



Turun yliopisto
University of Turku

OPIKELIJOILLE SUUNNATTU TYÖNANTAJABRÄNDÄYS

Tarkastelussa Turun kauppakorkeakoulu ja sen sidosryhmät

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
KTK Ristomatti Vahe

Ohjaaja:
KTT Ulla Hakala

16.06.2017
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus tutkielmaan	7
1.2	Tutkielman tarkoitus ja rajaus	9
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	TYÖNANTAJABRÄNDÄYS JA YLIOPISTO-OPISKELIJOIHIN KOHDISTUVA MARKKINOINTI	14
2.1	Tutkielmalle merkityksellisten termien määritelmät.....	14
2.1.1	Työnantajabrändin käsitteen merkitys, synty ja määritelmä.....	14
2.1.2	Työnantajabrändäykselle merkityksellistä käsitteistöä.....	18
2.1.3	Yliopisto-opiskelijoiden erityispiirteet sekä katsaus Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden uratutkimusvastauksiin	20
2.2	Työnantajabrändin rakentaminen.....	24
2.2.1	Työnantajamielikuvien rakentamisen kaksi puolta: ulkoinen ja sisäinen työnantajabrändäys.....	24
2.2.2	Työnantajamielikuvan rakennusprosessi	26
2.2.3	Markkinointiviestintä osana työnantajamielikuvien rakentamista...	29
2.3	Työnantajabrändäyksen tavoitteet, analysointi ja konkretisointi	34
2.3.1	Työnantajabrändäyksen tavoitteet	34
2.3.2	Työnantajamielikuvan analysointikeinot	38
2.3.3	Työnantajabrändäysprojekti käytännössä ja tutkielman teoreettinen viitekehys	41
3	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	46
3.1	Laadullinen teemahaastattelututkimus	46
3.2	Aineistonkeruu	48
3.3	Tutkimuksen operationalisointi, aineiston analysointi ja laadun sekä luotettavuuden arviointi.....	53
4	TYÖNANTAJABRÄNDÄYS YLIOPISTON, YRITYSTEN JA OPISKELIJOIDEN NÄKÖKULMASTA.....	56
4.1	Turun kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisön näkemys työnantajabrändiä kehittävästä yritysyritysteistyöstä.....	56
4.1.1	Yliopistoyhteisön edustajien näkemykset yritysyritysteistyön ja työnantajabrändäyksen merkityksestä	56
4.1.2	Korkeakouluyhteisön näkemys työnantajabrändäystä tukevan yritysyritysteistyön nykytilasta	61

4.1.3	Yliopistoyhteisön näkemys yritysysteistyön tulevaisuudennäkymistä ja haasteista Turun kauppakorkeakoulussa.....	72
4.2	Opiskelijat yrityksen työnantajabrändäysstrategian kohderyhmänä.....	82
4.2.1	Yritysten näkemykset työnantajabrändäyksestä ja sen merkityksestä	82
4.2.2	Yritysten nykyisin toteuttama työnantajabrändäys.....	94
4.2.3	Yritysten arviot työnantajabrändäyksen tulevaisuudennäkymistä ja haasteista.....	107
4.3	Opiskelijoiden kokemukset yritysten työnantajabrändäyksestä.....	116
4.3.1	Opiskelijoiden näkemykset yritysten työnantajabrändejä tukevasta yritysysteistyöstä ja sen merkityksestä.....	116
4.3.2	Opiskelijoiden kokemukset työnantajabrändäyksen ja sitä tukevan yritysysteistyön nykytilasta	125
4.3.3	Opiskelijoiden näkemykset työnantajabrändäystoimenpiteiden haasteista ja tulevaisuudennäkymistä	133
5	JOHTOPÄÄTÖKSET, SUOSITUKSET JA RAJOITTEET	142
5.1	Tutkielman teoreettiset johtopäätökset	142
5.1.1	Opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen ja yritysysteistyön merkitys	142
5.1.2	Opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen nykytila	144
5.1.3	Opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen haasteet ja tulevaisuudennäkymät	145
5.2	Käytännön suositukset, tutkielman rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset	147
5.2.1	Suosituksat yliopistoyhteisölle	147
5.2.2	Suosituksat yrityksille.....	149
5.2.3	Tutkielman rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset	150
6	YHTEENVETO.....	151
	LÄHTEET.....	153
	LIITTEET	159
	LIITE 1: Teemahaastattelukysymykset yliopiston edustajille.....	159
	LIITE 2: Teemahaastattelukysymykset yrityksille.....	161
	LIITE 3: Ryhmähaastattelukysymykset opiskelijoille	163

KUVIOT

Kuvio 1	Tutkielman empiirisessä osuudessa hyödynnetty triangulaatio	12
Kuvio 2	Yritysten rekrytointibudjettien jakautuminen.....	17
Kuvio 3	Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden tärkeimpinä pitämät työllistymistä auttavat palvelut.....	23
Kuvio 4	Ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändäyksen yhteys WOMin ja eWOMin välityksellä.....	25
Kuvio 5	Työntekijöiden laadun ja yrityksen tarjonnan laadun yhteys	34
Kuvio 6	Työnantajabrändäyksen viitekehys	35
Kuvio 7	Rekrytointikustannusten muodostuminen	37
Kuvio 8	Philipsin työnantajamielikuvakyselyn tutkimuskenttä.....	42
Kuvio 9	Tutkielman teoreettisen viitekehyksen ja empirian rooli tutkielmassa44	
Kuvio 10	SOSTAC-mallista johdettu teemajako	48
Kuvio 11	TSE Collaboration Hub – ehdotus TSE:n yritysysteistyöpalveluiden organisoimiseksi asiakkuusjohtajan toimen avulla	148

TAULUKOT

Taulukko 1	Työnantajabrändin määritelmiä.....	15
Taulukko 2	Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden työelämän arvostuksen kohteet suhteessa koko Suomen opiskelijoiden keskiarvovastauksiin22	
Taulukko 3	SOSTAC-mallin rakenne.....	28
Taulukko 4	Työnantajabrändäykseen soveltuvia markkinointiviestinnän keinoja	30
Taulukko 5	Tehokkaimmat työnantajabrändäyksen markkinointiviestinnän keinot31	
Taulukko 6	Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden näkemykset yrityksistä työnantajana.....	40

Taulukko 7	Tutkimuksen haastattelut yliopiston edustajille	50
Taulukko 8	Tutkimuksen haastattelut yrityksille	50
Taulukko 9	Opiskelijaryhmähaastatteluun osallistuneet opiskelijat.....	52
Taulukko 10	Tutkielman operationalisointitaulukko.....	53
Taulukko 11	Yliopiston edustajien näkemykset työnantajabrändistä	56
Taulukko 12	Turun kauppakorkeakoulun yritysysteistyön palveluportfolio	64
Taulukko 13	Turun KY:n palveluportfolio.....	67
Taulukko 14	Tutkimuksen yritykset yritysten edustajien kuvaamana	82
Taulukko 15	Yrityksen näkemykset työnantajabrändistä.....	86
Taulukko 16	Yritysten näkemykset nykyisistä ja toivotuista työnantajabrändeistään	95
Taulukko 17	Opiskelijoiden arvostamat ominaisuudet työnantajassa.....	119
Taulukko 18	Opiskelijoiden mielikuvat tutkielmassa käsiteltävistä yrityksistä....	122
Taulukko 19	Merkittävimmät tutkimuksessa havaitut haasteet opiskelijoille suunnatulle työnantajabrändäykselle ja sitä tukevalle yritysysteistyölle	146

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkielmaan

Alati kiristynyt kilpailu toimialalla kuin toimialalla on pakottanut yritykset arvioimaan ja kehittämään erottautumistekijöitään ja siten kilpailuetujaan. Yritykset käyttävät huomattavasti aikaa ja rahaa rakentaakseen vahvoja kuluttajabrändejä, mutta samaan aikaan he unohtavat yrityksen maineen rakentamisen työnantajana (Mosley 2016). Tilanne voidaan nähdä ongelmallisena, koska yritysten taustalta löytyvät ihmiset voidaan kokea yhtenä tärkeimmistä kilpailueduista (Global recruiting trends report 2017). Ajatusta tukee Berthonin ym. (2005, 152) näkemys siitä, että inhimillinen pääoma koetaan yhdeksi nykyajan keskeisimmistä kilpailueduista. Haasteita on kuitenkin havaittavissa, sillä ikääntyvien huippuosaaajien eläköitymiset luovat haasteita yritystoiminnalle (Gandossy & Kao 2004, 16; Gaddam 2008, 46). Ongelmia lisäävät entisestään työvoiman sitouttamisongelmat; työntekijöiden työtyytyväisyys ei ole toivottavalla tasolla (Bersini 2014). Gallupin tekemä tutkimus tukee väitettä esittämällä, että vain 13 % maailman työntekijöistä on sitoutuneita työpaikkaansa (Crabtree 2013). Inhimillisen pääoman turvaamiselle on siis selkeää tarvetta.

Työntekijöitä on perinteisesti yritetty sitouttaa hyvällä palkalla ja työsuhte-etuilla. Tällaiset yksittäiset myyntiargumentit eivät kuitenkaan toimi tarpeeksi tehokkaina ajureina kilpailussa parhaista työntekijöistä (Ambler & Barrow 1996). Ei tulekaan siis yllätyksenä, että yritysten kohtaamat haasteet ovat johtaneet parempien ja kokonaisvaltaisten ratkaisumallien etsimiseen. Yhtenä potentiaalisimmista ratkaisuista voi nähdä 1990-luvulta lähtöisin olevan työnantajabrändäyksen¹ idean: koko aihetta tulisi lähestyä ja johtaa yhtenä kokonaisuutena yksittäisten rekrytointikannusteiden sijaan (Barrow & Mosley 2005, 3–4). Ideassa yhdistetään markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöhallinnon osaamista ja lopputuloksena yritykselle saadaan uusi työnantajabrändäyksen toimialue. Sen tehtävä on yksinkertainen: johtaa yrityksen työnantajamielikuvan rakentamista niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. (Sehgal & Malati 2013, 61). Kokonaisuudella saadaan varmistettua sekä nykyisten työntekijöiden työtyytyväisyyttä että potentiaalisten työntekijöiden houkuttelun toimivuutta.

Kohderyhmät määräävät tehokkaan viestinnän ja markkinoinnin keinot. Ei olekaan siis ihme, että työnantajabrändäyksessä, kuten muissakin brändäyksen suuntauksissa, kohderyhmäjoolla on suuri merkitys. Tällaisia jaottelukriteereitä on yrityksestä riippuen useita, mutta yhtenä yksinkertaisena jaottelukriteerinä voidaan käyttää erilaisen työkokemuksen omaavia, kuten opiskelijoita, vastavalmistuneita ja jo kauemmin

¹ Engl. employer brand

työelämässä olleita yksilöitä. (vrt. Universum 2017.) Kun tähän lisätään periaate siitä, että brändit muodostuvat pääasiassa ajan myötä (ks. Kapferer 2008, 11), on loogista olettaa, että sama koskee myös brändisuhteiden muodostumista yksilötasolla. Onnistuneen brändisuhteen mittaamiseen keskittyvät keskustelut tukevat ajatusta ainakin osittain: osa yritysten johtohenkilöistä kokee, että brändisuhdetta tulee mitata lyhyellä aikavälillä saavutetuilla hyödyillä, kun vastaavasti toiset toivoisivat pidemmän aikavälin mittausta – viitaten juurikin laadukkaan brändisuhteen muodostumiseen pitkällä aikavälillä. (Schultz ym. 2015, 154.) Tällaiseen pitkän aikavälin teoriaan peilaten olisikin kannattavaa, että kohderyhmille suunnatun vuorovaikutuksen lisääminen aloitettaisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jolloin brändisuhde saataisiin rakennettua entistä vahvemmaksi. Tästä näkökulmasta katsottuna opiskelijoilla on erityisen merkityksellinen asema: opiskelijat ovat päässeet ikään, jolloin tulevaisuuden suunnittelu työpaikkatoiveineen alkaa konkretisoitua. Tällöin työnantajia arvioidaankin myös erityisen tarkasti.

Työnantajabrändäyksen uutuusarvo markkinointitieteelle, sen useat tarkastelukulmat sekä yritysten kasvava mielenkiinto aihealuetta kohtaan tekevät työnantajabrändäyksestä erinomaisen tutkimuskohteen. Yksi näistä työnantajabrändäyksen näkökulmista on opiskelijoille – yritysten ja oppilaitosten välisen yhteistyön avulla – suunnattu työnantajabrändäys. Koska aihealue on uusi, ja suurimman osan opiskelijoille suunnatusta työnantajabrändimarkkinoinnista voi olettaa tapahtuvan erityisesti opiskelijat kokoavassa korkeakouluympäristössä, kokonaisuutta on järkevää tarkastella kvalitatiivisella tutkimuksella ja esimerkkitapausta hyödyntäen. Tutkielmaa edeltäneen selvityksen (Vahe 2016) mukaan yritysten opiskelijoille suunnattu työnantajabrändäysaktiivisuus keskittyy pääsääntöisesti korkeakoulutetulle väestölle, kuten esimerkiksi teknillisten tai kauppatieteellisten yksiköiden opiskelijoille. Selvityksessä kävi ilmi lisäksi Turun kauppakorkeakoulun (myöhemmin myös TSE ja kauppakorkeakoulu) tavoitteet yritys yhteistyön kehittämiseksi. Tämä puolestaan johdatti tutkijan valitsemaan kauppakorkeakoulun esimerkkitapaukseksi.

TSE on Turun yliopiston alaisuudessa toimiva laaja-alainen kauppatieteellinen yksikkö, jonka yhtenä tehtävänä on tarjota laadukasta kauppatieteellistä koulutusta. Kauppakorkeakoulun missiona on tuottaa kansainvälisesti arvostettua ja vaikuttavaa tutkimusta ja oppimista. Yhdeksi asiantuntemuksen perustaksi mainitaan akateeminen yhteistyö sekä tiiviit ja pitkäaikaiset suhteet liike-elämään. (Turun kauppakorkeakoulu 2017.) Turun kauppakorkeakoulun opiskelijat ovat tyytyväisiä oppilaitokseensa ja kokevat koulutuksensa työllistäväksi, verkostoja rakentavaksi ja yleisesti hyväksi referenssiksi tulevaisuudelle (Universum talent research 2017). Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään tehokkaita opiskelijoille suunnattuja työnantajabrändäyksen keinoja. Tarkastelun kohteena käytetään Turun kauppakorkeakoulua sekä sen sidosryhmiä.

1.2 Tutkielman tarkoitus ja rajaus

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia yliopisto-opiskelijoille kohdistettuja työnantajabrändäyksen keinoja. Tarkastelussa hyödynnetään Turun kauppakorkeakoulun ja sen sidosryhmien – opiskelijoiden sekä yritysten – näkökulmia. Näitä tutkimalla voidaan lopulta myös päätellä, mitkä työnantajabrändäyksen keinoista koetaan tehokkaimpina. Tutkielman päämäärinä voi siten nähdä Turun kauppakorkeakoulun mission tukemisen, yritysten työnantajabrändimarkkinoinnin tehostamisen sekä opiskelijoiden uramahdollisuustietoisuuden kehittämisen.

Tutkimuksen tarkoitus voidaan jakaa seuraaviin osaongelmiin:

- Miten yliopisto voi vaikuttaa yritysten työnantajamielikuvien rakentumiseen korkeakoululla?
- Miten yritykset rakentavat työnantajamielikuvia yliopistoympäristössä?
- Miten opiskelijat kokevat yritysten työnantajabrändäyksen?

Jotta tutkielma voisi antaa mahdollisimman hyvän ja kattavan kokonaiskuvan työnantajamielikuvien rakentamisesta yliopistoympäristössä, työnantajabrändäystä käsitellään ensin kohderyhmäkeskeisyyttä laaja-alaisempana ilmiönä tutkielman teoriaosuudessa. Lisäksi koska pelkälle opiskelijakohderyhmälle suunnatusta markkinoinnista ei ole riittävästi syvällistä tutkimustietoa, opiskelijoille kohdistuva markkinointiteoria rajataan nykypäivän opiskelijat kattavaan milleniaalisukupolveen². Rajauksen huomiointi on erityisen tärkeää tutkimustulosten tarkastelun osalta: sukupolvea koskeva tutkimustieto on yleistävää ja kattaa siten opiskelijoiden lisäksi myös muissakin elämäntilanteissa olevia yksilöitä. Sukupolvea kuvaavan teorian lisäksi tutkielmassa hyödynnetään kolmannen osapuolen tutkimustietoa Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden mielipiteistä työnantajia kohtaan.

Aihealueeseen tutustumisen jälkeen työnantajabrändäystä siirrytään tarkastelemaan opiskelijakeskeisesti osaongelmien avulla. Tutkielmassa käytetään hyväksi aineistotriangulaatiota³ ja muodostetaan uusi, kolmesta opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen näkökulmasta muodostuva, malli. Triangulaatiota hyödynnetään läpi tutkielman. Malli jakautuu yliopistoon⁴, yrityksiin ja opiskelijoihin. Tässä tutkielmassa kaikkea yliopiston ja yritysten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä käsitellään yleisnimikkeellä *yritys yhteistyö* (yritysten näkökulmasta katsottuna

² Milleniaalin termillä tarkoitetaan Y-sukupolvea. Tarkempi määrittely käsitellään luvussa 2.1.3.

³ Triangulaatiolla tarkoitetaan aiheen tarkastelua useammasta kuin yhdestä näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141–142).

⁴ Koska opiskelijajyhdistyksiä voi pitää opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen kannalta merkittävänä sidosryhminä, tässä tutkielmassa yliopisto-termillä tarkoitetaan yliopistosta ja opiskelijajyhdistys Turun kauppatieteiden ylioppilaat ry:stä muodostuvaa Turun kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisöä.

yliopistoyhteistyö). Yhteistyön voi nähdä erittäin tärkeänä tutkimusongelman ratkaisun kannalta: tutkielmassa oletetaan, että kaikki yritysten ja yliopistojen väliset yhteistyömuodot ovat mukana vaikuttamassa yrityksen työnantajabrändin rakentumiseen opiskelijoiden kohderyhmälle.

Ensimmäisen osaongelman avulla selvitetään niitä työnantajabrändäyksen kannalta merkityksellisiä yritys-yhteistyön keinoja, joita yliopisto tarjoaa palveluportfoliossaan. Ongelmaa lähestymällä yritetään selvittää erityisesti koettuja ongelmakohtia sekä toimivina pidettyjä toimintamalleja. Toisen osaongelman avulla tarkastellaan puolestaan sitä, millä tavoin yritykset ylipäättään rakentavat työnantajamielikuviaan yliopistoilla. Tähän osaongelmaan perehtymällä yritetään selvittää eritoten ne keinot, jotka yritykset kokevat omasta näkökulmastaan onnistuneiksi. Kolmannen osaongelman avulla tarkastellaan opiskelijoiden kokemuksia yritysten hyvistä ja huonoista työnantajabrändäystoimista sekä mielipiteitä yliopiston osuudesta yritysten työnantajabrändäyksessä. Osaongelmia lähestytään teorian ja tutkielmassa suoritettavan empiirisen tutkimuksen avulla. Koska aiempaa syvällistä tutkimustietoa erityisesti opiskelijoille suunnatusta työnantajabrändäyksestä on erittäin niukasti, empiirisessä tutkimuksessa hyödynnetään laadullisen tutkimuksen keinoja.

Työnantajabrändäys jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen työnantajamielikuvien rakentamiseen, joiden eroja käsitellään luvussa 2.2.1. Tässä tutkielmassa empiria rajataan kuitenkin käsittelemään pääasiassa yrityksen ulkopuolelle suuntautuvia suunnitelmallisia ja konkreettisia työnantajamielikuvaa rakentavia markkinointitoimenpiteitä. Tutkimuksen rajauksesta huolimatta sisäinen työnantajamielikuvien rakentaminen tulee huomioida tutkimustulosten analysoinnissa, sillä sen vaikutusten odotetaan ilmenevän opiskelijoille suunnatun ryhmähaastattelun tuloksissa. Näitä sisäisten työnantajabrändäystoimenpiteiden vaikutuksia ja kehitysehdotuksia ei kuitenkaan tässä tutkielmassa tutkita.

Jotta tutkimuksen aineistosta saataisiin kaikki osapuolet (yliopisto, yritykset ja opiskelijat) kattava kokonaisuus, laadullisen tutkimuksen mukaiset haastattelut toteutetaan erikseen jokaiselle osapuolelle. Yliopiston ja yritysten haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluin, joiden tarkoituksena on syventää tietoa uudesta tutkimusaiheesta. Opiskelijoiden näkökulmaa selvitetään vastaavasti puolistrukturoidun teemarakenteisen ryhmähaastattelun avulla. Tutkielman kvalitatiivinen tutkimustapa ja teemahaastattelut luovat pohjaa mahdollisille jatkotutkimuksille. Tämän tutkielman tarkoituksena ei näin ollen ole muodostaa yleistettäviä malleja, vaan niiden pohdinta jätetään jatkotutkimusmahdollisuuksiin.

Empirian tulosten avulla voidaan lopulta löytää vastaus itse tutkimusongelmaan, ja muodostaa suuntaa-antavia suosituksia työnantajabrändäystoimenpiteille ja sitä tukevalle yritys-yhteistyölle. Näillä suosituksilla tavoitellaan hyötyä kaikille kolmelle tutkielmassa käsitellylle osapuolelle: yliopistolle, yrityksille ja opiskelijoille. Tutkielman

johtopäätöksissä pyritään löytämään tehostuskeinoja yritysten työnantajabrändäystoimille – hyöty yrityksille – yhdessä yliopiston palvelutarjonnan kehittämissuosituksen kanssa. Jälkimmäisen hyödyt voidaan jakaa edelleen kahteen osaan: yliopiston palveluportfolion kehitykseen – hyöty yliopistolle – sekä opiskelijoille suunnatun uramahdollisuustiedotuksen parantamiseen – hyöty opiskelijoille. Opiskelijoille suunnatun tiedottamisen kehittämisen merkitystä voi perustella opiskelijoiden kokemalla uramahdollisuuksien esittelyn puutteella tarkastelu yliopistossa; osa opiskelijoista kokee, ettei tulevaisuuden työllistymismahdollisuuksia tuoda tarpeeksi esille (Vahe 2016). Tutkielmaa edeltäneet keskustelut opiskelijoiden, yliopiston sekä yritysten edustajien kanssa ohjasivat tutkielman tarkoituksen ja rakenteen muodostumista.

Vaikka yliopistojen ja yritysten välinen yhteistyö ja työnantajabrändäys liittyvät läheisesti yhteen opiskelijakohderyhmän osalta, aiheesta ei ole tarjolla paljoakaan tieteellistä tutkimustietoa – muutamien yksityisten yritysten tutkimuksia lukuun ottamatta. Näin ollen tässä tutkielmassa esitetty kolmijako ja yritys yhteistyön merkityksen korostaminen – osana opiskelijoille suunnattua työnantajabrändäystä – tarkastelevat työnantajamielikuvien rakentamista uudesta näkökulmasta. Tutkielmalla pyritään näin tuottamaan arvokasta tietoa markkinointitieteelle.

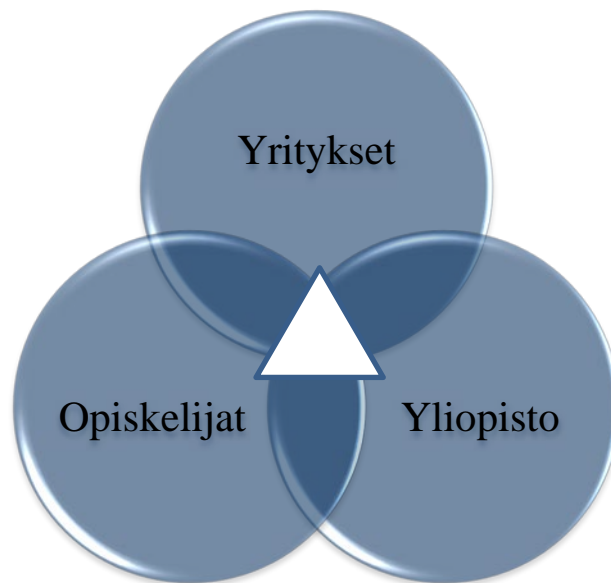
1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu perinteisen akateemisen pro gradu -tutkielman rungon mukaisesti. Ensin perehdytään työnantajabrändäyksen aiheeseen selvittämällä aihealueen aiempia tutkimuksia ja julkaisuja. Tämän jälkeen tutkimusaihetta käsitellään empiirisen tutkimuksen avulla. Päälujuja tutkielmassa on viisi.

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään työnantajabrändin ja siihen liittyvien käsitteiden terminologiaa sekä Y-sukupolven yliopisto-opiskelijoille suunnatun markkinoinnin perusteita. Työnantajabrändin ja siihen läheisesti liittyvien käsitteiden määritelmien läpikäynti on tärkeää aihealueen selkeyttämiseksi. Samaa voi sanoa luvussa tarkasteltavasta työnantajabrändin rakentamisen elementeistä, kuten sen jakautumista kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen työnantajabrändiin. Jakautumisen tarkastelu on välttämätöntä aiheen kokonaiskuvan muodostumisen kannalta – empiirisen tutkimuksen rajauksesta huolimatta. Muiksi työnantajamielikuvan rakentamisen elementeiksi tässä tutkielmassa luetaan itse rakennusprosessi sekä markkinointiviestintäkeinot. Luvun lopuksi selvitetään työnantajamielikuvien rakentamisen perimmäisiä tavoitteita ja analysointikeinoja sekä tarkastellaan työnantajabrändiprojektia käytännön esimerkin avulla. Esimerkillä pyritään konkretisoimaan onnistunutta työnantajabrändäysstrategian jalkautusta.

Tutkimuksen metodologiaan liittyvät seikat on koottu omaan lukuunsa. Luvun aluksi käsitellään syitä siihen, miksi laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmetodiksi. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan aineistonkeruuta. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen operationalisointia, analysointia sekä laatua ja luotettavuutta. Luvun tarkoituksena on näin ollen pohtia niitä seikkoja, joita kannattaa ottaa huomioon tutkimustuloksia tarkasteltaessa.

Tutkielman empiirinen osuus käsitellään omassa luvussaan. Empiria jakautuu kolmeen osaan osaongelmien eli opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen osapuolten – yliopisto, yritykset, opiskelijat – mukaisesti. Jokainen alaluku jakautuu edelleen tutkielmassa hyödynnettävien teemojen⁵ mukaisesti. Yliopistoa käsittelevässä alaluvussa tarkastellaan Turun kauppakorkeakoulun yrityksille suuntaamaa palveluportfoliota sekä yleisiä näkemyksiä työnantajabrändäystä edistävästä yritysysteistyöstä. Yrityksiä käsittelevässä alaluvussa käsitellään Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoille markkinoivien yritysten työnantajamielikuvien rakennusprosesseja. Empirian lopussa tarkastellaan opiskelijoiden kokemuksia ja näkemyksiä työnantajamielikuvien rakentumisesta ja sen merkityksestä opiskelijalle. Tutkielman empiirisen osuuden rakentumista havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkielman empiirisessä osuudessa hyödynnetty triangulaatio

Tutkielman empirian voisi tiivistää kuvion 1 mukaisesti työnantajien eli yritysten, yliopiston sekä opiskelijoiden yhteisten kosketuspisteiden tutkimiseksi. Koska tutkielman tarkoituksena on tutkia yritysten työnantajabrändäyksen keinoja yliopisto-

⁵ Tutkielman teemajako esitellään luvussa 3.1.

opiskelijoiden kohderyhmälle, keinoiksi hyväksytään myös suoraan yritysten ja opiskelijoiden välillä toteutettavat markkinointiviestinnän keinot.

Tutkielman johtopäätöksissä opiskelijoille suunnattua työnantajabrändäystä analysoidaan empiriasta ja teoriasta muodostuvana kokonaisuutena. Luku jakautuu teoreettisiin johtopäätöksiin, käytännön suosituksiin, tutkielman rajoitteisiin sekä jatkotutkimusehdotuksiin. Teoreettisissa johtopäätöksissä käsitellään aiemman kirjallisuuden kytköksiä tutkimuksessa saatuihin vastauksiin. Käytännön suosituksissa käydään läpi niitä käytännön asioita, joilla ylipisto ja yritykset voivat parantaa toimintaansa työnantajabrändiä kehittävän yritysysteistyön osalta. Viimeisessä alaluvussa käsitellään jatkotutkimusehdotuksia ja pohditaan tutkielman rajoitteita. Tutkielma päättyy koko tutkielman käsittävään yhteenvetoon. Se kokoaa yhteen tutkielman tarkoituksen, kiteyttää aiempaa kirjallisuutta ja lopulta ilmaisee lukijalle tutkimuksen pääkohdat ja tulokset. Tutkielman empiriassa hyödynnetyt teemakysymykset on liitetty tutkielman loppuun liitetietoina.

2 TYÖNANTAJABRÄNDÄYS JA YLIOPISTO- OPISKELIJOIHIN KOHDISTUVA MARKKINOINTI

2.1 Tutkielmalle merkityksellisten termien määritelmät

2.1.1 *Työnantajabrändin käsitteen merkitys, synty ja määritelmä*

Yritysten nykypäivänä kohtaama kilpailu toimialalla kuin toimialalla on pakottanut yritykset erottumaan kilpailijoistaan aiempaa enemmän (vrt. Rossman 2000, S13). Yhdeksi erinomaiseksi erottavuustekijäksi voisi mainita elämystalouden perusajatuksen – elämyksen arvon (ks. Pine & Gilmore 1998, 97–98). Ajatuksen mukaan nykypäivän ihmiset haluavat ennen kaikkea kokemuksia ja elämyksiä. Yhtymäkohdan työelämään voi löytää esimerkiksi nykyisen työvoiman näkemyksistä hyvän työnantajan ominaisuuksille (ks. milleniaaleihin keskittyvä luku 2.1.3). Tällaisen jatkuvasti muuttuvan liiketoimintaympäristön voi myös nähdä muuttaneen yritysten johtohenkilöiden suhtautumista yrityksensä markkinoinnillisiin päätöksiin. Näkemystä tukee esimerkiksi LinkedInin vuonna 2017 toteuttama kansainvälinen rekrytointitrenditutkimus, jonka mukaan 80 % yritysten rekrytointiprosessiin osallistuvista päättäjistä koki työnantajakuvan vaikutuksen suurena rekrytointiansa onnistumiselle. (Global recruiting trends report 2017.)

Työnantajabrändäyksen käsite on suhteellisen uusi. Termi, sekä sen taustalta löytyvä ajattelutapa, sai alkunsa 1980-luvulla, kun kokonaisuuden kehittäjä Simon Barrow koki yrityksen rekrytointikäytännöt tehottomiksi. Käsitettiin hän rekrytointi lähinnä työpaikkailmoitusten levittämisenä. (Barrow & Mosley 2005, 3.) Voisikin siis väittää, ettei rekrytoinnin kokonaisvaltaista ja laajaa merkitystä osana yrityksen imagoa oltu ymmärretty. Ajattelumallin isänä pidetty Barrow alkoi rakentaa työnantajabrändäyksen ideologiaa perinteisen brändinhallinnan ympärille: tarkoituksena olisi tehostaa rekrytointiprosessia käsittelemällä sitä yhtenä kokonaisuutena. Tausta-ajatus oli siis sama kuin missä tahansa brändin hallinnassa. (Barrow & Mosley 2005, 3–4.) Barrow toi työnantajabrändin käsitteen julki ensimmäisen kerran vuonna 1990, mutta tieteellinen määritelmä tehtiin kuitenkin vasta 1996 (ks. esim. Das & Rao 2012, 23; Barrow & Mosley 2005, xvi). Tällöin työnantajabrändin käsitettä kuvailtiin työpaikalle ominaisten ja kilpailijoiden tarjonnasta erottuvien etuuksien kokonaisuudeksi.⁶ Myös Amblerin ja Barrowin (1996) tutkimus osoittaa selvästi, että työnantajabrändäystä tulisi käsitellä nimenomaan kokonaisuutena, eikä yksittäisinä rekrytointimainoksina tai muina

⁶ *The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.* (Ambler & Barrow 1996, 187)

markkinointitoimenpiteinä. Samaan lopputulokseen ovat päätyneet myös useat muut tutkijat, joiden kehittämistä määritelmistä esitetään kooste taulukossa 1.

Taulukko 1 Työnantajabrändin määritelmiä

Määritelmän laatija(t)	Työnantajabrändin määritelmä (vapaa suomennos)
Ambler & Barrow (1996, 187)	Työpaikalle ominaisten ja kilpailijoiden tarjonnasta erottuvien käytännön asioiden, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuus
Berthon ym. (2005, 159–162)	Viidestä osasta muodostuva kokonaisuus: 1) Sosiaaliset arvot, jotka muodostuvat hyvien kollegoiden, tiimihengen, työympäristön merkityksellisyydestä, 2) Mielenkiinnosta peräisin olevat arvot, kuten yrityksen tarjoamat innovatiiviset tuotteet, ja vapaus työntekijöiden luovuuteen 3) Taloudelliset arvot, eli kompensaation merkitys 4) Itsensä kehittämiseen liittyvät arvot, kuten tunnustusten saanti, ja työn hyödyt tulevaisuutta ajatelle, 5) Soveltamisen arvot, eli työntekijän oman osaamisen soveltamiselle tarjotut mahdollisuudet
Minchington (2011)	Yrityksen työntekijöiden sekä sidosryhmien mielikuva yrityksestä, jossa viihtyy
Lloyd (2002) Robertsonin ja Khatibin (2012, 32) mukaan	Yrityksen nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille viestimä, olemme haluttu työnantaja -sanoma
Moroko & Uncles (2008, 166)	Psykologinen sopimus yrityksen ja työntekijän välillä
Mossevelde (2014)	Yrityksen identiteetti

Kuten taulukosta 1 ilmenee, työnantajabrändäykselle on useita määritelmiä. Amblerin ja Barrowin vuonna 1996 laatimasta lähtöasetelmasta, jossa työnantajabrändiä pidettiin työpaikalle ominaisten ja kilpailijoiden tarjonnasta erottuvien etujen kokonaisuutena, on saatu muunneltua useita erilaisia versioita. Esimerkkeinä voidaan nostaa Berthonin ym. (2005, 159–162) laajennus, jossa työnantajabrändi nähdään muodostuvan viidestä eri arvosta sekä Minchingotnin (2011) tiivistys, jossa työnantajabrändiä kuvataan yrityksen nykyisten työntekijöiden sekä sidosryhmien kokemaksi kuvaksi yrityksestä, jossa viihtyy. Muita määritelmiä on esimerkiksi Lloydin (2002) ehdottama olemme haluttu työnantaja -sanoma, Morokon ja Unclesin esittämä yrityksen ja työntekijän välinen psykologista sopimusta kuvaava määritelmä sekä Mossevelden (2014) erittäin tiivistävä näkemys työnantajabrändistä yrityksen identiteettinä. Määritelmien pohjalta voi havaita, että vaikka muunnelmia on useita, niiden perimmäinen tarkoitus on lähellä alkuperäistä Barrowin (1996, 187) määritelmää.

Erilaisten määritelmien suuri joukko kertoo aihealueen saavuttamasta suosiosta ja toisaalta teoriakeskustelun tarpeellisuudesta. Näin ei kuitenkaan ollut aina.

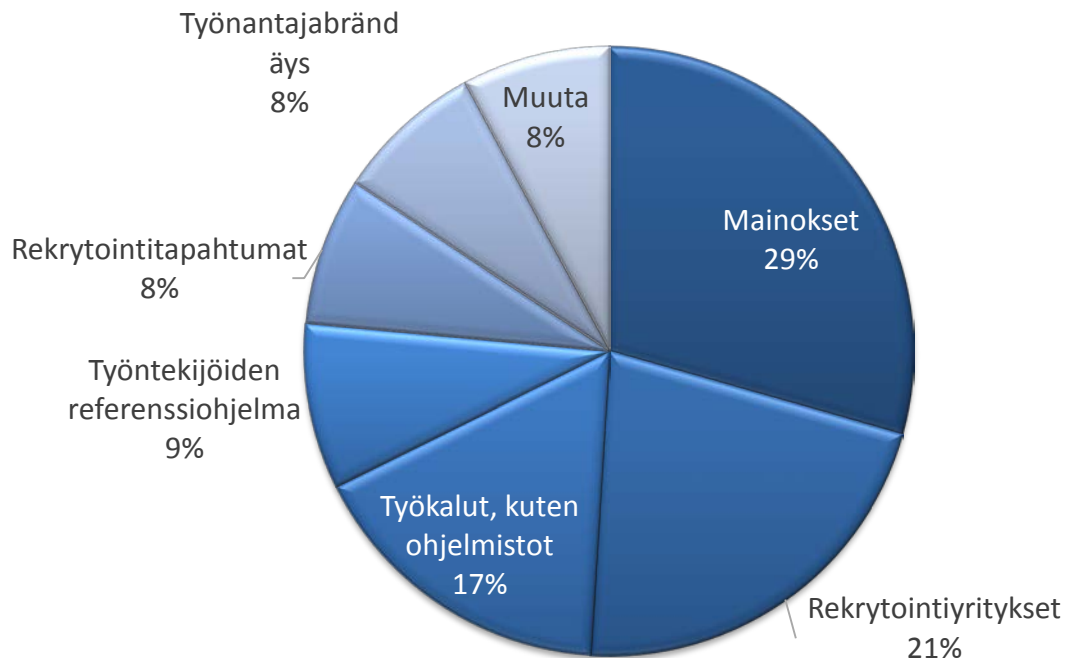
Työnantajabrändäyksen käsitteleminen itsenäisenä brändin johtamisen käsitteenä koettiin aluksi turhana; vastarinnalta ei voitu säästyä. (Barrow & Mosley 2005, 8.) Uuden ajattelutavan leviämistä – ennen vuosituhanteen vaihdetta – hidasti pääasiassa kaksi asiaa. Ensimmäinen näistä oli vanhanaikainen, kuluttajabrändikeskeinen ajattelutapa: brändit koettiin vain kuluttajille kohdennettujen tuotteiden ja palveluiden osaksi. (Barrow & Mosley 2005, 57; Duffy 2010, 10.) Toisena hidasteena koettiin yleisesti iskostunut tapa ajatella rekrytointia ainoastaan viestintänä (Barrow & Mosley 2005, xvi, 8).

Nykyisin on kuitenkin havaittavissa työnantajabrändäyksen teoriaan pohjautuvia ajattelutapoja, jotka mahdollistavat työnantajabrändin idealle keskeisen brändijohtamisen teoriaan perustuvan lähestymistavan – pelkkään rekrytointiviestintään keskittymisen sijaan. Työnantajabrändäyksen suosion kasvun voi nähdä konkreettisesti esimerkiksi hakukone Googlen avulla: Backhausin ja Tikoon (2004, 501) mukaan vuonna 2004 employer branding -kokonaisuudella haettujen hakutulosten määrä oli 3000 hakutulosta, kun vastaavasti 11.5.2017 tutkielman tekijän tekemän haun mukaan kokonaisuus tuotti 2 170 000 tulosta. Erillisinä sanoina haettuna hakutuloksia löytyy vielä huomattavasti enemmän.

Työnantajabränditeoriaan pohjautuvat ajattelutavat alkoivat saavuttaa suosiotaan erityisesti 2000-luvulla, kun suuryritykset – kuten esimerkiksi Unilever ja P&G – aloittivat työnantajakuvansa rakentamisen hyödyntämällä omien tuotebrändistrategioidensa taktiikoita (Mosley 2015). Työnantajabrändäyksen voi näin nähdä erittäin tervetulleena uudistuksena liiketoiminnan kehittämistä ajatellen (vrt. Barrow 2008, 7). Sama suosio on havaittavissa myös LinkedInin Global recruiting trends report 2017 -tutkimuksessa, jossa kerättiin mielipiteitä 3973:lta henkilöstöhallinnon ammattilaiselta. Tutkimuksen mukaan 83 % vastaajista kokee, että hyvä ja taitava henkilöstö on ensisijaisen tärkeää yrityksen tulevaisuuden kannalta. 53 % vastaajista budjetoisi lisää resursseja strategisen työnantajabrändinsä kehittämiseen, mikä puolestaan vähentäisi tarvetta lyhytvaikutteisille markkinointitoimenpiteille. Lisäksi 26 % tutkimukseen osallistuneista haluaisi tehostaa yrityksensä toimintaa rekrytoimalla organisaatioonsa erityisen työnantajabrändiasiantuntijan. (Global recruiting trends report 2017.)

Suosioistaan huolimatta työnantajamielikuvien rakentamisen painoarvo koko rekrytointibudjetista on tällä hetkellä kuitenkin vain 8 %, sillä suurin osa resursseista jakautuu yksittäisille rekrytointitoimenpiteille. (Global recruiting trends report 2017.) Prioriteettijärjestykseen on kuitenkin odotettavissa myös muutosta: Talentumin vuonna 2013 toteuttaman tutkimuksen mukaan ihmisten vaatimukset työnantajia kohtaan tulevat kasvamaan tulevaisuudessa (Uratie-työnantajamielikuvatutkimus 2013). Vaatimusten voi puolestaan nähdä johtavan hyvän työnantajabrändin merkityksen korostumiseen, mikä tukee esimerkiksi Universumin toteuttaman, työnantajabrändäyksen tulevaisuutta

tarkastelevan tutkimuksen näkökulmaa (Mosley 2015). Yritysten nykyisten rekryointibudjettien jakautumista havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2 Yritysten rekryointibudjettien jakautuminen (Global recruiting trends report 2017).

Kuviosta ilmenee, että perinteiset mainokset vievät 29 %:n osuudellaan suurimman yksittäisen osan koko rekryointibudjetin resursseista. Toiseksi suurimman, 21 %, osuuden vievät kolmansien osapuolten rekryointipalvelut. 17 % resursseista jakautuu puolestaan rekryointityökalujen ja -ohjelmistojen kesken. Pienimpinä resurssierinä ovat: työntekijöiden referenssiohjelma⁷ (9 %), rekryointitapahtumat (8 %), työnantajabrändäys (8%) ja muut (8 %). (Global recruiting trends report 2017.) Huomionarvoista tutkimuksessa oli kuitenkin se, että tutkimuksesta ei selviä, mitkä kaikki asiat yritykset sisällyttävät osaksi työnantajabrändäystä. Kaikesta huolimatta tutkimuksen osoittama suuri kiinnostus työnantajabrändäyksen kehittämistä kohtaan ennakoi työnantajabrändin rakentamisen muodostuvan suosituksi kehityskohteeksi yritysten johdon ja rekrytoinnin ammattilaisten keskuudessa. Mosley (2016) tiivistääkin, ettei työnantajabrändäys ole enää vain rekryointimarkkinoinnin tukena, vaan hyöty

⁷ Työntekijöiden referenssiohjelmalla tarkoitetaan ohjelmaa, jolla pyritään lisäämään yrityksen työntekijöiden suositteluaktiivisuutta avoimien työtehtävien täyttämiseksi. Yritykset kokevat suositukset rekryointia nopeuttaviksi ja rekrytoinnin kokonaislaatuun parantaviksi rekryointimuodoiksi. (ks. Global recruiting trends report 2017.)

nähdään yhtenä koko organisaation menestystekijöistä: mikäli yritykset eivät vedä ammattilaisia puoleensa, tavoita heitä tai pidä heitä tyytyväisinä, eivät he todennäköisesti myöskään saavuta liiketoimintansa tavoitteita.

2.1.2 Työnantajabrändäykselle merkityksellistä käsitteistöä

Työnantajabrändikeskusteluissa käsitellään usein termistöä ja käsitteitä, jotka linkittyvät läheisesti työnantajamielikuvan rakentamiseen. Nämä aiheet auttavat samalla ymmärtämään työnantajabrändäyksen kokonaiskenttää.

*Yritysbrändin*⁸ käsite esiintyy usein työnantajabrändikeskusteluissa. Se eroaa perinteisestä tuotebrändistä monipuolisen kohdeyleisöajattelunsa perusteella; asiakkaat eivät ole brändäyksen ainoa kohderyhmä (Ind 1997, 168). Markkinoinnin kirjallisuudesta voi havaita, että yritysbrändin ja työnantajabrändin välillä ilmenee joitain yhtäläisyyksiä, mutta näitä ei kuitenkaan tulisi sekoittaa keskenään (Moroko & Uncles 2008, 161): yritysbrändäyksessä markkinointia toteutetaan sidosryhmille ja asiakkaille, kun vastaavasti työnantajabrändäyksessä kohteena ovat nykyiset sekä potentiaaliset työntekijät (Tapomoy 2006, Robertsonin ja Khatibin 2012, 33 mukaan).

Hyvä organisaatiokulttuuri, eli yrityksen arvot, uskomukset, asenteet ja organisaation sisäiset normit kokoava yrityksen luonne, on Gaddamin (2008, 48) mukaan tärkeä osa työnantajamielikuvien rakentamista. Backhaus ja Tikoo (2004, 508) esittävätkin, että työntekijöiden työpaikan vaihdoksen riski kasvaa, mikäli yrityksen työnantajabrändi antaa puutteellisen kuvan organisaatiokulttuurista.

Yritykset tavoittelevat alansa parhaimpia työntekijöitä (Das & Rao 2012, 24). Työnantajamielikuvien rakentamista käsittelevästä teoriasta selviää, että yritysten jatkuvasti kiristyvää kilpailua parhaista työntekijöistä on alettu kutsua *taisteluksi lahjakkuuksista*⁹ (ks. Barrow & Mosley 2005, 13; Arachchige & Robertson 2011, 26; Moroko & Uncles 2008, 164.) Käsite tuotiin ensimmäisen kerran julkisuuteen vuonna 1998, kun McKinsey julkaisi tutkimuksen suurten yhdysvaltalaisyriyten ongelmista johtohenkilöstönsä suhteen: johtavassa asemassa olevien toimihenkilöiden työpaikanvaihdokset sekä uusien osaajien rekrytoiminen aiheuttivat suuria haasteita. (Chambers ym. 1998, 46.) McKinseyn raportin sanoma oli selvä: suurilla yhdysvaltalaisyriyksillä on pulaa lahjakkaista johtotason henkilöistä, ja henkilöstöongelman odotetaan kiristyvän vielä edelleen. Haasteet jaettiin kolmeen, joista ensimmäisenä mainittiin laadulliset haasteet: alati kehittyvä talouselämä vaatii yhä laajalaisempaa osaamista omaavia johtajia. Toiseksi ongelmaksi listattiin työntekijämarkkinoiden kasvu, sillä useat pk-yritykset olivat nousseet kilpailemaan

⁸ Engl. corporate brand

⁹ Engl. the war for talent

samoista huippuammattilaisista. Kolmanneksi haasteeksi ilmoitettiin kasvanut aktiivisuus työpaikanvaihdoksissa. (Chambers ym. 1998, 46–48.)

Mosley (2007, 131) esittää, että *työnantajabrändin hallinta*¹⁰ on tärkeää, mikäli yritys haluaa onnistua johdonmukaisessa työnantajabrändäyksessä. Barrowin ja Mosleyn (2005, 147) näkemys onkin, että työnantajabrändiä pitäisi hallita yhtä huolellisesti kuin mitä tahansa kuluttajabrändiä. Perinteisen brändi-käsitteen määritelmä tukee ajattelutapaa: yritykset haluavat edistää liiketoimintaansa erottamalla positiivisesti toimialansa massasta. American Marketing Associationin määrittelee brändin nimenä, terminä, muotona, symbolina, tai minä tahansa keinona, mikä erottaa yrityksen tuotteen tai palvelun kilpailijoiden tarjonnasta.

Potentiaaliselle tai nykyiselle työntekijälle annettu *työnantajan arvolupaus*¹¹ määrittelee työnantajan tarjoaman kannustimen yrityksessä työskentelylle. Työnantajan arvolupaus on siten yksi vahvan työnantajabrändin tärkeimmistä ominaisuuksista. Kertoohan se, paljonko yritys on sitoutunut sijoittamaan työntekijäänsä. (Das & Rao 2012, 24; Vaijayanthi ym. 2011, 92.) Jotta yritykset voivat kerätä huippuammattilaisia mahdollisimman tehokkaasti, yritysten tulee tarjota jokaiselle kohderyhmälleen erikseen suunnattuja etuuksia (Das & Rao 2012, 24). Myös Chambers ym. (1998, 52) tulivat samaan tulokseen: huippuosaajien hyvän ja kilpailijoiden tarjonnasta erottuvan palkkiojärjestelmän varmistaminen on yksinkertainen tapa nostaa kynnystä työpaikanvaihdokselle. He lisäävät, ettei pelkkä raha toimi yksinään hyvänä kannustimena saati arvolupauksena, muttei sitä sovi unohtakaan: liian pieni rahallinen korvaus voi pilata muilta osin erinomaisenkin arvolupauksen.

Damin (2006, 13) mukaan työnantajan arvolupaus voi muodostua kilpailukykyisen rahallisen kompensaation lisäksi esimerkiksi inspiroivasta työympäristöstä, haasteellisista tehtävistä, kansainvälisistä mahdollisuuksista tai esimerkiksi merkittävästä CV-merkinnästä. Gaddamin (2008, 47–48) ja Vaijayanthin ym. (2011, 92) näkemyksissä on yhteneväisyyttä, mutta erityisen oleelliseksi lisäyksiksi voisi mainita etätömahdollisuudet, työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä joustavat työajat. Yksi työnantajabrändäyksen kirjallisuudessa useimmin esiintyneistä eduista koskee lisäksi koulutusta tai muuta vertailukelpoista investointia työntekijään: jatkuvan kilpailun kasvaminen on saanut työntekijät pyrkimään kilpailukykyisyyteen työmarkkinoillaan, ja työnantajien odotetaan olevan valmiita tekemään näitä investointeja. (ks. Dam 2006, 13.) Dam (2006, 13) korostaa, että työnantajabrändäyksen näkökulmasta pelkkä etujen tarjoaminen koetaan kuitenkin riittämättömäksi: yrityksiltä vaaditaan myös niistä viestimistä. Edwards (2010, 10) sekä Hunt ja Laundry (2005, 34) esittävätkin, että annetuissa lupauksissa on pitäydyttävä. Muussa tapauksessa viestintä ja lupaukset eivät kohtaa, mikä puolestaan johtaa ristiriitaiseen viestintään ja työnantajabrändäyksen

¹⁰ Engl. employer brand management

¹¹ Engl. employer value proposition (EVP) tai employer brand proposition

epäonnostumiseen. Tutkielman kannalta olennaisia Y-sukupolven arvostamia työnantajan ominaisuuksia tarkastellaan luvussa 2.1.3.

Sekä Mosleyn (2007, 128) että Dasin ja Raon (2012, 24) mukaan, yritysten *sisäinen markkinointi*¹² muodostuu yrityksen yleisestä sisäisestä viestinnästä ja keskittyy pääasiassa informoimaan työntekijöitä yrityksen kuluttajabrändistä¹³ ja siitä, miten työntekijöiden tulisi käyttäytyä ja muodostua siten osaksi tätä kuluttajan brändikokemusta. Työntekijöitä pidetään näin eräänlaisina yrityksen sisäisinä asiakkaina: tuote tulee aluksi myydä työntekijälle, jotta he voivat puolestaan myydä tuotetta asiakkaille. Tutkijat korostavatkin, että sisäinen markkinointi ei toimi, mikäli työntekijän brändikokemus ja usko edustamaansa asiaan ei vastaa kuluttajille suunnattua viestintää. Das ja Rao (2012, 24) pitävät työnantajabrändäyksen ideaa sekä sen hallinnan ja johtamisen organisoitunutta toimintamallia ratkaisuna sisäisen markkinoinnin pinnalliseen ja mahdollisesti ristiriitaiseen viestintään.

2.1.3 Yliopisto-opiskelijoiden erityispiirteet sekä katsaus Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden uratutkimusvastauksiin

Nykyiset työyhteisöt muodostuvat useista ihmisryhmistä, tarkasteli asiaa sitten sukupuolen, työskentelytapojen tai esimerkiksi kulttuuristen erojen avulla. Ikäryhmiä on löydettävissä neljä: milleniaalisukupolvi, X-sukupolvi, suuret ikäluokat sekä heitä edeltänyt sukupolvi. Jakauman voi nähdä haasteellisena yrityksille: jotta työympäristöstä saadaan mahdollisimman tehokas, työntekijöiden erilaiset toiveet ja erot pitää huomioida yrityksen kaikessa toiminnassa. Ikäryhmien tarkastelun ja huomioinnin voi siten nähdä tärkeäksi osaksi yritysten onnistunutta henkilöstöpolitiikkaa. Yritysten tulisikin kouluttaa työntekijöitään sukupolvien eroista ja olla siten vaikuttamassa työympäristön kehittämiseen. Koulutuksen lisäksi sekä mentorointiohjelmat että yleinen kommunikaation parantaminen ovat hyviä esimerkkejä yritysten mahdollisuuksista vaikuttaa yrityksen sisäiseen työkuulttuuriin. (Kapoor & Solomon 2011, 308.)

Koska nykypäivän yliopisto-opiskelijat edustavat pääasiassa Y-sukupolvea, tämän tutkielman opiskelijakohderyhmää käsittelevässä markkinointiteoriakatsauksessa keskitytään tämän milleniaali-ikäryhmän erityispiirteisiin. Tarkan rajan määrittäminen ikäpolvien välille on kuitenkin haastavaa, mikä on puolestaan johtanut useisiin hieman toisistaan eroaviin määrittäksiin (Kapoor & Solomon 2011, 309). Kapoor ja Solomon (2011, 310) tiivistävät milleniaalit, eli Y-sukupolven edustajat, vuosien 1980–1999 välissä syntyneiksi yksilöiksi, mutta samalla korostavat yksilöiden eroja: tieteelliset määrittäykset ovat yleistäviä, eivätkä ne siten kuvasta kaikkia yksilöitä. Kapoor ja Solomon

¹² Engl. internal marketing

¹³ Engl. customer brand

(2011, 309) mainitsevat vielä lisähuomiona, että sukupolvien vaihteessa syntyneet ovat voineet ottaa vaikutteita ja käyttäytymismalleja kummasta tahansa ikäryhmästä. Yleisesti ottaen sukupolvia voidaan tarkastella erityisesti tutkimalla näiden käyttäytymistä, ja siten päätellä ikäryhmälle yleisesti soveltuvia markkinointitoimenpiteitä.

Milleniaaleja koskevaa tutkimustietoa, ja siten tarkastelukulmia, on löydettävissä runsaasti. Markkinoinnin ammattilaisten näkökulmasta Y-sukupolven edustajien merkitys kasvaa vuosi vuodelta: ikäryhmä on korvaamassa aiempia sukupolvia tärkeimpinä kuluttajina – ja samalla työvoimana. Merkitystä korostavat muun muassa Y-sukupolven koko sekä sen edustajien kasvavat ansaintamahdollisuudet. Milleniaaleille suunnattu markkinointi ei ole kuitenkaan yksinkertaista: sukupolven edustajat eivät ole yhtä uskollisia asiakkaita kuin edeltäjänsä, eivätkä perinteiset markkinointikeinot tunnu tehoavan. (Bucuța 2015; Wolburg and Pokrywczynski 2001, Lazarevicin 2011, 45 mukaan). Bucuțan (2015) mukaan Y-sukupolvea koskevasta kirjallisuudesta on kuitenkin löydettävissä yleisesti hyväksytyjä luonnehdintoja. Näiden mukaan milleniaalit eroavat aikaisemmista sukupolvista merkittävästi: milleniaalit nähdään esimerkiksi verkostoituvina, globalisaation kannattajina, koulutettuina, kärsimättöminä, materiaa arvostavina, pelottomina muutoksen ja uusien asioiden suhteen sekä kaikin puolin avoimina. Y-sukupolven edustajilla on lisäksi oma ainutlaatuinen suhde teknologiaan: he ovat kasvaneet aikana, jolloin teknologinen kehitys on ollut suurempaa kuin koskaan aikaisemmin. Niin sanottu teknologinen vallankumous on näin muokannut koko sukupolven suhtautumista maailmaan esimerkiksi internetin ja mobiililaitteiden kautta. (Bucuța 2015, 44.) Bucuța (2015, 44) tiivistääkin, että tutkijoiden mukaan tehokas milleniaaleille suunnattu markkinointiviestintä tulisi olla kohdennettua ja sen antaman viestin tulisi välittyä nopeasti.

Rekrytointialan ja työnantajabrändäyksen asiantuntijayritys Universum teettää vuosittain työnantajamielikuvatutkimuksen, jossa selvitetään opiskelijoiden ja jo työelämässä olevien mielikuvia kotimaisten ja kansainvälisten yritysten työnantajabrändeistä. Mielikuvien lisäksi selvitetään vastaajien mieltymyksiä ja toiveita työelämää kohtaan. Tutkimuksen varsinainen tarkoitus jakautuu neljään osaan: opiskelijoiden työllistymistoiveiden ja odotusten ymmärrykseen, opiskelijoiden työllistymisvalmiuksien havainnointiin, olennaisten yritysten yliopistovierailujen lisäämiseen sekä yliopiston kiinnostavuuden kasvattamiseen. (Universum talent research 2017.) Lopullinen tutkimusraportti voi näin ollen esittää kattavan yleiskatsauksen kohderyhmänsä mielipiteistä ja siten antaa arvokasta tietoa yritysten työnantajabrändäystoiminnan kehittämiseksi. Universum tarjoaa yliopistoyhteistyötahoilleen yksilöityjä tutkimustuloksia, jotka koostuvat oman oppilaitoksen opiskelijoiden vastauksista. Seuraavaksi tarkastellaan Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden (429 vastaajaa) vastauksia Universumin talent research 2017 -tutkimuksessa ja verrataan niitä koko Suomen keskiarvoon

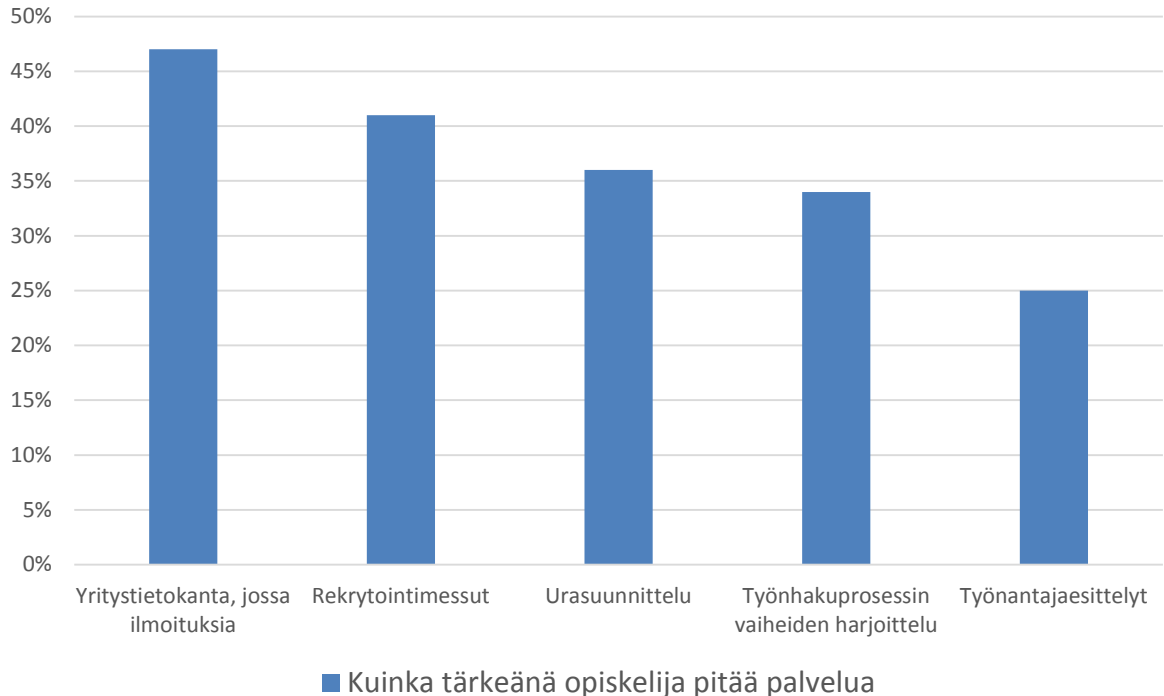
(kokonaisvastaajamäärä 4316). Tutkimuksen mukaan on havaittavissa, että kauppakorkeakoulun opiskelijat ovat arvomaailmaltaan lähes identtisiä koko maan keskiarvoon verrattuna. Eroja vertailaan taulukossa 2.

Taulukko 2 Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden työelämän arvostuksen kohteet suhteessa koko Suomen opiskelijoiden keskiarvovastauksiin (Universum talent research 2017)

	TSE:n opiskelijat	Suomalaiset opiskelijat yleisesti
Uratavoitteet	1) Tunne, että työllä on merkitystä 2) Hyvä työn ja vapaa-ajan suhde 3) Haastava työ	1) Hyvä työn ja vapaa-ajan suhde 2) Tunne, että työllä on merkitystä 3) Haastava työ
Opiskelijat kuvailevat itseään	1) Kyky nähdä kokonaiskuva 2) Tasapainoinen olemus 3) Tulevaisuuteen katsova	1) Tulevaisuuteen katsova 2) Kyky nähdä kokonaiskuva 3) Tasapainoinen olemus
Kiinnostavimmat toimialat	1) Johdon konsultointi 2) Pankkisektori 3) Finanssiala	1) Pankkisektori 2) Johdon konsultointi 3) Finanssiala
Työnantajan tärkeimmät piirteet	1) Monipuolinen työ 2) Johtamismahdollisuudet 3) Kehittymistä tukevat esimiehet 4) Hyvä referenssi tulevaisuudelle 5) Korkeat ansaintamahdollisuudet	1) Monipuolinen työ 2) Johtamismahdollisuudet 3) Kehittymistä tukevat esimiehet 4) Hyvä referenssi tulevaisuudelle 5) Hyvä työympäristö

Universumin talent research 2017 -tutkimuksen mukaan (taulukko 2) suomalaiset opiskelijat kokevat tärkeimmiksi uratavoitteikseen hyvän työ- ja vapaa-ajan suhteen, tunteen työn merkityksestä sekä työn haastavuuden. TSE:n opiskelijat olivat pääasiassa samaa mieltä, mutta työn merkitys nousi tärkeimmäksi tavoitteeksi hyvän työn ja vapaa-ajan suhteen edelle. Kauppakorkeakoulun opiskelijat kuvaavat itseään ensisijaisesti kokonaiskuvaa katsovina, tasapainoisina ja tulevaisuutta ajattelevina yksilöinä. Suomen keskiarvoon verrattaessa suurin osa opiskelijoista näkee itsensä ensisijaisesti kuitenkin tulevaisuuteen katsovina. Toimialaihanteissa oli myös pientä eroavaisuutta: Siinä missä keskimäärin opiskelijat arvostavat pankkisektoria, johdon konsultointia ja finanssialaa, Turun kauppakorkeakoulun opiskelijat arvoivat konsultointialan arvostetuimmaksi. Työnantajien tärkeimpiä piirteitä tarkastellessa Turun kauppakorkeakoulun opiskeijat ovat lähes samaa mieltä opiskelijoiden keskiarvovastausten kanssa. Opiskelijat arvostavat ensisijaisesti monipuolista työtä, johtamismahdollisuuksia, kehittymistä tukevia esimiehiä sekä työpaikan mainetta tulevaisuutta ajatellen. Vasta viidenneksi arvostetuin tekijä vaihteli: TSE:n opiskelijat arvostivat ansaintamahdollisuuksia keskiarvon

arvostamaa hyvää työympäristöä enemmän. (Universum talent research 2017.) Seuraavaksi tarkastellaan TSE:n opiskelijoiden mielipiteitä tärkeimmistä urapalveluista. Neljä tärkeintä palvelua havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3 Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden tärkeimpinä pitämät työllistymistä auttavat palvelut

Universumin talent research 2017 -tutkimuksen mukaan Turun kauppakorkeakoulun opiskelijat pitävät tärkeänä, että yliopisto palvelisi heidän työllistymistavoitteitaan seuraavien palvelujen kautta: työpaikkailmoituksia sisältävä yritystietokanta (47 %), rekrytointimessut (41 %), urasuunnittelu (36 %), työnhakuprosessiin liittyvät harjoitteet (29 %) sekä työnantajaesittelyt (25 %). Prosentit edustavat sitä, kuinka moni vastanneista piti palvelua tärkeänä. (Universum talent research 2017.)

2.2 Työnantajabrändin rakentaminen

2.2.1 Työnantajamielikuvien rakentamisen kaksi puolta: ulkoinen ja sisäinen työnantajabrändäys

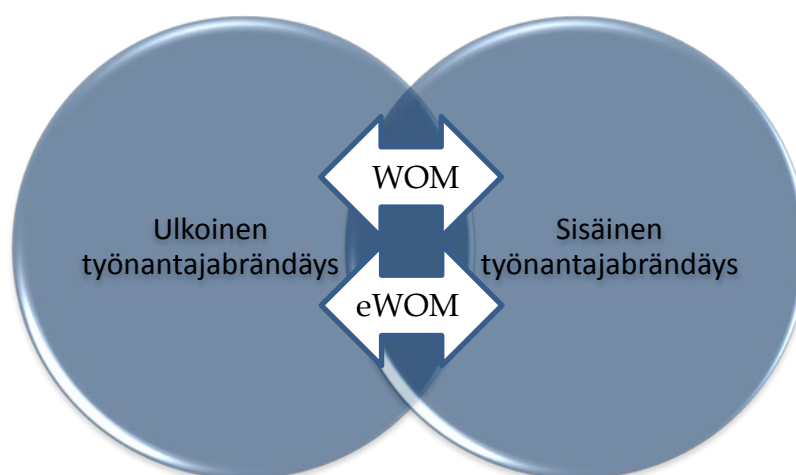
Työnantajabrändiä käsittelevästä kirjallisuudesta käy ilmi, että työnantajabrändäyksessä voidaan hyödyntää samaa teoriapohjaa kuin kuluttaja- ja yritysbrändäyksessä (ks. Barrow & Mosley 2005, 68). Tästä syystä työnantajamielikuvan analysointi voidaan aloittaa esimerkiksi kohderyhmien selvittämisellä. Sehgalin ja Malatin (2013, 51) mukaan organisaation sidosryhmät voidaan nähdä jakautuvan ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Tässä tutkielmassa samaa jakoa sovelletaan työnantajabrändäykseen – useiden muiden työnantajabrändäystä käsittelevien artikkeleiden tavoin.

*Ulkoisen työnantajabrändäyksen*¹⁴ tavoitteena on houkuttaa alansa parhaimmistoa luomalla kuvaa halutusta työpaikasta (Backhaus & Tikoo 2004, 503; Moroko & Uncles 2008, 161; Mandhanya & Shah 2010, 45). Tässä tulee tosin muistaa onnistunut kohdistus: kaikki työntekijät eivät sovi jokaiseen yritykseen. Yritysten tulee päättää, minkä tyyppisiä ihmisiä ja persoonia halutaan rekrytoida (Chambers ym. 1998, 51). Tärkeää on myös muistaa työnhakijan lopullinen päätösvalta: mikäli työntekijä ei koe sopivansa yritykseen, hän ei lähetä hakemusta (Hunt & Landry 2005). Ulkoisen työnantajabrändäyksen voisi siten nähdä nojautuvan pitkälti markkinointiviestinnän onnistumiseen ja siten myös eräänlaiseksi rekrytointistrategiaksi. Työntekijöiden houkuttelu kilpailijoilta sekä opiskelijarekrytointi – opintojen aikana ja juuri ennen valmistumista – ovat kumpainenkin tällaisia strategioita (ks. Chambers ym. 1998, 54).

Työnantajabränditeorian perusteella voisi väittää, ettei yksi ja yksinkertainen strategia ole yritykselle tarpeeksi: yritysten tulisi tiedostaa ja valita haluamansa kohderyhmät tarkemmin (ks. Mosley 2016). Tämän jälkeen kunnollisen rekrytointisuunnitelman ja siten työnantajabrändistrategian rakentaminen on ylipäätään vasta mahdollista (Chambers ym. 1998, 53). Segmentointi on tärkeää, sillä jos kohderyhmänä ovat opiskelijat, esimerkiksi lastenhoitomahdollisuuksien markkinointi on suurimmalle osalle turhaa (Moroko & Uncles 2009, 194). Myös LinkedInin vuonna 2017 teettämä tutkimus tukee väitettä esittämällä, että yritysten rekrytoinnista vastaavien tulisi pohtia sitä, mistä ja miten haluttuja työntekijöitä voisi löytää: tutkimuksen mukaan yritykset voisivat tutkia esimerkiksi niitä paikkoja, missä potentiaalisten työntekijöiden kysyntä on pienempää kuin tarjonta. Tämän jälkeen yritykset voisivat puolestaan kohdentaa markkinointinsa valitun kohderyhmänsä mukaisesti. (Global recruiting trends 2017.)

¹⁴ Engl. external employer branding

Työnantajabrändäyksen toinen puoli, *sisäinen työnantajabrändäys*¹⁵, pyrkii vahvistamaan työntekijöiden työilmapiiriä ja tunnesidettä yritystä kohtaan. Tällä saavutetaan tehokkuuden lisäksi ulkoiseen työnantajabrändäykseen vaikuttavaa positiivista WOMia.¹⁶ (Backhaus & Tikoo 2004, 503; Moroko & Uncles 2008, 161; Mandhanya & Shah 2010, 45.) Sisäisen työnantajabrändäyksen merkitys korostuu erityisesti yrityksissä, joissa työntekijöiden poistuma on suuri. Näissä tilanteissa ei yksinkertaisesti riitä, että ulkoista työnantajabrändäystä kehitetään uusien työntekijöiden hankkimisen toivossa: riski uusien rekrytointien ennenaikaiselle työpaikanvaihdokselle tai yritysvankeudelle¹⁷ on liian suuri. Suuren työntekijävaihtuvuuden omaavan yrityksen tulisi ensi sijassa ratkaista yrityksen sisäiset ongelmat, sillä vaihtuvuus aiheuttaa kustannusten lisäksi myös haasteita uusien osaajien rekrytoinnille: yrityksen ulkoinen työnantajabrändi kärsii. (Symes & Wallace 2010, 21.) Yhtenä tällaisista haasteista voi nähdä tyytymättömien työntekijöiden tuottaman negatiivisen WOMin tai eWOMin.¹⁸ Barrow ja Mosley (2005, 61) kiteyttivät sisäisen työnantajabrändin idean hyvin: yrityskulttuuria ei pystytä peittelemään omilta työntekijöiltä. Kuvio 4 havainnollistaa ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändäyksen suhdetta WOMin ja eWOMin välityksellä.



Kuvio 4 Ulkoisen ja sisäisen työnantajabrändäyksen yhteys WOMin ja eWOMin välityksellä

Kuvio 4 kuvastaa työnantajamielikuvien rakentamista sekä sen jakautumista ulkoiseen ja sisäiseen työnantajabrändäykseen. Osien suhdetta korostetaan päällekkäisellä alueella,

¹⁵ Engl. internal employer branding

¹⁶ Engl. word of mouth – Yksilöiden välistä mielipiteisiin pohjautuvaa tiedonvaihtoa, jolla ei ole suoraa kytköstä kohteena olevaan yritykseen tai tuotteeseen (ks. Kawakami, Kishiya & Parry 2013, 17); WOMia käsitellään lisää luvussa 2.2.3.

¹⁷ Yritysvankeudella tarkoitetaan työhönsä tyytymätöntä työntekijää, joka ei halua lähteä uudelleentyöllistymisen sisältäessä liikaa riskiä – esimerkiksi lama-aikana (Symes & Wallace 2010, 21).

¹⁸ Engl. electronic word of mouth – WOM elektornisessa ympäristössä.

joka puolestaan havainnollistaa sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändäyksen vaikutusmahdollisuuksia toisiinsa WOMin ja eWOMin välityksellä.

Sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändäyksen ideologian sisäistyksen lisäksi yritysten tulee huomioida myös näihin kumpaankin vaikuttavia tekijöitä. Yhtenä tärkeimmistä tekijöistä voisi mainita luvussa 2.2.2. esiteltävän kohderyhmäjaon. Esimerkiksi kansainvälisille yrityksille kohderyhmäjako ilmenee jo kulttuurisillakin eroilla: työnantajamielikuvaa rakentaessa tulisi pyrkiä kilpailukyvyyn säilymiseen huomioimalla kohdemaiden erot. (Barrow & Mosley 2005, 113.) Työnantajabrändin rakentamista tapauskohtaisesti tukevat myös muun muassa Srivastava ja Bhatnagar (2010, 26), joiden työnantajamielikuvatutkimuksen mukaan työnantajabrändin rakentaminen eroaa eri maiden välillä. Esimerkiksi Intian kulttuuriset seikat luovat yksilöllisen yritysilmapiirin, eikä sitä näin ollen voi verrata muihin markkinoihin. Tiivistetysti voisi siis sanoa, että työnantajabrändistrategian tulisi olla joustava ja tapauskohtaisesti rakennettu. Sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändäyksen välillä voi nähdä useita yhtenemiskohtia sekä eroja. Suurimman haasteen aiheuttavat kohderyhmien erot niin mieltymyksissä, arvomaailmassa kuin prioriteeteissakin. (Ks. Arachchige & Robertson 2011 ja Uratie-työnantajamielikuvatutkimus 2013.) Yritysten tehtäväksi jääkin tiedostaa nämä erot ja huomioida ne työnantajan arvolupauksessaan – ja siten koko työnantajabrändäysstrategiassaan.

2.2.2 *Työnantajamielikuvan rakennusprosessi*

Henkilöstöosaston ja markkinointiosaston puutteellinen yhteistyö nousee usein yhdeksi yleisimmistä työnantajamielikuvan tehokkaan rakentamisen ongelmista. Tähän ovat päätyneet esimerkiksi Moroko ja Uncles (2008, 171), jotka korostavat henkilöstöosaston ja markkinointiosaston tiiviin yhteistyön merkitystä – tapahtuuhun yhteistyötä osastojen välillä koko työnantajabrändiprosessin ajan. Useat tutkijat, kuten Barrow (2008, 7), esittävät ongelmalle yksinkertaista ratkaisua: yritysten tulisi nimittää yksi henkilö vastaamaan työnantajabrändäyksestä. Vuonna 2014 julkaistussa Employer Brand Internationalin kansainvälisessä tutkimuksessa selvisi, että työnantajabrändäystä hallitaan yhä kasvavissa määrin tasapuolisesti niin markkinointi-, viestintä- kuin henkilöstöosastoistakin muodostuneiden ryhmien avulla (Minchington 2010, 10). Mosleyn (2015) mukaan uusimmat tutkimukset osoittavat kuitenkin, että nykyisin vastuu jakautuu yleisimmin joko toimitusjohtajalle tai markkinointiosastolle – aiemman vastuutahon, henkilöstöosaston sijaan. Mosleyn (2015) mukaan Universumin 2014 toteuttamassa tutkimuksessa selvisi, että 60 % kyselyyn vastanneista toimitusjohtajista koki työnantajabrändäyksen kehittämisen omaksi velvollisuudekseen.

Markkinointiosaston tehtävää ei kuitenkaan vähätelty, sillä osaston merkitys koko yrityksen viestinnässä ja siten työnantajabrändäyksessä koettiin merkittäväksi.

Nykytilan tiedostaminen on selvästi yksi tärkeimmistä työnantajabrändäysprosessin osista (Das & Rao 2012, 25–26; Mosley 2015), sillä kehityssuunnitelmaa ei voi tehdä ilman tilanneanalyysiä: kuinka työnantajabrändimme suoriutuu? Entäpä suhteessa kilpailijoihin? (=missä olemme?) ja millainen olisi unelmatyönantaja? (=missä haluamme olla?). Das ja Rao (2012, 25) toteavat, että työnantajabrändäysprosessin aloittaminen tilanneanalyysillä on avuksi varsinkin niille yrityksille, joissa työnantajamielikuvan määrätietoista ja strategista rakentamista ei olla vielä aloitettu. Näissä yrityksissä ei siten ole ehtinyt muodostua toimintatapoja tai käytäntöjä, joten projekti voidaan aloittaa alusta.

Duffyn (2010, 12) mukaan työnantajabrändi tulee rakentaa yrityksessä arvostettujen seikkojen mukaan¹⁹. Hänen mukaansa tilanne on usein kuitenkin toinen, ja työnantajamielikuvia ryhdytään rakennetamaan tavoitellun kohderyhmän arvojen mukaisesti. Tällainen järjestys päättyy puolestaan usein siihen, että yritys antaa arvolupauksen, jota ei pystykään lunastamaan.

Henkilöstöhallinnon asiantuntijat ovat luokitelleet työnantajabrändäyksen kolmiosisaiseksi prosessiksi. Ensimmäiseksi yritys kehittää arvolupauksen, jonka tarkoituksena on esitellä yrityksen tarjontaa niin nykyisille kuin potentiaalisillekin työntekijöille. Seuraavana yritys keskittyy markkinointiviestintään, jonka avulla arvolupauksesta viestitään, ja jolla valittujen kohderyhmien mielenkiinto yritystä kohtaan saadaan herätettyä. Viimeisenä yritys toteuttaa arvolupauksensa – henkilöstöosaston ja sisäisen markkinoinnin avulla. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.) Prosessia voi näin luonnehtia suunnittelun, tiedottamisen ja toteuttamisen kokonaisuudeksi. Miltei samalla kannalla ovat myös Das ja Rao (2012, 25–26). He tiivistävät työnantajabrändäysprosessin viiteen osaan: tutkimus (kenelle tarjotaan), työnantajan arvolupauksen määrittäminen (mitä tarjotaan), viestintästrategia (miten tarjotaan), kommunikointitavan valinta (yrityksen muuhun toimintaan sopivan materiaalin valinta) ja toteutus. Mandhanya ja Shah (2010, 45–46) määrittelevät prosessin puolestaan neljäosaiseksi: nykytilan kartoitus, suunnitteluvaihe (luodaan strategia), täytäntöönpano ja arviointi.

Kuten edellisestä kappaleesta voi havaita, työnantajabrändäysprosessin rakenteet ovat hyvin yhteneväisiä useisiin markkinoinnin suunnittelu- ja prosessinäkemyksiin verrattuna. Seuraavaksi työnantajamielikuvien rakentamisen prosessia tarkastellaan Smithin ja Taylorin (2004, 32) esittämän kuusivaiheisen SOSTAC-mallin avulla (Taulukko 3). Mallia ei ole suunniteltu työnantajabrändäykselle, vaan sitä sovelletaan tässä asiayhteyteen.

¹⁹ Inside out -periaate

Taulukko 3 SOSTAC-mallin rakenne (mukaellen Smith & Taylor 2004, 32)

Kirjain	Engl.	Suomennos
S	Situation analysis	Missä olemme nyt?
O	Objectives	Missä haluaisimme olla?
S	Strategy	Miten saavutamme sen?
T	Tactics	Mitkä ovat käytännön toimenpiteet?
A	Action	Toimintasuunnitelma
C	Control	Seuranta ja hallinta

Taulukko muodostuu seuraavista kohdista: Missä olemme nyt? Missä haluaisimme olla? Miten saavutamme sen? Mitkä ovat käytännön toimenpiteet? Mikä on toimintasuunnitelma? Miten seuraamme ja hallitsemme? Kohderyhmien ja nykytilan selvityksen jälkeen yritys voi keskittyä siihen, millaisena työnantajana yritys toivoo näyttävänsä tulevaisuudessa (ks. Barrow & Mosley 2005, 126). Tässä tulee kuitenkin huomioida yrityksen tavoitteiden suunnitelmallisuus: yritysten kannalta olisi turvallisinta ja yksinkertaista, jos toivetila suunniteltaisiin nykyisten vahvuuksien pohjalta. (Duffy 2010, 12.)

Oli kyseessä mitkä palvelu-, tuote-, tai työnantajabrändit tahansa, kilpailevia vaihtoehtoja löytyy aina. Brändille tulisikin muodostaa täysin oma persoonansa. Tähän pyrkivässä suunnitteluvaiheessa yrityksen sisäinen viestintä muodostuu tärkeäksi. Yritysten henkilöstö- ja markkinointiosastojen tulee huomioida toimiensa vaikutukset toistensa bränditavoitteisiin. (Wilden, Gudergan & Lings 2010, 58.) Toinen suunnittelun kannalta tärkeä asia on kilpailijoista erottautumisen merkitys (Gaddam 2008, 46). Samaan on päätyntä esimerkiksi Mosley (2016), joka perustaa päätelmänsä Universumin toteuttamaan tutkimukseen. Tutkimuksessa korostetaan, että parhaiden työntekijöiden kerääminen ei enää onnistu pelkällä hyvän työnantajan maineella: yritysten tulee valita jokin kilpailuvaltti, jossa he voivat olla erinomaisia ja siten erottautua kilpailijoistaan. Näiden lisäksi työnantajabrändi tulisi rakentaa yhdenmukaiseksi tuote- ja yritysbrändien kanssa (Backhaus & Tikoo 2004, 503).

Työnantajabrändäyksessä hyödynnetään useita käytännön toimenpiteitä ja niiden käyttöä tulisikin ohjata aina kohderyhmäkohtaisesti. Universumin teettämän tutkimuksen mukaan yritysten tulisi hyödyntää kohderyhmäprofilointia markkinointitoimenpiteissään. Esimerkkinä mainitaan IT-yrityksen teettämä rekrytointikampanja, joka perustui Star Wars -elokuvan lainaukselle. Kohderyhmä ja kampanja kohtasivat. (Mosley 2016.) Toisena käytännön toimia ohjaavana asiana voi nähdä yrityksen koon hyödyntämisen: Chambersin ym. (1998, 52) mukaan pienillä ja suurilla yrityksillä on kummallakin omat vahvuutensa, joita he voivat tarjota työntekijöilleen. Siinä missä kansainväliset

työllistymismahdollisuudet nähdään suuryritysten vahvuuksiksi, pienempien yritysten kohdalla arvostetaan työn joustavuutta. Muita erinomaisia käytännön toimenpiteitä ovat esimerkiksi helppoihin ja edullisiin tunnettuutta rakentaviin markkinatutkimuksiin osallistumiset (Dam 2006, 13) sekä koulutuskokonaisuudet, joissa painotetaan yrityksen työpaikkakulttuuria (Vaijayanthi ym. 2011, 92).

Kun kaikki työnantajabrändäykseen liittyvä taustatyö ja suunnittelu on saatu organisoitua, huomio pitää keskittää toimintaprosessin kenties kriittisimpiin vaiheisiin: toteutukseen (=toimintasuunnitelma) sekä brändin hallintaan (=seuranta ja hallinta). Toiminnan merkityksestä kertovat erityisesti työpaikan eduiksi koettujen seikkojen, eli työnantajan arvolupausten konkretisoitumiset: linkki ulkoisen työnantajamielikuvan ja sisäisen kokemuksen välille on muodostuttava (Das & Rao 2012, 24; Hunt & Landry 2005, 34). Universumin toteuttama tutkimus tukee väitettä (Mosley 2016). Tutkimuksen mukaan on ilmeistä, että työnantajabrändin onnistuminen on pitkälti riippuvainen työntekijöiden työtyytyväisyydestä. Tutkimuksesta kylläkin ilmenee, etteivät yrityksen sijoita tähän sisäiseen työnantajabrändäykseen tarpeeksi resursseja. Brändin hallinnasta kertoo puolestaan esimerkiksi Barrowin ja Mosleyn (2005, 147) näkemys, jonka mukaan kuluttajabrändien hallinta on muodostunut erittäin tiiviiksi osaksi yrityskulttuuria, ja tätä samaa huolenpitoa pitäisi osata tuoda myös työnantajabrändäykseen.

2.2.3 Markkinointiviestintä osana työnantajamielikuvien rakentamista

Markkinointiviestinnän tehtäviksi voi listata brändin kohdennuksen, asenteiden muokkaamisen, uskottavuuden kehittämisen, uuden asian lanseerauksen ja uuden brändimielikuvan rakentamisen (Dahlén, Lange ja Smith 2010, 9). Yleisestä luonteestaan huolimatta, näiden tehtävien voi kokea soveltuvan myös työnantajamielikuvien rakentamisen aihealueeseen. Yhtenä syynä voi hyvin pitää sitä, etteivät työnantajabrändien rakentamisessa käytettävät markkinointikanavat eroa perinteisistä maineen muodostamisen keinoista. Suurimpien eroavuustekijöiden voi tulkita muodostuvan – muun markkinointiviestinnän tapaan – kohderyhmävalinnoista. Seuraavaksi tarkastellaan muutamia markkinointiviestinnällisiä keinoja, joita yritykset voivat hyödyntää työnantajamielikuvansa rakentamisessa. Universumin (2017) näkemyksiä markkinointiviestinnän keinoista havainnollistetaan taulukossa 4.

Taulukko 4 Työnantajabrändäykseen soveltuvia markkinointiviestinnän keinoja
(mukaellen Universum talent research 2017)

Markkinointiviestinnän keinot	
Painettu markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen painettu rekrytointimateriaali - Uraledet, -oppaat, ja -kirjat - Suorapostitus - Mainokset alan lehdissä, muissa aikakauslehdissä sekä sanomalehdissä - Mainokset opiskelijalehdissä ja julkaisuissa
Digitaalinen markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> - Blogit - Uraan ja työllistymiseen liittyvät applikaatiot - Uraaneuvontasivustot - Työnantajamainokset alaan liittyvillä sivustoilla - Sponsoroitu sisältö sosiaalisessa mediassa - Yrityksen omat kotisivut - Työpaikkailmoitusivustot - Webinaarit ja muut tapahtumat verkossa - Sosiaalisen median sisältö - Kohdennettu sähköpostimarkkinointi
Henkilökohtainen vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> - Uramessut - Työnantajien järjestämät konferenssit - Yritysvierailut - Yrityksen vierailut yliopistokampuksella - Yritysten mahdollistamat nykyisten työntekijöiden haastattelutilaisuudet - Vierailuluennot - Yritysten järjestämät työpajat
Muut	<ul style="list-style-type: none"> - TV-mainokset - Radiomainokset - Ulkomainokset

Universum jakaa työnantajabrändäyksen markkinointiviestinnän keinot neljään osaan: painettuun markkinointiin, digitaaliseen markkinointiin, henkilökohtaisiin kohtaamisiin sekä muihin markkinointiviestinnän keinoihin. *Painettuun markkinointiviestintään* sisällytetään kaikki yrityksen hyödyntämä painomateriaali, kuten lehtimainokset ja opiskelijajulkaisut, suorapostitus sekä yrityksen yleiset rekrytointimateriaalit. Blogit, verkkonäkyvyys ja -palvelut, sosiaalisen median hyödyntäminen ja sähköpostimarkkinointi mainitaan osaksi *digitaalista markkinointia*. *Henkilökohtainen*

vuorovaikutus kuvataan puolestaam viestintäkeinoksi, jossa potentiaaliset työntekijät kohtaavat yrityksen edustajan oikeassa vuorovaikutustilanteessa. Keinoina mainitaan kampusvierailut oppilaitoksissa, uramessut, vierailuluennot sekä yrityksen järjestämät tapahtumat, kuten yritysvierailut, työpajat ja konferenssit. *Muiksi markkinointiviestinnän keinoiksi* Universum tulkitsee esimerkiksi tv- ja radiomainokset sekä ulkomainonnan. (Universum talent research 2017.)

Koska tämä tutkielma tarkastelee työnantajabrändäystä Turun kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisön näkökulmasta, seuraavana tarkastellaan TSE:n opiskelijoiden kokemuksia työnantajabrändäyksen markkinointiviestintäkanavista ja verrataan niitä yritysjohtajien näkemykseen parhaista työnantajabrändäyksen keinoista. Vastausten eroja havainnollistetaan taulukossa 5.

Taulukko 5 Tehokkaimmat työnantajabrändäyksen markkinointiviestinnän keinot (mukaillen Universum talent research 2017; Global recruiting trends 2017)

Sija	TSE:n opiskelijoiden näkökulma (Universum talent research 2017)	Yritysten näkökulma (Global recruiting trends 2017)
1	Sosiaalinen media: 69 %	Omat internetsivut: 61 %
2	Työnantajien internetsivut: 67 %	LinkedIn: 55 %
3	Kolmannen osapuolen verkkosivut ja niiden työpaikkailmoitukset: 48 %	Kolmannen osapuolen verkkosivut ja niiden työpaikkailmoitukset: 40 %
4	Uramessut: 41 %	Facebook: 35 %
5	Yritysten kampusvierailut: 34 %	Kampusrekrytointi: 31 %
6	Vierailuluennot: 32 %	
7	Vierailut yrityksiin: 28 %	

Yritykset kokevat omat internetsivunsa työnantajabrändinsä tärkeimmäksi viestintäkanavaksi. Myös opiskelijat pitivät yritysten internetsivuja tärkeinä, mutta merkittävämmäksi tiedonkeruukanavaksi osoittautui kuitenkin sosiaalisen median hyödyntäminen. Yrityksille sosiaalinen media jakautui Linkediniin (2. tärkein viestintäkanava) ja Facebookiin (4. tärkein viestintäkanava). Sekä yritykset että opiskelijat arvioivat työpaikkailmoituksia kokoavat verkkosivut kolmanneksi tärkeimmäksi viestintäkanavaksi. Tämän jälkeen opiskelijat arvostivat uramessuja, yritysten kampusvierailuja, vierailuluentoja sekä vierailuja yrityksen toimitiloihin. Yritykset kokivat yleisen kampusrekrytoinnin viidenneksi tehokkaimmaksi markkinointiviestintäkeinokseen. Tutkimuksessa korostui erityisesti TSE:n opiskelijoiden uramessujen hyödyntäminen: TSE:n opiskelijoista jopa 69 % osallistuu rekrytointimessuille, kun vastaava opiskelijoiden osallistujakeskiarvo Suomessa on vain

49 %. Edelliset esimerkit antavat yleiskatsauksen yritysten työnantajabrändäyksessä hyödyntämiin markkinointiviestinnän keinoihin. Seuraavaksi asiaa tarkastellaan suosituimpien työnantajabrändikirjallisuudessa esitettyjen viestintäkeinojen avulla.

Työntekijät toimivat taukoamatta yrityksen työnantajabrändien mainoshahmoina (Das & Rao 2012, 24). Voisikin siis sanoa, että kaikki kosketuspisteet yrityksen edustajiin voisi määritellä tietynlaisina henkilökohtaisina ja vuorovaikutuksellisinä myyntitilanteina. Tällaisten tilanteiden arvoa ei tule väheksyä, sillä puolestapuhujilla on rekrytoinnillisesti suurta merkitystä. (Duffy 2010, 14; Basu 2011, 68.) Henkilökohtaisen myyntityön voi kokea monin eri tavoin. Rekrytointimessuille osallistumisen voisi mainita yhtenä näkyvimmistä myyntitapahtumista. Kaikkien tällaisten kohtaamisten arvoa korostaa myös Wildenin ym. (2010, 66) tutkimustulos siitä, että yrityksen edustajat koetaan yleisesti uskottavina brändin edustajina – toisin kuin esimerkiksi ulkopuoliset rekryointiyritykset.

Perinteinen maksettu mainonta, kuten julisteet, rekrytointi-ilmoitukset sekä uralehdet ovat kiistatta työnantajamielikuvien rakentamisen keskiössä. Nykypäivänä internetin bannerimainokset voitaisiin nostaa samaan luokitteluun ja mainontaa voisi luonnehtia pääasiassa muistuttavaksi tukitoiminnaksi (Hakala 2013). Aiemmat tutkimukset yritysten rekrytointiviestinnästä esittävät, että yksi tärkeimmistä keinoista erottua kilpailijoista liittyy markkinointiviestin visuaalisiin ominaisuuksiin: Nolanin ym. (2013, 309) tutkimuksen mukaan yritykset, jotka kuvailevat työntekijöitään visuaalisesti ja hyödyntävät symbolista tietoa,^{20 21} onnistuvat erottumaan kilpailijoistaan positiivisesti. Maksetun mainonnan osalta kannattaa huomioida myös Edwardsin (2010, 10) näkemys siitä, että yleiset näkyvyyttä kasvattavat markkinointikampanjat ovat hyvää tukitoimintaa työnantajabrändäykselle.

Nykypäivänä ihminen hyödyntää internetiä ja verkkopohjaisia palveluita laajasti. Yritykset ovat vastanneet tähän ilmiöön sijoittamalla resursseja muun muassa sosiaalisen median kanaviin ja yrityksen omiin rekrytointisivuihin (Minchington 2014, 11). Internetin mahdollistaman sosiaalisen median mukanaan tuoman seuraajien hyväksikäytön kautta voidaan vaikuttaa sekä passiivisten että aktiivisten työnhakijoiden työnhakuun: yritykset voivat luoda kuvaa siitä millaista yrityksessä on tehdä töitä (Minchington 2010, 10). Tulosten mittaaminen voi kuitenkin olla melko haastavaa (Universum talent research 2017). Tutkielmaa tehtäessä suoritettu nopea sosiaalisen median kartoitus osoitti useiden yritysten pitävän yllä erillisiä rekrytointiin ja halutun työnantajakuvan esittämiseen tarkoitettuja Facebook-sivuja. Huomionarvoista tässä oli myös se, että näiden sivujen sisällöntuotanto erosi merkittävästi yritysten virallisista pääsivuista. Tällaisia työllistymismahdollisuuksiin keskittyneitä Facebook-sivuja oli

²⁰ Engl. symbolic information

²¹ Subjektiiivinen; abstrakti; koettu (Lievens & Highhouse 2003, 79)

muun muassa Accenturella, PwC:llä, Deloittella, KPMG:llä, EY:llä²² (myös suomenkieliset) ja Unileverillä. Useimmat yrityksistä ylläpitivät jopa trainee-ohjelmapainotteisia tai alue taikka maakohtaisia rekrytointisivuja. Monilla yrityksillä oli kuitenkin havaittavissa selkeä päätös pitäytyä vain yrityksen maakohtaisissa tai keskitetyissä pääsivuissa, joiden kautta tiedotettiin niin työpaikoista kuin muista yritykseen liittyvistä uutisista. Tällaisia yrityksiä olivat esimerkiksi Cloetta ja Osuuspankki. Facebook-sivujen lisäksi aktiivista rekrytointipainotteisuutta oli löydettävissä myös yritysten LinkedIn-sivustoilla. Esimerkkinä annettakoon Cloettan kansainväliset LinkedIn-sivut, jotka painottuivat selkeästi yrityskuvan, työnantajabrändin ja rekrytointi-ilmoitusten jakoon. Mosleyn (2015) mukaan yrityksillä on kuitenkin paljon kehitettävää verkossa hyödynnettävien työnantajabrändäsmahdollisuuksien osalta.

Nykypäivän avoin kulttuuri (vrt. sosiaalisessa mediassa kaikkien nähtävillä oleva asiakaspalaute) on johtanut siihen, etteivät yritykset voi nojautua pelkkään viestintään muodostaessaan omaa positiivista työnantajakuvaansa (Mosley 2015). Näin ollen yhdeksi markkinointiviestinnän keinoksi voi nostaa WOMin (ja eWOMin). Koska tämä tutkielma keskittyy työnantajabrändäykseen Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden kohderyhmälle, hyvänä esimerkkitapauksena WOMin hyödyntämisestä toimii juomayhtiö PepsiCo. ja heidän opiskelijakohderyhmälle räätälöimänsä rekrytointikampanja. Yritys kokee, että paras tapa tavoittaa opiskelijoita on nimenomaan WOMin avulla. Heidän käytäntönään on rekrytoida opiskelijoita valitsemistaan yliopistoista kahden kuukauden harjoitteluohjelmaan. Valintaprosessin jälkeen PepsiCo. tarjoaa valituille kattavaa työkokemusta yrityksen päivittäisten ongelmien ytimessä. Yhtiön voi nähdä hyötyvän tilanteesta kahdella tavalla: harjoittelijoista tulee potentiaalisia tulevaisuuden työntekijöitä, minkä lisäksi hyvät kokemukset voivat saada aikaan positiivista WOMia yliopistokampanjalla. (Basu 2011, 69.) Uratie-työnantajamielikuvatutkimus (2013) tukee PepsiCon näkemystä WOMin merkityksestä: lähes yhdeksän kymmenestä kokee vertaiselta kuullun kokemuksen vaikuttavan mielikuvien rakentumiseen. Samaan on päätyntä myös Mosley (2015), jonka mukaan ihmiset uskovat yrityksen työntekijää huomattavasti pelkkiä mainoksia enemmän: yritysten edustajien ja potentiaalisten työntekijöiden kohtaamisten voi näin ollen nähdä erityisen tärkeiksi.

Viimeisenä markkinointiviestinnän keinona voi mainita luotettavuuden osoittamisen sertifikaatilla. Yritykset ovat hyödyntäneet luotettavuutta ilmaisevia kolmannen osapuolen myöntämiä sertifikaatteja²³ jo pitkän aikaa. Esimerkkeinä mainittakoon Suomessa valmistettujen tuotteiden ja palveluiden markkinoinnissa hyödynnetyn avainlipun, sekä kansainvälisesti tunnetun Rainforest Alliance -ympäristösertifikaatin. Sertifiointia on hyödynnetty nykyisin myös työnantajabrändäyksessä: yritykset haluavat

²² Ennen brändiuudistusta Ernst & Young

²³ Kolmannen osapuolen esitys siitä, että tietyt edellytykset täyttyvät (U.S. Conformity – – 2014)

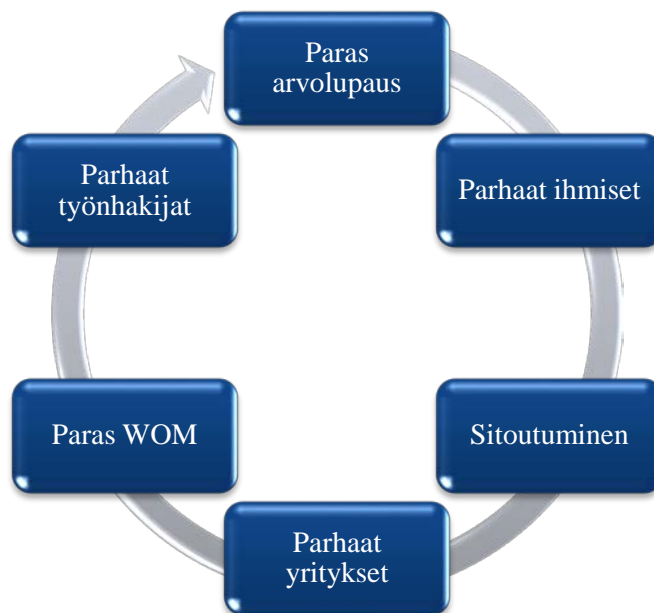
ilmaista tunnustuksiaan hyvänä työnantajana. Esimerkkeinä näistä sertifikaateista voisi mainita Universumin toteuttaman jokavuotisen työnantajamielikuvatutkimuksen (vrt. Europe's Ideal Employers – – 2013; Universum talent research 2017) sekä Great Place to Work

-tutkimuksen, jota esitellään lyhyesti luvussa 2.3.2.

2.3 Työnantajabrändäyksen tavoitteet, analysointi ja konkretisointi

2.3.1 Työnantajabrändäyksen tavoitteet

Sanotaan, että parhaat yritykset tarvitsevat parhaat työntekijät. Tähän päätyivät myös Ambler ja Barrow (1996, 186) havaittuaan yksinkertaisen kytköksen: hyvä yritys, jossa työskentelee hyviä työntekijöitä saa osakseen hyvää WOMia. Ketjureaktio edesauttaa puolestaan parhaiden työntekijöiden hankkimisessa ja siten yrityksen kehittämisessä entisestään. Edelliset huomiot on koottu kuvastamaan työnantajabrändäyksen lopputulosta kuvioon 5.



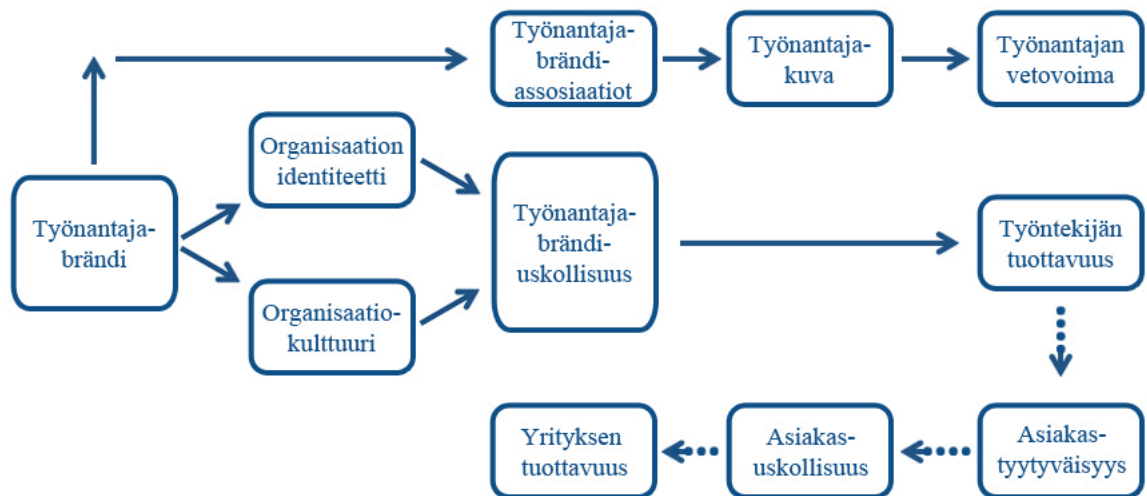
Kuvio 5 Työntekijöiden laadun ja yrityksen tarjonnan laadun yhteys (mukaellen Ambler & Barrow 1996, 186k)

Kuvio 5 perustuu Amblerin ja Barrowin (1996, 186k) havainnoimaan yksinkertaistettuun yhteyteen yrityksen ja työntekijän välillä. Kuvioista tulee kuitenkin huomioida, että malliin on tuotu lisäyksenä kaksi työnantajabrändikeskusteluiden

suosittua termiä: työnantajan arvolupaus sekä sitoutuminen. Nämä käsitteet tukevat ja vahvistavat alkuperäistä näkemystä: paras arvolupaus johtaa parhaisiin ja sitoutuneisiin ihmisiin, mikä puolestaan johtaa parhaiden yritysten kautta suosituksiin ja siten parhaisiin työnhakijoihin (ks. Das & Rao 2012, 24).

Kuvion 5 kuvaaman yksinkertaistetun mallin lisäksi kirjallisuudessa on nähtävillä myös yksityiskohtaisempia näkemyksiä. Esimerkiksi Gaddam (2008, 47) luettelee strategisen työnantajamielikuvan rakentamisen olevan hyödyksi yritykselle muun muassa markkina-aseman, tuottojen ja liiketoiminnan kasvun sekä sidosryhmiltä saadun arvostuksen, ja suosion tuoman toivetyönantajan tittelin kautta. Das ja Rao (2012, 23–24) ovat samalla kannalla arvioidessaan, että työnantajabrändäyksen tavoitteena on rakentaa mainetta hyvänä työnantajana: ensin rakennetaan tunnepitoinen suhde työntekijäkohderyhmään, eli tavoitellaan vetovoimaa, ja tämän jälkeen tarjotaan konkreettista lisäarvoa, eli kasvatetaan motivaatiota ja halua pitäytyä työpaikassa.

Edellä mainitut näkemykset ovat samassa linjassa Backhausin ja Tikoon (2004, 505) kokoaman työnantajabrändin viitekeh്യksen kanssa. Kuvio 6 kokoaa tämän viitekeh്യksen yhteen.



Kuvio 6 Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaellen Backhaus & Tikoo 2004, 505)

Kuvio 6 esittää muunnelman Backhausin ja Tikoon (2004, 505) näkemyksestä työnantajabrändäyksen viitekehykselle. Siinä työnantajabrändistä muodostuu työnantajabrändiassosiaatioita, jotka vaikuttavat yrityksen työnantajakuvaan ja mikä puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka vetovoimaisena työnantaja nähdään. Lisäksi työnantajabrändin voi nähdä rakentavan organisaation identiteettiä sekä kulttuuria ja siten työnantajabrändiuskollisuutta. Tämä puolestaan toimii ajurina työntekijän tuottavuudelle. Backhausin ja Tikoon mallia voi vielä kehittää tästä pidemmälle, sillä edellä mainitun

työntekijän tuottavuuden voi nähdä mahdollistavan asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja lopulta yrityksen tuottavuutta. Voisi siis sanoa, että kuvion 6 ja muut työnantajabrändäyksen hyödyt – tai toisin sanoen jopa perimmäisen tavoitteen – voisi hyvin kiteyttää taloudellisten hyötyjen ja kilpailukyvyn edistämiseksi.

Erityisen huomionarvoisena voisi nähdä useiden tutkijoiden näkemyksen siitä, että kaikille yrityksille muodostuu aina oma identiteettinsä ja maineensa työnantajana: työnantajabrändin rakentuminen ei näin ollen ole riippuvainen siitä, rakennetaanko sitä strategisesti ja tietoisesti vaiko ei. (Ks. Minchington 2007, 33; Robertson ja Khatib 2012, 44.) Samaan ovat päätyneet esimerkiksi Moroko ja Uncles (2008, 160), joiden mukaan aktiivisesti työnantajabrändäystä harjoittavilla yrityksillä on suurta potentiaalia erottautua kilpailijoistaan positiivisesti (=kilpailuvaltti). Näkemystä tukevat lisäksi useat muut tutkimukset, jotka osoittavat työnantajamielikuvan strategisen rakentamisen vaikuttavan positiivisesti yrityksen liiketoimintaan ja lopulta tulokseen. (Ks. Sehgal & Malati 2013, 62; Harvard Business Review 2004, Dasin & Raon 2012, 24.) Näiden näkemysten valossa onkin selvää, miksi yritykset ovat olleet kiinnostuneita sijoittamaan työnantajakuvansa rakentamiseen yhä lisääntyvissä määrin (Dell, Ainspan, Bodenber, Troy & Hickey 2001, 5). Teoriaa tukee esimerkiksi Minchingtonin (2014, 24) tutkimus, jonka mukaan 38 % vastanneista yrityksistä suunnitteli lisäinvestointeja työnantajabrändinsä kehittämiseksi ja 32% suunnitteli pitävänsä investointinsa vähintään samana kuin vastaamishetkellä.

Työntekijöiden vaihtuvuus on yksi yritysten erityisen hankalista sisäisistä haasteista. Taitava henkilöstö on selkeä voimavara, ja sen menetys voi johtaa helpostikin ongelmiin. Tästä syystä vaihtuvuuden estämisen merkitys korostuu eritoten huonossa taloustilanteessa: työntekijän ero aiheuttaa mittavia kuluja aina rekrytoinnista koulutukseen. Yhdistettynä nämä kustannukset ja taitavan henkilöstön menetys voivat käydä erityisen raskaaksi yritystoiminnalle. (Symes & Wallace 2010, 21.) Esimerkiksi Suomessa yhden päällikkötason henkilön rekrytointikustannukset voivat nousta jopa 15 000 euroon (Käyhkö, sähköpostikeskustelu 11.3.2014). Kuvio 7 havainnollistaa yksinkertaistettua yritysten rekrytointikustannusten muodostumisesta.



Kuvio 7 Rekryointikustannusten muodostuminen

Kuvio 7 havainnollistaa yksinkertaistetusti työntekijän vaihtumisesta aiheutuvaa kulurakennetta. Tässä nämä kustannukset muodostuvat rekryoinnin järjestävän yrityksen palkkiosta, yrityksen sisäisistä kohdennetuista kustannuksista, koulutuksesta sekä muuttuvista ulkoisista kustannuksista, kuten lääkärikäynneistä ja taustaselvityksistä. (Käyhkö, sähköpostivastaus 11.3.2014.) Työnantajamielikuvan rakentamistoimenpiteistä syntyvistä tuloista ja kustannuksista huolimatta työnantajabrändäyksen taloudellisiin vaikutuksiin liittyy useita tekijöitä ja muuttujia: Vaijayanthi, Roy, Shreenivasan ja Srivathsan (2011, 95) muistuttavat, että yksilön sitoutumisen ja organisaation suorituskyvyn suhde on hyvin monimutkainen, eikä tätä pysty esittämään yksinkertaistettuna. Tämän pohjalta voisi siis väittää, että yksinkertaisen ROI:n²⁴ laskeminen on lähes mahdotonta.

²⁴ Engl. return on investment

2.3.2 Työnantajamielikuvan analysointikeinot

Kuten muunkin markkinoinnin kohdalla, työnantajabrändäyksen kohderyhmät tulee olla määriteltynä ennen toiminnan syvempää analyysiä. Symes ja Wallace (2010, 21) tuovatkin esille erityisen tärkeän osa-alueen: onnistuneen toteuttamisen. Heidän mukaansa huolimattomasti suunnitellulla tai huonosti toteutetulla yrityksen sisäisellä työnantajabränditutkimuksella voi olla negatiivisia vaikutuksia, sillä riski työntekijöiden sitoutumisen laskulle kasvaa: työntekijälle voi tulla tunne turhasta ja teennäisestä tutkimuksesta, jonka käytännön vaikutukset jäävät todellisuudessa vähäisiksi. Vaikka esimerkki pohjautuukin sisäiseen työnantajabrändäykseen, työntekijän tyytymättömyys peilautuu helposti työntekijöiden arkeen ja muodostaa siten negatiivista WOMia. Tällä on puolestaan negatiivinen vaikutus yrityksen ulkoiseen työnantajabrändäykseen.

Työnantajabrändikirjallisuudesta ilmenee, että aiheen tieteenharjoituksessa on hyödynnetty useita, aina tilanteeseen sopivia mittareita (ks. Berthonin ym. (2005, 158) kokoama 25-kohtainen EmpAt-malli). Näiden työnantajamielikuvia mittaavien tutkimusten voi nähdä jakautuneen kahteen osaan, joista ensimmäinen perustuu mielikuvatutkimusten tulosten analysoinnille (kvalitatiiviset tutkimukset). Kyselytutkimusten tarkoituksena on yleensä selvittää valitun kohderyhmän mielipiteitä yritystä tai yrityksiä kohtaan (ks. Uratie-työnantajamielikuvatutkimus 2013; Universum talent research 2017). Tulokset ilmaisevat työnantajakuvan tilanteen, mikä vuorostaan kertoo tarpeesta mahdollisille toimenpiteille. Myös mielipidetutkimukset voidaan jakaa edelleen kahteen: ihanteellisten työnantajien kartoitukseen sekä oman työnantajan arviointiin (Franca & Pahor 2012, 80).

Julkisia työnantajamielikuvatutkimuksia tarkastelemalla selviää, että ulkoisen työnantajabrändin mittaaminen perustuu yleisesti kolmannen osapuolen mielipidetutkimuksiin ja niistä rakentuvaan yritysten sijoituslistaukseen. Tällaisille mielipidetutkimuksille on ominaista, että kysely kohdistetaan valitulle kohderyhmälle, kuten esimerkiksi suomalaisille opiskelijoille – tai vielä tarkemmin Suomessa kauppatieteitä opiskeleville yliopisto-opiskelijoille. Esimerkkeinä ulkoisista työnantajamielikuvatutkimuksista voisi mainita Universumin ja Talentumin toteuttamat työnantajamielikuvatutkimukset. (ks. Uratie-työnantajamielikuvatutkimus 2013; Finland's Ideal Employers – – 2013; Universum talent research 2017.) Ihmisten kulloisiinkin työnantajiin keskittyvien tutkimusten tarkoituksena on puolestaan kerätä tietoa sisäisen työnantajabrändäyksen onnistumisesta, eli siitä, millaiseksi työntekijät kokevat omat työnantajansa. Näitä tutkimuksia voidaan suorittaa itse tai vastaavasti hankkimalla palvelu kolmannelta osapuolelta. Esimerkkinä jälkimmäisestä voisi mainita maailmanlaajuisesti suosittu Great Place to Work -selvityksen. Siinä Great Place to Work -instituutti suorittaa yritykselle huolellisesti suunnitellun auditoinnin, joka muodostuu erilaisten mielipidemittausten ja arviointien kokonaisuudesta. (Arvioi organisaatiosi

2014.) Tässä sisäisen työnantajabrändäysmittausten aihealueessa huomionarvoiseksi seikaksi nousee akateemisten tutkimusten vähäisyys, sillä suurin osa tutkimuksista on keskittynyt nimenomaan tarkastelemaan ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamisen onnistumista (Franca & Pahor 2012, 80).

Toinen työnantajamielikuvien mittauskeino perustuu työnantajabrändin arvioimiseen datan, eli esimerkiksi tilastotietojen, avulla (kvantitatiiviset tutkimukset). Tällöin yritys voi tutkia esimerkiksi muutoksia henkilöstödatassa²⁵ vertailemalla nykyhetken tietoja historiatietoihin. (Ks. Moroko & Uncles 2008, 169.) Analysointikeinon eduksi voisi määrittää mielikuvatutkimuksia konkreettisemmän syy-seuraus-suhteen selviämisen; keino tarjoaa yrityksille helpon tavan arvioida vaikkapa työvoiman vaihtuvuuden kehitystä tai esimerkiksi työnantajabrändäysprojektin vaikutuksia työhakemusten määrään. Määrälliset tutkimukset mahdollistavat myös erinomaisen keinon tutkia työnantajamielikuvien rakentamiseen sijoitetun pääoman tuottoa. Das ja Rao (2012, 24) korostavat, että työnantajien tulisi arvioida työntekijöihinsä sijoitettuja resursseja aktiivisesti. Amblerin ja Barrowin (1996, 191–192) mukaan rekrytointi-, perehdytys- ja koulutuskustannukset saadaan takaisin vain, jos työntekijä pysyy yrityksen palveluksessa riittävän kauan.

Employer Brand Internationalin vuonna 2014 teettämässä tutkimuksessa selvisi, että yritykset hyödyntävät tasavertaisesti kumpaakin työnantajabrändiä analysoivista mittauskeinoista. Tutkimuksen mukaan työnantajamielikuvia analysoidaan pääasiassa työntekijöiden vaihtuvuuden, hakijamäärien, rekrytointien laadun, työntekijöiden sitoutumisen, ranking-tutkimusten sekä itse rekrytointien kustannusten mukaan. (Minchington 2014, 39.) LinkedInin vuonna 2017 toteuttaman tutkimuksen mukaan yritysten johtohenkilöt pitivät työntekijöiden pysyvyyttä, lähtevän työntekijän paikan täyttämisen aikaa sekä rekrytoivien esimiesten tyytyväisyyttä tärkeimpinä onnistumisen mittareina (LinkedIn Global recruiting trends 2017).

Suomessa tehdyt tieteelliset työnantajabränditutkimukset ovat harvinaisia. Näin ei kuitenkaan voi sanoa käytännön tutkimuksista, sillä työnantajakuva mittaavia tutkimuksia laaditaan vuosittain. Edellä tarkasteltujen tutkimusten lisäksi, muun muassa Talentum Media Oy on seurannut työnantajamielikuvien rakentumista Suomessa vuodesta 1995. Talentumin tutkimusten tarkoituksena on ollut selvittää ylempien toimihenkilöiden ja valmistumista lähestyvien opiskelijoiden²⁶ mielikuvia eri yrityksistä työnantajina. (Uratie-työnantajamielikuvatutkimus 2013.).

²⁵Engl. employee data – Henkilöstödatalla tarkoitetaan henkilöstöosaston keräämää aineistoa yrityksen nykyisistä työntekijöistä, kuten tietoja koulutuksesta, taidoista ja saavutuksista. Tässä käsite sisältää lisäksi rekrytointiprosessin mahdollistamat aineistot, kuten työhakemusten lukumäärät ja hakijoiden pätevyystiedot.

²⁶ Kohderyhmänä tässä tutkimuksessa tekniikan, kaupallisen, yhteiskunnallisen ja oikeustieteellisen alan opiskelijat

Vuoden 2013 Uratie-työnantajamielikuvatutkimuksessa turvallisuushakuiset arvot korostuivat erityisesti niin opiskelijoiden kuin työelämässä olevienkin keskuudessa. Turvallisuudentunnetta tavoitellaan esimerkiksi suosimalla tunnettuja ja suuria yrityksiä. Tutkimuksessa ilmeni myös, että yritysten mahdollisilla YT-neuvotteluilla ei ole itsessään mittavia vaikutuksia työpaikan houkuttelevuudelle. Mahdolliset vaikutukset muodostuvat pääasiassa johtamisesta: hyvin hoidettu YT-prosessi voi toimia jopa työnantajabrändiä tukevana. Liialliset epäselvyydet vastaavasti heikentävät työnantajakuvaa. (Uratie-työnantajamielikuvatutkimus 2013.) Myös työelämän tavoitteita selvittäneet tutkimustulokset olivat yhteneviä kummallakin kohderyhmällä. Tärkeimpinä arvoina pidettiin työn ja vapaa-ajan tasapainoa, halua olla ylpeä työstään ja työnantajastaan sekä tunne työn tulosten hyödyllisyydestä tai merkittävyydestä. Kohderyhmien väliset mittavimmat erot muodostuivat vuorostaan työnantajaominaisuuksien merkityksestä: siinä missä jo työssä olevat arvostivat hyvää johtamista, opiskelijat kokivat korvauksen saamista kaikista työtunneista. (Uratie-työnantajamielikuvatutkimus 2013.)

Tutkimukset, kuten edellä esitetyn Talentumin työnantajamielikuvatutkimuksen, voidaan nähdä arvokkaana analysointikeinona ja siten kehitystyökaluna yritysten työnantajamielikuvan rakentamiselle: yritykset voivat hyödyntää vastauksia ja niistä saatavaa dataa omissa päätöksentekoprosesseissaan ja näin kehittää omaa toimintaansa. Universumin (2017) toteuttaman tutkimuksen mukaan suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan hyödynnä dataa päätöksentekoprosessissaan, minkä voi puolestaan nähdä vahingollisena koko työnantajabrändäykselle. (Mosley 2016.) Seuraavaksi tarkastellaan Universumin talent research 2017 -tutkimuksen tuloksia Turun kauppakorkeakoulusta. Yritykset voisivat hyödyntää näitä tietoja työnantajabrändinsä kehittämisessä. Taulukko 6 havainnollistaa TSEn opiskelijoiden mielipiteitä *harkituista* (missä opiskelija harkitsisi työskentelevänsä?) ja *halutuimmista* työnantajista (mikä olisi ihannetyönantaja?) sekä *todennäköisimmistä hakukohteista* (mihin hakisi töihin?).

Taulukko 6 Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden näkemykset yrityksistä työnantajana. (Universum talent research 2017)

Sija	Harkitut työnantajat	Sija	Halutuimmat työnantajat	Sija	Todennäköinen hakukohte
1	Kone	1	Kone	1	OP-ryhmä
2	Fazer	2	Google	2	Nordea
3	Finnari	3	Fazer	3	KPMG
4	Google	4	OP-ryhmä	4	Kone
5	OP-ryhmä	5	Finnair	5	Fazer
9	Accenture	16	Unilever	6	Unilever

		19	PwC	7	PwC – L'Oréal
		20	Accenture		

Universumin tutkimuksen mukaan TSE:n opiskelijat harkitsevat työskentelevänsä Koneella, Fazerilla, Finnairilla Googlella sekä OP-ryhmässä. Tutkielman empiriassa käsiteltävä Accenture oli sijalla yhdeksän – muita empirian yrityksiä ei mainittu. Halutuimmissa työnantajissa opiskelijat arvostivat eniten Konetta. Sen jälkeen opiskelijat arvostivat Googlea, Fazeria, OP-ryhmää sekä Finnairia. Empiriassa käsiteltävät yritykset esiintyivät arvostetuimpien yritysten listauksessa seuraavasti: Unilever sijalla 16, PwC sijalla 19 sekä Accenture sijalla 20. Todennäköisiksi hakukohteiksi opiskelijat listasivat OP-ryhmän, Nordean, KPMG:n, Koneen ja Fazerin. Unilever oli sijalla kuusi ja PwC L'Oréalin kanssa jaetulla seitsemännellä sijalla. Tutkimuksesta oli havaittavissa ilmiö, etteivät harkitut, halutuimmat ja todennäköisimmät hakukohdeyritykset ole täysin samoja: opiskelijat eivät siis välttämättä hae arvostamiinsa työpaikkoihin. Syitä ilmiölle ei selvinnyt.

2.3.3 Työnantajabrändäysprojekti käytännössä ja tutkielman teoreettinen viitekehys

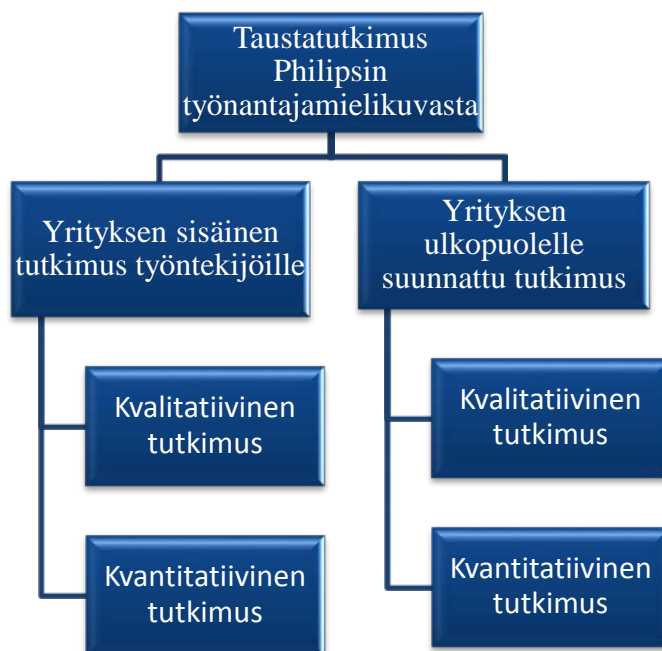
Seuraavaksi työnantajabrändäystä käsitellään käytännön esimerkin avulla. Esimerkin kooste on lainattu Vaheen (2014) KTK-tutkinnon kandidaatintutkielmasta. Esimerkillä pyritään havainnollistamaan työnantajabrändäyksen teoriaa ja siten helpottamaan aiheen sisäistämistä. Esimerkin jälkeen tutkielman teoria sidotaan yhteen teoreettisen viitekehyksen muodossa.

Philips, yksi maailman suurimmista elektroniikkayrityksistä, päätti kehittää työnantajabrändiään konsulttiyrityksen avustuksella vuonna 2002. Tarkoituksena oli onnistua hankkimaan parhaita työntekijöitä erittäin kilpailuilta työntekijämarkkinoilta. Lähtökohtana pidettiin ensisijaisesti henkilöstöhankintaprosessin kehittämistä proaktiivisemmaksi, sillä aikaisemmin työntekijöiden rekrytointi oltiin koettu ajankohtaiseksi vasta, kun vapaita työtehtäviä avautui. Yhdeksi keskeisimmistä haasteista koettiin alueittain vaihtelevat rekrytointikäytännöt, jotka aiheuttivat eroja Philipsin asemoitumiselle paikallisilla työmarkkinoilla. Tarve kokonaisvaltaisemmalle ajattelumallille oli ilmeinen. (Leeuwen, Pieters, Crawford & Crawford 2005, 16–17.)

Philipsin työnantajamielikuvaprojektin voi tulkita mukaelleen Barrowin ja Mosleyn (2005, 3) alkuperäistä, kokemukseen perustuvaa, työnantajabrändin rakentamisen mallia. Käytettiin projektissa Leeuwenin ym. (2005, 17) mukaan perustavana lähestymistapana markkinoinnin perinteistä ajatusmallia nimenomaan

asiakaskokemuksesta.²⁷ Projektiin osallistuneet ymmärsivät, että työntekijöitä tulisi ajatella tietynlaisina asiakkaina, ja ensimmäiseksi pitäisikin selvittää nykyisten sekä potentiaalisten työntekijöiden suhtautuminen yritykseen. (=nykytila) Lisäksi tulisi huomioida se, mistä asioista yritys haluaisi olla tunnettu, ja miten tämä valinta eroaa markkinoilla olevista kilpailijoista. (Leeuwen ym. 2005, 17.)

Projektin alussa suoritettu tutkimusvaihe, jota voisi verrata SOSTAC-mallin (mukaellen Smith & Taylor 2004, 32) nykytilan selvittämiseen, muodostui kahdesta osasta: sisäisestä ja ulkoisesta tiedonhausta (Leeuwen ym. 2005, 17). Tutkimusvaiheesta on täten löydettävissä selviä yhteneväisyyksiä aiemmin tutkielmassa ilmenneisiin työnantajabrändin analysointivaiheen asiakohtiin. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää mielipidemittausten jakautumiseen koskettamaan sekä sisäistä että ulkoista työnantajabrändiä. Kuvio 8 havainnollistaa tätä tutkimuskenttää.



Kuvio 8 Philipsin työnantajamielikuvakyselyn tutkimuskenttä

Analysointivaiheen tutkimukset olivat sisällöltään miltei yhtenevät. Sekä projektin ulkoinen että sisäinen työnantajabränditutkimus jakautuivat kahteen osaan: kvalitatiiviseen kohderyhmätutkimukseen sekä kvantitatiiviseen internetpohjaiseen kyselyyn. Ulkoinen työnantajabrändikysely suunnattiin erityisesti opiskelijoille sekä sellaisille potentiaalisille työntekijöille, jotka vastasivat Philipsin näkemystä halutusta työntekijästä. Yrityksen ulkopuolelle suuntautuneessa tutkimuksessa hyödynnettiin lisäksi – mahdollisuuksien mukaan – Philipsin suorien kilpailijoiden työntekijöitä.

²⁷ Engl. customer experience

Tällöin saatiin tietoa myös siitä, millaisina työnantajina kilpailijat koettiin. Tämä tietysti mahdollisti arvokkaan vertailemisen mahdollisuuden. (Leeuwen ym. 2005, 17.)

Analysointivaiheen tulokset jaettiin tutkimusmetodin mukaisesti kahteen osaan, joista ensimmäisessä selvitettiin yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien mielipiteitä Philipsistä työnantajana (=ulkoinen työnantajabrändi). Eri kohderyhmien vastauksissa ilmeni suuria eroavaisuuksia esimerkiksi arvolupausodotusten suhteen. Tämä puolestaan tukee muidenkin työnantajabränditutkimusten tuloksia. (ks. Uratie-työnantajamielikuvatutkimus 2013.) Esimerkiksi vastikään valmistuneiden opiskelijoiden suhtautuminen Philipsiin työnantajana oli kohtalaisen neutraali, ja yritys nähtiin lähinnä suurena teknologiayrityksenä (Leeuwen ym. 2005, 17).

Tulosten analysoinnissa keskityttiin muun muassa syihin, jotka saivat työntekijät pysymään yrityksessä, tai vastaavasti vaihtamaan työpaikkaa. Tärkeiksi asioiksi nousivat tällöin sitouttamisen merkitys, urakehitys sekä hyvä kommunikaatio esimiehen kanssa. (Leeuwen ym. 2005, 18.) Leeuwenin ym. (2005, 18) mukaan yksi tärkeimmistä havainnoista oli kuitenkin – Huntin ja Laundryn (2005, 34) tutkimustuloksia mukaellen – työntekijöiden kokema ristiriita todellisuuden ja rekrytoinnin yhteydessä muodostuneiden odotusten välillä. Philipsillä ymmärrettiin, että parhaaseen lopputulokseen päästään kehittämällä työntekijöiden työkokemusta ja, että tätä työkokemusta tulisi käsitellä Amblerin ja Barrowin (1996) tapaan kokonaisuutena, aina mainostamisesta ja rekrytoinnista lähtien. (Leeuwen ym. 2005, 18–19.) Tiivistetysti löydös siis korosti sisäisen työnantajabrändäyksen merkitystä myös ulkoiselle työnantajabrändäykselle. Toinen merkittävä havainto tutkimustuloksista oli se, että Philipsin tulisi hyödyntää merkittäviä saavutuksiaan teknologian, ja ylipäättään ihmisten arjen kehittämisen saralla. Tämä tutkimustulos helpotti yritystä valitsemaan asemointistrategiansa työnantajamarkkinoilla: Philipsin työntekijänä pääsee vaikuttamaan ihmisten elämään kaikkialla maailmassa. (Leeuwen ym. 2005, 18.)

Analysointivaiheen pohjalta muodostettua asemointisuunnitelmaa testattiin käytännössä yhteen maahan rajoittuneen pilottihankkeen avulla. Positiivisten tulosten myötä, Philips muodosti kansainvälisen ohjeistuksen siitä, miten yrityksen työnantajabrändiä tulisi käsitellä. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että Philipsin työnantajan arvolupaus tuodaan esille yhdenmukaisesti ja mahdollisimman tehokkaasti. Tätä tukemaan Philips päätyi myös toteuttamaan säännöllisiä sitoutumista mittaavia tutkimuksia, jotka mahdollistavat Philipsin työntekijöiden työnantajabrändittyväisyyden seuraamisen. Tutkimuksen tulosten perusteella Philips halusi lisäksi kehittää uusien työntekijöidensä perehdyttämisjaksoa esimerkiksi digitaalisella tervetulopakettilla, jotta sopeutuminen yritykseen tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti ja vaivatta. (Leeuwen ym. 2005, 18–19.)

Philipsin työnantajabrändin kehitysprojektista on selvästi havaittavissa aiemmissä tutkimuksissa hyväksi koettuja malleja, kuten jo kohderyhmien eroavaisuuksien

huomiointikin antaa ymmärtää. Työnantajabrändin (nimetty tutkimuksessa Philipsin kosketa elämiä joka päivä -käsitteeksi) kulmakiveksi mainitaan työnantajan arvolupauksen toteutuminen. (Leeuwen ym. 2005, 18–19). Tämän lähtökohdan vahva sisäistäminen voidaan nähdä jo itsessään yhtenä merkittävänä saavutuksena, ainakin tässä tutkielmassa hyödynnettyjen tutkimusten valossa. Huomionarvoista Philipsin työnantajabrändäysprojektissa on lisäksi ulkoisen konsulttipalvelun käyttö. Se vähensi vastausten puoleellisuutta huomattavasti, kuten Leeuwen ym. (2005, 17) tutkimuksessaan huomauttivatkin.

Kaiken kaikkiaan Philipsin työnantajabrändin kehittämishanketta voi pitää ainakin teoriatasolla onnistuneena, sillä siihen sisältyi runsaasti työnantajabränditeorian suosituksia ja hyväksi koettuja toimintatapoja. Käytännön onnistumisen analysointi on kuitenkin haastavampaa, joten selkeää syy ja seuraus -suhdetta onkin vaikea todistaa ilman erillistä jatkotutkimusta. Huomionarvoista kuitenkin on, että käytännön ja teorian välillä voi nähdä joitain kytköksiä, sillä Philips on menestynyt esimerkiksi Universumin teettämässä työnantajamielikuvatutkimuksissa: tekniikan alan opiskelijoille suunnatussa Euroopan laajuisessa mittauksessa, Philips päätyi sijalle 13 (Europe's Ideal Employers – – 2013). Voidaan sanoa, että Philipsin työnantajabrändäysprojekti kokosi aihealueen teoriaa yhteen onnistuneesti.

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys saadaan muodostettua yhdistämällä esimerkissä sekä aiemmin luvussa esitellyt työnantajabrändäyksen aihealueet. Näiden alueiden sisäistys tarjoaa kattavan yleiskuvan työnantajamielikuvien rakentamisesta, mikä on puolestaan tärkeää tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta. Viitekehystä tarkastellaan kuviossa 9.



Kuvio 9 Tutkielman teoreettisen viitekehysten ja empirian rooli tutkielmassa

Kuvio 9 esittää tämän tutkielman teoreettista viitekehystä sekä empirian vaikutusta tutkimuskysymyksen ratkaisussa. Tutkimuskysymykseen vastataan selvittämällä työnantajabrändäyksen aihealueen tärkeimmät määritelmät, työnantajamielikuvan rakentamisen yksityiskohdat sekä lopuksi työnantajabrändin tavoitteet ja analysointitavat. Näitä teoriakohtia tuodaan esille tutkielman empiriaosuudessa, jonka teemat muodostetaan taulukossa 3 esitetyn SOSTAC-mallin pohjalta²⁸. Empirian voi näin ollen nähdä teoriaosuuksia tukevana kokonaisuutena, joiden yhdistäminen on välttämätöntä tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta. Empiriassa käytetään hyväksi jokaista teoriaosuutta.

²⁸ Perustelut SOSTAC-mallin käytölle esitetään luvussa 3.1

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1 Laadullinen teemahaastattelututkimus

Tutkimus muodostuu tutkijan valintojen perusteella. Aihe, rakenne, data ja esitys mukautuvat kaikki tutkimuksen tekijän valintojen mukaan. Tutkijan vastuulla onkin löytää tutkimuksen laadun kannalta parhaimmat toteutustavat. (Hirsjärvi ym. 2009, 123.) Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia yliopisto-opiskelijoille kohdistettuja työnantajabrändäyksen keinoja. Koska aiheesta ei ole aiempaa tutkimustietoa, tutkielman tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan kvalitatiivisen²⁹ tutkimuksen avulla. Siinä tutkimus tehdään ihmisten välisessä luonnollisessa vuorovaikutustilanteessa ja se keskittyy tutkimuksen kohteeseen kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista sen ainutlaatuisuus, joustavuus ja useat tarkastelun näkökulmat. Näiden lisäksi huomiota kiinnitetään erityisesti myös yksityiskohtiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Northeastern Universityn (2016) kannan mukaisesti kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selittämään ja kartoittamaan tutkittavaa ilmiötä. Lisäksi sitä voisi kuvailla seuraavien tekijöiden kautta:

- Vastaa kysymykseen
- Tarkoittaa systemaattista ja valmisteltua menetelmien hyödyntämistä kysymykseen vastattaessa
- Muodostaa todisteita
- Tuottaa löydöksiä, joita ei tiedetty etukäteen
- Mahdollistaa tulosten soveltamisen myös tutkimuksen ulkopuolelle

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii näin ollen muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan tutkimuskohteesta keskittyen vain yhteen tai joissain tapauksissa pieneen määrään tapauksia (Eskola & Suoranta 1998, 18). Laadullisen tutkimuksen periaatteena onkin uusien näkökulmien hahmottaminen ja löydökset (vrt. kvantitatiivinen tutkimus ja sen hypoteesien todennus tai hylkäys). (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.) Voisi siis väittää, että laadullinen tutkimus sopii erinomaisesti tämän tutkielman mukaisiin tilanteisiin, joissa aiempaa tutkimustietoa ei ole tai sitä on vain vähän tarjolla. Tuleehan tutkimusmenetelmä valita juuri siten, että tutkimuskysymykseen saadaan selkeät vastaukset (Eriksson & Kovalainen 2008, 27). Esimerkkeinä laadullisista tutkimusmenetelmistä voi mainita osallistuvan havainnoinnin tai tässäkin tutkimuksessa hyödynnettävät ryhmä- ja teemahaastattelut (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Tämän tutkielman tutkimusaineisto päätettiin kerätä jokaiselle tutkielman kohderyhmälle erikseen toteutettavien haastatteluiden avulla. Haastatteluita voisi

²⁹ Tutkimusmetodien pääjako muodostuu kvalitatiivisesta, eli laadullisesta tutkimuksesta sekä määrällisestä, eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Chakhovich 2017)

luonnehtia päämääräkeskeisiksi ja pitkälti tutkijan kontrolloitaviksi menetelmiksi. Tutkija voi vaikuttaa haastatteluiden laatuun valitsemalla vain tutkimuksen kannalta oleellisia haastateltavia. Haastattelut voidaan jakaa esimerkiksi niiden strukturoinnin³⁰ mukaan, esimerkiksi strukturoituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin. (Puusa 2011, 76–83.) Sekä yritysten ja korkeakoulu yhteisön edustajille suunnatuissa yksilöhaastatteluissa että opiskelijoille suunnatussa ryhmähaastattelussa hyödynnetään puolistrukturoidun teemahaastattelun periaatetta. Siinä tutkimuksen tekijä muodostaa haastattelurungot ennalta valittujen teemojen ja niiden pohjalta päätettyjen tukikysymysten mukaan. Teemat, kuten tässäkin tutkielmassa, valitaan yleisesti tutkielmassa käsiteltävän teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tässä tutkielmassa teemat valikoituvat yksinkertaistetusta – yrityksille suunnatusta – SOSTAC-mallista (taulukko 3). Haastattelujen tukikysymykset rakennettiin jokaiselle kohderyhmälle erikseen, mutta kuitenkin samaa rakennetta ja tutkielman teemoja seuraten. Tällä pyrittiin parantamaan tulosten vertailua ja analysointia. Haastattelurunkojen tukikysymykset ja niiden käyttö voivat vaihdella haastatteluittain niiden avoimen luonteen vuoksi (Puusa 2011, 82). Esimerkkinä vaihtelusta voidaan antaa tilanne, jossa tiettyä kysymystä ei tarvitse esittää, mikäli siihen ollaan saatu vastaus aiemmin haastattelussa. Yksinkertaistamisen vuoksi teemat sisältävät päällekkäisiä SOSTAC-mallin osuuksia. Teemat johdettiin seuraavasti:

³⁰ Strukturoinnilla tarkoitetaan haastattelun rakennetta eli sitä, minkälaista vuoropuhelua haastattelussa käytetään. Erot muodostuvat toisin sanoen siitä, kuinka tiukasti – kysymykseen – rajattua keskustelua on. Näin ollen puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua haastattelua vapaampaa ja keskustelempaa.



Kuvio 10 SOSTAC-mallista johdettu teemajako

Kuvio 10 esittää empiirisessä tutkimuksessa hyödynnettyä teemajakoa, joka muodostettiin yksinkertaistamalla aiemmin teoriaosuudessa läpikäytyä SOSTAC-mallia. Siinä teoreettisen mallin ensimmäisestä neljästä osuudesta³¹ muodostetaan tutkimuksen ensimmäinen teema *nykytila*. Nykytilaa voi kiistatta pitää tämän tutkielman tärkeimpänä teemana, sillä johtopäätöksissä muodostettavat kehitysehdotukset rakennetaan pitkälti haastatteluun osallistuneiden nykytilan kokemusten pohjalta. Tutkielman toinen teema *tulevaisuudennäkymät* muodostetaan tiedustelemalla haastateltavilta heidän yleisiä näkemyksiään tulevaisuudesta, sekä heidän kehitysehdotuksiaan työnantajabrändäystä tukevalle yritysysteistyölle. SOSTAC-mallin neljä viimeistä osuutta³² muodostavat teeman *haasteet*. Siinä haastateltavilta tiedustellaan näkemyksiä työnantajabrändäykseen ja sitä tukevaan yritysysteistyöhön liittyvien haasteiden osalta. Teemajako tukee näin omalta osaltaan myös tutkielman teoreettista viitekehystä.

3.2 Aineistonkeruu

Koska tässä tutkielmassa tarkastellaan opiskelijoille suunnattua työnantajabrändäystä aineistotriangulaation, eli kolmen osapuolen näkökulmien yhdistämisen, avulla,

³¹ Missä olemme?, Missä haluaisimme olla?, Miten saavutamme sen?, Mitkä ovat käytännön toimenpiteet)

³² Miten saavutamme sen?, Mitkä ovat käytännön toimenpiteet?, Mikä on toimintasuunnitelma?, Miten seuraamme?

empiirinen aineisto kerättiin kaikkien asianosaisten ryhmien edustajilta. Haastattelukysymykset rakennettiin teemojen pohjalta käsittelemään nykytilaa, tulevaisuutta ja haasteita. Kaikille saman osapuolen edustajille esitettiin samat haastattelukysymykset. Koska yliopiston ja yritysten edustajille esitetyt haastattelurungot sisälsivät myös faktapohjaisia kysymyksiä, ne toimitettiin ennakkoon mahdollisiin tiedonhaku- ja perehtymistarkoituksiin. Kysymyksiä ei kuitenkaan toimitettu opiskelijaryhmälle, sillä opiskelijoiden vastauksista haluttiin mahdollisimman autenttisia ja suunnittelemattomia. Tutkija piti riskinä, että opiskelijoiden mielipiteet voisivat saada tutkimustiedon laatuun vaikuttavia vaikutteita, mikäli tutkimuskysymykset olisivat olleet tarkasteltavana pidempään. Teemahaastatteluiden vapaaseen keskusteluun rohkaiseva olemus johti siihen, ettei haastattelurunkoa tarvinnut aina käsitellä täydellisesti; tukikysymyksiin voitiin saada vastaus aiemman kysymyksen vastauksen perusteella. Haastatteluilla pyrittiin saamaan haastateltavien subjektiivisia kokemuksia aihealueesta.

Yliopistoyhteisön edustajien tärkeimpänä haastatteluvalintakriteerinä toimi monipuolisuus: edustajien tulisi kattaa mahdollisimman paljon näkökulmia korkeakouluyhteisön organisaatiosta: kauppakorkeakoulun johto (TSE:n dekaani), tutkimusyhteyshenkilön³³ johto (TSE:n CCR:n johtaja), opetushenkilökunta (markkinoinnin aineen yliopisto-opettaja) sekä opiskelijayhdistys Turun kauppatieteiden ylioppilaat ry (Turun KY:n myyntipäällikkö). Tässä tutkielmassa Turun kauppatieteiden ylioppilaat ry:tä käsitellään osana yliopistoa, vaikka virallista kytköstä yliopistoon yhdistyksellä ei olekaan. Perusteluina voidaan käyttää Turun KY:n aktiivista ja laajaa yritysytseytoimintaa, jonka voi puolestaan nähdä edistävän Turun kauppakorkeakoulun tunnettua yritysten keskuudessa. Turun KY ja Turun kauppakorkeakoulu tekevät lisäksi tiivistä yhteistyötä TSE:n arkeen ja kehityshankkeisiin liittyen. Yliopistoyhteisön haastatteluvalinnat on koottu taulukkoon 7.

³³ Turun kauppakorkeakoulun CCR, eli Centre for Collaborative Research on dekaanin alaisuudessa toimiva laitosta vastaava yksikkö, joka vastaa kauppakorkeakoulun tutkimuksellisen yritysytseytoiminnan kehittämisestä.

Taulukko 7 Tutkimuksen haastattelut yliopiston edustajille

Yliopiston edustaja	Haastattelupaikka	Haastattelupäivä	Haastattelun kesto
TSE:n dekaani	TSE, Turku	23.3.2017	1:03:45 h
TSE:n CCR:n johtaja	TSE, Turku	23.3.2017	1:24:28 h
Yliopisto-opettaja, markkinointi	TSE, Turku	22.3.2017	1:09:42 h
Turun KY:n myyntipäällikkö	TSE, Turku	2.4.2017	0:42:50 h

Kun taulukon 7 esittämät haastattelukohteet (dekaani, CCR:n johtaja, yliopisto-opettaja ja Turun KY:n myyntipäällikkö) yhdistetään, saadaan koko Tutun kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisöä edustava otos, jonka voi vuorostaan nähdä edustavan Turun kauppakorkeakoulun näkökulmaa työnantajabrändäystä edistävästä yritys yhteistyöstä. Tutkielmassa käytettiin hyväksi myös aiemmin CCR:n johtajana toimineen, tutkija A:n, kokemuksia.

Tutkielman yritys näkökulmaa edustavien yritysten valintakriteerinä toimi laadukas yhteistyöhistoria Turun KY:n tai Turun kauppakorkeakoulun kanssa. Kauppakorkeakoulun opiskelijat näyttävät näille yrityksille erityisesti potentiaalisena tulevaisuuden työvoimana. Työnantajabrändäystä edistävän yritys yhteistyön kehittäminen on siten heidänkin intresseissään. Tällaisilta yrityksiltä saatavan tutkimustiedon voi lisäksi nähdä arvokkaana jo siltäkin osin, että heille on kertynyt aiempaa kokemusta ja mielipiteitä opiskelijoille suunnatusta markkinoinnista. Haastattelujen yritykset on koottu taulukkoon 8.

Taulukko 8 Tutkimuksen haastattelut yrityksille

Yritys	Haastateltava(t)	Haastattelupaikka	Haastattelupäivä	Haastattelun kesto
PwC	Employer Branding Specialist	PwC:n Suomen pääkonttori, Helsinki	6.2.2017	0:51:10 h
Accenture	1) Manager & Turku School collaboration lead 2) Country marketing Lead	Accenturen Suomen pääkonttori, Helsinki	6.2.2017	1:12:32 h

Unilever	1) Managing Director 2) HR Business Partner	Unileverin Suomen pääkonttori, Helsinki	17.2.2017	0:43:59 h
Cloetta	Viestintäpäällikkö	Cloettan Suomen pääkonttori, Turku	10.3.2017	0:41:47 h

Taulukon yritysten, eli PwC:n, Accenturen, Unileverin ja Cloettan yrityshaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää opiskelijoille suunnatun markkinoinnin hallitsevien yritysten näkemyksiä työnantajabrändäyksestä. Yritysten edustajiksi valikoitui yksilöitä, jotka ovat tekemisissä työnantajabrändäyksen aiheen parissa. PwC:ltä haastateltiin työnantajabrändiasiantuntijaa, Accenturelta Turun korkeakouluysteistyöstä vastaavaa sekä maan markkinointijohtajaa, Unileveriltä maajohtajaa sekä HR-asiantuntijaa ja Cloettalta viestintäpäällikköä. Haastattelujen avulla pyritään erityisesti selvittämään yritysten kokemuksia yritysysteistyöstä ja työnantajabrändiä kehittävästä yritysysteistyön keinoista.

Opiskelijoiden näkökulmaa työnantajabrändäykseen selvitettiin teemarakenteisen ryhmähaastattelun avulla. Siinä haastattelu toteutetaan erikseen valitulle ryhmälle, joka tässä tutkielmassa muodostui tietyn kriteeristön mukaan valituista opiskelijoista. Tässä tutkielmassa ryhmähaastattelun tavoitteena oli saada aikaan yksilöhaastattelua aktiivisempaa keskustelua ja siten syvempää tutkimustietoa. Tällä tavoin voidaan poissulkea aiheeseen perehtymättömien opiskelijoiden yksilöhaastatteluiden mahdollisesti vähäinen lisäarvo; ryhmän sisäisen keskustelun voi odottaa johtavan opiskelijoiden keskusteluaktiivisuuden lisääntymiseen ja siten uusien näkökulmien saavuttamiseen. Tämän tutkielman ryhmähaastatteluun osallistuneet opiskelijat on koottu taulukkoon 9.

Taulukko 9 Opiskelijaryhmähaastatteluun (22.4.2017) osallistuneet opiskelijat

Opiskelija	Pääaine	Sivuaine(et)	Vuosikurssi
Opiskelija A	Laskentatoimi ja rahoitus	Kansantaloustiede ja yritys juridiikka	2007
Opiskelija B	Kansainvälinen liiketoiminta	Tietojärjestelmätiede, yritys juridiikka, johtaminen	2011
Opiskelija C	Markkinointi	Tietojärjestelmätiede ja Suomen kielen viestintä	2012
Opiskelija D	Yritys juridiikka	Tietojärjestelmätiede ja laskentatoimi ja rahoitus	2012
Opiskelija E	Taloustieteen kvantitatiiviset menetelmät	Laskentatoimi ja rahoitus	2013

Taulukko 9 kuvastaa Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoista muodostuvaa otosta. Ryhmähaastatteluun osallistuneet jakautuvat taulukossa haastattelukriteereiden, eli vuosikurssin ja pääaineen mukaan. Vuosikursseista edustettuina olivat vuodet 2007, 2011, 2012 (kaksi edustajaa) ja 2013. Haastatteluun osallistuneiden opiskelijoiden pääaineet jakautuivat laskentatoimeen ja rahoitukseen, kansainväliseen liiketoimintaan, markkinointiin, yritys juridiikkaan ja taloustieteen kvantitatiivisiin menetelmiin. Haastattelussa oli alun perin tarkoitus olla myös edustaja tietojärjestelmätieteestä, mutta haastateltava oli estynyt osallistumaan haastattelutilanteeseen. Haastatteluvalintakriteereiden avulla pyritään muodostamaan suuntaa antava yleiskatsaus Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden kokemuksista.

Yksilöhaastattelujen lukumäärä ja ryhmähaastattelun otoskoko valittiin yleiskuvan muodostamista ajatellen, eikä haastattelujen mielipiteitä ja tutkimustietoa tule siten yleistää liialti alkuperäisestä kontekstistaan. Lisäksi, koska tutkielman empiriaa ei tarkastella kielitieteen saati viestinnän kannalta, haastatelluilta saatujen lainausten kieliasu on korjattu yleiskielelle ja joissain kohdin myös selkeärakenteisemmaksi – alkuperäisen lainauksen sisältöä kunnioittaen. Tutkimustulokset tarjoavat pohjan mahdollisille tulevaisuudessa toteutettaville tutkimuksille, joista keskustellaan lisää tutkielman jatkotutkimusehdotuksissa luvussa 5.2.3.

3.3 Tutkimuksen operationalisointi, aineiston analysointi ja laadun sekä luotettavuuden arviointi

Tämän tutkielman tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan yhdistämällä työnantajabrändäyksen teoriaa sekä empiirisen tutkimuksen tuottamia tuloksia. Laadukas keskustelu teorian ja empirian välillä vaatii kuitenkin huolellisesti suunnitellun empiriaosuuden. Operationalisointi liittyy vahvasti tutkielman onnistumiseen. Siinä varmistetaan, että teoria ja empiria kohtaavat (Eskola & Suoranta 1998, 75). Tässä tutkielmassa apuna käytettiin operationalisointitaulukkoa, taulukkoa 10, joka samalla kuvastaa tutkielman etenemistä.

Taulukko 10 Tutkielman operationalisointitaulukko

Tutkielman tarkoitus	Osaongelmat	Teemat	Teoria	Empiria	Päämäärä
Tutkia työnantajabrändäyksen keinoja yliopisto-opiskelijoiden kohderyhmälle	Miten yliopisto voi vaikuttaa yritysten työnantajamielikuvien rakentamiseen korkeakoululla?	Empiriassa osaongelmia käsitellään teemojen	Empiriää peilataan koko teoriataustaan, mutta painottaen lukua 2.2	Haastattelut yliopiston edustajille	Tukea TSE:n missiota, tehostaa yritysten työnantajabrändäimarkkinointia sekä kehittää opiskelijoiden uramahdollisuustietoisuutta
	Miten yritykset rakentavat työnantajamielikuvia yliopistoympäristössä?	nykytila, kehitys tulevaisuudessa sekä		Haastattelut yritysten edustajille	
	Miten opiskelijat kokevat yritysten työnantajabrändäyksen ?	haasteet kautta.		Opiskelijaryhmähaastattelu	

Tämän tutkielman voisi tiivistää edellä esitetyn operationalisointitaulukon muodossa taulukossa 10. Tutkielman tarkoituksesta johdetaan kolme osaongelmaa, jonka jälkeen jokaista käsitellään teemojen nykytila, kehitys tulevaisuudessa sekä haasteet kautta. Tutkielman teoriaosuutta tuodaan esille empiriassa monipuolisesti, mutta painottaen erityisesti lukua 2.2. Tutkielman kolmen kohderyhmän haastattelut ja teoriapeilaus käsitellään luvussa 4, jonka pohjalta johtopäätökset muodostetaan luvussa viisi. Jokaiselle kohderyhmälle erikseen suunnitellut ja kohdennetut haastattelurungot löytyvät liitetiedoista. Kaikkien kolmen kohderyhmän kysymykset suunniteltiin osittain taulukon 3 SOSTAC-mallia hyväksi käyttäen. Kysymykset laadittiin rinnakkain, millä pyrittiin puolestaan parantamaan tutkimustulosten välistä keskustelua. Haastattelurungoissa

esitettiin pääteemojen lisäksi aputeemoja, joiden tarkoituksena oli syventää haastattelutilanteen keskustelua. Näiden suora merkitys tutkielmalle oli tarkoituksenmukaisesti pieni, eikä teemoja siten tuodakaan sen erityisemmin esille. Näitä aputeemoja olivat muun muassa alustus (=haastateltavan esittäytyminen ja aihetietouden kartoitus), Turun kauppakorkeakoulu (=mielipiteet ja palaute TSE:lle) ja yritykset (=palaute yrityksille).

Grönfors ja Vilka (2011, 14–20) jakavat laadullisen tutkimuksen päättelymahdollisuudet induktiiviseen ja deduktiiviseen keinoon. Induktiivisella keinolla tarkoitetaan aineistolähtöisyyttä ja deduktiivisella vastaavasti teorialähtöisyyttä. Nämä päättelymallit vaativat pohjaksi laajoja aiempia tutkimus- ja teoriakokoelmia eivätkä siten sovellu sellaisinaan tähän tutkielmaan. Grönfors ja Vilka (2011, 14–20) esittävät näille myös välimallin: teoriaohjaavan, eli abduktiivisen päättelyn. Tätä keinoa hyödynnetään tässä tutkimuksessa sen yhdistäessä induktiosta ja abduktiosta niiden soveltuvia puolia: abduktiossa teorian ja empirian näkökulmat keskustelevat muodostaen ennestään tuntemattomia johtopäätöksiä. Tarkastelussa ei näin ollen keskitytä pelkkään teorialähtöisyyteen eikä tuloslähtöisyyteen, vaan havaintoja muodostetaan yhdistelemällä teoriaa ja empiriaa: tarkoituksena on uuden tiedon luonti.

Koska tutkielma tehtiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin, tutkielman luotettavuutta pystyttiin tukemaan tarkasteltavien yritysten ja yksilöiden laadun varmistamisella. Tutkimuksen ryhmähaastatteluun osallistuneet opiskelijat valittiin eri pääaineista ja vuosikursseista. Yritysvalinnat tehtiin työnantajabrändäyksen idean tuntevien kansainvälisten yritysten joukosta. Yritysten haastattelukutsut lähetettiin työnantajabrändäyksen kanssa työskenteleville toimihenkilöille. Yliopiston edustajat valittiin puolestaan yritysyritysoyhteyksien perusteella. Näiden valintojen voi nähdä tukevan esimerkiksi Hirsjärven ym. (2009, 164) näkemyksiä siitä, että hyvän kokonaiskuvan kannalta haastateltaviksi tulisi valita henkilöitä, joilta löytyy kokemusta tutkimusaiheen parista. Huomionarvoista kuitenkin on, että kuten useissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa, vastaukset ovat haastateltavien aikaan ja paikkaan sidottuja mielipiteitä ja tutkielman toistaminen täysin samoin vastauksin olisi epätodennäköistä. Haastatteluvastaukset ovat lisäksi vain ja ainoastaan haastatteluihin osallistuneiden yksilöiden mielipiteitä. Yritysten ja yliopiston edustajien vastaukset eivät näin ollen ilmaise edustamiensa tahojen virallisia näkemyksiä, vaikka näiden mielipiteet yleistetäänkin – tässä tutkielmassa – koskettamaan koko yritystä.

Tutkijan tulisi kuitenkin arvioida tutkimustaan yksittäisiä keinoja kattavammin. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta on löydettävissä kolme perinteistä laadunarviointikriteeriä: reliabiliteetti, yleistettävyyden ja validiteetti. Näitä kriteereitä sovelletaan usein myös kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 291.) Tätä tutkielmaa voi pitää ainutlaatuisena, koska vastaavaa työnantajabrändäystä käsittelevää tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Turun kauppakorkeakoulussa.

Haastateltavien määrä on kuitenkin rajallinen ja siten tutkielman laadunarvioinnissa ei voida soveltaa normaaleja käytäntöjä kvalitatiivisen tutkielman osalta. Tästä johtuen reliabiliteettia, eli tutkimuksen luotettavuutta (=toistettavuus) eikä tulosten yleistettävyyttä (=monistettavuus) käsitellä. Niiden arviointi tulee ajankohtaiseksi mahdollisten laajempien jatkotutkimuskohteiden osalta. Tutkielman luotettavuutta haluttiin kuitenkin lisätä aineistotriangulaatiota hyödyntämällä: tutkielma toteutettiin haastatteleamalla kaikkien tutkielman kohderyhmien edustajia. Tuomen ja Sarajärven (2002, 141–142) mukaan triangulaation käyttö on jo itsessään tutkimuksen luotettavuutta tukeva menetelmä. Validiteetti voidaan puolestaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkielman sisäistä sopusointua; teorian ja tulkintojen pitäisi olla hyvin yhdistettävissä. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan vastaavasti tulkintojen ja tutkimustiedon välisen suhteen laatua, jonka voisi tiivistää tutkijan kykyyn kertoa tutkimuksesta juuri sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 2001, 214.) Näiltä osin tutkielmaa voi pitää luotettavana validiteettinsa suhteen: tutkimusprosessia kuvattiin yksityiskohtaisesti ja itse tutkimusmenetelmä johti tuloksiin, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen.

4 TYÖNANTAJABRÄNDÄYS YLIOPISTON, YRITYSTEN JA OPISKELIJOIDEN NÄKÖKULMASTA

4.1 Turun kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisön näkemys työnantajabrändiä kehittävistä yritysyhteistyöstä

4.1.1 Yliopistoyhteisön edustajien näkemykset yritysyhteistyön ja työnantajabrändäyksen merkityksestä

Turun kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisön edustajat kuvailevat työnantajabrändäystä laaja-alaisena brändinrakennuksena, jonka tarkoituksena on kehittää yrityksen mainetta työnantajana. Taulukko 11 havainnollistaa yliopiston edustajien yksittäisiä näkemyksiä työnantajabrändistä.

Taulukko 11 Yliopiston edustajien näkemykset työnantajabrändistä

Yritys	Näkemys (lainaus)
Dekaani	<i>Työnantajabrändäys on mielestäni laajempaa kokonaisen yrityksen tai organisaation brändäystä ja maineenrakennusta. – – Mutta myös houkuttelevuutta, maineen vaalimista ja rakentamista.</i>
TSE:n CCR:n johtaja	<i>Työnantajan, eli eri yritysten tai julkisorganisaation, joka työnantajaroolissa toimii, niin heidän toimintansa tunnetuksi tekemistä, houkuttelevuuden lisäämistä ja tietoisuuden kasvattamista.</i>
Yliopisto-opettaja	<i>Tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla kaikki organisaatiot kohdentavat imagoaan työnantajana ja tekevät siten itsensä houkuttelevaksi potentiaalisten työntekijöiden silmissä.</i>
Turun KY:n myyntipäällikkö	<i>Sitä, miten yritys haluaa tuoda itseään työnantajana ilmi potentiaalisille työntekijöille ja muillekin ihmisille, eli miten ne haluavat näyttäytyä työnantajina.</i>

Yliopistoyhteisön edustajat olivat lähes yhtä mieltä työnantajabrändäyksen määritelmästä. TSE:n dekaani kuvailee aihetta yrityksen laaja-alaiseksi brändäykseksi, jossa keskitytään houkuttelevuuteen, maineen vaalimiseen sekä sen rakentamiseen. CCR:n johtaja kokee työnantajamielikuvien rakentamisen puolestaan työnantajan tunnettuutta ja houkuttelevuutta lisäävänä toimintana. Yliopisto-opettajan mukaan työnantajabrändäys sisältää kaikkia niitä toimia, joilla organisaatio edistää imagoaan

työnantajana. Myös Turun KY:n myyntipäällikkö tuki edellisiä näkemystä tiivistämällä työnantajamielikuvien rakentamisen kaikiksi niiksi toimiksi, jotka vaikuttavat siihen, miten yritys näyttäytyy työnantajana. Haastateltujen mukaan on tärkeää ymmärtää, että kaikki TSE:n yritys yhteistyömuodot ovat mukana rakentamassa yritysten työnantajabrändejä: opiskelijat kokevat kohtaamansa yritykset potentiaalisina työnantajina, jolloin he myös arvioivat niitä sellaisina.

Yliopistoyhteisö kokee työnantajabrändäykseen läheisesti liittyvän *yritys yhteistyön* yhdeksi kauppakorkeakoulun ydintoiminnoista ja velvollisuuksista jo pelkästään sen työllistävän vaikutuksenkin ansiosta. Se koetaan hyvin tärkeäksi ja moniulotteiseksi kokonaisuudeksi, joka muodostuu erityisesti *opetuksellisesta, työnantajabrändäyksellisestä, tutkimuksellisesta ja johdon koulutuksellisesta yhteistyöstä*. Siinä missä Turun KY:n myyntipäällikkö tiivistää yritys yhteistyön kattamaan kaikkea sitä, miten yritys ja kauppakorkeakoulu näyttäytyvät toisilleen, CCR:n johtaja laajentaa näkökulmaa koskemaan myös lähes kaikkia yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen alueita. Kaikki haastatellut kuitenkin korostavat yhteistyön peruseriaa: kummankin osapuolen pitää hyötyä yhteistyöstä.

Jos näin yliopiston näkökulmasta katsoo – – niin se on kaikkea sitä toimintaa yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa, mitkä liittyy jollain lailla koulutukseen, tutkimukseen, kehittämiseen, rekrytointeihin tai rahoituksen hankkimiseen, ja ylipäänsä erilaisten sidosryhmäsuhteiden luomiseen ja kehittämiseen – – Se on tietysti myös yhteiskunnallinen velvollisuus jo yliopistoinakin kehittää meidän ympäristöä. Eli se on yksi meidän työnkuvista, että meidän pitää olla koko ajan mukana ympäristön kehittämisessä ja sitä kautta yritysten ja organisaatioiden kehittämisessä. Eli se on todellakin meille asetettu, lakisäätäinen velvollisuus.

(yliopisto-opettaja)

Se on koko koulua koskettava aktiviteetti, ja niin kuin business school -nimikin sanoo, niin se on erityisesti kauppakorkeakoululle ydintoimintaa. Jos sen kääntää toisin päin, niin olisi aika hurjaa ajatella, ettei olisi yritys yhteistyötä. – – Me olemme täällä kuitenkin myös yrityksiä varten. Me olemme kiinnostuneita kaikista mahdollisista yrityksistä, ovat ne pieniä tai suuria. Me emme kategorisoi. Myös julkishallinto, ja kaikki muut mahdolliset palvelevat meidän tarkotusperiämme. Eli sillä on aivan valtavan suuri merkitys.

(dekaani)

Markkinoinnin opettaja ja dekaani korostavat yritys yhteistyön merkitystä nykypäivän yliopisto-opetuksessa: opiskelijat toivovat opetukseltaan sellaista käytännönläheisyyttä, mitä yliopisto ei ole aikaisemmin harjoittanut. Opetustoiveet ja kokemuksellisen oppimisen opiskelukulttuuri ovat yliopisto-opettajan mukaan johtaneet siihen, että perinteisiä yliopistollisia koulutusmetodeja on jouduttu soveltamaan käytännönläheisimmiksi. Tarkoituksena on ollut kehittää koulutusta saattamalla teoria ja käytäntö yhteen esimerkiksi yhteistyöyrityksen ongelmaa ratkaisemalla. CCR:n johtaja ja yliopisto-opettaja muistuttavat kuitenkin, ettei yhteistyötä ole vielä täysin sisäistetty yliopistolliseen ajattelumaailmaan: yritys yhteistyötä pidetään sivuseikkana perinteiseen opetukseen ja tutkimukseen nähden.

Joissain kouluissa on tehty enemmän kiinteitä yhteistyöverkostoja ja -sopimuksia. – Olen oikeastaan aina hieman kaivanutkin niitä. Miksi meillä ei siis ole sellasia tiettyjä verkostoja yrityksiin, jotka olisivat jatkuvasti potentiaalisia kumppaneita?

(yliopisto-opettaja)

TSE:n dekaani, CCR:n johtaja ja yliopisto-opettaja korostavat yhteistyön merkitystä myös tutkimuksen perimmäisen edellytyksen avulla: kauppatieteellistä tutkimusta ei voi tehdä ilman yritysrajapintaa ja sitä kautta saatavaa tietoa ja dataa. Tällaisissa tutkimushankkeissa kaupparokkeakoulu pääsee toteuttamaan tutkimusta yrityksen sisäisellä aineistolla, mikä puolestaan johtaa ongelmanratkaisulliseen avunantoon yritykselle. Dekaanin korostaa lisäksi pelkän vuorovaikutuksenkin merkitystä: vaikka yhteistyötä ei mahdollisten yhteistyöneuvottelujen aikana syntyisi, jo pelkkä vuorovaikutustilanne tulisi ymmärtää tärkeänä yhteistyönä. Hänen mukaansa yhteistyö voi konkretisoitua vuosienkin viiveellä.

Tutkimus kauppatieteissä perustuu siihen, että tutkitaan yrityksiä, eli me emme pysty tekemään empiiristä tutkimusta, jos meillä ei ole hyviä kontakteja yrityksiin ja yhteistyötä heidän kanssaan.

(yliopisto-opettaja)

Perinteisen yritys yhteistyön lisäksi yliopisto-opettaja pohtii yritys yhteistyön merkitystä kaupparokkeakoulua ja Turun yliopistoa laajemmalla mittakaavalla, sillä hänen mukaansa palkitsevaa yhteistyötä voi toteuttaa myös alueellisella tasolla: ideana on luoda ja rakentaa yhteistyömahdollisuuksia yhdessä muiden korkeakoulujen kanssa. Nykyisin on löydettävissä useita yhteistyöprojekteja, joista yhdeksi esimerkiksi opettaja mainitsee korkeakoulukumppani-palvelun:

Siinä on synergiaetuja, että kun yrityksille tulee jokin haaste tai asia eteen, mihin he haluaisivat saada yhteistyökumppanin korkeakoulusta, niin he eivät välttämättä tiedä, mihin heidän pitäisi tämän haasteensa kanssa ensimmäisenä kääntyä.

(yliopisto-opettaja)

Opettaja korostaa korkeakouluorganisaatioiden välistä toimeksiantojen jakoa, mikä puolestaan mahdollistaa yritysten tehokkaan palvelemisen. Esimerkkinä hän antaa tilanteen, jossa kauppakorkeakoulusta ei löydy yrityksen tarpeita vastaavaa kurssia. Tällaisissa tilanteissa opettaja voi ohjata yhteistyöstä kiinnostuneen yrityksen toisen oppilaitoksen äärelle: jos tekijää ei yhdestä oppilaitoksesta löydy, yritys ohjataan paikkaan, josta ratkaisu on mahdollista saada aikaiseksi. Yhtenä mahdollisuutena alueellisesta yhteistyöstä opettaja mainitsee myös monitieteellisten opiskelijaryhmien rakentamisen – joko kauppakorkeakoulun sisältä eri pääaineista, tai tarvittaessa kauppakorkeakoulun ulkopuoleltakin. Tällä hetkellä yhteistyötä on opettajan mukaan havaittavissa erityisesti korkeakoulukumppani.fi-palvelussa sekä Facebookissa. Edellä mainittu Turun alueen korkeakouluopettajien Facebook-ryhmä muodostuu opettajista, jotka ovat valmiita toteuttamaan opetustaan kokeilevasti, innovatiivisesti ja perinteistä poiketen. Yritykset ovat opettajan mukaan olleet tyytyväisiä, sillä mikäli heidän kontaktoimansa yhteistyötaso ei syystä tai toisesta voi toteuttaa toivottua projektia, saavat he helposti suosituksen toiselle korkeakoulutaholle, joka projektin voisi toteuttaa.

TSE:n korkeakoulu yhteisö perustelee yritys yhteistyön merkitystä myös konkreettisilla hyödyillä: yritysten ja opiskelijoiden kohtaamiset esimerkiksi kurssitoimeksiannon osalta ovat johtaneet myös suoriin rekrytointeihin ja yleisen näkyvyyden paranemiseen TSE:n opiskelijoiden keskuudessa. Ajatusta rekrytointien onnistumisesta tukee myös yliopisto-opettajan näkemys opiskelijoiden valikoitumisesta yritysten trainee-ohjelmiin niin Suomeen kuin ulkomaillekin.

Konkreettinen hyöty on tietysti se, että ollaan päästy työllistymään siihen unelmayritykseen. Täällä on voinut tulla sellainen tilaisuus, että olet päässyt tutustumaan siihen yritykseen helposti koulun kautta, hakenut traineeksi, päässyt traineeksi ja menestynyt hyvin siellä yrityksessä sen jälkeen. Ja sehän on fakta, että se yhteistyö, mitä me täällä Turun kauppakorkeakoululla teemme, se ei suinkaan näy vain täällä meidän kauppakorkeakoululla, vaan nämä meidän yhteistyökuviomme näkyvät myös muihin, etenkin kylterikaupunkeihin. Seurataanhan muissa opiskelupaikoissa myös sitä, mitä meillä tapahtuu, kuten mekin seuraamme myös muita.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

Kokemukset yhteistyöasioista osoittavat kuitenkin selvästi, että jos yritykset ovat kiinnostuneita opiskelijoista ja haluavat yhteistyötä opiskelijoiden kanssa, niin se myös varmasti lisää sitä mainetta opiskelijoiden keskuudessa.

(yliopisto-opettaja)

Työnantajabrändäyksen ja yritysyhteistyön merkitys kauppakorkeakoululle näkyy myös yliopistoa arvioivien tilastollisten tutkimusten osalta: yritykset antavat kauppakorkeakoululle vuosittain hyvää palautetta niin opiskelijoiden kuin koko koulunkin osalta. Yliopisto-opettaja ja dekaani korostavat, että palaute on Suomen huipputasoa. Turun KY:n myyntipäällikkö tiivistääkin yritysyhteistyön yhdeksi tavoitteeksi nimenomaan TSE:n opiskelijoiden ja tulevien ekonomien maineen kasvatuksen.

Viimeiseksi työnantajabrändäyksen ja yritysyhteistyön merkitystä korostavaksi tekijäksi CCR:n johtaja mainitsee yritysten kiinnostuksen ja oman aktiivisuuden kasvun: useat yritykset ovat viime vuosina havainneet, etteivät he voi olla huomiomatta jatkuvasti kiristyvää *taistelua lahjakkuuksista*. Hänen mukaansa merkityksen kasvua on havaittavissa esimerkiksi teollisuusyritysten osalta: insinööripainotteiset yritykset ovat todenneet, ettei pelkkä tuote enää myy. Tällöin heidän pitää etsiä esimerkiksi tuotteistamisen ja markkinoinnin ammattilaisia, jotka voivat ratkaista yrityksen ongelman ja tällä auttaa yritystä rakentamaan tuottavaa liiketoimintaa tuotteensa ympärille. Tällaisissa tilanteissa yritysten huomio keskittyy hänen mukaansa helposti kauppakorkeakouluihin. CCR:n johtaja arvioi, että tulevaisuudessa entistä useammat alat voivat löytää ratkaisun ongelmiinsa nimenomaan kauppakorkeakoulun palvelutarjonnasta. Dekaanin kuitenkin huomauttaa, ettei suosion kasvu ilmene kaikkien yritysten kohdalla, kuten esimerkiksi julkisen sektorin osalta on nähtävissä. Hän kokee ongelman suureksi, koska julkisen puolen rekrytointitarve on kuitenkin merkittävä.

Täytyy muistaa, että erityisen suuri osa meiltäkin valmistuneista työllistyy julkiselle sektorille, ja siellä se työnantajabrändi on myöskin aika big issue – että haluanko nyt mennä tuohon sairaanhoitopiiriin tai Turun kaupungille tai niin edes päin. Heidänkin tulisi miettiä niitä työnantajakuviansa, koska ne ovat verrattain usein melko jäyhiä kuvia. Ne eivät todellakaan aina edes vastaa totuutta, mutta minusta tuntuu, että he eivät aina yritäkään tehdä sille sen erikoisemmin mitään.

(dekaani)

Kaiken kaikkiaan haastatellut kokevat työnantajabrändäyksen ja yritysysteistyön merkityksen suurena yrityksille. Yhtenä syynä dekaani korostaa yritysten havaitseman työvoimapulan ennakoitua. Lisäksi haastateltavat kokevat, että useat perinteiset yritykset esimerkiksi teollisuusosalta haluavat päästä eroon vuosien kuluessa muodostuneista mielikuvista, joissa heitä pidetään etäisinä ja tylsinä työnantajina. Haastateltavien mukaan kiinnostusta nykytilanteen parantamiselle on siis havaittavissa.

Työnantajat, esimerkiksi teollisuuden saralla, kategorisoituvat todella helposti etenkin insinööriyrityksiksi, mikä puolestaan ja suorastaan karkoittaa potentiaalisia hakijoita.

(CCR:n johtaja)

Tietyillä alueilla on tulossa paljon eläköitymisiä, että kyllä se työvoimapulakin saattaa oikeasti olla edessä tietyn tyyppisistä osajista, että siihen peilaten luulen, että työnantajabrändäystrendi – ja samalla aiheen merkitys – kasvaa.

(dekaani)

Yritykset haluavat näkyä enemmän, ja nyt olemme havainneet myös sen, että useat yrityksetkin ovat huomanneet, että meidänhän pitää näkyä Turussakin. Useissa tapauksissa ei olla aiemmin ehkä tehty yhteistyötä täällä, mutta nyt ollaan ymmärretty, että nuohan ovat aivan loistavaa kohderyhmää, jolle voisimme näkyä.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

4.1.2 Korkeakouluyhteisön näkemys työnantajabrändäystä tukevan yritysysteistyön nykytilasta

Turun kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisö kokee TSE:n aseman Suomessa vahvana ja vakiintuneena. Vastaajien mukaan TSE:n opiskelijat mielletään puolestaan yhteistyökykyisinä (paljon ryhmätöitä), kansainvälisinä (ulkomaanvaihdot ja monipuolinen kielten koulutus) sekä aktiivisina ja verkostoituneina (laaja opiskelijayhdistystoiminta). Hyvästä maineesta huolimatta, jatkuva kauppakorkeakoulun kehittäminen koetaan tarpeelliseksi, sillä useat kauppatieteelliset yksiköt ovat kehittäneet toimintaansa merkittävästi viimeisten vuosien aikana: kilpailu opiskelijoista kiristyy ja Turun kauppakorkeakoulun tulisikin toimia proaktiivisesti, jotta laadukkaan yliopiston maine ja vetovoima yrityksienkin kohtaan säilyy. Yritysysteistyön kehittäminen nähdään toimintaa tukevana.

Kuten edellisessä luvussa esitettiin, Turun kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisön yritys yhteistyömahdollisuudet muodostuvat Turun kauppakorkeakoulun ja Turun kauppatieteiden ylioppilaat ry:n palveluportfolioista. Dekaanin mukaan tämän hetkinen työnjako yritysten palvelemiseksi on ollut hyvä, vaikka palvelukokonaisuutta voisikin kehittää helpommin lähestyttäväksi. Tällä hetkellä vastuu jakautuu siten, että CCR vastaa pääasiassa Turun kauppakorkeakoulun yritys yhteistyön kehittämisestä, kun vastaavasti Turun KY:llä kehityksestä vastaa myyntipäällikkö. Dekaanin mukaan kauppakorkeakoulu on ollut erityisen tyytyväinen Turun KY:n toteuttamaan harjoitusohjelmien ja rekrytointimahdollisuuksien markkinointiin, sillä vastaavanlaista kattavaa markkinointiviestintäpalvelua ei TSE:n puolelta ole ollut tarjolla.

TSE:n yliopistoyhteisön mukaan varsinaisia preferenssejä yhteistyökumppanuuksille ei ole, mutta yhteistyön lähtökohta tulisi Turun KY:n myyntipäällikön mukaan olla siinä, että opiskelijat ja yritykset hyötyvät aidosti: opiskelijat tutustuvat ja pääsevät sisälle ihannoimiinsa yrityksiin, kun vastaavasti yritykset saavat mahdollisuuden erinomaiseen työvoimaan. CCR:n johtaja korosti myös, että kauppakorkeakoululla tutkimusyhteistyötä tehtäisiin mieluummin vähän ja syvällistä kuin paljon ja pinnallista. Haastateltavat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että yhteistyökumppanuudet pyritään rakentamaan tapahtumakohtaisesti yrityksen tarpeet huomioiden: joidenkin yritysten kanssa yhteistyötä voidaan kasvattaa nopeallakin tahdilla, kun vastaavasti toisten kanssa yhteistyötä syvennetään maltillisesti. Koko yhteistyön aloittamiselle pidettiin kuitenkin tärkeänä, että osapuolet tiedostavat omat ja toistensa tarpeet:

Kyllä tällasiakin tilanteita muistan, että yritykset ovat tulleet tänne tiedustelemaan, mitä meillä on tarjota. Siinä kohtaa on kuitenkin pakko heittää pallo takasin, että mikä se teidän pääasiallinen ongelmanne on, minkä haluatte sillä yhteistyöllä ratkaista. Kaikkea mahdollista kun ei kuitenkaan kannata tehdä vain tekemisen ilosta. Että onko se kenties rekrytointiasioita vai tutkimuksellista ongelmaa.

(dekaani)

Yhteistyön syvenemisnopeutta tärkeämpänä haastateltavat kokivat kuitenkin suhteen kokonaisvaltaisen laadun. TSE:n korkeakoulu yhteisön edustajien mukaan parhaimmat työnantajabrändäystä tukevat yhteistyökumppanuudet ovat syvällisiä ja useammasta kuin yhdestä yhteistyömuodosta rakentuvia kumppanuuksia, jotka perustuvat kummankin osapuolen hyödyn maksimointiin. Kertaluontoista yhteistyötä pidettiin arvokkaana opiskelijatietoisuuden lisäämisen kannalta, mutta tällaisissa kumppanuuksissa syvemmän yhteistyön tuoma kerrannaisvaikutus ja brändinrakennus jäävät puuttumaan.

Sellaiset yritysysteistyömuodot ovat hyviä, missä tulee toistoa. Tällöin jäädään opiskelijoille paremmin mieleen. – Meillä on kuitenkin melkoinen informaatiomäärä, mikä opiskelijallekin tulee päivittäin, niin sellaiset pienet yksittäiset jutut eivät jää yhtä hyvin mieleen. – – Siinä näkyvyydessä, mitä yritys saa, pitää olla sitä syvyyttä ja monipuolisuutta, jotta opiskelijalle jää joku muistijälki siitä, mikä siinä yrityksessä oli ideana, mitä he tarjoavat, mitä se yritys voi tarjota hänelle, ja mitä hän puolestaan sille yritykselle. – – Ehdottomasti sanoisin, että sellaiset, missä saadaan näkyvyyttä useammassa eri kanavassa, useampaan eri aikaan.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

Syvällisiin yhteistyömuotoihin viitaten yliopistoyhteisö kuvaa tämänhetkistä palveluportfoliotaan laajana ja monipuolisena. Turun kauppakorkeakoulun dekaani, CCR:n johtaja ja yliopisto-opettaja tiivistävät kauppakorkeakoulun palvelutarjonnan käsittämään pääasiassa seuraavia palveluita: tutkimusyhteistyö, johdon koulutuksellinen yhteistyö, lahjoitukset, opetuksellinen yhteistyö sekä rekrytointiyhteistyö. Listauksessaan yliopistoyhteisön edustajat korostavat kuitenkin sitä, että kaikki kauppakorkeakoululla tapahtuva yritysysteistyö vaikuttaa opiskelijoiden työnantajamielikuvien rakentumiseen edes välillisesti. Haastateltujen esille tuomat yhteistyömahdollisuudet on listattu taulukkoon 12.

Taulukko 12 Turun kauppakorkeakoulun yritys yhteistyön palveluportfolio

Palvelu	Sisältö
Tutkimusyhteistyö	- Yhteistyön muoto, jossa <i>TSE tutkii yrityksen tai julkisyhteisön ongelmaa</i> . Yhteistyö muodostuu TSE:n työntekijöiden ja yritysten välille, jolloin opiskelijarajapinta rakentuu vain viestinnän varaan.
Johdon koulutuksellinen yhteistyö	- <i>Yritysjohdolle suunnatut koulutuspalvelut</i> . Viestinnän lisäksi muuta opiskelijarajapintaa ei ole.
Lahjoitukset	- <i>Yrityksen tai muun oikeustoimihenkilön lahjoitus TSE:lle</i> . Opiskelijarajapintana viestintä.
Opetuksellinen yhteistyö	- <i>Kurssi- tai tapahtumakohtainen yhteistyö:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Vierailuluento: yksittäiset tai laajemmat vierailuluennot kurssin aikana. Esimerkiksi pelkistä vierailuluennoista rakentuva Alumni keynote speakers: alumnien uratarinoista ja asiasisällöstä muodostuva luentokurssi. - Kurssitoimeksianto tai "case", eli konsultointiin rinnastettava yhteistyömuoto: voidaan vaikuttaa yrityksen tapaan toimia. Pääasiassa ongelmanratkaisua ja suunnittelua; ei toteutusta. - Laaja kurssiyhteistyö: Kurssitoimeksianto pohjautuu tiiviisti yhteistyöyrityksen ongelmanratkaisuun. Esim. Business innovation camp tai TEVY-kurssin kummiyrittäjäyys. - Kandi- ja gradutoimeksiannot: tieteen ja käytännön ongelman yhdistävä työ; toteutus laitosten tai CCR:n kautta.
Rekrytointiyhteistyö	- <i>Näkyvyyden palvelut:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Yritysesittelyiden järjestäminen TSE:n aulassa. - Työpaikkailmoitusten välittäminen laitosten kautta.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Ilmoitustaulujen hyödyntäminen ja muu näkyvyys kauppakorkeakoulun tiloissa. - Turun KY:n tarjoamat palvelut. |
|--|---|

Turun kauppakorkeakoulun edustajat kokivat *tutkimusyhteistyön* ja *johdon koulutuksellisen yhteistyön* kaukaisimmiksi yhteistyömuodoiksi opiskelijoiden näkökulmasta. Ne rakentuvat pääasiassa kauppakorkeakoulun tutkijoiden ja yritysten välille, jolloin opiskelijarajapintaa ei pääse muodostumaan. Sama ongelma on havaittavissa *lahjoitusten* osalta: opiskelijarajapinta jää usein pieneksi, jos lahjoitus ei johda esimerkiksi luentosalin nimeämiseen. Edellä mainituissa tilanteissa ainoana työnantajabrändäystä tukevana toimenpiteenä voidaan pitää kauppakorkeakoulun toteuttamaa yleistä markkinointiviestintää yhteistyössä toteutetuista tutkimusprojekteista sekä saaduista lahjoituksista.

Opetuksellinen yhteistyö on kauppakorkeakoulun edustajien mukaan tärkeää kaikille ainelaitoksille ja siten myös koko TSE:n strategialle. Heidän mukaansa se rakentuu pääasiassa vierailuluennoista, kurssitoimeksiannoista, laajasta kurssikohtaisesta yhteistyöstä, kandi- ja gradutoimeksiannoista sekä pitkäaikaisista yhteistyökumppanuuksista. Dekaanin mainitsee erityisesti vierailuluennot yhtenä tehokkaana esimerkkinä opetuksen kehittämisen ja yritysyhteistyön muodoista: vierailuluennoitsijoita hyödynnetään lähes kaikilla kursseilla oppiaineesta huolimatta (poikkeuksena taloustieteen kvantitatiiviset menetelmät), ja jotkut kurssit jopa rakentuvat niiden päälle. Myös yliopisto-opettaja korostaa luentokurssien aikaista yhteistyötä ja siinä toteutuvaa vuorovaikutusta:

Pyrimme siihen, että heillä olisi oikeastikin kanssakäymistä keskenänsä. Tietysti joskus joku yritys on melko kiireinen, eikä pysty kohdentamaan siihen paljoakaan resursseja, mutta kyllä me pyrimme siihen, että yritykset ja opiskelijat ovat kanssakäymisessä, ja sitä kautta tulevat myös ihmiset tutuiksi puolin ja toisin. – – Esimerkiksi inno-kurssilla yksi yritys sanoi heti alkuun, että heillä on toimeksianto, mutta sen lisäksi he toivoisivat, että opiskelijat lähtisivät tekemään markkinatutkimusta Saksaan ja Hollantiin. Ja niin, että se tulisi siinä lisätyönä, ja mikä ei kuuluisi varsinaisesti kurssiin. Ja hehän lähtivät. Eli kyllä sitä yhteistyötä voidaan syventää sen kurssin aikana ja sen jälkeenkin paljon pidemmälle. – – Tuollaisetkin asiat ovat toki rakentamassa sitä positiivista työnantajakuvaa, mikäli yritys on aktiivinen.

(yliopisto-opettaja)

Yksi TSE:n opetuksellisen yhteistyön tehokkaampana esimerkkinä CCR:n johtaja mainitsee business innovation camp -hankkeen, jota CCR on mukana organisoimassa. Hankkeen tarkoituksena on tarjota maisterivaiheen opiskelijoille mahdollisuutta päästä harjoittelemaan ongelmanratkaisutaitojaan yritysrajoissa. Innovaatioleirin lisäksi yliopistoyhteisön edustajat esittelevät TEVY-kurssin ja sen perinteisestä opetuksesta poikkeavan opetustavan: ensimmäiselle vuosikurssille suunnatulla kurssilla keskitytään toimeksiantajayrityksen, eli kummiyrityksen, ongelmaan. Kurssimuoto on yliopiston edustajien mukaan saanut kiitosta sen ongelmanratkaisutaitojen ja ryhmätyöosaamisen kehittämisen osalta. Dekaanin mukaan myös yritykset ovat olleet tyytyväisiä opiskelijoiden töiden tuloksiin. Hän korostaa myös, että TEVY:ssä on erityisen tärkeää, että kaikki osapuolet sisäistävät vastuunsa: opiskelijoiden pitää olla avoimia, yliopiston henkilökunnan ohjaavaa sekä kannustavaa ja yrityksen sitoutuvaa. Positiivisesta palautteesta huolimatta CCR:n johtaja kokee, että kurssista voisi saada enemmän hyötyä, jos sen siirtäisi toisen tai kolmannen vuosikurssin kurssitarjontaan. Hänen mukaansa tämän hetkinen kurssirakenne voi mahdollisesti vahingoittaa joitain yhteistyökumppanuuksia mikäli opiskelijoiden tuotokset eivät ole yritysten odotusten mukaisia.

Se on itseasiassa melko haasteellinen kuvio niille yrityksille, että vastikään taloon sisälle tullut opiskelija, aika vihreä ainakin lähtökohdiltaan, saa syntymää jotain aitoa lisäarvoa siihen yritykseen. – – Ohjaajien ja yrityksen tarvitsee aika tarkkaan miettiä, että mitä ne opiskelijat pystyvät tekemään, että odotukset eivät ole liian suuret. Mutta se ei kuitenkaan saisi mennä myöskään pelleilyyn, että se olisi motivoiva myös opiskelijoille.
(CCR:n johtaja)

Yliopistoyhteisön mukaan gradutoimeksiannot ovat erinomainen esimerkki hyvästä yhteistyömahdollisuudesta. Toimeksianto yhdistää tiedettä ja käytäntöä ja mahdollisesti valmistelee opiskelijaa työelämääkin varten. Dekaanin mukaan gradutoimeksiannoissa pitäisi kuitenkin muistaa palkitseminen ja aiheen maltillisuus, jotta työstä ei muodostu liian suurta yhdelle ihmiselle. Yliopisto-opettaja kuitenkin muistutti gradutoimeksiantojen mahdollisesta aihealueen rajauksen ongelmasta:

Gradutoimeksiannoissa yksi ongelma on, että yritykset toivovat hyvin spesifiä – ratkaisua johonkin heidän pieneen ongelmaansa. – – Opinnäytetyön on kuitenkin oltava tieteellinen.
(yliopisto-opettaja)

Opetukselliseen yhteistyöhön ja gradutoimeksiantoihin viitaten dekaani ja yliopisto-opettaja ilmaisivat myös huolensa kasvaneesta ilmiöstä, jossa opiskelijoita rekrytoidaan projekteihin ilmaisen työvoiman toivossa: yritykset voivat haluta opiskelijan tekemän arvokasta konsultointityötä, mutta korvausta ei kuitenkaan olla valmiita maksamaan. Haastateltujen mukaan tällaisissa selvissä hyväksikäyttötilanteissa yrityksen työnantajabrändi kärsii selvästi.

Yliopistoyhteisön mukaan kauppakorkeakoulun tarjoamat *rekrytointiyhteistyömahdollisuudet* muodostuvat muutaman TSE:n oman palvelun lisäksi pääasiassa Turun KY:n tarjoamista palveluista. Kauppakorkeakoulun omia rekrytointia edistäviä yhteistyön muotoja ovat muun muassa: yritysesittelyiden järjestäminen TSE:n aulassa, työpaikkailmoitusten välittäminen laitosten kautta, ilmoitustaulujen hyödyntäminen ja muu näkyvyys kauppakorkeakoulun tiloissa. Turun kauppatieteiden ylioppilaat ry:n myyntipäällikön esittämät Turun KY:n yritys yhteistyömuodot on koottu taulukkoon 13.

Taulukko 13 Turun KY:n palveluportfolio

Palvelu	Sisältö
Uusien opiskelijoiden tervehdys	Mahdollisuus toivottaa opiskelijat tervetulleeksi Turun kauppakorkeakouluun sekä esitellä yritystään heille osallistumalla esimerkiksi tuotekassin sisältöön.
Opiskelijahaalarit	Logonäkyvyys noin 300:ssa opiskelijahaalarissa.
Näkyvyys- ja ilmoituspaketit	Näkyvyys Turun KY:n viestintäkanavissa: KYliste (opiskelijajulkaisu), Kumppaniblogit Turun KY:n kotisivuilla, muu internetsivunäkyvyys, sähköpostimarkkinointi, Facebook-näkyvyys tapahtumissa ja uutisvirrassa.
Tapahtumayhteistyö	Yhteistyömahdollisuudet Turun KY:n järjestämissä suurissa tai pienissä tapahtumissa. Merkittävimmistä tapahtumista esimerkkinä vuosijuhlat ja yli 5000 opiskelijan poikkitieteellinen Pikkulaskiainen.
Yrityksen järjestämät tapahtumat	Kauppakorkeakoulun opiskelijoille kohdennettu yksityistapahtuman järjestäminen. Tapahtuma voidaan järjestää TSE:llä, Turun KY:n tiloissa tai vastaavasti TSE:n ulkopuolella. Organisoituvastuu vaihtelee tapahtuman ja sopimuksen mukaan. Esimerkkinä tapahtumista rekrytointi-illat, talouskatsaukset ja yritysesittelyt.
4. vuosikurssin risteily	Osallistumismahdollisuus TSE:n opiskelijoille suunnatulle, rekrytointiin ja uramahdollisuuksiin keskittyvälle, risteilylle. Yritysten tuottamia sisältömahdollisuuksia ovat olleet esimerkiksi ongelmanratkenta, niiden purku, uratarinat, yritysesittelyt sekä yleinen verkostoituminen.

ContactExpo (yhteistyössä ainejärjestön kanssa)	Yhteistyössä kansainvälisen liiketoiminnan ainejärjestön ja Turun akateemiset arvopaperisäästäjät ry:n kanssa järjestettävät rekrytointimessut.
Kuukauden yritys-paketit	Paketin tarkoituksena maksimoida yhden yrityksen näkyvyyttä yhden kuukauden aikana. Näin ollen pakettiin kuuluvia yritysesityitä järjestetään kauppakorkeakoulun aulassa noin kerran kuukaudessa. Yritykset määräytyvät Turun KY:n yritysytteistyösopimusten mukaan.
Pääyhteistyökumppanuus	Pääyhteistyökumppanuudet muodostuvat useista yhteistyömuodoista ja näin pyrkivät rakentavamaan yrityksen työnantajabrändiä mahdollisimman tehokkaasti.
Opiskelijaedut	Alennukset ja muut etuudet TSE:n opiskelijoille.

Turun KY:n myyntipäällikkö kuvasi opiskelijayhdistyksen yritysytteistyöportfoliota laajaksi ja täysin kumppanuusasteen mukaan joustavaksi kokoelmaksi erilaisia palveluita. Hän listasi yhteistyömuotojen pääkategoriat seuraavasti: uusien opiskelijoiden tervehtiminen ensimmäisellä kouluviikolla, opiskelijahaalarimainokset, näkyvyys- ja ilmoituspaketit (esimerkiksi internetsivuilla, blogissa ja Facebookissa), tapahtumayhteistyö Turun KY:n tapahtumissa, yrityksen omien tapahtumat järjestäminen, 4. vuosikurssin uraristeily, rekrytointimessut, kuukauden mittaisen erikoisnäkyvyyspaketit, kattavimmat mahdolliset yhteistyökokonaisuudet, eli pääyhteistyökumppanuudet sekä yritysten myöntämät opiskelijaedut. Turun KY:n myyntipäällikön mukaan yritysten ja Turun KY:n yhdessä järjestämät tapahtumat ovat saaneet erityisen paljon positiivista palautetta.

Ne ovat olleet todella toimivia ja niistä on saatu myös paljon kehuja. Sinne uskalletaan mennä usein vähän matalemmalla kynnyksellä tiedustelemaan, että oliko hakuprosessi vaikea ja miten se tapahtuu. – – Selling point -seminaari on toinen hyvä esimerkki TuKY:n järjestämästä tapahtumasta, mihin on saatu hienoja puhujia ja mistä opiskelijat ovat saaneet konkreettista hyötyä ja lisää osaamista. Löytäneet mahdollisesti jonkin alan, mikä kiinnostaakin paljon, mutta mistä ei olisi ikinä osannut odottaa, että tulisi pitämään.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

Kaiken kaikkiaan palveluportfolion laajuus ja sen jatkuva kehittäminen ovat Turun KY:n myyntipäällikön mukaan erittäin tärkeitä elementtejä yhteistyösuhteiden hallinnassa. CCR:n johtaja oli samaa mieltä jatkuvasta kehityksestä ja pohti ContactExpon tapaisten tapahtumien kasvattamista, lisäämistä ja kehittämistä

tulevaisuudessa, jotta yritykset ja opiskelijat saisivat mahdollisimman paljon kontaktipisteitä.

Oman toiminnan kehittämisen lisäksi Turun KY:n myyntipäällikkö on havainnut toiminnan kehittämistä yritysten puolelta: nykyisten ja potentiaalisten kumppanien suhtautuminen työnantajabrändäykseen on muuttunut, mikä on puolestaan kasvattanut yritysten yleistä valvetuneisuutta ja vaatimustasoa sijoitetun pääoman tuotolle (ROI).

Mietitään melko tarkkaan miten halutaan näkyä. Halutaanko esimerkiksi lähettää rekrytointisähköpostia, vai tullaanko pitämään ständiä – – Eli valikoidaan mahdollisesti hyvin paljon enemmän sitä milloin halutaan näkyä ja miten paljon, ja siitä ollaan valmiita maksamaan. Vaatimustaso on kasvanut suuresti. Tässä oli hiljattain eräs case, jossa yritys halusi tulla pitämään ständiä, mutta he eivät lopulta pystyneetkään tulemaan sinä sovittuna aikana. Nyt he haluavat tulla uutena aikana, ja vain se tietty ajankohta sopii heille, sillä se osuu hyvin heidän hakuihinsa. Välillä yritysten edustajilta kyllä unohtuu että meillä on useampia yhteistyökumppaneita joita pitää myöskin ajatella. Kaikki muutokset aikatauluissa ei välttämättä onnistu.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

Yrityksillä on näin ollen havaittavissa suunnitelmallisuuden ja dataan perustuvan päätöksenteon lisääntymistä. Muutoksen voi myyntipäällikön mukaan nähdä positiivisena verrattuna tilanteisiin, joissa yritykset eivät selkeästi välitä palvelun arvosta ja sen tuomista mahdollisuuksista. Tällaisissa tapauksissa opiskelijoille muodostuu kuva siitä, että yhteistyötä tehdään, koska on pakko. Pakonomaisuus johtaa puolestaan negatiivisten yritys- ja työnantajamielikuvien syntymiseen. Nykytilaa analysoidessaan, yliopistoyhteisön edustajat huomioivat kuitenkin sen, että nykyiset yritys-yhteistyökumppanit ja heidän kanssaan toteutetut projektit palvelevat pääasiassa vain osaa opiskelijoista ja yrityksistä. Turun KY:n myyntipäällikön ja CCR:n johtajan mukaan esimerkiksi laskentatoimen toimialan yritykset ovat huomattavasti enemmän esillä kuin esimerkiksi logistiikan tai markkinoinnin alan yritykset. Yrityksien osalta yhteistyömahdollisuuksien hyödyntäminen on puolestaan jakanut yritykset kahteen osaan: työnantajabrändäyksestä kiinnostuneisiin sekä tutkimuskumppanuuksista kiinnostuneisiin.

Monet toimialat kuitenkin valitettavasti loistavat poissaolollaan, eikä niihin yrityksiin muodostu samanlaista suhdetta että esimerkiksi jo heti ensimmäisestä vuosikurssista lähtien ajattelisi että sinne voisi mennä töihin – – Minun aikanani ei ole yhdeltäkään markkinoinnin alan

yritykseltä tullut vielä yhteydenottoja tai kiinnostuksen osoituksia siitä, että he haluaisivat tehdä yhteistyötä. Se voi hyvinkin johtua siitä että he eivät ole välttämättä tietoisia minkälainen tilaisuus tämä heille olisi.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

Olen tehnyt sellaisen huomion, että meidän alamme on jakautunut. On sellaisia, jotka ovat todella aktiivisia ja joilla on juuri työnantajakuvan kautta erittäin suuri kiinnostus koulua ja opiskelijoita kohtaan, mutta tutkimuspuoli ei kiinnosta ollenkaan. Toisaalta on myös sellaisia yrityksiä, joiden kanssa tehdään hyvin paljon tutkimuksellista ja syvää yhteistyötä, mutta niillä opiskelijarajapinta saattaa vuorostaan olla täysin olematon. Se on myös melko mielenkiintoista että miten tätä kokonaiskenttää saataisiin tasattua, mutta vaikka olisikin hyväkin yritys jossa sattuu vallitsemaan sellainen kulttuuri ettei tehdä yliopistojen kanssa mitään yhteistyötä, niin yhteistyön käynnistäminen voi olla hyvin suuren työn takana.

(CCR:n johtaja)

Palvelukiinnostuksen jakautumista ajatellen CCR:n johtaja kokeekin tärkeäksi, että yritykset ja yliopisto tutustuisivat toisiinsa paremmin. Näin osapuolet voisivat rakentaa entistä syvempää yhteistyötä ja siten tukea toistensa tavoitteita niin työnantajabrändäyksen, ongelmien ratkaisemisen kuin tutkimuksenkin osalta. Myös Turun KY:n myyntipäällikkö korosti tutustumisen merkitystä: jos yhteistyö jää pinnalliseksi eikä näin ollen tutustuta toiseen osapuoleen riittävästi, kommunikointi ja viestintä voivat olla tehottomia ja vääristyneitä.

Huolimatta rekrytoinnillisten ajattelutapojen muutoksesta, haastateltavat eivät ole havainneet erityisen suurta muutosta yritysten yhteydenottoaktiivisuudessa. Opettajan mukaan yhteydenottoja on tullut yhtä tasaisesti kuin ennenkin. Yhteydenotot eivät ole lisääntyneet myöskään dekaanin mukaan: tilanteet, joissa yritys ottaisi yhteyttä syvällisemmän yhteistyön toivossa, ovat harvassa. Yhtenä mahdollisena syynä hän mainitsee nykyisen taloustilanteen tuomat haasteet. Aiemmin CCR:n johtajana toimineen tutkija A:n mukaan on ollut kuitenkin havaittavissa, että yritysten kiinnostus maakuntayliopistoja kohtaan on ollut hieman kasvussa. Mikäli Turun kauppakorkeakoulu kuitenkin haluaisi nousta Suomen mittakaavassa vetovoimaisimpien yliopistojen joukkoon, yritys yhteistyötä tulisi hänen mukaansa rakentaa proaktiivisesti ja huomattavasti suuremmilla resursseilla.

TSE:n tulisi olla itse aktiivinen tässä asiassa. Tärkeintä olisi paketoita opiskelijat yritystä kiinnostaviksi, eli painottaa huomattavasti

yrittäisyhteistyötä kaikessa toiminnassa. Se onnistuu sillä, että siihen oikeasti allokoidaan resursseja.

(tutkija A)

Toisena tärkeänä asiana tutkija A pitää alumnisuhteiden kehittämistä ja vertaa kauppakorkeakoulua kansainvälisiin huippuyliopistoihin, joissa alumnisuhteita johdetaan aktiivisesti:

USA:ssa alumnisuhteita pidetään kuin kukkaa kämmenellä ja ne alumnithan ovat yleensä jossain töissä. Eli jos alumnitoiminnassa keskityttäisiin aktiivisiin työssäkäyviin, niin sillähän jo parannettaisiin tilannetta. Tätä ei ole ymmärretty Suomessa, tai jos on, niin sitä ei ole sisäistetty kunnolla. Kärjistetystihän se on yhtä tärkeä toiminto kuin esimerkiksi opntohallinto... Sillä on nykyisin suuri merkitys myös kilpailun suhteen, joten siihen pitäisi oikeasti pistää resursseja. Yksi vaikuttava tekijä on myös se että minkälainen tausta tällä hetkellä elinkeinoelämän johtopaikoilla olevilla on. Mitä enemmän siellä on TSE:ltä valmistuneita, sitä enemmän siitä on hyötyä meille – enemmän hyötyä kuin 10:stä kampanjasta.

(tutkija A)

Myös CCR:n johtaja ja yliopisto-opettaja olivat tutkija A:n kanssa samaa mieltä alumnisuhteiden kehittämisestä: aktiiviset ja koulua ajattelevat alumnit ovat tärkeitä sekä yrittäisyhteistyön että yhteiskunnallisen vuorovaikutuksenkin kannalta. Merkitys konkretisoituu yliopisto-opettajan mukaan siinä, että alumneilta tulee tasaisesti yhteydenottoja yhteistyöasioihin liittyen. Hänen mukaansa onnistuneet yhteistyöprojektit saavat lisäksi osakseen positiivista WOMia, mikä puolestaan generoi kauppakorkeakoululle uusia yhteydenottoja. TSE:n vaikuttavuutta pidettiin näin avainasemassa tehokkaan yrittäisyhteistyön ja siten työnantajabrändäyksen onnistumiselle.

Kaiken kaikkiaan kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisön edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että yrittäisyhteistyötä tulisi kehittää ja lisätä. Esimerkiksi CCR:n johtajan mukaan olisi loogista, että verkostoituminen yrityselämään olisi huomattavasti tiiviimpää – opiskelijoita, tutkijoita ja koko kauppakorkeakoulun tematiikkaa ajatellen. Myös muut yliopistoyhteisön edustajat tukevat hänen näkemystään: yksittäiset asiat on voitu toteuttaa kiitettävästi jopa valtakunnallisella tasolla, mutta kokonaisuuden hallinta, prosessit, organisointi ja samalla koko yrittäisyhteistyön strategia tulisi ottaa tarkasteluun ja samalla omaksi kehitysprojektikseen. Yliopistoyhteisön edustajat näkevät tämän hetkisen toiminnan liialti yksilöiden varaan rakentuvaksi kokonaisuudeksi ja korostavat, ettei yrittäisyhteistyömahdollisuuksien monipuolinen tarjonta välttämättä riitä muodostamaan

onnistuneita yhteistyösuhteita. Tärkeimpänä he pitävät palveluiden ja projektien onnistunutta toteutusta.

4.1.3 Yliopistoyhteisön näkemys yritysyhteistyön tulevaisuudennäkymistä ja haasteista Turun kauppakorkeakoulussa

Turun kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisön mukaan työnantajabrändäys tulee korostumaan tulevaisuudessa merkittävästi: opiskelijoille suunnatun informaatiovirran kasvaessa kilpailijoista erottautumisen merkitys muodostuu välttämättömyydeksi. Vastaajien mukaan kehitys tulee olemaan kuitenkin hidasta. Myyntipäällikön ja CCR:n johtajan mukaan onkin odotettavissa, että yhä suurempi osa yrityksistä, yhä useammalta toimialalta, alkaa toteuttaa strategista työnantajabrändäystä perinteisen rekrytointimarkkinoinnin sijaan. Yritykset joutuvat heidän mukaansa olemaan samalla entistä tarkempia työnantajabrändäysprosessiensa suhteen: kenelle viestitään? Mitä viestintäkanavaa käytetään?

Työnantajabrändäys tulee ehdottomasti korostumaan entisestään koko ajan, sillä on olemassa niin monia kanavia missä voidaan näkyä, sekä suuri informaatiovirta, jossa on miljoonia ja miljoonia asioita mitä voi tulla vastaan. Se on sen takia hankalaa ja yritysten täytyy miettiä jatkuvasti tarkemmin ja tarkemmin millä tavalla he haluavat näkyä ihmisille.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

Haastateltujen mukaan työnantajabrändäyksen merkityksen kasvaessa, myös yritysyhteistyön merkitys kasvaa: palveluita tulisi kehittää kaikkia yhteistyön osapuolia ajatellen, mutta erityisesti niin, että ne soveltuisivat TSE:n arkeen. CCR:n johtajan ja Turun KY:n myyntipäällikön mukaan yhtenä TSE:n tavoitteena tulisikin näin olla yritysyhteistyösektorin kokonaislaatuinen kehitys, jonka tärkeimpinä elementteinä olisivat palveluiden valinta, kokonaisuuden vaivattomuuden varmistaminen (kummallekin osapuolelle) ja uusien kumppaneiden hankkiminen useilta eri toimialoilta: vaivattomuus perustuu helposti lähestyttävyyteen ja eri toimialat puolestaan toiminnan monipuolisuuteen. Hänen mukaansa kauppakorkeakoulujen maine esimerkiksi teollisuusyritysten keskuudessa voi olla hyvinkin vääristynyt: yritykset eivät välttämättä tiedä, kuinka laajaa osaamista kauppakorkeakoulu tuottaa. Yliopisto-opettaja korosti myös yritysyhteistyön monipuolistamisen hyötyjä. CCR:n johtajan mukaan esimerkiksi tutkimusyhteistyö on kuitenkin jo hyvällä tasolla – kansainvälisestäikin mitattuna – mutta

muilla osa-alueilla, kuten syvissä kumppanuuksissa olisi kehittämisen varaa. Yksi karkea jaotteluvaihtoehto CCR:n johtajan mukaan olisi myös pysyvät ja vaihtuvat kumppanit.

Ihan hyvä olisi aloittaa silläkin, että saataisiin tunnettuutta kasvatettua tuolla valmistavan ja teknologiateollisuuden puolella. Sitä on vaikea ajatella, että yritys olisi kiinnostunut työnantajakuvaan kehittämistä siinä tilanteessa, jos yritys ei tiedä koko kauppakorkeakoulusta mitään. – – Joskus voisi ajatella, että jos tekee muut asiat hyvin, niin työnantajakuvaan rakentaminen tulisi yhteistyön mukana luonnostaan tyylillä miten me voisimme tuota työnantajakuvaan kehittää, kun olemme huomanneet, että tarvitsisimme teidän kaltaisia osaajia tänne meidänkin organisaatioomme. – – Eli tulevaisuudessa pitäisi olla helpommin lähestyttävä ja yhteystiedot selvästi näkyvillä. – – Jos olisi myös useampia toimialoja kumppaneina, niin houkuttelisihan se muitakin yrityksiä monipuolisesti. – – Jos tätä kehitystä tehdään kunnolla, niin uskoisin tilauksenkin kasvavan yritysten puolelta.

(CCR:n johtaja)

Yritysyhteistyömahdollisuudet tulevat varmasti kehittymään todella paljon työnantajabrändäyksen kasvaessa. Uskon, että näihin meidänkin tekemisiin saadaan tuotua vielä lisää systemaattisuutta, helppoutta, syvyyttä ja ehkä monipuolisuutta. Etenkin juuri siinä että saataisiin sinne erilaisten yritysten kirjoa ja monipuolisuutta.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

Olisi hyvä, että laajennettaisiin sitä toimintaa, jotta se olisi kattava paletti. Silloin yrityksen ei tarvitse ottaa yhteyttä vain yhtä asiaa koskien, vaan sitten, kun heille tulee jotain kehitettävää, he tarvitsevat koulutusta, he tarvitsevat harjoittelijan tai he haluavat rekrytoida, niin he voisivat ottaa yhteyttä meihin kaikissa näissä asioissa.

(yliopisto-opettaja)

Yliopistoyhteisön edustajat listasivat kuitenkin useita haasteita, jotka muodostavat ongelmia yritysyhteistyön kehittymiselle. Haastateltujen mukaan näiden haasteiden korjaaminen on ensisijaisen tärkeää yritysyhteistyön kehittämistä ja tulevaisuutta ajatellen. Yhdeksi haasteeksi korkeakoulu yhteisön edustajat listaavat *kauppakorkeakoulun palvelutarjonnan selkeyden*, sillä portfolio koetaan vaikeasti lähestyttävänä ja siten erityisen tärkeänä kehityskohteenä: huolimatta siitä, että nykyinen yritysyhteistyöportfolio on laaja ja monipuolinen, kokonaisvaltainen kehitys olisi

välttämätöntä. Haastateltujen mukaan yritysyhteistyöstä pitäisi rakentaa huomattavasti tehokkaampi ja kaikkia yhteistyön osapuolia palveleva kokonaisuus. CCR:n johtaja mainitsee palveluiden tuotteistamisen yhdeksi tärkeimmistä kehitysalueista. Perusteluiksi hän toteaa useiden muiden yliopistojen hyödyntämät yksinkertaiset palveluratkaisut. Tarkoituksena olisi näin saada rakennettua Turun kauppakorkeakoululle mahdollisimman selkeät ja helposti lähestyttävät palvelupaketit, jotka voisivat muodostua sekä TSE:n että Turun kauppatieteiden ylioppilaat ry:n tarjoamista palveluista. Palvelupakettien tulisi lisäksi mahdollistaa yhteistyö mahdollisimman monen eri toimialan yrityksen kanssa. CCR:n johtajan mukaan selkeät yhteistyövaihtoehdot voisivat omalta osaltaan kasvattaa yritysten kiinnostusta Turun kauppakorkeakoulua kohtaan.

Toiseksi merkittäväksi haasteeksi haastatellut kokivat *resurssien puutteen*: yliopisto ei tällä hetkellä kohdenna tarvittavia resursseja yritysyhteistyön kehittämiseen ja mahdollisuuksien markkinointiin. Ongelma ilmenee korkeakoulu-yhteisön mukaan sekä yritysyhteistyön strategisen kehityksen puutoksena että vastuun hallitsemattomana jakautumisena. Strategisen kehityksen puutoksen voi CCR:n johtajan mukaan nähdä johtuvan yliopiston sisäisestä rahoitusmallista: CCR:n pääasiallinen rahoitus muodostuu pääosin ulkopuolisilta tahoilta tutkimustoimintaan kohdennettuna. Tilanteessa, jossa yliopisto ei tue yritysyhteistyötoimintaa, olemassa olevat resurssit joudutaan käyttämään olemassa oleviin tutkimusprojekteihin, eikä yleiseen kehitykseen ole näin varaa.

Vastuun jakautumisen ongelmana nähdään puolestaan se, ettei Turun kauppakorkeakoululla ole omaa asiakasvastaavaa tai muuta yrityssuhteiden vastuhenkilöä, kuten esimerkiksi usealla ammattikorkeakoululla. CCR:n johtaja huomioi kuitenkin ammattikorkeakoulujen ja kauppakorkeakoulun eroja yhteistyön suhteen: ammattikorkeakoulujen yritysyhteistyö perustuu suurimmaksi osin pelkkiin opiskelijoiden toteuttamiin projekteihin, kun vastaavasti kauppakorkeakoulussa palvelutarjonta sisältää opiskelijarajapinnan lisäksi myös henkilökunnan tutkimusprojektit. Kauppakorkeakoulun ja yritysten kumppanuudet voisi siten nähdä syvempinä ja monitasoisempina kuin ammattikorkeakouluissa. CCR:n johtajan mukaan asiakasvastaavan puute on kuitenkin johtanut vastuun jakautumiseen yksittäisille opettajille – oppiaineesta riippumatta. Tällaisissa tilanteissa kurssin valmisteluun kuluvan ajan lisääntyminen sekä potentiaalisten kumppaneiden selvitys ovat kuitenkin kumpikin pois opettajan muusta työajasta. Yleensä opettajalta vaadittaisiinkin valmiita suhdeverkostoja kurssien tehokkaampaan toteuttamiseen. Haastateltujen mukaan resurssiongelman taustalta on löydettävissä erityisesti nykyinen taloustilanne sekä Turun yliopistolla suoritettavat organisaatiolliset tehostusohjelmat: yliopistoyhteisön edustajien mukaan yliopiston ilmapiiri ja yritysyhteistyötä tukevan foorumin puute antavat ymmärtää, ettei yritysyhteistyön kaltaisille kehityskohteille ole tilaa. Yliopisto-opettaja sekä CCR:n johtaja korostavat tilanteen ristiriitaisuutta: yliopisto odottaa opetuksen ja tutkimuksen kehittämistä sekä sen toteuttamista, mutta ei kuitenkaan kohdistaa sille tässä

asiassa resursseja. Tällaisissa tilanteissa lähes kaikki vastuu yhteistyökumppanuuksien muodostamisesta joudutaan jättämään yrityksille, sillä CCR:n, Turun KY:n ja TSE:n omat resurssit eivät mahdollista toiminnan kehittämistä itse.

Yritysten resurssiongelmat muodostavat yritys yhteistyön kolmannen haasteen. Turun KY:n myyntipäällikön mukaan työnantajabrändäystä ja opiskelijoille suunnattua markkinointia ei vielä organisoida tehokkaasti kaikissa yrityksissä: selkeä vastuutaho ja siten tehokas toteutus puuttuvat.

Big Four³⁴ -tyyppisillä yrityksillä on tietenkin näkyvyyttä. Niillä on rahaa jolla näyttään, ja niissä on panostettu siihen strategisestikin. Sen lisäksi on kaikki pienemmät, ja miksei jotkut isommatkin, yritykset, jotka eivät ole panostaneet työnantajabrändäykseen vielä niin paljon. Tällaisilla yrityksillä voi olla vaikeampaa näkyä opiskelijoille, Opiskelijat näkevät sen, mitä heille näytetään. Sen lisäksi vaikuttaa se, miten tuodaan omaa itseä esille siinä laajassa kirjossa mikä on olemassa ja miten saadaan opiskelijoiden kiinnostus herätettyä. Tärkeää on, että yritys pitäisi itsensä helposti lähestyttävänä, jotta opiskelijat uskaltavat hakea yritykseen töihin.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

Myyntipäällikön mukaan joidenkin yritysten kohdalla on lisäksi ollut havaittavissa selvää rekrytointibudjettien pienentämistä, mikä on puolestaan vähentänyt yritysten näkyvyyttä yliopistoilla. Tällaiset yritykset voidaan myyntipäällikön mukaan nähdä kuitenkin vähemmistönä, sillä yritykset näkevät tunnettuuden laskun selvänä uhkana työnantajabrändilleen ja siten toivottujen osajien tavoittamiselle.

Kommunikaatio-ongelmat muodostavat neljännen yliopistoyhteisön kokemista merkittävistä yhteistyöhaasteista. Kommunikaatiovaikeuksia on ollut havaittavissa sekä yritysten ja yliopiston sisäisesti että niiden välilläkin. TSE:n ja yritysten sisäisiä kommunikointihaasteita ei kuitenkaan pidetty yhtä merkittävänä kuin organisaatioiden välisen viestinnän onnistumista: yliopisto-opettajan mukaan suurin ongelma TSE:n sisällä perustuu yrityskontaktien jakamisen puutteeseen, minkä voisi korjata helposti esimerkiksi yhteisellä yritystietopankilla. Yritysten sisäiset kommunikaatio-ongelmat muodostuvat puolestaan – erityisesti suuryrityksissä – organisaation sisäisen viestinnän puutteesta. Turun KY:n myyntipäällikkö korostaakin yritysten sisäisen kommunikaation merkitystä yhteistyösuhteissa:

Olemme myös huomanneet, että yrityksissä saattaa olla useita tahoja, jotka lähettelevät esimerkiksi rekrytointisähköposteja. Usein saattaakin

³⁴ Big Four -yrityksillä tarkoitetaan neljää maailman suurinta asiantuntijakonsultoinnin verkostoyritystä: Deloitte, PwC, EY ja KPMG

olla sellaisia tilanteita, joissa meille tulee samasta yrityksestä monesta eri suunnasta pyyntöjä välittää vaikkapa rekrytointimaileja, ja jos kaikki siellä yrityksessä eivät ole tietoisia meidän yhteistyön luonteesta tai ylipäänsä siitä et me tehään yhteistyötä, niin siitä seuraa kummallekin osapuolelle yleinen hämmennys. Meidän puolella mietitään että onko nyt kyse yhteistyösopimukseen sisältyvistä viesteistä, jotka meidän halutaan välittävän meidän jäsenistöllemme, vai onko kyseessä yrityksen puolelta joku sooloilija. Yrityksen puolella jonkun yksittäisen viestin lähettäjälle saattaa puolestaan syntyä sellainen kuva että me olemme jollain tavalla vaikeita – ja nämä ongelmat eivät välttämättä poistu aina vaikka asiasta huomautettaisiin yrityksen sisäisessä viestinnässä.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

Yliopistoyhteisö koki yritysten ja yliopiston väliset viestinnälliset haasteet merkittävimmiksi kommunikaatio-ongelmiksi ja jaotteli ongelmat kahteen osaan: oikean ongelmanratkaisutahon löytämiseen ja yritysten edustajien kiireisiin. Ongelmanratkaisutahon valinta on yliopistoyhteisön mukaan kriittistä hyvässä yhteistyössä: yritysten ja kauppakorkeakoulun tulee ymmärtää toisiaan ja käsiteltävää ongelmaa, jotta oikea ratkaisutaho voidaan löytää. Esimerkkinä ongelmatilanteesta yliopisto-opettaja mainitsee hypoteettisen tilanteen, jossa yrityksen toimeksianto annetaan toisen vuosikurssin opiskelijoille, vaikka laadukas lopputulos vaatisi kokeneempia opiskelijoita. Yritysten edustajien kiireistä muodostuvat ongelmat muodostuvat puolestaan siitä, että yhteistyöprojekteissa mukana olevat yritysten työntekijät tekevät oppilaitosyhteistyötä – vähäisellä prioriteetilla – oman päätehtävänsä ohessa. Mikäli yritykseen ei saada toimeksiannon toteuttamisen aikana yhteyttä, tai kommunikointi koetaan vaikeaselkoiseksi, ajankäytöllisten ongelmien negatiiviset vaikutukset voivat korostua. Tällaisissa tilanteissa myös väärinymmärrysten riski – puolin ja toisin – kasvaa suureksi. Kiireiden aiheuttama yrityksen edustajan vaivaamisen pelko voi Turun KY:n myyntipäällikön mukaan johtaa myös yhteistyön kehittämisen hidastumiseen, jos uusien ideoiden esille tuomista vältetään.

Kommunikoinnissa tulee helposti väärinymmärryksiä ja väärinkäsityksiä. Meidän odotuksemme eivät ole aina olleet täysin samat kuin yrityksen odotukset. Asioita ei ole ehkä osattu kysyä oikein, tai jos ollaan osattu, niin ollaan saatu jotenkin epämääräisiä vastauksia. Siitä seuraa, että asiat ollaan vuorostaan ymmärretty väärin. Se voi tietysti johtaa siihen, että yritys on odottanut yhteistyöltä jotain, mitä se ei ole saanut.

(yliopisto-opettaja)

Lisäksi ollaan vähän pelokkaita uusien ideoiden suhteen yrityksen kiireisiin vedoten. Usein myös oletetaan, että joku idea ei välttämättä kiinnostaa yritystä ja epäillään lähdeittäisiinkö siihen mukaan. Mutta mitä me voimme oikeasti olettaa kenenkään resursseista ja kiinnostuksesta ottamatta ensiksi selvää ja tutkimatta olisiko tällaisessa yhteistyömuodossa jotain potentiaalia? Pitäisi vaan rohkeasti tuodea hyviä ideoita esille, viedä niitä eteenpäin eikä pyydellä anteeksi.

(Turun KY:n myyntipäällikkö)

Kaikki korkeakoulu yhteisön edustajat korostavat kommunikaatiotilanteiden vaikutuksia myös yritysten työnantajabrändeihin: yrityksen työnantajabrändi voi heikentyä opiskelijoiden silmissä merkittävästi, mikäli yhteistyöprojekteja ei toteuteta kunnolla.

Lisäksi on näitä hyvin kiireisiä toimijoita, jotka eivät ehdi tapaamaan opiskelijoita missään välissä, eikä sähköpostiinkaan oikein ehditä vastaamaan. Silloin voi kyllä huomata kuinka opiskelijoille muodostuu melko negatiivinen kuva. – – Esimerkiksi kerran opiskelijat olivat oikeasti nähneet todella suuren vaivan yritystoimeksiannon eteen. Päivä, jolloin opiskelijat esittäisivät työnsä yritykselle, oli sovittu jo kauan etukäteen, mutta päivää ennen sovittua tapaamista yrityksestä soitettiin, että he eivät ehdikään tulemaan ja koko asia peruuntui täysin. Yrityksestä ei koskaan tultu. Kyllä minä siis luulen että siinä sen yrityksen mainekin sai melkoisen kolauksen niiden opiskelijoiden silmissä. – – Mutta se kyllä vähän vaihtelee. Toiset yritykset haluavat tulla heti siinä kurssin alussa kertomaan itsestään ja kyseessä olevasta toimeksiannosta, ja sen jälkeen he ovat koko ajan opiskelijoiden käytössä. Opiskelijat lähettävät yritykselle sähköpostia ja kyselevät lisätietoja, ja opiskelijat voivat myös mennä käymään paikan päällä mikäli yritys ei tule tänne vierailulle. Se on vuorostaan aika positiivista.

(yliopisto-opettaja)

Jos TEVYkin olisi huonosti hoidettu ja opiskelijoille vaikkapa masentava, niin tietenkin se työnantajakuva kärsii siinä äärettömän paljon.

(CCR:n johtaja)

Tärkeitä on myös se, miten yritys kommentoi opiskelijoiden esityksiä. On sellaisiakin valitettavia tapauksia, joissa yritys on ollut jollain tavalla opiskelijoiden silmissä kovin passiivinen siinä tilanteessa, kun opiskelijat

ovat esittäneet ideoitaan intoa puhkuen. Opiskelijat ovat pettyneitä, kun yritys ei vaikuta kiinnostuneelta, mutta jälkeenpäin olen saattanut kuulla, että yritys onkin hyödyntänyt opiskelijoiden ideoita todella paljon. Sillä on siis yllättäväkin suuri merkitys miltä yrityksen ja opiskelijoiden vuorovaikutus näyttää sillä hetkellä kun ollaan konkreettisesti tekemisissä.

-- En osaa sanoa lähtisikö opiskelija hakemaan ensimmäisenä juuri tähän yritykseen töihin, jos siitä on muodostunut aiemmin jollain tavalla outo kuva.

(yliopisto-opettaja)

Kun sitä yritysysteistyötä peräänkuulutetaan ja halutaan, niin kyllä sillä yritykselläkin on ihan yhtä suuri vastuu koko projektin onnistumisesta. Tästä saattaa olla virhekäsityksiäkin. -- Kun mietitään työnantajabrändejä yleisesti eikä vain opiskelijoiden näkökulmasta, niin siellähän on suuri riski että yhden inhottavan kuprun takia saattaa mennä maine vuosiksi, vaikka tekisikin muuten sata asiaa hyvin.

(dekaani)

Yliopisto-opettaja ja dekaani korostavat myös kommunikoinnin huolellisuuden ja laadun merkitystä: viestintä tulisi toteuttaa oikeilla viestintäkanavilla, huolellisesti sekä harkiten. Huolellisuutta korostettiin erityisesti työnantajan arvolupauksen osalta: viestinnän pitää olla rehellistä, jotta odotukset ja todellisuus kohtaisivat. Näin välttyään samalla mahdollisilta viestinnästä aiheutuvilta pettymyksiltä, väärinymmärryksiltä ja siten negatiiviselta yritys- ja työnantajamielikuvalta.

Pitää löytää yhteinen kieli, yhteinen sävel ja yhteiset kanavat – se on varma. Se on kuitenkin yleinen, viestinnällinen haaste nykypäivänä. Riittääkö sekään että on somessa, vai pitääkö olla myös liikkuvaa kuvaa, jotta haluttu viesti saavuttaisi kohderyhmänsä.

(dekaani)

Viides haaste yritysysteistyötoiminnalle muodostuu Turun KY:n myyntipäällikön mukaan *yritysysteistyön vastuuhenkilöiden muutoksista*. Yhtenä ongelmana hän kokee opiskelijajyhdistyksissä yleisen vastuuhenkilöiden vaihdoksen: mikäli esimerkiksi Turun KY:n myyntipäällikkö toimii tehtävässä vain vuoden, puolet siitä ajasta kuluu tehtävän opettelemiseen ja kumppaneihin tutustumiseen. Näin ollen yritysysteistyön varsinaiseen kehitykseen ja uusien ideoiden toteuttamiseen jäävä aika muodostuu todella vähäiseksi. Huomioitavana asiana myyntipäällikkö pitää myös oman oppimisen siirtoa seuraavalle: seuraajan kouluttaminen tehtävään on useimmiten haastavaa. Turun KY:n

myyntipäällikön mukaan vaihtuvuuden haasteet ovat havaittavissa myös yrityksissä: jos yhteistyön vastuuhenkilö vaihtuu, yhteistyön perinteiset käytännöt voivat muuttua merkittävästikin ja luodut suhteet pitää muodostaa uudestaan. Myyntipäällikön mukaan ongelma on yritysten osalta kuitenkin huomattavasti opiskelijajärjestöä pienempi: yritysten työntekijöillä on enemmän kokemusta yhteistyöasioiden organisoimisesta, minkä lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus on huomattavasti opiskelijajärjestöä pienempää.

CCR:n johtaja kokee, että TSE:llä on löydettävissä myös omia *tutkimuksen toimialuekohtaisia ongelmia* (ongelma 6). Yhtenä ongelmana CCR:n johtaja näkee yksikön ulkoiseen viestintään liittyvät ongelmat, kuten tutkimusyhteistyöstä viestimisen puutteen niin opiskelijoille kuin muillekin kauppakorkeakoulun sidosryhmille: TSE:n tutkimusyhteistyön markkinointiviestintään ei ole varattu resursseja. Toisena tutkimusosa-alueen merkittävimmistä ongelmista voi CCR:n johtajan mukaan nähdä joidenkin yksilöiden kulttuurilliset ja asenteelliset näkemykset: osa kauppakorkeakoulun tutkijoista vieroksuu tiivistä yritys yhteistyötä. Vieroksuntaa CCR:n johtaja kuvailee puolestaan yhteistyön syvenemistä hidastavana tekijänä, mikä voi omalta osaltaan johtaa kauppakorkeakoulun muiden palveluiden, kuten työnantajabrändäystä tukevien mahdollisuuksien, hyödyntämättä jättämiseen: syvällisellä yhteistyöllä on potentiaalia kasvattaa yrityksen mielenkiintoa esimerkiksi opiskelijarajapintaa kohtaan.

Kulttuurillisia haasteita on havaittavissa kuitenkin myös opiskelijoiden toimintatapoja tarkastelemalla. *Opiskelijoiden yleinen suhtautuminen* koulutukselliseen yritys yhteistyöhön, kuten vierailuluentoihin tai joihinkin toimeksiantoihin, aiheuttaa oppiaineille selviä ongelmia (ongelma 7): opiskelijat eivät koe yhteistyötä riittävän hyödyllisenä osana kurssin sisältöä.

Kun opiskelija kuulee tavallisella kurssilla että nyt on tulossa vierasluennoitsija, moni saattaakin olla sitä mieltä, että silloin ei tarvitse tulla paikalle. Se on meillä suuri ongelma, ja sen takia ei viitsi edes kutsua vierailijoita niin paljoa. Se on aika noloa, kun vierailija tulee sen kaiken muun kiireensä keskeltä, yleensä vielä hyvin valmistautuneena, ja siten sali onkin tyhjä – vain pari kuulijaa paikalla. Tämä on ollut sellainen vähän ikävämpi puoli.

(yliopisto-opettaja)

Opiskelijoilla voisi olla oikeasti hyvä mahdollisuus työllistyäkin case-yrityksiin, mutta panostus jää silti toivottua vähäisemmäksi, koska esimerkiksi B2B-puolen yritystä ei koeta seksikkäänä tai mielenkiintoisena. Siinä yritys on tietysti epäonnistunut brändäyksessä, mutta opiskelijat ovat silti välillä vähän liian kapeakatseisia.

(yliopisto-opettaja)

Yliopisto-opettajan mukaan toinen opiskelijoiden suhtautumisesta lähtöisin oleva haaste perustuu opiskelijoiden arjen kiireisiin ja siten ajankäytöllisiin valintoihin. Esimerkkinä hän mainitsee opiskelijoille toteutetun verkostoitumistapahtuman, jossa oli mahdollisuus päästä keskustelemaan yritysjohtajien kanssa. Opiskelijoiden osallistumisaktiivisuus oli kuitenkin todella vähäistä, mikä puolestaan johti tapahtumasarjan lopettamiseen.

Heillä oli mahdollisuus luoda suoria suhteita suuryritysten ja rekrytointiyritysten johtajiin, mutta osoittautui todella haastavaksi saada sinne opiskelijoita. Itse ajattelen aina että olisin mennyt todella mielelläni kun kerran oli mahdollisuus kuulla asiantuntijoiden näkemyksiä tällaisen suhdeverkoston luomisesta ja hakemuksen tekemistä, ja vielä samalla luoda itse näihin yritysten johtajiin suhteita. Hyvin harva opiskelija kuitenkin tarttui siihen, vaikka markkinointi oli tehty Facebookissa, koululla ja sähköposteilla.. Viime vuonna niitä oli kaksi – yksi syksyllä, toinen keväällä – mutta tänä vuonna ne haudattiin eikä niitä järjestetä.

(yliopisto-opettaja)

CCR:n johtajan mukaan pitkäaikainen ja jatkuva kehitys ovat tehokkaan yritys yhteistyön ominaispiirteitä. Jatkuva kehittäminen vaatii kuitenkin mittareita, joiden mukaan yhteistyön onnistumista ja tehokkuutta voidaan analysoida ja lopulta kehittää. Näiden mittarien valinta ja käyttö muodostavat kuitenkin yritys yhteistyön kahdeksannen haasteen. CCR:n johtajan mukaan yksi tehokkaimmista mittareista on yritysten kiinnostus yhteistyön jatkamiselle. Yliopisto-opettaja korostaa toisaalta mittauksen helppoutta, mutta toisaalta muistuttaa mahdollisista haasteista: onnistumista ei voi mitata ennen kuin tiedetään hyödyntääkö yritys esimerkiksi kurssitöitä.

Hyvänä mittarina yhteistyön kannattavuudesta toimii se, jos yritys haluaa omatoimisesti jatkaa yhteistyötä projektin jälkeen.

(CCR:n johtaja)

Tässä on se yksi hyvä puoli että tulokset näkyvät aika nopeasti, jos on jokin lyhyempi toimeksianto, vierailijaluento tai tutkimusprojekti. Toimeksiannoissakin yrityksen antavat palautetta heti sen jälkeen, kun opiskelijat ovat esitelleet omat tuotoksensa. Me myös pyydetään palautetta ja sieltä tulee mielestäni yleensä todella positiivista palautetta, mutta tietysti on myös se toinen puoli. Yritykset eivät aina juuri sillä hetkellä tiedä mitä kaikkea myöhemmin tullaan hyödyntämään, eli se voi

realisoitua vasta vähän myöhemmin. Yrityksestä saatetaan sitten muutaman vuoden päästä kertoa että opiskelijoiden ehdotusten perusteella tehtiin sitä ja tätä. – Pitää kuitenkin muistaa että opiskelijat haluaisivat tietää keiden työtä yritys hyödyntää. – Vähän aikaa sitten televisiota katsoessani huomasin, että siellä näytetään nyt mainosta, jonka idean meidän opiskelijamme suunnittelivat vuosi sitten eräällä kurssilla. – Yrityksistä sanotaan, että he ovat käyttäneet paljon täältä saatuja asioita, vaikka opiskelijat useasti epäilevätkin kurssin jälkeen, ettei yritys ollut tosissaan kiinnostunut ja tehdyt työt sijoitetaan suoraan mappi-Ö:hön.

(yliopisto-opettaja)

Viimeisenä yliopistoyhteisön kokemana haasteena mainitaan *yritysyhteistyön ja perinteisen opetuksen tasapaino* (haaste 9). Yliopisto-opettajan mukaan jotkut opiskelijat ovat antaneet palautetta yritysyhteistyön kasvaneesta määrästä: koska ryhmätyöt ja toimeksiannot vaativat suuren määrän työtä myös kauppakorkeakoulun työskentelyaikojen ulkopuolella, opintoihin käytettävä aika voi nousta merkittävästi. Opiskelu muodostuu erityisen raskaaksi, jos toimeksiantoja järjestetään samanaikaisesti useammalla kuin yhdellä opiskelijan valitsemalla kurssilla. Yhtenä vaihtoehtona yliopisto-opettaja pitää yhteistyömahdollisuuksien joustavuuden lisäämistä ja omatoimisuuden palkitsemista. Samalla hänen mukaansa ratkaistaisiin ongelma, jossa yrityksen tarpeet ja tarpeiden aikainen kurssitarjonta eivät kohtaa: joustavalla palkitsemismallilla opiskelijat voisivat toteuttaa projekteja kurssien ulkopuolella ja saada niistä samalla myös opintopisteitä.

Olisi hyvä, että opiskelijat saisivat vielä enemmän opintopisteitä tällaisista projektitöistä niin, ettei niiden tarvitse välttämättä olla aina jonkun laajemman kurssin osana. Eli osaksi näitä opintoja kelpuutettaisiin sellainen, että sitten kun olisi jostain tuttavayrityksestä joku sellainen työ, joka oikeasti kehittäisi niitä valmiuksia mitä täällä pitäisi oppia – Se saisi tulla osaksi jokapäiväistä toimintaa ettei tarvitsisi aina erikseen jokaisen casen kohdalla miettiä miten se saadaan sujahtamaan opetusohjelmaan. Työssä oppiminen olisi tässä tietysti yhtä lailla oppimista kuin luennolla istuminenkin. Nykyään ongelmana on kuitenkin se, että kurssit ja yritysten toimeksiannot eivät aina kohtaa, eli toimeksiannon sisältö ei vastaa sitä minkä opetukseen sitä haluttaisiin jollain kurssilla käyttää.

(yliopisto-opettaja)

4.2 Opiskelijat yrityksen työnantajabrändäysstrategian kohderyhmänä

4.2.1 Yritysten näkemykset työnantajabrändäyksestä ja sen merkityksestä

Tutkimuksessa haastateltuja yritysten edustajia pyydettiin tiivistämään oma yrityksensä muutamalla virkkeellä. Vastauksilla pyrittiin parantamaan kokonaiskuvan muodostumista tutkimuksessa esiintyneistä yrityksistä ja heidän edustamistaan toimialoista. Yritysten edustajien näkemykset omasta työpaikastaan on koottu taulukkoon 14.

Taulukko 14 Tutkimuksen yritykset yritysten edustajien kuvaamana

Yritys	Kuvaus
PwC	Asiantuntijapalvelutarjoaja, jonka portfoliosta löytyy lähes kaikkea sitä missä yritykset voivat tarvita apua liiketoiminnassaan. Esimerkkeinä mainitaan tilintarkastus, veroneuvonta, liikkeenjohdon konsultointi ja yritysjärjestelyt. Henkilökuntaa yrityksellä on Suomessa noin 1000.
Accenture	Jatkuvasti kasvava, kehittyvä, monipuolinen, ja ketterä usean liiketoimintalan kattava konsulttijätti. Liiketoiminta on kansainvälistä ja toimintaa tehdään noin 120 maassa. Henkilökuntaa yrityksellä on Suomessa noin 1500.
Unilever	Yksi maailman suurimmista päivittäistavara-alan yrityksistä, jolla on laaja tuoteportfolio. Tuotekategorioita yrityksellä on kolme: refreshment, homecare ja personal care. Brändejä yrityksellä on maailmanlaajuisesti noin 400, joista 30 Suomessa. Brändeistä 14 ylittää yli miljardin euron arvon. Henkilökuntaa yrityksellä on Suomessa noin 160.
Cloetta	Sitoutuneesta henkilökunnasta muodostuva kansainvälinen munchy moment -yritys, jolla viitataan herkutteluhetkiin varsinaisten ruokailuaikojen välissä. Tavoitteena on tuoda hymyä ihmisten huulille useiden laadukkaiden tuotebrändien tarjonnan avulla. Päätoimialueet ovat

Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Hollannissa ja Italiassa. Henkilökuntaa yrityksellä on Suomessa noin 160.

PwC ja Accenture edustivat asiantuntijayrityksiä ja olivat samalla haastatteluiden suurimmat työllistäjät. Unilever ja Cloetta edustivat puolestaan vähemmän työllistäviä, kuluttajabrändien myynti- ja markkinointiorganisaatioita. Heidän työllistävä vaikutuksensa ja siten rekryointitarpeensa olivat huomattavasti asiantuntijaorganisaatioita pienempiä. Cloettan mukaan koko ja rekryointitarpeet vaikuttavat näin myös työnantajabrändäyksen aktiivisuuteen: mitä vähemmän rekryointitarpeita on, sitä vähemmän työnantajabrändimarkkinointiin on tarvetta sijoittaa. Tällöin voidaan Cloettan edustajan mukaan keskittyä työtyytyväisyyden varmistamiseen. Huolimatta toimiala- ja kokoeroista, yritysten edustajat olivat kuitenkin samaa mieltä työnantajabrändäyksen merkityksestä yritykselleen: haastatellut kokivat yrityksensä henkilökunnan elintärkeäksi osaksi liiketoimintaansa. Merkitys korostui erityisesti Accenturella ja PwC:llä, joiden liiketoiminnan jatkuva kehittyminen ja kasvu tekevät osajien rekryoinnista entistä tärkeämpää. PwC ja Accenture korostivat lisäksi työntekijöidensä laadun merkitystä asiantuntijuuteen perustuvalla toimialalla: konsultointiyrityksissä liiketoiminta pohjautuu tuotteiden sijaan nimenomaan yksilöihin ja heidän taitoonsa ratkaista asiakkaan ongelmia. Unilever ja Cloetta korostivat puolestaan sitä, että kaikkien heidän brändiensä taustalta löytyy kuitenkin joku ihminen.

Tämä yritys on yhtä kuin ne ihmiset, joita me ikään kuin myydään – tarpeet kasvavat jatkuvasti uusien toimialojen, kuten esimerkiksi markkinoinnin asiantuntijatyön mukana. Nämä uudet toimialat alkavat tietenkin pienestä, mutta esimerkiksi Amerikassa olemme olleet merkittävä digitoimisto jo jonkin aikaa vaikka Suomessa se on uutta. Eli kun meidänkin alallamme kohderyhmät tällä tavalla kasvavat, kasvaa työnantajabrändäyksenkin merkitys kun pitää kattaa myös uusien toimialojen tarpeet. – – Lisäksi meidän toimialalla yksilöiden asenne ja mukautumisvalmius ovat elintärkeitä, sillä esimerkiksi tekniseltä asiantuntijalta vaaditut taidot ja työtehtävät voivat vaihdella ihan muutaman vuoden väleinkin. Niinpä me tarvitaankin niitä huippuja, jotka pysyvät aallonharjalla. – – Työnantajamielikuvien suunnitelmallisen rakentamisen voi tietyllä tapaa nähdä sisäänrakennettuna Accenturen tapaan toimia.

(Accenture)

Meidän tapainen yritys, jolla ei ole mitään – ei koneita tai laitteita – ja joka rekrytoi paljon suoraan koulusta, myy ihmisiä. Voisi sanoa että me

tehdään ihmiskauppaa – meillä ei ole mitään muuta töissä kuin ihmiset ja tietokoneet. Ihmiset on tämän yrityksen koko arvo, ja silloin se että me saadaan myöskin tulevaisuudessa riittävän hyvät työntekijät tänne on meille erittäin tärkeää. Se on niin, että meidän nykyiset nuoremmat työntekijät ovat 20 vuoden päästä kokeneita. Siten on äärimmäisen tärkeää, että ne nuoret ovat meillä. Niistä parhaat tulevat kasvamaan sinne urapolun huipulle ja tekevät tämän bisneksen siten 20 vuoden päästä.

(PwC)

Työnantajabrändäys on tietenkin myös tärkeä osa yritysbrändiä. Se vaikuttaa vuorostaan asiakassuhteisiin ja kumppaneihin. Nykyiset opiskelijat tulevat tulevaisuudessa työskentelemään joko meillä, asiakkailta tai kilpailijoilla, eli yrityksen arvostus ei mene hukkaan – sen turvin on helpompi tehdä bisnestä.

(PwC)

Onhan työnantajabrändäys todella tärkeää jo senkin takia, että meillä on täällä useita toimintoja mitä monella kilpailijalla ei esimerkiksi ole. On markkinointia, myyntiä, logistiikkaa ja niin edelleen. Eli koska me tarvitaan niitä osaajia, pitää brändäystäkin tehdä.

(Unilever)

Kyllähän se on äärimmäisen tärkeä juuri siinä merkityksessä, kun halutaan palkata hyviä lahjakkuuksia, työntekijöitä. Me emme markkinoi itseämme hirveän aktiivisesti Cloettana, mutta me luotamme siihen, että kun ihmiset näkevät meidän tekemisen meidän brändiemme kautta, niin se tukee vahvasti sitä siellä takana olevaa Cloettaa. Eli brändit ja Cloetta ovat siinä mielessä tiukasti yhteydessä toisiinsa, että jokaisen brändin takaa löytyy kuitenkin joku ihminen. Sitten tietysti asiakaskontakteista pidetään huolta, koska me nähdään kuinka yrityskuva parantuu, kun asiakkaiden palaute hoidetaan hyvin. Se voi taas vuorostaan parantaa työnantajabrändiäkin. Tietyissä paikoissa ja kohderyhmissä, kuten TSE:llä, ollaan toki myös Cloettana mukana – – Onhan meidän pääkonttorin henkilöstöstäkin suurin osa ekonomeja.

(Cloetta)

PwC:n mukaan työnantajabrändäyksen suosio on noussut erityisesti 2010-luvun alusta lähtien. Yrityksen edustajan näkemyksen mukaan strategista työnantajabrändäystä

alettiin kehittää korvaamaan aiempaa sponsorointipainotteista yhteistyötä. Suosion nousu on havaittu myös Accenturella, mistä yrityksen edustaja mainitsikin esimerkiksi niin sanotun benchmarkkauksen lisääntymisen: Accenturen edustajan mukaan moni yritys, joka ei ole aikaisemmin toteuttanut työnantajabrändäystä saattaa tehdä sitä nykyään paljonkin. Hänen mukaansa yritykset ottavat nykyisin paljon mallia toisistaan ja toistensa hyväksi toteamista toimintatavoista.

Meillä on ollut kymmeniä vuosia yhteissopimuksia esimerkiksi Turun KY:n ja vastaavien opiskelijajärjestöjen kanssa, mutta se on ollut enemmän yleistä näkyvyyttä ja yhteisöllisyyttä. Me olemme olleet siellä esimerkiksi pankkien kanssa sponsoroimassa ylioppilaskuntia. Se on ollut enemmän sen tyyppistä, että on vain annettu kerran vuodessa rahaa, ja sitten on tehty jotain kun on jaksettu. Nyt 2000- ja 2010-luvulla tätä on tavallaan alettu johtaa tehokkaammin, vaatimaan tuloksia myöskin opiskelijajärjestöiltä ja muilta kumppaneilta, ja sitten on samalla alettu seuraamaan mikä ROI siitä saadaan. Siten siitäkin toiminnasta on tullut paljon aktiivisempaa.

(PwC)

Merkityksen nousun voi haastateltujen mukaan nähdä muodostuneen pääasiassa tarpeesta erottautua kilpailijoista. Työnantajamielikuvien rakentamista verrataan myös mihin tahansa brändinrakentamiseen, mutta esimerkiksi Accenturen edustaja korostaa sen erityistä asemaa: työpaikka on huomattavasti arkipäivän kulutustavaroita merkittävämpi asia. Toisena merkittävänä syynä työnantajabrändäyksen suosion ja merkityksen kasvulle voi Unileverin edustajan mukaan nähdä muutokset työvoiman, kuten milleniaalien, arvomaailmassa:

Eryityisesti milleniaaleille, mutta myös muillekin, tulevan työnantajan arvojen ja arvomaailman merkitys on kasvanut ja tulee varmaan vielä kasvamaan. Niihin aikoihin, kun minä itse valmistuin, niitä hakemuksia laitettiin lähinnä haulikolla suuntaan jos toiseen ja pyrittiin vain saamaan joku ensimmäinen työpaikka. Nykyään, kun keskustelen vastavalmistuneiden kanssa, niin he ovat huomattavasti määrätietoisempia siinä mitkä yritykset heitä kiinnostavat ja mitkä yrityksen arvot kohtaavat oman arvomaailman kanssa. Siinä mielessä saattaakin toisaalta olla aika merkittäväkin muutos tapahtumassa, ja minä uskon että se tapahtuu erityisesti nuoremman väen keskuudessa. Siinä mielessä työnantajabrändäys ja sen merkitys kasvaa, että pystyy kertomaan yrityksestä jotain enemmän kuin pelkän liikevaihdon, kuinka

monta rekrytoidaan ja kuinka paljon on henkilöstöä. Pitää pystyä puhuttelemaan.

(Unilever)

Kaikki haastattelun yritykset kuitenkin huomauttavat, että huolimatta työnantajabrändäyksen nykyisestä erityissuosioista, yritys- ja rekrytointimarkkinointi ovat aina olleet yrityksille tärkeitä: tarkkaan mietittyä rekrytointimarkkinointia on tehty jo pitkään. Työnantajabrändäys voidaan näin ollen nähdä vanhojen toimintatapojen kehityksenä ja laajentamisena. Työpaikkoihin liittyvän markkinoinnin aktiivisuus on määräytynyt ja määräytyy pitkälti talouden syklien mukaan: taantuman aikana aktiviteetteja ei välttämättä tehdä yhtä paljon kuin esimerkiksi nousukautena. Haastateltujen näkemykset työnantajabrändin termistä on koottu taulukkoon 15.

Taulukko 15 Yrityksen näkemykset työnantajabrändistä

Yritys	Näkemys (lainaus)
PwC	- Se on se että miksi ihmiset hakee töihin meille ja pysyy meillä enemmän kuin hakee muulle.

Accenture	<ul style="list-style-type: none"> - Brändi tavallaan kertoo siitä, että miten tää henkilö joka kuulee tän nimen niin miten ja millaseks työpaikaks hän mieltää tän kyseisen organisaation. Eli onko vaikka Accenture hyvä työpaikka ja haluisinko minä työskennellä siellä. Onko sinne vaikea päästä töihin? Toimitaanko siellä eettisesti? Onko siellä minkälainen sisäinen henki? Eli se on hyvin monesta asiasta koostuva nopea mielikuva, jonka melkeen kaikki pystyvät sanomaan, jos ylipäänsä firman tietää edes jollain tavalla nimeltä. - Se on mielikuva. et siinä mielessä työnantajabrändi on aika sama kuin mikä tahansa brändi. et se muodostuu jokasen vastaanottajan mielessä et se on oikeesti se mielikuva. ja se ei välttämättä niinku joko se voi olla totuudenmukainen tai sit se ei oo et se on niinku hyvä muistaa et se on mielikuva.
Unilever	<ul style="list-style-type: none"> - se ydin sisältää kolme osaa, mitä mekin ollaan katottu tosi paljon et siin on se identiteetti et mitä me oikeesti ollaan, sitte on se profiili mitä me halutaan olla ja sit on ehkä enemmän se mielikuva mitä muut aattelee et me ollaan. ja niiden kolmen kanssa me koitetaan tasapainoilla että ne ois mahdollisimman lähellä toisiaan.
Cloetta	<ul style="list-style-type: none"> - se on se mitä me ollaan, miten muut kokee meitä, miten me itse koetaan itsemme, ja sen pitää olla aitoo tavallaan, et kun ne samat asiat heijastuu yrityksen ulkopuolelle vahvasti ihmisten kautta.

Kaikki yritykset kokivat työnantajabrändäyksen lähes samoin: sillä tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen työntekijöiden ja potentiaalisten työntekijöiden mielikuvia, jotka liittyvät yritykseen työnantajana. Näkemystä voi verrata teoriaosuudessa esitettyyn sisäiseen ja ulkoiseen työnantajabrändäykseen. Tutkimukseen osallistuneet konsulttiyritykset näkevät tuotebrändiorganisaatioilla kilpailuvalttia B2B-yrityksiin nähden. Heidän näkemyksensä mukaan tuotebrändit helpottavat potentiaalisten työntekijöiden houkuttelua: brändit ovat helposti ymmärrettäviä ja kansanläheisempiä verrattuna puhtaaseen B2B-palveluyritykseen. Accenturen edustaja huomauttaa kuitenkin työnantajamielikuvamittausten mahdollisesta harhaanjohtavuudesta: mielipidemittaukseen osallistuva saattaa valita yrityksen ihannetyönantajaksi ainoastaan siksi, että tunnistaa tuotebrändin entuudestaan. Riskinä voi tällöin nähdä työnantajamielikuvatutkimustulosten vääristymisen, mikä voi puolestaan johtaa yrityksen kannalta huonoon työnantajabrändäysstrategiaan. Unilever ja Cloetta puolestaan kokivat oman työnantajabrändäyksensä hieman yhden brändin yrityksiä haastavammaksi, sillä usean brändin bränditalolla tunnettuus perustuu lähtökohtaisesti vain tuotebrändeihin, eikä itse yritykseen, kuten esimerkiksi pankki tai konsultointialalla.

Haaste saattaakin olla juuri se, että miten mahdolliset työnhakijat löytävät meidät yrityksenä, kun yritys on Unilever ja meidän brändit ovat taas nimeltään jotain ihan muuta. Kun aletaan puhua brändeistä, moni tunnistaa ne heti, mutta Unilever-nimi ei välttämättä ole niin hyvin selvillä. Me olemme tehneet nyt aika paljon sen eteen ja uskon, että me olemme jo paljon paremmassa tilanteessa sen suhteen.

(Unilever)

Meille on kuitenkin tietoinen valinta, että emme tee tätä Unilever edellä, vaan me olemme bränditalo. Me elämme ja hengitämme niistä brändeistä, ja sen takia lähestyminen on niin erilainen kun me haemme yritykseen työntekijöitä ja puhutaan yrityksestä, tai sitten että puhutaanko me brändeistä ja lähestytään niiden kautta yksilöitä kuluttajina.

(Unilever)

Meidän tyylisille yrityksille, jotka keskittyvät useiden brändien markkinointiin on tietystä mielessä haastavampaa tehdä sitä työnantajakuvan rakentamista, sillä meidän oma yritysbrändi ei ole niin vahvasti esillä kuin esimerkiksi vaikka jollain B2B-yrityksillä. Tietyllä tapaa me menemme brändit edellä ja niiden avulla haetaan sitä kasvua. Tarkoituksena onkin tehdä niistä brändeistä niin mielenkiintoisia, että potentiaaliset työntekijät etsisivätkin itse tietoa siitä, ja selvittäisivät mikä yritys löytyy sieltä kaiken takaa.

(Cloetta)

Haastatellut kokivat työnantajabrändäystä tukevan yliopistoyhteistyön merkityksen suureksi onnistuneiden rekrytointien kannalta, sillä yhteistyö yliopistojen kanssa mahdollistaa kustannustehokkaan ja tärkeän työntekijäpotentiaalin tavoittamisen. Haastateltujen yritysten edustajat kokevat yliopistojen ja yritysten yhteistyön myös yhteiskuntavastuuna: tietoutta ja hyötyjä jaetaan molemmin puolin. Accenturen edustaja korosti erityisesti kaupallisen alan osaajien potentiaalia konsultaatioalalla: heidän koetaan soveltuvan erinomaisesti sekä liikkeenjohdon että tekniseen konsultointiin. Kauppätieteilijöillä on Accenturen edustajan mukaan hyvät valmiudet ryhmätyöskentelyyn, projektinhallintaan, esiintymiseen, asioiden nopeaan sisäistämiseen sekä yleiseen organisointiin. Yritysten edustajat arvioivat esimerkiksi Turun kauppakorkeakoulun erityisen hyväksi yhteistyökumppaniksi, jonka yhteistyömahdollisuudet ja tarjonta kohtaavat yrityksen intressit ja tarpeet, mutta kehitysehdotuksena he toivoisivat käytännön taitojen sekä myynnin opetuksen lisäystä. Esimerkiksi Cloetta kokee kauppakorkeakoulun hyvänä ja tärkeänä työnantajakuvan

kehittämisen ympäristönä huolimatta vähäisistä nykyisistä työllistämismahdollisuuksista. Yritys kokee tärkeäksi, että Cloetta näyttäytyy potentiaalisille työntekijöille kiinnostavana työpaikkana jo opiskeluvaiheessa. Tällä tavoin rakennetun maineen voi nähdä tuottavan työnhakuaktiivisuutta myös opintojen jälkeen.

Onhan työnantajabrändäyksellä ja yliopistoyhteistyöllä selkeä merkitys meille. Se on periaatteessa integroituna jopa meidän toimintatapoihimmekin, mutta myös sillä on merkitystä mitä tehdään ja kenen kanssa. Pääasia tässä kaikessa on kuitenkin se, että saadaan ihmisiä tietyillä valmiuksilla, koska työ on jatkuvaa oppimista. Yksilö siis merkitsee eniten, ja me yrityksenä tarjoamme tietysti myös kehittymismahdollisuuksia.

(Accenture)

Yksi sellainen, mitä toivoisi näkyvän jossain olisi myynnin tuominen siihen kurssivalikoimaan – oli se sitten luento, kurssitarjonta tai joku muu. Ei pelkästään niin, että jokainen, joka siihen osallistuu, tulisi työskentelemään myynnissä, vaan että myyntityötä ja myyntitaitoja tarvitaan jokaisessa työelämän roolissa. Sisäistä myyntityötä varsinkin – se on joskus huomattavasti vaikeampaa kuin ulospäinmyyminen – eli se miten sinä vaikutat toiseen ja miten saat ihmiset puolellesi. Niitä taitoja tarvitaan työelämässä paljon.

(Unilever)

Yritykset korostivat erityisesti TSE:n hyvää mainetta, kokoa sekä aktiivista ja monipuolista opiskelijatoimintaa. Yritysten mukaan opiskelijoiden aktiivisuus opiskelijatoiminnassa nähdään usein positiivisena asiana rekrytointipäätöksien kannalta. Esimerkiksi PwC:n ja Unileverin edustajat korostivat opiskelijan omaa vastuuta oppimisestaan ja kokemuksensa kehittämisestä. PwC:n edustaja korosti esimerkiksi sitä, että opiskelijoiden tulisi tutustua omatoimisesti tavoittelemaansa alaan: jos opiskelija haluaa investointipankkiiriksi Lontooseen, tulisi hänen myös mennä tutustumaan paikallisiin mahdollisuuksiin ja arkeen.

Kaikki Suomen kauppakorkeakoulut antavat riittävän hyvät valmiudet työelämään sieltä akateemiselta ja opintojen puolelta, mut jos mietitään meidän rekrytointeja, niin enemmän se menee siihen, miten aktiivisia opiskelijat ovat, ja miten hyvin niitä kannustetaan elämään tässä yritysrajoitinnassa. Eli jos sinä olet vain koulussa koko viisi vuotta, teet huikeita opintoja, mutta et näy missään töissä, etkä koulurakennuksen

ulkopuolella, niin vaikka olisit Aallosta, niin et sinä sieltä pääse mihinkään ihan hetkeen. – Eli jos opiskelet Itä-Suomen yliopistossa lakia ja neljäntenä opiskeluvuotena tulet ensimmäisen kerran vierailulle Helsinkiin ja sanot että haluat asianajotoimistoon töihin, niin Helsingissä vastaavat henkilöt ovat käyneet ensimmäisestä vuodesta asti kerran kuukaudessa jossain isossa asianajotoimistossa pyörimässä ja kattomassa meininkiä. Sinä olet siinä vaiheessa neljä vuotta jäljessä, vaikka olisitkin opinnoissa ihan samassa vaiheessa – Tärkeää oli myös pitää huolta siitä, että työelämän kannalta tärkeitä taitoja tulisi opeteltua vaikka sitten omalla vapaa-ajalla. Esimerkiksi Excel ja PowerPoint ovat sellasia, jotka pitäisi osata hyvin.

(PwC)

Ollaan kans huomattu, että Turussa se opiskelijoiden tekemisen meininki kertoo paljon siitä opiskelijayhteisöstä ja niistä opiskelijoista yksilöinä. Faktana en voi sanoa, mutta siellä on paljon sitä verkostoitumista ja yhteisöllisyyttä mitä välttämättä kaikkialla ei niin paljoa ole. Toki muuallakin, mutta meille Turku ja sen opiskelijat ovat näyttäneet positiivisesti sen osalta ja me arvostetaan sitä.

(Unilever)

Kaikilla tutkimuksen yrityksillä oli positiivisia kokemuksia Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoista ja yhteistyö nähdäänkin palkitsevana: opiskelijakunta on monipuolinen, jolloin useiden yritysten on mahdollista löytää monia potentiaalisia yksilöitä toivotuilla profiileilla. Kuitenkin huolimatta Turun kauppakorkeakoulun arvostuksesta, haastateltujen yritysten edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että opiskelupaikalla ei ole nykypäivänä yhtä suurta merkitystä kuin aiemmin: rekrytoinnit tehdään yksilöiden ominaisuuksien perusteella. PwC:n edustaja korosti myös yliopiston vastuuta opiskelijoiden työelämään valmistautumisen osalta:

Tavallaan ideaalimaailmassahan opiskelijoiden ei tarvitsisi järjestää niin paljon itse. Niitä tulisi olla osana opetusta ja professorit ja muut, jotka sitä opetusta toteuttaa, pitäisivät huolta siitä, että se linkki työelämään tulee sieltä koulusta. Tällä hetkellä tuntuu, että se vähäkin mitä tehdään, keskittyy alueellisesti, että tehdään niiden oman alueen yritysten kanssa, kun sinne on ne helpoimmat linkit ja verkostot. Minun mielestäni puhelimeni pitäisi soida paljon enemmän maakuntayliopistojen suunnasta, että meillä on tällanen juttu, meil on tosi fiksua porukkaa – voidaanko me tulla käymään siellä, järjestäisittekö meille jonkun casen, kertokaa mitä te teette. –

Näen sen koulun vastuun tavallaan siinä, että mahdollistetaan organisaationa se yritysysteistyön aktiivisuus ja siinä samassa kannustetaan henkilökuntaa pitämään yllä suhteita yritys-elämään ja myöskin pyytämään vierailuluennoitsijoita. Jos puhutaan yrityskaupoista kursseilla, niin sitten puhutaan oikeista yrityskaupoista ja hankitaan sinne oikeat case-esimerkit oikeasta elämästä, eikä puhuta mistään 20 vuotta sitten olleista tapauksista, missä ollaan oltu itse joskus mukana, ja luetaan pelkästään kirjoista ja näytetään jotain kalvoja. – – Ja sit täytyy sanoo Excel-puolelta Timo Leinolle plussaa, kauppikselta tulee tosi hyviä Excel-guruja
(PwC)

Turussa tehdään paljonkin hyvää yhteistyötä opiskelijoiden kanssa, mutta ei oikeastaan korkeakoulun, eli voisimme kyllä tehdä enemmän koulun tasolla.
(Accenture)

Turun kauppakorkeakoulun koon tuoma hyvä ROI on yksi hyvä asia, ja sitten mielestäni se mikä on todella positiivista on sellainen avoin suhtautuminen siihen yhteistyöhön niiden yritysten kanssa, että se ei ole sillä tavalla, että ainejärjestö pyrkii vain hyötymään taloudellisesti siitä yhteistyöstä, vaan me näemme sen sellaisena win-win asiana molemmien puolin, mikä on varmasti auttanutkin siinä, että me olemme tehneet paljon yhteistyötä. – – Turussa opiskelijat tavoittaa myös ehkä muita paremmin, jos esimerkiksi vertaa Helsinkiin. Ja kyllä me olemme huomanneet sen, että meille on tullut Turusta paljon ihmisiä, eli sieltä on tullu oikeenlaisia ihmisiä oikeenlaisella profiililla. Se on tietysti yksi syy, miksi ollaan oltu aktiivisia Turussa ja oltu mukana monessa asiassa.
(Unilever)

Unilever kokee onnistuneen yritysviestinnän erittäin tärkeäksi osaksi koko työnantajabrändäystä ja siten oikean kohderyhmän tavoittamista: yrityksillä voi olla tietty sanoma, jonka he haluaisivat saada kuuluville. Esimerkkinä yrityksen edustajat mainitsevat Unileverin päätöksen vastuullisuuden valinnasta liiketoimintansa keskiöön. Tällaisissa tilanteissa yritys haluaa myös tuoda tätä päämäärää esille: edustajien mukaan Unilever tekeekin runsaasti työtä sen eteen, että vastuullisuus olisi aina vahvasti mukana yrityksen työnantajabrändimarkkinoinnissa niin opiskelijoille kuin yleisestikin. Milleniaaleja ja erityisesti TSE:n opiskelijoita koskevat tutkimukset tukevat Unileverin päämäärävalintaa: opiskelijoiden voi nähdä arvostavan työpaikkansa vastuullisuutta (ks.

Universum talent research 2017). Unileverin edustajat korostavat myös viestintänsä tuloksia: noin puolet yritykseen hakeutuvista työnhakijoista kokee vastuullisuuslähtöisen liiketoiminnan pääsyyksi kiinnostukselleen yrityksestä. Yhtenä viestinnän osana yritykset korostivat – yliopistoyhteisön tavoin – rehellisyyden merkitystä työnantajabrändiviestinnässä. Esimerkiksi Cloetta pitää erityisen tärkeänä, että viestintä ja yrityksen brändi kuvaisivat mahdollisimman hyvin sitä, millaista arki ja työskentely yrityksessä oikeasti on.

Ei voi olla tavallaan olla sellasta ulkokuorta, että me olemme tällainen ja tällainen, jos se ei aidosti kuvaa sitä yritystä. Näen, että se lähtee siitä liikenteeseen, että asiat pitää olla kunnossa siinä yrityksessä. – – Ylimyymisen takia mekin haluamme keskittää resursseja siihen, että työtyytyväisyys olisi taattu. Ja mehän olemmekin onnistuneet siinä mielikuvien ja todellisuuden kohtaamisessa hyvinkin.

(Cloetta)

Jos me annamme tyhjiä lupauksia, niin silloin meillä on tyytymättömiä työntekijöitä jonkun x kuukauden jälkeen, niin vaihtuvuushan siinä kasvaa ja koko työnantajabrändi kärsii.

(Unilever)

Se tulee tässä vielä kalliiksi sekä sille yritykselle että sille potentiaaliselle työntekijälle, jos on sitten lopulta väärässä yrityksessä, jos se mielikuva ei ole tavallaan kunnossa.

(Accenture)

Sen kuvan pitää myös olla oikea, koska muuten me saamme vääränlaisia ihmisiä, eli yritys kärsii, ja jos se työntekijä ei tykkää työskentelystä, niin hänkin kärsii. Jos olet oikeanlainen työnhakija KPMG:lle tai Boston Consulting Groupille, tai Krogerukselle, niin sinä et välttämättä ole oikea henkilö meille – – Voit toki olla oikea myös meille, mutta tavallaan siinä on se, että sen kuvan pitää olla oikeanlainen ja vastata todellisuutta, että ihmisillä on realistiset odotukset siitä mitä meillä on ja mitä meillä ei ole.

(PwC)

Yritykset arvioivat – rehellisyyteen ja todellisen tilanteen arvioimiseen viitaten – että oman työnantajabrändin mittaus on tärkeää työnantajabrändäyksen kehityksen kannalta. Vastaajien näkemys oman yrityksensä työnantajabrändin tilanteen selvittämisestä kuvastaa näin yritysten olevan valmiita käyttämään aikaa ja resursseja nykytilansa

selvittämiseen. Tämä puolestaan tukee teoriaosuudessa esitellyn SOSTAC-mallin potentiaalia työnantajabrändäysstrategian ja -projektien käytössä. Esimerkiksi Accenture kuvastaa työnantajakuvaansa vaihtelevaksi kohderyhmästä riippuen. Näihin kohderyhmiin pyritään kuitenkin vaikuttamaan, jotta lopputuloksena työnantajabrändi olisi yhdenmukainen ja yleisesti positiivinen. Mittaamisen ongelmia käsitellään luvussa 4.2.3.

Brändihän vaihtelee aika paljon. Opiskelijat, työssä olevat, opintosuuntaus tai niiden kesken, jotka ovat olleet täällä joskus töissä. Mehän tutkimme tai selvitämme näitä kaikkia meidän omissa mittauksissa ja tavllaan mietitään sitä, että mihin pystytään vaikuttamaan ja mihin pystytään viestimisellä vaikuttamaan.

(Accenture)

Meillä on tietyt avainviestit, joita me haluaisimme saada kuuluville, että meidät nähtäisiin sellaisina työnantajina. Me myös mittaamme siinä onnistumista. Käytämme myös aika paljon sitä Universumin tutkimusta tällä hetkellä, koska se on oikeastaan se ainut markkinadata, mitä me saadaan.

(Unilever)

Kaiken kaikkiaan yritykset kokivat, että työnantajabrändäystä tulisi toteuttaa ympäri vuoden. Sillä saataisiin tuettua sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita: yritykset pitävät lyhyen aikavälin tavoitteina saada hyviä hakijoita, jotta rekryointitarpeet saadaan tyydytettyä. Pitkällä aikavälillä tarkoitus on kuitenkin tulla tunnetuksi – omalle työntekijäkohderyhmälle – erinomaisena työnantajana ja siten saada kerättyä parhaimmat osaajat yrityksen palvelukseen. Yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi PwC, Accenture ja Unilever mainitsivat myös diversiteetin lisäämisen.

Kyllä se meidän aktiivisuutemme on suurta, koska työnantajabrändäys koetaan kuitenkin tärkeänä. Että kun rekrytoidaan, niin saadaan entistäkin parempia hakijoita. – – PwC pyrkii erityisesti saamaan myös hyviä naisosaajia, millä parannetaan koko yrityksen diversiteettiä. Yksi toimiva asia meidän mielestämme on lähettää nimenomaan menestyvä nainen puhumaan näistä asioista, eikä suinkaan vain jotain vanhaa miestä. Jos tilanne on se, että meillä on aina jotkut ukot puhumassa asioista, niin sellainen esitys, jossa sanotaan, että me kyllä haluaisimme myös naisia töihin, mutta kukaan ei tule, antaa aika huonoa kuvaa ja viestiä.

(PwC)

Huolimatta työnantajabrändäystyön merkityksestä ympäri vuoden, yritykset olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että suurin osa työnantajabrändäyksen aktiviteeteista painottuu niihin aikoihin, jolloin yrityksellä on suurin tarve. Esimerkkeiksi mainittiin muun muassa trainee-ohjelmat sekä kesätyöntekijöiden, työharjoittelijoiden ja kausityöntekijöiden tarpeet.

4.2.2 Yritysten nykyisin toteuttama työnantajabrändäys

Yritysten työnantajabrändäyksen nykytilan tarkastelu voidaan aloittaa vertailemalla yritysten edustajien arvioita oman yrityksensä työnantajabrändin nykytilasta sekä toivetilasta. Vertailu antaa suuntaa-antavan tilannekatsauksen. Yritysten edustajien arviot on koottu taulukkoon 16.

Taulukko 16 Yritysten näkemykset nykyisistä ja toivotuista työnantajabrändeistään

Yritys	Näkemykset nykyisestä ja halutusta työnantajabrändistä	
PwC	Nykytila	Arvostettu työnantaja ja hyvä CV-merkintä, mutta huolimatta PwC:n brändin vahvuudesta globaalisti, Suomessa maine ja tunnettuus eivät välttämättä ole samalla tasolla, kuin joillain kilpailijoilla: ihmiset voivat mieltää PwC:n hieman etäiseksi tilintarkastusyrietykseksi. Työnantajabrändäyksessä ei myöskään ole tiettyä selkeää viestiä, mitä halutaan tuoda esille. Kohderyhmäkohtaiset erot voivat olla suuret: tehdäänkö kohderyhmälle markkinointia vai ei.
	Toivetila	Olla halutuin työnantaja sekä asiakastyytyväisyydeltään paras Big Four -yritys Suomessa. PwC haluaa tulla tunnetuksi parhaimpana työnantajana niin nuorille kuin kokeneemmillekin asiantuntijoille.
Accenture	Nykytila	Yleisesti hyvän työnantajakuvan omaava konsulttijätti, jonka näkyvin toimiala todennäköisesti teknologia. Negatiivisten uutisten aikaan, mielikuvat yrityksestä voi laskea.
	Toivetila	Olla todellisesti suosittu ja arvostettu työnantaja.
Unilever	Nykytila	Ensisijaisesti suuri bränditalo. Kohderyhmäkohtaisia eroavaisuuksia varmasti havaittavissa: esimerkiksi Turussa, jossa työnantajabrändäystä toteutetaan, yrityksen mielikuvat, tunnettuus ja arvot voivat olla paremmin tunnettuja kuin muualla.
	Toivetila	Olla halutuin FMCG-yritys Suomessa sekä tulla tunnetuksi yrityksen viestien – kuten vastuullisuuden – avulla, mikä puolestaan houkuttelisi saman arvomaailman omaavia ammattilaisia.
Cloetta	Nykytila	Yrityksenä todennäköisesti hieman tuntematon, mutta tuotebrändien ja asiakaspalveluasenteen kautta mielenkiintoinen ja laadukas yritys. Yrityksen tunnettuus voi erota yliopistojen välillä suuresti sen mukaan tuodaanko Cloettaa yrityksenä esille, kuten TSE:llä.
	Toivetila	Tulla tunnetuksi potentiaalisille työntekijöille yrityksenä, jossa yhdistyvät hyvä työilmapiiri ja -kulttuuri sekä munchy moment yritykselle sopiva positiivisuus.

Kaikkien yritysten osalta oli havaittavissa, että he kokevat työnantajabrändinsä melko neutraalina tai hyvänä, mutta kehitystoiveita oli selvästi havaittavissa. Yrityksistä Cloetta ja Unilever kokivat olevansa hieman Accenturea ja PwC:tä tuntemattomampia yritysbrändinsä suhteen.

Haastateltujen yritysten edustajien mukaan työnantajabrändäyksen vastuujako vaihtelee: Unileverillä ja Cloettalla, työnantajabrändäys nähdään tärkeänä osana henkilöstöhallintoa, jolloin päävastuu toiminnan johtamisesta osoitetaan myös HR-osastolle. Accenture ja PwC puolestaan kokevat, että työnantajabrändäys on koko yritystä koskettava kokonaisuus ja korostavat, ettei sen hallinta kuulu ainoastaan esimerkiksi markkinointiosastolle, henkilöstöosastolle, tai rekrytointiosastolle. Huolimatta hieman erilaisesta vastuujasta, Cloettan ja Unileverin edustajat painottivat, että koko yritys on työnantajabrändäyksessä mukana vähintään jollain tasolla. Heidän mukaansa esimerkiksi suurimmat päätökset tehdään useasti pelkkää henkilöstöosastoa suuremmalla joukolla, tilanteesta ja käsiteltävästä asiasta riippuen. Unileverin edustajat lisäsivät, että globaalisti katsottuna Unileverin työnantajabrändäyksen organisointivastuu on jaettu kohdemaittain paikallisille HR-osastoille, ja käytännön toimintaa johdetaan maittain paikallisilla työnantajabränditiimeillä. Ne vastaavat toiminnan laajuudesta, kuten siitä missä yritys näkyy ja miten toimintaa toteutetaan käytännössä. Tiimit koostetaan useimmiten eri toimialoilta valituista uusimmista rekrytoinneista, joilta voi vielä löytyä suhdeverkostoa oppilaitoksiin.

Accenturella työnantajabrändäyksen suurimmat linjaukset ja budjetit tehdään keskitetysti Helsingissä henkilöstöosaston, rekrytointiosaston ja markkinoinnin yhteistyönä, jonka jälkeen käytännöstä vastaavat eri alueiden tai koulujen vastuhenkilöt ja -ryhmät. Toteuttava taho tekee kaikki työnantajamielikuvien rakentamiseen liittyvät toimenpiteet päätyönsä ohessa, mikä puolestaan johtaa toimintatapojen vaihteluun alueittain. Suurin ja koko toiminnan mahdollistava vastuu nähdään kuitenkin johtoryhmällä: Accenture korosti työnantajabrändäyksen merkitystä ylimmälle johdolle, mikä puolestaan kertoo työnantajabrändäyksen suosiosta myös yrityspäätäjien keskuudessa. Yrityksessä ollaan ymmärretty, että toimintaa pitää tehdä järjestelmällisesti, pitkäjänteisesti ja suhdanteista riippumatta. PwC oli asiasta lähes samaa mieltä: yrityksen mukaan suurin vastuu työnantajabrändäyksestä kuuluu ylimmälle johdolle ja ensisijaisesti toimitusjohtajalle. Yhteistä kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli kuitenkin se, että jokaisessa organisaatiossa työnantajakuvan rakentamisesta ei toteuteta kansainvälisesti samalla tavalla, vaan paikallisesti – jokaisessa yrityksen toimipaikkamaassa erikseen. Valinta tukee näin ollen työnantajabrändäyksen teorian suosituksia markkinoinnin mukautumista kohdemaata ajatellen.

Meillä on hieman keskusjohtosempi malli, kuin jollain meidän kilpailijoista, jotka ovat enemmänkin ulkoistaneet sitä tuonne liiketoimintayksiköihin. Heillä on enemmän näitä student ambassadeja ja sellaisia kuvioita, jotka scouttaa sitä kohderyhmää. Meillä se on juurikin enemmän HR- ja viestintävetoista. Päävastuu on silti johdolla ja toimitusjohtajalla.

(PwC)

Isot linjat tulevat johdolta ja näistä funktioista. Ne henkilöt jotka puolestaan tekevät sitä bisnestä täällä ovat puolestaan järjestämässä koko toimintaa kentällä. Monet työntekijät tekevätkin keikkaa, eli käyvät esimerkiksi puhumassa. Toteutusvastuut voi siten kiertää. Budjetit määräytyy keskitetysti, mutta muuten on aika vapaat kädet toimia.

(Accenture)

Työnantajabrändäyksen kohderyhmäjako vaihteli yrityksittäin. Unilever, Cloetta ja Accenture jaottelivat kohderyhmät opiskelijoihin, valmistumisen kynnyksellä oleviin opiskelijoihin sekä mid-career-yksilöihin.

Meillä on pääasiassa se mid-career-puoli ja sitten nuo opiskelijat. Vähän riippuu, että mitä me halutaan opiskelijapuolella tavoitella, eli jos me puhutaan nuoremmasta kohderyhmästä, kuten ensimmäisen ja toisen vuosikurssin opiskelijoista, niin siellä selkeästi tärkein on se, että me tuodaan sitä näkyvyyttä, osallistutaan rekrymessuilla, keskustellaan näiden nuorten kanssa ja luodaan sitä kautta sitä tulevaisuuden työnantajamielikuvaa. Sitten mitä enemmän me menemme niihin ihmisiin, jotka ovat valmistumassa, niin he eivät välttämättä oleile siellä koululla niin aktiivisesti, joten niitä ei samalla tavalla tavoitakaan, vaan siellä se merkitys korostuu enemmän vierailuluentojen, yritysvierailujen tai muiden tällaisten pienemmällä porukalla tehtävien tapahtumien kanssa, jolloin se kontaktikin siihen opiskelijaan on huomattavasti henkilökohtasempi.

(Unilever)

PwC:llä jaottelu oli tutkimuksen yrityksistä täsmällisin. Yritys jaotteli kohderyhmät opiskelijoihin, vastavalmistuneisiin ja urapolun alkuvaiheessa oleviin, noin kolme vuotta työkokemusta kartuttaneisiin sekä kokeneisiin asiantuntijoihin. PwC:n mukaan tavoitteet vaihtelivat myös kohderyhmittäin: opiskelijakohderyhmälle yritystä tuodaan ilmi pääasiassa vain yleisellä tasolla ja näin pyritään vaikuttamaan opiskelijoiden mielikuvien rakentumiseen yrityksestä. Vastavalmistuneille ja urapolun alussa oleville, eli niin kutsutuille entry level -konsulteille PwC kohdistaa opiskelijoita yksityiskohtaisempaa rekrytointimarkkinointia. Kokeneemmille, eli yli 3 vuotta kokemusta kerryttäneille sekä kokeille asiantuntijoille markkinointi koettiin huomattavasti vaikeammaksi: tällaiset työntekijät tulevat korvaamaan esimerkiksi työpaikanvaihdoksesta muodostunutta tehtävää, mikä puolestaan tarkoittaa useimmiten kilpailijalta rekrytoimista. PwC:n edustajan mukaan tällaisissa tilanteissa on yleistä, että rekrytointiin tarvitaan apua yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi headhunter-palvelun muodossa. Hän kuitenkin

korostaa, että näissäkin rekrytoinnin tapauksissa aiemmin tehdyllä työnantajabrändin rakentamisella on suuri merkitys: jos yritys ei ole osannut rakentaa itselleen hyvää yritys- ja työnantajakuva, potentiaaliset rekrytoitavat voivat jättää työtarjoituksen väliin. PwC:n edustajan mukaan on myös jopa mahdollista, että yritysbrändi vaikuttaa työllistymispäätökseen työnantajabrändiä enemmän: kokeneille ammattilaisille on tärkeää työskennellä arvostetussa ja asiantuntevassa organisaatiossa.

Kohderyhmäjaosta huolimatta, yritykset sanoivat toteuttavansa työnantajabrändistrategioitaan pääasiassa laaja-alaisesti ja opiskelijoita painottaen. Tarkempaan kohdennettuun markkinointiin ei näin ollen sijoiteta. Esimerkiksi Accenture kuvailee työnantajabrändäystoimintaansa laaja-alaiseksi, eikä niinkään kohderyhmäspesifiksi. Accenturen edustajan mukaan poikkeuksia kuitenkin tehdään esimerkiksi tietynlaisten tapahtumien kohdalla:

Tiestysti, jos tiedetään, että on sellainen tapahtuma, johon osallistuu nimenomaan valmistuvia, niin kyllä me ollaan tietysti valmiita räätälöimään niitä tapahtumia kohderyhmille. Varsinkin, jos tiedämme, että tämä on juuri sitä meidän kannalta tärkeintä kohderyhmää – jos he olisivat esimerkiksi juuri siirtymässä työelämään.

(Accenture)

Edelleen tehdään ehkä eniten siellä opiskelijatasolla: yritetään tehdä yritystä tunnetuksi ja kertoa että kuka me olemme, mitä me teemme ja millaisia mahdollisuuksia meillä on. On ne sitten opintojen aikana, opintojen jälkeen tai ehkä myöhemmässäkin vaiheessa uraa. Että siellä me tavallaan kasvatetaan sitä awareness-puolta ja sitä, että he ehkä harkitsisivat työskentelevänsä meillä jossain vaiheessa. – – Jakoja on toki muitakin. Esimerkiksi me olemme alkaneet yhä enemmän ja enemmän tekemään myös siellä mid-career puolella. Heitä on ehkä hiekan hankalampi tavoittaa samalla tavalla kuin yliopistoissa voi tavoittaa opiskelijoita. Eli se on sitten enemmän sosiaalisen median kautta tavoittamista. Esimerkiksi LinkedInissä, koitamme kertoa mahdollisimman paljon, että mitä me teemme, minkälaisia asioita Unileverillä voisi tehdä ja missä kaikkialla me olemme mukana.

(Unilever)

Myös Accenturen edustajien mukaan voisi kuitenkin sanoa, että suurin osa yksityiskohtaisemmasta ja sisällöllisestä työnantajabrändimarkkinoinnista kohdistuu maisterivaiheen opiskelijoille siinä missä yleiset näkyvyys-elementit ja tunnettuuden lisäykset on kohdistettu sekä nuoremmille että vanhemmille opiskelijoille. Accenturen

edustajan mukaan yrityksen ala- ja yläkoululaisille toteuttamat projektit ovat myös osana rakentamassa yrityksen työnantajabrändiä. PwC:n edustaja oli Accenturen kanssa samaa mieltä markkinoinnin kohdistamisesta. Hänen mukaansa PwC ei toteuta laajempaa kohderyhmäspesifiä markkinointia esimerkiksi Facebookissa. Yrityksen tavoitteena on pikemminkin valita tapahtumat, viestit ja viestintäkanavat tapahtumakohtaisesti. Näin edustajan mukaan yrityksellä myös säilyy valinnanvapaus ja joustavuus strategian toteuttamisessa: PwC voi osallistua niin opiskelijajärjestöjen vuosijuhlille kuin pelkkiin asiatahtumiinkin aina tilanteesta riippuen. Joustavuus pyritään varmistamaan PwC:llä myös yhteistyökoulujen ja tapahtumien priorisoinnin osalta: koulutusyksiköihin perustuvia kohdistettuja markkinointitoimenpiteitä ei juurikaan tehdä.

Meillä sitä kohdistamista ja räätälöintiä ei tehdä juurikaan koulujen perusteella. Toki meillä on ne yhteistyökoulut, kuten Turun kauppakorkeakoulu, mutta niille ei räätälöidä omia viestejä. Markkinointi on samaa kaikille, mutta toki voidaan aina tilanteen mukaan katsoa, että mikä markkinointimahdollisuus edustaa meitä hyvin ja on meidän etujen mukaista.

(PwC)

Pieniä poikkeuksia on PwC:n edustajan mukaan kuitenkin olemassa: Esimerkiksi Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun rahoituksen alan opiskelijoiden tiedotuskanavia seurataan ympäri Suomea. Tällöin markkinointi voidaan kohdentaa yhteen kanavaan, josta lopputuloksena saadaan riittävä määrä laadukkaita hakemuksia. Esimerkkinä PwC:n edustaja mainitsee yhden toimen rekrytointitarpeen:

Mikäli esimerkiksi finanssialalla olisi tarve vain yhdelle rekrytoinnille, markkinoinnin toteuttaminen maakuntayliopistoissa voisi viedä liikaa resursseja suhteessa saatuun hyötyyn. Tällaisissa tilanteissa työtä hakevat sellaiset henkilöt, jotka ovat oma-aloitteisesti tietoisia yritysten ja alan tarpeista.

(PwC)

PwC:n edustajan mukaan tilanne on myös johtanut siihen, että yritys tekee vähemmän yhteistyötä maakunnissa kuin Helsingissä: Helsingissä kilpailu on suurinta ja näkyvyys on pakko varmistaa. Työntekijöitä haetaan lisäksi pääasiassa yrityksen pääkonttorille, joten paikallinen rekrytointinäkyvyys priorisoidaan käytännöllisistäkin syistä. Myöskään Accenture ei toteuta markkinointiaan koulujen perusteella, mutta yrityksen edustajan mukaan jotain käytännön eroja toiminnan suhteen on havaittavissa: esimerkiksi tapahtumat ja niiden toteutustavat voivat vaihdella suuresti, sillä tapahtumatarjonta ja

opiskelijoiden perinteet vaihtelevat paikkakunnittain. Toisena syynä toimintatapojen eroille voi Accenturen edustajan mukaan nähdä jokaisen alueen oman vastuuhenkilön: koska yhdestä alueesta vastaa aina oma henkilönsä, yhteistyön käytännön toteutustavat voivat vaihdella.

Kohderyhmäjakoon viitaten, Unilever mainitsee sukupolvien huomioimisen merkittävyyden työnantajabrändäysstrategian suunnittelussa. Yrityksen mukaan esimerkiksi milleniaalisukupolven arvojen huomiointi on tärkeää, jotta yritys ja sen toteuttama markkinointiviestintä puhuttelevat kohderyhmää. Unileverin edustajan mukaan yrityksen pitäisikin olla myös valmis muuttamaan omia toimintatapojaan, jotta toivottu kohderyhmä näkisi yrityksen potentiaalisena työnantajana: ei riitä, että asioita, kuten arvoja markkinoi. Ne pitää myös sisäistää yrityksen kulttuuriin.

Ehkä se, mikä on muuttunut, niin se, että nämä milleniaalit hakevat eri asioita mitä meidän muut tämän hetken työntekijät ja sehän on niin, että me emme voi vain muuttamalla muuttaa employer brändingiä ja viestejä, vaan meidän pitää myös miettiä, että pitääkö meidän toimia jotenkin toisella tavalla. Miten me esimerkiksi rakennamme urakehityksiä siten, että se houkuttelisi milleniaaleja, koska he eivät ehkä hae niitä samoja asioita miten me toimitaan tällä hetkellä kaikilla osa-alueilla. Ehkä se lähtee sieltä, että meidän pitää ensin miettiä se, et miten me toimimme ja sen jälkeen lähdetään rakentaa sitä työnantajabrändiä, koska emme me halua antaa tyhjiä lupauksiakaan

(Unilever)

Kaiken kaikkiaan yritykset olivat kuitenkin yhtä mieltä siinä, että työnantajabrändäyksellä pyritään tavoittamaan omaa kohderyhmää, eikä näkyvyyttä yritetä siten vain maksimoida. Unilever ja Cloetta muistuttavat myös, että resurssien rajallisuuden vuoksi kohderyhmät pitää priorisoida yliopistoyhteistyössäänkin:

Me olemme useimpien yritysten tavoin priorisoineet, että minkä koulujen tai paikkakuntien kanssa me olemme tekemisissä. Koska me emme voi olla massamarkkinoija, ja me emme voi resurssiemme puolesta olla jokaisessa paikassa, niin me olemme sitten kohdentaneet sitä meidän toimintaamme. Meil on oikeastaan kolme kärkeä: Aallon kaupoakorkeakoulu, Hanken ja Turun kauppar korkeakoulu. Tehdään toki jonkun verran muidenkin kanssa, mutta nuo ovat oikeastaan ne kolme, joiden kanssa me tehdään eniten.

(Unilever)

Pitää myös korostaa, ettei sillä koululla ole niin väliä sitten itse rekrytointitilanteessa, eli me haemme sitä yksilöpotentiaalia ja sitä ihmistä, mutta toki siinä on myös näitä käytännön syitä, että millaisia esimerkiksi tapahtumia kullakin koululla on. Mihin me voidaan helposti tulla mukaan? Mikä on hinnottelutaso? Mikä on paras ROI, jos meillä on tietty budjetti? Ja jos me huomaamme, että Turusta tulee todella laadukkaita hakijoita, joista moni on tullut meille taloon sisään, niin tottakai meillä on aika paljon intressiä näkyäkin Turussa
(Unilever)

Me olemme toistaiseksi pitäytytty yhteistyössä Turun kauppakorkeakoulun kanssa muun muassa siksi, että olemme saaneet sieltä meille todella hyviä osajia. Tehdään silloin tällöin muuallakin, mutta resurssit ovat melko rajoittava tekijä.
(Cloetta)

Huolimatta useammasta kohderyhmävaihtoehdosta, PwC:n edustaja tiivistää tärkeimmäksi kohderyhmäksi potentiaalisimmat ja kiinnostuneimmat yksilöt:

Tärkeintä olisi kuitenkin kohdistaa ne markkinointitoimet potentiaalisimmille ja oikeasti kiinnostuneille, eli siinä mielessä muulla yleisöllä ei ole niinkään väliä. Se ihmisten ajatusten käännäminen on melko resursseja vievää, eikä palvele oikeastaan ketään. Eli jos esimerkiksi markkinoi autoja kaikille ihmisille, niin sehän sitten näkyy kaikille, eli myös niille, jotka eivät halua ostaa autoa tai ei tykkää niistä. Eli se puhuttelu kannattaa tehdä niitä autoista kiinnostuneita varten. Ne muut vain näkevät ne mainokset, mutta eivät ne mainokset silti ole heille, eikä niiden sen takia tarvitse heitä puhutellakaan.
(PwC)

Työnantajabrändäyksen kohderyhmien lisäksi myös rekrytointitarpeet vaihtelivat yrityksestä riippuen. Esimerkiksi PwC:llä Accenturella rekrytointitarpeet koettiin suuriksi, mutta yrityksen edustajat muistuttivat niiden suurista vaihteluista liiketoiminta-alueittain. Accenturen edustajien mukaan teknologiatoiminnot muodostavat yrityksen suurimman toimialueen, mikä tarkoittaa puolestaan myös suurinta rekrytointitarvetta. Heidän mukaansa tiettyjen toimialojen painottumiset eivät kuitenkaan vaikuta muiden, pienempien toimialojen markkinointiin: kaikkia aloja ja niiden rekrytointitarpeita markkinoidaan, vaikka suurimmat resurssit käytetäänkin siellä, missä tarve on suurin.

Se, että me painotamme jotain alaa ei tarkoita sitä, että me emme olisi valmiita tekemään yhteistyötä vaikka jonkun koulun kanssa – – Esimerkiksi puutarhureita täällä ei tarvita niinkään paljoa, joten ei meidän kannata mennä puutarhurikouluun laittamaan mainosjulisteita. Et kaikki vain tietävät, ettei sitä kannata tehdä, koska me ei tarvita niitä niin paljoa töihin – vaikka vuodessa yksi voitaisiinkin tarvita. Eli tuollaista brändinrakennusta meidän ei kannata kuitenkaan tehdä.

(Accenture)

Myös Unileverillä rekryointitarpeita on useampia, vaikka määrällisesti rekryointeja voidaan tehdä vain vähän. Yrityksen edustajien mukaan paikalliset ja kansainväliset harjoitteluohjelmat ja projektiluontoiset rekryoinnit ovat yritykselle arkipäivää ja tarpeet koskettavatkin näin sekä opiskelijoita että valmistumassa olevia. Heidän mukaansa rekryointien tarve kuitenkin vaihtelee vuosittain vaihtuvuuden, urakierron ja projektien tarpeiden mukaan. Unileverillä on yrityksen edustajien mukaan pitkät perinteet esimerkiksi management trainee -ohjelmasta, jonka kautta yritys onkin tuonut itseään esille opiskelijakohderyhmälle esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa, kuten rekryointimessuilla. Verrattain pienestä rekryoitavien määrästä johtuen, Unilever on keskittynyt pääasiassa tapauskohtaiseen markkinointiin massamarkkinoinnin sijaan. Haastatelluista yrityksistä pienimmät rekryointitarpeet olivat Cloettalla. Yrityksen edustajan mukaan syyt pienelle rekryointitarpeelle ovat yksinkertaiset: yrityksen toimiala on vakaa ja tasainen, eikä kausittaisia tarpeita pääse näin muodostumaan. Toisena syynä edustaja mainitsi henkilökunnan pienen vaihtuvuuden. Unileverin kaltaisia trainee-ohjelmia yrityksellä ei myöskään ollut. Yritysten yhteisövastuuseen viitaten, Cloettan edustaja kuitenkin huomautti, että yritys pyrkii mahdollisuuksiensa mukaan työllistämään harjoittelijoita sekä tukemaan oppilaitoksia mahdollistamalla opintoihin liittyviä harjoittelujaksoja yrityksessä.

Haastateltujen yritysten mukaan laadukkaita opiskelijoille suunnattuja ja työnantajakuvien rakentamista tukevia yhteistyömuotoja on useampia. Tärkeimpänä yritykset pitivät kuitenkin yhteistyön monipuolisuutta, toistoa ja kosketuspisteen laatua. Esimerkiksi PwC:n ja Accenturen edustajien mukaan opiskelijayhteistyötä tehdään aktiivisesti ja monipuolisesti. PwC:n edustajan mukaan yhteistyömuodot vaihtelevat yritysvierailujen järjestämisestä vierailuluentoihin ja yritysesittelyihin. Mahdollisuuksia on paljon ja toteuttamiseen pyritään antamaan mahdollisimman vapaat kädet.

Teemme opiskelija- ja yliopistoyhteistyötä monipuolisesti, mutta emme kuitenkaan pyri tietoisesti luomaan aina samanlaista kuvaa, eli nostamaan esiin vaikkapa tiettyä asiaa. Ei siis ole sellaista tiettyä strategiaa. Kaikki toteuttavat sitä vähän omalla tavalla. Et meil on aika vapaat kädet toimia.

(PwC)

Me pyrimme aktiiviseen, monipuoliseen ja kokonaisvaltaseen työnantajamielikuvien rakentamiseen.

(Accenture)

Haastateltujen yritysten mukaan parhaimmat yhteistyömuodot perustuvat kuitenkin henkilökohtaiselle kohtaamiselle. Esimerkiksi PwC:n edustajan mukaan kaikessa työnantajabrändimarkkinoinnin näkyvyyden tukitoiminnassa, kuten julisteiden ja jaettavan tavaran osalta, on pyritty säästämään ja resurssit on uudelleenkohdennettu juurikin kohtaamisiin ja esimerkiksi työpajojen järjestämiseen. PwC:n edustajan mukaan – muista haastateltujen yrityksistä poiketen – myös rekrytointimessuissa käyntiä on pyritty vähentämään. Edustajan mukaan yhtenä syynä nähdään suuret kustannukset: messujen osallistumismaksun ja työvoimakustannuksen jälkeen kokonaiskustannukset kasvavat melko suuriksi.

Uskon siihen, että pitää olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja olla läsnä – Eli se kontaktitapaaminen on se juttu, että ei sitä voi rakentaa millään pelkillä videoilla tai blogeilla tai muilla vastaavilla, vaan pitää tulla niitä kohtaamisia. – – Me hyödynnämme paljon oppilaitosten alumneja, koska he tietävät missä kannattaa olla ja siten kans painotetaan sitä kohtaamisen laatua, eikä vaan näkymistä. – – Me keskitytään siihen, että meillä olisi ihmisii puhumassa oikeissa paikoissa, tapaamassa, ohjaamassa caseja, tutustumassa ihmisiin ja sitä kautta saataisiin sillaista, että hei, toikin on päässyt tonne, toi tekee makeeta duunia, mä haluan kans tonne. Sen tyyppisiä asioita – niihin panostetaan, missä voidaan tavata ihmisiä.

(PwC)

Minun mielestäni kentälle meneminen toimii, ja meidän täytyy mennä tietyssä mielessä persoonina paikalle. Agendakaan ei tarvitse olla hirveän tarkasti määritelty, mutta se, että me olemme läsnä ja ihmiset voivat tulla juttelemaan ja tutustumaan meihin myös henkilöinä, koska se on tavallaan helpompi samaistua henkilöön, kun kuulee, että se henkilö tekee tällaista ja nämä ovat sen omat kokemukset. Eli se kertoo kyllä varmaan parhaiten siitä yrityksestä. Vaikka se on melko rankkaa työtä ja sillä ei tavoiteta ihan hirveästi ihmisiä, ne ovat kuitenkin laadullisesti aika hyödyllistä. Että sitä työtä voi pitää tietyllä tavalla headhuntauksena. Pidetään keskustelua yllä monen vuoden ajan heti alusta lähtien eri tapahtumissa, jolloin lopulta voi saada niitä hyviä yksilöitä hakemaan yritykseen.

(Accenture)

Ehkä se, mitä me haluamme eniten tehdä, on se missä me pääsemme kertomaan meistä. Se on se, missä me saadaan innostettua ihmisiä kaikista eniten, kun ne kuulevat kaiken sen hyvän, mitä me tehdään ja kuinka vastuullisia me ollaan, niin melko positiivista on ollut se palaute sen jälkeen. Eli kyllä ne kohtaamiset on niitä meidän preferenssejä.

(Unilever)

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä, luentoyhteistyötä arvostettiin merkittävänä työnantajamielikuvia rakentavana yhteistyömuotona. Yritykset arvioivat, että sen hyödyt rakentuvat tasaisesti niin opiskelijoille, yliopistolle, kuin yrityksille itselleenkin: opiskelijat saavat arvokasta tietoa ja kokemusta niin luentojen kuin työpajojenkin avulla, kun yritykset saavat vastavuoroisesti yhteistyössä näkyvyyttä ja mahdollista apua toimeksiantojen kautta. Yliopisto hyötyy yhteistyöstä puolestaan opetuksen monipuolistumisella.

Minun mielestäni se on molemmin puolinen hyöty, että totta kai me päästään kertomaan opiskelijoille meidän yrityksestäme, mutta se on myös äärimmäisen tärkeää myös opiskelijoille. Sen teoreettisen viitekehyksen ympärille, mitä sit kuitenkin opiskellaan yliopistossa, saada konkreettista tarttumapintaa ja saada myös sitä ymmärrystä siitä, että miten sitä tietoa voidaan jalostaa niin, että sitä voi käyttää konkreettisesti työelämässä mihin kuitenkin sit kaikki nää opiskelijat valmistuu. Ja se on äärimmäisen tärkeätä ruokkia sitä mielenkiintoa, että se ei ole sitä, että pääsee sen yhden kurssin tentistä läpi.

(Unilever)

Yritysvierailut muodostivat toisen yritysten arvostaman työnantajabrändäyksen keinon. Yritykset korostivat vierailujen merkitystä opiskelijalle osana työelämään valmistautumiselle: opiskelijan tulisi nähdä millaista yrityksessä oikeasti on, ennen kuin voi muodostaa mielikuvansa yrityksestä.

Tavallaan se, että pääsee jonnekin katsomaan, että minkälaista porukkaa siellä on töissä – okei mä haluan tonne, mitä sä oon tehnyt, miten sä oot päässy sinne töihin, ai noita steppejä – okei. Hahmotetaan se, mitä kaikkea pitää olla hoidettuna siinä kohtaa, kun valmistuu, että pääsee vaikka Supercellille – aivan sama siis mikä se tavoite on, mut tavallaan se, että pääsee jotenkin sille kartalle. Nyt kouluissa on tavallaan se tietty porukka, joka on aktiivista opiskelija-aikana, näkee mitä ne on menossa tekemään

ja mitä niiden pitää tehdä sen eteen. Sitten on toisaalta porukkaa, jotka hapuilee ja valmistuu, ja siten ovatkin suu auki, että häh, minnes mä nyt meen.

(PwC)

Henkilökohtaisen kohtaamisen lisäksi yritykset kokivat useat muut työnantajabrändäystä tukevat markkinointimahdollisuudet välttämättömiksi parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Muiksi markkinointimahdollisuuksiksi lueteltiin sosiaalinen media, yrityksen omat verkkosivut, sähköpostimarkkinointi sekä yleinen yritysnäkyvyys. Sosiaalisen median osalta esimerkiksi Facebookia käytettiin rekrytointimahdollisuuksien markkinointiin. LinkedIn oli yrityksillä puolestaan vaihtelevassa käytössä: Siinä missä, missä Unilever, PwC ja Accenture hyödynsivät LinkedIniä yhtenä viestintäkanavana, Cloettalle alustan merkitys Suomessa on ollut toistaiseksi kuitenkin vähäinen. Cloettan edustajan mukaan LinkedIniä hyödynnetään rekrytointillisesti konsernitason ja erityisesti Hollannissa. Kaikki tutkimuksen yrityksistä arvioivat yritysten omat internetsivut ja niiden rekrytointiin keskittyvän osion hyväksi kosketuspisteeksi potentiaalisiiin työntekijöihin. Esimerkiksi Cloettan mukaan internetsivujen avulla voidaan kuvata yrityksen todellista luonnetta helposti ja tehokkaasti. Internetsivujen tavoin, yritykset olivat myös samaa mieltä sähköpostimarkkinoinnin tehokkuudesta: oikealle opiskelijakohderyhmälle suunnattu rekrytointimainos on tehokas ja vaivaton.

Näen ne usein todella toimivina, ja niistä onkin kyllä saatu todella hyvin vastakaikua. Se on kuitenkin niin kohdistettu joukko, kenelle se päästään lähettää, että ehdottomasti niistä on ollut hyötyä.

(Accenture)

Yritysten mukaan myös yleinen näkyvyys on tärkeää työnantajabrändin rakennuksessa: työnantajabrändiviestintää pitää yritysten mukaan tukea myös yleisellä näkyvyydellä, jotta alkuperäinen työnantajamielikuvaa rakentava viesti pysyy kohderyhmän mielessä. Muiksi näkyvyyden keinoiksi yritykset mainitsevat esimerkiksi logomainonnan opiskelijahaalareissa, yleiset lehtimainokset sekä logotuotteet. Yritykset korostavat kuitenkin tutkielman teoriassakin esitettyä asiaa siitä, että yleisen näkyvyyden tulee toimia työnantajabrändäystä tukevana, ei pääasiallisena viestintänä (ks. luku 2.2.3.). Yritysten mukaan työnantajabrändäys voidaan näin nähdä kokonaisuutena, joka muodostuu pienistä osista.

Ulkoisen viestinnän lisäksi, sisäisiin työnantajabrändäyksen aktiviteetteihin käytetään aikaa ja resursseja. Yhtenä esimerkkinä sisäisistä keinoista Accenturen edustajat mainitsevat erilaiset kampanjat, kuten diversiteettiviikon, sekä juhlapäivien, kuten

Runebergin päivän, kahvitukset. Yrityksen kokemusten mukaan kahvitusten kaltaiset pienet asiat ovat tärkeitä yleisen työtyytyväisyyden kannalta. Accenturen mukaan pienistä tapahtumista saatu positiivinen palaute on myös omiaan kehittämään tapahtumatarjontaa ja siten työnantajakuva.

Se arkihan täällä on sitten lopulta se, mikä sen työnantajakuvan mittaa, eli sitäkin kautta se voi lähteä eteenpäin.

(Accenture)

Yritykset ovat näin havainneet WOMin merkityksen yrityksen työnantajakuvan rakentumisessa, ja he kokevatkin sisäisen työnantajakuvan mittaamisen erityisen tärkeäksi koko työnantajakuvan kokonaisuuden kannalta. Accenture antoi yhdeksi esimerkiksi myös vahvan alumnitoimintansa: yritys saa kerättyä helposti positiivista imagoa kulttuurilleen, mikäli näkee vaivaa yhteydenpitoon ja verkostojen rakentamiselle myös entisille työntekijöille.

Meillä uudet työntekijät saavat perehdytysession, joka tietysti vaihtelee sen mukaan, mille uratasolle tulee, mutta ideana on se, että käydään kaikkia asioita läpi, eikä vain heitetä uutta tulokasta kylmään veteen. Eli välitetään oikeasti siitä, että kaikki on kunnossa. – – Voi myös ilmetä asioita, jotka on tärkeitä työntekijöille, mutta mitkä ei oo kunnossa ja mihin tulee sit joku ohjelma, millä niitä laitetaan kuntoon. Niitä selvitetään esimerkiksi sisäisillä kyselyillä, joiden tarkoituksena on juurikin parantaa työtyytyväisyyttä. – – Mutta se kaikki lähtee sieltä toimarista. Halutaan, että meidän työntekijöillä on kaikki hyvin, ja se heijastuu sitten kaikkeen ja sitten myös lopulta yrityksen ulkopuolelle. Sama koskee meidän entisiä työntekijöitä, eli me nähdään tämä työnantajabrändäys ulottumaan myös vanhoille työntekijöille. Voivathan he haluta myös takaisin myöhemmässä vaiheessa.

(Accenture)

Näkemyksemme mukaan myös se, miten me hoidamme sen rekrytointiprosessin ja siinä sen hakijoiden kohtelun, koetaan tiiviiksi osaksi työnantajabrändäystä. Siinä pitää vain onnistua. Niissä epäonnistuminen johtaa siihen, että se koko työnantajakuva mitä ollaan rakennettu menee ja hajoaa kuin peili pudotessaan.

(PwC)

4.2.3 Yritysten arviot työnantajabrändäyksen tulevaisuudennäkymistä ja haasteista

Haastateltujen yritysten edustajien mukaan työnantajabrändäyksen ja yritysyhteistyön merkitys tulee kasvamaan. Cloettan mukaan yritykset ovat huomanneet tai tulevat huomaamaan työntekijöiden kilpailun määrän. Accenture perusteli työnantajabrändäyksen merkityksen, suosion ja toiminnan kasvua lisäksi toiminnan uudelleen aloittamisen kustannuksilla: Accenture on ollut tilanteessa, jossa työnantajabrändäysbudjetista haluttiin säästää hetkellisesti. Vaikutukset muodostuivat kuitenkin pitkäaikaisiksi ja työnantajamielikuvan pudotuksen takaisin nosto oli haastavaa ja kallista. Työtä joutui tekemään huomattavan määrän. Accenturen mukaan toimintaa tulisikin tehdä koko ajan, ettei kilpailijoille muodostu etuasemaa samalla kun työnantajakuva kärsii.

Yritykset ymmärtävät, että yrityksellä pitää olla jonkinlainen työnantajabrändi houkutelakseen osaavia ihmisiä. – – Meidän tapauksessa meillehän tulee jo tarpeeksi laadukkaita hakemuksia, joten meidän pitää ennemminki keskittyä siihen oman toiminnan kehittämiseen – niin sisäisesti kuin ulkoisesti – ja siten sitten lopulta sen maineen kasvattamiseen.

(Cloetta)

Jos nousukausi alkaa, niin se varmaan tarkoittaaakin sitä, että useampi yritys allokoi siihen rahaa. Se on kyllä hieno juttu, että täällä tätä on tehty jo pidempään, eli ei ole jätetty oman onnensa nojaan. Et ei olla tilanteessa, jossa nyt säästetään ja ei tehdä mitään, mutta sitten yhtäkkiä huomataan, että jotain pitäisikin tehdä. Mekin aiotaan toki jatkaa tekemistä ja pyritään tekemään paremmin ja ehkä vielä enemmänkin.

(Accenture)

Vaikka olisi laimea vuosi tai ei olisi muuten tarvetta niin suurelle määrälle työntekijöitä, niin johtoporras tietää kuitenkin, että tämä on jatkuvaa tekemistä, ja että tätä pitää tehdä koko ajan, ettei tule niitä välivuosia, jolloin se meidän työnantajakuva notkahtaisi.

(Accenture)

Suomihan on tässä vähän ehkä vielä jäljessä. Tuntuu, että hirveän moni pyrkii tekee sitä todella paljon tällä hetkellä, mutta se tekeminen hapuilee samalla – meilläkään se ei ole hirveän strategista, että enemmän ollaan läsnä ja touhutaan kaikkea, mutta se tietty vahva näkemys ei aina ole

mukana. Eli strategioissa ja toimintamalleissa olisi selkeästi hiomista, vaikka toki on erilaisia malleja millä sitä lähestytään. Mutta ehkä siinä on ollut joku herääminen, että jotain täytyy tehdä asian tiimoilta.

(PwC)

Haastateltujen yritysten edustajien mukaan yritykset toivoisivat Turun kauppakorkeakoululta lisää proaktiivisuutta ja monipouolisuutta yhteistyöasioissa. Esimerkeiksi nostetaan niin vierailuluennot kuin kurssi- ja gradutoimeksiannotkin. Yritykset voisivat Cloettan mukaan tuoda omaa osaamistaan luennoille nykyistä enemmän: esimerkkinä vierailuluennosta ja kurssiyhteistyöstä Cloetta mainitsee sosiaalisessa mediassa tapahtuvan markkinoinnin. Cloettan mukaan myös yliopiston organisaatiollinen kehitys voisi parantaa yritysyhteistyötä tulevaisuudessa: ottamalla käyttöön AMK:llakin käytössä olevan yritysyhteistyömallin, yhteydenotto puolin ja toisin paranee. Esimerkiksi Accenture korostaa yhteistyötoiveita:

Luentoyhteistyöstä mieleeni tuli sellainen, että mitä brändäri tekee Cloettalla. Tiedätkö, kun moni markkinointi-ihminen siellä ei varmastikaan tiedä mitä se päivittäinen tekeminen oikeasti on. Siitä voisi varmasti saada konkreettisia asioita irti, että okei, tuota se on, ja tuollaisia taitoja minä oikeasti tarvitsen siihen, kun menen yritykseen töihin juniorina. Mitkä on ne jutut mitä siellä arvostetaan ja jotain tällaista. Meillä on kuitenkin todella monta kauppakorkeakoulusta, jotka tietää markkinoinnista. Ja siis niitä on muuten paljon, melkein kaikki.

(Cloetta)

Mielestäni on ollut hyvin positiivista, että näitä vierailuluentomahdollisuuksia on ollut.

(Unilever)

Kaivattaisiin ehkä hieman rohkeaa pelin avausta ja yhteistyön tekoa, kuten vaikka kurssien sisällöillä. Kukaan ei kuitenkaan ole myymässä tai ostamassa mitään, vaan se yhdessä tekemisen meininki on siinä sen kaiken a ja o. Ja meidän tapauksessa voitaisiin mahdollisesti tuoda myös omia kumppaneita mukaan ja sitä kautta kasvattaa sitä kauppakorkeakoulunkin hyötyä. Siinäki saataisiin mahdollisimman paljon sellaista yhteistyötä, jossa kaikki hyötyy. Meilläkin puhutaan täällä paljon ekosysteemistä ja sen merkityksestä, eli se yhteistyön lisäys olisi kyllä kannattavaa oikeastaan kaikille.

(Accenture)

Yritykset havaitsivat kuitenkin useita haasteita työnantajabrändäyksen ja yritysyhteistyön kehitykselle. Yksi näistä listatuista ongelmista oli *resurssiongelma*. Yritysten mukaan yritysten resurssiongelmat muodostuvat pitkälti ajankäytöstä ja laadun varmistamisesta. Yhteistyöasioiden ajalliset ja sisäiset kustannukset voivat käydä esimerkiksi Accenturen mukaan hyvinkin suuriksi, sillä tällaisissa tilanteissa työaika on pois asiakkaan projektista. Organisaation sisällä on myös useita erilaisia intressejä: toinen tarvitsisi apua työnantajabrändäyksen suhteen ja toinen vuorostaan asiakasprojektissa.

Noissa sisäisissä kustannuksissakin on myös se, että meillä on organisaation sisällä paljon erilaisia intressejä: toinen tarvitsisi tukea työnantajabrändäyksessä ja toinen asiakasprojektissa. Sitten voi tulla tilanne, että joku ihmettelee, että missä tämä henkilö nyt sitten jälleen on.
(Accenture)

Tällaisissa tilanteissa markkinoinnista tulisikin saada mahdollisimman helppoa toteuttavalle taholle: asiakasprojekteissa työskentelevillä asiantuntijoilla ei ole paljoakaan aikaa tutustua ja suunnitella henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin projekteja. Myös PwC:n edustaja huomioi resurssiongelmat: useissa yrityksissä taloustilanne ja kilpailun koveneminen johtavat resurssien puutteeseen, mikä vastaavasti muodostaa haasteita työnantajabrändäystyölle. Unileverin edustajan mukaan resurssihaasteet johtavatkin yhteistyömahdollisuuksien priorisoinnin merkityksen kasvuun. PwC:n edustaja lisää, että yritysjohtolta ei ole aina mahdollista saada lisäresursseja, mutta silti työn tulosten odotetaan nousevan. Tällöin onnistumisen ja toteutuksen arvon esittämisen paineet muodostuvat sekä kumppanitahoille – opiskelijayhteisöt ja yliopistot – että työnantajabrändäystä toteuttavallekin taholle. PwC:n edustajan mukaan yksi resurssiin liittyvä haaste liittyy yrityksen sisäisten asioiden tietämykseen: kun yrityksen työntekijä lähtee edustamaan yritystä johonkin tapahtumaan, hänelle annetaan yritystä käsittelevä yleinen informaatiopaketti. Paketti ei kuitenkaan ole kaikkia tapahtumia ajatellen tarpeeksi kattava, jolloin edustajat eivät kykene vastaamaan kaikkiin esitettyihin kysymyksiin.

Mittausongelmat muodostavat toisen työnantajabrändäyksen haasteista. Vastaajien mukaan yritykset mittaavat työnantajakuviaan aktiivisesti, koska se nähdään välttämättömänä onnistuneelle työnantajabrändäykselle. Yritykset hyödyntävät useiden omien mittareidensa (kyselytutkimukset, hakijamäärät, vaihtuvuus) lisäksi myös kolmannen osapuolen tutkimuksia. Näiden palveluiden osalta mainitaan työssäkäyville suunnattu Great Place to Work -tutkimus sekä Universumin toteuttama opiskelijoille ja työssäkäyville suunnattu työnantajamielikuvatutkimus. Yritykset korostavat myös työnantajamielikuvien vaihtelevuutta eri toimialojen välillä ja toteavat sen johtuvan alojen erilaisesta kilpailusta. Esimerkiksi Accenture ja PwC korostavat kohderyhmien

ajatusten selvityksen merkitystä mittaamalla. PwC:n edustajan mukaan Universumin tutkimuksia pidetään usein parhaimpana mittarina, mutta maailmasta löytyisi hänen mukaansa muitakin – kohdennetumpia ja syvällisempiä – tutkimuksia, joista saisi luotettavampaa palautetta. Yhdeksi syyksi hän listaa sen, ettei Universumin työnantajakuivatutkimus sovellu täysin sellaisenaan kaikille yrityksille. Esimerkiksi Cloetta nostaa työkalun haasteeksi yrityksen koon huomioimisen; monet kyselyyn vastaavat voivat valita tunnetumman yrityksen huomioimatta itse varsinaista työnantajakuva. Cloettan mukaan parempana mittarina heillä toimii esimerkiksi Great Place to Work -tutkimus, joka on jo itsessäänkin tuonut lisäarvoa yritykselle. Cloettan mukaan yksi parhaimmista yksittäisistä mittareista tiedustele syytä sille, miksi työnhakija on yritykseen hakenut.

Kyllä me näemme tuon Great Place to Work -tutkimuksen meille parempana. Se on kuitenkin tuonut meille myös rekrytointeja, kun ollaan kysytty, miksi joku on meille hakenut.

(Cloetta)

Kyllä me mittaamme joka vuosi. Universumin opiskelijatutkimus on yksi, eli mikä se meidän ranking on siellä. Me vertaamme meitä enemmän ehkä niihin FMCG-yrityksiin, eli sieltä tulee se mittari, että missä me halutaan olla. Ja tiedetään, että Suomessa on todella vaikeaa kilpailla niiden paikallisten suomalaisten yritysten kanssa.

(Unilever)

Universumin ja muiden palveluntarjoajien mittauksille annetaan näin ollen painoarvoa, mutta tuloksia ei oteta itseisarvona: tutkimukset antavat haastateltujen yritysten mukaan tutkimustietoa, jonka perusteella voidaan tehdä pieniä muutoksia ja päätöksiä työnantajabrändäyksen suhteen. Esimerkiksi PwC:n edustajan mukaan kolmannen osapuolen teettämät tutkimukset voivat olla hyvä lisä työnantajabrändästyössä, mutta niiden ei pitäisi antaa ohjata toimintaa liikaa:

Nuo tutkimukset toimivat hyvänä apuna suunnitteluissa, mutta numeroita ei voi kuitenkaan tuijottaa liiaksi, koska mittaustavat vaihtelevat. Tutkimustulokset ovat esimerkiksi paljon keskiarvoja ja jos ei keskity kaikkiin yliopistoihin markkinoinnissa, niin onnistuvuuden tarkastelu ei vain toimi. Meillä ei vain ole järkeä tarkastella työn toimivuutta esimerkiksi yliopistossa, jossa me ei tehdä mitään sen työnantajabrändin kehittämiseksi. Jos taas haluaisi hyötyä tutkimuksista, niin pitäisi markkinoida kaikille. Ja se tulee kalliiksi. Mutta toki me teemme

rekrytointia ihan kaikista yliopistoista, vaikka me emme sinne markkinoisikaan sen enempää. – – Ja se on myös toki huomioitava, että vaikka yritys olisi kuinka korkealla Universumin listauksessa, niin se ei ole hyvä, mikäli se generoi väärää henkilötyyppiä. Eli taas tullaan siihen, että tärkeempää kuin määrä tai sijoitus on se, että sen yrityksen viestin pitäisi kohdata se oikea opiskelija eikä kaikkia.

(PwC)

Yritykset mainitsivat myös muita yritystensä hyödyntämiä mittauksen keinoja, kuten kyselytutkimukset ja oman henkilökunnan kokemusten kartoitus. PwC:n edustaja mainitsi myös yrityksensä hyödyntämät käytännön lukuihin perustuvat mittarit: montako rekrytointia tehtiin tapahtumassa? Tai montako oikeasti potentiaalista kandidaattia tapahtumassa oli? Edustajan mukaan, jos yritys järjestää tapahtuman, jonka kustannukset muodostuvat kahdesta henkilöstä ja tarjoiluista, todellinen tapahtuman arvo pitää laskea, jotta tietää kannattaako vastaavaa tapahtumaa järjestää uudelleen samalle kohderyhmälle. Myös Accenturen edustajat olivat samaa mieltä tapahtumien tehokkaan valinnan merkityksen osalta. Heidän mukaansa toinen merkittävä mittari työnantajabrändin mittaamiseen on työntekijöiden palaaminen yritykseen myöhemmin uralla:

Meillä on myös paljon paluumuuttajia, eli ihmisiä, jotka ovat olleet täällä meillä joskus töissä. Sitten he menevät jonnekin muualle muutamaksi vuodeksi ja tulevat takasin. Ja se on myös ihan hyvä merkki. Aika harvassa yrityksessä on minun tietääkseni sellaisia ihmisiä.

(Accenture)

Inhouse eventit, joihin me kutsumme opiskelijoita, ja joissa olemme pitäneet caseja ja presentaatioita ja missä opiskelijat ovat päässeet ratkomaan joitain meidän päivittäisiä ongelmia, niin tällaisten jälkeen tehdään ihan kunnollisia kyselytutkimusta niille osallistuneille, että mitkä ovat ne viestit mitä heille jäi mieleen. Sitä kautta me mietimme paljon, että miten meidän viestit ovatkaan menneet läpi. Tästä on konkreettinen esimerkki, kun me olemme tehneet brands and bubbles -tapahtumaa kolme vuotta, ja meidän tutkimuksen mukaan edellisenä vuonna vastuullisuus ei noussut mitenkään erikoisemmin tai konkreettisesti, että se olisi jäänyt ensimmäisenä mieleen. Tänä vuonna me sitten muutettiin meidän presentaatiota, viestiä ja tarinaa, mitä me kerrottiin, niin että se viesti oli huomattavasti konkreettisempi, ja sit sitä kautta sitä pyrittiinkin myös tuomaan enemmän esille.

(Unilever)

Työnantajabrändin kehittämisessä hyödynnetään paljon tietoa kentältä ja ne kehitysprojektit tehdään nimenomaan yhteistyössä niiden kentällä olleiden kanssa. Eli yksi mittauskeino on tosiaan se oman väen feedback.
(Accenture)

PwC:n edustaja korostaa myös, ettei pelkkä hakijamäärä kerro työnantajabrändin vahvuudesta: hakijamäärä voi olla suurikin, mutta jos hakijat eivät edusta haluttua profiilia, työnantajabrändi on epäonnistunut. Onnistuneiden rekrytointien määrä muodostaakin näin kokonaismäärää tehokkaamman mittarin.

Yritykset korostivat myös *viestinnän merkitystä ja sen tuomia haasteita* (haaste 3). Yhtenä ongelmana PwC:n ja Accenturen edustajat mainitsivat useiden liiketoimintojen yritysten leimaantumisen vain tietyille toimialalle:

Kauppateijijöiden ja erityisesti laskentatoimen opiskelijoiden keskuudessa me pyrimme kääntämään meistä tulevaa mielikuvaa pois tilintarkastuksesta kohti nimenomaan asiantuntijapalveluita, koska meillä on paljon muutakin kuin tilintarkastusta missä voi olla laskentatoimen tai yleisesti kauppateieteiden opiskelijoita. Juristien keskuudessa me pyrimme vuorostaan tuomaan kansainvälisyyttä esiin, koska se on se mitä meillä on, mutta asianajotoimistoilla ei ole.
(PwC)

Monilla kauppateieteiden ylioppilailla on esimerkiksi se harhaluulo, että tekninen konsultointi olisi pelkkää koodausta ja vaatisi jonkun muun, kuin kaupallisen koulutuksen.
(Accenture)

Cloetta ja Unilever puolestaan kokevat oman yritysbrändinsä tunnettuuden kasvattamisen yhdeksi suurimmista viestinnällisistä haasteistaan. Heidän mukaansa haaste liittyy vahvasti myös resurssiongelmaan: yrityksen tuotebrändien viestintä on etusijalla. Kaiken kaikkiaan yritykset olivat yhtä mieltä siitä, että viestinnässä tulisi pystyä esittämään niitä tekijöitä, jotka ovat yritykselle ominaisia, ja jotka erottavat yrityksen kilpailijoista. Haasteena nähdään kuitenkin näiden ominaisuuksien ymmärtäminen: Accenturen mukaan nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden arvostamia ja yritykselle itsestään selviä käytäntöjä ei ymmärretä aina markkinoida. PwC mainitsee ongelmaksi myös viestinnän geneerisyyden: kilpailu on kovaa, mutta samaan aikaan yritysten lupaukset ja viestit voivat olla lähes identtisiä. Erottavat tekijät puuttuvat.

PwC:n, Accenturen ja Unileverin edustajien mukaan tällaisissa tilanteissa niin sanotut trendiyritykset, eli suosittujen toimialojen kasvuyritykset, ovat etulyöntiasemassa.

Asiat, kuten esimerkiksi se, että meillä voi tehdä jotain hyvää kartoittamalla vaikka Afrikkaa, voi olla joillekin todella arvostettavia asioita. Kaikkia noita me emme kuitenkaan osaa markkinoida, kun me puhumme Accenturesta työnantajana.

(Accenture)

Minun mielestäni meillä on paljon enemmän viestittävää siitä, kuinka hieno yritys me olemme, mutta ehkä sen takia että me ei pystytä ihan hirveästi rekrytoimaan ihmisiä, niin me ei olla koettu, että siihen kannattaisi satsata ihan hirveästi. Toisaalta siltä se, että kun me olemme hyvä yritys ja meillä ihmiset on aidostikin sitä mieltä, niin kokisin, että esimerkiksi työntekijälähetteliläsohjelman kautta me pystytään lisäämään sitä näkyvyyttä ulospäin. Siinä auttaa tietysti myös se, että meidän ihmiset tuntevat myöskin tosi tervettä ylpeyttä meidän brändeistä, eli me myöskin eletään ja koetaan tätä yritystä tosi vahvasti brändien kautta.

(Cloetta)

Meillä on haasteena tietysti se, että miten me voidaan kilpailla noita trendifirmoja vastaan, että kun joku Supercell tai vastaava saa huippuosaaajia kohtalaisen helposti niiden innovatiivisuudella ja muulla maineella

(PwC)

Yksi haaste on se, että kun kaikki start-upit ja tällainen toiminta on nyt niin kovassa nosteessa, niin totta kai ne vievät sitä fokusta ja huomiota tällaisilta isoilta ja kansainvälisiltä yrityksiltä.

(Unilever)

PwC:n edustajan mukaan *kohderyhmien ja potentiaalisimpien yksilöiden määrittely* on myös yksi työnantajabrändäyksen haasteista (haaste 4). Hänen mukaansa yleisesti parhaimman työntekijän määrittelyä ei voida tehdä, sillä jokaista työntekijäkandidaattia tulisi arvioida yksilönä jokaisen omien vahvuuksien ja heikkouksien kautta. PwC:n edustajan mukaan yritysten tulisikin näin tutkia omaa kulttuuriaan ja selvittää, mitkä ovat ne yksilöitä yhdistävät asiat, joita yrityksessä arvostetaan. Määrittelyn jälkeen yritys voi alkaa toteuttaa työnantajabrändäystä nämä tekijät huomioiden.

Paras kandidaatti ei ole se, jolla on CV:ssä vitosen keskiarvo koulusta, vaan se hyvän työntekijän määritelmä on todella subjektiivinen ja se vaihtelee yksilöittäin. Toisilla on toisia vahvuuksia ja toisilla toisia, eli parasta ei voi oikein edes määritellä. – – Sitten taas toisaalta otetaan esimerkiksi Suomen parhaat strategiakonsultit, niin mitä Suomen paras strategiakonsultti haluaa? Onko meillä tarjota sille sitä haastetta, sitä niin kovaa urapolkua, niin kovaa palkkaa, niin paljon töitä? Se hieman naivia sanoa, että halutaan parhaat tekijät. Tottakai me halutaan, ja meillä on huipputyyppejä, ja meillä on strategiatiimi missä tehdään asioita samaan tapaan kuin vaikka McKinseyllä. Voi olla, että ne kunnianhimoisimmat menee jonnekin muualle, missä he tekevät pidempää päivää, etenevät nopeemmin, saavat korkeampaa palkkaa, mut sitent taas tekevät töitä 20 tuntia vuorokaudessa, kun taas meillä tehdään vähän iisimmin. – – Maailma näyttää muuttuvan koko ajan kurjempaan ja raaemapaan suuntaan siinä suhteessa, että yhä isompi osa ihmisistä joutuu hakemaan työtä aktiivisesti tosi pitkään ennen kuin saa yhtään mitään, ja sit toisaalta on se top talent-joukko, josta kaikki tappelee. Ehkä se myös haastaa meitä, että meidän täytyy pysyä mukana siinä kisassa niistä parhaimmista tyypeistä, mutta samaan aikaan vähän myös miettiä sitä, mikä on se meidän parhaan tyypin määritelmä – että onko ne vaan ne tietyt ihmiset, jotka on käyny sen tietyn putken – oikeat traineepaikat, ja niin edelleen. Ja miten me saadaan niitä talenteja, jotka eivät välttämättä ole loistaneet koulussa, mutta ovat meille mahtavia kandidaatteja.

(PwC)

Yritysten mukaan *erilaisten kohderyhmien tavoittaminen* ei ole myöskään aina yhtä helppoa (haaste 5). Esimerkkinä Cloetta mainitsee jo työelämässä olevien ja opiskelijoiden tavoittamisen erot: siinä missä yliopistot kokoavat opiskelijat helposti lähestyttäväksi kokonaisuudeksi, jo työelämässä olevat ovat hajallaan ja siten vaikeammin tavoitettavissa. Cloetta näkee oman henkilökuntansa kannustamisen yhtenä viestinnän kehittämisen mahdollisuuksista: Yritys on viime aikoina aktivoinutkin omia työntekijöitään kertomaan yrityksen tarinaa ja uutisia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Cloettan edustajan mukaan yrityksen hyvää ja rentoa työpaikkailmapiiriä ja kulttuuria halutaan tuoda näin ilmi myös ulkoisessa viestinnässä. Toisena esimerkkinä kulttuurin viestimisestä edustaja mainitsee johtoryhmän vapaamuotoisen esittelyn yrityksen internetsivuilla – perinteisen naamagallerian sijaan. Yhtenä esimerkkinä viestinnän haasteista Accenture mainitsee myös yrityksen jatkuvan muutoksen: yritys muuttuu ja kehittyy nopealla vauhdilla, jolloin työnantajamielikuvan reaaliaikainen ylläpitäminen koetaan haasteelliseksi. Haasteessa korostuu näin ollen työnantajamielikuvan ja

tosielämän yhteys: yritys on huomenna erilainen kuin tänään. Toiseksi viestinnän haasteeksi Accenture mainitsee asiakasprojektien salassapitovelvollisuudet:

Meillä on paljon sellaisia asioita ja projekteja, mitä me tehdään asiakasyritysten kanssa, ja mistä ei saa kertoa. Se on todella sääli, kun itsekin kuulee täällä ihan supermielenkiintoisia juttuja ja sitten ne on vain sellaisia, mitä me ei voida julkisesti paljastaa. Eli se, miten me pystytään konkreettisoimaan ihmisille se, että mitä täällä tehdään, niin se on vähän haastavaa.

(Accenture)

Yritykset nostivat yhteistyömuotojen laadun varmistamisen yhdeksi viime aikoina korostuneista haasteista (haaste 6). Esimerkiksi Accenturen ja Unileverin mukaan opiskelijoiden vaatimustaso on kasvanut viime vuosina. Unileverin mukaan yksi mahdollinen selitystekijä voi löytyä milleniaalisukupolven ajatusmaailmasta. Kaiken kaikkiaan yritykset kokivat, että huolimatta tapahtumasta tai muusta kosketuspisteestä, sisällön pitää olla samanaikaisesti sekä informatiivista, opettavaa että mielenkiintoista, jotta opiskelijalle jää positiivinen kuva yrityksestä.

Nykyäänhän sillä on entistä enemmän merkitystä, että pitää olla entistä laadukkaampia tapahtumia ja kontakteja, koska muuten jättää huonon kuvan itestään. Esimerkiksi huono tapahtuma olisi sitten parempi jättää kokonaan tekemättä.

(Accenture)

Meillä ollaan järjestetty esimerkiksi tällaisia kilpailuja, joissa ratkaistaan meidän bisneksen arkipäivän ongelmia siten, että niissä on ollut myös meidän partneriyrityksiäkin mukana. – – Me kiersimme paljon kouluja ja markkinoitiin itseämme työnantajana siinä samassa. – – Siinä me pyrittiin konkretisoimaan sitä, millaista on tehdä töitä Accenturella. Silloin opiskelijat kyllä huomaa, että hei, kyllä mulla oliskin annettavaa tohon ja sitten ne mahdolliset ennakkoluulot tietyn alan, kuten vaikka juurikin tekniikan alan, tarpeesta väistyy.

(Accenture)

4.3 Opiskelijoiden kokemukset yritysten työnantajabrändäyksestä

4.3.1 Opiskelijoiden näkemykset yritysten työnantajabrändejä tukevasta yritysysteistä ja sen merkityksestä

Opiskelijoille suunnatussa ryhmähaastattelussa selvitettiin ensin opiskelijoiden yleisiä mielipiteitä yliopistoyhteisön yritysysteistä ja yritysten työnantajabrändäystä kohtaan. Haastateltavat ohjattiin tällä tavoin aiheeseen, mikä puolestaan mahdollisti aihealueen syvällisemmän tarkastelun. Ryhmähaastatteluun osallistuneet opiskelijat kokivat työnantajabrändäyksen pääasiassa yritysten työnantajakuvien rakentamisena potentiaalisille työnhakijoille. He kuvailivat asiaa laajaksi ja merkittäväksi kokonaisuudeksi. Työnantajabrändäyksen eduksi luettiin muun muassa se, miten työnantajamielikuvien rakentaminen voi vaikuttaa siihen, että opiskelija ei halua työllistyä yritykseen:

Se on ollut hyvä asia, että minulle on vahvistunu se kuva, mihin minä en halua töihin. Ja se on todella hyvä juttu, koska se on taas puolestaan vaikuttanut siihen millaiseen paikkaan haluan mennä. Silloin kun tulin kauppiukseen, ni en todellakaa ajatellut, että minusta tulee markkinointityyppi, vaan tulin pikemminkin siten, että mitäköhän haluisinkaan tehdä. Nyt tiedän sit taas tasan tarkkaan, että esimerkiksi Big Fourit tulevat tuskin olemaan minun työpaikkani, ja se on oikeasti helpottanut, kun sitten tietää, että tuo ei ole mun juttu. Ja on se sille yrityksellekin hyvä, että väärät ihmiset eivät hae sinne.

(opiskelija C, markkinointi)

Se on kaikkea sitä, minkälaisen mielikuvan annat itsestäsi työnantajana työnhakijoille ja vaikutat sillä tavalla siihen, että kuka hakee yritykseen töihin.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Kyllä minulle on tullut paljon uusia yrityksiä vastaan. En minä ollut aikasemmi lainkaan miettinyt, että jonnekin metsäfirmoihinkin voisi KTM hakea. Mähän olen esimerkiksi hakenu mun nykyiseen työpaikkaan täältä ihan ständiltä rohkaistuna – tokikaan se ei vaikuttanut siihen, että halusin hakea siihen yritykseen, vaan se vaikutti siihen, että joku potki mua perseelle, että oikeasti hakisin. – – Se syy hakee sinne töihin oli kuitenkin muodostunut jo ennakkoon.

(opiskelija D, yj)

Opiskelija E nosti esille myös sisäisen työnantajabrändin idean: työnantajabrändäys ulottuu myös nykyisten työntekijöiden tyytyväisyyden varmistamiseen. Muut opiskelijat olivat asiasta samaa mieltä. Sen merkitys koettiin myös suureksi, koska opiskelijat luottavat vertaisiltaan saatuun palautteeseen: opiskelijat määrittelevät WOMin, ja erityisesti omalta sidosryhmältä kuulemansa mielipiteet, ehkäpä tärkeimmäksi työnantajabrändäyksen keinoksi. Näin ollen opiskelijat korostavat, että yritysten tulisi varmistaa omien työntekijöidensä työtyytyväisyys. Vertaisilta saatu rehellinen ja omakohtainen näkemys luokitellaan siten paljon tärkeämmäksi kuin useat muut työnantajanbrändäyksen kosketuspisteet.

Tällä hetkellä yritykset tappelevat niin paljon niistä talenteista ja yrittävät myös kaikkensa, että saisivat pidettyä niitä hyviä ihmisiä – – mutta se ei ole selkeästi niillekään aina helppoa. Esimerkiksi meillä pitäisi vaihtaa työpaikkaa kahden vuoden välein, jotta sun palkkakehitys pysyy kunnollisena. Eli kyllä sen yrityksen pitää aika paljon tehdä sen markkinoinnin jälkeekin, että pysytään siellä muiden tasolla.

(opiskelija D, yj)

Sitten kun oman vuosikurssin opiskelijoita alkaa siirtyä niihin yrityksiin, ni paljon enemmän se vaikuttaa, kun kuulee asioita, kuin se mitä yrityksen virallisella ständillä tai mainoksessa sanotaan. Totta kai se kaverin taikka tutun sana tai kertoma on paljon-paljon-paljon olennaisempaa.

(opiskelija c, markkinointi)

Opiskelijat määrittivät työnantajabrändäykseen läheisesti liitetyn yritys yhteistyön merkittäväksi osaksi kauppakorkeakoulua ja sen arkea. Se koetaan TSE:n tutkimuksellisia ja opetuksellisia tarkoituksia tukevaksi sekä kauppatieteille ominaiseksi toiminnaksi. Opiskelija C kuvasi yritys yhteistyötä vielä tarkemmin määritellen sen strategiseksi kokonaisuudeksi ja korosti, ettei kunnollinen yritys yhteistyö ole vain pelkkää käytännön toteutusta, vaan strategisen ja syvällisen suhteen rakentamista. Hänen mukaansa pienempääkin yritys yhteistyötä on mahdollista tehdä, mutta sen vaikutus voi jäädä huomattavasti syvällisempää pienemmäksi. Opiskelija C:n mukaan toiminnassa pitäisi muistaa myös maltillisuus: liiallisella yhteistyöllä voi olla turhan paljon vaikutusta akateemisen yhteisön arkeen. Tätä opiskelijat eivät kuitenkaan pitäneet ongelmana Turun kauppakorkeakoulussa. Opiskelijoiden mukaan kauppakorkeakoulu voisi näin ollen hyötyä yritys yhteistyöstä huomattavasti nykyistä enemmän. Yhdeksi perusteluksi opiskelijat listaavat kauppakorkeakoulun toteuttaman yleisen markkinoinnin sekä

erityisesti abiturienteille ja muille potentiaalisille kauppakorkeakoulun opiskelijoille suunnatun viestinnän:

Jos voi sanoa, että alumnit ovat töissä tuolla ja tuolla ja koulu tekee yhteistyötä tuon ja tuon kanssa, niin kyllähän se on aika hyvä referenssi koululle.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Onhan sekin yritys yhteistyötä, että luennolla on porukkaa yrityksistä, eli vaikka meillä ei olekaan yhteistyötä Stockmannin kanssa hirveästi, mut nyt tiistaina tulee Turun Stockan johtaja puhumaan. Että onhan sekin yritys yhteistyötä. Yleensä ajatellaan, että sen pitäisi olla sellaista nimet paperissa tyyppistä yhteistyötä, mutta onha toikin silti yhteistyötä, kun kursseilla tapahtuu tuollaista, kun proffa pyytää tuttunsa.

(opiskelija C, markkinointi)

Haastatteluun osallistuneiden opiskelijoiden mukaan yritys yhteistyön vastuu jakaantuu tasaisesti yritysten ja yliopistoyhteisön välille. Näin ollen opiskelijat kokivat, ettei pelkkä yhteistyön toteuttaminen riitä, vaan yhteistyö pitää toteuttaa laadukkaasti, jotta yhteistyö koetaan kummankin osapuolen kannalta arvokkaana: jos yliopisto epäonnistuu odotusten toimittamisessa, yritys ei ole kiinnostunut jatkamaan yhteistyötä. Jos taas yritys ei vastaavasti suoriudu omasta osuudestaan, sen työnantajabrändi kärsii.

Yrityksen pitää tietysti tehdä hyvää työtä niiden puolella, että opiskelijoita oikeasti kiinnostaa ja niille jää hyvä kuva. – – TuKYn tai sit juurikin koulun tehtävä on taas osata hoitaa se yritys yhteistyö siten, että vaikka tapahtumiin sitte myös saataisiin niitä osallistujia, jolloin se yritys saa siitä sen minkä se haluaa. Eli se markkinointi pitäisi osata hoitaa oikein täällä meidän puolella.

(opiskelija E, tkm)

Kaiken kaikkiaan yritys yhteistyön merkitys koettiin opiskelijoiden keskuudessa suureksi: yritysten mukanaolo opiskelijoiden arjessa koetaan positiivisena ja yritysten työnantajabrändiä kehittävänä mahdollisuutena. Opiskelijoiden mukaan merkitys näkyy jo yritysten tarpeestakin: lähes jokainen yritys tarvitsee kaupallisen alan osaajia. Opiskelija B antoi esimerkiksi myös opiskelijoiden tulevaisuuden suunnitteleamiseen liittyvän ongelman: opiskelijat eivät välttämättä tiedä uramahdollisuuksistaan. Hänen mukaansa yritys esittelyt ja uratarinat voisivat tällaisissa tilanteissa helpottaa opiskelijan uratavoitteita ja siten tulevaisuudensuunnitelmia.

Meiltä puuttuu todella paljon sitä kontaktipintaa sinne työelämään esimerkiksi luennoilla, et varsinksi kv, joka on sellaista, joka leviää, niin ei ihmiset tiedä sitä, että mitä he tulevat tekemään koulun jälkeen. Et siinä mielessä joku tuollainen työnantajabrändäys antaisi heti paljon enemmän, että hei tota mä voin tehdä ja tota mä haluisin tehdä.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Työnantajabrändäykseen viitaten opiskelijat määrittivät hyvän työnantajan teoriassa esitellyn milleniaalien arvomaailman mukaisesti. Arvostettuja yrityksen ominaisuuksia on koottu taulukkoon 17.

Taulukko 17 Opiskelijoiden arvostamat ominaisuudet työnantajassa

Opiskelijan arvostama ominaisuus
Työntekijän kuuntelu ja huomioiminen
Mahdollisuuksien ja vastuun anto
Luottamus työntekijään
Avoimuus ja tiedonkulun varmistaminen
Työn ja vapaa-ajan tasapainonvarmistaminen
Vapaa työympäristö, eli joustavat työskentelyn mahdollisuudet
Työn merkitsevyys, eli turhuuden tunteen välttäminen
Mahdollisuus päästä pois omilta mukavuusalueilta
Oikean paikan löytäminen työntekijälle
Rekrytointiprosessissa onnistuminen

Opiskelijoiden mukaan parhaimmiksi työnantajan ominaisuuksiksi listattiin työntekijän kuuntelu ja huomiointi, mahdollisuuksien ja vastuun anto, luottamus työntekijään, avoimuus ja tiedonkulun varmistaminen, työn ja vapaa-ajan tasapainon varmistaminen, vapaa työympäristö, työn merkitsevyys, mahdollisuus päästä pois omilta mukavuusalueilta sekä oikean paikan löytäminen työntekijälle. Haastattelusta ilmeni, että palkka ei noussut opiskelijoiden keskusteluissa tärkeimpien tekijöiden joukkoon. Opiskelijat kokivat, että valmistumisvaiheessa opiskelijat kaipaavat pääasiassa opettavaa ja erinomaista työympäristöä. Heidän mukaansa palkan määrä korostuu enemmän myöhemmässä työelämässä, jolloin asiantuntijuutta on saatu kerättyä jo jollain alalla.

Melkee tärkeintä olisi myös se, että siitä työntekijästä tulee selkeästi osa sitä prosessia ja siten tuntee olevansa tuottava.

(opiskelija E, tkm)

Tärkeetä on, että yritys olisi avoin ja että tieto kulkisi molempiin suuntiin firman sisällä. Mun pitää ymmärtää paikkani siinä suuressa koneistossa. Jos on epäselvää, niin mä menetän mun työmotivaation täysin. Ja sitten se, mikä liittyy myös vähän sisäseen viestintään, niin palautteenantokulttuuri on sellainen mitä mä kaipaan.

(opiskelija C, markkinointi)

Esimerkiksi nyt kun on hakenu töitä, niin hyviä juttuja ovat olleet esimerkiks ne, kun arvostetaan sitä, että sä olet hakenu niille töihin. Tämä yksikin firma tarjosi kolmeksi kuukaudeksi sellasta työvalmennuspalvelua, että siellä voi harjoitella videohaastatteluita ja työhaastattelujen ja CV:iden tekoja, nini tuollaiset ova hyviä. Se oli niiden oman firman tekemäkin.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Arvostettujen ominaisuuksien lisäksi opiskelijat listasivat tekijöitä, jotka vähentävät kiinnostusta yritystä kohtaan. Tällaisiksi keinoiksi he mainitsivat liiallisen opintotodistusten tarkastelun, tiukat työajat, organisaatiollisen kankeuden ja paikkasidonnaisuuden, sekä vertaisilta saadun negatiivisen WOMin.

Mikä se koodarifirma oli, joka ilmoitti, että ne perustavat tänne Turkuun toimiston, jos täältä löytyy osajia. Ja sitten myös, kun miettii sitä, että meille tulee koko ajan lisää kokemusta, ni meidän pitäisi saada yhä enemmän päättää siitä, että missä me niitä hommia tehdään. Ei meidän enää tarvitse istua siellä toimistolla, jos siit ei ole lisäarvoa. Et jos vaikka yksi meidän asiakas on Helsingissä, niin meidän pitäisi muka olla siellä, koska me nähdään sitä se kerran vuodessa.

(opiskelija D, yj)

Työnantajien arvostuksen ja yritystietouden kasvattamiseen liittyen, opiskelijat korostivat työnantajabrändäyksen useita vaikutuskeinoja, mutta jaottelivat ne kahteen pääkategoriaan: suoraan ja epäsuoraan vaikuttamiseen. Työnantajan ominaisuuksien markkinointi ja henkilökohtaiset vuorovaikutustilanteet yrityksen edustajien kanssa koettiin suoraksi vaikuttamiseksi, kun vastaavasti yleiset yritysbrändin parantamisen keinot ja vertaisilta kuultu WOM määriteltiin epäsuoraksi työnantajabrändäykseksi.

Opiskelijoiden määrittelemä suoran työnantajabrändäyksen keinot aiheuttivat epäsuoraa enemmän keskustelua. Opiskelijoiden mukaan suora työnantajamielikuvien rakentaminen voidaan nähdä proaktiivisuutena, kun vastaavasti epäsuora työnantajabrändäys voidaan nähdä passiivisena markkinointina: passiiviset toimet kertovat lähinnä yrityksen olemassaolosta, kun vastaavasti proaktiivisilla keinoilla voidaan saada ihmiset myös kiinnostuneiksi yrityksestä työnantajana. Haastatellut kokivat, että toiminnan laadulla on erityisen suuri merkitys: ei riitä, että yritys tekee paljon yhteistyötä näkyvyyden saavuttamiseksi, jos toiminnasta puuttuu tarkoituksenmukaisuus ja laatu. Opiskelijat kaipaivat nykyistä oleellisempaa sisältöä, aktiivisempaa otetta sekä relevantin tiedon rehellistä ja vapaampaa esittämistä.

Millaisia paikkoja siellä olisi tarjota? Olisiko siellä mitään minulle? Onko se sellainen, että viihtyykö niiden työntekijät siellä?

(opiskelija D, yj)

Opiskelijat korostivat lisäksi onnistuneen markkinoinnin merkitystä: yritysten ei välttämättä tarvitse tuoda kaikkea tietoa ilmi, vaan tavoitteena voisi pikemminkin olla opiskelijan kiinnostuksen herättäminen.

Toisaalta en tiedä, että tarvitseeko sen olla niin loppuun asti vietyä, että kaikki tietää kaiken EY:stä tai Accenturesta, vaan enemmänkin se, et saadaan ne opiskelijat kiinnostumaan hakemaan tietoa niistä firmoista. Että sekin jo voi olla riittävää.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Myös innovatiiviset projektit saavat opiskelijoilta kiitosta: opiskelija C antaa positiivisena esimerkkinä teknillisen korkeakoulun opiskelijoille suunnatun vappu-applikaation. Esimerkkiin viitaten opiskelijat määrittivät vuorovaikutteisuuden yhdeksi tärkeimmistä työnantajabrändäyksen keinoista. Tällaisissa tilanteissa opiskelijalle ja yritykselle muodostuu laadukas kontakti, jolloin yrityksellä on mahdollisuus tehdä opiskelijaan vaikutus.

Sen applikaation teki siis yksi yritys ja ne teki sen niille opiskelijoille vielä täysin ilmaiseksi – – ja nehan sitten myös hyödynsi sitä rekrytointimainoksena – – Tuo on sitä innovatiivista, kohderyhmää aktivoivaa ja keskustelevaa markkinointia.

(opiskelija C, markkinointi)

Opiskelijoiden arvostamiin työnantajan ominaisuuksiin ja työnantajabrändäykseen liittyen, haastatelluilta kysyttiin myös mielipiteitä tutkielmassa esiintyneistä yrityksistä. Opiskelijoiden mielipiteet on koottu taulukkoon 18.

Taulukko 18 Opiskelijoiden mielikuvat tutkielmassa käsiteltävistä yrityksistä

Yritys	Opiskelijoiden mielikuvat yrityksestä (lainaus)
PwC	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ei sano minulle juuri mitään muuta kuin, että iso yritys ja meidän koulustamma monet menevät sinne</i> - <i>TuKYN yhteistyöyritys, on tai on ollut, en tiedä onko juuri nyt. Mutta en ole saanut yhtä hyvää kuvaa, kuin muista Big four -yrityksistä, koska he eivät ole olleet niin paljoa livenä mukana. Eli olen saanut muista paremman kuvan, koska he ovat olleet täällä koululla enemmän. Eli PwC tuntuu etäisemmältä.</i> - <i>Totta kai se on Big Four -yritys, ja tunnettu, mutta se ei ole ehkä tullut niin lähelle kuin muutama muu yritys.</i> - <i>Ihan ok, kuten muutkin Big Four -yritykset.</i> - <i>Big Four. Mietin PwC:stä, että millainen toimisto PwC:llä on Turussa. Tiedän kuitenkin, että heillä sellainen on. Se on varmasti samanlainen, kuin kaikilla muillakin, mutta tiedän tasan tarkkaan millaiset toimistot kaikilla muilla on Turussa.</i>

Accenture	<ul style="list-style-type: none">- <i>Olen tutustunut Accentureen TuKY-aikoina täällä koulussa, eli se on tullut tutuksi, mutta en oikein hahmota kaikkia heidän toimialojaan. Luulen, että se toiminta on aika samanlaista, kuin esimerkiksi Capgemillä, mutta en oikein tiedä – konsultoinnin lisäksi – että mitä ne tarkalleen ottaen tekevät. En myöskään tiedä haluaisinko olla siellä töissä. Kukaan ei ole sanonut syytä miksi pitäisi.</i>- <i>Ihan ok. Iso yritys. Melko samaa kuin Big Four.</i>- <i>Accenture nojaa, tai et se tekee paljon IT-konsultointia, ja he haluavat siitä leimasta eroon. Hehän tekevät kyllä lähes kaikkea, mistä asiakas niille maksaa. Itselleni siitä on vain korostunut se, että kyseessä on IT-firma – ainakin tällä hetkellä vielä, että sen takia en välttämättä hakisi.</i>- <i>Mulla on todella hyvä mielikuva siitä ja sieltä on usein aina hyvät edustajat puhumassa koululla ja hekin ovat yleensä samoja. He ovat olleet mukana monessa asiassa. Eli minulle on ainakin jäänyt todella hyvä kuva.</i>- <i>Näistä yrityksistä kerännyt ehkä eniten näkyvyyttä. Eli selkeästi he ovat olleet tekemässä paljon yhteistyötä, mutta minulle heistä ei ole tullut esimerkiksi IT-konsultointiyrityksen kuvaa.</i>
------------------	--

<p style="text-align: center;">Unilever</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tommi-Juhani ja jäätelö. Vaikuttaa hauskalta ja mukavalta yritykseltä, mutten sen tarkemmin tiedä, että mitä kaikkea he tekevät. Heillä on ainakin paljon B2C-tuotteita, mutta eli ihan hyvin tulleet tietoisuuteen – tosin vasta viime aikoina, vaikka kuullut olin heistä ennenkin. Näen heillä esimerkiksi kansainvälisen liiketoiminnan mahdollisuuksia, mutta lähinnä myynnissä. –</i> - <i>Monissa yrityksissä, kuten tässäkin on vaikeaa hahmottaa yritystä työnantajana, vaikka yritykset näkyisivätkin. Esimerkiksi blogeista olisi mielenkiintoista lukea yrityksistä ja vaikka siitä millainen toimipaikka heillä on.</i> - <i>Tommi-Juhani ja jäätelö. Mutta mielestäni on näkynyt turhan paljon sitä, että PG ja Unilever ovat niin sanotusti vastakkain ja he eivät voi tehdä mitään samaan aikaan – he eivät voi esimerkiksi tulla samoille messuille tai 4. vuosikurssin risteilylle. Että he eivät voi olla samassa tilassa, vaikka esimerkiksi Big Four -yritykset voivat. Olen myös huomannut, että PG on näkynyt ennen enemmän, ja nyt puolestaan Unilever näkyy enemmän, eli aina jompi kumpi. Mielestäni he saisivat kumpikin niin hyvää porukkaa täältä, että voisivat kumpikin olla mukana yhdessä. Ja on myös ollut hienoa nähdä Unileverin aktiivisuus.</i> - <i>Nuo yritykset ovat tehneet tietoisin valinnan. Ennenhän he piiloutuivat täysin omien brändiensä taakse ja nykyään tehdään hieman toisin. Unilever on kyllä toisaalta hieman Tommi-Juhani ja jäätelö.</i> - <i>Tommi-Juhani. Muuten aika neutraali kuva.</i> - <i>Näen heillä vain markkinointiin liittyviä työpaikkoja ja sen takia en ole sen suuremmin kiinnittänyt huomiota. En siis tiedä olisiko heillä mitään minulle.</i>
<p style="text-align: center;">Cloetta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ihan hyvä, mutta hieman neutraali maine – hyvä pääkonttorin paikka</i> - <i>Eivätkös he teekin karkkia? – ei mielikuvaa työnantajana</i> - <i>Jos sydän sykkisi puhtaalle B2C-markkinoinnille, niin se olisi melko houkutteleva työpaikka – lisäksi sijainti Turussa on hyvä.</i> - <i>En ollut ikinä tullut edes ajatelleeksi koko yritystä ennen kuin näin yhteistyön TuKY:n kanssa, mutta hyvä yritys kaikin puolin.</i> - <i>Tupla? Suklaapatukka? Se on ainoa asia mikä on jäänyt mieleen. Niin kuin sanoin, niin nämä yritykset ovat jääneet mieleen, mutta tarkempia mielikuvia ei ole työnantajan roolista – varsinkaa kv:ta ajatellen.</i>

Haastattelun opiskelijat kokivat PwC:n suurena konsultointitalona, joka on tehnyt Turun KY:n kanssa yhteistyötä jo pidempään. Se erottautui kilpailijoistaan kuitenkin huonommin, sillä henkilökohtaiset kosketuspisteet yritykseen ovat jääneet kilpailijoita vähemmälle. Opiskelijat näkivät myös Accenturen suurena konsultointiyrityksenä, mutta varsinainen liiketoimintamalli ja toimialat olivat jääneet teknologia liiketoimintaa lukuun

ottamatta huomiotta. Unilever edusti opiskelijoille laajaa bränditaloa ja P&G:n kilpailijaa, mutta yritys sai kuitenkin eniten huomiota jäätelöliiketoiminnastaan sekä Turun kauppakorkeakoulun alumnista – nykyisestä Unileverin työntekijästä – Tommi-Juhani Jokisesta. Jokinen oli aktiivinen Turun KY:n toiminnassa ja on myöhemmin tehnyt myös yhteistyötä TSE:n kanssa. Cloetta oli haastattelun opiskelijoiden mukaan työnantajana tuntemattomin. Huolimatta siitä, että yritys yhdistettiin onnistuneesti edustamiinsa tuotteisiin, yrityksen oma brändi ja mahdollisuudet eivät olleet tulleet sen enempää tutuiksi. Tutkielmassa saatujen vastausten mukaan oli näin havaittavissa, että yritysbränditietous oli otoksella hyvä, mutta työnantajamielikuvien suhteen yrityksillä olisi vielä kehitettävää. Työnantajabrändäys nähtiin näin ollen merkittävänä kehityskohteena.

4.3.2 Opiskelijoiden kokemukset työnantajabrändäyksen ja sitä tukevan yritys yhteistyön nykytilasta

Haastatteluun osallistuneiden opiskelijoiden mukaan yritykset ja Turun kauppakorkeakoulu eivät tee tällä hetkellä paljoakaan strategista ja syvällistä yhteistyötä. He myös arvioivat yritys yhteistyön pysyneen heidän opiskeluaikanaan lähes samalla tasolla. Pientä piristymistä on heidän mukaansa kuitenkin ollut havaittavissa. Opiskelijat huomioivat esimerkiksi pienemmät yhteistyökeinot, kuten vierailuluennot, mutta korostivat niiden esiintymistä yksittäistapauksina. Syvällisemmän yhteistyön puutteesta huolimatta, opiskelijat toivat esille myös pienempimuotoisen, mutta jatkuvan strategisen yhteistyön: vastaajien mukaan joidenkin yritysten periaatepäätös näyttäytyä Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoille voidaan nähdä strategisena valintana. Tällaista osallistuvaa toimintaa on ollut opiskelijoiden mukaan esimerkiksi Accenturella, PwC:llä ja EY:llä.

Ja onhan sekin strategiaa että ne ovat ylipäänsä olleet täällä – – Ainakaan minä en ollut kuullukaan EY:stä tai Accenturesta ennen kuin astuin tähän kouluun. Eli on se sit jollain tavalla toiminu. Ja jos ne tekee sitä ihan tarkoituksenmukaisesti ja säännöllisesti, niin on se tietyllä tavalla sitten myös strategistakin.

(opiskelija E, tkm)

En nyt tiedä voiko se strategisuus näkyäkään, kun sitten pitäisi olla niin konsistentti kaikessa tekemisessä, niin ei se välttämättä edes näy.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Vastaajat pohtivat, että yksi syy yritysten jatkuvalle pienelle osallistumiselle voi olla pelko pois jättäytymisen mahdollisista seurauksista. Toiseksi syyksi he päättelivät yritysten perinteet: yritykset ovat tottuneet tekemään asioita tietyllä tavalla. Tällaisissa tapauksissa haasteeksi koettiin se, miten yritykset voisivat välttyä yhteistyön näyttäytymisestä väkinäisenä: riskinä on, että yritykset saavat osaksensa negatiivisia mielikuvia, mikä puolestaan vahingoittaisi yrityksen työnantajamielikuvaa.

Kaiken kaikkiaan opiskelijat olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että Turun kauppakorkeakoululla on erinomaiset mahdollisuudet auttaa yrityksiä työnantajamielikuvien rakentamisessa. Haastateltujen mukaan näitä mahdollisuuksia ei kuitenkaan käytetä hyväksi. Yhdeksi esimerkiksi opiskelijat mainitsevat arvostettujen yliopistojen ja heidän kumppaniyritystensä kanssa yhteistyössä järjestetyt kilpailut, joiden palkintoina voi olla mahdollisuus työllistyä yritykseen tai päästä esimerkiksi yrityksen trainee-ohjelmaan. Opiskelijoiden mukaan vastaavia keskustelua ja innostusta herättäviä projekteja ei Turun kauppakorkeakoulussa ole – vaikka tarvetta olisi.

Tuollaiset olisivat hyviä, että voisi hieman ensin kokeilla sitä työtä vaikka workshoppien tai casejen avulla. Niistä sä oikeasti näet, että mitä se työ on ja sit ne taas näkee, että mikä sinä olet, ettei se ole sellaista tietynlaista kilpaa valehtelua mitä se nyt yleensä on.

(opiskelija A, 1r)

Täällä ei ole mitään sellaista näytön paikkaa missä pitäisi oikeasti näyttää osaamistaan. Ja kun ei numeroillakaan tee mitään, koska et sinä oikeesti niitä tarvitse tai hyödy tulevaisuudessa. Eli siihen, että pääsee töihin tarvitaan vain sellaiset keskinkertaiset arvosanat. Että olisi kyllä hyvä, jos olisi jotain muita motivaattoreita tarjolla, kuten työllistymisasiota, jolloin sitä varten pitäisi tuoda sitä osaamista ilmi. – – Pelkkä työhaastatteluun pääsykin olisi riittävä palkinto.

(opiskelija D, yj)

Opiskelijoiden mukaan yksi syy yritysyhteistyön vähäiselle määrälle voi löytyä Turun yliopiston toimintatavoista. Turun yliopisto saattaa unohtaa kauppatieteiden erityisen luonteen: kauppakorkeakoulusta ei valmistuta vain yhdeksi kauppatieteilijäksi, joka työllistyy yritykseen kuin yritykseen. Aloja, yrityksiä ja mahdollisuuksia on useita ja apua työllistymiseen tarvittaisiin.

Yliopisto varmaankin kokee, että opiskelijoiden työllistyminen ei kuulu heille. Kauppakorkeakoulun luonne pitäisi näin ollen huomioida paremmin. Muilla aloilla esimerkiksi vaikka biologiassa, sä tiedät suurin

piirtein, että mitä tulet tekemään, mutta kun kauppiksessa on niin paljon vaihtoehtoja. – – Meillä voisikin siis tarvita vähän työhönohjausta ja varsinkin jonkun kv-liiketoiminnan kanssa. Ei minusta tule vain jotain yleistä kv-liiketoimitsijaa. Kun ei sellaisia työpaikkoja ole. Siinä mielessä yliopisto voisi vähän auttaa opiskelijoita, ettei tule sitten ihan turhia työpaikkakokeiluja tehtyä, jos ei yhtään tiedä mistä tykkää.
(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Opiskelijat esittävät myös, että nykyisessä vähäisen yhteistyön tilanteessa pienemmätkin toimeksiannot ja muut yhteistyömuodot olisivat merkittävä lisä sekä kauppakorkeakoulun opetustarjontaan että yritysten työnantajabrändäysmahdollisuuksiin. Yhdeksi esimerkiksi nousevat kauppakorkeakoululla järjestettävät rekrytointimessut. Messujen sisältöä voisi vastaajien mukaan kehittää entistä vuorovaikutteisemmaksi: opiskelijoille voisi järjestää osallistavia aktiviteetteja, kuten työpajoja ja yksityistilaisuuksia. Opiskelija E mainitsi hyväksi käytännön esimerkiksi joidenkin yritysten messupäivän iltana järjestämät illallistapahtumat: yritykset keräävät messujen ajan opiskelijoiden CV:itä ja lopulta valitsevat niistä parhaat. Valitut opiskelijat pääsevät osallistumaan yrityksen tarjoamaan tilaisuuteen, jossa pääsee verkostoitumaan yrityksen edustajien kanssa ja näin selvittämään työllistymismahdollisuuksia sosiaalisessa tilanteessa. Opiskelijat arvioivat tällaiset tapahtumat erinomaisiksi mahdollisuuksiksi sekä opiskelijoille että yrityksille. He korostivat sekä virallista että epävirallista ohjelmaa sisältävien tapahtumien merkitystä myös rekrytointimessujen ulkopuolella. Esimerkkeinä opiskelijat mainitsevat EY:n ja KPMG:n järjestämät illamat, joissa virallisen osuuden jälkeen annetaan mahdollisuus tutustua yritykseen verkostoitumisen keinoin. Näiden tapahtumien kohdalla korostettiin erityisesti henkilökohtaisen kohtaamisen merkitystä ja sitä, että yritykset voivat tuoda itseään esiin pelkkää virallista tapahtumaa neutraalimmin ja lähestyttävämmin.

Opiskelijoista vaikutti myös siltä, että toiminta on aktiivisempaa TSE:ltä yritysten suuntaan kuin toisin päin; yrityksiltä toivottaisiin aktiivisempaa otetta yritys yhteistyöhön sekä työnantajabrändäyksen että yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kannalta. Syiksi yritysten passiivisuudelle he näkivät kauppakorkeakoulun houkuttelevuuden sekä aktiivista KTM-rekrytointia harjoittavien yritysten vähäisen määrän. Kauppakorkeakoulua ei välttämättä nähdä riittävän houkuttelevana yhteistyökumppanina verrattuna esimerkiksi ammattikorkeakouluihin. Opiskelija C:n mukaan asian korjaus vaatisi kuitenkin todennäköisesti valtakunnallisen tason työtä.

Opiskelijoiden mukaan on kuitenkin havaittavissa selkeitä yhteistyömuotoja, joissa yritykset tuovat itseään esille työnantajana. Näkyvimpänä yhteistyömuotona opiskelijat pitävät kaikkea sitä toimintaa, mitä yrityksen edustajat tekevät henkilökohtaisessa

vuorovaikutuksessa opiskelijoiden kanssa. Tällaisiksi yhteistyömuodoiksi vastaajat listaavat vierailuluennot ja kurssityöt, yritysten omat tapahtumat sekä esittäytymiset tapahtumissa, koulun aulassa tai esimerkiksi rekrytointimessuilla. Esimerkkinä parhaimmasta työnantajanäkyvyydestä opiskelijat mainitsivat pitkän perinteen omaavan TSE:n neljännen vuosikurssin risteilyn. Vastaajat kokivat myös vierailuluennot yhdeksi näkyvimmistä yhteistyön keinoista ja korostavat siinä onnistumisen merkitystä: vierailuluennon onnistuminen jättää opiskelijaan joko positiivisen tai negatiivisen kuvan. Vierailuluentoja ei opiskelijoiden mukaan ole kaikissa aineissa, mutta suurimmassa osassa niitä käytetään tyydyttävällä prosentilla. Opiskelijoiden näkemyksen mukaan esimerkiksi luennoitsijavalinnalla on erityisen suuri merkitys luennon onnistumiselle: parhaat asiantuntijat eivät sovellu kaikille kurseille ja kaikkiin tilanteisiin, sillä joissain tapauksissa luennon sisältö menee helposi ohi kurssin aiheesta. Opiskelijat eivät välttämättä hallitse luennon ymmärtämiseen vaadittuja taustatietoja. Heidän mukaansa tasapainon löytyminen asiantuntijan ja opiskelijoiden tietotaidon välille olisi siten tärkeää. Opiskelijat toivoivat myös uratarinan ja työnkuvasta kertomisen lisäämistä asiantuntijaluentojen sisältöön: yritysten edustajat voisivat opiskelijoiden mukaan kuvastaa heidän työnkuvaansa nykyistä pelkkää yritysesittelyä syvemmin. Haastateltujen mukaan vierailuluentojen tulisi lisäksi tukea kurssia aidosti, eli ja luentosisällön pitäisi olla relevanttia kurssin aiheen kannalta. Opiskelijoiden mukaan kurssin tarkoitus ja sisältö eivät aina vastaa sitä, mitä vierailuluuennoitsijat kertovat käytännön projekteistaan: opetettu teoria ja käytännön työskentely eivät kohtaa.

Vierailijat voisivat esitellä sitä, että millaista se työ oikeesti on. Yleensä luennoiden alussa on vain yhen slaidin esittely firmasta – jos sitäkään – ja sillähän ei nyt suurta lisäarvoa ole. Lisäksi vierailuluuennoitsija mainitsee joskus siitä, että tässäpä tämä pakollinen yrityksen esittelyn osuus ja sitten hän ohittaa sen nopeesti. Eihän se anna hirveän hyvää kuvaa. – Mielestäni yksi sen luennon osuudesta voisi hyvinkin olla vaikkapa tilintarkastajana työskentely. Välillä se myös ihmetyttää, kun luennolla ne sitä tiettyä asiaa työkseen tekevät vierailuluuennoitsijat kertovat, että miten he ovat toteuttaneet jonkin projektin, niin se ei vastaakaan yhtään sitä, mitä meille on koko kurssin aikana opetettu siitä, että miten niitä hommia tehdään. En sitten tiedä onko opettajalla vanhat tiedot vai mitä...

(opiskelija D, yj)

Onhan meillä todella monella kurssilla kaikenlaisia yrityscaseja tai vierailuluennoita. Välillä ne ovat huonompia ja välillä taas parempia. Välillä ne sopivat paremmin kurssiin, ja välillä eivät niinkään. Mutta juuri

sellaista strategisempaa yhteistyötä vaikkapa eri kurssien välillä yritysten kanssa ei ole. Välillä ne tuntuu hieman päälleliimatuilta.

(opiskelija C, markkinointi)

Yritysyhteistyömahdollisuuksista kauppakorkeakoulun opetustarjonnasta löytyvä TEVY nostettiin keskusteluun hyvänä esimerkkinä yhteistyömuodosta, joka voisi olla huomattavasti nykyistään parempi. Haastatellut opiskelijat kokivat kurssin hukkaan heitettynä mahdollisuutena, joka näkyy kaikissa sen osapuolissa. Välillä haastateltujen mukaan oli havaittavissa myös liiallista suunnitelmallisuutta.

Mielestäni on mielenkiintoista, kun tuolla kurssilla olisi paljon mahdollisuuksia, mutta sitten kaikki pitää sitä pakkopullana aina opettajista lähtien. Ja sitten, jos yritykselläkään ei ole yhtään motivaatiota siinä, niin ei sitten kyllä opiskelijoillakaan.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Joitain yritysten toimeksiantoja on toteutettu aivan liian toivotulosten perusteella, jolloin tulee kuva siitä, että tulos on jo päätetty ja itse toimeksiannon toteutuksella ei ole lopulta mitään merkitystä. Ja vaikuttaahan tuollanekin nyt niihin mielikuviin siitä yrityksestäkin. Käytännös siis varotaan niiden tulosten kanssa, että yritykset olisivat mukana jatkossakin, jos ne pidetään tyytyväisinä.

(opiskelija A, lr)

Opiskelijat ehdottivat kehitysideoina muun muassa kummiyrityksen ja opiskelijaryhmien kohtaamista esimerkiksi puoli vuotta kurssin jälkeen. Tällöin opiskelijoille selviäisi onko työstä ollut apua yritykselle ja jos, niin miten. Tällä hetkellä kommunikaatio yrityksen ja opiskelijoiden välillä loppuu heti kurssin päätyttyä. Opiskelijoiden mukaan toimeksianto voitaisiin jakaa myöskin kahtia, jolloin työtä jatkettaisiin myöhemmin esimerkiksi seuraavana lukuvuotena. Toisena TEVY:n kehityskkeinona opiskelijat mainitsevat kurssin ajankohdan siirron: haastateltujen mukaan kurssi olisi hyödyllisempi sekä opiskelijoille että yrityksille, mikäli se järjestettäisiin vasta toisella tai kolmannella vuosikurssilla, jolloin opiskelijoille on jo ehtinyt karttua kokemusta ja tietotaitoa (vrt. CCR:n johtajan mielipide luvussa 4.1.2.)

Toisena esimerkkinä vuorovaikutuksellisesta yhteistyöstä opiskelijat mainitsevat kauppakorkeakoululla järjestettävät rekrytointimessut. Mielipiteet messujen merkityksestä ja vaikuttavuudesta kuitenkin vaihtelivat. Opiskelijoiden mukaan yritystä edustamaan lähetettävien yksilöiden valinnat ovat suurin vaikuttava tekijä messujen onnistumiselle: edustajan passiivisuus ja huonot vuorovaikutustaidot nähdään negatiivisena ja siten työnantajakuvaa heikentävänä asiana. Lisäksi merkitystä koetaan

edustajan työtehtävällä: nuorta alumnia pidetään huonompana edustajana kuin esimerkiksi rekrytointitehtävissä olevaa asiantuntijaa. Toiseksi messujen laatuun vaikuttavaksi tekijäksi opiskelijat mainitsivat opiskelijan oman persoonan: siinä missä aktiiviselle ja sosiaaliselle opiskelijalle messut voivat osoittautua hyväksi kanavaksi yrityksiin, passiiviselle opiskelijalle messut eivät tuo juurikaan lisäarvoa.

Jos sen yrityksen tarkoitus on parantaa sitä sen työnantajabrändiä, ni se on puhtaasti kiinni siitä, että millainen ihminen ja millanen päivä sillä sattuu olemaa – kuka sinne sit lähetetäänkää.

(opiskelija A, lr)

Jos menen sinne messuille kävelemään, niin voinhan minä siitä yrityksestä sen edustajan kanssa jutella, jos mulle puhutaan. Mut jos kukaan ei edes katso silmiin, niin en minä mene sinne myöskään juttelemaan. Ja sitten, kun opiskelijoiden on todella vaikeaa erottautua siitä joukosta, niin se on täysin opiskelijan luonteesta ja persoonasta kiinni, että onko ne messut sille sitten oikeasti hyvät. Eli toisille ne selkeästi sopivat ja toisille taas eivät.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Yksi asia, mikä on mielestäni parantunut viime vuosina on se, että ovatko ne edustajat vain joitain meidän alumneja, vai onko siellä niitä rekrytoivia ihmisiä. Mielestäni niitä rekrytoivia ihmisiä on alettu lähettää enemmän. Silloin ehkä vähän enemmän myös ajatellaan, että ehkä tässä voi olla jotain ideaakin, kun oikeasti puhut sille, joka hoitaa sitä rekrytointiprosessia – etkä sellaiselle rivialumnille, joka sanoo, että anna sun nimi, ni annan sen eteenpäin. Silloin vain miettii jälkepäin, että varmaan meni roskeen.

(opiskelija D, yj)

Olen jutellut useiden eri yritysedustajien kanssa messuilla, ja päässy ihan kunnolla juttelee, eli ottanu sen 15-20min, jona aikana saa aika hyvin vinkkejä siihen työnhakuun, että mitä kannattaa tuoda esiin. He ovat ottaneet myös nimeäkin eteenpäin.

(opiskelija E, tkm)

Kolmanneksi vuorovaikutukseen perustuvaksi työnantajabrändäyksen keinoksi opiskelijat nostivat yritysten järjestämät asiasisällöstä ja vapaa-ajan toiminnasta

muodostuvat tapahtumat. Esimerkkinä hyvästä työnantajabrändäysaktiviteetista Opiskelija E mainitsi opiskelijajärjestön tiloissa järjestetyt pizzaillat.

Yksi hyvä, mitä on ollut, niin on pidetty pizzailtoja – tai ainaki PG on pitänyt niitä TuKYn tiloissa – niin ne ovat olleet tosi hyviä, ja ihmiset ovat tykänneet, kun saat tietää kaiken mahdollisen siitä yrityksestä. Siellä on kuitenkin niitä eri työntekijöitä kertomassa niiden omasta alueesta.

(opiskelija E, tkm)

Opiskelijat kuitenkin huomauttavat, että vastaavien tapahtumien ongelmaksi muodostuu usein pieni osallistujamäärä: huolimatta osallistujien saamasta erinomaisesta kosketuspisteestä yritykseen, useat kiinnostuneet voivat jäädä tapahtuman ulkopuolelle.

Vuorovaikutustilanteisiin perustuvien yhteistyömuotojen lisäksi opiskelijat antoivat paljon merkitystä sille, että yhteistyötoimintaa tehdään myös laaja-alaisesti vuorovaikutustilanteiden ulkopuolella. Esimerkkeinä näistä yhteistyökeinoista opiskelijat mainitsivat yhteistyökumppaneiden blogit, yritysten rekrytointisivustot, luentosalien nimeämiset sekä sähköpostimarkkinoinnin. Opiskelijat pitivät blogeja ja yrityksen rekrytointisivustoja tärkeinä ja hyvinä mahdollisuuksina tutustua työpaikan arkeen ja mahdollisuuksiin. Luentosalien nimeämistä opiskelijat kehuivat, sillä yrityksen nimi muuttuu osaksi opiskelijoiden arkea. Sähköpostimarkkinointi koettiin puolestaan mielipiteitä jakavaksi mahdollisuudeksi: osalle opiskelijoista sähköposti toimii vaivattomana kanavana, jonka kautta voi saada tietoa mielenkiintoisista työllistymismahdollisuuksista. Toisilla sähköposti oli kuitenkin liiallisessa käytössä ja kaikki ylimääräinen – kuten rekrytointiviestit – poistettiin lukematta. Opiskelijoiden mukaan sähköposti on myös yrityksille helppo tapa tavoittaa paljon ihmisiä kerralla: resurssivaatimukset ovat pienet ja jo pienikin aktiivisuusprosentti vastaanottajista riittää saavuttamaan halutun tuloksen. Heidän mukaansa sähköposteista pitäisi tosin saada nykyistä mielenkiintoisempia: sähköpostit voidaan kokea liian geneerisinä.

Olen itse tykännyt blogeista, mitä kuukauden yrityksistä on julkaistu, koska siellä ne työntekijät kertovat niiden päivistä. Eli jos mä vaikka hakisin EY:lle, ni kyllä minä menisin TuKYn blogiin lukemaan niit juttuja. Toki se on kyllä niinkin, että vain ne, joita se yritys oikeasti kiinnostaa, lukee niitä juttuja. Ja esimerkiksi KYlisteen mainokset eivät ole mun mielest mikään turhia, koska mulle ainakin sieltä jää yrityksiä takaravoon, jos katon joitain mainosta 5 kertaa vuodessa – ja kyllähä niissä on välillä just sellasiakin, että joku työntekijä kertoo päivästänsä. Eli kyllä nekin luo sitä mielikuvaa. – – Se toimii siellä taustalla siten, että tällainen yritys on olemassa. Esimerkiksi ensimmäisen vuosikurssin opiskelijalle se on jo aika

paljon, koska eihän monetkaan ole kuulleet vaikkapa Big Fourista mitään, niin kyllä sitä sillon alkaa katsoa, että mitäs nämä yritykset ovat. Ei sitä sen tarkemmin varmaan muista, kuin, että se on yritys ja se tekee konsultointia, mutta se on sen mainoksen tarkoituskin.

(opiskelija E, tkm)

Voisi olla myös hyvä, et se TuKY-blogi olisi myös sen firmankin sivuilla, koska monilla on sellainen työnhakijoille suunnattu sivu, niin se vois olla siellä. Eli ei sen tarvitse olla vain yhdelle koululle. – – Minulla se sähköposti tulvii ainakin niin paljon, että suurimman osan kaikesta mä vaan poistan, enkä edes katso sisältöä varsinkin, kun ne ovat välillä vähän liian geneerisiä. Se räätälöinti ei oikeasti vaatisi edes paljoa.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Mielestäni sähköposti on hyvin kätevä kaikille rekrytointiviesteille ja tapahtumille, koska ne kerääntyvät sitten samaan paikkaan. Eikä kestä kauaa katsoa, että olisiko tuo ja tuo työpaikka sopivia minulle.

(opiskelija D, yj)

Työnantajabrändäyksen tukimateriaali, kuten ilmaiset tuotteet tai mainokset esimerkiksi opiskelijalehti KYlisteessä, koetaan teorian ja yrityshaastatteluiden mukaisesti pääasiassa tarpeellisena tukena varsinaisille markkinointiviesteille. Tukimateriaalin tarkoituksena on pitää yritys opiskelijan mielessä. Näiden yhteistyömuotojen merkitys korostuu opiskelijoiden mukaan koko opiskeluajan. Opiskelijoiden mukaan tukimateriaalin laatu pitää myös varmistaa: jos esimerkiksi jaettava tuote osoittautuu huonolaatuiseksi tai turhaksi, yrityksestä voi muodostua negatiivinen mielleyhtymä. Haastatellut pitivät tukitoimia hyvinä myös siitä syystä, että opiskelijat voivat yhdistää esimerkiksi lehtimainoksen ja vierailuluennoitsijan:

On ne siinäni mielessä hyviä, että sitten voi luennolla miettiä vaikkapa vierailuluennoitsijasta tai workshopista, että hei, tuonhan firma mainosti siinä lehdessä.

(opiskelija C, markkinointi)

Alussa tutustuu yritykseen ja lopussa pysyy mielessä, kun hakee työpaikkaa. Sen kohdeyleisön voi siis jakaa kahtia: nuoriin ja vanhoihin. Nuorille korostuu yritysten yleinen esittely ja vanhemmille sitten taas se yksityiskohtaisempi esittely. Ne vanhemmat haluavat jo oikeasti tietää, minkälaista niissä yrityksissä olisi työskennellä.

(opiskelija E, tkm)

Mutta sen kynän pitäisi kanssa sitten toimia tai sit jos antaa jotain muuta, niin sen pitäisi olla sitten jotain fiksua.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Ne logotuotteet on just hyviä! – – Kyllä ainakin minun mielestäni niistä voi olla iloa. Minullakin on paljon sellaisia logotuotteita, mistä tykkään.

(opiskelija D, yj)

Kaiken kaikkiaan opiskelijat arvostivat kaikissa yrityksen markkinointiviestinnän keinoissa eniten rehellisyyttä. Heidän mukaansa opiskelija voisi näin päätellä, onko työpaikka hänelle sopiva ja mieleinen. Opiskelijat haluavat tällä välttää yritysten liiallista itsekehuskelua ja liiallisia lupauksia, jotka eivät kuitenkaan vastaa todellisuutta. Opiskelijat nostivat tässä esille myös sisäisen työnantajabrändäyksen: yrityksen työnantajabrändi heikkenee, mikäli opiskelija kuulee yrityksestä totuuksia, jotka eivät vastaa yrityksen markkinoinnissa antamaa kuvaa.

Voisivat vaikka sanoa suoraan, että tämä ja tämä asia on meillä todella haastavaa. Sitten se ihminen, joka sinne haluaa hakea, voi päättää, että ovatko nämä sellaisia haasteita, joita hän haluaa.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Sellainen olisi kaikille hyödyllistä, että jos ne olisivat oikeasti rehellisiä, niin sitten työpaikkaa hakisivat suoraan ne oikeantyyppiset ihmiset. Silloin ne yritykset voisivat myös valitakin niistä oikeista profiileista.

(opiskelija A, lr)

4.3.3 Opiskelijoiden näkemykset työnantajabrändäystoimenpiteiden haasteista ja tulevaisuudennäkymistä

Opiskelijaryhmähaastatteluun osallistuneiden mukaan sekä TSE:n että Turun KY:n tulisi kehittää yritysyhteistyötoimintaansa tulevaisuudessa. Vaikka yhteistyön toteuttavalla organisaatiolla ei olekaan opiskelijoiden mukaan väliä, TSE:n kehitystarpeet korostuivat kuitenkin Turun KY:tä enemmän. Huolimatta vastuutahosta, opiskelijoiden mukaan pääasia on se, että kehitystä tapahtuu.

Voi sen TuKY–Yliopisto yhteyden nähdä vaikka niinkin, että se on vain eri kanava mitä kautta siihen yhteisöön tullaan sisään. Eli jotku yritys valitsee sen opiskelijajärjestön ja jotku valitsee koulun. Sinänsä sille yritykselle ei

ole varmaan väliä, että kumman kanssa sitä yhteistyötä tehdään käytännön tasolla, kunhan saa sen haluamansa näkyvyyden. – – Tarjonnan puolesta koululla olisi kyllä enemmän kehitettävää kuin TuKYllä..

(opiskelija C, markkinointi)

Opiskelijat vertaavat kauppakorkeakoululla toteutettuja yritys yhteistyötoimia kansainvälisiin laatu yliopistoihin, joissa vastaajien mukaan yritys yhteistyö on huomattavasti Turun kauppakorkeakoulua näkyvämpää ja laajempaa: useasta yliopistosta näkee päälle päin minkä yritysten kanssa yhteistyötä tehdään. Opiskelijat mainitsevat näiden huippuyliopistojen mahdollistavan myös suoria rekrytointeja: joidenkin yritysten tiedetään rekrytoivan opiskelijoita toimeksiantoina tehtyjen kurssitöiden tai muun kouluyhteistyön kautta. Opiskelijoiden mukaan yliopiston maine vaikuttaa tällaiseen rekrytointi- ja yhteistyöaktiivisuuteen: hyvän maineen omaavista korkeakoulusta rekrytointeja voi tehdä, sillä yritysten odotusarvona on saada hyvä työntekijä. Suomalaisista yliopistoista he mainitsivat Aalto yliopiston, sekä sen TSE:tä laajemman ja näkyvämmän yritys yhteistyötoiminnan.

Opiskelijoiden mukaan Turun kauppakorkeakoulusta puuttuu tällainen laatu yliopistoa kuvastava, näkyvä ja tiivis kytkös yritys elämään. Tästä huolimatta ryhmä haastatteluun osallistuneet kokivat Turun kauppakorkeakoulun maineen hyvänä useastakin eri näkökulmasta. Samaisen suosion uskotaan myös kasvavan tulevaisuudessa: TSE:n maineen ja koko Turun talousalueen kehittyessä erityisesti potentiaalisten työnantajien sekä opiskelupaikkaa harkitsevien arvostus korkeakoulua kohtaan kasvaa. Talouskasvusta huolimatta, opiskelijat näkivät Varsinais-Suomen ja erityisesti Turun kauppakorkeakoulun tilanteen huomattavasti pääkaupunkiseutua haastavampana: suurin osa ekonomista työllistävistä suuryrityksistä sijaitsee Helsingissä, mikä puolestaan aiheuttaa eriarvoisuutta Helsingin ja Turun opiskelijoiden välillä. Eriarvoisuuteen viitaten opiskelijat toivoisivat Turun yliopistolta ja Turun kaupungilta tiiviimpää yhteistyötä, jotta työpaikkoja saataisiin lisää ja kaupunki saataisiin vetovoimaisemmaksi niin pienille kuin suurillekin yrityksille.

Varsinais-Suomi on siinä mielessä haastava, koska täällä ei ole sellaisia stereotyyppisiä meidän alan yrityksiä. Ne ovat kaikki pk-seudulla tai niiden pääkonttorit ovat siellä. Kaikilla yrityksilläkään ei siten ole välttämättä sitä mielenkiintoa näkyä täällä, koska he voivat saada kaiken tarpeellisen aikaiseksi siellä pk-seudulla. – – Sitten taas toisaalta, vaikka moni työllistyy johonkin niihin isoihin firmoihin pk-seudulla, niin todella iso osa menee sellaisiin pk-yrityksiin ja ylipäänsä työllistyvät sellaisiin yrityksiin, joista kukaan ei ole koskaan kuullakaan. He vain yhtäkkiä löytävät itsensä sieltä töistä. – – Eli Turulla olisi paljon tekemistä, että he saisivat yritykset kiinnostumaan tästä paikkana.

(opiskelija C, markkinointi)

Turun kauppakorkeakoulun osalta opiskelijat toivoisivat aktiivisuuden lisäystä ja sen esille tuomista: opiskelijoiden mukaan TSE:n huomattavasta yritys yhteistyöpotentialista huolimatta, yhteistyötä tehdään vain vähän. Opiskelijoiden mukaan yliopisto ei näin näyttäyty ulospäin yritys yhteistyötä tukevana ja kannustavana instituutiona. Opiskelija C arvioi yliopisto-opettajan ja CCR:n johtajan tavoin, että yksi syy yhteistyön vähäiselle määrälle on yliopiston tieteellisyyden priorisointi: yliopisto voi nähdä yritys yhteistyön mitättömänä asiana verrattuna esimerkiksi tutkimukseen ja opetukseen. Opiskelija C korostaa, että jos näin on, opetuksen ja yritys yhteistyön tiivistä yhteyttä ei havaita. Haastateltujen opiskelijoiden mukaan yliopiston kiinnostus yritys yhteistyölle voi olla alhaista myös siksi, että kauppatieteet on yksi harvoista aloista Turun yliopistossa, joissa yritys yhteistyöllä on suuri merkitys koko yksikölle. Yliopisto ei opiskelijoiden mukaan näin koe, että siihen – tai ylipäänsä opiskelijoiden työllistymiseen – pitäisi sijoittaa resursseja. Opiskelija C kuitenkin huomauttaa, että tieteen merkitystä kauppatieteille ei tulisi missään nimessä vähentää, vaan sen merkitystä tulisi pikemminkin korostaa: opiskelijat voivat kokea kauppatieteellisen tutkimuksen kaukaisena, eivätkä näe sen merkitystä. Muutosta voisi hänen mukaansa tavoitella esimerkiksi esimerkkitapausten markkinoimisella aikaansaaduista projekteista. Muut opiskelijat olivat asiasta samaa mieltä ja korostivat, että kauppatieteellistä tutkimusta ja sen merkitystä tuodaan tällä hetkellä huonosti esille: kauppatieteellisestä tutkimuksesta puhuttaessa keskitytään teoreettisiin termeihin ja metodeihin tutkimuksen todellisiin hyötyihin ja käytännön tapauksiin perehtymisen sijaan. Esimerkkeinä opiskelijat antoivat MENY ja YSM -kurssit. Opiskelijoiden mukaan nykyistä tilannetta voisi kuitenkin kehittää opintoihin sisällytettävällä kurssilla, jonka tarkoituksena olisi keskittyä työllistymismahdollisuuksiin yliopistosta valmistumisen jälkeen. Haastateltujen mukaan olisi hyvä, että opiskelijoille olisi alusta asti selvää, millaisia työtehtäviä omalla pääaineen alalla on.

Voisi olla esimerkiksi joku sellainen kurssi, joka valmistaa opiskelijoita työelämään. Minäkin olen opintojen loppuvaiheessa enkä todellakaan tiedä, mitä tulen tekemään koulun jälkeen. En minä tiedä mitä tekemään ja minkälaiseen firmaan sitä haluaisi, koska en tiedä mitä kaikkea näillä opinnoilla voi edes tehdä. En ole kuullut kenenkään sanovan, että mitä vaihtoehtoja on. – – Eli sellainen kurssi toisi kyllä vastapainoa esimerkiksi YSM-kurssille. Noita tieteellisiä kursseja painotetaan paljon, vaikka läheskään kaikista ei tule tutkijoita.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Opiskelijoiden mukaan vähäisen yritysyhteistyön lisäksi, kauppakorkeakoulun tekemää yhteistyötoimintaa leimaa geneerisyys: kauppakorkeakoulun yhteistyökumppanit ovat opiskelijoiden näkökulmasta liian samankaltaisia. Yhdeksi syyksi opiskelijat epäilevät tiettyjen alojen, kuten Big Four -yritysten työnantajabrändiaktiivisuutta. Opiskelijoiden mukaan monipuolisuus olisi hyväksi kaikille yhteistyön osapuolille: sekä yliopistolle ja opiskelijoille että yrityksille. Yhtenä ongelmana opiskelijat kokevat sen, että yritysten on tällä hetkellä vaikea erottua toisistaan positiivisesti. Opiskelijoiden mukaan esimerkiksi Finpro ja muut perinteisistä yrityksistä erottautuvat tahot voisivat olla hyviä piristystekijöitä Turun kauppakorkeakoulun yritysyhteistyölle. Haastatellut ehdottavat myös vuoden yrityksen mahdollisuutta, jossa yhtä yritystä autettaisiin vuoden ajan usealla eri toimialalla:

Vois olla vaikka siten, että valittaisiin vuoden yritys, johon sitten sen lukuvuoden ajan keskitytään eri kursseilla ja eri oppiaineis ja niin edes päin. Lopuksi se yritys olisi hyötynyt monellakin eri tasolla.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Kaiken kaikkiaan opiskelijat arvioivat, että työnantajabrändäyksen ja yritysyhteistyön merkitys tulevat kasvamaan tulevaisuudessa. Heidän mukaansa merkitys korostuu erityisesti työelämässä kokemusta kerryttäneelle opiskelijalle: työelämään tutustuneet – yleensä maisterivaiheen opiskelijat – arvostavat erilaisia asioita, kuin kokemattomat tai vasta opiskelemaan tulleet opiskelijat. Nykyiset työnantajaihanteensa he arvioivat säilymään vähintään seuraavat seitsemän vuotta.

Arvostuksen kohteet ovat kyllä muuttuneet viime aikoina ja samoja vastauksia ei todellakaa olisi saanut kaksi vuotta sitten.

(opiskelija C, markkinointi)

Ehkä se, kun on päässyt kokeilemaan sitä työmaailmaa, ja päässyt näkemään sen, mitä se on, niin kyllä sitä vähän erilaisesti ajattelee. Se ei mitenkään liittynyt kouluun, vaan sen näki vasta siellä työpaikalla.

(opiskelija D, yj)

Opiskelijoiden mukaan yritysyhteistyöasioiden kehittäminen ei tule olemaan kuitenkaan helppoa: ennen kuin yritysyhteistyötä, ja siten yritysten työnantajabrändäystä, päästään kehittämään, yliopiston ja yritysten tulisi ratkaista yhteistyön tehokasta kehittymistä hidastavia tekijöitä. Ensimmäisenä ja yhdeksi suurimmista haasteista opiskelijat kokivat *yliopiston resurssien puutteen*.

Uskaltaisın väittää, että tällä hetkellä suurin ongelma on resurssiongelma. Niin kuin hyvin tietää, että mikä linja yliopistolla on keskittämisen ja säästämisen kanssa. Kauppiksella ei todellakaan ole ketään henkilöä, joka tekisi vain tuota, eli se on aina vaan sysätty jollekulle. Kaikki opettaa ja pitäisi tutkia. ngelmana siis on, ettei resursseja vain ole ja valitettavasti ei varmaankaan edes tule.

(opiskelija C, markkinointi)

Resurssiongelmaan viitaten, opiskelija A esitti yritysten laaja-alaisemman hyödyntämisen mahdollisuuksia esimerkiksi luentokurssien avulla: yliopisto voisi säästää ja samalla kehittää opetustaan hyödyntämällä yritysten asiantuntijoita luennoitsijoina. Kaikki haastattelun opiskelijat olivat asiasta samaa mieltä ja korostivat joidenkin kurssien materiaaleja, joiden aikana annetut tapausesimerkit ovat kymmeniä vuosia vanhoja.

Se voisi olla koulullekin iso mahdollisuus resurssejakin ajatellen, että kun täällähän on paljon sellaisia syventäviä kursseja, joissa on 20 vuotta vanhat slidet, joist on vain vaihdettu päivämäärät, niin se ei korreloi sen kans, että miten niitä asioita tehään oikeassa maailmassa tällä hetkellä, eli sinne voisi vähän ottaa niitä yrityksiä.

(opiskelija A, lr)

Toiseksi haasteeksi opiskelijat mainitsivat *työnantajabrändäys- ja yritysyhteistyöprojektien ja markkinoinnin toteutuksen huolellisuuden*. Opiskelijoiden mukaan projektien tai muun kosketuspisteen pitää olla kaikin puolin laadukas, jotta yrityksen jättämä mielikuva tekee vaikutuksen. Opiskelijoiden mukaan joskus on ollut myös havaittavissa, että tapahtumaan on vaikea saada osallistujia. Tällöin se johtuu vastaajien mukaan pääasiassa epäonnistuneesta tapahtumasuunnittelusta.

Kaikki tekee sitä työtä, mistä tulee niitä euroja, niin silloin tällainen kaikki oheistoiminta, mikä olisi toki myös todella tärkeätä, niin se vain jää. Eli ei sit suunnitellakaan edes kunnolla, kun halutaan vain että se olisi jo ohi.

(opiskelija C, markkinointi)

Haastatellut määrittelevätkin onnistuneen yhteistyötapahtuman sellaiseksi, että se perustuu hyvään asiasisällön ja vapaa-ajan suhteeseen, se mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen, ja jonka ajankohta on valittu huolella ja kulloistakin opiskelijakohderyhmää ajatellen. Opiskelijoiden mukaan myös tapahtuman markkinoinnilla on merkitystä: opiskelijoiden nykypäivän informaatiotulva vaatii erottumista ja huomion herättämistä.

Joskus ne tapahtuma-ajat on valittu todella huonosti, että ei ole mikään ihme, että kukaa ei ole halunnut sinne. Lisäksi ne kutsut ja muu markkinointi pitäisi hoitaa hyvin, että ne oikeasti erottuisivat.

(opiskelija C, markkinointi)

Pelkkiä bileystapahtumia kannattaisi välttää, koska ei niistä ole oikeestaan kummallekaa sen suurempaa hyötyä. Siinä pitäisi olla myös sitä asiapitoisuutta. Eli juuri se, että onko se kunnan verkostoitumistapahtuma, vai jotkut pelkät bileet. Ja kertoohan sekin siitä opiskelijasta, jos se haluaa verkostoitumistapahtumaan ja oikeasti jutella niiden yritysten edustajien kanssa.

(opiskelija E, tkm)

Opiskelija E toi laatukeskusteluun mukaan myös oikeiden yhteyshenkilöiden ja yritysten edustajien valinnan. Oikeanlainen yhteistyöstä vastaava henkilö voi saada jo muutaman tunnin työllä tehostettua ja parannettua yhteistyötoimintaa niin yliopiston kuin yrityksenkin puolella. Yliopistolla opiskelijat näkivät ongelmana kuitenkin tuen puutteen: vastuu jää helposti laitoksille ja kokonaisuuden hallinta jää siten puutteelliseksi. Haastateltujen mukaan yritysten edustajien valinta on kuitenkin erityisen tärkeää: hyvä valinta voi nostaa työnantajabrändiä, huono taas laskea sitä. Opiskelija D antaa esimerkiksi kauppakorkeakoulun aulassa järjestettävät yritysesitykset, joissa olisi hänen mukaansa kehittämisen varaa. Nykyisenä ongelmana hän näkee esimerkiksi yritysten edustajien huonon koulutuksen kyseiseen tehtävään, sillä edustajat eivät useinkaan tiedä tarpeeksi edustamastaan yrityksestä tai sen työllistymismahdollisuuksista. Ratkaisuehdotukseksi opiskelijat ehdottavatkin edustajien koulutusta tai ylipäänsä kokeneempien työntekijöiden, kuten rekrytointiprosessiin osallistuvien HR-ammattilaisten, hyödyntämistä. Opiskelijoiden mukaan edustajat valikoituvat nykyisin lähinnä oman koulun alumneista. Heidän mukaansa alumnin tuoma tuttavallisuutta korostava lisäarvo on kuitenkin huomattavasti pienempi kuin asiansa tietävä, asiallinen, myyvä ja sosiaalinen yrityksen edustaja.

Jos pitää ständiä, niin olisi oltava koulutettu, innostava, rehellinen ja tietysti sellainen et tietäisi siitä yrityksestä. Eli vähän samalla tavalla, kuin hyvä myyjä kaupassa Niiden koulutuksessa, jotka tänne tulee, pitäisi ottaa huomioon ne edustajien myyntitaidot.

(opiskelija C, markkinointi)

Kun työntekijä tulee jostain firmasta ja se työntekijä ei ymmärrä, että se on firmansa lähettiläs eikä näytä sitä innostusta, niin silloin se on ihan yhtä tyhjän kanssa. Ei välttämättä tule huonoa kuvaa, mutta ei se ketään sitten myöskään kiinnostakaan.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Olen samaa mieltä tuosta, eli silloin, kun sieltä tulee joku työntekijä, niin se edustaa yritystään. Ja on sitä käynyt niinkin, että opiskelijat eivät ole tykänneet jostain esityksestä, koska se esiintyjä kiroili todella paljon. Vaikka se olisi sun tyyli, niin se ei kuulu sinne. Tuollaisten asioiden unohtaminen on aika turnoff – – Ja jos yritykseltä tulee edustus vaikka messuille, niin se kaikki työaika kannattaisi käyttää mahdollisimman tehokkaasti. Yksi tehostamiskeino voisi olla vaikka CV:iden läpikäynti

(opiskelija E, tkm)

Opiskelijat olivat näin yhtä mieltä siitä, ettei yrityksen edustajana voi olla täysin oma itsensä, sillä esimerkiksi tapahtumassa edustavalta työntekijältä odotetaan tiettyä yrityksen edustajalle ominaista käytöstä. Opiskelijat huomauttivat myös, että työntekijöiden voi nähdä edustavan yritystään myös vapaa-ajalla. Haastateltujen mukaan yrityksen kuin yrityksen työntekijät voi näin nähdä eräänlaisina yrityksensä lähettiläinä.

Opiskelijoiden mukaan työnantajabrändäyksen toteutuksen huolellisuus korostuu myös kohderyhmiä puhutellessa: mikäli yritys on rakentanut itsestään kuvaa tietynlaisena ja tietyntyyppisiä yksilöitä etsivänä, pelkkä markkinoinnin kohdistaminen uudelle kohderyhmälle ei ole välttämättä tarpeeksi. Opiskelija D antoi esimerkiksi yrityksen, jossa haluttiin rekrytoida Excel-osaajia ammattikorkeakoululaisten keskuudesta. Yrityksen työnantajabrändiaktiivisuus yliopistojen suuntaan oli kuitenkin rakentanut kuvaa yliopistokeskeisyydestä ja lopulta hakemuksia tulikin ainoastaan tältä kohderyhmältä. Joskus työnantajabrändäystoimet voivat näin vaikuttavat negatiivisella tavalla itse rekrytointiaktiivisuuteen. Viestinnän laatuun viitaten, opiskelijat korostivat myös onnistuneiden rekrytointitarinoiden merkitystä: he kaipaisivat opiskelijoiden tarinoita yhteistyön mahdollistaneista rekrytoinneista. Opiskelijoiden mukaan monet voivat pitää messuja turhana, mikäli eivät kuule onnistumistarinoita.

Opiskelijoiden mukaan vierailuluentojen markkinoinnin huolellisuus on tärkeää luennon onnistumisen kannalta. Opiskelijat olivat yhtä mieltä siitä, että tällä hetkellä vierailuluennot tuntuvat etäisiltä ja niistä viestiminen tulisikin tehdä huolellisimmin, jotta opiskelijakadolta välttyään.

Yksi yj:n opettaja sanoi, että on joutunut pyytelemään, että ihmiset tulisivat vierailuluennolle. Onhan se noloa, jos ne eivät tule. Opiskelijat ajattelevat, ettei sinne ole pakko mennä.

(opiskelija B, kv-liiketoiminta)

Opiskelijoiden mukaan tilannetta voisi kehittää myös sillä, että vierailuluennoista hyötyisi tentissä tai kurssin arvostelussa. Opiskelijoiden mukaan yksi ratkaisu voisi olla myös vierailuluennon mainitsematta jättäminen: opiskelijat saisivat viestin siitä, että luento kuuluu normaalisti kurssin sisältöön. Tällä hetkellä vierailuluentojen korostus saa opiskelijat kuvittelemaan, ettei se kuulu varsinaiseen kurssisisältöön, eikä lisäarvoa osallistumiselle muodostu.

Opiskelijat kokevat *tulosten mittaamisen* kolmanneksi haasteeksi. Heidän mukaansa jatkuvaa seurantaa ja mittausta tarvitaan, jotta yhteistyöstä saataisiin mahdollisimman tehokas ja kumpaakin yhteistyön osapuolta hyödyttävä kokonaisuus. Palautteet kannattaisi heidän mukaansa kerätä aina tapahtumittain juuri tapahtuman järjestämisen jälkeen, jolloin mielipiteet ja kehitysehdotukset ovat vielä mielessä. Opiskelijat lisäsivät myös, että datan kerääminen mittaamista ja analysointia varten olisi erityisen tärkeää, jotta yhteistyömuotojen kehitystä voitaisiin edes suunnitella. Dataan perustuen yhteistyökumppanit voisivat suunnitella esimerkiksi seuraavan vuoden potentiaaliset yhteistyömuodot hyvissä ajoin ja kunnon perusteluiden avulla.

Tällä hetkellä mennään liian mutu-tuntumalla ja ei sillä voi kunnon kehitystä tehdä. Sitä dataa olisi pakko kerätä ja lisätä sitä vuoropuhelua siinä samalla ja siten hankkia sitä suunnitelmallisuutta tohon koko hommaan. – – Yrityksillekin se osallistumispäätösten teko olisi helpompaa, jos olisi jotain dataa.

(opiskelija C, markkinointi)

Lyytinki kautta se olisi todella helppoa, kun nykyään lähes kaikki ilmottautumiset menee juurikin Lyytin kautta, niin se olisi vain muutama näppäimen painallusta tapahtuman jälkeen.

(opiskelija D, yj)

opiskelija D:n mukaan tulosten mittaamisen merkitystä korostaa lisäksi mahdollisuus resurssien hankintaan: mikäli yliopistolle kyettäisiin osoittamaan selkeitä tuloksia tehdystä työstä, resurssien hankkiminen voisi olla mahdollista.

Neljänneksi, eli viimeiseksi haasteeksi opiskelijat listasivat *yliopiston organisaatiollisen kankeuden*. Tällä opiskelijat tarkoittivat pääasiassa opetuksen kehittämisen hitautta esimerkiksi digitalisaation suhteen: yritykset voisivat tarjota useita palveluita ja digitaalisia mahdollisuuksia, mutta yliopiston toimintatavat eivät

mahdollista niiden käyttöönottoa, jolloin yksi työnantajabrändäys- ja yhteistyömahdollisuus vähenee.

Kauppiksen pitäisi painaa kaasua esimerkiksi digitalisaation perässäpysymisessä. Kun me olemme siinä aika paljon jäljessä, kun niitä on niin paljon kaikkia asioita, mitä voisi hyödyntää. Kaiken maailman juttui firmoilta tai muilt yliopistoilta tai palveluntarjoajilta, mutta me olemme todella todella jäljessä. Monet eivät edes maksa mitää. Pitäs vaan hyödyntää.

(opiskelija D, yj)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET, SUOSITUKSET JA RAJOITTEET

5.1 Tutkielman teoreettiset johtopäätökset

5.1.1 *Opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen ja yritysysteistyön merkitys*

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia yliopisto-opiskelijoille kohdistettuja työnantajabrändäyksen keinoja. Tarkoitusta lähestyttiin kolmesta näkökulmasta – yliopisto, yritykset ja opiskelijat – muodostuvien osaongelmien avulla. Näitä puolestaan selvitettiin teemajaolla työnantajabrändäyksen ja yritysysteistyön merkitys, niiden nykytila sekä niiden tulevaisuudennäkymät ja haasteet. Seuraavaksi esitellään näiden teemojen keskeisimmät löydökset.

Työnantajabrändäyksen teorian konsensuksen (ks. Barrow & Mosley 2005, 3–4) sekä tutkielman empirian näkökulmien mukaan työnantajamielikuvia tulisi rakentaa ja hallita tuotebrändien tavoin kokonaisuutena – yksittäisten markkinointitoimenpiteiden sijaan. Työnantajabrändäystä pidetään näin tutkielman empirian osapuolten keskuudessa laaja-alaisena yrityksen tai julkisorganisaation itsensä brändäyksenä, jonka tarkoituksena on kehittää yrityksestä muodostuvia työnantajamielikuvia. Mielikuvat muodostuvat sekä ulkoisesta viestinnästä että yrityksen sisäisen työtyytyväisyyden varmistamisesta (ks. Backhaus & Tikoo 2004, 503; Moroko & Uncles 2008, 161; Mandhanya & Shah 2010, 45).

Työnantajabrändäyksen teoriataustan (ks. Global recruiting trends report 2017). ja tutkielman empirian mukaan yritykset ovat implementoineet työnantajabrändäyksen ajatusta toimintaansa yhä kasvavissa määrin. Yritykset pyrkivät muodostamaan selkeitä arvolupauksia, joilla he haluavat erottautua kilpailijoistaan nykypäivän niin kutsutussa *taistelussa lahjakkuuksista* (ks. luku 2.1.2). Työnantajabrändäyksen suosion myötä työnantajamielikuvien strateginen rakentaminen on muodostunut erittäin tärkeäksi osaksi yritysten markkinointi- ja rekrytointistrategioita. Haastateltujen sekä työnantajabrändikirjallisuuden mukaan yritykset ovat näin pakottavan tilanteen edessä: mikäli yritykset pyrkivät menestymään kilpailijoitaan paremmin, tulee heidän sijoittaa resursseja työnantajamielikuviensa rakentamiseen. Muussa tapauksessa edellytykset hankkia hyvää työvoimaa kilpailluilta työmarkkinoilta vähenevät, mikä puolestaan johtaa liiketoiminnan edellytysten laskuun. Työnantajabrändäyksen teoria tukee tätä arviota. (Ks. Ambler & Barrow 1996, 186k; Das & Rao 2012, 24) Huolimatta työnantajabrändäyksen merkityksen kasvusta, yritysten rekrytointitarpeet vaikuttavat työnantajabrändäykseen kohdistettujen resurssien määrään: vaikka empirian mukaan yritykset tarvitsevatkin työnantajabrändäystä toimialastaan ja koostaan riippumatta,

pienen rekryointitarpeen yritykset käyttävät työnantajamielikuviensa rakentamiseen yleisesti vähemmän resursseja kuin heitä enemmän rekrytoivat yritykset. Sama koskee myös yrityksen sisäisen budjetin jakautumista eri toimialuille.

Empirian mukaan yritysten ja yliopistojen välinen yhteistyö arvostetaan työnantajabrändäyksen tavoin korkealle. Siinä missä yliopistoyhteisö ja opiskelijat perustelevat merkitystä konkreettisilla hyödyillä, kuten rekryointimahdollisuuksilla ja kokemuksellisen oppimisen kehityksellä, yritykset kokevat yritys yhteistyön osaksi yhteiskunnallista vastuutaan sekä tärkeäksi osaksi työnantajabrändäysstrategiaansa. Yliopistoyhteisön edustajat korostavat lisäksi yritys yhteistyön merkitystä kauppatieteille jo pelkän tieteellisyysnäkökulman avulla: laadukasta kauppatieteellistä tutkimusta ei voi toteuttaa ilman yritys yhteistyötä ja sen mahdollistamaa yritysrajpintaa. Tutkielman empirian pohjalta työnantajabrändäystä tukevan yritys yhteistyön lähtökohdat ja tavoitteet voi tiivistää siten, että kummankin yhteistyön osapuolen tulee hyötyä tilanteesta: siinä missä yritys voi hyötyä joko tunnettuuden kasvattamisesta, rekrytoinneista tai esimerkiksi ongelmanratkaisupalveluista, yliopisto hyötyy opetuksen kehittamisestä, tieteen tekemisestä sekä opiskelijoidensa työllistymismahdollisuuksien kasvattamisesta.

Kaiken kaikkiaan työnantajabrändäys ja sitä tukeva yritys yhteistyö koetaan opiskelijoiden keskuudessa tärkeänä ja positiivisena asiana, ja sen merkitystä korostettiin mielikuvien rakentumisen kautta: vaikka opiskelijat voivatkin tunnistaa useita yrityksiä, työnantajamielikuvien muodostaminen koetaan vaikeaksi. Opiskelijoiden mukaan työnantajabrändäyksen määrää tulisikin kasvattaa, jotta yrityksestä voisi muodostaa faktoihin perustuvan työnantajamielikuvan. He arvioivat seuraavat tekijät parhaiksi työnantajan ominaisuuksiksi:

- Työntekijän kuuntelu ja huomioiminen
- Mahdollisuuksien ja vastuun anto
- Luottamus työntekijään
- Avoimuus ja tiedonkulun varmistaminen
- Työn ja vapaa-ajan tasapainon varmistaminen
- Vapaa työympäristö, eli joustavat työskentelyn mahdollisuudet
- Työn merkitsevyys, eli turhuuden tunteen välttäminen
- Mahdollisuus päästä pois omilta mukavuusalueilta
- Oikean paikan löytäminen työntekijälle
- Rekryointiprosessissa onnistuminen

Vaikka tämä tutkielma ja sen tutkimus rajattiinkin käsittelemään ulkoista työnantajabrändäystä, tutkielman empiriasta käy ilmi, että organisaatiokulttuurin ja siten sisäisen työnantajabrändäyksen merkitys työnantajabrändäykselle on ulkoista viestintää tärkeämpää. Sen voi näin nähdä tärkeimpänä työnantajabrändäyksen keinona. Suurimpana selityksenä löydökselle voi nähdä WOMin suuren merkityksen – etenkin

opiskelijoille. Huomionarvoista kuintekin oli, ettei WOMia arvostettu tärkeimmäksi tekijäksi aikaisemmissa työnantajamielikuvatutkimuksissa.

5.1.2 Opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen nykytila

Työnantajabrändäyksen taustateorian (ks. Global recruiting trends 2017) sekä tämän tutkielman tutkimustiedon mukaan, yritysten työnantajamielikuvien rakentaminen on aktiivista ja aiempia vuosia suunnitelmallisempaa. Yritykset ovat sisäistäneet nykytilanteensa puutokset ja pyrkivät siksi kehittämään työnantajakuviansa tavoiteltujen mielikuvien kaltaisiksi. Työnantajabrändäyksen aktiivisuuden syinä pidetään myös kilpailijoista erottautumista sekä yrityksen arvojen viestintää. Kohderyhmät jakautuvat opiskelijoihin, valmistumassa oleviin, vastavalmistuneisiin sekä jo työelämässä oleviin yksilöihin. Opiskelijat koetaan tämän jaottelun merkittävimpänä kohderyhmänä, ja joille suunnattuun markkinointiin tulisikin käyttää erityistä huolellisuutta: milleniaalisukupolven arvomaailma eroaa aiemmista sukupolvista merkittävästi. Myös aiemmat tutkimukset tukivat näkökulmaa (Bucuța 2015, 44).

Työnantajabrändäyksen käytännön toteutuksessa ja projektinhallinnassa ilmenee yritysکوhtaaisia eroja. On myös havaittavissa, että useista tuotebrändeistä muodostuvat bränditalot kokevat yhden brändin yritykset helpommiksi hallittaviksi työnantajabrändäyksen suhteen. Yhden brändin yritysten mukaan yksi brändi ei kuitenkaan riitä: yrityksen päätuotteen tulisi lisäksi olla helposti lähestyttävä ja ymmärrettävä. Näin ollen parhaat lähtökohdat työnantajabrändäykselle ovat yrityksillä, jotka tarjoavat vain yhtä ja yksinkertaista tuotetta tai palvelua. Yritykset ovat kuitenkin pääasiassa yksimielisiä siitä, että työnantajabrändäyksen tuloksia tulisi mitata aktiivisesti sekä vastuun tulisi jakautua yhden osaston sijaan koko yritykselle – erityisesti yrityksen johdolle.

Henkilökohtaisen kohtaamisen muodot muodostavat selkeästi parhaimpana pidetyn työnantajabrändäyksen markkinointiviestintäkokonaisuuden. Kohtaamisten priorisoinnista huolimatta, myös yrityksen näkyvyyttä lisäävää markkinointia voidaan pitää tärkeänä osana onnistunutta työnantajabrändäystä. Sisällöllisesti työnantajabrändäyksen tärkeimpänä asiana voidaan pitää puolestaan rehellisyyttä: yrityksen arvolupausten ja todellisuuden tulee kohdata. Työnantajabrändäyksen toteutuksen voisi tiivistää siten, etteivät yritykset edes yritä näyttäytyä samaan aikaan kaikille parhaana työnantajana: yritykset määrittelevät itselleen minkälaisia työntekijöitä he etsivät, jonka jälkeen he markkinoivat itseään strategisesti valituille kohderyhmille – kuten eri oppilaitosten opiskelijoille.

Tutkielman tutkimustiedon pohjalta voi päätellä, että opiskelijoille suunnattua työnantajabrändäystä toteutetaan pääasiassa yliopistojen ja yritysten välisen yhteistyön

avulla. Tarkastelun kohteena olleen Turun kauppakorkeakoulun yritysyritysmahdollisuuksia pidetään empirian mukaan kiinnostavina ja monipuolisina, mutta hieman vaikeasti lähestyttävänä kokonaisuutena. Tämä muodostaa ristiriidan, tutkimuksessa selvinneiden, hyvän yritysyritysmahdollisuuden ominaispiirteiden kanssa: yritysyritysmahdollisuuden tulisi olla syvällistä, kattavaa ja monipuolista. Yliopistoyhteisön työnantajabrändäystä tukeva palveluportfolio jakautuu opetukselliseen yhteistyöhön sekä rekrytointiyhteistyöhön. Yhteistyöportfolio on kokonaisuudessaan laajempi, mutta muiden palveluiden, kuten tutkimusyhteistyön, suoranainen vaikutus opiskelijoille suunnattuun työnantajabrändäykseen jää vähäiseksi.

Empirian mukaan TSE:n yritysyritysmahdollisuus voisi olla huomattavasti nykyistä aktiivisempaa. Erot palveluiden välillä tulivat selkeästi esille: yliopistoyhteisön mukaan tutkimusyhteistyötä toteutetaan onnistuneesti, mutta rekrytointillisessa ja opetuksellisessa yhteistyössä on puutteita. Tässä tulee lisäksi huomioida, että opiskelijoiden ja yliopiston edustajien mukaan yritysyritysmahdollisuus on suurempaa TSE:ltä yritysten suuntaan kuin toisin päin. Tutkimuksesta selvisi myös, että yhteistyön todellinen vastuuasetelma on ristiriitainen ja aiheuttaa merkittävän ongelman yhteistyön aloittamiselle: siinä missä yliopisto odottaa yrityksiltä proaktiivisuutta yhteistyöehdotusten suhteen, yritykset odottavat samaa yliopistoilta. Myös yhteistyön laatuvaatimukset ja odotukset ovat kasvaneet kummallakin osapuolella. Kaiken kaikkiaan, vaikka työnantajabrändäyksen lähtökohdat ovatkin TSE:llä hyvät, työnantajabrändäystä tukevien yritysyritysmahdollisuusmuotojen kehitys toisi lisäarvoa kaikille tutkimuksen osapuolille. Nykyistä tilannetta voitaisiin kehittää ratkaisemalla nykytilanteen kehityksen haasteita.

5.1.3 Opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen haasteet ja tulevaisuudennäkymät

Työnantajabrändäystä käsittelevät tutkimukset odottavat työnantajamielikuvien strategisen rakentamisen kasvattavan suosiotaan tulevaisuudessa (ks. Mosley 2015). Tutkielman teoriapohja tuki empiriaa: kaikkien haastateltujen mukaan työnantajamielikuvien strateginen rakentaminen jatkaa kasvamistaan yhä merkittävämmäksi osaksi onnistunutta rekrytointiprosessia ja työtyytyväisyyden varmistamista. Empirian tulosten mukaan työnantajabrändäyksen merkityksen kasvu vaikuttaa suoraan myös yritysten ja yliopistojen välisen yhteistyön merkityksen kasvuun: haastatellut osapuolet ovat yksimielisiä siitä, että yritysyritysmahdollisuuden merkitys työnantajamielikuvan rakentamiselle ja siten yritysten kilpailukyvyille kasvaa. Huomionarvoista on, että yritysten lisäksi, työnantajabrändäyksen ja sitä tukevan yritysyritysmahdollisuuden merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa myös yliopistoille.

Yliopistoyhteisön edustajat perustelivat päätelmää kokemuksellisen oppimisen arvostuksen ja suosion kasvulla: opiskelijat ovat ilmaisseet toiveensa aiempaa käytännönläheisemmälle opetukselle.

Empirian osapuolten mukaan yhteistyön ja työnantajabrändäyksen kehittäminen ei ole kuitenkaan helppoa, ja kehityksen esteeksi koetaankin useampia haasteita. Tutkimuksessa havaitut haasteet on kerätty taulukkoon 19.

Taulukko 19 Merkittävimmät tutkimuksessa havaitut haasteet opiskelijoille suunnatulle työnantajabrändäykselle ja sitä tukevalle yritys yhteistyölle

	Haaste	Näkökulma
1	Tulosten mittaamisen ongelmat	Yliopistoyhteisö, yritykset, opiskelijat
2	Yhteistyön laadun varmistuksen ongelmat	(Yliopistoyhteisö) ³⁵ , yritykset, opiskelijat
3	Yliopiston resurssien puute	Yliopistoyhteisö, opiskelijat
4	Yritysten resurssien puute	Yliopistoyhteisö, yritykset
5	Viestinnän ja kommunikaation haasteet	Yliopistoyhteisö, yritykset
6	TSE:n palvelutarjonnan epäselvyys	Yliopistoyhtiesö, (yritykset)
7	Kohderyhmien ja potentiaalisimpien yksilöiden määrittely	Yritykset
8	Yritys yhteistyön ja perinteisen opetuksen tasapaino.	Yliopistoyhteisö

Tutkielman empirian mukaan suurimmat haasteet työnantajabrändäykselle ja yritys yhteistyölle muodostuvat tulosten mittaamisen ongelmista, yhteistyön laadun varmistuksesta, yliopiston resurssien puutteesta, yritysten resurssien puutteesta, viestinnän ja kommunikaation haasteista, TSE:n palvelutarjonnan epäselvyydestä, työnantajabrändäyksen kohderyhmien ja potentiaalisimpien yksilöiden määrittelystä sekä yritys yhteistyön ja perinteisen opetuksen tasapainon haasteista. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että löytämällä ratkaisut tässä tutkielmassa esitettyihin työnantajabrändäyksen haasteisiin, opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen ja yritys yhteistyön edellytykset Turun kauppakorkeakoululla kasvavat selvästi.

³⁵ Sulut tarkoittavat lähes saman asian esilletuontia, mutta hieman erilaisella painotuksella.

5.2 Käytännön suositukset, tutkielman rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset

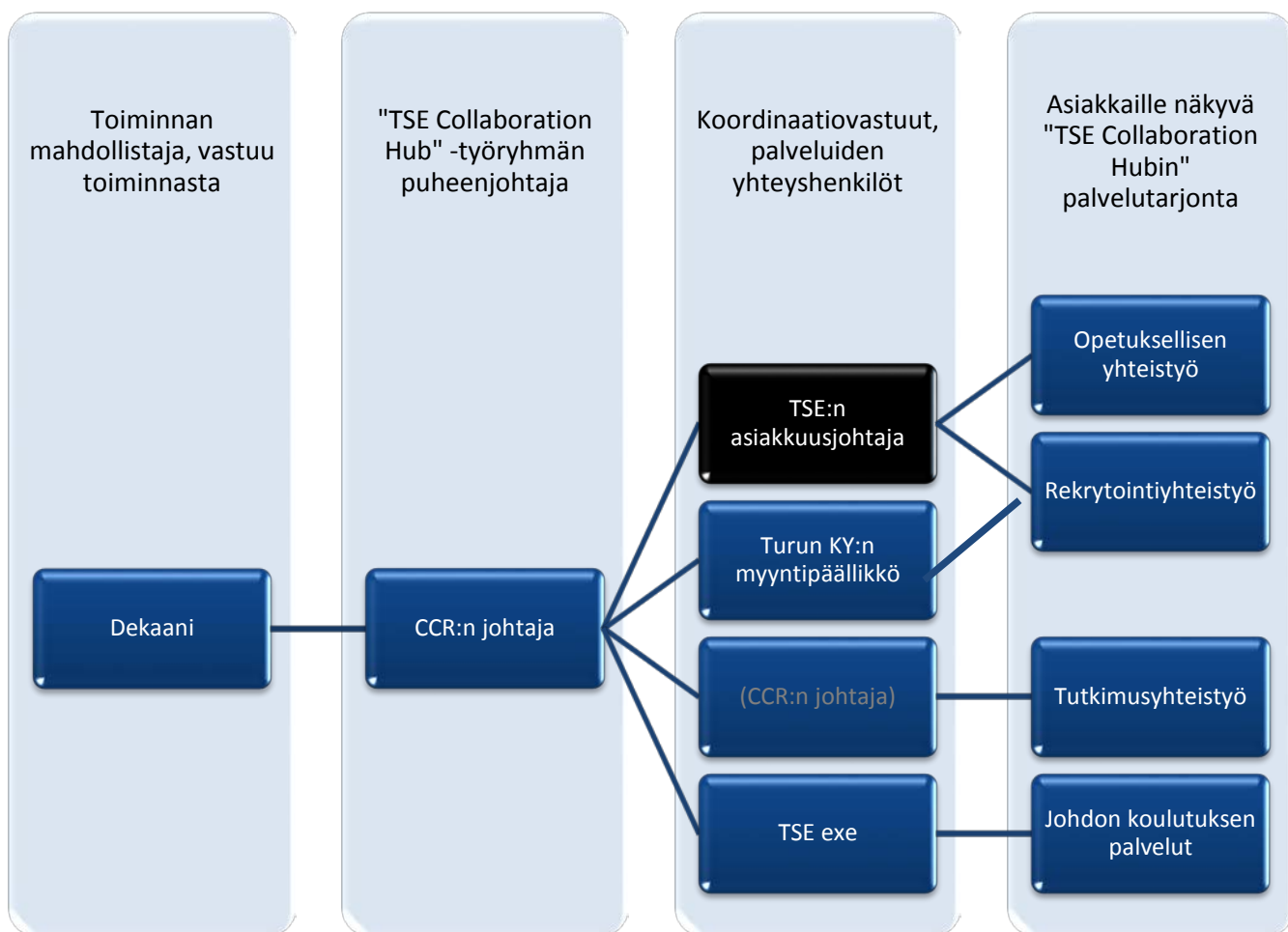
5.2.1 Suositukset yliopistoyhteisölle

Kuten tutkielman luvussa 5.1.3 mainittiin, yliopistoyhteisön suurimmat haasteet yritysyritysteistyön kehittämiseksi muodostuvat useista tekijöistä. Näitä ongelmia ratkaisemalla voidaan tehostaa yritysyritysteistyöprosesseja, ja siten myös parantaa yritysten toteuttaman työnantajabrändäyksen mahdollisuuksia ja edellytyksiä Turun kauppakorkeakoululla. Lisäksi yhdistämällä työnantajabrändäyksen teoriaa sekä tämän tutkielman empiriasta saatua tutkimustietoa, yhteenvetona voidaan muodostaa käytännön suosituksia Turun kauppakorkeakoulun yliopistoyhteisölle. Näiden suositusten tarkoituksena on tarjota selviä ratkaisumalleja Turun kauppakorkeakoulun työnantajabrändäystä tukevan yritysyritysteistyön kehittämiseksi. Suositukset ovat:

- Yritysyritysteistyön palveluportfolion kehitys – TSE:n kehitystarpeet arvioidaan Turun KY:tä suuremmiksi
- Uramahdollisuuksiin perustuvan luentokurssin toteuttaminen toisen vuoden opiskelijoille
- Myynnin opetuksen lisääminen kaikille opiskelijoille – esimerkiksi yritysyritysteistyön kautta
- CRM-järjestelmän implementointi kauppakorkeakoulun yhteiskäyttöön. Näin saataisiin koko kauppakorkeakoulun yhteinen asiakkuusjärjestelmä, josta löytyisivät niin yhteystiedot kuin historiatiedot aikaisemmasta yhteistyöstä
- Vakiokumppaneiden ja vaihtuvien kumppanien mahdollisuuksien kartoitus
- TEVY-kurssin kehitys joko siirrolla toiselle – tai kolmannelle – vuosikurssille tai vaihtoehtoisesti kurssin jakaminen kahdelle vuodelle, jolloin opiskelijat pääsisivät jatkamaan projektiaan toisessa vaiheessa
- Nykyisten tutkimuskumppaneiden laaja-alaisempi hyödyntäminen esimerkiksi opetuksellisessa tai työnantajabrändäyksellisessä yhteistyössä
- Opiskelijoiden opintopisteiden keräyksen helpottaminen (yritystoimeksiannoista saatua kokemusta vastaan)

Yritysyritysteistyön kokonaisvaltaisen kehittämisen ja selkeyttämisen voi kuitenkin nähdä yhdeksi tärkeimmistä TSE:n kehitystarpeista yritysyritysteistyön saralla. Ongelman voisi ratkaista esimerkiksi seuraavalla organisaatiomuutoksella: TSE:lle perustetaan uusi asiakkuusjohtajan toimi. Tämän toimen ensimmäisenä tehtävänä olisi aloittaa Turun kauppakorkeakoulun yritysyritysteistyötä koskeva kehityshanke, jonka aikana TSE:lle

hankittaisiin oma asiakkuusjärjestelmä ja jonka lopullisena päämääränä olisi muodostaa TSE:lle helposti lähestyttävä ja yksinkertaistettu palveluportfolio yhteyshenkilöineen. TSE Collaboration Hub -nimellä kulkevaa esimerkkiä tällaisesta palvelumallista havainnollistetaan kuviossa 13.



Kuvio 11 TSE Collaboration Hub – ehdotus TSE:n yritysytteistyöpalveluiden organisoimiseksi asiakkuusjohtajan toimen avulla

TSE Collaboration Hub perustuu TSE:n yritysytteistyön uudelleenorganisointiin. Kaikki yhteistyömuodot rakennetaan markkinoinnillisen TSE Collaboration Hub -nimen alle. Suoria organisaatiollisia muutoksia ei asiakkuuspäällikön toimen perustamisen lisäksi muodostuisi. Organisaatiollisesti järjestely olisi seuraava: dekaani toimii

yritysyhteistyön mahdollistajana sekä toiminnan päävastuullisena. Käytännön toiminnan vastuu on CCR:n johtajalla, joka vastaa samalla tutkimusyhteistyön johtamisesta. Muut yhteistyön muodot jakautuvat omille koordinaattoreilleen: TSE exe vastaa omasta toiminnastaan, Turun KY:n myyntipäällikkö opiskelijayhdistyksen yhteistyömuodoista, sekä TSE:n asiakkuusjohtaja omista vastuualueistaan, eli opetuksellisesta ja rekrytoinnillisesta yhteityöstä. Näin ollen TSE:lle muodostuu selkeä eri vastuutahoille jakautuva palvelukokonaisuus, jonka markkinointia voidaan tehdä keskitetysti TSE Collaboration Hub -nimen alla. Kuvioista puuttuvat lahjoitukset jäisivät dekaanin toimenkuvan vastuulle.

5.2.2 Suositukset yrityksille

Yrityksille kohdistetut suositukset muodostuvat yliopiston suositusten tavoin pääasiassa haasteiden ratkaisusta, jotka esitettiin luvussa 5.1.3. Näiden lisäksi yritysten toiminta voitaisiin kehittää seuraavilla empiriasta esiin nousseilla asioilla:

- Työnantajamarkkinoinnin ja työllistymismahdollisuuksien vahva lisääminen yleisen näkyvyyden rinnalle
- Vuorovaikutteisuuden lisääminen rekrytointimessuilla esimerkiksi CV-kilpailun avulla
- Turun KY:n blogiin kirjoitettujen kirjoitusten implementointi yrityksen rekrytointisivustoille ja blogikirjoitusten määrän kasvatus: blogit ja videoblogit hyvä keino kertoa arjesta
- Yritystä edustamaan lähetettävien työntekijöiden koulutus yrityksen asioista
- Työnantajabrändäyksen laadukkaan mittauksen lisäystä: harkitsematon tutkimustiedon käyttö voi toimia yrityksen tarkoituksena vastaan
- Markkinoinnin kohdentaminen kohderyhmittäin: kaikille markkinointi vie turhia resursseja
- Yritysten career-sivujen laaja-alaisempi hyödyntäminen
- Työnantajabrändäyksen aktivointi sosiaalisessa mediassa
- Sähköpostimainosten räätälöinti hyödyn maksimoimiseksi

Kaiken kaikkiaan tutkimuksesta ilmeni, että kaikille yrityksille ei ole yhtä ja oikeaa tapaa toteuttaa työnantajabrändäystä. Jotkin keinot auttavat brändin rakentamisessa, kuten henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tilanteet, mutta jokaisen yrityksen tulee muodostaa oma mallinsa, joka edustaa yrityksen arvoja ja työilmapiiriä. Tärkeimpänä pidetään oman yrityksen arvostamien asioiden kartoitusta sekä näiden markkinointia.

5.2.3 Tutkielman rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka tarkoituksena oli tutkia yliopisto-opiskelijoille kohdistettuja työnantajabrändäyksen keinoja. Kuten tutkielman tarkoituksesta voi päätelläkin, tutkielmassa pyrittiin näin esittämään yleiskatsaus opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen aihealueesta. Haastattelujen määrän voi nähdä tarkoitukseensa nähden sopivana, mutta yleistettävyyden kannalta haastattelujen määrä triangulaatiossa voisi olla suurempi – esimerkiksi opiskelijoiden arvostamien työnantajan ominaisuuksien suhteen. Tutkimustuloksia tarkastellessa tulee myös huomioida, että tutkimuksessa aihealuetta lähestyttiin esimerkkitapauksena toimineen Turun kauppakorkeakoulun ja sen sidosryhmien kautta, eikä tutkimustuloksia voi siten yleistää muihin yliopistoihin ilman uutta tilannekartoitusta. Tutkielmassa muodostetun yleiskatsauksen avulla, tutkimusta voitaisiin jatkaa syventymällä tutkimusaiheeseen joko uudella laadullisella tai vastaavasti määrällisellä, eli kvantitatiivisella tutkimuksella. Yksi mahdollisuus jatkotutkimusmahdollisuuksille on myös tämän tutkimuksen tulosten testaus: tutkielmasata on löydettävissä potentiaalisia hypoteeseja, joiden testaus ja todennus voitaisiin toteuttaa kvantitatiivisin menetelmin.

Tutkielman teoriaosuudessa opiskelijat yleistettiin osittain käsittämään koko milleniaalien sukupolvea. Koska milleniaalisukupolven teorialähteet ovat kuitenkin yleiskatsauksia, eivätkä erityisesti opiskelijoita käsitteleviä kokonaisuuksia, tutkimustuloksia ei voi täysin yleistää – poikkeuksena Universumin tutkimus. Opiskelijoille suunnattua markkinointia ja mahdollista muusta sukupolvea eroavaa käytöstä tulisi tutkia enemmän, jotta opiskelijoille suunnatusta työnantajabrändäystutkimuksista saataisiin luotettavampia.

Luonteensa ja rajauksensa vuoksi, tutkielma jättää myös tarkastelematta joitain työnantajabrändäyksen yksityiskohtia ja aihealueita, jotka tarjoavat monipuolisia jatkotutkimusmahdollisuuksia työnantajabrändäyksen aihealueesta. Näitä sivuutettuja aiheita olivat muun muassa vastavalmistuneiden tai jo työelämässä olevien näkökulmien tarkastelu sekä tarkempien toimialakohtaisten erojen selvitys työnantajabrändäyksessä. Tärkeimpänä jatkotutkimusehdotuksena voidaan pitää sisäisen työnantajabrändäyksen ja sen merkityksen syvempää tarkastelua. Merkitystä korostaa se, että tutkielman suurimman löydöksen mukaan juuri sisäinen työnantajabrändäys ja sen aiheuttamaa WOMia pidettiin tärkeimpänä työnantajamielikuvien rakentamisen keinona. Työnantajabrändäykseen liittyvien aiheiden lisäksi myös yritysysteistyön tarkastelu tarjoaa mahdollisen jatkotutkimusmahdollisuuden

6 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia yliopisto-opiskelijoille kohdistettuja työnantajabrändäyksen keinoja. Tarkastelussa hyödynnettiin Turun kauppakorkeakoulun ja sen sidosryhmien – opiskelijoiden sekä yritysten – näkökulmia. Näitä tutkimalla voitiin myös lopulta arvioida tehokkaimpia työnantajabrändäyksen keinoja. Tutkielman tarkoitusta lähestyttiin kolmen osaongelman avulla:

- Miten yliopisto voi vaikuttaa yritysten työnantajamielikuvien rakentumiseen korkeakoululla?
- Miten yritykset rakentavat työnantajamielikuvia yliopistoympäristössä?
- Miten opiskelijat kokevat yritysten työnantajabrändäyksen?

Tutkielman teoriaosuuteen koottiin tutkielman kannalta merkittävää taustatietoutta työnantajabrändäyksen aihealueesta. Tutkielman pääasiallisina lähteinä käytettiin tieteellisiä julkaisuja ja kirjallisuutta, jotka osaltaan varmistivat tutkielman laatuksien toteutumista. Jotta aihealueen tarkastelusta saatiin kuitenkin mahdollisimman kattava ja monipuolinen, lähteiksi hyväksyttiin myös liiketalouden julkaisuja, internetlähteitä sekä Turun kauppakorkeakoulun opetussisältöä. Lukijalle tarjottiin näin kattavat perustiedot työnantajamielikuvien rakentamisen toimialasta.

Työnantajabrändäyksen aihealueen tarkastelun jälkeen tutkimusprosessin käsittely johdatti lukijan itse tutkimukseen. Empiriaa pohjustettiin esittämällä perusteluita laadullisen tutkimusmenetelmän valinnalle ja sen toteuttamiselle teemahaastattelujen avulla kolmelle eri osaongelmasta muodostuvalle kohderyhmälle – yliopisto, yritykset ja opiskelijat. tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, koska aiempaa tutkimustietoa ei ollut saatavilla. Teemahaastatteluihin päädyttiin puolestaan niiden vapaamuotoisuuden ja siten keskustelussa saavutettavan syvällisen tiedon johdosta. Haastatteluiden avulla suoritettu aineistonkeruuprosessi ja tulosten analysointitapa esitettiin yksityiskohtaisesti pohjustamaan tulosten läpikäyntiä. Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi käsitteli tutkielmaa puolestaan kriittisesti ja pyrki siten esittämään tutkielman ansioita ja mahdollisia puutteita.

Turun kauppakorkeakoulun ja yritys yhteistyön tapauksessa empiriasta ilmeni, että TSE:n palveluportfoliota pidetään laajana, mutta vaikeasti lähestyttävänä. Nykytilasta huolimatta, yhteistyön mahdollisuuksia ja potentiaalia korostettiin, ja kaikki empirian yritykset suosittelivatkin yritys yhteistyön kehittämistä tulevaisuudessa. Työnantajabrändäyksen ja yritys yhteistyön kehittäminen ei kuitenkaan osoittautunut yksinkertaiseksi, vaan kehitykselle nähtiin hidasteita. Nämä haasteet muodostuivat pääasiassa tulosten mittaamisen ongelmista, yhteistyön laadun varmistuksen ongelmista, yliopiston ja yritysten resurssien puutteesta, viestinnän ja kommunikaation haasteista sekä TSE:n palvelutarjonnan selkeydestä. Haasteiden ratkaisu mahdollistaa

työnantajabrändäystä tukevan yritysysteistyön kehittämisen ja siten opiskelijoille suunnatun työnantajabrändäyksen edellytysten kasvattamisen.

Tutkielman empiriasta selvisi myös, että työnantajabrändäyksen merkitys on kasvanut erityisesti 2010-luvun vaihteen jälkeen, ja sen merkitys tulee mitä todennäköisimmin kasvamaan yliopistoille, yrityksille sekä opiskelijoille myös tulevaisuudessa. Sisäisen työnantajabrändäyksen keinot tai ennemminkin sen aiheuttama WOM havaittiin merkittävimmäksi opiskelijoille suunnatuksi työnantajabrändäyksen keinoiksi. Tutkielma oli kuitenkin rajattu käsittelemään ulkoista työnantajabrändäystä, jolloin WOMin läheisempää tarkastelua suositeltiin jatkotutkimusehdotuksissa. Ulkoisen työnantajabrändäyksen osalta, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen keinot havaittiin merkittävimmäksi markkinointiviestinnän keinoksi. Yleisellä tunnettuutta kasvattavalla markkinoinnilla nähtiin olevan työnantajabrändäystä tukeva tarkoitus. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa saatiin vastaus tutkielman tarkoitukseen, minkä lisäksi pystyttiin muodostamaan potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.

LÄHTEET

- Agrawal, R. K. – Swaroop, P. (2009) Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision: The Journal of Business Perspective*, Vol. 13 (3), 41–49.
- Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3), 185–206.
- Arachchige, B. J. H. – Robertson, A. (2011) Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding. *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 8 (3), 25–46.
- Arvioi organisaatiosi. Great Place to Work Institute. <<http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus>>, haettu 17.11.2014.
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501–517.
- Barrow, S. – Mosley, R. (2005) *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2. uud. p. Wiley, Hoboken, NJ.
- Barrow, S. (2007) The future of employer branding and HR? Teoksessa: *Employer Branding: The latest fad or the future for HR?* Toim. Chartered Institute of Personnel and Development, 12–14. CIPD, London.
- Barrow, S. (2008) Brand new view. *People Management*, Vol. 14 (4), 7.
- Basu, S. (2011) Brand ambassadors for campus hiring. *Human Capital*, Vol. 15 (6), 68–69.
- Bersin, J. (2014) Why Companies Fail To Engage Today's Workforce: The Overwhelmed Employee. Forbes. <<http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/03/15/why-companies-fail-to-engage-todays-workforce-the-overwhelmed-employee/>>, haettu 16.3.2014.
- Berthon, P. – Ewing, M. – Hah, L. L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol 24 (2), 151–172.
- Bucuța, A. (2015) A Review of the Specific Characteristics of the Generation Y Consumer. Presented at the International Conference “Marketing – from information to decision” 8th Edition 2015, Cluj-Napoca, Romania
- Chakhovich, T. (2017) Kevätlukukauden 2017 luentokurssi YSM ”Tutkimusprosessi ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät”. Luentokalvot. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Chambers, E. G. – Foulon M. – Handfield-Jones, H. – Hankin, S. M. – Michaels, E. G., III (1998) The war for talent. *The McKinsey Quarterly* 3, 44–57.

- Crabtree, S. (2013) Worldwide, 13% of Employees are engaged at work. Gallup. <<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>>, haettu 16.3.2014.
- Dahlén M. – Lange F. – Smith T. (2010) *Marketing communications*. Wiley, Chichester.
- Dam, N., van (2006) Building an employer brand through investments in learning. *Chief Learning Officer*, Vol. 5 (6), 13.
- Das, T. V. – Rao, H. P. (2012) Employer Brand in India: A Strategic HR Tool for Competitive Advantage. *Advances in Management*, Vol. 5 (1), 23–27.
- Dell, D. – Ainspan, N. – Bodenber, T. – Troy, K. – Hickey, J. (2001) *Engaging Employees Through Your Brand*. The Conference Board, New York.
- Duffy, B. (2010) Rethinking employer brands. *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, Vol. 5 (5), 10–15.
- Edwards, M. E. (2010) An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol. 39 (1), 5–23.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, UK.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Europe's Ideal Employers – Business 2013. Universum Group AB. <<http://universumglobal.com/rankings/europe/student/2013/business/>>, haettu 17.11.2014.
- Finland's Ideal Employers – Business/Commerce 2013. Universum Group AB. <<http://universumglobal.com/rankings/finland/student/2013/business-commerce/>>, haettu 17.11.2014.
- Foster, C. – Punjaisri, K. – Cheng, R. (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 (6), 401–409.
- Franca, V. – Pahor, M. (2012) The strenght of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, Vol. 3 (1), 78–122.
- Gaddam, S. (2008) Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *The Icfai Journal of Soft Skills*, Vol. 2 (1), 45–55.
- Gandossy, R. – Kao, T. (2004) Talent wars: Out of mind, out of practice. *Human Resource Planning*, Vol. 27 (4), 15–19.
- Global recruiting trends 2017* (2017) Report. LinkedIn.

- Hakala, U. (2013) Kevätlukukauden 2013 luentokurssi MA5 ”Markkinointiviestintä”. Luentokalvot. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hunt, S. – Landry, R. (2005) The importance of employer branding. *Benefits Canada; Supplement Future*, Vol. 29, 33–36.
- Ind, N. (1997) *The Corporate Brand*. Macmillan Press Ltd, Basingstoke.
- Kapoor, C. – Solomon, N. (2011) Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide hospitality and tourism themes*, Vol. 3 (4), 308–318.
- Kapferer J-N. (2008) *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page, London.
- Kawakami, T. – Kishiya, K. – Parry, M. E. (2013) Personal Word of Mouth, Virtual Word of Mouth, and Innovation Use. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30 (1), 17–30.
- Keller, K. L. – Lehmann, D. R. (2006) Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, Vol. 25 (6), 740–759.
- Knox, S. – Freeman, C. (2006) Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, (7/8) 695–716.
- Käyhkö, A. (2014) Sähköpostivastaus 11.3.2014.
- Lazarevic, V. (2011) Encouraging brand loyalty in fickle generation Y consumers. *Young consumers*, Vol 13 (1), 45–61.
- Leeuwen, B., van – Pieters, J. – Crawford, T. – Crawford, P. (2005) Building Philips’ employer brand from the inside out. *Strategic HR Review*, Vol. 4 (4), 16–19.
- Lievens, F. – Highhouse, s. (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56 (1), 75–102.
- Mandhanya, Y. – Shah, M. (2010) Employer branding – a tool for talent management. *Global Management Review*, Vol. 4 (2), 43–48.
- Minchington, B. – Thorne, K. (2007) Why brand matters. *Human Capital Magazine* 5.9, 32–34.
- Minchington, B. (2010) Why would someone want to work for you? *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, Vol. 5 (8), 10–14.

- Minchington, B. (2011) Build your employer brand. HR Future Magazine. <<http://brettminchington.com/free-resources/strategy/116-employer-brand-management.html>>, haettu 17.11.2014.
- Minchington, B. (2014) 2014 Employer Branding Global Trends Study Report. Employer Brand International. <<http://www.brettminchington.com/thinking/12-research/152-2014-employer-branding-global-trends-study.html>>, haettu 17.11.2014.
- Moroko, L. – Uncles, M. D. (2008) Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, Vol. 16 (3), 160–175.
- Moroko, L. – Uncles, M. D. (2009) Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, Vol. 17 (3), 181–196.
- Mosley, R. W. (2007) Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (2), 123–134.
- Mosley, R. (2015) CEOs need to pay attention to employer branding. Harvard business review. <<https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding/>>, haettu 22.5.2017
- Mosley, R. (2016) How the best global employers convince workers to join and stay. Harvard business review. <<https://hbr.org/2016/10/how-the-best-global-employers-convince-workers-to-join-and-stay/>>, haettu 19.5.2017
- Mossevelde, C., van (2014) What Is Employer Branding. Universum Global. <<http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>>, haettu 17.11.2014.
- Nolan, K. P. – Gohlke, M. – Gilmore, J. – Rosiello, R. (2013) Examining how corporations use online job ads to communicate employer brand image information. *Corporate Reputation Review*, Vol. 16 (4), 300–312.
- Northeastern University (2016) Qualitative Research Methods Overview. <<http://www.ccs.neu.edu/course/is4800sp12/resources/qualmethods.pdf>>, haettu 23.11.2016
- Pine, B. J., II – Gilmore, J. H. (1998) Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (4) 97–105.
- Puusa, A. (2011) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., Johtamistaidon opisto, Turku.
- Robertson, A. – Khatibi, A. (2012) By design or by default: Creating the employer identity. *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 9 (4), 31–47.
- Rossmann, R. (2000) Differentiate for competition's sake. *Utility Business* toukokuu 2000, S13–S15.

- Sehgal, K. – Malati, N. (2013) Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 10 (1), 51–65.
- Schultz, D.E. – Barnes, B.E. – Schultz, H.F. – Azzaro, M. (2015) *Building Customer-brand Relationships*. Routledge, London.
- Smith, P. R. – Taylor, J. (2004) *Marketing Communications. An Integrated Approach*. 4. Uud. P. Kogan Page, London.
- Srivastava, P. – Bhatnagar, J. (2010) Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, Vol. 14 (1/2), 25–34.
- Symes, L. – Wallace, P. (2010) Reselling the dream employer brand. *Recruiter* 15.9.2010, 21.
- Tuccillo, J. A. (2002) *New Business Models for a New Economy: Remaking the Four Businesses of Real Estate*. Dearborn Real Estate Education, Chicago, IL.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turun kauppakorkeakoulu (2017) Turun kauppakorkeakoulun strategia 2020. <<https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/tietoa/strategia/Sivut/home.aspx>>, haettu 9.5.2017
- Tutkija A (2017) Puhelinkeskustelu 18.5.2017
- U.S. Conformity Assessment System: 3Rd Party Conformity Assessment . American National Standards Institute. <http://www.standardsportal.org/usa_en/conformity_assessment/3party_conformity_assessment.aspx>, haettu 17.11.2014.
- Universum talent research 2017* (2017) Partner report: University of Turku, Finnish edition, Studets, Business. Universum
- Uratie-työnantajamielikuvatutkimus* (2013) Alkuperäisestä tutkimuksesta muodostettu, Turun kauppatieteiden ylioppilaat ry:lle lähetetty, esitys suomalaisista työnantajamielikuvista. Talentum Media Oy:n toimeksiannosta Kuulas Millward Brown, Helsinki.
- Vahe, R (2014) Työnantajabrändäys: Hyvän työnantajamielikuvan rakentamisen ominaispiirteet. Kandidaatintutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Vahe, R. (2016) Tutkielmaa edeltänyt suullinen selvitys työnantajabrändäyksen ja yritysyhteistyön merkityksestä. Keskustelut käytiin Turun kauppakorkeakoulun dekaanin, TSE:n opiskelijoista muodostuvan ryhmän ja kahden eri yrityksen edustajan kanssa.

- Vaijayanthi, P. – Roy, R. – Shreenivasan, K. A. – Srivathsan, J. (2011) Employer branding as an antecedent to organisation commitment: An empirical study. *International Journal of Global Business*, Vol. 4 (2), 91–106.
- Wilden, R. – Gudergan, S. – Lings, I. (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 (1/2), 56–73.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelukysymykset yliopiston edustajille

Rakenne:

- = Teema
 - = Kysymys
 - = Jatko/apukysymys
 - =Jatko/apukysymys

Teemahaastattelukysymykset:

- Alustus
 - ”Toimen kuvaus”
 - Miten määrittelisit työnantajabrändäyksen käsitteen?
 - Miten määrittelisit yritysysteistyön käsitteen?
- Nykytila
 - Millainen merkitys yritysysteistyöllä on TSE:lle tällä hetkellä?
 - Näkyykö yritysten työnantajabrändien strateginen rakentaminen TSE:llä? Ja jos, niin miten? (Esim. Yhteydenotot yrityksistä)
 - Onko viime vuosien aikana ollut havaittavissa muutoksia?
 - Millaisia mahdollisuuksia yrityksillä on rakentaa työnantajabrändiään opiskelijoille?
 - Millaisena koet TSE:n nykyisen yhteistyömahdollisuusportfolion?
 - Kuinka aktiivisesti yritysysteistyömahdollisuuksia hyödynnetään / etsitään?
 - Kuka on vastuussa toiminnasta?
 - Millaisia yritysysteistyömuotoja erityisesti etsitään?
 - Onko laitoksien/kohderyhmäopiskelijoiden välillä eroja?
 - Eroavatko yhteistyömahdollisuudet ja toiveet yhteistyölle TSE:n sisällä?
 - Millaisia yritysysteistyömuotoja suositaan?
 - Mitkä keinot ovat osoittautuneet hyväiksi?
 - Mitkä keinot ovat osoittautuneet huonoiksi?
 - Mitkä ovat TSE:n tavoitteet yritysysteistyön osalta?
 - Mitkä ovat tavoitteet lyhyellä tähtämellä?
 - Mitkä ovat tavoitteet pitkällä tähtämellä?

- Millaisia selkeitä tuloksia yritysyhteistyötoimenpiteistä on ollut havaittavissa?
 - Oletteko havainneet suoraa hyötyä yrityksille? Entä opiskelijoille? Entä TSE:lle?
- Kehitys tulevaisuus
 - Miten näet työnantajabrändäystrendien ja yritysyhteistyömahdollisuuksien kehittyvän tulevaisuudessa
 - Yleisesti?
 - Erityisesti TSE:llä?
- Haasteet
 - Mitkä asiat näkisit suurimmiksi haasteiksi yritysyhteistyölle?
 - Mitkä asiat näkisit suurimmiksi haasteiksi yritysten työnantajabrändin kehittymiselle – opiskelijoiden näkökulmasta?
- Turun kauppakorkeakoulu
 - Millaisena näet Turun kauppakorkeakoulun aseman Suomessa?
 - Millaisina/miten potentiaalisina työntekijöinä näet TSE:stä valmistuneet opiskelijat?
 - Mitä erityisvahvuuksia TSE:stä valmistuneilla on?
- Yritykset
 - Vapaa palaute yrityksille / toiveita yritysyhteistyön kehittämiseksi?

LIITE 2: Teemahaastattelukysymykset yrityksille

Rakenne:

- = Teema
 - = Kysymys
 - = Jatko/apukysymys

Teemahaastattelukysymykset:

- Alustus
 - ”Yrityksen ja toimialan kuvaus”
 - Miten määrittelette työnantajabrändäyksen käsitteen?
- Nykytila
 - Millainen merkitys työnantajabrändäyksellä on yrityksessänne?
 - Miten olette varautuneet ilmiöön ja sen suosion kasvuun?
 - Millaiseksi koette nykyisen työnantajabrändinne?
 - Kuinka aktiivisesti rakennatte työnantajabrändiänne?
 - Kuka on vastuussa toiminnasta?
 - Mille kohderyhmille teette työnantajabrändäystä?
 - Onko kohderyhmien välillä prioriteetteja?
 - Eroavatko kohderyhmille tehdyt toimenpiteet suuresti, ja jos niin miten?
 - Eroavatko opiskelijoille tehdyt aktiviteetit/toimet oppilaitosten välillä?
 - Millä keinoin rakennatte työnantajabrändiänne?
 - Mitkä keinot ovat osoittautuneet hyväiksi?
 - Mitkä keinot ovat osoittautuneet huonoiksi?
 - Mitkä ovat tavoitteenne työnantajabrändäyksen osalta?
 - Mitkä ovat tavoitteet lyhyellä tähtämellä?
 - Mitkä ovat tavoitteet pitkällä tähtämellä?
 - Onko opiskelijakohderyhmälle erityistavoitteita?
 - Millaisia tuloksia olette saaneet työnantajabrändäyksestänne?
 - Oletteko havainneet suoraa hyötyä?
 - Miten mittaatte ja arvioitte työnantajabrändäyksenne tuloksia?
 - Kuinka paljon painoarvoa mielipidemittaukset, kuten ”Vuoden yritys” ja Universumin järjestämä ”Employer Ranking” saavat?
- Kehitys tulevaisuudessa
 - Miten näette työnantajabrändäystrendien kehittyvän tulevaisuudessa yleisesti ja yrityksessänne?

- Haasteet
 - Mitkä ovat kokemustenne mukaan suurimmat haasteet työnantajabrändäystyölle?
 - Kuinka suurena haasteena koette alati kasvavan ”hijacked median*” ilmiön?
 - * Yrityksen edustama positiivinen sanoma otetaan kuvainnollisesti ”panttivangiksi” esimerkiksi Facebookissa negatiivisella kokemuksella; yksittäisten työntekijöiden kokemukset, niistä turhautumiset ja mahdolliset näiden kokemusten jakamiset sosiaalisessa mediassa
- Turun kauppakorkeakoulu
 - Millaisena näet Turun kauppakorkeakoulun aseman Suomessa?
 - Millaisina/miten potentiaalisina työntekijöinä näet TuKKK:sta valmistautuneet opiskelijat?
 - Mitä erityisvahvuuksia TuKKK:sta valmistuneilla on?
 - ”Vapaa palaute TuKKK:lle”

LIITE 3: Ryhmähaastattelukysymykset opiskelijoille

Rakenne:

- = Teema
 - = Kysymys
 - = Jatko/apukysymys
 - =Jatko/apukysymys

Ryhmälle suunnatut teemahaastattelukysymykset:

- Alustus
 - ”Nopea kuvaus opiskelijastatuksesta”; (Vuosikurssi, pääaine)
 - Miten määrittelisitte työntajabrändäyksen käsitteen?
 - Miten määrittelisitte yritysysteistyön käsitteen?
- Nykytila
 - Näkyvätkö yritykset TSE:n arjessa?
 - Näkykö yritysten työntajabrändien strateginen rakentaminen TSE:llä? Ja jos, niin miten?
 - Onko viime vuosien aikana ollut havaittavissa muutoksia?
 - Millaisina näette yritysten mahdollisuudet rakentaa työntajabrändiään TSE:llä?
 - Kuinka aktiivista yleinen yritysysteistyö / yritysten mukanaolo mielestänne on?
 - Onko oppiaineiden välillä eroja?
 - Millaiset yritysysteistyömuodot näette tehokkaina työntajabrändin kehittäjinä?
 - Mitkä kokemanne työntajabrändäyksen keinot ovat osoittautuneet hyväksi?
 - Mitkä asiat vaikuttavat yrityksestä muodostuvaan työntajamielikuvaan positiivisesti?
 - Mitä asioita arvostatte eniten työntajassa?
 - Miten muodostatte työnhakupäätöksenne tällä hetkellä?
 - Onko pääaineiden / suuntautumisen välillä eroja?
 - Millaiset yhteistyömuodot näette tehottomina edistämään työntajakuva?
 - Mitkä kokemanne työntajabrändäyksen keinot ovat osoittautuneet huonoiksi?
 - Mitkä yrityksen tekemät tai tekemättä jättämät asiat vaikuttavat mielestänne negatiivisesti muodostuneeseen mielikuvaan?
 - Onko pääaineiden / suuntautumisen välillä eroja?

- Onko yritys yhteistyö- ja työnantajabrändäystoimilla ollut suoria vaikutuksia mielipiteisiinne yrityksistä?
 - Oletteko havainneet suoraa hyötyä/haittaa yrityksille? Entä itsellenne? Entä TSE:lle?
- Kehitys tulevaisuudessa
 - Miten näette työnantajabrändäystrendien vaikuttavan työnhakupäätöksiinne tulevaisuudessa?
 - Koetteko ihannetyönantajaa koskevien prioriteettienne muutoksen mahdollisena lähiaikoina?
- Haasteet
 - Mitkä asiat näkisitte suurimmiksi haasteiksi yritys yhteistyölle TSE:n ja yritysten välillä?
 - Mitkä asiat vaikeuttavat tai hankaloittavat yritysten työnantajabrändin rakentumista TSE:llä
- Turun kauppakorkeakoulu
 - Millaisena näet Turun kauppakorkeakoulun aseman Suomessa?
 - Mitä erityisvahvuuksia TSE:stä valmistuneilla on?
 - Vapaa palaute TSE:lle
 - Onko toiveita yritys yhteistyön kehittämiseksi?
- Yritykset
 - Mitä mielipiteitä teillä herää seuraavista yrityksistä, erityisesti työnantajanäkökulmasta:
 - Cloetta
 - PwC
 - Accenture
 - Unilever
 - Vapaa palaute yrityksille
 - Onko toiveita yritys yhteistyön ja työnantajabrändäystyön kehittämiseksi?