa suorittamaan hyväksytyistä opiskelijoista vain noin 26 % oli kyseisen vuoden uusia ylioppilaita ja näistä reilu kolmannes sai opiskelupaikan (Opetushallitus 2014). Tästä päätellen vuosittain aloittavista opiskelijoista suurin osa on sellaisia, joilla joko on ollut välivuosi tai useampia opiskelusta tai he ovat alanvaihtajia tai työkokemusta omaavia, jotka haluavat muodollisen pätevyyden. Ei voida siis sanoa, että opiskelijat etenisivät samalla lailla opinnoissaan tai valitsisivat edes samanlaiset opinnot.

3.6.2. Menetelmät ja kanavat

Työnantajien ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä on monenlaista. Ne kaikki vaikuttavat työnantajamielikuvaan suoraan tai välillisesti. Tässä tutkimuksessa keskitytään Kauppakorkeakoulun ulkoisten suhteiden yksikön ja sen välittömässä vaikutuspiirissä oleviin kanaviin.

Tässä tutkimuksessa kuvataan luvussa 5.3. Kauppakorkeakoulun ura- ja rekrytointipalveluiden tarjoamat viestintäkanavat ja muut palvelut sekä muut läheisesti kouluun liittyvien toimijoiden tarjoamat keinot työnantajaorganisaatioille. Näiden lisäksi opiskelijoiden työnantajista kokemaan mielikuvaan vaikuttavat muun muassa organisaatioiden opetus- ja tutkimusyhteistyö yliopiston kanssa, yleinen rekrytointiviestintä, brändiviestintä, kuu- lpuheet sekä uutisointi organisaatiosta.

Kauppakorkeakoulussa on Suomen yliopistoista pisimmät perinteet ura- ja rekrytointipalveluiden sekä partneriyhteistyön osalta. Myös opetusyhteistyö on ollut aktiivista yritysten ja yliopiston välillä pitkään. Yleisesti kauppatieteen ja tekniikan alan korkeakouluissa on perinteisesti tehty paljon yritys-yhteistyötä alojen käytännönläheisyyden vuoksi. Vuonna 2010 uudistettu yliopistolaki ja yliopistojen rahoitusmalli on aiheuttanut sen, että yliopistot ovat aktivoituneet varainhankinnassa ja tässä yritykset ovat avainasemassa. Tätä ennen on erityisesti kuitenkin tekniikan alalla totuttu ottamaan vastaan lahjoituksia esimerkiksi laitteistona tai tiloina.

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa yhteistyötä yritysten kanssa tehdään:

- a) **Opetuksessa** vierailuluentoja, case-tehtävien ja yritysvierailuiden muodossa. Lisäksi organisaatioilla on mahdollisuus ostaa palveluna niin sanottu yritysprojekti, jossa opiskelijat saavat opintopisteitä ja rahallisen palkkion, ohjaava akateemisen henkilökunnan edustaja saa rahallisen palkkion ja toimeksiannon tehnyt organisaatio selvityksen tai muun työn tulokset. Myös kohtuullisen uusi mahdollisuus saada opintopisteitä harjoittelusta, tuo rekrytointi- ja opetusyhteistyön lähemmäksi toisiaan.

- b) **Tutkimuksessa** organisaatioilta saadaan joko aineistoa tai he osallistuvat aktiivisesti itse tutkimukseen. Osa tutkimuksesta on innovaatiora-hoituskuskeskus Tekesin rahoittamaa ja se edellyttää yritys partnereiden mukana oloa. Osassa tutkimuksista organisaatiot osallistuvat tutkimuk-sen kustannuksiin.
- c) Työelämän ja opiskelijoiden välisiä yhteyksiä rakennetaan myös **rekry-tointimielessä**. Työnantajien avoimia työtehtäviä (harjoittelut, työpai-kat, projektit, opinnäytetyöaiheet) välitetään opiskelijoille, työnantajat osallistuvat erilaisiin rekrytointitapahtumiin ja koulutuksiin. Lisäksi työnantajat voivat järjestää omia tapahtumia, lähestyä opiskelijoita eri-laisin viestein ja jakaa työntekijöidensä uratarinoita opiskelijoille.
- d) Organisaatiot voivat **lahjoittaa** rahaa tai muuta rahanarvoista korkea-koululle tai voivat **sponsoroida** tapahtumia tai tiloja. Vastineeksi lah-joituksissa ei organisaatio saa mitään konkreettista, jälkimmäisissä kah-nessa näkyvyyttä sekä joitain etuja.

Yliopistojen ja organisaatioiden välinen yhteistyö noudattaa samankaltaista rakennetta kaikissa Suomen yliopistoissa. Erilaisia kurssitöitä, opetusta-pauksia, projekteja sekä niitä tarjoavia yksiköitä voidaan kutsua eri yliopis-toissa eri nimillä, eikä kaikissa yliopistoissa välttämättä ole kaikkia samoja palveluita tai mahdollisuuksia sponsoroida toimintaa. Jokainen yliopisto toimii työnantajayhteistyön osalta omien resurssien, mutta eritoten omien opiskelijoidensa tarpeiden mukaisesti.

Eroja eri yliopistojen välillä on myös yritys yhteistyön organisoimisessa. Vastuu yritys yhteistyöstä voi olla nimetyllä osalla organisaatiota tai sitä ei ole erityisesti vastuutettu kenellekään. Aalto-yliopiston kauppakorkeakou-lussa on Vihervaaran (2015, 66) mukaan käytössä niin sanottu liittovaltio-malli. Siinä päävastuu ja yhteiset toiminnat on keskitetty yhteiseen yritys-suhteet tiimiin ja laitostasoinen yhteistyö hoidetaan laitoksilla. Yrityssuh-teet tiimi on osa ulkoisten suhteiden yksikköä, jossa myös ura- ja rekrytoin-tipalvelut sijaitsevat. Korkeakoulujen ja työelämän välinen yhteistyö toimii usein melko hyvin henkilö- ja yksikkötasolla (laitokset, aineet), mutta orga-nisaatiotasolla rakenteiden puuttuminen saattaa aiheuttaa puutteita yhtei-sistä tavoitteista ja suuntaviivoista ja toisaalta aiheuttaa puutetta henkilö-kunnan tukemisessa (Aarnisalo ym. 2013, 88). Kauppakorkeakoulussa osalla opetushenkilöstöstä on hyvinkin toimivat suhteet työelämään ja he hoitavat niitä itsenäisesti, toiset taas tarvitsevat apua suhteiden luomiseen, etenkin uudet toimijat.

Aalto-yliopistossa työelämäyhteistyö ei ole yhtenäistä, sillä se on tällä het-kellä kehitysvaiheessa. Pyrkimyksenä on, että joitain yhteisiä piirteitä tulee olemaan eri korkeakoulujen kesken. Kuten Lähde työelämään -hankkeessa (Aarnisalo ym. 2013, 88–89) on todettu, on kommunikointi yliopiston si-sällä todella tärkeää – näin varmistetaan, että työnantajan yhteydenottoon osataan vastata eikä tätä jätetä oman onnensa nojaan.

4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTOT

Vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin haetaan käyttämällä useita eri, niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia, tutkimus- ja analyysimenetelmiä sekä näiden menetelmien triangulaatiota. Primääriaineistona tässä tutkimuksessa ovat Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun ulkoisten suhteiden yksikön tekemät palautekyselyt opiskelijoille sekä opiskelijoiden vastaukset Universumin maailmanlaajuiseen opiskelijoiden työnantajamielikuivatutkimukseen. Sekundäärisenä aineistona ovat muut työnantajamielikuivatutkimukset sekä saatu suora suullinen palaute opiskelijoilta muun muassa neuvontatilanteissa. Sekundäärisenä aineistona voidaan katsoa myös olevan muut rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan liittyvät tutkimusanalyysit ja niiden aineistot.

4.1. Kvalitatiiviset menetelmät

Tutkimuskohteena ovat Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijat ja heidän kokemansa mielikuva työnantajista sekä tähän kokemukseen vaikuttavat ilmiöt. Tässä tutkimuksessa keskitytään siis tietyn ilmiön tutkimiseen rajatussa ympäristössä, tämä on siis tapaus- eli case-tutkimus. Intensiivisenä menetelmänä case-tutkimuksen avulla saadaan esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita ja näihin sitten voidaan myöhemmin palata muissa tutkimuksissa muilla menetelmillä. (Anttila 2007.) Tämän tutkimuksen onkin tarkoitus myöhemmin auttaa muun muassa palautteenkeräysmenetelmiämme sekä mahdollisesti toimia pohjana jatkotutkimuksille.

Case-tutkimus sopii menetelmänä tähän tutkimukseen hyvin, sillä tarkoituksena on käyttää aikaisemmin kerättyä aineistoa ja täydentää sitä mahdollisesti haastatteluin, mikä tekeekin siitä Anttilan (2007) mukaan henkilöstöstä riippumattoman menetelmän. Tapaus tutkimus ei myöskään pyri yleistämään tuloksia ja tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata vain tiettyjen opiskelijoiden kokemia asioita eikä yleensäkin opiskelijoiden. Kuten Universumin työnantajamielikuivatutkimusten tuloksista nähdään, poikkeavat eri alojen opiskelijoiden näkemykset asioista ja jopa saman alan opiskelijoiden kesken on eroja riippuen missä korkeakoulussa he opiskelevat.

4.2. Kvantitatiiviset menetelmät

Jotta saadaan vastaus tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, on löydettävä ne mahdolliset toimenpiteet, jotka vaikuttavat menestykseen erilaisissa työnantajan kiinnostavuutta ja mielikuvaa mittaavissa tutkimuksissa. Vaihtuksen löytäminen vaatii mitattavia asioita, joista se voidaan todeta ja tämä tarkoittaa siis kvantitatiivista analyysia tietojoukosta. Tämä tutkimus on kuitenkin pääasiallisesti laadullinen tutkimus, mutta kvantitatiiviset menetelmät auttavat tiedon luokittelussa ja siten myös kvalitatiivisessa analyysissa.

Tässä tutkimuksessa analysoidaan kvantitatiivista tietoa erilaisin kuvailevin tilastomenetelmin; muuttujina olevan aineiston luokittelu, jakautumien, vaihteluvälin ja keskiarvojen esittäminen sekä ristiintaulukointi.

Aineiston ristiintaulukoinnin avulla voidaan kuvailla saatuja tuloksia ja alustavasti kartoittaa vaikutussuhteita. Taulukoidut tulokset eivät vaadi lukijalta ja tietojen käyttäjältä syvällistä menetelmätuntemusta. Ristiintaulukointi antaa myös tutkijalle ja raportin lukijoille enemmän informaatiota kuin yhteen suuntaan esitetyt frekvenssit. (Anttila 2007.) Tässä tutkimuksessa ristiintaulukoidaan useita eri muuttujia keskenään ja etsitään sen avulla vaikutussuhteita, joita tutkia tarkemmin laadullisesti.

4.3. Tutkimuksessa käytetyt aineistot

Tässä tutkimuksessa on käytetty useita eri aineistoja, joiden ajoitus toisiinsa nähden käy ilmi taulukosta 2.

Kyselyn ajankohta	Kyselyn aihe, toteuttaja
11/2012	ARENA 2012, ura- ja rekrytointipalvelut
12/2012-2/2013	Työnantajamielikuva 2013, Universum Opiskelijatytyväisyyskysely 2013, ura- ja rekrytointipalvelut
11/2013	ARENA 2013, ura- ja rekrytointipalvelut
12/2012-2/2013	Työnantajamielikuva 2014, Universum Opiskelijatytyväisyyskysely 2014, ura- ja rekrytointipalvelut
11/2014	ARENA 2014, ura- ja rekrytointipalvelut
12/2012-2/2013	Työnantajamielikuva 2015, Universum Opiskelijatytyväisyyskysely 2015, ura- ja rekrytointipalvelut
11/2015	ARENA 2015, ura- ja rekrytointipalvelut

Taulukko 2. Tutkimuksessa käytetyt kyselyaineistot ajallisessa järjestyksessä.

4.3.1. Yliopiston omat kyselyt opiskelijoille

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun ura- ja rekrytointipalvelut on tehnyt vuosittain **opiskelija-asiakastytyväisyyskyselyn** (myöh. opiskelijakysely) koulun opiskelijoille keväisin vuodesta 2008 lähtien. Tätä ennen kyselyitä tehtiin satunnaisemmin, eikä näiden kyselyiden aineistoja ole enää käytettävissä. Kyselyissä on kysytty opiskelijoilta niin tyytyväisyyttä yksikön tuottamiin palveluihin ja materiaaleihin kuin opiskelijoiden kokemuksia ja odotuksia työnantajien näkyvyydelle ja toiminnalle.

Kyselyihin vastaa vuosittain 150–200 opiskelijaa, joka on noin 5-7 % tutkintoa Kauppakorkeakoulussa suorittavista. Vastaajissa ylikorostuu hieman ensimmäisten kahden vuoden opiskelijat, mutta vääristymä ei ole merkittävä. Ylikorostuminen johtuu osin siitä, että ensimmäisten vuosien opiskelijat vastaavat kyselyihin aktiivisemmin kuin niihin jo useamman kerran vastanneet myöhempien vuosikurssien opiskelijat.

Vuodesta 2010 lähtien kyselyn teemoja on käsitelty myös yksikön toimintaa tukemassa olevan opiskelijaraadin ja partneriyritysten HR-henkilöstön

kanssa, yhdessä ja erikseen. Viimeisin opiskelijakysely tehtiin maaliskuussa 2015 ja sitä on käsitelty opiskelijaraadin kanssa huhtikuussa ja HR-henkilöiden ja opiskelijaraadin kanssa yhdessä 7.5.2015. Tässä tutkimuksessa käytämme tämän kyselyn tietoja vuosilta 2011–2015.

Asiakastyytyväisyyskyselyn lisäksi opiskelijoilta kerätään vuosittain **palautetta** niin ARENA-messuista kuin muistakin yksittäisistä **tapahtumista** (kesätyötapahtuma, koulutukset, CV-klinikat). Tässä tutkimuksessa on käyty näistä erityisesti ARENA-messujen opiskelijavieraiden tyytyväisyyskyselyä vuosilta 2011–2015. ARENA-messuilla kyselyyn vastaa vuosittain 200–300 opiskelijaa. Näistä suuri osa on ensimmäisten kahden vuoden opiskelijoita.

Kyselyt laaditaan vastuuhenkilön johdolla koko tiimin yhteistyönä ja mukana niiden kehittämisessä ovat myös työnantajat (partneriyritysten työnantajamielikuvasta vastaavat henkilöt) halutessaan sekä opiskelijaraati. Olen vastuussa opiskelija-asiakastyytyväisyyskyselyn, työnantajapalveluiden palautekyselyiden sekä ARENA-messujen kyselyiden laatimisesta. Opiskelijapalveluista vastaava asiantuntija on vastuussa opiskelijapalveluiden ja tapahtumien palautekyselyistä.

Tässä tutkimuksessa käsitellään edellä mainittuja kyselyitä sekä tapahtumista ja koulutuksista saatua palautetta sekä opiskelijakyselyn käsittelyä uraraadin ja HR-henkilöiden kanssa kokonaisuutena, painottaen viimeisimpiä tuloksia ja keskittyen vain työnantajamielikuvaan tai sen rakentamiseen liittyviin kysymyksiin.

4.3.2. Yliopiston omat kyselyt työnantajille

Kauppakorkeakoulussa ei ole tehty laajaa työnantajille suunnattua kyselyä työnantajamielikuvaa kehittävästä palveluista. Työnantajilta kerätään vuosittain **palautetta** niin ARENA-messuista kuin muistakin yksittäisistä **tapahtumista** (kesätyötapahtuma, CV-klinikat). Tässä tutkimuksessa on käyty näistä ARENA-messujen näytteilleasettajien tyytyväisyyskyselyä vuosilta 2011–2015 sekä samana aikana järjestettyjen CV-klinikoiden työnantajakyselyitä silloin kun ne ovat saatavilla. ARENA-messujen työnantajakysely on ainoa palveluyksikön tekemä kysely työnantajille, josta on useamman vuoden aineisto saatavilla ja toisaalta ainoa, jossa kysytään laajasti myös työnantajien tavoitteista. ARENA-messuilla kyselyyn vastaa vuosittain 40–50 työnantajaa.

4.3.3. Universumin kyselyt opiskelijoille

Universum on kansainvälinen, vuonna 1988 perustettu, työnantajamielikuvaan erikoistunut yritys. Sen päämääränä oli alun perin parantaa opiskelijoiden ja työnantajien välistä kommunikaatiota. Nykyisin sen missio on auttaa työnantajia parantamaan työnantajamielikuvaansa ja sitä kautta parantaa onnistumista rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitouttamisessa. (Universum 2015.)

Universum on tehnyt korkeakouluopiskelijoiden parissa työnantajamielikuvatutkimusta vuodesta 1988 lähtien. Aluksi toiminta lähti Ruotsista ja on sittemmin laajentunut globaaliksi. Suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa tutkimus on tehty vuodesta 1998 lähtien. Vuonna 2015 kyselyyn vastasi globaalisti miljoona opiskelijaa ja Suomessa 12 380. Suomessa kaupan alan opiskelijoita vastaajista oli 3 751 ja näistä Kauppakorkeakoulun opiskelijoita 442. (Universum Finland 2015.)

Tässä tutkimuksessa peilaan Universumin toteuttamia työnantajarankinglistoja Kauppakorkeakoulun opiskelijoiden vastausten ja valtakunnallisten vastausten osalta niissä esiintyvien työnantajien toimenpiteisiin Aalto-yliopiston kauppakorkeakouluopiskelijoiden parissa. Myös Universumin tutkimuksissa muut ilmi tulleet työnantajamielikuvaan vaikuttavat seikat otetaan huomioon.

4.3.4. Muut työnantajamielikuvaa tutkivat kyselyt ja tutkimukset

Organisaatioiden työnantajamielikuvia tutkivat myös muun muassa T-Media sekä Great Place to Work -organisaatio. Näitä tutkimuksia ja niiden tuloksia käsitellään vain, mikäli niillä on jotain relevanttia merkitystä tai tuloksissa eroa Universumin tutkimuksiin. Nämä tutkimukset eroavat lähtökohtaisesti Universumin tutkimuksista muun muassa painopisteensä vuoksi – Universumin tutkimuksessa kauppatieteilijät on paremmin edustettuina.

T-Median tutkimusten metodit vaihtelevat vuosittain ja siksi näiden tulokset soveltuvat huonosti tämän tutkimuksen lähdeaineistoksi. Lisäksi aineistosta puuttuu kansainvälinen ulottuvuus, sillä tutkimus tehdään ainoastaan Suomessa. (T-Media 2015.)

Great Place to Work on globaali tutkimus-, konsultointi- ja koulutusyritys, joka auttaa organisaatioita tunnistamaan, luomaan ja ylläpitämään hyviä työpaikkoja kehittämällä luottamukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria. Osana toimintaansa Great Place to Work tekee vuosittain kyselytutkimuksen parhaiden työpaikkojen löytämiseksi ja tämän avulla on osana asiakkaidensa ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämistä ja sisäisen työnantajamielikuvan tutkimista. Kyselyyn vastaavat organisaatioiden omat työntekijät. Asiakkaina on yksityisen ja julkisen sektorin työnantajia 45 maassa. (Great Place to Work 2015.)

4.3.5. Olemassa olevien palvelukuvausten analyysi

Kauppakorkeakoulun erilaiset työnantajamielikuvaan vaikuttavat palvelut opiskelijoille ja työnantajille kuvataan tässä tutkimuksessa sellaisella tarkkuudella, että niiden vaikutus työnantajamielikuvaan on tulkittavissa. Ne ja niiden vaikutus työnantajamielikuvaan arvioidaan muun muassa käyttämällä niistä tehtyjä tyytyväisyyskyselyitä sekä työnantajilta saatua palautetta.

4.4. Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettia eli pätevyyttä arvioidessa on kysyttävä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita”. Toisaalta se voidaan ymmärtää tutkimuksen uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi eli kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä ymmärrettäväksi myös muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.)

Reliabiliteetti eli luotettavuuden arviointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Erityisen metodin reliaabeliuuden arviointi (quixotic reliability); missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen.
2. Ajallinen reliaabelius (diachronic reliability) tarkoittaa mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina
3. Johdonmukaisuus tuloksissa (synchronic reliability), jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä perinteisten käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti käyttämisestä on ristiriitaisia näkemyksiä. Tästä huolimatta on löydetty yksimielisyys keinoista, joilla luotettavuutta voidaan parantaa. Esimerkiksi tekstien analysoimisessa olisi hyvä tehdä perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia. Tutkimuksessa on myös tärkeää ottaa huomioon se, että tutkimukseen osallistuvat (haastateltavat, kyselyihin vastaavat) eivät välttämättä käytä samoja termejä samassa merkityksessä. Tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe voivat myös vaikuttaa siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25–27.)

Reliabiliteetin näkökulmia ovat Anttilan (2007) mukaan:

1. Indikaattoreiden kongruenssi eli yhdenmukaisuus
2. Instrumentin tarkkuus
3. Instrumentin objektiivisuus vs, subjektiivisuus
4. Ilmiön jatkuvuus

Tässä tutkimuksessa kongruenssin ongelmaa pyritään välttämään käyttämällä useampia eri mittareita tarkastelemaan samaa ilmiötä. Esimerkiksi Kauppakorkeakoulun opiskelijan näkemys työnantajan houkuttelevuutta mitataan niin tämän kiinnostavuutena messuilla kuin muissakin yhteyksissä (Universumin tutkimukset). Instrumentin tarkkuutta ei tässä tutkimuksessa pystytä täysin varmistamaan, sillä kysymyksiä ei voida toistaa tai muotoilla uudelleen. Instrumentin objektiivisuuden tai subjektiivisuuden arviointi on myös hankalaa, sillä tässä tutkimuksessa ei käytetä sellaisia menetelmiä, joissa on mahdollisuus altistaa aineisto myös toisen tutkijan arvioinnille. Ilmiön jatkuvuus on puolestaan sinänsä tutkimuksen kohde – tutkimuksessa pyritään todentamaan, vaikuttavatko eri mittauspisteiden välillä tapahtuneet asiat mittaustulokseen.

Kvantitatiivisen aineiston osalta tässä tutkimuksessa tulee ottaa huomioon analyysissa se, että aineisto on kerätty useiden vuosien aikana eikä sen keräämisessä ole huomioitu tilastollisen käsittelyn tarvetta. Aineistossa esiin-

tyy jossain määrin virheitä kyselylomakkeiden laadinnassa tehtyjen virheidenvuoksi. Lisäksi tutkimusten aineisto ei ole otokseltaan täysin edustava, sillä vastaajakunnassa painottuu hieman liikaa ensimmäisten kahden vuoden opiskelijat. Universumin työnantajamielikuvatutkimus ja ARENA-messujen kävijöiden kiinnostuneisuus tietyistä työnantajista eivät myöskään mittaa täysin samaa asiaa, mutta täydentävät tietoina toisiaan.

4.5. Tutkimuksen aikataulu

Tutkimus toteutettiin 2015–2016 seuraavasti:

1. Teoriaa on koottu helmikuusta 2015 tammikuulle 2016.
2. Ura- ja rekrytointipalveluiden tässä tutkimuksessa käytetty viimeisin opiskelija-asiakastytyväisyyskysely toteutettiin maaliskuussa 2015
3. Ura- ja rekrytointipalveluiden opiskelija-asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksia vuosilta 2011–2015 analysoitiin joulukuussa 2015 ja tammikuussa 2016.
4. tutkimuksessa käytetty viimeisin ARENA-messujen opiskelijavieraiden tyytyväisyyskysely toteutettiin 2015 marraskuussa ja sitä (sekä edeltäviä vastaavia kyselyitä) analysoitiin tammi-helmikuussa
5. tutkimuksessa käytetyt opiskelijoiden ja työnantajien palautekyselyt muista ura- ja rekrytointipalveluiden tapahtumista ovat vuosilta 2011–2015
6. Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia on tehty koko työn ajan ja tarkennettu uuden tiedon myötä.

Työ eteneminen poikkesi merkittävästi alustavasta tutkimussuunnitelmasta aikataulujen ja tutkimusmenetelmien osalta. Tähän vaikuttivat niin henkilökohtaiset kuin tutkimuskohteeseen liittyvät syyt. Tutkimuskohteeseen liittyvistä syistä merkittävin oli se, että alkuperäiseen suunnitelmaan kuuluneet työnantajien haastattelut osoittautuivat mahdottomiksi toteuttaa työnantajien kieltäytymisten vuoksi. Kieltäytymisen syiksi mainittiin muun muassa se, että työnantajabrändin hoitamisen prosessit ovat kehittämisen kohteina parhaillaan tai asialle ei olla nimetty selkeää omistajaa joka voisi haastatella osallistua.

5 TYÖNANTAJAMIELIKUVAN RAKENTAMINEN OPISKELIJOIDEN KESKUUDESSA

5.1. Työnantajan strategiset valinnat

Tässä osassa käsitellään niitä strategisia valintoja, joita korkeakoulu tai sen yksikkö sekä työnantajat ovat tehneet, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvan rakentamiseen korkeakoulun opiskelijoiden parissa. Strategiset valinnat koskevat niin organisoitumista, budjetointia, painopisteitä kuin keinoja ja motivaatiotakin.

Universumin vuonna 2015 tekemän työnantajamielikuvatutkimuksen mukaan Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijoiden arvostamat työnantajiin liitetyt attribuutit eroavat jonkin verran verrattuna kaikkiin suomalaisten kaupan alan opiskelijoihin. Muutosta aikaisempiin vuosiin on muun muassa siinä, että työskentelyolosuhteisiin liitettävien attribuuttien voidaan nähdä vähentyneen suosituimpien kymmenen attribuutin listalla. Tilalle ovat tulleet omaan kehittymiseen liittyviä sekä organisaatioon ilmapiiriin liittyviä attribuutteja.

	<i>Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijat</i>	<i>Muut kauppatieteen opiskelijat</i>
1	Vaihtelevat työtehtävät	Vaihtelevat työtehtävät
2	Hyväksi tulevaisuuden uralle	Mahdollisuudet hankkia johtajuuskokemusta
3	Johtajat tukevat kehittymistäni	Hyväksi tulevaisuuden uralle
4	Korkeat ansio-odotukset tulevaisuudessa	Ystävällinen työilmapiiri
5	Ystävällinen työilmapiiri	Korkeat ansio-odotukset tulevaisuudessa
6	Luova ja dynaaminen työilmapiiri	Houkuttelevat / jännittävät tuotteet ja palvelut
7	Houkuttelevat / jännittävät tuotteet ja palvelut	Johtajat tukevat kehittymistäni
8	Mahdollisuudet hankkia johtajuuskokemusta	Luova ja dynaaminen työilmapiiri
9	Kilpailukykyinen peruspalkka	Kilpailukykyinen peruspalkka
10	Haastava työ	Kunnioittaa työntekijöitään

Taulukko 3. Opiskelijoiden arvostamat piirteet työnantajissa (Universum 2015)

5.2. Työnantajan käytössä olevat resurssit

Vuodesta 2008 lähtien on työnantajien resurssit rekrytointiin ja työnantajamielikuvan rakentamiseen olleet enemmän vähentymässä kuin lisääntymässä. Vuoden 2008 suuri romahdus sai muun muassa suuret ulkomaiset investointipankit jättämään suurelta osin kaikki toimenpiteet Kauppakorkeakoulun osalta väliin usean vuoden ajaksi. Vasta vuonna 2014 on nähty osan näistä palaavan varovaisesti. Myös muiden työnantajaorganisaatioiden

on nähty vähentävän rahallista panostustaan oppilaitosyhteistyöhön, mutta kiinnostus uudenlaisiin, vähemmän rahaa vaativiin, toimenpiteisiin on kasvanut vuosi vuodelta.

Henkilöstön määrä organisaatioiden henkilöstöhallinnossa on myös vähentynyt huomattavasti ja tämä on vaikuttanut palveluiden kysyntään niin määrällisesti kuin laadullisesti. Haasteita yhteistyölle on viimeaikoina aiheuttanut erityisesti henkilöstöhallinnon henkilöstön suuri vaihtuvuus organisaatioissa. Henkilöstöhallinnossa työskentelee enemmän naisia ja työsuhteet ovat usein tästä johtuen rikkonaisia (vanhempainvapaat ja niiden sijaisudet). Yhteistyö on siis pahimmillaan rikkonaista, koska kunnollista perheydytystä aikaisemmasta toiminnasta ei välttämättä ole annettu.

Pidemmän tähtäimen partneruuksien haasteena on ollut niiden alusta asti henkilöstön sitoutuminen tarpeeksi laajasti organisaatioissa. Usein partneruuden hallinta ja kustannukset on keskitetty henkilöstöhallintoon, mikä esimerkiksi johtaa siihen, että yhteistyö jää pinnalliseksi. Parhaimmat esimerkit hyvästä partneriyhteistyöstä ovat organisaatioista, joissa partneruuden ympärille on organisaatioissa kerätty niin sanottu ohjausryhmä, jonka jäsenet tulevat niin henkilöstöhallinnosta, kehittämistoiminnoista kuin markkinoinnistakin. Ohjausryhmässä voi olla myös yhteiskuntasuhteista vastaavia henkilöitä tai edustus liiketoimintayksiköistä.

5.3. Työnantajamielikuvan rakentamisen keinovalikoima Kauppakorkeakoulussa

Seuraavissa kappaleissa esitellään Kauppakorkeakoulussa käytettävissä oleva työnantajamielikuvan rakentamisen keinovalikoima, käydään läpi näistä saatu palaute sekä kehitysideoita ja arvioidaan keinojen toimivuus.

5.3.1. Työpaikkailmoitukset opiskelijoille Aalto CareerWebissä

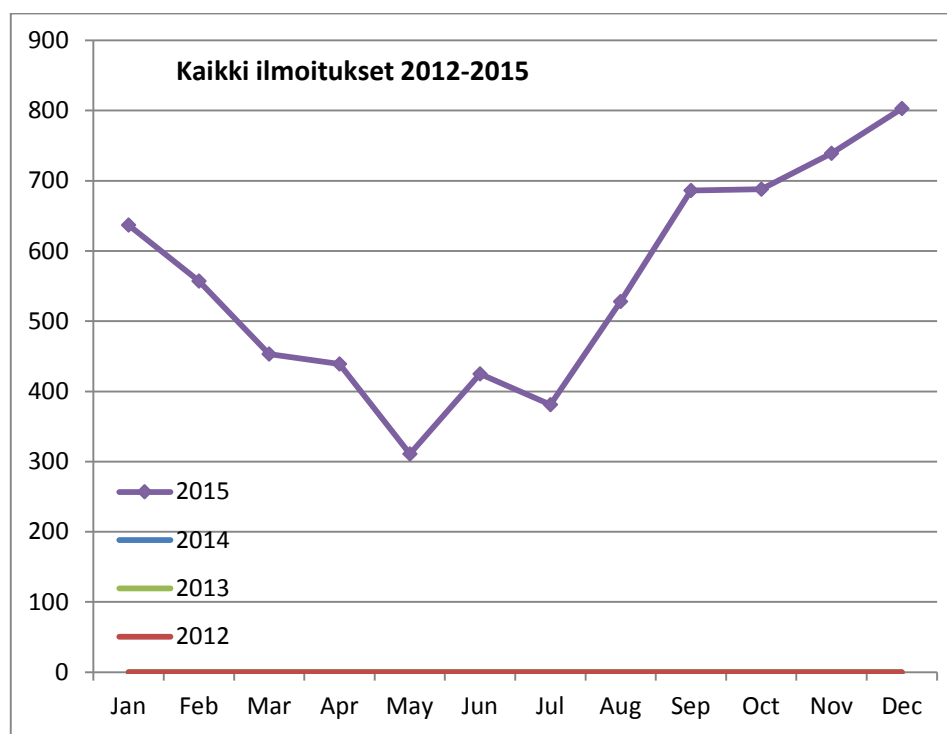
Kauppakorkeakoulun ura- ja rekrytointipalveluilla on ollut toimintansa alusta lähtien palveluvalikoimassaan työnantajien työpaikkailmoitusten välittäminen. Välineet tähän ovat kehittyneet huomattavasti ja tätä kirjoitettaessa olemme ottaneet käyttöön sähköisestä julkaisujärjestelmästä jo neljännen version. Ura- ja rekrytointipalveluiden toiminnan alussa 1990-luvun alkuvuosina julkaisujärjestelmänä toimi ilmoituksille tarkoitettut ilmoitustaulut.

Aalto CareerWebin työpaikkailmoituskanavan pääpiirteitä:

1. Ilmoitusten julkaisu on työnantajille ilmaista.
2. Kanavalla ei voida ilmoittaa
 - o yliopistomme opiskelijoiden koulutusalaan tai -tasoon kuulumattomia töitä (pl. kesätyöpaikat, jotka ovat ensimmäisten vuosien opiskelijoille arvokkaita alaan tutustumista)
 - o ilmaisia harjoittelupaikkoja (pl. ulkomailla tapahtuva harjoittelu)
 - o anonyymejä ilmoituksia
3. Ilmoitukset moderoidaan ura- ja rekrytointipalveluiden henkilökunnan toimesta yhteisten julkaisuehtojen mukaisesti.

4. Työnantajat voivat kohdentaa ilmoituksen yliopiston eri aloille (kuusi eri alaa).

Aalto CareerWebissä julkaistiin vuonna 2015 miltei 5 000 ilmoitusta (Aalto CareerWeb tilastot 2012-2015), joista noin 63 % oli kohdennettu Kauppakorkeakoulun opiskelijoille. Ilmoitusmäärä on kasvanut vuosittain, osittain ilmoituskanavan tunnettuuden lisääntymisen ansiosta ja osittain työtilanteen parantumisen myötä. Vuosisyklissä nähdään selkeitä sesonkivaihteita; heinäkuussa eli lomakaudella on hiljaisempaa ja tammikuussa tulevat hakuun sadat tuetut harjoittelupaikat sekä kesätyöt. Vuonna 2015 nähtiin ilmoitusten määrässä ennen näkemätön nousu vuoden toisella puoliskolla – tätä selittää osittain uusi järjestelmä sekä valitettavasti myös hieman erilainen tilastointitapa.



Kuvio 15. Aalto CareerWebin työpaikka- ja harjoittelupaikkailmoitusten määrät vuosina 2012–2015 (Aalto CareerWeb tilastot 2012–2015).

Kun **opiskelijoilta** kysytään vuosittaisessa asiakastyytyväisyyskyselyssä ”Miten haluat mieluiten tutustua työnantajiin tai näiden tarjoamiin uramahdollisuuksiin?”, on suosituin kanava/tapa ollut vuodesta 2007 CareerWebin työpaikkaportaali (vuonna 2014 60 % vastaajista) (liite 2). 87 % kyselyyn vastanneista vuonna 2015 ilmoitti käyttävänsä Aalto CareerWebiä työnhaakuun.

Aalto CareerWeb sisältää kokonaisuudessaan lukuisan joukon muitakin sisältöjä kuin työpaikat ja kysyttäessä opiskelijoilta tyytyväisyyttä kaikkiin eri osioihin erikseen, nousee työpaikkaportaali parhaimmaksi 3,45 arvostamalla. (asteikolla 1-4). Kehitysehdotuksina opiskelijat mainitsivat yleisim-

min tekniset parannukset hakumahdollisuuksiin, liian kapean työnantajavaihtelukonseptin, väärin kohdennetut ilmoitukset sekä toivovat lisää mahdollisuuksia ulkomailla / ulkomaalaisille.

Työnantaja Aalto CareerWebin ilmoittajissa on vuositasolla noin 1 500 (määrä mahdoton sanoa tarkasti työnantajien nimen kirjoitusasun vaihtelevuuden vuoksi) ja näistä valtaosa ilmoittaa kanavassa useammin kuin yhdesti vuodessa. Erilaisten rekrytointi- ja vuokratyöyritysten määrä on ollut vahvassa nousussa viimeisen kymmenen vuoden ajan. Osassa yliopistoista näitä ilmoituksia ei hyväksytä julkaistavaksi laisinkaan, mutta Aalto-yliopistossa ne sallitaan – sillä edellytyksellä, että varsinaisen työnantajan nimi käy selvästi ilmi. Nykyinen järjestelmä on otettu käyttöön Aalto-yliopistossa kesäkuussa 2015, eikä sen käytöstä ole vielä tehty työnantajien parissa asiakastyytyväisyyskyselyä.

5.3.2. CV-klinikat

Ura- ja rekrytointipalvelut järjestää vuosittain kolme tai neljä kertaa CV-klinikan yhdessä työnantajien HR-ammattilaisten kanssa. CV-klinikan pää tarkoitus on saada opiskelijoille työnantajien kommentteja työnhaunpaperihinsa (CV:t ja hakemukset). Opiskelijat varaavat klinikalle itselleen puolen tunnin ajan haluamalleen työnantajan edustajalle. Klinikalla voidaan keskustella myös muista työnhakuun liittyvistä asioista kuten haastatteluista ja soveltuvuustesteistä.

Ura- ja rekrytointipalvelut kutsuvat eri työnantajia klinikalle ottaen huomioon mm. partneruudet (ensisijaisia kutsuttavia), muut pitkäaikaiset kumppanuudet ja opiskelijoiden tarpeet. Klinikalle voidaan esimerkiksi kutsua jonkin tietyn toimialan yritys, koska opiskelijat ovat toivoneet sitä. Tyypillisimmillään CV-klinikalle osallistuu 8-10 eri työnantajaa 1-2 edustajan voimin. Yhden CV-klinikkapäivän aikana neuvontaa saa 24-60 opiskelijaa riippuen tapahtuman pituudesta ja työnantajien edustajien määrästä. Näiden lukujen valossa vuosittain CV-klinikoiden kautta työnantajan ja opiskelijan henkilökohtaisia kohtaamisia on vuosittain 120-200 kpl.

Opiskelijoiden palaute CV-klikoista on pääosin positiivista (arvosana vuoden 2015 asiakastyytyväisyyskyselyssä 3,35 asteikolla 1-4, liite 4), koska

1. he ovat saaneet itseään tulevaisuuden työnantajana kiinnostavan työnantajan edustajan näkemyksen hakupaperihinsa ja se auttaa häntä hakuprosessissa
2. he ovat saaneet yleisesti itseään kiinnostavaa toimialaa edustavan ammattilaisen apua hakuprosessissa

Klinikalle osallistuneilta kysytään myös tapahtumakohtaista palautetta ja pääosin palaute on kiittävää. Erityistä kiitosta saa työnantajien panos ja negatiiviset kommentit liittyvät lähinnä neuvonta-ajan lyhyteen. Negatiivista palautetta työnantajien edustajista saadaan satunnaisesti ja silloin kyseessä on ollut yleensä neuvojan ja neuvottavan huono sopivuus (väärä toimiala) ja odotusten erilaisuus.

Opiskelijat toivovat pääsääntöisesti CV-klinikoita järjestettävän enemmän ja niihin monipuolisemmin työnantajia. Yhden klinikkapäivän järjestäminen on kuitenkin melkoisen työläs prosessi, eikä työnantajia tahdo saada osallistumaan useampaa kertaa vuodessa kuin nyt näitä tapahtumia järjestetään. Osa opiskelijoista toivoo myös henkilökohtaisen ajan olevan pidempi kuin 30 minuuttia. Tämä merkitsisi kuitenkin aikaisempaa pienemmän opiskelijamäärän saavan neuvontaa ja toisaalta työnantajien tapaavan pienemmän määrän opiskelijoita.

CV-klinikoille osallistuneilta työnantajilta tulleen palautteen mukaan, klinikalle osallistuminen on ollut hyödyllistä, koska

1. he ovat päässeet kuulemaan opiskelijoiden opinnoista ja opiskelija-elämästä,
2. he kokevat saaneensa edistettyä edustamansa työnantajaorganisaation työnantajamielikuvaa ja
3. he ovat jopa rekrytoineet neuvomiansa opiskelijoita.

5.3.3. Työhaun koulutukset

Opiskelijoille tarjotaan mahdollisuutta saada koulutusta työnhakuun liittyvissä asioissa luentojen ja työpajojen muodossa lukuvuoden aikana. Koulutuksia järjestetään vuosittain hieman vajaa kaksikymmentä ja niiden aiheet vaihtelevat CV:n ja hakemuksen laatimisesta case-haastatteluihin ja soveltuvuustesteihin. Koulutusten kieli on joko englanti tai suomi. Koulutuksiin osallistuu 12–30 opiskelijaa riippuen koulutuksen sisällöstä ja koulutustavasta (luento vai työpaja).

Tyypillisesti varsinaisina kouluttajina toimivat ura- ja rekrytointipalveluiden henkilökunta ja työnantajien edustajat toimivat kommentoijina, mutta joissain erityisaiheissa työnantajien edustajat hoitavat koulutuksen alusta loppuun. Asiantuntijoiden päätehtävänä on tuoda opiskelijoille varsinaista rekrytointityötä tekevien näkemys käsiteltävään aiheeseen.

Työnantajien edustajat tulevat partneriyrityksistä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta vuosien varrella - koulutuksissa asiantuntijoina voivat toimia myös ammattiliittojen asiamiehet tai lakimiehet kun koulutuksen aiheena on työsopimukseen, palkkaan tai muihin työsuhteeseen kuuluvia asioita.

Edut työnantajille

1. Pääsevät kertomaan oman yrityksen tai toimialan erityispiirteistä työhaussa ja saavat näin paremmin kohdennettuja hakemuksia opiskelijoilta.
2. Saavat näkyvyyttä työnantajana koulutuksen markkinoinnissa.
3. Opiskelijat kokevat kyseisten työnantajien olevan positiivisessa mielessä mukana heidän arjessaan ja työnantajamielikuva kehittyä.

Työhaunkoulutuksista opiskelijat antoivat keväällä 2015 asiakastyytyväisyyskyselyssä arvosanan 2,96 (asteikoilla 1-4, liite 4). Koulutuksista suoraan kerätyssä opiskelijoiden palautteessa arviot koulutuksen tavoitteiden

täytymisestä ovat vuosien 2012–2015 aikana olleet asteikolla 1-4 (1 = heikosti, 4 = erinomaisesti) noin 3,5. Palautteessa kysytään myös erikseen tyytyväisyyttä työnantajien edustajien ja ura- ja rekrytointipalvelujen edustajien osuuksiin. Työnantajien edustajien osuus saa samana ajanjaksona arviookseen hieman paremman arvosanan kuin ura- ja rekrytointipalvelut. Vaihtelua on eri koulutusten arvioissa. Ero on yleensä muutaman kymmenyksen. Opiskelijat kiittävät yleensä työnantajien tuomaa ”oikean työelämän” näkemystä ja tähän heidän läsnäolollaan pyritäänkin.

Varsinaisten koulutusten lisäksi ura- ja rekrytointipalvelut järjestää vuosittain erilaisia urasuunnittelua tukevia tapahtumia, joista enemmän luvussa 5.3.5.

5.3.4. ARENA-messut

Ura- ja rekrytointipalveluiden vuosittaiseen toimintaan on vuodesta 1991 asti kuulunut marraskuiset ARENA-messut. Messuilla työnantajat ja opiskelijat pääsevät tutustumaan toisiinsa käynnissä olevien tai tulevien rekrytointien merkeissä. Kaikilla työnantajilla ei messujen aikaan ole avoimia työpaikkoja kauppatieteilijöille, mutta yleensä on ainakin tiedossa tulevia uramahdollisuuksia. Opiskelijoita kehoitetaan hankkimaan myös tietoa opiskelun suunnittelun tueksi, tietoa toimialoista sekä kysymään osastoilla usein päivystäviltä koulun alumneilta heidän työstään.

Vuodesta 1993 lähtien on pidetty kirjaa messuille osallistuneista työnantajista ja vuoden 2015 messujen jälkeen yksittäisten osallistuneiden työnantajaorganisaatioiden määrä kautta messujen historian nousi jo 215:ta. Tässä tutkimuksessa keskitymme vuosiin 2011–2015, jona aikana on opiskelijoiden ja työnantajien messupalautekysely ollut keskenään vertailukelpoinen. Toisaalta tuolta ajalta on myös paremmin käytössä dataa muun muassa Universumin työnantajamielikuvakyselystä sekä ura- ja rekrytointipalveluiden asiakastytyytyväisyyskyselystä. Vuosina 2011–15 näitä organisaatioita on ollut 121. Näistä luvuista on jätetty pois messuilla mukana olevat ei-rekrytoivat tahot, eli Suomen Ekonomit, Suomen Mentorit, Aalto-yliopiston maisteriohjelmat ynnä muut sisäiset toimijat. Sen sijaan luvuissa on mukana Aalto-yliopisto työnantajana, joka on ollut messujen näytteilleasettajana nyt kaksi kertaa.

Työnantajilta vuonna 2015 kerätyn palautteen mukaan (liite 5) heidän tavoitteena messuosallistumiselle on:

1. Kertoa opiskelijoille organisaatiosta ja sen toiminnasta (98,2 %)
2. Parantaa työnantajakuvaa opiskelijoiden keskuudessa (85,7 %)
3. Ylläpitää ja/tai luoda kontakteja opiskelijoihin (69,6 %)
4. Rekrytoida uusia työntekijöitä/kesätyöntekijöitä (62,5 %)
5. Tuoda oma näkökulma pääainettaan valitsevien tietoon (14,3 %)

Tavoitteet työnantajilla täyttyvät hyvin (vuonna 2015 67,9 % vastaajista) tai osittain (25 %), mutta useat toivovat suomea puhuvien opiskelijoiden näkyvän messuvieraisissa isommassa määrin kuin nykyisin. Tämä siksi, että suurin osa suomalaisista työnantajista edellyttää yhä kaikkiin tai miltei kaikkiin avoimiin työpaikkoihinsa suomenkielentaitoa. Ulkomaalaiset opiskelijat

ovat kuitenkin aktiivisempia messutyypisissä tilanteissa kuin suomalaiset, ja siksi he näyttäytyvät yliedustettuina messuilla.

Tyytymättömyys odotusten täyttymisten suhteen työnantajien keskuudessa nousi vuonna 2015 jonkin verran. Pääsyyinä tähän oli työnantajien mukaan se, että opiskelijamäärä messuilla tippui. Tähän oli kaksi perustavaa laatua olevaa syytä: Slush-tapahtuma järjestettiin yhtä aikaa ARENAn kanssa ja kandidaattitason opiskelijat eivät olleet niin vahvasti edustettuina messuilla kuin aikaisemmin. Kandidaattitason opetus siirtyi syksystä 2015 Otaniemeen ja suora yhteys heihin on heikompi.

Opiskelijakyselyssä 2015 opiskelijat pitivät ARENA-messuille osallistumista kolmanneksi toivotuimpana (39 %) keinona työnantajille lähestyä opiskelijoita rekrytointimielessä. Opiskelijoiden messupalautelomakkeessa pyydetään merkitsemään ne työnantajat, jotka he kokivat olleen mielenkiintoisimmat. Liitteessä 6 on listattu 117 työnantajaa, jotka ovat vierailleet ARENA-messuilla näytteilleasettajana vuosina 2011-15, ja näiden saamat sijoitukset kunakin vuonna.

Vuodesta toiseen suosituimpina esiintyvät bränditalot (Unilever, L'Oréal, Procter & Gamble) sekä suuret suomalaiset pörssiyritykset (KONE, Nokia). Näiden lisäksi uudet kuluttajatuote-yritykset (H&M, Finnair) tai kansainväliset palvelut (Dropbox, Google, Bloomberg), saavat usein korkean sijoituksen ja viime vuosina myös Ulkoministeriö on ollut suosittu. Taulukossa 1 on luettelo suosituimmista näytteilleasettajista vuosilta 2011-2015 sekä pelkästään vuodesta 2015.

Eroja syntyy eri opintojen vaiheessa olevien opiskelijoiden suosituimpien organisaatioiden välillä (taulukko 2), tosin erot eivät ole suuria. Suurin ero löytyy suosituimpien näytteilleasettajien määrässä – nuoremmat opiskelijat ovat paljon homogeenisempi ryhmänä kuin vanhemmat. Eroa selittää osin koulutuksen aikana saadut kontaktit, kasvanut toimialatietous sekä yleinen parempi tietous työmarkkinoista.

	v. 2011-2015	2015
1	L'Oréal	H&M (uusi)
2	Unilever	L'Oréal
3	Procter & Gamble	Accenture
4	KONE	Fazer
5	Accenture	Finnair (uusi)
6	Fazer	3M
7	Rovio	Unilever
8	Nestlé	Bloomberg
9	3M	KONE
10	Arla Ingman	Nordea

Taulukko 4. Opiskelijoiden mielestä mielenkiintoisimmat näytteilleasettajat vuosina 2011-2015 sekä vuoden 2015 ARENA-messuilla, kymmenen suosituinta. (Ura- ja rekrytointipalvelut 2015)

	<i>alkuvaiheen opiskelijat</i> <i>suoritettuna < 90 op</i>	<i>keskivaiheen opiskelijat</i> <i>suoritettuna 90-180 op</i>	<i>loppuvaiheen opiskelijat</i> <i>suoritettuna yli 180 op</i>
1	H&M L'Oréal	H&M	L'Oréal KONE
2	Accenture	Accenture	Unilever Finnair
3	Fazer	Fazer Unilever	3M
4	3M	Finnair	UPM
5	Bloomberg	L'Oréal Bloomberg	H&M
6	Finnair	Microsoft	Fazer Nestlé
7	Nordea	3M OP	Accenture Procter & Gamble EY
8	OP	Nordea Ulkoministeriö Nokia	Nordea Stora Enso
9	KONE Unilever	KONE Nestlé	Nokia Deloitte aTalent Recruiting PwC
10	EY	UPM Mountbatten New York Programme	OP Affecto

Taulukko 5. Eri vaiheessa olevien opiskelijoiden mielestä mielenkiintoisimmat näytteilleasettajat vuoden 2015 ARENA-messuilla, kymmenen suosituinta kussakin vastaajaryhmässä. (Ura- ja rekrytointipalvelut 2015)

Opiskelijoita pyydetään palautelomakkeella myös kertomaan, miksi juuri nämä näytteilleasettajat olivat mielenkiintoisimpia. Syyt vaihtelevat ja ovat hyvin opiskelijan tilanteesta riippuvaisia. Syitä ovat muun muassa oman alan työmahdollisuudet, helposti lähestyttävät edustajat osastolla, yrityksen koko, hyvät tuotelahjat, mielenkiintoiset keskustelut, kansainvälisyys ja yleinen kiinnostus kyseistä näytteilleasettajaa kohtaan jo ennen messuja.

Näytteilleasettajan edustajiin, heidän tapaansa kohdata opiskelija tai antaa tietoa, viitataan hyvin usein vastauksissa. Kiinnostavien näytteilleasettajien edustajien mainitaan olevan ystävällisiä, helposti lähestyttäviä, osaavat kertoa mielenkiintoisesti organisaatiostaan tai heihin on jokin kontakti esimerkiksi sen kautta, että hän on koulumme alumni. Vastauksissa kiinnostavien organisaatioiden edustajien kerrottiin myös olleen innostuneita, sitoutuneita organisaatioonsa, aidosti kiinnostuneita opiskelijoista ja vastanneen hyvin kysymyksiin.

Näytteilleasettajan kiinnostavuuteen vaikuttavat luonnollisesti myös **omaan uraan liittyvät seikat**. Joko heillä on messujen aikaan tai pian avautumassa juuri itselle sopivia työpaikkoja (tai harjoitteluohjelmia) tai ne edustavat juuri sitä alaa, jolle haluaa hakeutua. Kansainväliset opiskelijat valitsivat usein näytteilleasettajia, joilla on joko mahdollisuus palkata suomenkieltä taitamattomia Suomessa tai ulkomailla. Lisäksi kandidaattitason opiskelijat mainitsivat kiinnostavien yritysten olleen niitä harvoja, joilla oli myös heille jotain tarjottavaa.

Itse **organisaatioon liittyviä seikkoja** listattiin myös runsaasti. Erityisesti yrityksen toimiala, kiinnostavat tuotteet tai palvelut, ilmapiiri, innovatiivisuus sekä potentiaalisuus tulevaisuuden työnantajana mainittiin usein. Mielenkiinto jotain organisaatiota kohtaan oli usein herännyt jo ennen messuja ja messuilla se sai vahvistusta.

Vuonna 2015 ARENA-messujen opiskelijavieraiden vastaukset (241 yksiköllistä vastausta) jakaantuivat:

Organisaatioon liittyvät	41,1 %
Työ- tai uramahdollisuudet	29,0 %
Edustajat ja informaatio osastolla	44,0 %
Muut tekijät	4,6 %

Taulukko 6. ARENA 2015 -messujen opiskelijavieraiden syyt valita organisaatio mielenkiintoisten joukkoon.

Kahdenkymmenen mielenkiintoisimman organisaation saamista arvioista korostuu erityisesti niiden osastolla edustaneet työntekijät ja heihin liittyvät tekijät sekä messujen aikana organisaatiosta saatu tieto. Tarkemmin näistä tuloksista luvussa 5.4.3.

Opiskelijakävijöiden palautekyselyn (ARENA-messut 2015) mukaan vuonna 2015 messut vastaavat hyvin (69,5 %) tai osittain (21,4 %) heidän odotuksiaan. Kun heitä pyydetään mainitsemaan, mitä organisaatioita tai toimialoja he haluaisivat nähdä seuraavan vuoden messuilla, ovat vastaukset yleensä hyvin samankaltaisia. Erityisesti viestintä- ja mainostoimistot ovat toivelistalla, samoin Finnairia on toivottu useana vuonna. Molempiin toiveisiin pystyttiin vastaamaan vuonna 2015, kun Finnair ja Schibstedt Media Group sekä Avaus Marketing Innovations olivat näytteilleasettajina.

5.3.5. Muut tapahtumat

Ura- ja rekrytointipalvelut järjestää vuosittain myös pienempiä työnantajille maksullisia tapahtumia, joissa on mukana useampia työnantajia. Näistä vaikiintuneita tapahtumia ovat **Kesätöihin!** -tapahtuma tammikuussa sekä **Life After Graduation** huhtikuussa. Näissä tapahtumissa yhtenä elementtinä on aina työnhakuun liittyvä koulutuksellinen osio, jossa mukana on työelämän edustajia (työnantajien rekrytointihenkilöstöä ja työelämässä mukana olevia koulun alumneja). Tämän lisäksi tilaisuuksissa on osio, jossa työnantajat

ja opiskelijat pääsevät messujen tavoin tapaamaan toisiaan. Näiden tapahtumien kohderyhmä opiskelijoiden parissa on kapeampi kuin ARENA-messuilla; Kesätöihin! -tapahtumassa kohderyhmänä ovat lähinnä ensimmäisten vuosien opiskelijat ja Life After Graduation -tapahtumassa kahden viimeisen vuoden opiskelijat.

Ura- ja rekrytointipalvelut järjestää myös erilaisia **urasuunnittelua tukevia tapahtumia**. Näistä säännöllisesti järjestetään Tenttaa työnantajaa -tilaisuuksia. Tenttaa työnantajaa -tilaisuuksissa kutsumme neljä erilaisen uratarinan omaavaa koulun alumnia tietystä koulutusohjelmasta panelisteiksi opiskelijoiden tentattaviksi. Yhdessä tilaisuudessa on yleensä yhdestä kahteen eri koulutusohjelmaa edustettuina riippuen näiden opiskelijamääristä. Alumnit valikoidaan siten, että he edustavat mahdollisimman hyvin erityyppisiä työllistymisen polkuja, ovat eri-ikäisiä sekä ainakin yksi heistä tulee Kauppakorkeakoulun partneriyrityksestä. Alumnit edustavat siis niin koulutusohjelmaansa kuin omaa työnantajaa kyseisellä hetkellä.

Tenttaa työnantajaa -tilaisuudet saivat opiskelijoilta vuoden 2015 opiskelijakyselyssä arvosanan 3,38 (asteikolla 1-4). Alumneilta ei näistä tilaisuuksista kerätä kirjallista palautetta, mutta tilaisuuden jälkeen saamamme palautteen (suullisen ja kirjallisen sähköpostitse) mukaan tilaisuudet koetaan hyödyllisiksi. Alumnit kokevat antavansa jotain takaisin yliopistolle ja pääsevät keskustelemaan nykyisten opiskelijoiden kanssa. Tilaisuuksien varsinainen tavoite ei ole rekrytointi tai työnantajamielikuvan rakentaminen, mutta niissä keskustellaan rekrytointiin liittyvistä asioista kuten rekrytointikriteerit sekä mahdolliset urapolut. Tilaisuuksilla on siis vaikutusta myös työnantajamielikuvaan.

5.3.6. Työnantajien omat tapahtumat ja tilaisuudet

Työnantajat voivat järjestää omia tapahtumiaan, joko Kauppakorkeakoulun tiloissa tai niiden ulkopuolella (esimerkiksi yritysvierailut). Näissä ura- ja rekrytointipalvelut ovat mukana muun muassa lähettämällä kutsut opiskelijoille, ilmoittamalla tilaisuudesta tapahtumakalentereissa, sosiaalisessa mediassa tai uutiskirjeessä. Ura- ja rekrytointipalvelut osallistuu myös tilojen ja tarpeen tullen tarjoilujen hankkimiseen mikäli tilaisuus järjestetään koulun tiloissa. Yksikkö auttaa myös tilaisuuden suunnittelussa opiskelijoilta saadun palautteen perusteella.

Kauppakorkeakoulun tiloissa järjestettävien tilaisuuksien määrä on vähentynyt rajusti vuodesta 2007. Silloin tilaisuuksia järjestettiin kiireisimpinä aikoina (syys-lokakuu) viikoittain. Vuonna 2015 tilaisuuksia on järjestetty vain viisi. Tilaisuuksien luonne on myös muuttunut vuosien varrella. Kun 2007 tyyppillisessä tilaisuudessa oli luentomainen osuus ja sen jälkeen iltapala noutopöydästä ja mahdollisuus keskusteluun, on 2015 tilaisuudet enemmänkin esittelypisteitä koulun aulatiloihin.

Muutokseen on vaikuttanut niin taloudellinen tilanne kuin työnantajien ja opiskelijoiden preferenssien muutos. Muutos tapahtui vähitellen, ensin vä-

henivät esittelytilaisuuksia järjestävät työnantajat, sen jälkeen opiskelijat eivät enää ilmoittautuneet entiseen malliin tilaisuuksiin ja sen jälkeen jäljelle jääneet työnantajat muuttivat toiminnan painopistettä.

Opiskelijoilta tulleen palautteen mukaan työnantajaesittelyillä tulee olla jotain sellaista lisäarvoa, mitä ei työnantajan verkkosivuilta tai ARENA-messuilta (tai vastaavista) saa. He toivovat keskustelumahdollisuuksia rekrytoivien esimiesten ja henkilöstöhallinnon edustajien kanssa sekä organisaatiossa työskentelevien alumnien kanssa. Opiskelijat arvostavat myös käytännön apua työnhakuun; mahdollisuuksia harjoitella case-haastatteluita, neuvontaa CV:n ja hakemuksen tekoon tai ammattimaisen CV-kuvan saamista itsestään. Ruoka ja juoma eivät ole opiskelijoiden mielestä pääasiallinen keino houkuttaa heitä paikalle, sisältö ratkaisee enemmän. Opiskelijoiden kiinnostukseen ja sitä kautta ilmoittautumiskäyttämiseen vaikuttaa myös hyvin vahvasti se, mitä tilaisuudesta kerrotaan etukäteen markkinoinnissa. He arvostavat mahdollisimman yksityiskohtaista ohjelmaa ja tietoa ketä he tulevat tilaisuudessa tapaamaan. Pelkän trainee-ohjelman esittely ei enää kiinnosta.

Opiskelijat arvostavat työnantajien omia tilaisuuksia Kauppakorkeakoulun ulkopuolella, koska pääsevät silloin usein näkemään työnantajan toimitiloja ja tapaamaan enemmän heidän työntekijöitään. Vierailuita järjestetään vuosittain lukuisia ja suurimpaan osaan näistä työnantajat kutsuvat opiskelijat opiskelijajärjestöjen sekä omien postituslistojen kautta. Osaan kutsu välitetään niin ura- ja rekrytointipalveluiden kuin opiskelijajärjestöjen kautta ja osaan vain ura- ja rekrytointipalveluiden kautta.

Vuonna 2015 opiskelijakyselyn mukaan työnantajaesittelyt ja muut tilaisuudet työnantajan omissa tilaisuuksissa olivat toivotumpia (32 %) kuin koulun tiloissa (22 %). Edellisenä vuonna (2014) tilanne oli päinvastainen, joskin hyvin pienellä erolla; työnantajan omat tilat 29 % ja koulun tilat 30 %.

5.3.7. Markkinointipalvelut

Kaikkia edellä mainittuja tapahtumia ja työmahdollisuuksia (lähinnä useamman henkilön rekrytointia koskevat laajemmat haut, kuten kesätyöpaikat, harjoitteluohjelmat) voidaan markkinoida opiskelijoille ura- ja rekrytointipalveluiden eri kanavissa. Työnantajien käytössä ovat:

1. ura- ja rekrytointipalveluiden Facebook-sivun päivitykset,
2. Aalto CareerWebin tapahtumakalenterimerkinnät sekä uutiset ja
3. kohdennettu sähköpostiviesti opiskelijoille.

Kaikkeä markkinointia opiskelijoille ura- ja rekrytointipalveluiden kautta ohjaa Aalto CareerWebin työpaikkailmoituskanavan julkaisuehdot työnantajille. Näin ollen tässä tarkoitettuja markkinointipalveluita ei voida käyttää sellaisten työmahdollisuuksien markkinointiin, joita ei julkaistaisi ehtojen mukaan CareerWebissä.

Opiskelijoiden mukaan CareerWebin työpaikkailmoitusten jälkeen toivutuin kanava työnantajien viesteille on **kohdennetut sähköpostit** (vuonna

2015 49 %). Toisaalta opiskelijat toivovat monikanavaisuutta, ja tämän vuoksi työnantajia kehoitetaan käyttämään aina vähintään kahta kanavaa. Pelkän suorapostituksen käyttäminen on perusteltua silloin, kun kohde-ryhmä on hyvin rajattu ja organisaatio ei esimerkiksi omien resurssiensa vuoksi toivo suurta näkyvyyttä (suuret hakijamäärät, vääränlaiset hakijat).

Sosiaalisen median kanavista käytössä on tällä hetkellä Facebook. Aalto University Career Services Facebook-sivu on tarkoitettu kaikille Aalto-yliopiston opiskelijoille ja ARENA Career Fair -sivu on tarkoitettu kaikille ARENA-messuista kiinnostuneille opiskelijoille. Sivujen seuraajia ei valikoida, josta seuraa se, että heidän joukossaan on jonkin verran jo valmistuneita, opiskelua Aalto-yliopistossa harkitsevia sekä myös työnantajien edustajia. Näiden Facebook-sivujen kautta työnantaja voi siis tavoittaa yliopiston opiskelijoita laajemman yleisön.

Opiskelijakyselyn (Opiskelijakyselyt 2014 ja 2015) mukaan Ura- ja rekrytointipalveluiden Facebook-kanavan käyttöä työnantajien taholta toivoo viestintäkanavana 21 % Kauppakorkeakoulun opiskelijoista. ARENA-messujen Facebook-kanavaa kertoi 2015 messujen palautekyselyssä seuranneensa vajaa 41 % kävijöistä (nousua edelliseen vuoteen 3 prosenttiyksiköä). Molempia Facebook-sivuja seuraa hiukan vajaa 1900 henkilöä tai muuta Facebook-sivua.

5.3.8. Partneriohjelma pitkäjänteisen yhteistyön kanavana

Yksi merkittävä osa partneripakettia keskittyy työnantajamielikuvaan ja näkyvyyteen opiskelijoiden parissa. Partneriohjelma koostuu neljästä osa-alueesta: avainasiakkuus, työnantajamielikuvan kehittäminen, tutkimusyhteistyö ja tiedon jakaminen. Partneriorganisaatiot saavat mahdollisuuden muun muassa osallistua ura- ja rekrytointipalveluiden koulutuksiin ja tapahtumiin opiskelijoille sekä lähettää kohdennettuja viestejä opiskelijoille. Partneriorganisaatiot saavat tapahtumista alennuksia tai he voivat osallistua niihin ilmaiseksi. Pakettiin kuuluu myös nimikkosali tai tilan sponsorointi.

Yksi osa ohjelmasta keskittyy enemmän tiedon jakamiseen muun muassa opetusyhteistyön ja asiantuntijuuden jakamisen kautta. Opiskelija-asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan opetusyhteistyö nousee yhdeksi suurimmaksi tekijäksi, kun kysytään miksi opiskelija muistaa jonkin tietyn yrityksen näkyneen opinnoissaan. Mielenkiintoiset opetustapaukset eli caset muistetaan ja hyvin hoidettu yhteistyö. Lisää opetusyhteistyöstä seuraavassa kappaleessa 5.3.9.

Tutkimusyhteistyö käsittää lähinnä opiskelijoiden tekemän räätälöidyn yritysprojektin, mutta ohjelman puitteissa luodaan yhteyksiä myös suurempien tutkimusprojektien ja yritysten välille. Tutkijoiden ja yritysten välille on rakennettu erilaisia kohtaamisen paikkoja, joista vakiintuneen aseman on saavuttanut *Knowledge Sharing Breakfast* -konsepti. Niissä tietyn laitoksen sisältä etsitään ajankohtainen tutkimusaihe, jonka ympärille rakennetaan aamiaistilaisuus. Tilaisuuteen kutsutaan partneriyrityksistä ja muista yhteistyötahoista nimenomaisesti kyseisen tilaisuuden aihepiirin parissa työsken-

televiä henkilöitä sekä yliopiston sisältä saman aihepiirin tutkijoita ja opetushenkilökuntaa keskustelemaan aiheesta lyhyen alustuksen perusteella. Näiden tilaisuuksien tavoite ei ole työnantajamielikuvan rakentamisessa, mutta välillisesti sillä on siinäkin merkityksensä. Tilaisuuksissa solmitaan yhteyksiä opetus- ja tutkimushenkilökunnan sekä työnantajien asiantuntijoiden välille ja tämä voi johtaa yhteistyöhön myös opetuksen ja rekrytointin parissa.



Kuvio 16. Partneruussopimuksen sisältö Kauppakorkeakoulussa (Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu 2015).

5.3.9. Kauppakorkeakoulun opetukseen ja tutkimukseen osallistuminen

Kuten edellä on esitetty, on kauppakorkeakoulun partneriohjelmassa selkeä kanava työnantajien osallistua koulun opetukseen ja tutkimukseen. Partneruuksista vastaavat henkilöt yrityssuhteiden tiimissä auttavat työnantajia luomaan yhteyksiä kurssien opetuksesta vastaavien sekä tutkimuksista vastuussa olevien kanssa.

Valtaosa opetus- ja tutkimusyhteistyötä tehdään kuitenkin ilman virallista partnerisopimusta esimerkiksi henkilökohtaisten suhteiden kautta. On var-

sin yleistä, että opettajilla on vierailevia luennoitsijoita tai opetuksessa käytettäviä liike-elämän esimerkkejä yrityksistä ilman, että partneriohjelmasta vastaavat ovat niistä edes tietoisia. Omia henkilökohtaisia kontakteja kannustetaan hankkimaan, mutta toiveena on, että jonkinlainen tieto tehtävästä opetusyhteistyöstä välitettäisiin myös yrityssuhteisiin.

Opetus on Kauppakorkeakoulussa ja koko Aalto-yliopistossa menossa enemmän ja enemmän käytännönläheisempään suuntaan esimerkiksi ns. real-life case -opetuksen muodossa. Pieniä liike-elämän esimerkkitapauksia tuodaan opiskelijoiden pienryhmille entistä enemmän ratkaistavaksi, harjoittelusta saa nykyisin opintopisteitä vapaasti valittaviin opintoihin ja opiskelijoita kannustetaan rakentamaan yhteyksiä työelämään koko opintojen ajan.

Vuodesta 2013 lähtien ovat kandidaattiopetuksensa aloittaneet opiskelijat päässeet heti ensimmäisen lukuvuoden aluksi tutustumaan jonkin organisaation toimintaan ja vertaamaan sitä opetuksessa saatavaan tietoon Yritystapaus 1 -kurssilla. Käytännön liike-elämän ja teorian vertaaminen heti opintojen alussa auttaa opiskelijoita hahmottamaan näiden väliset yhteydet ja ottamaan ne huomioon opinnoissaan. Kurssilla ratkotaan pieniä tehtäviä liittyen kyseiseen organisaatioon. Hieman syvemmälle opiskelijat pääsevät ensimmäisen opiskeluvuoden lopuksi toisen organisaation parissa Yritystapaus 2 -kurssilla.

5.3.10. Muiden kuin Kauppakorkeakoulun hallinnoimat keinot

Kauppakorkeakoulun ylioppilaat ry (myöh. KY) sekä sen ainejärjestöt, jaostot ja kerhot toimivat myös tiiviissä yhteistyössä yritysmaailman kanssa Erityisesti ainejärjestöt järjestävät vuosittain kymmeniä mahdollisuuksia opiskelijoille tutustua erilaisiin työnantajiin. Kauppakorkeakoulun ura- ja rekrytointipalvelut tekevät tiivistä yhteistyötä KY:n kanssa ja järjestävät vuosittain joitain tapahtumia heidän kanssaan. Ura- ja rekrytointipalvelut myös suosittelevat työnantajille toimimaan myös KY:n kautta työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin asioissa, sillä vaikka molemmille tämä on liiketoimintaa ja sitä kautta olemme kilpailijoita, on työnantajien ja opiskelijoiden etu, että asiasta viestitään usean kanavan kautta.

Opiskelijajärjestöjen toiminnan kautta työnantajat voivat mm.

1. lähettää näiden postituslistoille viestejä (kutsuja, työpaikkailmoituksia)
2. lähestyä opiskelijoita toimijoiden Facebook-sivujen tai verkkosivujen kautta
3. sponsoroida tilaisuuksia tarjoiluiden, materiaalien tai tilojen osalta
4. osallistua toimijoiden järjestämiin urapainotteisiin tapahtumiin.

Ura- ja rekrytointipalveluiden asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan työnantajan näkyminen opiskelijajärjestöjen toiminnassa koetaan tärkeäksi, mutta negatiivisiakin esimerkkejä nostetaan esiin. Esimerkiksi eräs työnantaja näyttäytyi opiskelijoille yksinomaan juhlien juomien sponsorina, eikä tätä koettu hyvänä asiana.

salia kutsutaan yhä Kesko-saliksi. Samoin yrityksen nimen vaihtuminen ei päädy arkikieleen salien nimissä kovinkaan nopeasti, esimerkiksi Tieto-salia kutsutaan yhä varsin usein Enatoriksi tai Tieto-Enatoriksi. Vuoden 2015 kyselyssä opiskelijat nostivat esiin myös Postin ja Fazerin, koska nämä olivat uusina partnereina järjestäneet omien nimikkotilojensa avajaiset.

Mielenkiintoiset **caset opetuksessa** sekä vierailuluennot nousevat usein esille myös. Erityisesti markkinoinnin opiskelijat mainitsevat Valion tässä yhteydessä ja tieto- ja palvelutalouden opiskelijat puolestaan IBM:n, jonka ohjelmistoihin se on lahjoittanut käyttöoikeuden.

Erilaisia **tapahtumia** mainitaan useita, joista on jäänyt positiivinen vaikutelma organisaatiosta. Tapahtumat voivat olla niin asiapitoisia kuin vapaa-ajantilaisuuksia tai ne voivat olla niin koulun kuin opiskelijajärjestöjen järjestämiä. Helppo lähestyttävyyys ja oikeanlainen asenne opiskelijoiden kohtaamisessa ovat tulosten valossa tärkeitä ja toisaalta monipuolinen mukanaolo opiskelijoiden elämässä. Yksittäisistä tapahtumista maininnat saavat ARENA-messut, ainejärjestöjen urailat sekä työnantajien näkyminen omalla esittelypisteellään koulun aulassa.

Alla muutamia suoria poimintoja opiskelijoiden avoimista vastauksista:

”Tiedän, että kyseiset firmat esim. ovat rekryneet oikeasti tapaamiaan tyyppejä, eivätkä vain tarjonneet sitä perinteistä ”pistä netissä hakemus” -virttä.”

”Huono esimerkki: YritysX - paljon näkyvyyttä, mutta kyvyttömyyttä vastata kysymyksiin deskillä ja kaupplaiselle tarjotut työpaikat aika kuraa. (kelppaatte yhtä hyvin kuin amkilainen)”

”Olen huomannut, että pitävät paljon koulutuksia opiskelijoille → Aito kiinnostus.”

”Yritykset (erityisesti X) ovat aktiivisesti järjestämässä yrityseshittelyjä, tiedottamassa uramahdollisuuksista ja sponsoroimassa useita yliopiston ja järjestöjen tapahtumia. Näkyvyyttä ja tunnettuutta.”

”Erottuvat lähinnä, sillä ovat ostaneet omat luokkahuoneet koulumme tiloista, X lisäksi partneri ja hyvin esillä eri kurssien luennoilla, jopa N.N. kävi vielä toimitusjohtajakaudellaan meidän luennollamme vierailijana.”

Organisaatio	2013	2015	yht
EY	16	10	26
Nokia	12	11	23
Accenture	11	5	16
KPMG	9	6	15
KONE	8	6	14
Tieto	6	6	12
PwC	7	4	11
Op	4	6	10

Valio	3	7	10
Kesko	7	2	9
Nordea	2	7	9
Fazer	1	7	8
Deloitte	3	4	7
McKinsey & Company	6	1	7
Rovio	7		7
Posti		6	6
Hartwall	4		4
Academic Work	2	1	3
LähiTapiola	1	2	3
Unilever	1	2	3
Danske Bank		2	2
IBM		2	2
L'Oréal	2		2
Mandatum Life	2		2
Mars	1	1	2
SEB	1	1	2
Stora Enso		2	2
Aalto-yliopisto		1	1
August Associates	1		1
Bearing Point		1	1
Bloomberg		1	1
Boston Consulting Group		1	1
CoComms		1	1
Dropbox		1	1
FIM	1		1
Kotipizza	1		1
Microsoft		1	1
P&G	1		1
ProCom	1		1
Sefe/HEKO	1		1
S-ryhmä		1	1

Taulukko 7. Eri organisaatioiden näkyminen opiskelijakyselyssä vuosina 2013 ja 2015. (Ura- ja rekryointipalvelut 2015b.)

Juuri ennen vuoden 2013 kyselyä EY järjesti hyvin näyttävän kampanjan Kauppakorkeakoulun opiskelijoille ja tämä näkyy tuloksissa. Postin nouseminen 2015 kyselyssä esille, johtui opiskelijoiden vastausten perusteella yksinomaan heidän näyttävästä partneruuden ja tilasponsoroinnin lanseerauksesta

Rovio näkyi vuoden 2013 kyselyssä voimakkaasti, mutta vuonna 2015 ei enää ollenkaan. Mielenkiintoiseksi tämän tekee se, että 2013 syksyllä (puoli vuotta kyselyn jälkeen) Rovio oli voimakkaasti esillä Yritystapaus I -kurs-

sin myötä, jossa ensimmäiset opiskelijat tutustutetaan yhteen yritykseen kokonaisvaltaisesti heti opintojen alussa. Kyselyyn tämä ei ole voinut vielä vaikuttaa. Rovion ympärillä tapahtui keväällä 2013 hyvin paljon, ja heillä oli paljon avoimia paikkoja myös Kauppakorkeakoulun opiskelijoille. Vuosina 2011 ja 2012 se osallistui myös ARENA-messuille. Yritystapaus I -kurssin jälkeen Rovio ei ole enää ollut läsnä Kauppakorkeakoulun ulkoisten suhteiden kautta koululla lainkaan.

Accenturen maininnat tässä kyselyssä vähenivät merkittävästi vuosien 2013 ja 2015 välillä. Sama trendi näkyy myös sen menestyksessä Universumin tutkimuksessa, jossa sen sijoitus ideaalityönantajakategoriassa tippui samana ajanjaksona sijalta 11 sijalle 17.

Yksittäiset työnantajien esiintymiset vastauksissa selittyvät niin opetusyhteistyöllä kuin lähestymisellä esimerkiksi opiskelijajärjestön kautta. Myös vastausmäärän ollessa kohtuullisen pieni, voidaan olettaa, että osa näistä esiintyisi useamminkin kuin kerran jos vastaajamäärä olisi suurempi.

5.4.2. Universumin työnantajamielikuvatutkimus opiskelijoille

Universum tekee vuosittain globaalin tutkimuksen opiskelijoiden työnantajamielikuvaan liittyvistä asioista, heidän odotuksistaan työelämälle sekä miten he kokevat oman koulutuksensa työmarkkinoiden valossa. Tutkimus toteutetaan marras-helmikuun aikana.

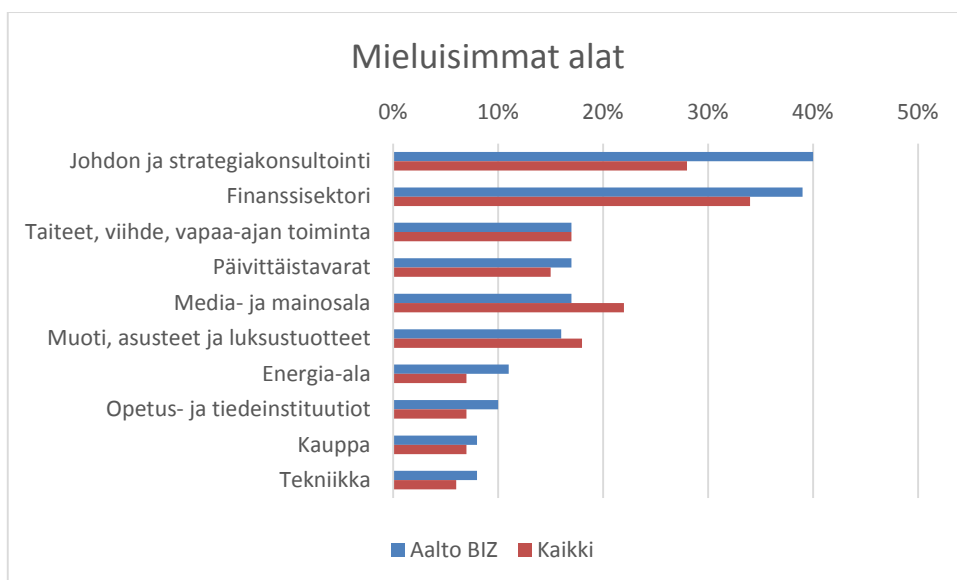
Tutkimuksen tulokset toimivat useilla työnantajaorganisaatioilla osana niiden työnantajamielikuvan mittaristoa. Vuosittaiset tulokset julkistetaan kolmessa kategoriassa: kaupan ala, IT-ala ja tekniikka. Tuloksista on poimittavissa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijoiden vastaukset ja tässä tutkimuksessa keskitytään yksinomaan niihin. Valtakunnallisiin vastauksiin viitataan vain, mikäli niillä on jotain relevanssia tulosten osalta.

Tutkimuksessa mitataan monia eri asioita yliopiston työelämälähtöisyydestä ja sen palveluiden kokemisesta potentiaalsiin työnantajiin ja työnantajaa-attiribuutteihin. Työnantajamielikuvaa mitataan kolmelta eri suunnalta:

- 1) Mitkä ovat opiskelijan ideaalityönantajat
- 2) Voiko opiskelija harkita hakevansa organisaatioon töihin?
- 3) Aikooko opiskelija hakea tai onko jo hakenut organisaatioon töihin?

Muutoksia tuloksiin eri vuosina voivat aiheuttaa niin organisaatioiden taloustilanne, yhteistoimintaneuvottelut kuin varsinainen toiminta työnantajana.

Kauppakorkeakoulun opiskelijat työllistyisivät vastaustensa perusteella mieluiten johdon tai strategiakonsultointiin (40 %) tai pankkialalle (39 %). Tämä eroaa valtakunnallisen kaupan alan opiskelijoiden vastauksista hieinan (kuvio 16). (Universum Finland 2015)



Kuvio 17. Universumin 2015 tutkimuksessa opiskelijat valitsivat mieluisimman alan, jolla he haluaisivat työskennellä valmistuttuaan (Universum Finland 2015).

Universumin Suomen maajohtaja Jonna Sjövall (haastattelu 28.5.2015) kertoi haastattelussa, että hänen näkemyksensä mukaan se näkyy työnantajamielikuvatutkimuksen tuloksissa, mikäli organisaatio tekee riittävän monella tasolla yhteistyötä yliopistossa. Partneruus ei myöskään hänen mukaansa nosta automaattisesti sijoitusta tuloksissa, se saattaa toimia sijoituksen tippumisen katkaisijana. Partneruussopimuksen lopettaminen toisaalta saattaa näkyä nopeastikin tuloksissa.

Sjövall ihmettelee myös sitä, miten vähän suomalaiset pörssiyritykset kiinnostavat kauppatieteiden opiskelijoita Suomessa ja toisaalta, miksi teollisuudessa toimivat pörssiyritykset ovat niin vähän kiinnostuneita liiketalouden osaamisesta ja siten kauppatieteen opiskelijoista. Muualla Euroopassa trendin on hänen mukaansa päinvastainen.

Universumin valtakunnallisen opiskelijakyselyn tulokset poikkeavat jonkin verran Aalto-yliopiston kaupparakenteakoulun opiskelijoiden tuloksista. Taulukossa 8 verrataan vuoden 2015 työnantajia, jotka ovat valtakunnallisesti tai Kaupparakenteakoulun vastausryhmässä ylittäneet 20 korkeimmalle sijoittuneen joukkoon ideaalin työnantajan kategoriassa osalta. Tuloksista käy kohtuullisen selväksi, että työnantajat, jotka ovat olleet aktiivisia Kaupparakenteakoululla, myös sijoittuvat koulun opiskelijoiden osalta paremmin. Valtakunnallisesti paremmin sijoittuvat muun muassa mediayhtiöt sekä vähittäiskaupan ala. Valtakunnalliset tulokset ideaalin työnantajan kategoriassa vuosina 2012-2015 on esitelty liitteessä 7. (Universum Finland 2015.)

Talentumin Uratie-työnantajamielikuvatutkimuksen (Uratie 2014) tulokset eri työnantajien osalta vastaavat hyvin Universumin tuloksia. Myös siinä KONE pärjää vuosittain hyvin ja julkishallinnon työnantajat ovat nousseet sijoituksissa viimeisten kolmen vuoden aikana merkittävästi.

	Ideal employer 2015	
	Valtakunnallinen sijoitus	Sijoitus Kauppakorkeakoulussa
Accenture	33	17
Danske Bank	18	16
EY (Ernst & Young)	12	5
Fazer	3	7
Finnair	4	10
IBM	29	6
IKEA	19	
KONE	1	1
KPMG	23	13
L'Oreal	5	18
Lumene	7	15
Marimekko	11	11
McKinsey & Company	30	2
Microsoft	10	7
MTV	8	
Nordea	2	4
OP Ryhmä	6	
PwC	21	13
Rovio Entertainment	9	7
SEB		20
S-ryhmä	16	
Stockmann	13	
Suomen Pankki	15	19
The Boston Consulting Group (BCG)	17	3
Ulkoasiainministeriö	14	12
YLE	20	

Taulukko 8. Universumin työnantajamielikuvatutkimuksen tulokset valtakunnallisesti ja Kauppakorkeakoulun osalta vuonna 2015. (Universum 2015)

Liitteessä 8 on esitelty 20 sellaista työnantajaa, joihin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijat harkitsivat vuoden 2015 tutkimuksessa haakeutuvansa töihin ja vertailu vuosien 2012-2014 tuloksiin. Taulukosta käy myös ilmi, mille sijalle opiskelijat sijoittavat samat yritykset kysyttäessä ideaalityönantajaa sekä aikooko hakea tai onko jo hakenut organisaatioon töihin.

Liitteessä 9 analysoin joitain yksittäisiä sijoituksia työnantajien aktiivisuuden Kauppakorkeakoulussa sekä yritysmaailman ja muiden liiketoimintaan liittyvien tekijöiden kautta.

Jos työnantaja pärjää hyvin ideaalityönantajan tai potentiaalisen työnantajan kategorioissa, se ei tulosten perusteella välttämättä tarkoita, että se pär-

jäisi myös potentiaalisen hakukohteen kategoriassa. Ja toisinpäin. Opiskelijat siis erottavat varsin hyvin, mikä olisi heidän kannaltaan ideaalitalanne, mutta ymmärtävät hyvin realiteetit.

On hyödyllistä ja mielenkiintoista perehtyä Universumin tutkimusten tuloksiin myös tulevien ammattilaisten työnantajiin ja työhön liittyviin odotuksiin koskevaan osioon. Vuosien varrella on ollut nähtävissä selkeitä muutoksia opiskelijoiden odotuksissa, esimerkiksi työn merkityksellisyys on noussut yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä potentiaalista työnantajaa valitessa. Näistä odotuksista löydetään hyviä trendejä työnantajabrändin attribuuttien määrittämiseen ja niiden vaikutuksen tutkimiseen.

Jonna Sjövallin (haastattelu 28.5.2015) mukaan Kauppakorkeakoulun opiskelijat poikkeavat tulevaisuudensuunnitelmiansa ja arvostustensa osalta jonkin verran muista suomalaisista kauppatieteen opiskelijoista. Universumin tutkimuksen mukaan Kauppakorkeakoulun opiskelijat ovat jonkin verran kansainvälisempiä ja vähän enemmän verkostoituneita. He myös ovat kiinnostuneita työnantajista jo ennen kuin ovat varsinaisesti työnhaussa. Erilaisuus näkyy myös siinä, että Kauppakorkeakoulun opiskelijoiden parissa pitää myös tehdä erilaisia asioita kuin muiden kauppatieteilijöiden parissa.



Kuvio 18. Kauppakorkeakoulun uratavoitteet pitkällä tähtäimellä eroavat muista kaupan alan opiskelijoista etenkin työn merkityksellisuuden ja johtajapyrkimysten osalta. He myös kaipaavat vähemmän turvattua uraa tai työpaikkaa. (Universum 2015.)

Kansainvälisyys Kauppakorkeakoulun opiskelijoiden parissa ei aina välttämättä tarkoita työn tekemistä ulkomailla, vaan he arvostavat myös mahdollisuutta työskennellä kansainvälisessä ympäristössä, kansainvälisissä tiimeissä. Tämä näkyy muun muassa siinä, että kun vertaa eri pankkien menestystä Universumin työnantajamielikuvamittauksessa Kauppakorkeakoulun opiskelijoiden osalta, menestyy Nordea kansainvälisemmän ilmapiirinsä ansiosta paremmin kuin esimerkiksi OP-ryhmä. (Sjövall, haastattelu 28.5.2015)

Ellun Kanojen (2012, 59) tekemä tutkimus Y-sukupolven Aalto-yliopiston opiskelijoiden parissa listaa pitkälti samoja asioita kuin Universuminkin, kun tutkittiin opiskelijoiden odotuksia työelämältä. Tutkimuksessa painotui myös avoimuus, siinä mielessä, että työnantajaorganisaatioiden oletetaan itsestäänselvästi kertovan totuudenmukaisesti työtehtävistä ja organisaatiosta yleensä.

5.4.3. ARENA-messut työnantajamielikuvan rakentajana

ARENA-messujen opiskelijakyselyn (Ura- ja rekrytointipalvelut 2015a) tulkintaa hankaloittaa vastaajakunnassa ylikorostuva ensimmäisten vuosien opiskelijoiden määrä. Samoin jotain epävarmuutta tuloksiin tuo kyselytekniikka, jossa osallistuvat organisaatiot listataan aakkosjärjestyksessä ja vastausten määrä rajoitetaan viiteen – aakkosissa myöhemmin tulevat organisaatiot voivat jäädä tämän vuoksi ilman mainintoja. Kyselyn tuloksia analysoitaessa on otettava nämä epävarmuustekijät huomioon.

Mielenkiintoisimmat organisaatiot vaihtelevat jonkin verran vuosittain. Uudet, nimekkäät osallistujat saavat usein opiskelijoiden mielenkiinnon herätettyä helposti. Esimerkiksi Hennes & Mauritz sai vuonna 2015 mielenkiintoisimman näytteilleasettajan aseman heti ensimmäisenä osallistumisvuonnaan.

Kun tarkastellaan lähemmin niitä tekijöitä, jotka opiskelijat nimesivät mielenkiintoisten organisaatioiden kohdalla mielenkiinnon syyksi, löydetään helposti yksi yhteinen nimittäjä. Messuosastolla tapahtuneet kohtaamiset kyseisten organisaatioiden työntekijöiden kanssa ja messujen aikana saatu tieto (uusi, yllättävä, tarvittu) nimetään tärkeimmäksi tekijäksi.

	työhön / uraan	yrittäjyys- tai yrityksen toimi- alaan	edustajiin osastolla tai saatuun tie- toon	muita at- tribuutteja
H&M	32,5 %	31,3 %	35,0 %	1,3 %
L'Oréal	20,9 %	31,3 %	44,8 %	3,0 %
Accenture	23,9 %	22,4 %	49,3 %	4,5 %
Fazer	20,7 %	43,1 %	31,0 %	5,2 %
Finnair	16,1 %	43,5 %	32,3 %	8,1 %
3M	15,4 %	18,5 %	60,0 %	6,2 %
Unilever	24,1 %	22,4 %	46,6 %	6,9 %
Bloomberg	29,6 %	33,3 %	35,2 %	1,9 %
KONE	31,0 %	31,0 %	35,7 %	2,4 %
Nordea	23,1 %	43,6 %	28,2 %	5,1 %
OP	20,0 %	37,1 %	37,1 %	5,7 %
UPM	32,4 %	17,6 %	47,1 %	2,9 %
Microsoft	32,4 %	26,5 %	35,3 %	5,9 %
Nestlé	17,6 %	35,3 %	35,3 %	11,8 %
Nokia	20,0 %	16,7 %	56,7 %	6,7 %
Ulkoasiainministeriö	21,4 %	32,1 %	46,4 %	0,0 %

Opiskelijoiden työnantajamielikuvat – miten niihin vaikutetaan

EY	20,8 %	54,2 %	20,8 %	4,2 %
aTalent Recruiting	55,6 %	18,5 %	25,9 %	0,0 %
Deloitte	32,1 %	35,7 %	28,6 %	3,6 %
Lidl Suomi	21,1 %	47,4 %	31,6 %	0,0 %
kaikki organisaatiot				
keskiarvo	24,6 %	36,1 %	31,3 %	2,7 %
mediaani	21,4 %	33,3 %	32,3 %	0,0 %

Taulukko 9. ARENA 2015 -messuilla opiskelijoiden nimeämät 20 mielenkiintoisinta organisaatiota ja mihin tekijöihin mielenkiinto perustuu (Ura- ja rekrytointipalvelut 2015a).

Opiskelijoiden kommentteissa toistuu usein perusteluna muun muassa se, että ”näiden yritysten edustajat viitsivät keskustella kanssani”. Muita kommentteja olivat:

- Sain tietoa, joka tukee opintojeni suunnittelua.
- He toimivat myös kotimaassani.
- Edustajat kertoivat mielenkiintoisella tavalla yrityksestään.
- Edustajat olivat innostuneita työstään.
- Heillä oli minulle sopivia tehtäviä avoinna.
- He olivat helposti lähestyttäviä.
- Tarjoavat kansainvälisiä mahdollisuuksia.

Myös osaston sijainnilla, sisustuksella ja tarjoiluilla on merkitystä. Näitä syitä myös mainittiin opiskelijoiden vastauksissa ja erityismaininnan saivat organisaatiot, joiden osasto oli ”visuaalisesti miellyttävä”.

6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Työnantajamielikuvan rakentaminen on ideaalitapauksessa pitkäjänteistä, rehellistä ja molempia osapuolia (työnhakija ja työnantaja) hyödyttävää. Moni työnantaja on rakentanut tietämättään (ennen kuin työnantajamielikuvasta tai -brändistä laajemmin puhuttiin) omaa työnantajamielikuvaansa juuri näin. Ilmiön yleistyttyä niin teoriana kuin käytännössäkin, olemme nähneet monenlaisia tapoja rakentaa työnantajamielikuvaa opiskelijoiden parissa – hyvässä ja pahassa. Yksi ajattelee yksioikoisesti, että opiskelijaelämä on juhlimista, joten ”*me sponsaamme juhliin juomat ja olemme pop*” heidän parissaan. Toinen keskittyy tekemään itseään tykö tarjoamalla upeat illalliset kerran vuodessa. Kolmas taas on mukana kehittämässä opetusta, opettamassa, rekrytoi muutaman hyvän opiskelijan vuodessa ja näkyy myös sponsorina opiskelijajärjestön seminaarissa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ja miten erilaiset keinot vaikuttavat opiskelijoiden mielikuviin organisaatioista työnantajana. Lisäksi tavoitteena oli arvioida, onko näköpiirissä joitain uusia keinoja, joilla työnantajat voivat tuoda työnantajabrändiään paremmin esille ja saada näin heille sopivimman kandidaatit hakemaan heille töihin. Tavoitteen lisäksi tutkimus antoi hyvän käsityksen siitä, miten työnantajabrändi parhaimmassa tapauksessa kehitetään työnantajaorganisaatiossa ja miten se sijoittuu organisaatiossa (omistajuus ja varsinainen tekeminen). Tutkimuksen tavoitteena ei ollut varsinaisesti löytää uusia mittareita työnantajamielikuvan kehittämiseksi Kauppakorkeakoulussa. Mittareiden kehittäminen on kuitenkin edessä ennemmin tai myöhemmin ja tämä tutkimus antaa siihen hyvän pohjan.

6.1. Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista

Opiskelijoiden kommentteista eri kyselyissä nousee esiin muutama erityinen asia. Ensinnäkin on tärkeää olla monipuolisesti läsnä, mutta substanssin merkeissä. Toiseksi on kohdattava kaikenlaiset opiskelijat kunnioituksella ja ajateltava pitkäjänteisesti sekä kauaskantoisemmin kuin maaorganisaatio (jos kyseessä kansainvälinen yritys). Kolmanneksi, on asioita joihin ei voida paljoa vaikuttaa, mutta jotka vaikuttavat koettuun työnantajamielikuvaan – kuten saatu positiivinen tai negatiivinen julkisuus. Neljäntenä, mutta ei viimeisenä, tulee henkilökohtaisten suhteiden merkitys mielikuvan syntymisessä ja muuttumisessa.

Opiskelijat kokevat pelkän yritysbrändinäkyvyyden (nimikkosali, tuotteet) mukavaksi tavaksi organisaation osoittaa olevansa kiinnostunut heistä. Jos brändinäkyvyyteen ei kuitenkaan yhdistetä asiapitoista näkyvyyttä, ei luoda kuvaa oikeasti potentiaalisesta työnantajasta. Asiapitoinen näkyvyys voi olla tosiasiallista rekrytointia (työpaikkailmoituksia, rekrytointisähköposteja) tai opetustapausten tarjoamista kurssille. Asiapitoinen näkyvyys voi olla myös organisaatiosta riippumatonta esimerkiksi Kauppakorkeakoulun alumnien toimesta, jotka työskentelevät kyseisessä organisaatiossa.

Opiskelijan kokema ylenkatsonta esimerkiksi ensimmäisen opiskeluvuoden aikana ARENA-messuilla säilyy opiskelijan muistissa pitkään. Huonosti

hoidetut kohtaamiset opiskelijan kanssa heijastuvat myöhempiin kohtaamisiin – kolmen, viiden tai vaikka kymmenen vuoden päästä. Kuten eräs opiskelija sanoi: ”*Tämän päivän mursu [ensimmäinen vuoden kauppatieteen opiskelija] on huomispäivän työntekijä, asiakas tai yhteistyökumppani.*”

Työnantajasta saatava mielikuva yrityksenä ja työnantajana muodostuu myös uutisten, lehtiartikkeleiden ja monen muun median kautta. Mikäli työnantajasta luetaan pääsääntöisesti negatiivisia uutisia (esimerkiksi YT-neuvottelut, riidat työntekijäjärjestöjen tai yksittäisten työntekijöiden kanssa, negatiivinen tuloskehitys), ei opiskelija kauaa näe organisaatiota potentiaalisena työnantajana. Jos taas uutisointi on positiivista (laajeneminen uusille markkinoille, uudet innovaatiot, positiiviset persoonat mediassa) voi työnantajamielikuva parantua vaikka uutisointi ei sinänsä liittyisi organisaatioon työnantajana. Myös alumnin esiintyminen organisaation työntekijänä mediassa voi vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Tämä onkin yksi mielenkiintoinen asia, jota tulisi mielestäni tarkastella lähemmin.

Opiskelijat jakavat mielellään tietoa toisilleen huonosti sujuneista harjoiteluista ja kohtaamisista. Vanha suomalainen sanonta – paha kello kauas kalkkaa, hyvä kello ei niinkään – pitää hyvin tässäkin paikkansa. Suomalainen suosittelee jotain todella huonosti, mutta kun suosittelee, otetaan se tosisaan. Kun opiskelija kuulee toiselta vertaiseltaan tai saman koulun aikaisemmalta kasvatilta hyvää työnantajasta, on sen voima väkevämpi kuin minkään yksittäisen työnantajabrändäyksen toimenpiteen. Henkilökohtaisella suosittelemalla voidaan vahvistaa mielikuvaa, tai jopa muuttaa sitä. Tämän vuoksi alumnien osallistuminen Kauppakorkeakoulun toimintaan on mielestäni hyvin suositeltavaa ja tähän kannattaa organisaatioiden myös kannustaa henkilöstönsä parissa.

6.1.1. Käytössä olevat keinot ja niiden tulevaisuus

Kuten edellä luvussa 5.3.4. esitettiin, on **ARENA-messujen** merkitys niin työnantajille kuin opiskelijoillekin suuri. Messujen kävijäkyselyistä on kyetty poimimaan muutamia seikkoja, joihin työnantajien tulisi kiinnittää enemmän huomiota valmistautuessaan kohtaamaan opiskelijoita messulla. Messuilla syntyvät kohtaamiset jäävät opiskelijoiden mieliin pitkäksi aikaa ja hyvin usein he viittaavat seuraavissa opiskelijakyselyissä sekä neuvontatilanteissa messukohtaisiin.

Opiskelijat elävät yleensä paljon kansainvälisemmässä maailmassa kuin työnantajat. Se näkyy suurena liikkuvuutena ja kyvystä ajatella ja toimia globaalisti. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun tutkinto-opiskelijoista noin 15 % on peräisin muualta kuin Suomesta ja näistä vain harva osaa suomea sujuvasti, hiukan useampi sentään auttavasti. ARENA-messuilta saadun palautteen perusteella voidaan todeta, että ulkomaalaiset opiskelijat kokevat syrjintää työnantajien taholta myös tässä tilanteessa. Suurin osa ARENA-messuille osallistuvista työnantajaorganisaatioista on kansainvälisiä, joko osana kansainvälistä konsernia tai niiden asiakaskunnasta osa on ulkomailla. Suomessa opiskeleva kansainvälinen opiskelija ymmärtää yleensä varsin hyvin miksi hänen voi olla vaikea saada töitä Suomesta näiltä organisaatioilta, mutta se, että nämä organisaatiot eivät ole millään lailla

tietoisia oman konserninsa kansainvälisistä ulottuvuuksista on usein heille yllätys.

Toinen opiskelijaryhmä, joka kokee messutilanteissa turhautumista, ovat kandidaattivaiheen opiskelijat. Oman alan töitä haetaan yleensä jo ensimmäisestä opiskeluvuodesta lähtien, mutta erityisesti messutilanteissa korostuvat opiskelijoiden tarve saada tietoa toimialoista ja niillä olevista rekrytointikäytännöistä. Näitä tietoja käytetään omien opintojen ja uran suunnitteluun. Usein näiltä opiskelijoilta saadaan kuitenkin palautetta, että organisaatiot eivät halua edes keskustella heidän kanssaan, koska eivät ole vielä valmistumassa.

Messujen järjestäminen on vuosien varrella saanut uusia piirteitä internetin myötä. ARENA-messujen yhteydessä on järjestetty jo vuodesta 2007 ARENA-On-Line joka tapahtuu nykyisin täysin Facebookissa. Työnantajilta tullessa palautteessa on vuosittain mukana toiveita siirtymisestä jopa täysin virtuaalimaailmaan. Opiskelijapalautteen mukaan henkilökohtaiset kohtaamiset ovat kuitenkin messujen tärkein anti ja sillä työnantajat pystyvät helposti erottautumaan toisistaan edukseen – kunhan se siis hoidetaan hyvin.

Pohdittava on kuitenkin, Aalto-yliopiston integraation täydentyessä, jos messut yhdistettäisiin tekniikan alan vastaaviin tapahtumiin yliopiston sisällä. Nykyisin tekniikan alalla yliopistossa järjestetään vuosittain yhdet suuret messut ICT-alan opiskelijoille, yksi pienempi tapahtuma pelialasta kiinnostuneille ja pienempiä tapahtumia eri teemojen ympärillä. Työnantajilta tulee palautetta niin yhdistymisen puolesta kuin vastaanikin. Yhdistymistä vastustavien mielestä nykyisillä tapahtumakonsepteilla heidän on helpompi värvätä juuri oikeanlaisia työntekijöitä osastoilleen. Yhdistymisen puolestapuhujat taas ovat usein teknisempiä toimialaltaan ja siksi yhdistymisellä olisi selvät hyvät puolensa.

Tällä haavaa, ainakin muutaman vuoden verran, ARENA-messujen tulevaisuus näyttäisi olevan aikaisempien vuosien kaltainen. Uusia päätöksiä aiheesta voitaneen odottaa siinä vaiheessa, jos ja kun kauppatieteen opetus muuttaa yhteiselle kampukselle Otaniemeen.

Ura- ja rekrytointipalveluiden **markkinointipalvelut** ovat vuodesta toiseen opiskelijoiden mielestä tehokkaita ja toivottuja. Kohdennetut viestit sähköpostitse ovat erityisen arvostettuja, sillä niiden sisällön koetaan olevan lähestulkoon aina juuri itselle sopivaa. Muiden markkinointikeinojen joukosta erityisesti työpaikkailmoitukset nousevat myös esiin, niillä organisaatio kykenee hyvin helposti ja konkreettisesti osoittamaan kiinnostuksensa.

Tapahtumista ARENA-messujen lisäksi arvostettuja ovat erilaiset tutustumisvierailut työnantajien tiloihin. Ne ja erilaiset teematapahtumat kuten kesätyö- tai Life After Graduation ovat oman kohderyhmänsä mielestä myös paikallaan. Ala-aulassa tapahtuvat yksittäisten työnantajien tapahtumat eivät puolestaan kerää kovinkaan suurta suosiota. Niillä on oma isokin merkityksensä vain jos työnantaja on suunnitellut tapahtuman palvelemaan opiskelijaa, ei niinkään omia viestintä- tai näkyvyyspyrkimyksiä.

Partneriohjelma sinällensä on tutkimustulosten valossa sisällöltään kunnossa. Kehittämistä kuitenkin löytyy muun muassa siinä, miten opiskelijoille tehdään näkyvämmäksi partneruuden eri muodot. Samoin partneriyri-tysten sisäinen sitoutuminen ohjelmaan ja suunnitelmallisuuden asteen nostaminen ovat paikallaan. Partnereiden on nähty olevan hyvin aktiivisia partneruuden alussa, mutta se hiipuu ensimmäisen vuoden jälkeen selkeästi. Osa jää tuolle hiipuneelle tasolle ja osa aktivoituu aika ajoin uudelleen. Aktiivointikeinoja partnereiden suhteen voi olla useita. Kehittämisessä tulee kuulla niin nykyisiä kuin entisiäkin partnereita sekä opiskelijoita, jotta löydetään ne toiminnan muodot joihin on kohtuullisen helppo sitoutua ja jotka toisaalta ovat tehokkaita.

6.1.2. Uudet keinot ja niiden sovellettavuus oppilaitosympäristössä

Verkkosivuja ja muitakin palveluja personoidaan nykyisin vahvasti. Osa on toteutettu siten, että käyttäjä itse personoi ne ja toiset taas personoituvat käyttäjän toimenpiteiden mukaan. Tällaisten personoitujen palveluiden mahdollisuuksia tulisi ura- ja rekrytointipalveluissa ainakin harkita ja tutkia niiden mahdollisuudet. Tällaisia palveluita voisivat olla esimerkiksi personoidut viestit, kun jotain opiskelijan kiinnostusalueiden mukaista tapahtuu koululla. Tällaisia palveluita on toivottu opiskelijoiden palautekyselyissä.

Messujen verkkonäkyvyyden ja verkossa tapahtuvan muunkin viestinnän näen kasvavan jatkossa entisestään. Työnantajan ajantasainen viestintä opiskelijoille tulee kasvamaan sosiaalisen median ja verkkosivujen sekä näiden yhdistelmän kautta. Nähtäväksi jää, miten erilaiset kanavat kehittyvät teknisesti ja onko jonain päivänä mahdollista enemmän automatisoida eri kanavien välistä näkyvyyttä.

Työpaikkailmoitusten kohdalla erilaiset koontilistat yleistyvät (Duunitori.fi ynnä muut), joissa voidaan helposti hakusanojen avulla personoida näkymiä juuri tietylle kohderyhmälle sopiviksi. Työnhaussa haasteena on nykyisin niin monet erilaiset verkkopalvelut, joissa työnantajien tulee näkyä ja vielä juuri sen kanavan yleisölle sopivalla tavalla.

Työnantajien toiveista on noussut esille erilaiset matalan kynnyksen kohtaamistavat. Ne voivat olla virtuaalisia kohtaamispaikkoja tai selkeästi konseptoituja keskustelumahdollisuuksia opiskelijoiden kanssa. Työnantajien toiveena on kohdata mahdollisimman hyvin heidän nimenomaisia tarpeitaan vastaavia opiskelijoita. Tämä pienentää kohderyhmää ja on selkeästi ristiriidassa työnantajien toiveen kanssa kohdata isoja massoja mahdollisimman pienellä vaivalla.

Opiskelijat toivovat usein erilaisia omaan koulutusohjelmaansa liittyviä tapahtumia tai jonkin tietyn toimialan työnantajien näkymistä samassa tapahtumassa. Näihin toiveisiin on yritetty vastata muun muassa Tenttaa työnantajaa -konseptilla, mutta osallistuvien opiskelijoiden määrä on ollut niissä rajussa laskussa. Tätä konseptia kehittämällä tai kokonaan uuden konseptin kehittäminen vastaamaan tähän tarpeeseen on ehdottomasti yksi lähitulevaisuuden tehtävistämme. Aalto-yliopiston tekniikan kouluissa järjestettävät

rakennusalan tai pelialan tapahtumat ovat hyviä esimerkkejä kohtuullisen hyvin toimivista konsepteista. Näissäkin on omat haasteensa, mutta yhteistyössä tekniikan alan kollegoiden kanssa niistä voidaan varmasti oppia ja kehittää eteenpäin.

Partneruuden viestimiseen opiskelijoille aktiivisemmin ja monipuolisemmin löytyy useita keinoja. Joitain niistä on kokeiltu jo aikaisemmin, mutta jatkokehittämisellä niistä voidaan saada toimivia konsepteja. Esimerkiksi erilaiset ”kuukauden partneri” tai verkossa toimivat keskustelukanavat voisivat tulla kyseeseen. Matalan kynnyksen osallistuminen ja rajoitetun ajan aktiivisuus lienevät tässä avainasiat.

6.2. Tulosten hyödynnettävyys ja ideoita jatkotutkimukselle

Tutkimuksen tulokset vahvistivat omia ajatuksiani vaikuttavasta työnantajaviestinnästä opiskelijoiden parissa. Edellä kuvatut kehittämistoimet erilaisiin ulkoisten suhteiden palveluihin auttavat osaltaan työnantajia kehittämään opiskelijoiden parissa tapahtuvaa työnantajamielikuvan rakentamista. Näiden lisäksi tarvitaan kuitenkin kehittämistä myös työnantajien omissa tavoissa toimia.

Tämän tutkimuksen tekemisen aikana olen huomannut, että sen ulkopuolelle jää paljon asioita, joita tulisi tutkia että aiheeseen saadaan syvempi näkemys. Esimerkiksi tutkimuksessa esiin tullut korkeakoulun alumnitoiminnan merkitys työnantajamielikuvaan, on mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Miten työnantajat voisivat strukturoidummin ylläpitää suhteita korkeakouluihin myös työntekijöidensä alumniuden kautta? Haasteena partneriyhteistyössä olemme huomanneet, että harva organisaatio kerää systemaattisesti tietoa työntekijöidensä koulutustaustasta tai jos kerää, on sen hyödynnettävyys heikkoa.

Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä on myös se, että keräämme valtavasti tietoa erilaisista lähteistä (omat kyselyt työnantajille ja opiskelijoille, muiden tekemät kyselyt ja tutkimukset), mutta niiden analysointi on hyvin pintapuolista eikä ristiinanalysointia eri aineistojen välillä juuri ole. Ulkoisten suhteiden keräämän palautteen suhteen jatkotoimenpiteenä on niiden systemaattinen kehittäminen ja uudistaminen tarvittavilta osin. Lisäksi muun tutkimustiedon hyväksikäyttämisen tulee olla järjestelmällisempää.

Erilaisten viestintä- ja vaikuttamiskeinojen jatkuva tutkiminen on tärkeää jatkossa. Viestintäkanavat kehittyvät jatkuvasti, samoin opiskelijoiden tapaa seurata niitä. Eri medioiden sisältöjen muoto muuttuu jatkossa entistä enemmän visuaaliseen suuntaan ja tämän hyödyntäminen työnantajamielikuvan rakentamisessa on erityisesti oltava agendalla. Videot, kuva ja muut visuaaliset keinot ovat menneet monella tapaa tekstin ohi.

LÄHTEET

Aaker, J. 1997. The Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research* Vol. XXXIV (August 1997), 347-356).

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu 2012. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun strategia 2013-16. Viitattu 17.12.2015. Aalto Inside. https://inside.aalto.fi/download/attachments/28619253/aalto_biz_strategia_2013_2016.pdf?version=1&modification-Date=1389189744256&api=v2

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu 2015. Partneriohjelma – avainainutlaatuiseen yhteistyöhön. http://biz.aalto.fi/fi/cooperation/for_corporations/partnerships/

Aarnisalo, H., Iivonen, J., Lempiäinen, P. 2013. Verkostoja ja viestintää – kohti toimivaa työelämäyhteistyötä. Turun yliopisto, Ohjauksen ja koulutuksen tukipalvelut, Lähde työelämään -hanke. Viitattu 7.1.2016. <http://issuu.com/lahdetyoelamaan/docs/verkostojajaviestintaa>

Ambler, T., Barrow, S. 1996. The employer brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 4.

Anttila, P. 2007. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Viitattu 21.12.2015. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749.html>

Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (5th Edition). London, GBR: Kogan Page Ltd., 2012. ProQuest ebrary. Web. 1 December 2015.

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Vol. 9.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*.

Cable, Daniel M. & Turban, Daniel B. 2003. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*.

Christiaans, L. 2012. International employer brand management: a multi-level analysis of European students' preferences. Saksa: Springer Gabler. Dawsonera.

Collins, C.J. & Stevens, C.K. 2002. The Relationship Between Early Recruitment Related Activities and the Application Decisions of the New Labor Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87.

Davies, Gary 2008. Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*. Vol. 42.

Ellun Kanat Oy. 2012. Dialogi – Uusi työn on täällä. Terveisin Y. Haastekirja. Helsinki: Multiprint.

Duunitori 2015. Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 9.1.2016.
<http://rekrytointitutkimus.fi/>

The Economist Intelligence Unit. 2012. CFO perspectives - How HR can take on a bigger role in driving growth. Viitattu 21.5.2015.
<http://www.oracle.com/us/c-central/cfo-solutions/eiu-ibm-oracle-cfo-report-1877303.pdf>

Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*.

Franca, Valentina & Pahor, Marko 2012. The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*. Vol. 3.

Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R. 2010. *Managing Human Resources*. 6. uud. New Jersey, USA: Pearson Education Limited.

Great Place to Work. Viitattu 20.12.2015 <http://www.greatplacetowork.fi/>

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L .C., Piercy, N. 2013. *Principles of Marketing*. Sixth European Edition, Essex, Iso-Britannia: Pearson Education Limited.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. 2012. *Marketing Management*. 2. uud. p. Essex, Iso-Britannia: Pearson Education Limited.

Lievens, F., Highhouse, S. 2003. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 56, No. 1. Sivut 75-102.

McKinsey 2014. The digital tipping point: McKinsey Global Survey results. Viitattu 6.1.2016. http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/the_digital_tipping_point_mckinsey_global_survey_results

Moroko, Lara & Uncles, Mark D. 2008. Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*. Vol. 16, No. 3.

Mosley, R. 2014. Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. Viitattu 6.12.2015. Saatavissa EBSCOhost-tietokannassa: <https://teemu-tomcat.linneanet.fi/vwebv/holdingsInfo?bi-bId=713427>

Newell, S. 2009. Assessment, selection and evaluation. Teoksessa Leopold, J. & Harris, L. 2009. *The Strategic Managing of Human Resources*. 2. painos. Gosport, UK: Pearson Education Limited, 153–188.

Opetushallitus. 2014. Yliopistojen opiskelijavalintojen tulokset valmiit, seuraava yhteishaku yhteinen ammattikorkeakoulujen kanssa. Viitattu 20.12.2015. http://www.oph.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/yliopistojen_opiskelijavalintojen_tulokset_valmiit_seuraava_yhteishaku_yhteinen_ammattikorkeakoulujen_kanssa

Ora, J. 2014. Työnantajabrändin viestintä organisaation verkkosivuilla – genrenäkökulma. Aalto-yliopiston kauppa- ja liiketoiminnan korkeakoulu. Markkinoinnin ja viestinnän laitos. Talouselämän viestinnän koulutusohjelma. Pro gradu - tutkielma. http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13813/hse_et-thesis_13813.pdf

PwC 2014. The talent challenge: Adapting to growth. 17th Annual Global CEO Survey. Viitattu 6.1.2016. <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/ceosurvey-talent-challenge.jhtml>

Rampl, L., Kenning, P. 2014. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*. Vol. 48. No. 1/2. Sivut 218-236. Saatavissa Emerald-tietokannassa: <http://emeraldinsight.com/0309-0566.htm>

Rosethorn, H. 2009. *Employer Brand*. Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Group. ProQuest ebrary. Web. 1 December 2015.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Menetelmäopetuksen tietovaranto, KvaliMOTV. Viitattu 12.12.2015. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Sijoitus tulevaan. Yritys-oppilaitosyhteistyö osaamisen kehittäjänä. 2012. Elinkeinoelämän keskusliitto. Helsinki. Viitattu 7.1.2016. <http://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-Sijoitus-tulevaan.pdf>

T-Media. 2015. Työnantajakuva. Viitattu 20.12.2015 <http://www.t-media.fi/tyonantajakuva/>

Tashakkori, A., Teddlie, C. 1998. *Mixed Methodology – Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Yhdysvallat: SAGE Publications.

Universum Finland 2015. *Ideal Employer Rankings*, Aalto University School of Business. Koulukohtainen raportti.

Universum 2015. 2020 Outlook Part 1: The Future of Employer Branding – State of Employer Branding. Viitattu 6.1.2016. <http://universumglobal.com/top-10-stories-2015/>

Universum 2015. 2020 Outlook Part 2: The Future of Employer Branding – The Employer Brand Misalignment. Viitattu 6.1.2016. <http://universumglobal.com/top-10-stories-2015/>

Universum 2015. 2020 Outlook Part 3: The Future of Employer Branding – Talnet Inside Out. Viitattu 6.1.2016. <http://universumglobal.com/top-10-stories-2015/>

Universum 2015. 2020 Outlook Part 4: The Future of Employer Branding – Using Social Media for Talent Attraction. Viitattu 6.1.2016. <http://universumglobal.com/top-10-stories-2015/>

Universum 2015. Ideal Employer Rankings. <http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/>

Ura- ja rekrytointipalvelut 2015. ARENA-messujen työnantaja- ja opiskelijakyselyjen tulokset 2008-15.

Ura- ja rekrytointipalvelut 2015. Opiskelija-asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset 2008-15.

Ura- ja rekrytointipalvelut 2015. Tapahtumien tyytyväisyyskyselyiden tulokset 2008-15.

Uratie-työnantajamielikuvatutkimus. 2014. Talentum. Viitattu 16.1.2016. http://www.talentum.com/multimedia/archive/00110/Ty_nantajamielikuva_110292a.pdf

Yliopistolaki (YoL). Viitattu 13.12.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558>

Haastattelut

Sjövall, J. 2015. Maajohtaja. Universum. Haastattelu 28.5.2016.

BRÄNDIN PERSONALLISUUDEN ULOTTUVUUDET

Aakerin mallin mukaiset persoonallisuuden ulottuvuudet, niiden osa-alueet ja näiden luonteenpiirteet. (Aaker, 354)

Vilpittömyys	Maanläheinen	maanläheinen perhekeskeinen pikkukaupunkimainen
	Rehellinen	rehellinen vilpitön aito
	Tervehenkinen	tervehenkinen omaperäinen
	Iloinen	iloinen tunteellinen ystävällinen
Jännitys	Uskalias	uskalias trendikäs jännittävä
	Eloisa	Eloisa "cool" nuori
	Mielikuvituksekas	mielikuvituksekas ainutlaatuinen
	Ajanmukainen	ajanmukainen itsenäinen moderni
Kyvykkyys	Luotettava	luotettava ahkera varma
	Älykäs	älykäs tekninen järjestynyt
	Menestyksekas	menestynyt johtaja luottavainen
Hienostuneisuus	Yläluokkainen	yläluokkainen hohdokas hyvännäköinen
	Viehättävä	viehättävä naisellinen tasainen
Kovuus	Ulkoilmahenkinen	ulkoilmahenkinen miehekäs Western
	Kova	kova karu

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijoiden preferenssit työnantajien yhteydenotolle vuosina 2014 ja 2015

Miten haluat mieluiten tutustua työnantajiin tai näiden tarjoamiin uramahdollisuuksiin?

vastaajien määrä **2015** **2014**
107 132

	yht		yht	
	kpl	%	kpl	%
lähettävät sähköpostitse viestejä ura- ja rekryointipalveluiden kautta	52	49 %	83	63 %
esittäytyvät Kauppakorkeakoulun päärakennuksen ala-aulassa	26	24 %	29	22 %
järjestävät työnantajaesittelyn Kauppakorkeakoululla	24	22 %	39	30 %
järjestävät työnantajaesittelyn työnantajan omissa tiloissa	34	32 %	38	29 %
osallistuvat CV-klinikalle	22	21 %	25	19 %
osallistuvat työnhaun koulutuksiin	19	18 %	25	19 %
osallistuvat urasuunnittelua tukeviin tapahtumiin	11	10 %	19	14 %
jättävät työpaikkailmoituksen Aalto CareerWebiin	64	60 %	84	64 %
ilmoittavat Facebookissa (Aalto University Career Services) mm. tapahtumista ja trainee-hausta	23	21 %	28	21 %
osallistuvat ARENA-messuille	42	39 %	43	33 %
teettävät opiskelijoilla yritysprojekteja	37	35 %	50	38 %
muu tapa, mikä? ⁽¹⁾	2	2 %	2	2 %
yht	356		465	

⁽¹⁾ Muina tapoina mainittiin muun muassa: osallistumalla ainejärjestöjen uraan liittyviin teemailtoihin tai muuhun opiskelijajärjestöjen toimintaan.

URA- JA REKRYTOINTIPALVELUIDEN KÄYTTÖASTE 2015

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijoiden opiskelijakysely 2015

Mitä seuraavista palveluistamme olet käyttänyt tai missä tapahtumissamme olet käynyt?

Vastaajien määrä yhteensä 108, vastauksia annettu yhteensä 404

	kpl	%
Aalto CareerWeb työpaikkailmoitukset	94	87 %
ARENA-messut	77	71 %
Viestintä (Facebook, sähköpostineuvonta, uutiskirje, CareerWeb-uutiset)	50	46 %
Aalto CareerWeb kirjalliset materiaalit	46	43 %
Työnantajatilaisuudet (aulassa tai muualla koululla)	38	35 %
Työnhaun koulutukset	31	29 %
CV-klinikat (työnantajien edustajat)	29	27 %
Henkilökohtainen neuvonta toimistolla	15	14 %
Uratilaisuudet (esim. Tenttaa työnantajaa)	12	11 %
Harjoitteluapurahat ja korkeakouluharjoittelu	11	10 %
En ole käyttänyt / käynyt, miksi et?	1	1 %

(Ura- ja rekrytointipalvelut 2015)

URA- JA REKRYTOINTIPALVELUIDEN OPISKELIJOILTA SAAMAT ARVOSANAT 2015

Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin palveluihimme tai tapahtumiimme?

	su	en	yht
vastaajien määrä	92	15	107
	su	en	yht
Henkilökohtainen työnhaun neuvonta ja uraneuvonta (U&R toimistolla)	3,47	3,50	3,48
Työnhaun koulutukset	3,03	2,70	2,96
Tenttaa työnantajaa / Career Event with KY ¹	3,38	2,90	3,11
Muut uratilaisuuudet	3,00	2,64	2,91
CV-klinikat (työnantajien edustajat)	3,36	3,33	3,35
ARENA-messut	3,14	3,08	3,13
Työnantajien näkyvyys aulassa	2,73	2,90	2,76
Kesätöihin! -tapahtuma aulassa	2,50	2,86	2,58
Yhteensä	3,01	2,96	3,00

¹ englanninkielisellä lomakkeella eri vaihtoehto

(Ura- ja rekrytointipalvelut 2015)

ARENA-MESSUJEN TYÖNANTAJAPALAUTE 2015

Mikä sai organisaationne osallistumaan messuille?

Halusimme kertoa opiskelijoille organisaatiostamme ja toiminnastamme	35	35 %
Halusimme myydä ja markkinoida organisaatiomme tuotteita ja/tai palveluita	11	11 %
Halusimme parantaa työnantajakuvaamme opiskelijoiden keskuudessa	31	31 %
Halusimme rekrytoida uusia työntekijöitä/kesätyöntekijöitä	29	29 %
Halusimme ylläpitää ja/tai luoda kontakteja opiskelijoihin	28	28 %
Halusimme tuoda oman näkökulmamme pääainettaan valitsevien tietoon	10	10 %
Osallistuimme messuille muusta syystä, mistä?	1	1 %
	99	

Saavutitteko (edellisessä kohdassa mainitsemanne) tavoitteet?

Kyllä	32	82 %
Emme	0	0 %
Osittain	7	18 %
	39	

Miltä osin ette:

- Olisimme halunneet tavoittaa enemmän suomenkieltä osaavia opiskelijoita.
- volyymi oli melko pientä ministändeillä
- Vaikea sanoa pelkän messupäivän perusteella, onko työnantajakuvaamme parantunut. Toivottavasti! Rekrytoinneistakaan ei voi heti sanoa.
- Olimme mukana ensimmäistä kertaa, olimme uusi, tuntematon toimija.
- Ei voi vielä tietää
- Kovin paljon meidän kohderyhmään kuuluvia ei löytynyt, mutta mukavaa oli silti :)

(Ura- ja rekrytointipalvelut 2015a)

ARENA-MESSUJEN 2011-15 OSALLISTUJIEN KIINNOSTAVUUS

ARENA-messuille vuosina 2011-15 osallistuneiden työnantajaorganisaatioiden sijoitukset opiskelijapalautteen ”Mielenkiintoiset työnantajat” kysymyksessä

SJOITUKSET	2011	2012	2013	2014	2015
3M			13	7	6
Aalto BIZ Startup Center	25	24	30	24	27
Aalto-yliopiston HR				29	35
ABB		16	23		
Academic Work	13		15	19	27
Accenture	6	6	15	8	3
Accountor	24	28	31	29	
Affecto					26
Ahlstrom Group	25	26			
Air Liquide Finland		27			
Alma / Monster		18			29
Arla Ingman	13	7	7	12	
aTalent Recruiting					16
August Associates	20	18			
Avaus Marketing Innovations					30
Basware	24	18	27	23	24
BearingPoint	24	26	30	23	25
Bloomberg				4	8
British American Tobacco	15	14	11		
Capacent	29	29			
Capgemini Consulting	23	20	27	22	30
Cargotec	23				
CGI	20			27	27
Cisco				22	
Citi	16		19	15	
Danone	17	14			
Danske Bank	16		14	16	23
Deloitte	9	10	16	19	18
DHL	22				
Dream Broker		27	27		
Dropbox				3	
eCraft Referre			31	30	34
Eduhouse	28				
Eilakaisla	25		31	31	
Enfo				22	33
Exove	28				
EY	10	5	10	13	15
Fazer		13	6	5	4
Fennia-ryhmä	26	25	25	21	

Opiskelijoiden työnantajamielikuvat – miten niihin vaikutetaan

FIM	17	18			
Finnair					5
Fiscales		26			
Fortum		19		21	
Gainer					34
Genero Digital Marketing Agency	28				
Google	1				
Grant Thornton		25	28	26	
H&M					1
Handelsbanken	12	17	18	18	19
Hartwall	5	12	11	11	
Helsingin kaupunki	22	27	24	24	31
Helsinki Sales Academy	29				
Hilti	27	25	20	20	29
IBM	13				
Kesko	25				
KONE	8	8	4	5	9
KPMG	13	15	22	13	19
Kuntarahoitus	27	27	31	28	34
Kuntarekry.fi				26	33
L'Oréal	3	1	2	1	2
Lidl Suomi				25	17
Lindström	25	28		25	
Lundalogik		29			
LähiTapiola	18	22	27	25	
Magenta Advisory					32
Magenta Advisory	21	24	31	28	
Mandatium Life	20	18	29	22	27
Meltwater Group	19	26	28	27	
Metso	27	25	22		
Microsoft					13
Mountbatten New York Programme					21
Neste Oil	20	21		11	
Nestlé			6	6	13
Nets			29		
Nissan			9		
Nokia		9	13	9	14
Nordea	7	17	12	11	10
Nordic Healthcare Group	20	25	33	24	
Nordnet	21		21		
OP	12	18	24	20	11
Oracle		28			
Outokumpu	27	27	28		
Philip Morris	21	23		23	
Philips	25				28
Posti					
Procter & Gamble	2	4	3	12	22

Opiskelijoiden työnantajamielikuvat – miten niihin vaikutetaan

Proffice Finland	28				
Psycon	23	28			
PwC	11	15	22	12	20
Rovio	4	2			29
Ruukki	21	27			
Samsung Electronics				21	
Sanoma	7			17	
Schibsted Media Group					30
SEB	14	18	17	16	26
Sinebrychoff		25			
SOK	16	20		23	
S-Pankki					31
Stora Enso	23	11	19	21	24
Strategy&	14	15	19	19	32
StudentWork Sharper		28	26		
TalentConnect				23	
TalentGate					35
TalentVectia	28	25	32	29	34
The Boston Consulting Group	7			14	
Tieto	20	25	25	14	30
Trainers' House			29		29
Työeläkeyhtiö Elo					34
UBS					23
Ulkoministeriö			5		14
Unilever	2	3	1	2	7
Universum	21	27			
UPM	21	19		10	12
Vainu.io					27
Vaisala	21				
Valio		5	8		
Visma	29	27			

(Ura- ja rekrytointipalvelut 2015a)

UNIVERSUMIN TYÖNANTAJAMIELIKUVATUTKIMUS 2012–2015 SUOMESSA

Houkuttelevimmat työnantajat kaupan alan korkeakouluopiskelijoiden (ml. yliopistot ja ammattikorkeakoulut) parissa 2015, sijoitukset 1-75.

Organisaatio	Sijoitus 2012	Sijoitus 2013	Sijoitus 2014	Sijoitus 2015
KONE	2	2	3	1
Nordea	6	1	1	2
Fazer	3	4	7	3
Finnair	1	7	2	4
L'Oréal	7	12	9	5
OP	13	3	5	6
Lumene	10	13	11	7
MTV	11	17	13	8
Rovio	-	9	6	9
Microsoft	9	15	16	10
Marimekko	-	10	14	11
EY	15	11	15	12
Stockmann	4	6	8	13
Ulkoasiainministeriö	-	-	10	14
Suomen Pankki	12	8	12	15
S-ryhmä	8	5	4	16
Boston Consulting Group	44	48	37	17
Danske Bank	19	22	18	18
IKEA	18	23	26	19
YLE	17	29	22	20
PwC	28	19	21	21
Valtiovarainministeriö	16	14	20	22
KPMG	22	18	27	23
Management Events	43	51	23	24
Unilever	20	44	40	25
Nordic Investment Bank	-	-	-	26
Fiskars	27	34	29	27
Valio	25	24	24	28
IBM	33	45	44	29
McKinsey & co	29	47	56	30
LähiTapiola	58	28	28	31
Hartwall	23	26	26	32
Accenture	14	25	49	33
Suunto	34	37	42	34
Wärtsilä	30	31	31	35
Paulig Group	53	39	38	36

Opiskelijoiden työnantajamielikuvat – miten niihin vaikutetaan

Procter & Gamble	32	56	59	37
Nokia	5	16	51	38
Neste Oil	49	32	48	39
Verohallinto	31	20	19	40
Finpro	36	40	33	41
Deloitte	26	27	45	42
Sanoma	24	52	52	43
Veikkaus	-	42	32	44
Alma Media	48	55	58	45
UPM	35	35	46	46
Amer Sports	41	50	36	47
Kesko	21	21	17	48
Finanssivalvonta	46	30	43	49
ABB	40	46	34	50
Sinebrychoff	45	36	41	51
Helsingin kaupunki	37	33	35	52
Alko			30	53
Handelsbanken	57	54	50	54
Stora Enso	39	58	57	55
Nordnet	86	60	61	56
If	54	49	39	57
Orion	56	64	69	58
Metso	42	57	54	59
SEB	75	84	66	60
Mandatum Life	80	59	60	61
Kela	62	43	53	62
Fortum	47	38	64	63
Puolustusvoimat	61	41	47	64
DHL	50	70	63	65
Aktia	51	53	55	66
Bayer	77	88	74	67
Tampereen kaupunki	69	67	65	68
Accountor			76	69
RAY			62	70
Lidl			96	71
Konecranes	67	73	73	72
Suomen Nestlé		66	68	73
Turun kaupunki	74	79	70	74
Bain & Company	95	91	89	75

(Universum 2015e)

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN