



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tomi Rytönen

Vähittäiskaupan alan työntantajamielikuvatyo nuorten tavoittamiseksi

Ammatillisten oppilaitosten roolin tarkastelu teemojen edistamisessä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteet
Pro gradu -tutkielman suunnitelma
Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tomi Rytönen		
Tutkielman nimi:	Vähittäiskaupan alan työnantajamielikuvatyö nuorten tavoittamiseksi : Ammatillisten oppilaitosten roolin tarkastelu teemojen edistämässä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	112

TIIVISTELMÄ:

Kaupan ala on Suomessa suurin yksityisen sektorin työllistäjä. Ala työllistää kaikista aloista eniten nuoria, sillä jopa joka viides alle 25-vuotiaista työssäkäyvistä nuorista työskentelee kaupan alalla. Toimialan houkuttelevuuteen nuorten silmissä liittyy erilaisia haasteita. Suuresta nuorten työntekijöiden määrästä huolimatta kaupan ala näyttyy kuitenkin nuorille useimmiten työuralla tilapäisenä, sillä työskentely on usein vain kausittaista tai osa-aikaista. Tärkeänä osana kaupan alan työnantajamielikuvatyötä on yhteistyö ammatillisten oppilaitosten kanssa. Viime vuosina puolestaan ammatillisen koulutuksen työelämälähtöisyys on korostunut, minkä vuoksi yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten välille on haluttu tiivistää, sekä opiskelijoita on haluttu ohjata yhä nopeammin kohti työelämää.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostettiin työnantajamielikuvatyön ja vähittäiskaupan ammatillisen koulutuksen työelämäyhteistyön aiemman tutkimuksen kautta. Keskeisenä teorianä käytettiin signaaliteoriaa, jonka kautta yritysten toiminnassa esiintyviä työnantajamielikuvan signaaleja tarkasteltiin. Tutkielmassa haastateltiin työnantajamielikuvatyöstä ja oppilaitosyhteistyöstä vastaavia henkilöitä vähittäiskaupan yrityksistä sen osalta, millaista työnantajamielikuvatyötä heillä tehdään nuorten tavoittamiseksi. Tämän lisäksi haastateltiin kaupan alan ammatillisen koulutuksen edustajia oppilaitosyhteistyöstä vähittäiskaupan yritysten kanssa. Tutkielmassa pyrittiin tunnistamaan lisäksi, millaisia haasteita nuorten tavoittamisessa osapuolet näkevät vähittäiskaupan alalla. Tuloksia analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla luokittelemalla tulokset keskeisimmiksi tunnistettuihin teemoihin.

Tutkielman johtopäätöksenä esitettiin, että vähittäiskaupan alan yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö on merkittävässä osassa työnantajamielikuvatyön edistämässä ja nuorten tavoittamisessa. Vähittäiskaupan toimialan haasteet kuitenkin tuovat huomattavia esteitä yritysten työnantajamielikuvatyölle ja oppilaitosyhteistyölle. Yritysten työnantajamielikuvatyössä korostuvat brändin merkitys, aitouden ja samaistuttavuuden näkyminen viestinnässä sekä urapolkujen esittäminen. Urapolkujen merkitys nähtiin kuitenkin ristiriitaisena, sillä nuoret halua välttämättä sitoutua työnantajien määrittämiin urapolkuihin. Oppilaitosyhteistyön osalta keskeisimpinä yhteistyön toimenpiteinä työnantajamielikuvatyön näkökulmasta koettiin opiskelijoiden harjoittelujaksot, oppilaitosten rekrytointitapahtumat sekä erityisesti toimenpiteet, joiden kautta yritykset pääsevät osaksi nuorten arkea. Yritysten myymäläpäälliköiden ja oppilaitosten opettajien yhteistyö sekä oppilaitoksen alumnien hyödyntäminen ovat keskeisiä työnantajamielikuvatyön vahvistamisessa. Puolestaan työnantajamielikuvatyötä nuorten tavoittamiseksi haastavat toimialan heikko mielikuva, runsas osa-aikaisuus, rajalliset kehittymismahdollisuudet urapolkujen osalta, kaupan alan rooli ensimmäisenä työpaikkana sekä oppilaitosten kokemat rajalliset vaikutusmahdollisuudet.

AVAINSANAT: vähittäiskauppa, työnantajamielikuva, ammatillinen koulutus, nuoret

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman rakenne ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	9
2	Työnantajamielikuvatyö	12
2.1	Ulkoinen työnantajamielikuva	12
2.2	Työnantajamielikuvatyö nuorten tavoittamiseksi	14
2.3	Ulkoisen työnantajamielikuvan kehittäminen	18
2.4	Signaaliteoria työnantajamielikuvatyössä	22
2.5	Työnantajamielikuvan signaalien kategorisointi	26
3	Vähittäiskaupan ala ja ammatillinen koulutus Suomessa	29
3.1	Vähittäiskaupan ala Suomessa	29
3.2	Vähittäiskaupan ammatillinen koulutus	32
3.3	Nuoret ja opiskelijat vähittäiskaupan alalla	33
3.4	Yhteistyö oppilaitosten ja vähittäiskaupan yritysten välillä	37
4	Tutkielman metodologia	40
4.1	Tutkimusmenetelmä	40
4.2	Aineiston kerääminen	41
4.3	Tutkielman analyysimenetelmät	47
4.4	Aineiston luotettavuuden arviointi	49
5	Tulokset	52
5.1	Miten vähittäiskaupan yritykset pyrkivät tavoittamaan 15–19-vuotiaita nuoria työnantajamielikuvatyöllä?	54
5.1.1	Urapolkujen rakentaminen	54
5.1.2	Taitojen ja osaamisvaatimusten korostaminen	59
5.1.3	Arkisen ja samaistuttavan viestinnän toteuttaminen	61
5.1.4	Työyhteisön ja kulttuurin näkyminen	63
5.1.5	Yhteiskunnallisten teemojen viestiminen	67

5.2	Miten oppilaitosyhteistyö edistää nuorten tavoittamista vähittäiskaupan alalla?	71
5.2.1	Tiiviiden kumppanuuksien muodostaminen	71
5.2.2	Rekrytointitapahtumat nuorten tavoittamisessa	72
5.2.3	Käytäntöjen muodostaminen nuorten kohtaamiseen	74
5.2.4	Yhteistyön kautta nuorten arkeen pääseminen	74
5.2.5	Harjoittelun kautta tehtävä nuorten sitouttaminen	76
5.2.6	Yhteistyöhön osallistuvien ihmisten roolin korostaminen	77
5.3	Millaisia haasteita vähittäiskaupan alalla on nuorten tavoittamisessa?	79
5.3.1	Toimialan haasteiden tunnistaminen	79
6	Johtopäätökset	86
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu	86
6.1.1	Miten vähittäiskaupan yritykset pyrkivät tavoittamaan 15–19-vuotiaita nuoria työntantajamielikuvatyöllä?	86
6.1.2	Miten oppilaitosyhteistyö edistää nuorten tavoittamista vähittäiskaupan alalla?	92
6.1.3	Millaisia haasteita vähittäiskaupan alalla on nuorten tavoittamisessa?	95
6.2	Käytännön ehdotukset toiminnan kehittämiseen	98
6.3	Tutkimuksen rajallisuus ja jatkotutkimusehdotukset	100
6.4	Johtopäätös	102
	Lähteet	104

Kuviot

Kuvio 1 Työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä (Backhaus & Tikoo, 2004).	13
Kuvio 2 Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat brändipääoman tekijät (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).	24
Kuvio 3 Vähittäiskaupan alan toimijoiden liikevaihdon jakautuminen, tilastovuosi 2022 (Kaupan liitto, n.d. -b)	29
Kuvio 4 Tutkielman haastatteluiden ja analysoinnin eteneminen	45
Kuvio 5 Tutkielman tulosten luokittelu tutkimuskysymyksittäin	53
Kuvio 6 Vähittäiskaupan yritysten työnantajamielikuvatyon signaalit Cablen ja Turbanin (2001) työnhakijoiden työnantajatiedon mallia mukaillen	87

1 Johdanto

Kaupan ala on Suomessa suurin yksityisen sektorin työllistäjä. Tämän lisäksi ala työllistää kaikista aloista eniten nuoria. Jopa joka viides alle 25-vuotiaista työssäkävivistä nuorista työskentelee juuri kaupan alalla. (Kaupan liitto, n.d. -a). Suuresta nuorten työntekijöiden määrästä huolimatta kaupan ala näyttyy kuitenkin nuorille useimmiten työuralla tilapäisenä, sillä työskentely on usein vain kausittaista tai osa-aikaista (Mikkela, 2013). Eri-tyisesti osaavien uusien työntekijöiden saaminen ja heidän pysyvyytensä varmistaminen kaupan alan työssä on haastavaa. Kaupan alan työntekijöistä yli puolet työskentelee vähittäiskaupan tehtävissä. Vähittäiskaupalla tarkoitetaan tuotteiden myymistä loppukäyttäjille eli kuluttajille. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021). Tärkeänä osana kaupan alan työnantajamielikuvatyötä nähdään yhteistyö ammatillisten oppilaitosten kanssa. Viime vuosina puolestaan ammatillisen koulutuksen työelämälähtöisyys on korostunut, minkä vuoksi yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten välille on haluttu tiivistää (Opetushallitus, 2020) sekä vuonna 2018 voimaan tulleen reformin eli laajan uudistuksen myötä opiskelijoita on haluttu ohjata yhä nopeammin kohti työelämää. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017).

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, millä tavoin vähittäiskaupan alalla tehdään työnantajamielikuvatyötä 15–19-vuotiaiden nuorten kiinnostuksen herättämiseksi alaa kohtaan. Lisäksi tutkitaan, mikä on ammatillisten oppilaitosten rooli työnantajamielikuvan teemojen edistämässä nuorten tavoittamiseksi. Tutkielma yhdistää nämä kaksi näkökulmaa toisiinsa ja pyrkii tarkastelemaan tavoitteiden ja toimenpiteiden yhteensopivuutta. Osana tutkielmaa pyritään myös tunnistamaan, millaisia haasteita nuorten tavoittamiseen liittyy vähittäiskaupan alalla.

Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu työnantajamielikuvatyön ja ammatillisen koulutuksen työelämäyhteistyön aiemmin tehtyyn tutkimukseen. Lisäksi tutkielmassa hyödynnetään signaaliteoriaa, joka auttaa ymmärtämään, millaisilla viestinnällisillä keinoilla ja toimenpiteillä yritykset pyrkivät vaikuttamaan nuorille syntyviin mielikuviin kaupan alasta. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Tutkielmassa

aineistoa kerätään haastattelemalla vähittäiskaupan yritysten työnantajamielikuvatyöstä vastaavia henkilöitä. Haastattelukysymysten laadinnassa hyödynnetään Vuorisen (2013, s. 191–194) työnantajamielikuvan kehittämisen viisivaiheista prosessia. Lisäksi tutkielmassa haastatellaan myös kaupan alan ammatillisen koulutuksen työelämäyhteistyöstä vastaavia henkilöitä. Näin pyritään saamaan kokonaiskuva siitä, kuinka oppilaitosyhteistyöllä voidaan edistää työnantajamielikuvatyön teemoja. Tutkimuksen lopputuloksena pyritään tuomaan esille konkreettisia suosituksia, joiden avulla vähittäiskaupan alan yritykset ja oppilaitokset voivat kehittää yhteistyötään, sekä saavat nuoret kiinnostumaan alalla työskentelystä ja jäämään alalle töihin myös pidemmäksi ajaksi.

Työnantajamielikuvatyötä on käsitelty tutkimuksissa jo aiemmin laajasti nuorten tavoittamisen näkökulmista. Oltramari ym. (2019) ovat käsitelleet tutkimuksessaan työnantajamielikuvatyön vaikutuksia ja merkitystä nuorten uravalintoihin. Lisäksi Chițu (2020) toi esille tutkimuksessaan työnantajamielikuvan merkitystä nuorten osaajien rekrytoinnissa. Puolestaan ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden työelämään siirtymiseen ja yhteistyöhön työelämän kanssa liittyviä tutkimuksia on tehty useita. Olofsson ja Panic (2024) ovat tutkineet tuoreessa tutkimuksessaan ammatillisen koulutuksen suorittaneiden siirtymistä työelämään. Myös Findeisen ym. (2022) ja Ågren (2024) ovat käsitelleet ammatin opiskelevien työelämään siirtymisen näkökulmia ja todenneet esimerkiksi harjoittelujaksojen ja asenteen merkityksen suureksi. Yhteistyön kehittämistä ammatillisten oppilaitosten ja yritysten välillä on tutkittu erikseen Hiimin (2023) sekä Wangin (2023) toimesta. Yritysten työnantajamielikuvatyöstä nuorten tavoittamiseksi ja ammatillisten oppilaitosten kanssa tehtävän yhteistyön yhteensovittamisesta tutkimustietoa ei kuitenkaan löydy vielä merkittävästi. Näiden kahden teeman yhdistämisellä tutkielma tarjoaa uudenlaisen katsauksen siihen, kuinka yritysten tekemää työnantajamielikuvatyötä voidaan yhdistää laadukkaammin ammatillisten oppilaitosten kanssa tehtävään yhteistyöhön, jotta nuoret saadaan kiinnostumaan alalla työskentelystä.

Vaikka kaupan ala työllistää tällä hetkellä runsaasti työntekijöitä, ja on Suomessa suurin nuoria työllistävä toimiala, osaavan työvoiman saaminen alalle sekä työntekijöiden

pitäminen alalla on haasteellista. Yli puolet vähittäiskaupan toimijoista on kokenut Kaupan liiton vuonna 2023 tekemän selvityksen mukaan osaavan työvoiman rekrytoimisen haasteelliseksi. On myös ennakoitu, että yli 80 prosenttia uuden työvoiman tarpeesta kaupan alalla kohdistuu juuri ammatillista koulutusta vastaaviin tehtäviin. (Kaupan liitto, 2023). Tämä tekee kaupan alan yritysten ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyön tarkastelusta relevantin teeman, jotta yhteistyön kautta voitaisiin vastata toimialan haasteisiin laajemmin.

Tutkimuksen kautta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää käytännön tasolla yritysten ja oppilaitosten välisen yhteistyön kehittämisessä, mutta se tarjoaa myös laajemmin toimialakohtaista tilannekuvaa teemoista. Tutkielma tarjoaa katsauksen vähittäiskaupan alan yritysten tekemästä työnantajamielikuvatyöstä erityisesti 15–19-vuotiaiden nuorten tavoittamiseksi vertaillen eri yritysten toimenpiteitä. Tutkielman ikäryhmän valinta perustuu Tilastokeskuksen kaupan alan ammatillisen peruskoulutuksen opiskelijoiden ikäjakamaan, minkä mukaan 15–19-vuotiaat ovat suurin ikäryhmä opiskelijoista (Suomen virallinen tilasto SVT, n.d.). Lisäksi tutkielman kautta tarkastellaan ammatillisen koulutuksen työelämäyhteistyön käytäntöjä, joiden samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia voidaan tunnistaa analyysimenetelmien avulla. Kun tutkielman kautta yhdistetään sekä vähittäiskaupan alan yritysten tekemä työnantajamielikuvatyö ja ammatillisten oppilaitosten työelämäyhteistyön käytännöt, voidaan tuoda lisäarvoa eri toimijoille näiden teemojen välisen vaikutusten tarkastelulla.

1.1 Tutkielman rakenne ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä johdantoluvussa pyritään muodostamaan yleiskuva tutkielman ajankohtaisuudesta, taustoista ja tavoitteista sekä rajauksista ja tutkimuskysymyksistä. Toinen ja kolmas luku ovat tutkielman teoriaosioita. Teoriaosioissa lähdetään liikkeelle määrittämällä niiden keskeisimmät käsitteet ja perehtymällä, millaista aiempaa tutkimustietoa aiheesta löytyy. Työnantajamielikuvatyön teoriaosuudessa tarkastellaan tutkimuksia ulkoisen työnantajamielikuvan näkökulmasta sekä työnantajamielikuvatyön merkityksestä organisaatiolle. Yhtenä hyödynnettävänä

teoriana tutkielmassa esitetään signaaliteoria. Kappaleen lopussa perehdytään vähittäiskaupan alan toimintaan työnantajamielikuvatyön osalta sekä esitellään työnantajamielikuvan kehittämisen toimintamalleja. Ammatillisen koulutuksen ja työelämäyhteistyön teoriaosuudessa puolestaan perehdytään ammatillisen koulutuksen muotoihin, kaupan alan ammatilliseen koulutukseen sekä työelämäyhteistyön muotoihin ja tavoitteisiin. Lopuksi teoriaosuudet sidotaan yhteen käsittelemällä kaupan alan yritysten ja kaupan alan ammatillisten oppilaitosten välistä yhteistyötä.

Neljännessä luvussa siirrytään kuvaamaan tutkielman toteutustapaa. Luvussa kuvataan tutkimuksen kohde, aineiston keräämisen menetelmät sekä tutkimusmenetelmä. Lisäksi perustellaan haastateltavien valitsemisen perusteet sekä tulosten analyysimenetelmä. Viides luku esittelee tutkielman haastatteluiden tulokset. Ensin tarkastellaan vähittäiskaupan yritysten tekemää työnantajamielikuvatyötä, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan oppilaitosyhteistyön roolia ja merkitystä nuorten tavoittamisessa. Lopuksi tuloksissa pyritään tunnistamaan, millaisia haasteita vähittäiskaupan alalla nähdään nuorten tavoittamisessa. Kuudennessa luvussa esitellään tutkielman johtopäätökset, laadun ja luotettavuuden tarkastelu sekä käytännön ehdotukset toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen lopuksi tuodaan esille jatkotutkimusehdotuksia aihepiiriin liittyen.

Tämän tutkielman tutkimuskysymyksiksi määritetään:

1. Miten vähittäiskaupan yritykset pyrkivät tavoittamaan 15–19-vuotiaita nuoria työnantajamielikuvatyöllä?
2. Miten oppilaitosyhteistyö edistää nuorten tavoittamista vähittäiskaupan alalla?
3. Millaisia haasteita vähittäiskaupan alalla on nuorten tavoittamisessa?

1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää vähittäiskaupan alalla tehtävää työnantajamielikuvatyötä sekä tarkastella ammatillisten oppilaitosten roolia työnantajamielikuvatyön teemojen vahvistamisessa. Osana tutkielmaa tavoitellaan, että voitaisiin myös tunnistaa työnantajamielikuvatyön haasteita nuorten tavoittamisessa. Tavoitteena on

tuottaa lopputuloksena ehdotuksia, joiden avulla molemmat tarkasteltavat osapuolet, niin vähittäiskaupan alan yritykset kuin ammatilliset oppilaitokset, voivat kehittää toimintaansa ja tehdä laadukkaampaa yhteistyötä.

Tämän tutkielman kohdalla tehdään rajauksia tarkasteltavan ikäryhmän, koulutusasteen ja koulutusalan osalta. Lisäksi myös työnantajamielikuvan käsitteen ollessa hyvin laaja, rajataan tutkielmaa sen osalta. Ikäryhmän puolesta tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan 15–19-vuotiaiden nuorten näkökulmaa, jotka ovat keskeisin kohderyhmä kaupallisen alan ammatillisessa peruskoulutuksessa ja kouluttautumassa ensimmäiseen ammattiinsa. (Suomen virallinen tilasto SVT, n.d.). Tutkimus tarkastelee, kuinka juuri tämän ikäryhmän edustajien kiinnostusta pyritään herättämään työnantajamielikuvatyön ja oppilaitosyhteistyön kautta. Koulutusasteen osalta tutkielmassa keskitytään toisen asteen ammatilliseen koulutukseen, jonka sisällä tutkielmaa rajataan koskemaan vain kaupallisen alan, liiketoiminnan perustutkinnon, koulutusta.

Työnantajamielikuvatyötä voidaan tehdä keskittymällä erilaisiin näkökulmiin. Maxwell ja Know (2009) jakavat työnantajamielikuvan kolmeen eri näkökulmaan, joita ovat ulkoinen näkökulma, sisäinen näkökulma sekä rakennettu ulkoinen näkökulma. Ulkoinen näkökulma keskittyy siihen, kuinka organisaation ulkopuoliset näkevät asiat. Sisäinen näkökulma puolestaan keskittyy omien työntekijöiden näkökulmiin, kun taas rakennettu ulkoinen näkökulma tarkastelee sitä, miten työntekijät kuvittelevat ulkopuolisten näkevän asiat. Tutkielmassa tarkastellaan toimenpiteitä, jotka liittyvät ulkoiseen työnantajamielikuvatyöhön erityisesti sen osalta, millaisia toimenpiteitä yritykset tekevät, jotta nuorten kiinnostus heräisi alaa kohtaan. Tutkielmassa ei käsitellä myöskään rekrytointi- tai hakijakokemusta, vaan kiinnostuksen herättämisestä kohderyhmässä ulkoisen työnantajamielikuvatyön näkökulmasta.

Tutkielman osalta kuitenkin huomioidaan myös rajoitteet sen osalta, että nuorten kiinnostuksen herättämistä vähittäiskaupan alaa kohtaan tarkastellaan vain työnantajamielikuvatyön sekä yritysten ja oppilaitosten yhteistyön kautta. Rajoitteena nähdään se

tekijä, että alueelliset eroavaisuudet toiminnassa saattavat olla suuria, minkä myötä tulosten hyödyntäminen valtakunnallisella tasolla voi olla haastavaa. Vähittäiskaupan yritykset ovat tyypillisesti valtakunnallisia ketjuja, mutta oppilaitokset toimivat puolestaan alueellisesti. Tämä pyritään huomioimaan siten, että oppilaitoshaastatteluihin pyritään saamaan ainakin yksi oppilaitos, jolla on toimintaa myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Toisena rajoitteena nähdään se, että tutkielman haastattelut pohjautuvat vain muutamien vähittäiskaupan toimialan suurimpien yritysten näkökulmiin, jonka myötä vastauksissa korostuvat näiden henkilöiden ja heidän edustamiensa yritysten subjektiiviset näkemykset vähittäiskaupan alasta.

2 Työnantajamielikuvatyö

Tutkielmassa työnantajamielikuvatyö on yksi keskeisimpiä käsitteitä. Tässä kappaleessa tarkastellaan työnantajamielikuvatyötä erityisesti ulkoisen työnantajamielikuvan näkökulmasta, minkä nähdään olevan tutkielman tutkimuskysymysten kannalta oleellinen näkökulma. Toisena tärkeänä teemana kappaleessa perehdytään, millaista aiempaa tutkimusta on tehty työnantajamielikuvatyöhön liittyen nuorten sekä nuoriin liittyviin sukupolvien, kuten milleniaalien tai opiskelijoiden, tavoittamisen osalta. Lopuksi kappaleessa perehdytään työnantajamielikuvan kehittämiseen ja esitellään signaaliteoriaa työnantajamielikuvatyön näkökulmasta.

2.1 Ulkoinen työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvatyön nähdään olevan yhdistelmä brändin markkinointia ja henkilöstöhallintoa. Sen kautta tavoitellaan toimenpiteitä, jotka vaikuttavat sekä nykyisiin että potentiaalsiin tuleviin työntekijöihin (Edwards, 2009). Jotta voidaan muodostaa kokonaiskuva työnantajamielikuvasta, on hyvä perehtyä myös tarkemmin brändin käsitteeseen. Brändi määritellään yhdistelmäksi nimeä, suunnittelua, symbolia, tuotetta ja palvelua, jotka erottavat sen muista toimialalla. Brändi on sarja markkinointiviestinnän toimenpiteitä, jotka luovat tietoisuutta ja tarjoaa ainutlaatuisen identiteetin ja maineen organisaatiolle. Brändi periaatteessa antaa signaaleja kohderyhmille toiminnastaan, joiden kautta sillä pyritään luomaan arvoa (Ur Rehman ym., 2019). Työnantajabrändäys soveltaa tätä käsitettä henkilöstöhallintoon, jossa brändätty tuote on ainutlaatuinen työkokemus, joka pyritään tarjoamaan nykyisille ja tuleville työntekijöille. Organisaatiot, jotka selkeyttävät ja hallitsevat huolellisesti luomalla ainutlaatuista työkokemusta, voivat luoda arvoa ja vaikutusvaltaa. Yksi keskeinen näkökulma työnantajabrändäyksessä on organisaation omien ominaispiirteiden tunnistaminen. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi organisaation keskeiset arvot ja ne periaatteet, jotka ohjaavat sen toimintaa kollektiivisena kokonaisuutena. (Edwards, 2009).

Ulkoisen työnantajamielikuvan vaikutuksista on saatu useita tutkimustuloksia esimerkiksi Edwardsin (2009) sekä Turbanin ja Greeningin (1997, s. 660) tutkimuksissa, jotka osoittavat, että potentiaaliset työntekijät ovat halukkaampia hakeutumaan töihin sellaisiin organisaatioihin, joilla on jo valmiiksi olemassa positiivinen maine työnantajana. Tässä kahtena keskeisenä näkökulmana on tuotu esille työnhakijan aiempi tuntemus organisaatiosta sekä ulkopuolisten tekemät arviot työpaikan maineesta. Tyypillisesti yritysten työnantajabrändiin ja työnantajamielikuvaan liittyvät suunnitelmat organisaatioissa sisältävät myös ulkoisia viestintäkampanjoita ja pyrkimystä lisätä potentiaalisten työntekijöiden tuntemusta työpaikasta ja sen maineesta. Ulkoisessa työnantajamielikuvatyössä houkuttelevuutta eivät määritä pelkästään liiketoiminnalliseen tulokseen liittyvät tekijät, vaan tutkimusten mukaan myös laaja joukko erilaisia sosiaalisen vastuun ominaisuuksia ja arvoja vaikuttaa siihen, kuinka korkealle työnhakijat arvottavat työnantajan. Esimerkiksi yrityksen pyrkimykset tehdä töitä hyvien yhteistyö- ja työntekijäsuhteiden eteen, ympäristöasioiden huomioiminen, tuotteiden laatu ja vähemmistöryhmien huomioimien ovat sellaisia tekijöitä, joihin panostaminen ja joista ulospäin viestiminen vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan.



Kuvio 1 Työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä (Backhaus & Tikoo, 2004).

Backhaus ja Tikoo (2004) esittelevät tutkimuksessaan viitekehyksen työnantajabrändäyksen osalta. Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 1) on suomennettu ja mukailtu versio heidän viitekehystään, johon on sisällytetty työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät, jotka johtavat työnantajan houkuttelevuuteen. Heidän tutkimuksessaan tuodaan esille brändin olevan yksi yritysten arvokkaimmista ominaisuuksista, jonka myötä brändin hallinta on avainasemassa toimintaa. Brändi on heidän mukaansa myös keskeisessä osassa, kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä erityisesti sen osalta, millaisia mielikuvia potentiaaliset

työntekijät liittävät yritykseen. Potentiaalisille työntekijöille muodostuu työnantajasta mielikuva ulkoisten tekijöiden kautta, joita ovat erilaiset arvot, uskomuksiin ja ominaisuuksiin sekä työsuhteen ehtoihin, palkkaukseen ja etuihin liitettävät asiat. Näiden myötä määräytyy myös työnantajan houkuttelevuus.

Työnantajamielikuvatyötä voi konkretisoida Vuorisen (2013, s. 191) mukaan siten, että käytännön tasolla kaikenlainen organisaation toiminta, kuten uutiset, viestintä, markkinointi, asiakaspalvelu, toimiala ja työntekijät, vaikuttavat työnantajamielikuvan syntymiseen. Vahvimman roolin työnantajamielikuvan syntymisessä ottaa kuitenkin henkilökohtaiset kokemukset organisaatiosta, kuten omat tai ystävien työntekijäkokemukset, asiakaskokemus tai yhteistyön tekeminen organisaation kanssa.

Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan organisaation johto voi hyödyntää työnantajamielikuvaa eräänlaisena sateenvarjona, jonka alle kootaan eri rekrytointiin ja työntekijöiden sitouttamiseen liittyvät aktiviteetit yhdeksi yhtenäiseksi henkilöstöstrategiaksi. Backhaus ja Tikoo korostavatkin yhtenäisen strategian etuja rekrytointiin, henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen sekä uranhallinnan osalta, verrattuna siihen, että nämä tehtäisiin yksittäisinä prosesseina. Tämä vahvistaa osaltaan myös Edwardsin (2009) tutkimuksen tuloksia sen osalta, että työnantajamielikuvatyössä tulisi huomioida laajasti erilaisia näkökulmia pelkkien liiketoiminnan voittojen ohella, kuten sosiaalisen vastuun näkökulmia. Sekä Edwards (2009) että Backhaus ja Tikoo (2004) tuovat esille työnantajamielikuvatyön kokonaisvaltaisuutta ja pitkäjänteisyyttä eri toimenpiteiden kautta, jotka johtavat työnantajan houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Heidän tutkimuksensa keskittyvät kuitenkin teorioiden ja toimenpiteiden tarkasteluun sen sijaan, että käsiteltäisiin esimerkiksi työnantajamielikuvatyön aikajanaa, eri osajien tavoittamista tai eri vaiheiden toimenpiteiden muotoutumista.

2.2 Työnantajamielikuvatyö nuorten tavoittamiseksi

Työnantajamielikuvatyötä nuorten tavoittamiseksi tarkastellaan aluksi laajemmalla näkökulmalla. Perehtymällä ensin työnantajamielikuvatyön vaikutuksista nuorten

uravalintoihin ja nuorten työnantajiin kohdistamiin odotuksiin ja arvoihin, voidaan siirtyä tarkastelemaan tarkemmin, millainen työnantajamielikuvatyo toimii nuorten tavoittamiseksi.

Nuoret pitävät Kimin ym. (2023) mukaan työuransa kannalta tärkeimpänä arvona itseohjautuvuutta ja korostavat työnantajan valinnassa myös arvoperusteisuutta. Heidän tutkimuksen mukaan lähes 80 prosenttia vastaajista koki selkeää positiivista suuntautumista sellaisia organisaatioita kohtaan, joissa mahdollistetaan vapautta ja autonomiaa. Heidän tutkimuksensa mukaan nuoret kokevat työuransa näkökulmasta, että he haluavat työnantajiltaan tilaa toteuttaa työtehtäviään itsenäisesti ja ovat valmiita ottamaan vastuuta oman uransa menestyksestä tai puolestaan epäonnistumisesta. Näiden lisäksi työssä arvostetaan joustavuutta esimerkiksi etätyöskentelyn ja työaikojen osalta sekä mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Yhtenä tärkeänä havaintona tutkimuksessa todetaan myös, että nuorten mukaan heidän urapolkunsa ei ole sellainen, jonka työnantaja määrittelee, vaan he haluavat tehdä sen itse. Negatiivisina puolina nuoret puolestaan pitävät sitä, mikäli he kokevat jumittuvansa tiettyyn paikkaan tai että eivät pääse urallaan eteenpäin. (Kim ym., 2023). Myös Jacksonin ym. (2023) tutkimuksessa tuodaan esille nuorten työntekijöiden arvostavan kehittymismahdollisuuksia työssään, mutta heidän tutkimuksessaan toisaalta nostetaan esille myös työn turvallisuutta, työn ja elämän tasapainoa sekä työstä nauttimista. Jackson ym. korostavat myös positiivista työkuultuuria.

Giraud ym. (2019) tuovat esille nuorten syitä valita ensimmäistä työpaikkaansa. Heidän tutkimuksensa mukaan nuorten valitessa ensimmäistä valmistumisen jälkeistä työpaikkaa, he pitävät tärkeimpänä arvona, että se soveltuu heidän urasuunnitelmiinsa. Tämän ohessa tutkimukseen vastanneet nuoret arvostivat ensimmäisessä työpaikassaan kansainvälistä kokemusta, ja mikäli kokivat saavansa työpaikasta eräänlaisen ponnahduslaudan uralleen. Heidän tutkimuksessaan yrityksen maine ja ensivaikutelmat yrityksestä nousivat vasta esille kärkisijojen jälkeen, mutta myös, että myös palkkaus ja etenemismahdollisuudet organisaatiossa koettiin tärkeiksi. Tutkimuksesta voikin päätellä, että nuoret arvostavat henkilökohtaisia ominaisuuksia työssään. Myös Leehka Chhabran ja

Sharman (2014) tutkimus työnantajamielikuvatyön kehittämisestä tukee tätä näkökulmaa. Heidän tutkimuksessaan tarkasteltiin aiempia tutkimuksia aiheesta sekä lisäksi loppuvaiheen johtamisen opiskelijoiden kokemuksia.

Oltramari ym. (2019) ovat perehtyneet työnantajamielikuvatyön vaikutuksiin nuorten uravalintoihin erityisesti harjoittelujaksojen ja työpaikkojen hakemisessa. Heidän tutkimuksessaan ilmeni, että nuoret hakeutuvat työskentelemään erityisesti sellaisiin työpaikkoihin, joiden brändi on vahva. Nuoret tavoittelevat uran alkuvaiheessa harjoitteluiden ja työpaikkojen kautta ansioluettelon rakentamista, minkä myötä myös työpaikkojen vaihtaminen on yleistä. Oltramari ym. (2019) nostavat esille nuorten olevan työntekijäkuluttajia, jotka haluavat työskennellä sellaisille brändeille, joiden tuotteita myös itse kuluttavat. Työnantajat myös hyödyntävät tätä asiaa ja tutkimus toteaa, että siitä on myös työnantajille etua, jos he saavat brändistä innostuneet työntekijät puhumaan julkisesti työnantajasta, mikä voi vahvistaa työnantajan brändiä ja mielikuvaa. Tutkimus korostaa vahvasti nuorten ihailemien brändien suosiota ja vahvaa työnantajamielikuvaa jopa siten, että nuoret ovat valmiita ilmaiseen lisätyöhön heitä innostavissa organisaatioissa. Myös Leekha Chhabra ja Sharma (2014) korostavat tutkimuksessaan opiskelijoiden pitävän organisaation brändiä toiseksi tärkeimpänä organisaation tekijänä työnantajamielikuvan näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa mukaan organisaation vahvalla brändillä on vahva vaikutus opiskelijoiden halukkuuteen hakea työpaikkaa kyseisestä yrityksestä.

Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat brändin lisäksi myös toiset työntekijät. Devendorfin ja Highhousen (2008) tutkimuksessa tarkasteltiin lukioikäisten nuorten opiskelijoiden työpaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä samankaltaisuus-vetovoima-ilmiön kautta. Tutkimuksessa selvisi, että opiskelijat kokivat houkuttelevammaksi työskennellä sellaisissa kaupan alan yrityksissä, joissa oli töissä heidän itsensä kaltaisia henkilöitä. Tämä vaikutus oli havaittavissa sekä silloin, kun työntekijät kokivat olevansa samankaltaisia, että silloin, kun samankaltaisuus arvioitiin objektiivisesti. (Devendorf & Highhouse, 2008).

Ulkoisen työnantajamielikuvatyön merkityksestä organisaatioille todetaan, että sen tulisi olla pitkän aikavälin projekti, jotta voitaisiin vaikuttaa organisaation maineen ulkoisiin mielikuviin ja lisätä sen tuttuutta potentiaalisille työntekijöille. Tästä yhtenä todisteena esitetään oppilaitosten kanssa tehtävää yhteistyötä. Tämän osalta todetaan, että varhaisessa vaiheessa tehtävät rekrytointi- ja työnantajamielikuvapyrkimykset voivat vaikuttaa positiivisella tavalla siihen, kuinka hyvänä potentiaaliset työntekijät saattavat nähdä organisaation. Lisäksi se voi lisätä heidän todennäköisyyttään hakea työpaikkaa organisaatiosta. Collins ja Stevens (2002) tutkivat sitä, kuinka opiskelijoiden altistuminen varhaisessa vaiheessa organisaatioiden rekrytointipyrkimyksille vaikuttaa heidän työnhaakuunsa ja työpaikkojen valintaan. Tutkimuksessa he tarkastelivat työnantajan julkisuuden, sponsoroinnin, suusanallisten suositusten sekä työnantajan tekemän mainonnan vaikutuksia insinööriopiskelijoiden osoittamaan kiinnostukseen työnantajia kohtaan. Heidän mukaansa varhaisen vaihteen toimenpiteitä ovat esimerkiksi oppilaitosten sponsorointitoimenpiteet stipendien tai tapahtumien muodossa, hyvät yhteistyösuhteet oppilaitoksen urapalveluihin, organisaatioissa työskentelevien oppilaitoksen alumnien hyödyntäminen tai muiden nykyisten opiskelijoiden hyvät kokemukset työskentelystä organisaatiossa. (Collins & Stevens, 2002; Edwards, 2009). Myös laajemmin toimialan työnantajamielikuvan kehittäminen on keskeistä nuorten houkuttelemiseksi alalle. Tämä voi alkaa Manoharanin ym. (2023) mukaan jo varhaisessa vaiheessa tehostamalla toimialan työnantajamielikuvatyötä opiskelijoiden keskuudessa. Toimialan yritykset voivat esimerkiksi käynnistää ohjelmia, jotka kohdistuvat opiskelijoihin, korostaen toimialan asiantuntemusta, ammatillisia tehtäviä, koulutusreittejä ja uranäkymiä.

Chițu (2020) toi esille tutkimuksessaan työnantajamielikuvan merkitystä nuorten osaajien rekrytoinnissa. Hän korosti erityisesti työnantajamielikuvan selkeyttä, joka vaikuttaa houkuttelevuuteen. Organisaatioiden on huomioitava uudet, erilaiset tarpeet nuorten tavoittamiseksi ja saadakseen heidän työntekijöikseen. Tutkimuksessa todettiin, että nuoret osaajat arvostavat erityisesti aitoutta, läpinäkyvyyttä ja selkeää tarkoitusta, joten näiden teemojen tulisi näkyä myös työnantajamielikuvatyössä. Chițun mukaan nuorten osaajien tavoittamiseksi hyviä keinoja voivat olla sosiaalisen median kanavien

hyödyntäminen, nuorille osaajille suunnattujen tapahtumien järjestäminen sekä lyhyen ja vaikuttavan yritysvideon toteuttaminen. Tutkimuksessa korostetaan kuitenkin sitä, että työnantajabrändin ulkoiset viestit on sovittava yhteen todellisuuden kanssa.

Myös Leehka Chhabran ja Sharman (2014) nostaa esille opiskelijoille suunnattujen tilaisuuksien tai vierailuiden järjestämisen tehokkaana työnantajamielikuvan viestintäkanavana, mutta heidän tutkimuksessaan tärkeimmäksi kanavaksi opiskelijat kokivat puolestaan erilaiset työpaikkaportaalit. Sosiaalinen media ei ollut osana heidän tutkimuksensa vastausvaihtoehtoja, joten tämän kautta ei voida vahvistaa Chişun (2020) tutkimuksen korostamaa sosiaalisen median merkitystä. Sosiaalisen median merkitys työnantajamielikuvatyössä on kuitenkin noussut esille useissa muissa tutkimuksissa, esimerkiksi Sivertzenin ym. (2013) tutkimuksessa havaittiin sosiaalisen median käytön auttavan hyvän yritysmaineen rakentamisessa, mutta tosin heidän mukaansa vaikutus ei ollut merkittävän suuri. Kucherovin ja Zhiltsovan (2021) tutkimus puolestaan esittää, että sosiaalisen median aktiivinen käyttö työnantajilla lisäsi milleniaalien ikäryhmässä työnantajan houkuttelevuutta. Tässä ikäryhmässä sosiaalista mediaa käytetään työpaikkojen etsimisessä ja erityisesti työntekijöihin liittyvä sisältö koettiin positiivisena. Informaation sosiaalisessa mediassa tulisi kuitenkin olla totuudenmukaista ja luotettavaa. Myös Rzemieniak ja Wawer (2021) esittävät vastaavia tuloksia houkuttelevuuden lisääntymisestä, mikäli yritys käyttää sosiaalista mediaa. Tyypillisesti tutkimuksissa sosiaalinen media liitetään työnantajainformaation käsitteeseen, johon Cable ja Turban (2001) ovat perehtyneet laajemmin tutkimuksessaan.

2.3 Ulkoisen työnantajamielikuvan kehittäminen

Työnantajamielikuvan muodostumista ja erityisesti nuorten tavoittamista työnantajamielikuvatyön kautta on tarkasteltu eri näkökulmista. Tässä kappaleessa työnantajamielikuvatyötä käsitellään erityisesti sen kehittämisen osalta. Kun keskeisimmät tekijät työnantajamielikuvaan liittyen on tunnistettu, voidaan tarkastella, millaisia keinoja organisaatioilla on kehittää työnantajamielikuvaansa, brändiään ja herättää kiinnostusta nuorten tavoittamiseksi. Suurimpina voittajina muuttuvan maailman taloudellisessa

ympäristössä ovat Casion (2014) mukaan sellaiset organisaatiot, joilla on positiivinen työnantajabrändi ja jotka auttavat työntekijöitään kehittämään omaa osaamistaan.

Leekha Chhabra ja Sharma (2014) kehittivät tutkimuksessaan työnantajamielikuvatyön käsitteellisen mallin, jonka kautta voidaan tunnistaa organisaation keskeisimpiä ominaisuuksia ja viestiä niistä kohderyhmille. Heidän mallissaan lähdetään liikkeelle siitä, että tunnistetaan ensin organisaation arvot ja ominaisuudet, kuten organisaatiokulttuuri, uramahdollisuudet, työprofiilit sekä brändi. Kun nämä tekijät on tunnistettu, niiden pohjalta tulisi muodostaa arvolupauksia, joita organisaation tulisi viestiä heidän potentiaalisille työntekijöilleen. He näkevät juuri viestinnän merkittävimpänä vaiheena työnantajamielikuvan kehittämistä, sillä ilman sitä ei voida herättää kiinnostusta ja halukkuutta potentiaalisissa työntekijöissä. Toimenpiteiden kautta potentiaaliset työntekijät muodostavat organisaation työnantajamielikuvan, joka voi johtaa vahvaan ja houkuttelevaan työnantajabrändiin, parempiin hakijoihin rekrytoinnissa sekä rekrytointikustannusten vähenemiseen. Yu ja muut (2022) haastavat tätä näkemystä siten, että pelkästään näihin organisaation perusominaisuuksiin tukeutuminen ei riitä, vaan lisäksi tarvitaan tekijöitä, jotka erottavat organisaation muista. Heidän mukaansa vain erottautumisen kautta organisaatio voi kehittää ainutlaatuisen työnantajabrändin ja onnistuu brändinsä asemoitumisessa.

Sekä Chimhanzin & Morganin (2005) että Kucherovin ja Zavyalovan (2012) tutkimusten mukaan työnantajamielikuvan kehittämisen vastuu organisaatioissa nähdään tyypillisimmin organisaatioiden henkilöstöhallinnon tehtäväksi. On kuitenkin tärkeää, että myös johto, ja jopa ylin johto (Ambler & Barrow, 1996, s. 185–206), tukee henkilöstöhallintoa tässä työssä, sillä sen nähdään johtavan tehokkaampaan toimintaan (Chimhanz & Morgan, 2005). Kucherovin ja Zavyalovan (2012) tutkimuksessa selvisi, että organisaatiot, joilla on vahva työnantajamielikuva, käyttävät aktiivisesti erilaisia keinoja uusien osaajien tavoittamiseksi ja houkuttelemiseksi, kuten työpaikkailmoituksia, suunniteltua mainostamista, verkon rekrytointisivustoja, sisäisiä työnhakuja sekä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Monet toimenpiteet ovat markkinoinnillisia tai viestinnällisiä. Tämän myötä

todetaan lisäksi, että Chimhanzin ja Morganin (2005) mukaan myös yhteistyö henkilöstöhallinnon ja markkinointiosaston välillä on tärkeää, sillä yhteistyö tuo hyötyjä esimerkiksi erilaisten strategioiden käytäntöön viemisessä ja tehokkuudessa.

Työntekijöiden sitouttaminen nähdään myös yhdeksi tärkeäksi osaksi työnantajamielikuvatyötä. Lashley ja Best (2002) tutkivat vähittäiskaupan alalla perehdytyksen merkitystä henkilöstön vaihtuvuuteen. Tutkimuksen mukaan useilla yrityksillä on jo olemassa käytäntöjä perehdyttämiseen. Parhaassa tapauksessa hyvin suunniteltujen ja selkeästi rakennettujen perehdyttämismallien myötä heidän mukaansa voi vaikuttaa merkittävästi siihen, että työntekijöiden vaihtuvuus pienenee.

Työnantajamielikuvan kehittämisellä tähdätään ulkoisella tasolla organisaation rekrytoinnin tehostamiseen, jonka lisäksi sisäisesti tavoitellaan työntekijöiden motivoimista ja sitouttamista organisaatioon. Vuorinen (2013, s. 191–194) esittelee viisivaiheisen työnantajamielikuvan kehittämisen mallin, joka antaa suuntaa sille, kuinka organisaatioissa tulisi lähteä kehittämään työnantajamielikuvaa. Seuraavat askeleet pohjautuvat Vuorisen teoriaan, ja niitä on täydennetty muilla aiheeseen liittyvillä tutkimuksilla teorian vahvistamiseksi.

Ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulee arvioida omaa nykytilaansa kysymyksen ”Mitä meistä ajatellaan työnantajana?” kautta. Nykytilan analysoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia työnantajamielikuvatutkimuksia ja -selvityksiä, mutta myös nykyisiä työntekijöitä tarkastelemalla saadaan oleellista tietoa. Organisaatiossa voidaan esimerkiksi perehtyä, millaisia tämänhetkiset työntekijät ovat profiililtaan, mikä sai heidät tulemaan töihin organisaatioon alun perin sekä mistä he pitävät tai eivät pidä organisaatiossa. Oman organisaation ominaisuuksien tunnistaminen on myös Leekha Chhabran ja Sharmen (2014) tutkimuksessa lähtökohtana, jotta niistä voidaan viestiä tehokkaasti. Barrowin ja Mosleyn (2005, s. 64) mukaan työnantajamielikuvan arvioinnissa juuri ihmisten todelliset jokapäiväiset kokemukset organisaatiosta ovat merkittävämpiä, kuin esimerkiksi strategian tarkasteleminen.

Toisena vaiheena toimii kysymys ”Millaisia ovat tulevaisuuden henkilöstötarpeemme?” Organisaation tulevat tarpeet henkilöstön osalta linkittyvät puolestaan strategiaan. Tarvitaan ymmärrystä siitä, mihin organisaatiossa halutaan edetä ja millä keinoilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Tässä on tärkeässä osassa myös se, millaista osaamista, asennetta, arvoja ja kokemusta tulevalta henkilöstöltä halutaan. Näitä tulevaisuuden tavoitetiloja on hyvä peilata ensimmäisen vaiheen nykytilaan ja hahmottaa, löytyykö näiden väliltä eroavaisuuksia. (Vuorinen, 2013, s. 191).

Kolmannessa vaiheessa kysytään, millaisia työntekijöitä organisaatiossa tavoitellaan. Organisaation on tärkeää muodostaa selkeä profiili siitä, millaisia työntekijöitä halutaan rekrytoida. Profiili pitää sisällään tavoiteltavan kohderyhmän sekä tekijöitä, joita oletetaan, että kohderyhmä arvostaa työnantajassa. Näiden kautta organisaatiolle saadaan tavoitteita työnantajamielikuvan kehittämiseksi, huomioiden kuitenkin organisaatiokulttuurin, jotta toiminta vastaa todellista kuvaa organisaatiosta. (Vuorinen, 2013, s. 191–192). Myös Chițun (2020) tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä, joiden mukaan työnantajabrändin ulkoiset viestit on sovittava yhteen todellisuuden kanssa.

Neljännessä vaiheessa suunnitellaan, mikä on organisaation viesti työnantajana. Organisaation viestiin tulee kirkastaa erottuvalla ja kohderyhmää puhuttelevalla tavalla, mitä organisaatio tarjoaa potentiaalisille työntekijöille. Viestissä voidaan tuoda esille esimerkiksi organisaation tarjoamia etuja, yhdessä tekemistä ja hauskuutta, uramahdollisuuksia tai edelläkävijän asemaa toimialalla. Kun viesti on totuudenmukainen ja korostaa oikealla tavalla organisaation vahvuuksia, tavoitetaan myös paremmin kohderyhmän osaajia. (Vuorinen, 2013, s. 192–193.) Viestinnässä hakijat arvostavat erityisesti tietoa työnantajasta, työtehtävistä ja ihmisistä (Cable & Turban, 2001). Chițun (2020) mukaan erityisesti nuoret arvostavat aitoutta, läpinäkyvyyttä ja tarkoitusta työssään.

Viimeisessä viidennessä vaiheessa pohditaan käytännön tasolla, millä tavalla viestitään kohderyhmälle ja miten viesti viedään tehokkaasti perille. Erityisesti tunteisiin

vetoamisen mielikuvien tai mieleenpainuvien tarinoiden kautta ovat tehokkaimpia keinoja jäädä mieleen. Olennaisimpana viestinä koetaan todelliset työntekijöiden kertomukset työssä viihtymisestä, organisaation arvoista ja kulttuurista. Organisaation on tärkeää tunnistaa, mikä tekee siitä ainutlaatuisen, ja pyrkiä vahvistamaan arvostusta halutun kohderyhmän keskuudessa esimerkiksi tarjoamalla erottuvia etuja. (Vuorinen, 2013, s. 193–194). Hyvinä keinoina tavoittaa erityisesti nuorten kohderyhmää on todettu esimerkiksi Chițun (2020) sosiaalisen median hyödyntäminen, jonka lisäksi sekä Chițu (2020) että Leekha Chhabra ja Sharma (2014) ovat todenneet opiskelijoille suunnattujen tilaisuuksien järjestämisen toimivan tehokkaasti.

Lopuksi tarkastellaan myös työnantajamielikuvan kehittämistä eri tasoilla. Yu ja muut (2022) tuovat esille myös toimialan laajuisen näkökulman työnantajamielikuvan kehittämiseen. Heidän mukaansa myös toimialan eri toimijoilla, kuten toimialajärjestöillä ja alan yrityksillä, on vahva rooli sen osalta, millä tavalla työnantajamielikuva muodostuu ja uusia osaajia saadaan houkutelua alalle. Tässä he korostavat toimialan yhteistä kollektiivista työnantajamielikuvaa, joka yhdistää kaikkia toimialan organisaatioita. Myös Manorahan ym. (2023) käsittelevät tutkimuksessaan uudenlaista lähestymistapaa työnantajamielikuvan kehittämiseksi juuri toimialan laajuisesti. Heidän mukaansa siirtymällä organisaatiotasoisesta työnantajamielikuvatyöstä toimialakohtaiseen kehittämistyöhön, ja laatimalla yhteistyöhön perustuva strategia, voidaan parantaa koko toimialan laajuisesti lahjakkaiden työntekijöiden saatavuutta toimialan organisaatioihin. Heidän tutkimuksensa suositukseksi on, että toimialalla voitaisiin tehdä yhteistyötä oppilaitosten sekä muiden alan toimijoiden kanssa, jotta alalla työskentely nähtäisiin houkuttelevampana. Toimialalla työnantajamielikuvatyön kehittämisessä keskeistä on myös alan työmarkkinatekijöiden parantaminen, kuten palkkojen, työolojen ja joustavuuden kehittäminen.

2.4 Signaaliteoria työnantajamielikuvatyössä

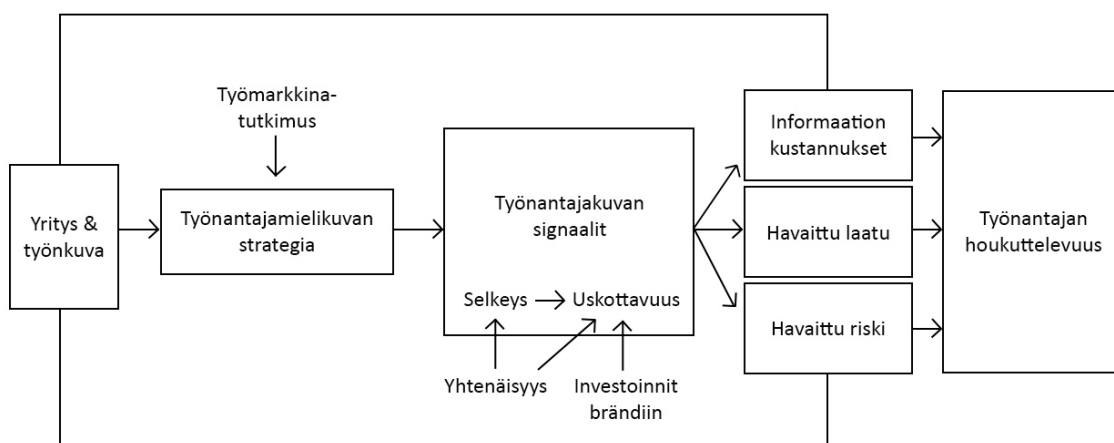
Signaaliteoriaa on tutkittu työnantajamielikuvatyöhön liittyen eri näkökulmista. Spence (1973) esitteli työmarkkinoiden signaaleihin liittyviä näkökulmia tutkimuksessaan, jossa

työnantajien ja työntekijöiden välillä on tiedon asymmetriaa. Rekrytoinnissa tiedon valan on nähty olevan työnantajilla, mikä on aiheuttanut epävarmuutta työnhakijoissa. Hänen mukaansa työntekijöiden rekrytointia voidaan kuvata yrityksissä investointipäätökseksi. Yrityksessä ei tiedetä täysin varmuudella vielä rekrytointivaiheessa, tuleeko työntekijä vastaamaan odotuksia ja olemaan tuottava organisaatiolle. Yritysten edustajilla on kuitenkin tyypillisesti jonkinlaisia odotuksia ja uskomuksia näistä asioista jo ennen rekrytointeja, millaisia ominaisuuksia ja asioita he haluavat potentiaalisilta työntekijöiltä. Spence kutsuu näitä signaaleiksi, joita työnantajat tuovat esille. Puolestaan työnhakijat voivat osoittaa oman hyödyllisyytensä tai tuottavuutensa työnantajille tunnistamalla nämä signaalit ja vastaamalla asetettuihin odotuksiin. Teorian mukaan tavoitteena on, että työnantajien ja työntekijöiden signaalit yhteensopivat mahdollisimman hyvin, minkä myötä myös tiedon asymmetriaa voidaan vähentää. Sekä Spence (1973) että Erdem ja Swait (1998) kuvaavat signaaliteorian kolme keskeisintä laadun elementtiä työnantaja-brändin näkökulmasta, mitkä ovat signaalien selkeys, uskottavuus ja johdonmukaisuus. Kun nämä tekijät täyttyvät, heidän mukaansa työnhakijat ja työntekijät ovat luottavampia työnantajaa kohtaan. Sellainen organisaatio, joka kykenee viestimään potentiaalisille työnhakijoille kyvystään vastata heidän tarpeisiinsa, vahvistaa työnhakijoiden odotuksia työskentelystä organisaatiossa (Zhan ym., 2022).

Spencen (1973) kehittämää signaaliteoriaa on soveltanut uudelleen esimerkiksi Karanges ym. (2018), jotka kehittivät tutkimuksessaan brändisignaalien käsitteellisen mallin, joka korostaa brändisignaalien merkitystä organisaatioiden brändilupauksen viestinnässä ja tuo esiin työntekijöiden ymmärryksen keskeisen roolin brändilupauksen toteuttamisessa. Yrityksen brändin signaalin voi määrittää myös brändin ulkoiseksi osaksi, minkä kautta välittyy tietoa brändin laadusta ja sen tarjoamasta arvosta. Niiden ollessa yrityksen ulkopuolisia signaaleja, eivät ne voi tarjota yksityiskohtaista tietoa brändistä, vaan pikemminkin tarjoavat mahdollisuuden hakijoille tehdä johtopäätöksiä brändin todellisista ominaisuuksista pohjautuen henkilön omiin aiempiin kokemuksiin. Työnantajat pyrkivät vähentämään työntekijöiden brändiin liittyvää epävarmuutta lähettämillään

brändisignaaleilla. Tässä korostuvat, että brändisignaaleja kommunikoidaan tehokkaasti, joustavasti, joustavasti ja siten, että ne ovat helposti saatavilla.

Työnantajamielikuvan signaaliteoriassa potentiaalisen työntekijän nähdään olevan osapuoli, jolla on vähemmän tietoa työnantajasta ja sen myötä hän on epävarma organisaatiossa työskentelystä. Wilden ym. (2010) esittelivät mallin (Kuvio 2), joka perustuu Spencen vuonna 1974 kehittämään työmarkkinoiden signaalointiteoriaan. Heidän mallissaan kuvataan keinoja, joilla organisaatio voi vähentää informaation epätasaisuutta, ja rakentaa työnhakijoita houkuttelevaa työnantajamielikuvaa. Työnantajabrändin kehittäminen on olennaista, koska se välittää viestejä työnhakijamarkkinoille, alentaa työnhakijoiden tiedonhankinnan kuluja ja luo odotuksia hyödyistä, jotka määrittävät yrityksen vetovoimaisuuden ja ovat avainasemassa työntekijöihin keskittyvässä brändiarvossa.



Kuvio 2 Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat brändipääoman tekijät (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Yllä olevassa Wildenin ym. (2010) mallissa tuodaan esille niitä seikkoja, jotka muovaavat työnhakijan käsitystä yrityksen houkuttelevuudesta työnantajana. Työnhakijat saavat vaivattomasti tietoa organisaation tietyistä seikoista, kuten työpaikan fyysisestä sijainnista tai palkkauksesta, kun taas esimerkiksi työkulttuuriin tai työntekijälähtöisyyteen liittyvät asiat eivät ole helposti löydettävissä. Jotta työntekijät voisivat tehdä tietoon

perustuvia päätöksiä työnantajasta, työnantajien kannattaa panostaa työnantajamielikuvan strategiaan ja siihen, millaisia signaaleja se haluaa lähettää itsestään. Potentiaaliset työnhakijat etsivät signaaleja siitä, millainen organisaatio olisi työnantajana, ja arvioivat niiden perusteella informaatiokustannuksia, laadukkuutta ja riskejä. Organisaation on suositeltavaa toteuttaa mallin mukaan työmarkkinatutkimus, ja kehittää selkeä strategia työnantajakuvan luomiseksi, jolla vähennetään väärinkäsitysten riskiä. Vahva työnantaja-brändi auttaa työnantajaa parantamaan mainettaan työmarkkinoilla, mahdollistamaan kohdennettuja rekrytointistrategioita, edistämään työntekijöiden sitoutumista sekä erottumaan kilpailijoista. Tämän saavuttamiseksi työnantajien on panostettava selkeisiin ja johdonmukaisiin brändisignaaleihin varmistaakseen, että heidän asemansa haluttuna työnantajana ymmärretään potentiaalisten työntekijöiden toimesta.

Yksi signaaliteorian näkökulma koskee yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa signaaleihin. Nykyään informaatiota työnantajista on saatavilla yhä enemmän verkon kautta sekä yritysten itse hallitsemilla alustoilla, kuin myös sellaisissa kanavissa, joihin yritykset eivät voi itse vaikuttaa. Yritykset pyrkivät esimerkiksi omilla verkkosivuillaan houkuttelemaan työnhakijoita osaksi organisaatiotaan, jolloin he lähettävät yhdenmukaisia signaaleja toiminnastaan. Puolestaan yleiset työnantajien arvostelusivustot perustuvat yritysten työntekijöiden anonyymeihin arvosteluihin, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. (Pernkopf, ym, 2021). Myös Sainin ja Jawaharin (2019) tutkimus osoittaa, että työnantajamielikuvan kannalta työntekijöiden suosittelut eri sivustoilla ja kanavissa vaikuttavat vahvasti työnantajan brändin vahvuuteen. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden suosittelut omasta työnantajastaan vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka houkuttelevana työpaikkaa pidetään siellä työskentelyn kannalta.

Keppeler ja Papenfuß (2021) kuvaavat signaaliteorian työnantajamielikuvatyön parissa nykykäsityksen mukaan olevan eräänlainen viestinnällinen keino, jonka kautta yritykset pyrkivät lisäämään potentiaalisten työnhakijoiden ja yrityksestä kiinnostuneiden määrää. Signaalien tavoitteena on kuvata sitä, millaista olisi työskennellä kyseisessä yrityksessä. Yritysten tulisi kiinnittää huomiota lähetettäviin signaaleihin jo varhaisessa vaiheessa.

Yritykset kilpailevat myös keskenään työnhakijoista, ja mikäli yritys ei onnistu lähettämään riittävän uskottavia signaaleja itsestään potentiaalisille hakijoille, saattavat työnhakijat kääntyä toisen työnantajan puoleen.

Carpentier ym. (2019) puolestaan yhdistivät tutkimuksessaan signaaliteorian työnantajamielikuvatyöhön sen osalta, millaisia vaikutuksia organisaation sosiaalisen median aktiivisuudella on sen houkuttelevuuteen työnantajana. Tutkimus osoitti, että aktiivisuus sosiaalisen median kanavissa lisää työnantajan houkuttelevuutta ja heidän mukaansa sosiaalinen läsnäolo vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Organisaation sosiaalisessa mediassa toteuttaman viestinnän kautta potentiaalisille hakijoille muodostuu kuva siitä, millainen työnantaja voisi olla. Heidän tutkimuksensa korostaa sosiaalisen median roolia vahvasti työnantajamielikuvan muodostamisessa, mutta he toteavat tutkimuksen rajoitteena olevan sosiaalisen median irrottamisen muista työnantajamielikuvan toimenpiteistä. Sosiaalinen media ei välttämättä muodosta siis yksistään heidän tutkimuksessaan työnantajista mielikuvaa, vaan muut taustalla olevat organisaatioon liittyvät asiat saattavat myös vaikuttaa.

2.5 Työnantajamielikuvan signaalien kategorisointi

Cable ja Turban (2001) sovelsivat tutkimuksessaan markkinoinnin käsitteitä henkilöstöhallinnon teorioihin, jonka pohjalta he kehittivät työnhakijoiden työnantajatiedon mallin. Heidän mukaansa tämä työnantajatieto luo arvoa organisaatiolle, koska se määrittää, miten työnhakijat etsivät ja käsittelevät tietoa organisaatiosta, kokevatko he organisaation työpaikat hyväksyttävänä tai kiinnostavina, sekä mitä he odottavat organisaatiolta uusina työntekijöinä.

Cablen ja Turbanin (2001) työnhakijoiden työnantajatiedon mallin mukaan työnhakijat arvostavat kolmenlaista tietoa organisaatiosta:

Työnantajatietoa: Työnantajatiedolla tarkoitetaan organisaation objektiivisia piirteitä. Nämä voivat olla esimerkiksi yrityksen käytäntöjä, toimintatapoja tai sääntöjä.

Työnhakijat arvostavat usein organisaation vakiintuneita ominaisuuksia, kuten työpaikan kokoa, keskittämistä tai maantieteellistä sijoittumista. Organisaatioilla on myös vähemmän objektiivisia piirteitä, kuten esimerkiksi organisaation arvot ja kulttuuri tai sen suhtautuminen yhteiskuntaan ja ympäristöön.

Työtieto: Työtiedolla tarkoitetaan työnhakijan tietämystä tietystä tai tietyistä yrityksen työtehtävistä, joista hän saattaa olla kiinnostunut. Työtieto voi sisältää esimerkiksi tiedon työtehtävän tyypistä, työnimikkeestä, työtehtävistä, palkkatasosta ja etenemismahdollisuuksista.

Ihmistieto: Ihmistiedolla tarkoitetaan tietoa organisaation ihmisistä, jotka voisivat olla työnhakijan tulevia kollegoita. Organisaatiossa jo olevat henkilöt antavat työnhakijoille vahvoja viestejä siitä, millaista olisi työskennellä organisaatiossa ja kuinka hyvin he sopivat sinne. Ihmiset kokevat usein olonsa mukavammaksi niiden kanssa, jotka he kokevat samankaltaisiksi kuin he itse ovat, ja siten työnhakijat ovat erityisen kiinnostuneita potentiaalisten työtovereiden ja esihenkilöiden ominaisuuksista.

Tässä tutkielmassa pyritään tunnistamaan, millaisia signaaleja vähittäiskaupan alan yritykset pyrkivät lähettämään toiminnastaan erityisesti sen osalta, että he saisivat tutkielman kohderyhmän 15–19-vuotiaiden nuorten kiinnostuksen heräämään toimialalla ja yrityksessä työskentelyä kohtaan. Esille tulleet signaalit kategorisoidaan yllä olevan Cablen ja Turbanin (2001) työnantajainformaation mallin mukaisesti, joissa tarkastellaan, missä määrin yritykset pyrkivät viestimään työnantajatietoa, työtietoa ja ihmistietoa. Tämän jälkeen selvitetään, kuinka nämä yritysten lähettämät signaalit, eli odotukset ja uskomukset potentiaalisista työntekijöistä, näyttäytyvät yritysten ja ammatillisten oppilaitosten välisessä yhteistyössä. On syytä arvioida, onko vähittäiskaupan yritysten ja oppilaitosten välillä Spencen (1973) esittämää tiedon asymmetriaa, joka vaikuttaa siihen, että oppilaitokset eivät pysty toimimaan yritysten haluamien työnantajamielikuvan teemojen vahvistajina. Signaaliteorian nähdään olevan erityisen soveltuva teeman tarkasteluun, sillä yritysten ja oppilaitosten tekemät toimenpiteet ovat hyvin varhaisen vaiheen

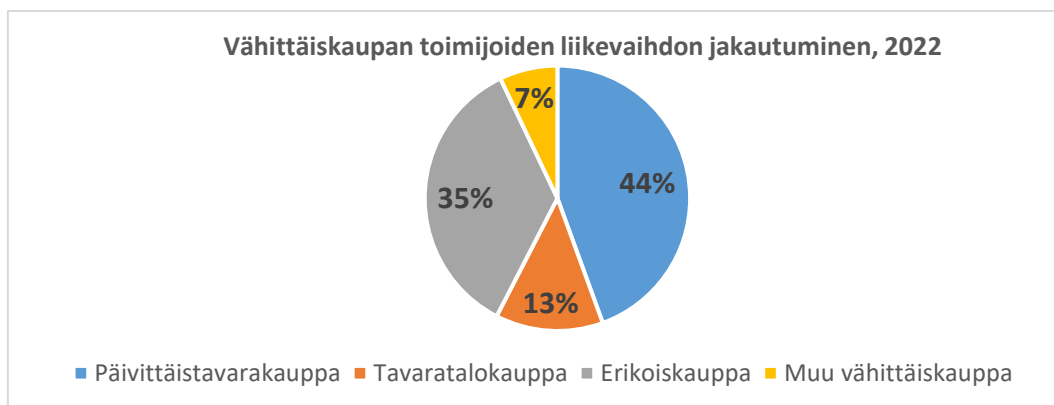
signaalien lähettämistä kohderyhmälle siitä, mitä mahdollisuuksia alalla työskentely tarjoaa, millaisia työtehtäviä alalla on tarjolla ja millaisia työntekijöitä alalla työskentelee.

3 Vähittäiskaupan ala ja ammatillinen koulutus Suomessa

Tässä kappaleessa käsitellään vähittäiskaupan alaa Suomessa, painottuen erityisesti vähittäiskaupan alan taustoihin ja toimintaan, sekä minkälaista ammatillista koulutusta toimialalle tarjotaan. Näiden lisäksi kappaleessa perehdytään nuorten ja opiskelijoiden työskentelyyn vähittäiskaupan alalla. Lopuksi tarkastellaan ammatillisten oppilaitosten ja kaupan alan yritysten välistä yhteistyön muotoja ja mahdollisuuksia.

3.1 Vähittäiskaupan ala Suomessa

Kaupan ala on Suomessa merkittävä toimiala. Mikäli tarkastellaan tilastoja henkilöstömäärän mukaan, kaupan ala on Suomen suurin toimiala yli 280 000 työntekijällään (Kaupan liitto, n.d. -a), sekä myös Euroopassa suurin ja eniten työllistävä toimiala (Euroopan komissio, n.d). Toimialaluokituksen mukaan ala jakaantuu kolmeen kaupan toimialaan, jotka ovat vähittäiskauppa, tukkukauppa ja autokauppa. Vähittäiskaupalla tarkoitetaan kaupan toimintaa, jossa tuotteita myydään päivittäistavarakaupoissa, tavarataloissa tai erikoiskaupoissa suoraan asiakkaille. Vähittäiskaupan sisällä toiminta jakaantuu päivittäistavarakauppaan, tavaratalokauppaan, erikoiskauppaan ja muuhun vähittäiskauppaan, joiden osuudet liikevaihdolla mitattuna on esitetty kuviossa 3 (Kuvio 3). (Kaupan liitto, n.d. -b).



Kuvio 3 Vähittäiskaupan alan toimijoiden liikevaihdon jakautuminen, tilastovuosi 2022 (Kaupan liitto, n.d. -b)

Päivittäistavarakauppa on suurin vähittäiskaupan alasektori, sillä sen osuus on 44 prosenttia. Erikoiskauppa on myös merkittävä osa vähittäiskauppaa, sillä se kattaa 35 prosentin osuuden kokonaismarkkinoista. Tilastojen osalta täysin yksiselitteistä tapaa ei kuitenkaan ole, sillä päivittäistavarakauppojen luokittelutavat poikkeavat eri lähteissä. Kolmen edellä mainitun toimialan lisäksi käytetään erilaisia yleiskäsitteitä, jotka kuvaavat kaupan toimialoja. Esimerkiksi suurimmat K-ryhmän ja S-ryhmän hypermarketit saataan tilastoinnin mukaan luokitella joko päivittäistavarakauppaan tai tavaratalokauppaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021). Päivittäistavarakaupan suurimmat toimijat Suomessa ovat markkinaosuuksien perusteella S-ryhmä, K-ryhmä, Lidl sekä Tokmanni (Päivittäistavarakauppa ry, n.d.). Puolestaan erikoiskaupan puolella suurimpien toimijoiden joukossa liikevaihdolla mitattuina olivat Peltolan ym. (2022, 26–31) mukaan Alko, K-rauta, Gigantti, Stark sekä Verkkokauppa.com. Ketjumuotoinen toiminta, jossa myymälät ovat yhteisen brändin alaisuudessa ja myyvät samojen tuoteryhmien tuotteita, on kaupan nykyisin tyyppillisintä.

Toimialan suuresta koosta huolimatta, on sen brändiä heikentänyt kuitenkin jo pitkään suuri osa-aikaisen työn määrä. Jo 1990-luvulla Natti (1990) tutki kaupan alan työvoiman käyttöä, korostaen nopeasti jo pidempään kasvanutta osa-aikatyön määrää kaupan alalla erityisesti nuorten opiskelijoiden keskuudessa. Palvelualojen ammattiliitto PAMin vuonna 2023 julkaiseman vetovoimabarometrin mukaan tyyppisimmät kaupan alaan liitettävät mielikuvat ovat runsas työn osa-aikaisuus, vuorovaikutus erilaisten ihmisten kanssa, helppo työllistyminen alalle, sekä alan suosio erityisesti nuorten keskuudessa. Vain 41 prosenttia vastaajista piti kaupan alalla työskentelyä houkuttelevana, vaikka luku onkin hieman noussut edellisvuodesta. Sen sijaan kaupan alan työtehtävien arvostaminen oli kyselyn mukaan suurta, kun 87 prosenttia vastaajista koki arvostavansa kaupan alan ammatteja ja työntekijöitä. (Palvelualojen ammattiliitto PAM ry, 2023). Vastaavia näkökulmia esiintyi myös Innolinkin kaupan alan työnantajille vuonna 2019 teettämässä kyselyssä, jonka mukaan työnantajat kokivat haasteiksi rekrytoinneissa toimialan tai yrityksen houkuttelevuuden sekä osa-aikaisten ja määräaikaisten työtehtävien täyttämisen (Innolink, 2019).

Henkilöstön näkökulmasta vähittäiskaupan alan työntekijöiden vaihtuvuus on ollut pienessä nousussa Elinkeinoelämän keskusliiton palkka-aineiston mukaan vuonna 2022. Tämän vaikuttavana tekijänä esitetään selvityksen mukaan mahdollisesti COVID-19-pandemian aikaista epävarmuutta ja sulkua, jolloin vaihtuvuus pysyi tasaisena. Lisäksi vuonna 2022 kiihtynyt työvoimapula ja vahva työllisyyskehitys ovat voineet vaikuttaa halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. (Lauttamäki, 2023). Kaupan ala on kuitenkin kokenut suuria muutoksia, ja alalla ennustetaan tapahtuvan muutoksia myös jatkossa. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa kaupan toimialasta (2022) arvioidaan, että vuoteen 2035 mennessä vähittäis- ja tukkukaupan työntekijöiden määrä tulisi vähenemään yli 42 000 työntekijällä, mikä oli kaikista selvityksen aloista eniten. Työntekijöiden määrän väheneminen ei suoraan kuitenkaan tarkoita, että työtä kaupan alalla vähenee nykyisestä. Selvityksessä todetaan, että ammatillista koulutusta ja korkeakoulutusta vastaavien tehtävien osuus tulisi puolestaan kasvamaan ja väheneminen tapahtuisi matalan osaamistason tehtävissä. Tulevaisuudessa kaupan alalle tarvitaankin uudenlaista osaamista jopa 40 000 työntekijän osalta, joista suurin osa, noin 32 000 työntekijää, arvioidaan olevan ammatillista koulutusta vastaavissa tehtävissä. Työllisyyden muutoksiin vaikuttavat kaupan alan muutokset, kuten verkkokaupan kasvu ja toimintojen automatisoituminen. Tämän myötä voidaankin todeta, että kaupan alalla osaamistarpeet ja työtehtävien sisällöt todennäköisemmin muuttuvat, mutta työtehtäviä ei määrällisesti poistu suuria määriä alalta.

Kaupan alan houkuttelevuuden parantaminen on ollut myös yksi keskeinen kehittämis-teema toimialalla. Kaupan toimialan tulevaisuusselonteon kirjallisen kuulemisen yhteenvedossa (Härkin, 2020) esitetään ratkaisuehdotuksia toimialan houkuttelevuuden kehittämiseksi. Konkreettisine ehdotuksina esille nousivat palkkausjärjestelmän kilpailukykyisemmäksi kehittäminen, sekä työvuorosuunnittelun ja työntekijöiden arkeen vaikuttavien julkisten palveluiden kehittäminen. Toimialalla on yhteinen huoli siitä, että kuinka kaupan ala saadaan pysymään vetovoimaisena uravaihtoehtona nuorten silmissä, erityisesti mikäli vähittäiskaupan parista vähenee myymälöitä.

3.2 Vähittäiskaupan ammatillinen koulutus

Ammatillisen koulutuksen kautta koulutetaan Suomessa osaajia eri aloille työelämään. Noin 50 prosenttia oppivelvollisista peruskoulun päättävistä nuorista siirtyy suorittamaan ammatillista perustutkintoa ammatillisiin oppilaitoksiin. Koulutuksessa on keskeistä yhteistyö työelämän kanssa, minkä myötä koulutuksen työelämälähtöisyys näkyykin vahvasti esimerkiksi siten, että koulutusta järjestetään oppilaitoksen lisäksi myös työelämässä. (Opetushallitus, n.d. -a). Kaupan alan peruskoulutuksena pidetään tyypillisesti liiketoiminnan perustutkintoa, josta valmistuvasta käytetään tutkintonimettä merkonomi. Tutkinnon koulutus vastaa erityisesti kaupan alan osaamistarpeisiin, sillä tutkinnon kautta työllistyneet työskentelevät tyypillisesti vähittäiskaupan ja erikoiskaupan myymälöissä. Myös erilaiset myynnin ja asiakaspalvelun sekä toimiston työtehtävät soveltuvat merkonomeille. Liiketoiminnan perustutkinto uudistui elokuussa 2024, jonka myötä koulutuksen sisältöjä on kehitetty vastaamaan paremmin työelämän vaatimuksia. (Opetushallitus, n.d. -b).

Suomessa oli vuoden 2022 tilastojen mukaan 64 ammatillisen koulutuksen oppilaitosta, jotka tarjosivat kaupan ja hallinnon alalla liiketoiminnan perustutkintoa (Vipunen, 2022). Vuonna 2023 liiketoiminnan perustutkintoa opiskeli Suomessa yhteensä 29 000 opiskelijaa, joista noin puolet olivat 15–19-vuotiaita. Tutkintoa opiskelevien nuorten määrä 15–19-vuotiaiden ikäryhmässä on kasvanut noin 500 vuosittaisella opiskelijalla viimeisen neljän vuoden aikana. (Vipunen, 2024).

Vuonna 2015 Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa kaupan alasta kerrottiin, että yli puolella alan työntekijöistä oli ammatillinen koulutus suoritettuna. (Valtioneuvosto, 2022). Myös Palta ry:n vuonna 2022 tekemän palvelualojen osaajabarometrin mukaan suurin osa kaupan alan työnantajista oli sitä mieltä, että heidän yrityksensä kannalta tärkeimmät osaajat tulevat ammatillisten oppilaitosten tarjoaman koulutuksen kautta. Ammatillisen koulutuksen taustalla tuleville työntekijöille tärkeimmiksi osaamistarpeiksi koettiin kyselyn mukaan asiakaspalvelu- ja myyntiosaaminen, joiden lisäksi korostui

työntekijöiden asenne. (Palta ry, 2022). Liiketoiminnan perustutkinto eli merkonomien tutkinto on suosituin ammatillisen koulutuksen väylä kohti vähittäiskaupan tehtäviä. Tutkinnon nähdään antavan hyvät valmiudet vähittäiskaupan erilaisiin perustehtäviin, mutta tutkinnon kautta on mahdollista edetä myös erilaisiin lähiesihenkilötehtäviin, kuten myymäläpäälliköksi tai tiiminvetäjäksi. (Kannattava kauppa, n.d.).

Toisen asteen ammatillisen koulutuksen suorittaminen tulee olemaan ennusteiden mukaan jo lähiaikoina vähimmäisvaatimus, jotta työntekijöiden osaaminen vastaa vähittäiskaupan osaamistarpeita. Lisäksi kaupan alalla työskentelevillä korostuu tarve kehittää osaamistaan ja kouluttautua työuran aikana jatkuvasti toisen asteen perustutkinnon jälkeen. (Valtioneuvosto, 2022).

3.3 Nuoret ja opiskelijat vähittäiskaupan alalla

Nuorten työllistäminen on vähittäiskaupan alalla tärkeässä osassa, sillä noin 25 prosenttia työssäkäyvistä alle 25-vuotiaista on töissä kaupan alan tehtävissä. Myyjä on nuorten alle 28-vuotiaiden tyypillisin ammattiryhmä. Useimmat nuorista päätyvät kaupan alalle töihin osa-aikaisen työn, kesätyön tai työharjoittelujaksojen kautta. (Kaupan liitto, 2024; Mikkilä, 2013).

Ropponen ja muut (2022) ovat tutkineet vähittäiskaupan alan työaikojen eroavaisuuksia eri ikäryhmien ja sukupuolten välillä. Heidän tutkimuksessaan nousi esille, että nuoret alle 25-vuotiaat työntekijät tekivät vähittäiskaupan alalla eniten iltavuoroja verrattuna kaikkiin työntekijöihin. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että iltavuoroja tekevät työntekijät olivat samalla myös suurinta osa-aikaista työtä tekevää ikäryhmää. Kaupan ala näyttäytykin tämän perusteella nuorten näkökulmasta osa-aikaisena ja iltapainotteisena työnä. Myös Nielsen ym. (2019) korostavat, että osa-aikatyö on yleistä kaupan alalla erityisesti nuorten keskuudessa. Vähittäiskaupassa työskentelevistä nuorista suurin osa työskentelee viikonloppuisin ja iltaisin kello 15.00 jälkeen alkavissa työvuoroissa.

Dordoni (2022) perehtyi tutkimuksessaan vähittäiskaupan alalla työskentelevien nuorten ajatuksiin alalla työskentelystä. Tutkimuksessa korostui, että haastatellut nuoret eivät kokeneet vähittäiskaupan alan tarjoavan heille pitkän aikavälin uravaihtoehtoa. Nuorten työntekijöiden silmissä vähittäiskauppa näyttäytyi siten, että alalla täytyisi olla aina tavoitettavissa, ja työvuorot saattavat olla vaihtelevia ja hajanaisia, eikä tulevaisuuden suunnittelu konkreettisesti ole mahdollista. Toisaalta tutkimus esitti, että nuoret työntekijät eivät juurikaan suunnittele tulevaisuuttaan, vaan elävät pikemminkin nykyhetkessä. (Dordoni, 2022). Nuorten uratoiveet voivatkin elää ja muuttua, kun he saavat lisää työkokemusta. (Barhate & Dirani, 2022).

Reegård (2016) tunnisti tutkimuksessaan erilaisia polkuja, kuinka ammatillisessa koulutuksessa opiskelevat päätyvät vähittäiskaupan alalle. Tutkimus esittelee neljä suuntautumista vähittäiskaupan työhön ja sitä, kuinka opiskelijat alkavat nähdä vähittäiskaupan työtehtävät heille sopivina. Neljä suuntautumistyyppiä Reegårdin (2016) mukaan ovat:

Eksynyt ajalehtija: Ajalehtijoiksi kuvataan opiskelijoita, jotka eivät ole vielä kehittäneet syvällisempää kiinnostusta toimialaa kohtaan. He eivät myöskään osanneet kuvata, miksi hakeutuivat opiskelemaan tai työskentelemään alalle. Ajalehtijat saattavat ajautua helposti pois vähittäiskaupan alalta kohti muita tehtäviä tai pysyvät alalla vain, koska eivät tiedä mitä muuta tekisivät.

Tuoteorientoitunut kuluttaja: Tämän tyyppin edustajia ajaa vahva henkilökohtainen kiinnostus tiettyjä alan tuotteita, kuten muotia, elektroniikkaa tai musiikkia kohtaan. Opiskelijan vahva oma kiinnostus esimerkiksi muotia kohtaan saa hänet hakeutumaan muotikauppaan myyjäksi. Raja kuluttajan ja alan opiskelijan välillä hämärtyy, kun kuluttajatyypin henkilöt ovat määrätietoisia kehittyäkseen alan ammattilaisiksi yhdellä tietyllä alueella ja osoittavat myös vapaa-ajallaan vahvaa elämäntapaa asiaa kohtaan. Tätä samaa ilmiötä vahvistaa myös Oltramarin ja muiden (2019) tutkimus.

Palveluorientoitunut ammattilainen: Ammattilaistyyppin edustajat ovat vahvoja palveluorientoituneita opiskelijoita. Heidän työtehtävänsä keskittyvät asiakaskohtaamisten ympärille ja he haluavat tuottaa palvelua asiakkailleen, auttaen heitä löytämään heidän tarpeitaan vastaavia tuotteita. Tyypissä korostuvat vuorovaikutustaidot, kohteliaisuus ja muut asenteeseen ja persoonaan liittyvät ominaisuudet. Ammattilaistyyppin edustajille alavalinta on ollut luontevaa jo pitkään sen osalta, että he ovat tienneet haluavansa työskennellä ihmisten parissa.

Uraorientoitunut pyrkijä: Tämän tyyppin opiskelijoita yhdistää määrätietoinen halu kehittyä urallaan vähittäiskaupan parissa. He eivät halua jäädä pysyvästi töihin myymäläympäristöön myyjäksi, vaan heitä motivoi kehittyminen esimerkiksi johtajaksi tai yrittäjäksi. Pyrkijä-tyypin henkilöt näkevät vähittäiskaupan koulutuksen ja työn yhtenä askeleena kohti suurempia tavoitteita ja ovat tulleen sen myötä ottamaan opit tästä elämänvaiheesta omalle uralleen.

Nuorten ja opiskelijoiden erilaiset polut vähittäiskaupan alalla korostuvat myös Nielsenin ym. (2019) tutkimuksessa. Vähittäiskaupan alalle tulee töihin monenlaisia nuoria. Näitä ovat esimerkiksi osa-aikaista työtä opintojensa ohella tekevät työntekijä tai vastavalmistuneita työntekijöitä, jotka saattavat olla useissa epävakaisissa työpaikoissa ennen vakiintunutta työtä alalla. Alalle tulee myös taitavia nuoria työntekijöitä, jotka saavat esihenkilövastuuta työssään nopeasti pysyvässä työssään. Tutkimuksen mukaan vähittäiskaupan alalla on tyypillistä, että esihenkilövastuuta annetaan työntekijöille jo hyvin nuorena iässä. Tämänkaltaisilla taitavilla nuorilla työntekijöillä on kyky nähdä työtään pitkällä tähtäimellä, eivätkä he koe työtään epävarmana. (Nielsen ym., 2019).

Oh ym. (2016) selvittivät tutkimuksessaan tekijöitä, jotka opiskelijat kokivat vaikuttavan eniten vähittäiskaupan työn houkuttelevuuteen. Opiskelijat nostivat työn houkuttelevuuteen vaikuttavan eniten palkkauksen viiden vuoden päästä valmistumisesta, mikä erottui selvästi muista vaihtoehdoista. Nouseva palkkaus koettiin houkuttelevaksi, mutta se kuvastaa myös opiskelijoiden halukkuutta kehittyä toimialalla. Toisena

mielenkiintoisena nostona tutkimus esitteli sen, että vaikka tyypillisesti nuorten keskuudessa vähittäiskaupan alaa ei ole koettu houkuttelevana, heidän mielensä muuttui, jos he saivat heidän kiinnostustaan vastaavia lisätietoja työpaikasta. Oh ym. (2016) korostavatkin, että vähittäiskaupan yritykset voivat saada opiskelijat kiinnostumaan työskentelystä alalla, mikäli he pystyvät tarjoamaan kilpailukykyisiä uramahdollisuuksia sekä korostamaan opiskelijoiden arvostamia ominaisuuksia, kuten työuralla etenemistä ja tulevaisuuden palkkauskehitystä.

Ruotsalaisessa Olofssonin ja Panicin (2024) tutkimuksessa on myös todettu esimerkiksi, että juuri ammatillinen koulutus voi parantaa nuorten mahdollisuuksia työllistyä tehtäviin, joissa palkkaus on hyvä. Lisäksi heidän tutkimuksessaan nostettiin esille, että ammatillisen koulutuksen kautta on pienempi riski päätyä tilanteeseen, jossa henkilö ei ole töissä tai koulutuksessa. Tätä haastaa tosin Suomessa tehty Valtioneuvoston selvitys (Kalmbach ym., 2024) jossa todetaan, että nuorilla ammatillisen koulutuksen suorittaneilla tulotaso ja työllistyminen on suoraan valmistumisen jälkeen korkeampaa kuin esimerkiksi lukiokoulutuksen suorittaneilla, mutta tämä ero tasaantuu ja jopa kääntyy päinvastaiseksi ikävuosien myötä myöhemmin.

Myös Broadbridgen ym. (2007) tutkimuksessa havaittiin, että vähittäiskaupan yritysten kannattaisi panostaa rekrytoinneista viestiessään tulevaisuuden ura- ja kehittymismahdollisuuksiin, kouluttautumiseen ja palkkaukseen. Nämä olivat niitä tekijöitä, joita Y-sukupolven opiskelijat korostivat kyselytutkimuksessa vähittäiskaupan alalla työskentelyyn liittyen. Broadbridgen ja muiden tutkimuksessaan toisaalta tuotiin esille myös opiskelijoiden arvostus työn pehmeitä arvoja kohtaan, sillä työllistymisen odotusten osalta tärkeimmiksi tekijöiksi nostettiin halu nauttia työstään sekä halu työskennellä työnantajille, jotka kohtelevat kaikkia reilusti. Tutkimuksen mukaan opiskelijat kokivat, että raha ei kuitenkaan ole ainoa vahva tekijä heidän uransa näkökulmasta, joka haastaa palkkauksen ylivoimaista korostumista tutkimuksissa.

3.4 Yhteistyö oppilaitosten ja vähittäiskaupan yritysten välillä

Ammatillisia oppilaitoksia veloitetaan laissa ammatillisesta koulutuksessa (531/2017) tekemään yhteistyötä alueen työelämän toimijoiden kanssa, sekä ennakoimaan toiminta-alueensa työvoimaan ja osaamiseen liittyviä tarpeita. Kaupan alalla tiiviin yhteistyön kaupan alan yritysten ja oppilaitosten välillä nähdään olevan keskeisessä asemassa. Erityisesti opiskelijoiden työelämässä oppimisen nähdään olevan yksi tärkeä toimenpide, jolla koulutuksen järjestäjien ja työelämän välisellä yhteistyöllä saavutetaan etua monella tavalla. (Valtioneuvosto, 2022).

Palvelualojen osaamiskartoituksessa (Innolink, 2019) selvitettiin Kaupan liiton jäsenyrityksiltä näkemyksiä oppilaitosyhteistyöhön liittyen. Vastauksissa korostui, että kaikista koulutusasteista kaupan alan yritykset tekevät eniten yhteistyötä ammatillisten oppilaitosten kanssa. Selvityksen mukaan yhteistyötä tehdään eniten opiskelijoiden harjoittelujaksoihin liittyen yli 75 % osuudella vastaajista. Muita ammatillisen koulutuksen näkökulmasta keskeisiä yhteistyön muotoja kaupan alan yritysten ja oppilaitosten välillä ovat osallistuminen oppilaitoksen tilaisuuksiin, luentojen pitäminen oppilaitoksessa sekä opettajien tutustumisjaksot yrityksissä. Työnantajat ovat tavoitelleet selvityksen mukaan yhteistyön kautta sitä, että he voisivat hyödyntää toimenpiteitä rekrytointikanavana sekä vaikuttamisena työnantajamielikuvaan. (Innolink, 2019). Näitä selvityksen tuloksia vahvistavat Kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karvin vuonna 2022 tekemä arviointi ammatillisen koulutuksen työelämäyhteistyöstä. Arviointiraportin mukaan tyypillisimpiä tapoja toteuttaa yhteistyötä ammatillisten oppilaitosten ja yritysten välillä olivat harjoittelujaksojen ohella yhteisprojektit tai hanketoiminta, yritysedustajien toimiminen oppilaitoksessa kouluttajana, erilaiset rekrytointipalvelut, opiskelijaryhmien vierailut yritysten toimipaikkoihin tai puolestaan yritysten osallistuminen oppilaitosten tilaisuuksiin. (Hievanen ym., 2023).

Hiim (2023) kuvaa tutkimuksessaan ammatillisten oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön olevan haastavaa, sillä koulutusta järjestetään nykyisellään erotellen teoreettisen koulutuksen ja käytännönläheisen koulutuksen toimenpiteet. Lisäksi hän esittää,

että yhteistyön toteuttamisessa on suuria eroja alueellisesti esimerkiksi käytettävien resurssien ja yhteistyön seurannan osalta. Hiimin tutkimuksessa esitetäänkin oppilaitosten ja yritysten yhteistyön vahvistamista erityisesti yhteisten oppimisympäristöjen näkökulmasta. Hievasen ym. (2022) arviointiraportin mukaan osalla ammatillisen koulutuksen järjestäjistä onkin Suomessa yhteisiä oppimisympäristöjä tai laitteita yritysten kanssa. Raportissa korostuu myös Hiimin esittämä vaihtelevuuden haaste, sillä tulosten mukaan osalla oppilaitoksista oli todella laajasti yhteistyötä yritysten kanssa, kun taas toisille vain yhdellä tai kahdella eri osa-alueella. (Hievanen ym. 2022).

Opiskelijoiden työllistyminen oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön kautta toimialan työpaikkoihin on kuitenkin merkittävää. Hievasen ym. (2022) arviointiraportin mukaan yli 90 % yritysten edustajista koki, että opiskelijat työllistyvät niihin työpaikkoihin, joissa ovat olleet opintojensa kautta työelämässä oppimassa. Vastaajat kokivat, että uuden työvoiman saaminen motivoi heitä myös toteuttamaan työelämäyhteistyötä ammatillisten oppilaitosten kanssa. Tätä tukevat kaupan alan näkökulmasta myös Valtioneuvoston (2022) sekä Palta ry:n (2019) tekemät selvitykset sen osalta, että toimialan tärkeimmät työntekijätarpeet kohdistuvat juuri ammatillisen koulutuksen suorittaneisiin. Oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön kautta voidaankin varmistaa parempaa laatua esimerkiksi juuri vastavalmistuneiden opiskelijoiden työllistymisessä (Wang, 2023).

Hiimin (2023) tutkimuksessa nostettiin esille myös ammatillisten opettajien toivetta siitä, että yhteistyön haluttaisiin perustuvan muodollisempiin yhteistyösopimuksiin, joiden kautta toimintaan saataisiin selkeyttä, pitkäkestoisuutta, sitä olisi helpompi ennakoida ja toiminta tarjoaisi tasapuolisempia mahdollisuuksia opiskelijoille. Yhteistyösopimuksissa voitaisiin sopia oppilaitoksen ja yrityksen välillä esimerkiksi harjoittelujaksoista, yrityksissä järjestettävää koulutuksista, opiskelijoiden määristä, toiminnan seurannasta sekä yhteydenpidosta. Hievasen ym. (2022) arviointiraportissa korostuu, että hieman alle 50 prosenttia oppilaitoksista oli työelämän edustajien mukaan selkeät toimintatavat, kuinka yhteistyötä organisoidaan oppilaitoksessa. Jopa lähes viidesosa koki, että oppilaitoksella ei olisi selkeitä toimintatapoja toiminnan ja työelämältä saadun tiedon organisointiin.

Wang (2023) kuvaa tätä yhteistyön haastetta tutkimuksessaan myös siten, että vaikka molemmat osapuolet tunnistaisivat selkeät hyödyt yhteistyölle, saattaa sen laadukasta toteutumista rajoittaa se, että molemmat osapuolet pyrkivät vain maksimoimaan oman hyötynsä yhteistyöstä. Mikäli yhteistyön toimintamallit eivät ole osapuolten välillä riittävästi selkeitä, tulee yhteistyön jatkuvuuden varmistamisesta ja toiminnan jalkauttamisesta haastavampaa. Lopulta motivaatio yhteistyön edistämiseen ja seurantaan lakkaa. Wangin tutkimuksessa esitetäänkin, että yhteistyön laadun parantamiseksi tulisi tavoitella vahvempaa tavoiteorientoitumista ja kehittää laadunvarmistamista sekä yhteistyön arviointia. (Wang, 2023).

4 Tutkielman metodologia

Tutkielman onnistumisen kannalta oikeiden ja toisiinsa yhteensopivien menetelmien valinta on tärkeää. Tutkielman tekijä asettaa omalle työlleen ohjaavia sääntöjä, joiden kautta käytännön tutkimusprosessia viedään eteenpäin. Tätä kutsutaan tutkimuksessa metodologiaksi, jonka myötä tutkielmasta pyritään hahmottamaan sen mahdollisuudet ja rajoitteet verrattuna aiempaan tutkimustietoon sekä todellisuuteen. Metodologian tulisikin kuvata sitä, kuinka tutkielman kautta hankitaan uudenlaista tietoa todellisuudesta. Tällöin myös käytettävien menetelmien tulisi pohjautua tutkimuskysymysten kautta siihen, millaisia vastauksia näihin kysymyksiin halutaan. (Puusa ym., 2020, s. 36–37). Tässä kappaleessa kuvataan ja perustellaan, millaisia menetelmiä tutkielmassa on käytetty, kuinka aineistoa kerättiin, analysoitiin, sekä miten aineiston luotettavuutta pystytään arvioimaan.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielmassa voidaan käyttää määrällisiä tai laadullisia tutkimusmenetelmiä. Määrällisten menetelmien käytössä voidaan tuottaa tuloksista yleistyksiä ja teorioita, mutta suhteessa laadullisiin menetelmiin tulosten nähdään jäävän usein pinnallisemmiksi. (Puusa ym. 2020, s. 92). Määrällisessä tutkimuksessa myös aineistonkeruumenetelmät poikkeavat laadullisesta tutkimuksesta, sillä määrällisessä tutkimuksessa on tyypillistä käyttää valmiiksi määritettyjä ja standardoituja kyselylomakkeita valmiiden vastausvaihtoehtojen kanssa. Vastauksissa tavoitellaan suurempaa otosta ja vastauksia kuvataan myös tällöin usein numeroiden, taulukoiden ja kuvioiden kautta. Puolestaan laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko on tyypillisesti rajatumpi ja harkitumpi, jonka lisäksi kerätty aineisto on tyypillisesti vapaammin tekstimuotoista. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiön syitä ja kuvaamaan niitä mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä, 2014, s. 16–17).

Kananen (2017) esittää, että laadullisen tutkimuksen käyttö on hyödyllistä siinä tapauksessa, kun ilmiöstä löytyy suhteellisten vähän selittävää tutkimustietoa, mutta sitä

halutaan tarkastella kuitenkin syvällisesti. Puolestaan Puusa ym. (2020, s. 56–57) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on ihmisten omakohtaisten kokemusten ja näkökulmien tarkastelu. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen kautta pystytään muodostamaan käytännöllistä tietoa tekemällä tyypittelyitä tai tuomalla esille esimerkinomaista tietoa, mitkä kuvaavat ilmiön esiintymistä todellisuudessa.

Tässä tutkielmassa parhaiten soveltuvaksi tutkimusmenetelmäksi nähdään laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä, joka soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun yksittäisistä vastauksista halutaan luoda yleisempää ymmärrystä. Tällöin ilmiöstä pyritään keräämään tietoa esimerkiksi haastatteluiden tai havainnoinnin kautta. (Kananen, 2017). Tutkielman tavoitteena on syventyä vähittäiskaupan alan yritysten tekemään työnantajamielikuvatyöhön, jota tarkastellaan oppilaitosyhteistyön kontekstissa signaaliteorian kautta. Näkemykset perustuvat yrityksissä työskentelevien asiantuntijoiden sekä oppilaitosten henkilöstön yksittäisiin näkemyksiin, joista pyritään luomaan yleistyksiä laadullisten menetelmien ja analyysin avulla. Tutkittavasta ilmiöstä ei pyritä tekemään määrällisiä toimintaa kuvaavia yleistyksiä, vaan ilmiötä kuvaavia näkökulmia. Tämän myötä tutkittavaa ilmiötä lähdetään tarkastelemaan tutkivalla ja kuvailevalla otteella. Käytettävien menetelmien kautta tavoitellaan sellaista tietoa, joiden kautta voidaan tehdä tyypittelyä vastauksina tutkimuskysymyksiin.

4.2 Aineiston kerääminen

Tutkielmassa päädyttiin käyttämään laadullisia tutkimusmenetelmiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä päätelmiä yksittäisistä tapauksista. Tässä tapauksessa myös aineistoa kerätään suoraan ihmisiltä luonnollisissa tilanteissa. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovatkin haastattelut ja havainnoinnit, joiden lisäksi voidaan perehtyä erilaisiin olemassa oleviin aineistoihin, kuten artikkeleihin. (Puusa ym., 2020, s. 82). Tämän tutkielman kannalta soveltuviksi menetelmiksi nähdään haastattelut, joiden kautta saadaan tietoa kohdejoukon henkilöiltä heidän kokemuksistaan työnantajamielikuvatyöstä ja oppilaitosyhteistyöstä. Haastateltavien vastauksia voidaan

vahvistaa myös vertaamalla vastauksissa esitettyjä asioita heidän edustamansa organisaation verkkosivuihin tai muihin materiaaleihin.

Puusa ym. (2020, s. 99–106) kuvaavat haastatteluiden olevan eräänlaisia keskusteluita, joissa on jokin ennakkoon määritelty tavoite. Haastattelun tavoitteena on heidän mukaansa kerätä sellaista tietoa, jonka kautta voidaan esittää ilmiöstä uskottavia päätelmiä. Parhaimmillaan haastattelu mahdollistaa tutkimuksen tekijälle pääsyn haastateltavien henkilöiden ajatuksiin, kokemuksiin ja odotuksiin aiheen ympärillä. Tutkimuksessa käytettävien haastatteluiden muotoja on useita erilaisia, joista tyypillisimpiä ovat strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut sekä avoimet haastattelut. Haastattelun muodot eroavat toisistaan sen osalta, kuinka ohjattuja tai puolestaan vapaamuotoisia ne ovat. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu jo tarkasti etukäteen tutkimuksen teoriaan pohjautuen, kun taas teemahaastattelussa keskustelua ohjataan vapaamuotoisemmin ennakkoon määriteltyjen aiheiden ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten kautta. Teemahaastattelussa haastateltava saakin puhua käsiteltävistä teemoista hyvin vapaamuotoisesti, kun taas haastattelijan rooli saattaa vaihdella eri haastateltavien välillä aina kuuntelijasta tarkempien kysymysten esittäjäksi. Vaikka teemahaastattelu on strukturoitua haastattelua vapaamuotoisempi, on silti keskeistä, että haastattelun teemat pohjautuvat kuitenkin vahvasti tutkimuksen teoriaan. (Puusa ym., 2020, s. 107–108).

Tässä tutkielmassa käytetään teemahaastattelua, joka mahdollistaa tutkittavalle ilmiölle riittävästi liikkumavaraa, mutta samalla keskustelua kyetään rajaamaan tutkielman teoreettiseen viitekehyksen kautta määriteltyihin teemoihin. Pääteemoiksi muodostuvat työnantajamielikuvatyö nuorten tavoittamiseksi sekä oppilaitosyhteistyö. Haastatteluiden avuksi muodostetaan kysymysrunko, jonka avulla varmistetaan, että kaikkia keskeisimpiä teemoja käsitellään. Haastattelua ohjataan eteenpäin haastateltavien vastauksien perusteella, ja heille esitetään lisäkysymyksiä, jotta ymmärrys ilmiöstä lisääntyisi. Teemahaastattelun nähdään soveltuvan tutkielmaan myös Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 65) esille nostamien etujen perusteella, sillä teemahaastattelu mahdollistaa ihmisten

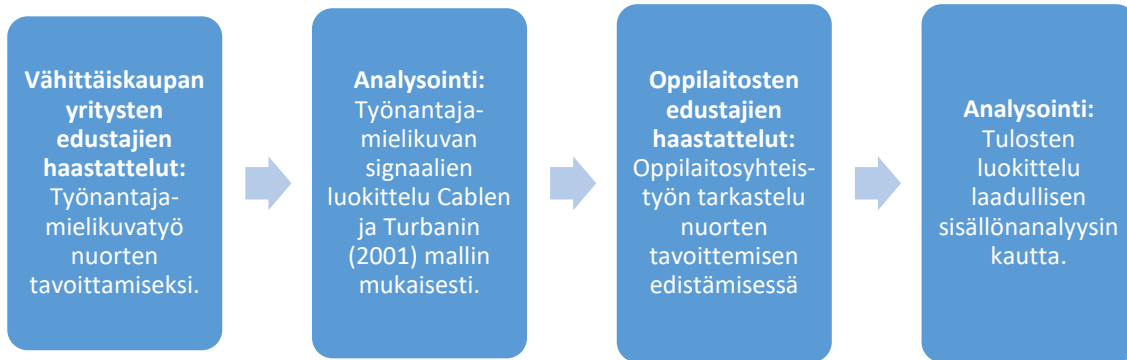
tulkintojen korostamisen sekä mahdollisuuden syventää vastauksia jatkokysymysten kautta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 74) kuvaavat, että laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa on haastateltavien määrää tärkeämpää haastatella sellaisia henkilöitä, jotka tietävät tutkimuksen ilmiöstä mahdollisimman paljon tai pystyvät kokemuksensa puolesta antamaan panoksensa tutkimukseen. Henkilöiden valinnassa tulisikin painottaa tarkoituksemukaisuutta. Tärkeintä on, että saadaan riittävä määrä tietoa, josta voidaan tehdä yleistyksiä aiheen peruskuviosta. Eskolan ja Suorannan (2014, s. 46) mukaan noin 15 vastausta riittää tyypillisesti kattamaan tarvittavan tiedon laadullisessa tutkimuksessa. Eskola (2007, s. 32–46) on todennut tosin aiemmin, että myös 6–8 haastateltavaa on riittävä opinnäytetyössä. Tässä tutkielmassa tavoitellaan, että haastatteluihin saadaan ainakin 10 asiantuntijaa, jotka tietävät käsiteltävistä ilmiöistä, ja kykenevät antamaan riittävästi tietoa kokemustensa ja näkemystensä kautta. Puusan ym. (2020, s. 99–106) mukaan haastatteluita voidaan toteuttaa eri kanavissa, kuten kasvokkain, puhelimitse tai verkon välityksellä, mutta kaikissa tapauksissa haastatteluiden tallentaminen on tärkeää, jotta aineistosta voidaan tehdä luotettavia päätelmiä. Tämän tutkielman haastattelut järjestetään verkkovälitteisesti Microsoft Teams -viestintäohjelmiston kautta, mikä mahdollistaa niiden suoran tallentamisen. Ohjelmistossa on myös mahdollista hyödyntää alustavaa litterointitoimintoa, jolla haastattelut saadaan jo suoraan karkeaan tekstimuotoon.

Teemahaastatteluiden kohdejoukkona toimivat vähittäiskaupan alan yritysten työnantajamielikuvatyöstä vastaavat henkilöt, joista käytetään myöhemmin nimitystä yritysedustajat. Haastatteluihin pyydettyjen henkilöiden edustamat yritykset toimivat valtakunnallisesti, ja ovat vähittäiskaupan alalla suurimpia toimijoita Suomessa, jonka myötä pyritään varmistamaan, että näkemykset eivät edustaisi vain tietyn alueen tai yrityksen näkökulmia. Lisäksi haastateltavien valinnassa painotetaan kokemusta oppilaitosyhteistyöstä. Toisena asiana painotetaan kokemusta nuorten tavoittamiseksi tehtävästä työnantajamielikuvatyöstä, esimerkiksi erilaisten kampanjoiden, koulutusten tai tapahtumien kautta. Haastattelukysymysten laadinnassa hyödynnetään Vuorisen (2013, s. 191–

194) työnantajamielikuvan kehittämisen viisivaiheista prosessia. Lisäksi tutkielmassa haastatellaan myös henkilöitä, jotka vastaavat ammatillisessa koulutuksessa työelämäyhteistyöstä kaupan alan kanssa. Heidän kanssa on tavoitteena tarkentaa yrityseduc-tajilta saatuja kokemuksia ilmiön ympäriltä. Heidän valinnassaan painotetaan työskente-lyä kaupallisen alan koulutusta tarjoavassa oppilaitoksessa, mikä tässä tapauksessa pai-nottuu merkonomitutkintoa tarjoaviin oppilaitoksiin Suomessa. Haastateltavien valin-nassa kriteereinä ovat työskentely joko opettajan tai muun henkilöstön roolissa sellai-sissa tehtävissä, jossa tehdään yhteistyötä vähittäiskaupan alan yritysten kanssa. Haas-tattelukysymykset muodostetaan yritysten edustajien haastatteluissa esiintyneistä kes-keisimmistä teemoista. Oppilaitosten edustajilta pyritään haastatteluiden kautta saa-maan näkemyksiä siitä, kuinka yritysten edustajien vastauksissa esiintyvät teemat näky-vät osana yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä.

Laadullista tutkimusta voidaan tarkastella hermeneuttisen kehän kautta. Hermeneutti-sellä kehällä tarkoitetaan Vallin ym. (2018, s. 32) mukaan tutkimuksellista vuoropuhelua aineiston ja tulkintojen välillä. Hermeneuttisen kehän mukainen menettely soveltuu tä-hän tutkielmaan, sillä se tukee aineiston ja tulkintojen jatkuvaa syventämistä tutkimus-prosessin aikana. Hermeneuttinen kehä korostaa tutkimuksellista dialogia aineiston kanssa, jossa tutkijan ymmärrys lisääntyy vaiheittain käymällä vuoropuhelua saatujen tulosten ja uusien havaintojen välillä. Tutkielmassa hyödynnetään tätä menettelyä haas-tatteleamalla ensin yhtä kohdejoukkoa, ja tekemällä tulkintoja heiltä saaduista vastauk-sista. Tämän jälkeen hankitaan aiheesta lisätietoa toiselta kohderyhmältä, mikä auttaa syventämään ymmärrystä tutkimusaiheesta, ja vahvistamaan tehtyjä tulkintoja. Herme-neuttinen kehä tarjoaa siten rakenteen, jossa uudet tulokset auttavat tarkastelemaan aineistoa uusista näkökulmista, ja toistuva reflektio ja kriittinen tarkastelu lisäävät tutki-muksen luotettavuutta.



Kuvio 4 Tutkielman haastatteluiden ja analysoinnin eteneminen

Koska laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena syventyä tutkittavaan ilmiöön ja hankkia siitä ymmärrystä ja tietoa, tutkielmassa määritellään ennakkoon etenemisjärjestys haastatteluille ja aineiston analysoinnille hermeneuttisen kehän mukaisesti (Kuvio 5). Etenemisjärjestys pohjautuu tutkimuskysymysten järjestykseen. Ensimmäisenä selvitetään vähittäiskaupan alan yrityksiltä teemahaastatteluiden kautta, millaista työnantajamielikuvatyötä he tekevät nuorten tavoittamiseksi ja heidän kiinnostuksensa herättämiseksi alaa kohtaan. Vasta tämän vaiheen jälkeen haastatteluissa edetään oppilaitosten edustajien haastatteluihin. Tämä nähdään soveltuvana järjestyksenä tutkielman kannalta, sillä vähittäiskaupan alan yritykset ovat tämän tutkielman keskeisimpiä toimijoita, joiden toimintaa tarkastellaan signaaliteorian kautta. Kun yritysten edustajilta on saatu riittävästi ymmärrystä käsiteltävistä teemoista, heidän tavoitteistaan ja toimenpiteistään, voidaan näitä tuloksia verrata siihen, kuinka teemat vastaavat oppilaitosten kanssa tehtävää yhteistyötä. Aineiston analysointi nähdään tarpeelliseksi jo yritysten edustajien haastatteluiden jälkeen, minkä myötä asiaa tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen analyysimenetelmiä käsittelevässä kappaleessa.

Tutkielman teemahaastattelun kysymykset vähittäiskaupan yritysten edustajille ovat seuraavat. Kysymyksissä on mukailtu Vuorisen (2013 s. 191–194) viisivaiheista työnantajamielikuvan kehittämisen mallia:

- Mitä haluatte, että 15–19-vuotiaat nuoret ajattelevat teistä työnantajana?
- Minkälaisia ovat tulevaisuuden henkilöstötarpeen?

- Millaisia työntekijöitä tavoittelette?
- Mikä on viestinne työnantajana 15–19-vuotiaille nuorille?
- Miten viette viestiänne tehokkaasti perille?
- Millaista yhteistyötä teette ammatillisten oppilaitosten kanssa, jotta tavoittaisitte 15–19-vuotiaita nuoria ja saisitte heidät kiinnostumaan alasta?
- Koetteko työnantajatiedon, työtiedon vai ihmistiedon oleellisimmaksi nuorten kiinnostuksen herättämisen kannalta?

Oppilaitosten edustajille suunnattujen haastatteluiden teemat muodostuvat keskeisimmin sen pohjalta, millaisia tekijöitä yritysten edustajilta saadun aineiston pohjalta tehdystä luokittelusta nousee esille. Keskeisinä kysymyksinä oppilaitoksille toimivat Vuorisen (2013 s. 191–194) viisivaiheisen työnantajamielikuvan kehittämisen mallin oppilaitoksille mukailtu versio:

- Mitä haluatte, että 15–19-vuotiaat nuoret ajattelevat vähittäiskaupan yrityksistä?
- Millaista yhteistyötä teette vähittäiskaupan alan yritysten kanssa?
- Kuinka vähittäiskaupan yritysten esittämät teemat työnantajamielikuvasta näkyvät oppilaitosten toiminnassa?
- Millaisena koette oppilaitoksen roolin näiden teemojen vahvistamisessa, jotta nuoret saadaan kiinnostumaan vähittäiskaupan alasta?
- Koetteko työnantajatiedon, työtiedon vai ihmistiedon oleellisimmaksi nuorten kiinnostuksen herättämisen kannalta?

Teemahaastattelussa keskustelua lähdetään johdattelemaan edellä mainittujen apukysymysten kautta. Keskustelua jatketaan jatkokysymyksillä yhden kysymyksen teemasta niin pitkään, kuin haastateltavalta saadaan uutta tietoa aiheeseen liittyen. Tämän jälkeen siirrytään seuraavaan teemaan, johon jälleen syvennytään jatkokysymysten kautta. Mikäli haastatteluiden aikana esiin nousee uusia teemoja, jotka nähdään liittyvät vahvasti vähittäiskaupan alan työnantajamielikuvatyöhön nuorten tavoittamiseksi, myös näitä voidaan käsitellä.

Yun ja muiden (2022) sekä Manorahan ja muiden (2023) tutkimuksissa korostettiin laajempaa, koko toimialan kattavaa roolia työnantajamielikuvan muodostumisessa. Koko toimialan mielikuva vaikuttaa myös yksittäisen toimijoiden työnantajamielikuvaan. Mikäli tutkielmassa todetaan, että yhdistävää aineistoa ei ole saatu riittävästi teemojen analysointiin yritysten ja oppilaitosten edustajien haastatteluilla, voidaan lisäksi haastatella myös vähittäiskaupan toimialajärjestöjen edustajia. Heidän haastatteluidensa kautta on mahdollista vahvistaa yritysten ja oppilaitosten esittämiä näkemyksiä ja sitoa niitä laajemmin koko toimialan kontekstiin.

4.3 Tutkielman analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti sisällönanalyysiä, joka soveltuu laajasti lähes kaikenlaisiin laadullisiin tutkimuksiin. Laadullisen tutkimuksen analyysissä voidaan käyttää joko johonkin teoriaan pohjautuvaa analyysimenetelmää tai puolestaan vapaamuotoisemmat teoriaan perustumatonta menetelmää. Teoriaan pohjautuvassa analyysissä tuloksia tarkastellaan jonkin viitekehyksen tai asemoinnin kautta, kun taas teoriaan perustumattomissa analyyseissa voidaan vapaammin soveltaa monia erilaisia teoreettisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi pohjautuu näistä jälkimmäiseen menetelmään, jossa analyysia ei ohjaa mikään yksittäinen tietty teoria, vaan tuloksia voidaan tarkastella erilaisten lähtökohtien kautta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78). Tämän tutkielman tulosten analysoimisessa hyödynnetään sisällönanalyysiä, jonka nähdään soveltuvan teemahaastatteluiden analysoimiseen, koska tutkielmassa tarkastellaan useamman osapuolen toimintaa. Alussa on tärkeää tunnistaa tietyt usein esiintyvät teemat vastauksista, kun taas lopuksi tarkastellaan kokonaisuutta yleisimmin esille nousevien asioiden kautta. Teemahaastatteluiden vastaukset analysoidaan laadullisella sisällönanalyysillä, jossa ne luokitellaan teemoihin, ja yhtenäisiä asioita pyritään löytämään. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 22). Vastauksista pyritään tunnistamaan tutkimuskysymyksiä vastaavia ilmaisuja, jonka jälkeen ne pelkistetään ja luokitellaan sekä tulokset raportoidaan (Elo ym., 2022, s. 219–223).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 78–79) toteavat, että sisällönanalyysissä on tärkeää erottaa aineistosta asiat, joita halutaan tarkastella, ja jotka eivät liity käsiteltäviin teemoihin. He esittävät rungon laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä, joka etenee neljän eri vaiheen kautta. Aluksi päätetään, mikä käsiteltävässä aineistossa on kiinnostavaa, ja tehdään sen pohjalta vahva päätös. Seuraavaksi aineisto käydään läpi. Aineistosta erotetaan ja merkitään sellaiset asiat, jotka sisältyvät tutkimuksen teemoihin. Tätä kutsutaan myös aineiston litteroinniksi. Tässä tutkimusvaiheessa aineistosta rajataan pois tutkimuksen teemojen ulkopuolelle jäävät asiat. Lisäksi teemoihin linkittyvät asiat kerätään yhteen. Tämän vaiheen jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyyppitellään tutkimuksen mukaisesti. Viimeisessä vaiheessa kirjoitetaan yhteenveto tunnistettujen asioiden pohjalta.

Aineiston luokittelu toimii tässä tutkielmassa vähittäiskaupan alan yritysten haastatteluiden tulosten analyysimenetelmänä. Luokittelussa aineistosta määritellään erilaisia luokkia, ja selvitetään, kuinka usein näihin luokkiin soveltuvia vastauksia aineistossa esiintyy. Aineistossa luokittelun kautta pyritään sisällyttämään yksittäiset tekijät yleisimpiin luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79, 92). Luokittelussa tulisi olla ennalta määritellyt kategoriat, joiden kautta aineistoa tulkitaan (Puusa ym. 2020, s. 149). Luokittelussa pääteemoina toimivat tutkielman tutkimuskysymykset.

Aineiston tyyppittelystä puolestaan Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 79) tuovat esille, että sen kautta aineistosta pyritään tunnistamaan yleistyksiä. Tyyppittelyssä aineistoa ryhmitellään sen perusteella, toistuvatko eri vastauksissa samankaltaiset teemat, joita voita yhdistää toisiinsa. Näiden tyyppittelyiden kautta muodostetaan tyyppiesimerkkejä eli yleistyksiä käsiteltävistä teemoista. Tutkielmassa tyyppittelyä käytetään, kun kaikki aineisto on kerätty sekä vähittäiskaupan yritysten että oppilaitosten edustajilta. Tässä vaiheessa on myös tärkeää selvittää, halutaanko aineiston kautta löytää yhdistäviä tekijöitä vai erottavia tekijöitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79). Lähtökohtaisesti tämän tutkielman aineistossa tavoitellaan yhdistävien tekijöiden löytämistä, jotta voidaan tunnistaa, mitkä ovat

työnantajamielikuvatyön keskeisimpiä teemoja ja mitkä teemat toistuvat tyypillisesti myös oppilaitosten kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Laadullisen aineiston analyysissä aineistoa tarkastellaan läpi tutkimusprosessin useamman kerran. Samalla aiheista hankitaan myös lisää tietoa erilaisten materiaalien kautta, mikä auttaa luokittelemaan ja ymmärtämään tutkimuksen ilmiötä. (Puusa ym. 2020, s. 139). Sisällönanalyysin kautta voidaan tarkastella myös erilaisia dokumentteja, kuten artikkeleita, raportteja tai muuta kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia. Sisällönanalyysi nähdäänkin hyvin paljon tekstin analyysinä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86). Teema-haastatteluiden vahvistamiseksi analysoidaan haastateltavien edustamien organisaatioiden verkkoaineistoja perehtymällä siihen, millaisia teemoihin liittyviä asioita yritykset ja oppilaitokset tuovat esille verkkosivuillaan ja muissa julkisissa lähteissä. Näin saadaan kokonaiskuvan siitä, kuinka hyvin yhteistyö vastaa yritysten haluamaa työnantajamielikuvaa.

4.4 Aineiston luotettavuuden arviointi

Tutkielman luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi varmistamalla tutkielman väitteiden todenmukaisuutta, arvioimalla tutkielman käytännön hyötyjä tai johdonmukaisuutta aiemman tutkimuksen kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 118). Puolestaan Puusan ym. (2020, s. 143) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta haastaa se, että niihin ei ole sovellettavissa standardisoituja menetelmiä ja kohdejoukot ovat tyypillisesti pieniä. Tämän myötä laadullisessa tutkimuksessa analyysivaihe onkin keskeinen osa luotettavuuden varmistamista, jossa on hyvä tarkastella jokaista analysoitavaa tapausta yksilöllisesti, tarkastella niitä useista eri näkökulmista, ja vasta sen jälkeen lähteä muodostamaan yksittäisten tapausten välisiä yhtäläisyyksiä.

Tutkielmassa käytettävää signaaliteoriaa on käytetty useissa aiemmissa tutkimuksissa työnantajamielikuvatyön kontekstissa, kuten Karangesin ja muiden (2018), Keppelerin ja Papenfußin (2021) sekä Wildenin (2010) tutkimuksissa. Hyödyntämällä aiemmin tutkimuksissa käytettyä teoriaa koetaan, että tutkielmassa pystytään varmistumaan siitä, että

käytetty teoria on soveltuva vähittäiskaupan alan työnantajamielikuvatyön teemojen tutkimiseen.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 81) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä on hyvä tiedostaa, että ennakkokäsitykset ohjaavat myös tutkimusta. Aineiston analyysissä tulisikin kiinnittää huomiota, että analysointi tehdään haastateltavilta saatujen tietojen perusteella, eikä tutkijan omien ennakkokäsitysten pohjalta. Tämän osalta esitetään ratkaisuksi, että tutkija kirjoittaa avoimesti auki omat ennakkokäsityksensä ja tiedostaa nämä analyysiä tehdessään. Tässä tutkielmassa selvitetään tekijän työhön liittyviä asioita, ja haastateltavat muodostuvat pääosin henkilökohtaisten verkostojen kautta. Tämä vaikuttaa siten, että tutkielman tekijällä on ennakkokäsityksiä aihepiiristä, kuten vähittäiskaupan alan toiminnasta sekä oppilaitosyhteistyöstä. Puusan ym. (2020, s. 171) mukaan puolestaan uskottavuutta ja luotettavuutta lisää yleistäminen muihin tutkittuihin tapauksiin. Tutkimusten tuloksia arvioidessa on kuitenkin huomioitava, että tutkielman tekijän työrooli voi vaikuttaa esimerkiksi teemahaastatteluiden kulkuun, esitettäviin jatkokysymyksiin tai aineistosta oleellisiksi luokiteltuihin tekijöihin. Tässä tutkielmassa luotettavuutta pyritään varmistamaan ensisijaisesti vertaamalla tuloksia aiempaan tutkimustietoon. Keskeistä on myös soveltuvan aineistonkeruumenetelmän valinta sekä haastateltavien ennalta määriteltyjen valintakriteerien tarkka muodostaminen, jotta haastateltavat omaavat aiheesta omakohtaista tietoa. Ennen kuin haastatteluista tehdään yleistyksiä, pyritään tarkastelemaan yksittäisten haastateltavien vastauksissa esiintyvien asioiden vastaavuutta teoreettiseen viitekehykseen. Siltä osin kuin vastaavuutta aiempaan tutkimustietoon ei löydy, arvioidaan tulosten yhtenäisyyttä ja yleistettävyyttä eri haastateltavien vastausten perusteella. Lisäksi tutkielmassa luotettavuutta pyritään vahvistamaan siten, että käytettyjä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä perustellaan teorian kautta.

Tutkielman osalta huomioidaan myös, että haastateltavien näkemykset saattavat pohjautua heidän omakohtaisiin kokemuksiinsa ja edustamaan identiteettiä. Monet eri tekijät vaikuttavat haastateltavan tapaan kuvata asioita, ja myös haastattelija vaikuttaa

lopputulokseen omalla toiminnallaan. (Puusa ym., 2020, s. 174–175). Tämän myötä todetaan, että tutkielmassa haastateltavien vähittäiskaupan yritysten sekä oppilaitosten edustajat saattavat esittää näkemyksiään, joihin vaikuttaa heidän edustamansa organisaation toimintamallit tai toimialan ajankohtaiset asiat. Tähän pyritään vaikuttamaan sillä, että haastateltavia on riittävästi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 75) kuvaavatkin aineiston saturaatiota eli kylläntymistä yhdeksi tavaksi todeta, että aineistoa on riittävästi. Tällöin uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä ei enää saada ja voidaan todeta, että yksittäisistä vastauksista voidaan tehdä laajempia yleistyksiä.

Aineiston tarkastelussa nähdään myös keskeiseksi luotettavuuden kannalta, että tutkielman teemoihin liittyvää aineistoa kerätään kahdesta eri näkökulmasta; yrityksiltä ja oppilaitoksilta. Näin pyritään varmistamaan, että haastatteluissa esitetyt asiat kuvaavat laajemmin toimialan näkemyksiä, eivätkä vain yhden toimialan osapuolen näkemyksiä.

5 Tulokset

Tutkielmassa aineistoa kerättiin yhteensä yhdeksän teemahaastattelun kautta. Haastatteluihin kutsuttiin tutkielman suunnitelman mukaisesti kymmenen asiantuntijaa, joista yksi kieltäytyi haastattelusta. Haastateltavista kuusi edustivat valtakunnallisia vähittäiskaupan yrityksiä, ja vastasivat omassa työssään henkilöstöhallinnossa yrityksen työnantajamielikuvatyöstä, rekrytoinneista tai oppilaitosyhteistyöstä. Yritysedustajat työskentelivät joko päivittäistavarakaupan tai erikoiskaupan yrityksissä. Kolme haastateltavista edustivat kaupallisen alan ammatillisia oppilaitoksia Uudenmaan alueella, ja vastasivat omassa työssään oppilaitoksen työelämäyhteistyöhön liittyvistä kumppanuuksista ja toimintamalleista. Tutkielman tuloksia esittäessä haastateltaviin viitataan lainauksissa käytämällä lyhenteitä Y1 = yritysedustaja sekä O1 = oppilaitosedustaja. Kirjaimen perässä esiintyvä numeron kautta eri haastateltavat pystytään yksilöimään toisistaan.

Tutkielmassa oli määritetty kolme tutkimuskysymystä, jotka olivat:

Miten vähittäiskaupan yritykset pyrkivät tavoittamaan 15–19-vuotiaita nuoria työnantajamielikuvatyöllä?

Miten oppilaitosyhteistyö edistää nuorten tavoittamista vähittäiskaupan alalla?

Millaisia haasteita vähittäiskaupan alalla on nuorten tavoittamisessa?

Tutkielman tulokset esitetään kappaleittain näiden tutkimuskysymysten mukaisesti. Aluksi tarkastellaan, millaista työnantajamielikuvatyötä haastateltujen edustamissa vähittäiskaupan yrityksessä tehdään, jotta tutkielman kohderyhmän 15–19-vuotiaat nuoret saataisiin kiinnostumaan alasta. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan vähittäiskaupan yritysten ja kaupallisen alan ammatillisten oppilaitosten välistä yhteistyötä. Tarkastelussa keskeisenä kysymyksenä toimii, miten oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö edistää nuorten tavoittamista vähittäiskaupan alalta. Lopuksi aineistonkeruun kautta

saatuja tietoja tarkastellaan sen osalta, millaisia haasteita nuorten tavoittamisessa vähittäiskaupan toimialalla tunnistetaan.

Tutkielman tulokset luokiteltiin tutkimuskysymysten perusteella sisällönanalyysiä hyödyntäen (Kuvio 5). Luokittelussa tutkimuskysymykset toimivat pääteemoina, jonka alle aineistosta tunnistettiin alateemoja ja näihin liittyviä asioita. Ensimmäiseksi vähittäiskaupan yritysten tekemän työnantajamielikuvatyön alle tunnistettiin viisi teemaa, jotka käsittelevät urapolkua, taitoja ja osaamisvaatimuksia, arkista ja samaistuttavaa viestintää, työyhteisöä ja kulttuuria sekä yhteiskunnallisista teemoista viestimistä. Toiseksi oppilaitosyhteistyön alle tunnistettiin kuusi teemaa, jotka käsittelevät tiiviitä kumppanuuksia, rekrytointitapahtumia, nuorten kohtaamisen käytäntöjä, nuorten arkeen pääsemistä, harjoitteluiden kautta sitouttamista sekä yhteistyötä tekevien ihmisten roolin merkitystä. Kolmanneksi vähittäiskaupan alan haasteisiin nuorten tavoittamisessa tunnistettiin yksi alateema, johon liittyi useita eri näkökulmia.

Miten vähittäiskaupan yritykset pyrkivät tavoittamaan 15-19-vuotiaita nuoria työnantajamielikuvatyöllä?	Miten oppilaitosyhteistyö edistää nuorten tavoittamista vähittäiskaupan alalla?	Millaisia haasteita vähittäiskaupan alalla on nuorten tavoittamisessa?
Urapolkujen rakentaminen Harjoitteluiden kautta vakituisiksi työntekijäiksi Sisäiset uramahdollisuudet ja kehittyminen Nuorten sitouttaminen työuran alussa	Tiiviiden kumppanuuksien muodostaminen Kattavat toimenpiteet yhteistyössä Tavoitteellisuus toimenpiteissä	Toimialan haasteiden tunnistaminen Toimialan heikko mielikuva Runsas osa-aikaisuus Urapolkujen rajalliset mahdollisuudet Ensimmäisen työpaikan haittapuolet Oppilaitosten rajalliset vaikutusmahdollisuudet
Taitojen ja osaamisvaatimusten korostaminen Asiakaspalvelu- ja myyntitaidot Asenne ja motivaatio Kyky kohdata asiakkaita	Rekrytointitapahtumat nuorten tavoittamisessa Rekrytointitapahtumien kautta nuorten kohtaaminen Tapahtumissa uramahdollisuuksien esitteleminen	
Arkisen ja samaistuttavan viestinnän toteuttaminen Arkisuus Samaistuttavuus Helposti lähestyttävyyys	Nuorten kohtaamisen käytäntöjen muodostaminen Yritysten toimintamallit nuorten kohtaamiseen	
Työyhteisön ja kulttuurin näkyminen Yrityksessä työskentelevät ihmiset Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys Arvot ja kulttuuri	Yhteistyön kautta nuorten arkeen pääseminen Oppimista toiminnallisuuden kautta Opiskelijat tuottamassa sisältöä	
Yhteiskunnallisten teemojen viestiminen Monimuotoisuus Mielen hyvinvointi Vastuullisuus Hyvä työnantajuus	Harjoitteluiden kautta tehtävä nuorten sitouttaminen Harjoittelujaksot rekrytointikanavana Kesäajan oppisopimukset sitouttamisen keinona	
	Yhteistyöhön osallistuvien ihmisten roolin korostaminen Opettajien ja myymäläpäällikköiden yhteistyö Oppilaitoksen ja henkilöstöhallinnon edustajien yhteistyö	

Kuvio 5 Tutkielman tulosten luokittelu tutkimuskysymyksittäin

5.1 Miten vähittäiskaupan yritykset pyrkivät tavoittamaan 15–19-vuotiaita nuoria työnantajamielikuivatyöllä?

5.1.1 Urapolkujen rakentaminen

Harjoitteluiden kautta vakituiseksi työntekijäksi

Monipuolisten uramahdollisuuksien ja urapolkujen esille tuominen korostui poikkeuksetta jokaisen yrityksen haastattelussa. Yrityksissä koettiin, että nuoret eivät välttämättä useinkaan tiedosta, millaisia kaikkia erilaisia uramahdollisuuksia yrityksellä on tarjota, joten he haluavat viestiä näistä teemoista. Haastateltavat yritysedustajat toivat esille, että kaupan alalla polku etenee hyvin usein tietyllä tavalla. Nuoren tyyppinen reitti edetä kaupan alalla on aloittaa työskentely alalla peruskoulun työelämään tutustumisjaksolla eli TET-jaksolta. Tämän jälkeen nuori suorittaa harjoittelujaksoja osana opintojaan sekä tekee kesätöitä yrityksessä, ennen kuin siirtyy varsinaisesti alalle työntekijäksi. Yritykset haluavat korostaa toiminnassaan nuorille vahvasti juuri teemoja sen osalta, kuinka he voivat tarjota nuorelle mahdollisuuksia kehittyä eri vaiheissa.

”Meillähän on aika monipuolisia tehtäviä. -- Se on tietysti sellainen, mitä halutaan, että ihmiset tietäisivät, että meillä pääsee uralla eteenpäin. (Y4)

”Niin se, että miten me saataisiin sitoutettua, että he olisi sitten meidän kesätyöntekijöitä ja sitten tulevaisuudessa ehkä vakituksia työntekijöitä. Ja yritetään luoda semmoisia urapolkuja mahdollisuuksien mukaan.” (Y3)

”Haluaisin että meistä ajatellaan, että meillä on mahdollisuuksia. Että se voi olla ensimmäinen työpaikka, mutta nähtäisiin, että on myös kehittymismahdollisuuksia, paikka missä luoda uraa.” (Y5)

Toisaalta eräs yritysedustaja nosti esille, että ei ole täysin varma, ovatko urapolut puolestaan nuorille niin merkittävässä roolissa silloin, kun he hakevat töihin vähittäiskaupan alalle.

”Sekin voi olla joillekin tärkeää, että työssä pääsee kehittymään ja kehittymään myös uralla. Mutta en tiedä, ajatteleeko nuoret niin. Ei varmaankaan niin vahvasti ajattele sitä uralla etenemistä ja kehittymistä, ehkä se voi tulla sitten vähän myöhemmin.” (Y4)

Urapolkujen osalta tutkielman haastatteluissa kolme eri oppilaitosten edustajaa kuvasivat teemaa hieman eri tavoilla. Eräs oppilaitosedustaja kuvasi, että he haluavat, että nuoret ajattelisivat vähittäiskaupan alasta siten, että opintojen aikaiset harjoittelumahdollisuudet ja alalla työskentely toimii keskeisenä polkuna työelämään.

”..miten me haluttaisiin, niin me nähdään nämä vähittäiskaupan työmahdollisuudet tai harjoittelumahdollisuudet todella tärkeänä tämmöisenä polkuna ja mahdollisuutena työelämään.” (O2)

Puolestaan toinen oppilaitosedustaja toi esille, että nuoret tekevät tyypillisesti päätöksensä hakea alan opintoihin 14–15-vuotiaana, jolloin valintaan eivät vaikuta vielä alan kautta mahdollistuvat urapolut. Hänen mukaansa nuoret ovat erilaisia ja ajattelevat myös työelämästä ja uravalinnoistaan hyvin eri tavalla. Siinä missä osa nuorista hakeutuu alalle määrätietoisesti ja haluaa suunnata kohti vähittäiskaupan alaa, kaikilla suunta ei ole niin selkeänä.

”Ettei sitä mun mielestä tarvitsisi peitellä, että osalle ihmisistä se on vain, että tulin tänne kesätöihin, ja osalle se taas on enemmänkin, että haluaa vähittäiskaupan alalle töihin.” (O1)

Kolmas oppilaitosedustaja korosti myös, että erityisesti opintojen alkuvaiheessa urapolut voivat olla opiskelijoille vähemmän merkityksellisiä. Hänen mukaansa näiden merkitys korostuisi vasta siinä vaiheessa, kun nuoret saavat vähittäiskaupan alalta työkokemusta tai aloittavat työt alalla.

”Urapolkujen ja alan monipuolisten mahdollisuuksien esille tuominen on kyllä keskeistä. Mutta alussa se on vielä tosi pintapuolista. Kun nuoret saavat sitten opintojen aikana kokemusta alan työpaikoista ja aloittavat mahdollisesti työt jossain yrityksessä, ehkä sen merkitys sitten alkaa näkymään enemmän.” (O3)

Sisäiset uramahdollisuudet ja kehittyminen

Urapolut näkyvät vähittäiskaupan yrityksissä suoraan myös rekrytoinneissa. Useammat haastateltavat korostivat, kuinka osajia rekrytoidaan tyypillisesti sisäisesti uusiin tehtäviin. Kolmen eri yrityksen edustajat toivat esille haastatteluissa, että usein avoimet työpaikat täytetään joko nykyisistä työntekijöistä tai aiemmista kesätyöntekijöistä tai harjoittelijoista. Tämä ilmiö näyttäytyy myös yritysten nykyisessä henkilöstössä esimerkiksi myymäläpäälliköiden taustoissa, sillä hyvin usein myymäläpäälliköt ovat itse myös käyneet läpi yrityksen mahdollistaman urapolun.

”Toimipaikat esittävät ikään kuin tilauksen [kesätyöpaikoista], että näin monta nuorta mä haluan. He voivat siinä tuoda esille, että meillä on itse asiassa ollut jo aiemmin nämä henkilöt, josta on hyviä kokemuksia, ja jos he hakevat, niin ehdottomasti sitten otetaan meille. Eli aletaan jo poimimaan tavallaan niitä, että ketkä ovat olleet hyviä, motivoituneita ja innostuneita.” (Y2)

”Totta kai me pyritään tekemään urasuunnittelua ja kasvattamaan ihmisiä täällä, eikä haeta vain ulkoa. Jos ihminen haluaa kehittyä meillä, niin hänelle olisi suunnitelma, mitä reittiä sinne pääsee. Sanoisin, että varmaan 80 prosenttia meidän myymäläpäälliköistäkin on tällä hetkellä sisäisiä kasvatteja.” (Y5)

”Paljonhan meillä on esimerkiksi myymäläpäälliköitä, jotka ovat tulleet työntekijäksi ja käyneet koko urapolun meillä ja kouluttautuneet meidän tukemana. Ja meillä on sellaisia myymälöitä, joihin ei rekrytoida juuri koskaan ihan sen takia, koska myymäläpäällikkö on itse tullut tämmöistä polkua pitkin meille ja sitten

kasvattaa taas harjoittelijoista varsinaisia työntekijöitä, niin ei ole tarvinnut hirveästi rekrytointeja käynnistellä.” (Y4)

Erilaisten koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen ja niistä viestiminen nuorille koettiin myös tärkeäksi teemaksi. Osa haastateltavista toi esille, että nuoren on myös tärkeää tuoda itse esille omia kehittymishalujaan.

”Sillä on paljon merkitystä, että sä itse tuot ilmi, että mä haluan lisää, haluan oppia ja oon valmis tekemään sen eteen töitä.” (Y5)

”Jos tavoitteena on vaativampia tehtäviä, niin kyllä me siihen tosi vahvasti täällä koulutetaan ja viestitään sisäisesti.” (Y3)

”..halutaan, että ihmiset tietäisivät, että meillä pääsee uralla eteenpäin ja että on mahdollisuus kouluttautua työn ohessa palkallisesti.” (Y4)

Nuorten sitouttaminen työuran alussa

Osa vastaajista toi myös esille, että heidän aktiivinen roolinsa nuorten kiinnostuksen herättämisessä ja sitouttamisessa alkaa vasta siinä vaiheessa, kun nuori hakeutuu ensimmäisen kerran yritykseen töihin, olipa kyseessä sitten kesätyö, harjoittelu tai pysyvämpi työpaikka. Tämän osalta yritysten edustajat tiedostavat, että eivät välttämättä hakieksaan ole kiinnostuneita työskentelemään juuri pelkästään heidän yrityksessään, hakevat töihin useisiin erilaisiin alan työpaikkoihin. Yritysten edustajat kokevatkin helpommaksi vaikuttaa työnantajamielikuvatyössä nuoriin siinä vaiheessa, kun he työskentelevät yrityksessä.

”Täytyy tietysti pystyä ymmärtämään se, että miten nuori hakee työpaikkoja. Se olisi ihanaa ajatella, että ne mieltisivät, että meidän yritys on paras paikka, ja haen vain ja ainoastaan sinne. Eihän se niin mene. Luulen, että nuoret laittavat keskimäärin 10 työhakemusta laidasta laitaan ja odotuksetkin ovat varmasti

laidasta laitaan. Niin oikeastaan siinä vaiheessa, kun se hakemus tulee meille, aletaan ylittämään niitä odotuksia.” (Y1)

”Me nähdään, että nämä ihmiset, jotka tulee meille harjoitteluun, niin ne on sellaisia ensimmäisiä kontakteja. Me yritetään sitouttaa heitä sitten varsinkin, jos siellä on paljon potentiaalisia nuoria, jotka ovat innoissaan. Kyllä se monesti on, että pystytään sitten kertomaan sille henkilölle, mitä kaikkea meillä on, kun hän on jo meillä sisällä. Se on jo paljon helpompaa.” (Y3)

”Varmasti se on niin, että kun nuori hakee kesätöitä, niin on selvää että hakee moneen paikkaan ja hakee monelle eri kilpailijalle, eikä siinä kohdassa välttämättä niin tarkkaan ajattele, että haluan juuri tuonne vaan enemmänkin, että kunhan saa vain töitä.” (Y4)

Myös oppilaitosten edustajat kokivat, että nuorten tavoittaminen näillä työnantajamielikuvatyön teemoilla on helpompaa siinä vaiheessa, kun nuori pääsee toimimaan osana työpaikkaa harjoittelujaksojen kautta, tai on saanut muuten työkokemusta alalta.

”Usein huomaa, että nuorelle suositellessa työpaikkoja, ei ole niin väliä mihin hän hakee, jos paikka muuten vaikuttaa kivalta. Kun hän on suorittanut siellä sitten jo harjoittelujaksoja ja jäänyt vaikka osa-aikatöihin, osaa nuori konkreettisemmin jo kuvata, mitä hän haluaa työltään ja miten haluaa edetä urallaan.” (O3)

”Musta tuntuu, että se työntekijätarina on paremmin kuvattu silloin, kun ne ovat jo sisällä yrityksessä.” (O1)

Yritykset pyrkivät sitouttamaan nuoria myös heti alusta saakka toimintaansa esimerkiksi panostamalla perehdyttämiseen. Perehdyttämisen kautta nuorista pyritään huolehtimaan siitä hetkestä lähtien, kun he aloittavat työskentelyn yrityksessä. Samalla laadukkaan perehdyttämisen kautta nuoret saavat nopeammin työssä tarvittavaa osaamista,

mutta myös positiivisia onnistumisen kokemuksia, jotka sitouttavat vahvemmin yrityk-
sessä työskentelyyn.

”Toinen, mihin panostetaan nuorten kanssa, on perehdyttäminen. Sillä pyritään sitouttamaan ne meihin työnantajana ja ollaankin saatukin paljon kiitosta, että harva kaupan alalla perehdyttää näin perusteellisesti. Ihmiset tuntee, että ne saa sen osaamisen ja onnistumisen tunteita, niin sitten he jääkin meille töihin. Olipa se sitten viikon tai kolmen kuukauden harjoittelu, niin hän saa yhtä hyvän perehdytyksen kuin myyjätkin omiin tehtäviin.” (Y3)

”Tarjotaan nuorille hyvä perehdytys. Että ei tarvitse olla mikään valmis osaaja, kun tulee meille, vaan koulutamme kyllä siihen työhön, kunhan asenne on oikea.” (Y4)

5.1.2 Taitojen ja osaamisvaatimusten korostaminen

Asiakaspalvelu- ja myyntitaidot

Eriyisesti asiakaspalvelu- ja myyntitaidot taidot koettiin merkittävimmäksi työhön liittyviksi taidoiksi. Eräässä yrityksessä toimintamallit myyntiin ovat vahvoja, jonka myötä haastateltava koki, että nuoren tulisi innostua myynnistä. Yrityksessä tarvitaan hänen mukaansa myyntihenkisiä työntekijöitä.

”Meillä se myyntikonsepti on vahva ja siitä pitää innostua. Eli myyntihenkisiä ihmisiä tarvitaan ja se nyt on se pääasia.” (Y5)

Myös oppilaitosten haastatteluissa esille nousivat koulutuksen kautta saatava osaaminen, josta koetaan olevan hyötyä työuran aikana, työllistyypä opiskelija myöhemmin millaisiin tehtäviin tahansa. Keskeisenä koulutuksen ja alan työkokemuksen kautta saatavana osaamisena nousi esille asiakaspalveluosaaminen, jota myös yritysten edustajat toivat esille omissa haastatteluissaan.

”Siinä erityisesti se asiakaspalvelukokemus on se keskeinen mitä tullaan kuitenkin tarvitsemaan työssä kuin työssä. Se asiakaspalvelu on ehkä se avainsana mikä me nähdään isona hyötynä näissä.” (O2)

Asenne ja motivaatio

Haastateltavat korostivat vähittäiskaupan alalta saatavaa osaamista ja opittuja taitoja. Alalle töihin tullessa ei vaadita erityistä kokemusta tai koulutusta, vaan alan osaamistarpeissa korostuivat hyvin vahvasti asenteeseen ja motivaatioon liittyvät tekijät.

”Halutaan myös nähdä sillä tavalla, että ollaan sellainen työnantaja, joka tarjoaa harjoittelupaikkoja ja jos tulee meille töihin, ei vaadita vuosien kokemusta tai koulutusta. Enemmän mikä meille merkitsee, on se asenne ja kiinnostus myyntiin.” (Y5)

”Meillä kyllä korostuu asenne ja semmoinen positiivinen suhtautuminen ylipäättään työelämään ja kaikenlaisiin työtehtäviin.” (Y4)

Eräs haastateltavista kuvasi taitoja nuoren näkökulmasta sellaisiksi, jotka kulkevat mukana läpi työuran. Työskentely vähittäiskaupassa on monille nuorille erään haastateltavan mukaan ensimmäinen kosketus työelämään, minkä myötä nuoret saavat hyviä oppeja myöhempää työelämää varten. Toinen haastateltava kuvasi, että ne taidot ja asiat, jotka nuori oppii kaupan alalla työskennellessään, jäävät työntekijälle itselleen, ja niistä on todella paljon hyötyä myöhemmin työuralla. Hän toi esille, että urapolku voi olla sellainen, jossa ura ei välttämättä jatku samalla työnantajalla, vaan se voi vaihtua myös toiselle. Teknisemmät asiat, kuten työhön liittyvät prosessit, ovat opittavissa, mutta nuorten rekrytoinneissa korostetaan erityisesti juuri hyvää asennetta.

”Ja tavallaan sellaista, että myymäläkentällä ne kaikki prosessit ja työtehtävät on opittavissa, mutta asenne on sellainen, mikä on vaikeampi muuttaa.” (Y4)

Kyky kohdata asiakkaita

Asiakkaiden kohtaamisen taito nousi esille teemana, jolle vähittäiskaupan yritykset haluavat antaa painoarvoa viestiessään toimialalla tarvittavasta osaamisesta. Myös oppilaitosten edustajat kokivat kyvyn kohdata asiakkaita tärkeänä. Eräs haastateltava yritys-edustaja korosti, että myymälätyössä tärkeä taito on osata pysäyttää asiakkaita ja tarjota heille apua.

”Tavallaan sillä pärjää aidosti pitkälle, etenkin tuolla asiakaspalvelukentällä, että pystyt toimimaan erilaisten ihmisten kanssa ja on rohkeutta olla erilaisissa tilanteissa.” (Y4)

”Meidän alalla osaamista saa erityisesti asiakkaiden kohtaamiseen. Siinä kehittyvät vuorovaikutustaidot ja kyky toimia hyvinkin erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa.” (O3)

5.1.3 Arkisen ja samaistuttavan viestinnän toteuttaminen

Arkisuus

Vähittäiskaupan yritykset tekevät aktiivisesti viestintätyötä nuorten tavoittamiseksi. Kaikissa haastateltavien edustamissa yrityksissä tehtiin viestintäsisältöä sosiaalisessa mediassa, jonka koettiin olevan keskeinen tapa herättää nuorten kiinnostusta. Useissa vastauksissa korostui, että nuorille suunnatuissa sosiaalisen median toimenpiteissä tavoitellaan arkisuutta. Tämän vuoksi usein myös yrityksen omat työntekijät ovat niitä, jotka ovat aktiivisia sisältöjen tuottajia yrityksen kanaviin.

”Meillä on TikTok-tili, jota meidän työntekijä ylläpitää. Materiaalia tuotetaan ympäri Suomea myymälöistä ja siellä on ollut nyt tosi paljon sellaisia my day -videoita, jotka näyttää vähän sitä arkea myymälässä.” (Y5)

”Jos mietitään vaikka uratarinoita, joita me tuonne urasivuille tehdään ja jaetaan sosiaalisessa mediassa, niin siellähän juuri ihmisten kautta niitä tarinoita tuodaan.

Ja myöskin kannustetaan myymälöitä tekemään päivityksiä siitä työn arjesta, jotta ulkopuoliset näkisivät minkälaista työ on ja minkälaisella porukalla sitä tehdään. Sitä kivaa yhteishenkeä.” (Y4)

Samaistuttavuus

Oppilaitosten edustajat toivat myös esimerkkejä siitä, kuinka yritysten työntekijät näkyvät yhteistyön kautta suoraan opiskelijoille. Tässä hyvänä esimerkkinä oppilaitosten edustajat kertoivat haastatteluissa, kuinka oppilaitoksesta valmistuneet entiset opiskelijat eli alumnit, osallistuvat ajoittain tapahtumiin tai vierailuihin. Entisten opiskelijoiden uratarinat ja kokemukset yrityksestä koetaan hyväksi tavaksi luoda mielikuvia opiskelijoille toimialasta sekä tuovan opiskelijoille samaistuttavuuden tunnetta.

”Se mikä on mun mielestä ollut tosi kiva, jos siellä on siis meidän vanhoja opiskelijoita, jotka ovat yleensä aika nuoria työntekijöitä, ja he kertovat konkreettisia omia uratarinoita tai siitä että miten he päätyi tänne töihin, niin se tuo mun mielestä siihen sitä samaistuttavuutta.” (O2)

”Yhdellä toisella alalla ollaan järjestetty kesärekrytilaisuus, jossa sinne tuli ihan työntekijä haalarit päällä ja kypärä päässä. Että kaupan alalle voisi toki vähän joutain sen tyylistä mieltä, mutta silloin kyllä mun mielestä pitäisi löytää niitä tosi nuoria alumneja, jotka kertoo siitä” (O1)

Myös oppilaitosten edustajat kokevat, että arkiset sisällöt ja samaistuttavuus viestinnällisissä toimenpiteissä toimivat hyvin nuorten tavoittamisessa. Oppilaitosten näkökulmasta on tärkeää, että nuori pystyy kuvittelemaan, kuinka hän voisi olla osa kyseistä organisaatiota ja millaista työskentely siellä olisi, jonka nähdään vaikuttavan myös nuorten sitoutumiseen.

”Ihmistiedon puolella tuo ensimmäinen asia, että ei tuoda pelkkiä johtajia ja päälliköitä esille, vaan niitä rentoja arkisia tarinoita, joihin nuoret pystyy

samaistumaan. Niin kyllä mä näen sen tärkeänä, että tavallaan se, että miten sä olisit osa sitä organisaatiota ja se on aika merkityksellistä myös sen sitoutumisen näkökulmasta.” (O1)

Helposti lähestyttävyyys

Ihmisten rooli korostuu myös yritysten ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä. Yritysten tekemässä oppilaitosyhteistyössä pyritään siihen, että heidän työntekijänsä näkyisivät nuorten suuntaan erilaisten yhteistyötoimenpiteiden kautta, kuten oppilaitostapahtumissa ja vierailuissa. Näissä toimenpiteissä keskeistä on pyrkiä siihen, että yrityksen työntekijät koetaan helposti lähestyttäväksi.

”Jos siellä on paikan päällä yrityksen edustaja, joka on helposti lähestyttävä ja sen kanssa on kiva jutella, niin kyllä se automaattisesti antaa sellaisen fiiliksen, että olisi kiva olla tuolla töissä, kun oli niin mukava se myymäläpäällikkö tai myyjä, kenen kanssa juttelin siinä.” (Y3)

5.1.4 Työyhteisön ja kulttuurin näkyminen

Yrityksessä työskentelevät ihmiset

Kun vähittäiskaupan yritysten edustajilta kysyttiin, minkä kolmesta Cablen ja Turbanin (2001) työnhakijoiden työnantajatiedon teemoista he kokevat oman toimintansa kannalta tärkeimmäksi, kaikki vastasivat sen olevan ihmistieto. Ihmistiedon osalta yritysten edustajat kommentoivat, että se on selkeästi näistä tärkein, mutta samalla myös haastavin viestiä. Lisäksi osa haastateltavista koki, että ihmistietoon liittyviä toimenpiteitä voisi toteuttaa nykyistä enemmänkin, sillä se koetaan niin tärkeäksi teemaksi.

”Jos tarkastellaan mitä viime aikoina on tehty, niin kyllä se on aika paljon ollut sitä, millaisia ihmisiä meillä on töissä. Meillä on ollut tosi tärkeää koko ajan se, että meillä ei ole näyttelijöitä, vaan meillä on aina meidät omat työntekijät kaikessa meidän ulostuloissa.” (Y2)

Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys

Ihmisten merkitys korostui lukuisissa eri teemoissa haastatteluiden aikana. Viestinnän, tapahtumien ja muiden konkreettisten toimenpiteiden lisäksi ihmisten merkitys näkyi vähittäiskaupan alan työnantajamielikuvatyössä myös yrityksissä arvojen ja kulttuurin kautta. Työyhteisön ja yhteishengen merkitys yrityksissä korostuu keskeisenä asiana, joka haastateltavien mielestä saa nuoret viihtymään töissä vähittäiskaupan alalla. Yrityksissä koettiin, että nuorille on enemmän merkitystä sillä, millainen ilmapiiri työpaikalla on ja millaisten ihmisten kanssa töitä tehdään, kuin sillä, millaisia käytännön työtehtävät ovat.

”Kun katsoo meidän henkilöstökyselyitä ja näitä exit-kyselyitä, niin aina niissä nostetaan ne ihmiset. Että mikä on aina parasta, niin on se tiimi ja esihenkilöt. - - Ja kyllä mä näen, että se on tärkeä ja mitä meidän pitäisi vaikka viestiä enemmän vielä.” (Y5)

”Kyllä mä uskon, että nykypäivänäkin ihmisten takia ollaan töissä. Että ei se haittaa, jos vähän työnantaja mokailee jossain, mutta jos on tosi hyvä työyhteisö tai muuten hommat rullaa, sekä kulttuuri on avoin ja rento, niin se on ehkä se juttu mikä ratkaisee, että pitää ihmiset siellä töissä.” (Y3)

Myös oppilaitosten edustajat korostivat poikkeuksetta haastatteluissa, että ihmistietoon liittyvät toimenpiteet olivat heidän mukaansa keskeisimpiä nuorten tavoittamisen osalta. Heidän mukaansa ihmistietoon liittyvät näkökulmat, kuten yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys työyhteisössä, ovat sellaisia asioita, joihin kannattaisi panostaa, jotta saa nuoret kiinnostumaan työskentelystä yrityksessä. Yritysten edustajien lisäksi myös oppilaitosten edustajat korostivat esihenkilöiden ja työyhteisön ilmapiirin merkitystä.

”Ihmistietopuolella niin jotenkin kyllä varsinkin tietysti sen harjoittelun aikana ja sen jälkeen niin tunnustetaan esihenkilön ja työyhteisön ilmapiirin merkitys. Että jos sitä ei välttämättä ihan mennessä osata vielä tavallaan semmoisena kriteerinä

pitää, kun epätoivoisesti vaan halutaan joku paikka, niin kyllä se ainakin siinä matkan varrella se merkitys korostuu.” (O2)

”Eräs toimija on tuonut palveluammattin työuran alun hyvin esille sellaisena yhdessä tekemisenä ja hyvänä meininkinä. Enemmän musta tuntuu, että kannattaisi saada ihmisiä innostumaan sen yhteisöllisyyden korostamisen kautta tai nuoren työntekijäporukan kautta. Se uramaailma kypsyy sitten jossain vaiheessa, kun sitä työkokemusta tulee.” (O1)

Lisäksi oppilaitosten edustajat kommentoivat, vaikka alkuvaiheessa opiskelijan näkökulmasta työpaikasta hankintaan kokemusta ja työstä haluttavat asiat eivät ole selviä, pidemmällä aikavälillä sitouttamisen kannalta korostuvat erityisesti ihmisiin ja työpaikan kulttuuriin liittyvät tekijät. Työyhteisöön kuuluminen ja työpaikalla muiden kanssa tehtävä yhteistyö ovat tekijöitä, joiden tulisi olla kunnossa, jotta opiskelijat voisivat nähdä tulevaisuutta yrityksessä. Eräs oppilaitoksen edustaja kommentoi myös, että opiskelijat puhuvat kokemuksistaan keskenään, jolloin huonot kokemukset saattavat vaikuttaa myös siihen, että johonkin toimipaikkaan ei haluta hakea harjoittelujaksoille.

”Jos mietitään sitä sitoutumista ja semmoista pitkäjänteisempää näkökulmaa, niin silloin tuo ihmistieto korostuu. Tavallaan siinä alkuvaiheessa on tärkeää saada yli päätään sitä työkokemusta, mutta se mikä on sitten se liima ja sitouttamisen puoli, niin kyllä se on se ihmisiin liittyvää, kuten ne kokemukset miten sitä yhteistyötä tehdään ja miten pääsee osaksi sitä porukkaa.” (O2)

”Opiskelijat kyllä puhuvat myös keskenään siitä, että millaisia kokemuksia työpaikoista on. Välissä tulee vastaan, että johonkin paikkaan ei haluta mennä, kun siellä on huono yhteishenki työpaikalla tai esiintynyt vaikka negatiivista suhtautumista opiskelijoihin. Kyllä opiskelijat näkevät tulevaisuutta ja jatkumoa enemmän siis paikoissa, joissa panostetaan siihen, että ihmiset viihtyy.” (O3)

Arvot ja kulttuuri

Arvot nousivat esille osassa yritysten mainitsemia työnantajamielikuvatyön teemoja. Arvojen työnantajamielikuvatyössä koettiin kuitenkin aiheuttavan ristiriitaisia ajatuksia. Erään haastateltavan mukaan työnantajien esille tuomat arvot eivät välttämättä ole keskeisiä, kun nuori hakee alan työtehtäviin. Hän kuitenkin kuvasi, että arvot ja merkityksellisyys ovat yleisesti nuorille tärkeitä. Näiden osalta haasteeksi esitettiin, että nuoret eivät välttämättä ajattele yrityksen arvoja käytännön tasolla, silloin kun he ovat hake-massa työpaikkaa yrityksestä.

"Mä luulen että nuoret voisi arvojen myötä enemmän samaistua, että millaiset ihmiset, millainen työilmapiiri ja minkäläisten tyyppien kanssa mä teen töitä." (Y5)

"Näistä jäi semmoinen vähän ristiriitainen kuva. Toki arvothan ovat tosi tärkeitä nuorille ja nuoremmille sukupolville ihan tutkimusten mukaan, että tulee semmoinen merkityksellisyys ja vihreät arvot. Mutta se mitä ajattelin ihan käytännön tasolla, että jos opiskelija opinnoissa miettii sitä harjoittelupaikkaa, niin pohtiiko se näitä siinä vaiheessa, kun se vaan etsii sitä jotain paikkaa mihin päästä?" (O2)

Puolestaan yrityksen kulttuuri koettiin haastateltavien mielestä keskeiseksi asiaksi, josta nuorille tulisi viestiä. Eräs haastateltava nosti esille, että nuoria kiinnostaa perehtyä työpaikan kulttuuriin, ennen kuin he hakevat työtehtävää.

"Ihmistieto olisi mun mielestä se, mihin pitäisi panostaa. Se liittyy siihen kulttuuriin ja kulttuurista viestimiseen. Ihmiset haluaa tietää nykyään, millainen kulttuuri siellä työpaikalla on ja ne hakee sitä. Tämä on semmoinen, mitä olen pohtinyt, että miten me voidaan työnantajana viestiä siitä meidän kulttuurista, eli niistä ihmisistä ketkä on meillä töissä." (Y3)

5.1.5 Yhteiskunnallisten teemojen viestiminen

Monimuotoisuus

Yhteiskunnallisista teemoista nuorten näkökulmasta yritykset nostivat esille erityisesti monimuotoisuuteen ja mielen hyvinvointiin liittyvät teemat. Haastatteluissa korostuivat, kuinka yritykset haluavat huomioida yhä paremmin kyseisen teeman. Erityisesti pääkaupunkiseudun alueella työntekijöiden rekrytoinneissa ja perehdyttämisessä tulee huomioida se, että yhä useammat työntekijät ovat muualla kuin Suomessa syntyneitä.

”Jos noita isoja megatrendejä ajattelee, - - niin globalisaatio ja monimuotoisuus ovat sellaisia, että niitä taitoja tarvitsee olla. Varsinkin jos ajattelee pääkaupunkiseutua, niin kyllähän meidän väestö kertoo sen, että kohta 40% meidän alueen ihmisistä on muualla kuin Suomessa syntyneitä. Niin kyllähän sen täytyy tulla jollain lailla sitten osaamisiin.” (Y2)

Oppilaitosten edustajat tunnistivat myös monimuotoisuuteen liittyvät teemat, jotka vaikuttavat nuorten työllistymiseen ja kokemuksiin vähittäiskaupan työssä. Eräs oppilaitoksen edustaja totesi, että he ovat huomanneet maahanmuuttajataustaisilla opiskelijoilla enemmän haasteita harjoittelupaikkojen saamisessa. Lisäksi toinen haastateltava puolestaan kertoi, että maahanmuuttajataustaiset opiskelijat ovat kohdanneet myös enemmän huonoja kokemuksia, kuten rasismia, joka voi vaikuttaa heidän halukkuuttaan työskennellä alan työtehtävissä. Nämä teemat koettiin sellaisiksi, joihin myös yritysten ja oppilaitosten välisen yhteistyön kautta voitaisiin vaikuttaa.

”Vuosi sitten me tehtiin kyselyä kaupan alan harjoittelijoille. Niin ikävän moni otti puheeksi rasmin, mitä he kohtasivat harjoittelijana kaupan alalla, että se oli tavallaan semmoinen, mikä saattaa syödä ylipäätään sitä asiakaspalvelutehtävissä toimimisen iloa ja mielekkyyttä.” (O2)

”Voitaisiin yhdessä yritysten kanssa käydä näitä tilanteita läpi ja miettiä, miten voitaisiin mahdollistaa mahdollisimman hyviä ja turvallisia kokemuksia

harjoitteluissa, mutta toki samalla myös, ettei se vierasperäinen nimi vaikuttaisi työpaikan saantiin.” (O3)

Mielen hyvinvointi

Mielen hyvinvointiin liittyvät toimenpiteet on otettu erityisesti nuorten osalta konkreettisemmin huomioon vähittäiskaupan yrityksissä. Toimenpiteitä asian edistämiseksi pyritään tekemään omien työntekijöiden osalta, mutta asiaan nähdään vaikuttavan myös isommassa kuvassa yleinen henkisen pahoinvoinnin lisääntyminen. Eräs haastateltavista kokee, että vähittäiskaupan parissa teema näkyy asiakkaiden lisääntyneinä häiriökäyttäytymisinä myymälöissä, mikä saattaa etenkin nuorista tuntua pelottavalta. Tämä nähdään haasteena erityisesti kaupan alalla, jossa ollaan hyvin tiiviisti tekemisissä asiakkaiden kanssa.

”Tietenkin mielenterveys on semmoinen, mikä näkyy myös kaupan alalla ja etenkin nuorten kohderyhmässä. Se on semmoinen, mitä jokainen työnantaja joutuu koko ajan työstämään ja huolehtimaan sekä miettimään erilaisia keinoja, miten pystyy helpottamaan työntekijöiden elämää.” (Y4)

”Ja kyllä me ollaan tätä mielen hyvinvoinnin teemaa myöskin tuotu esille. Ollaan saatu tunnustus kaksi vuotta peräkkäin siitä pitkäjänteisestä ja systemaattisesta työstä, mitä ollaan tehty mielen hyvinvoinnin eteen.” (Y2)

”..se voi vaikuttaa myös siihen, että jos saa ikäviä kokemuksia vaikka kaupan alan työharjoittelusta, niin voi tulla ajatus, että ’mä en ikinä enää halua sinne’. Ja siis tämä huono kohtelu voi tulla myös asiakkaiden puolelta, niin kuin usein se tuleekin.” (O2)

Oppilaitosten edustajat pitivät mielen hyvinvointiin liittyviä teemoja myös tärkeinä, mutta kokivat, että nämä eivät välttämättä ole työnantajamielikuvatyon kannalta keskeisiä teemoja, joiden kautta nuorten kiinnostusta alaa kohtaan saadaan herätettyä.

Eräs haastateltavista kuvasi, että teemat saattavat korostua myöhemmin, mikäli asia tulee henkilökohtaisen tilanteen tai huonojen kokemusta kautta omalle kohdalle. Hän koki myös samoin, että teemaa olisi sellainen, joka herättäisi nuorten kiinnostuksen yrityk- sessä työskentelyä kohtaan.

”Sitten nämä mielen hyvinvointi teemat työnantajamielilikuvatyössä. Niin toki tästäkin paljon mediassa puhutaan, mutta jäi vähän ehkä että siinä arjessa ja työhaussa sitten tunnistetaanko sitä, että onko se kriittinen tekijä?” (O2)

Vastuullisuus

Yritykset toivat esille tavoittelemisissaan teemoissa myös vastuullisuuteen liittyviä asioita ja arvoja. Oppilaitoksissa tämä teema tunnistettiin siinä määrin, että yhteistyötä vastuul- lisuusteemoissa yritysten kanssa on tehty jonkin verran, mutta tämä ei ole vielä sillä ta- solla, että se näkyisi laajemmin oppilaitosten nuoriso-opiskelijoille.

”Vastuullisuudesta on toki keskustelua oppilaitoksissa myös paljon ja on mietitty, mi- ten voitaisiin saada tätä vietyä yritys yhteistyöhön. Jotain yksittäisiä toimenpiteitä on tehty, mutta laajemmin näkyväksi opiskelijoiden suuntaan sitä ei ole saatu.” (O3)

”Nyt alkaa olla myös niissä [vastuullisuuteen liittyvissä toimenpiteissä] myös nuoria- kin, että meidän nuoret käy tekemässä jotain vastuullisuusasioita siellä yrityksessä. Että siinä mielessä se vastuullisuus ja arvot nousee sieltä esille.” (O1)

Hyvä työnantajuus

Yritysten haastatteluissa muutamat haastateltavat toivat esille, että heidän viestinnäs- sään pyritään tuomaan esille myös erilaisia hyvään työnantajuuteen liittyviä asioita ja osoituksia. Näistä esimerkkejä ovat erilaiset tunnustukset ja palkinnot, mutta myös esi- merkiksi erilaiset henkilöstöedut. Eräs yritys edustaja toi esille, että vähittäiskaupan alalla pyritäänkin kilpailemaan palkan sijaan muilla asioilla, kuten henkilöstöeduilla ja sillä, kuinka pystytään toimimaan mahdollisimman hyvänä työnantajana.

”Kaupan alalla ei välttämättä voida kilpailla palkalla, mutta koetaan että on onnistuttu, jos pystytään tarjoamaan sellainen turvallinen olo siitä, että tämä on hyvä työpaikka ja me opetetaan sinut, kuhan asenne on kunnossa työhön.” (Y2)

Näihin liittyen oppilaitosten edustajat kommentoivat asioita hieman eri tavoin. Toisaalta osa haastateltavista pohti, ovatko henkilöstöetuihin ja työnantajan tunnustuksiin liittyvät asiat nuoren mielessä siinä vaiheessa, kun työpaikkaa haetaan. Enemmistö oppilaitosten edustajista puolestaan koki, että yritysten edustajien esittämät näkökulmat henkilöstöeduista ovat sellaisia, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti nuorten kokemaan kiinnostukseen yrityksessä työskentelyä kohtaan.

”Näistä yritysten mainitsemista asioista koen, että on ihan hyvä tässä työnantajatiedossa, että palkalla ei voi kilpailla, mutta henkilöstöeduilla voi. Itseäkin nuorena aikuisena houkutteli, kun meillä oli järkyttävän hyvät henkilöstöedut, vaikka palkka oli jopa huonompi kuin kaupan alalla. Oli ne sellaisia, että huomasi, että tämä on hyvä työpaikka. Että se alkoi olla, että tässä on niin paljon nuoren aikuisen elämään lisää. Jos miettii, että mitä se olisi viestinnällisesti nuorten suuntaan, jotka miettii että hakevat vähittäiskaupan alalle, niin olisiko tämä se puoli mitä tarkoittaa siellä. Näkyisivätkö ne enemmän sellaisina hyvän mielen ja meiningin mahdollistajana, enemmän kuin uratarinana.” (O1)

”Välttämättä nuori ei mistään työpaikasta saa sitä huippupalkkaa vielä 15–18-vuotiaana, mutta jos se pystyy näkemään, että mitä muuta hyötyä sen lisäksi työstä saa siinä nuoruuden kynnyksellä, niin se voi olla ratkaisevaa.” (O3)

5.2 Miten oppilaitosyhteistyö edistää nuorten tavoittamista vähittäiskaupan alalla?

5.2.1 Tiiviiden kumppanuuksien muodostaminen

Kattavat toimenpiteet yhteistyössä

Oppilaitosedustajien haastatteluissa kaikki haastateltavat toivat esille, että heillä on erilaisia kumppanuusmalleja vähittäiskaupan yritysten kanssa. Kumppanuuksien kautta on sovittu tyypillisesti erilaisista toimenpiteistä, kuten parhaista harjoitteluihin liittyvistä käytänteistä, yhteistyössä toteutettavista projekteista ja kampanjoista, opettajille suunnatusta osaamisen kehittämisen jaksoista sekä hankeyhteistyöstä. Kumppanuudet koetaan sellaisiksi, että ne hyödyttävät yhtä lailla sekä vähittäiskaupan yrityksiä että myös oppilaitoksia.

”Se on niin, että me tarvitaan yrityksiä, jotta opiskelijat löytävät harjoittelupaikkoja ja työllistyvät, mutta yritykset tarvitsevat myös oppilaitoksia, jotta he saavat uusia työntekijöitä alalle. Roolit ja vastuut on usein kumppanuuksissa myös käyty läpi selkeämmin. Tämän myötä tiiviit kumppanuudet on molemmille osapuolille tärkeitä.”
(O3)

Eräs haastateltavista totesi, että kumppanuudet tuovat heidän oppilaitokselleen konkreettisia toimintamalleja koulutuksen järjestämiseen. Heidän oppilaitoksessaan kumppanuustyö voi käytännössä näkyä esimerkiksi oppisopimusjaksoihin, joissa oppilaitos ja yritys yhdessä suunnittelevat opintojen toteuttamista.

”Mahdollistetaan sellaista siirtymää esimerkiksi kesken opintojen siihen oppisopimukseen. Näissä me tehdään sellaista yhteistyötä myymäläpäälliköiden kanssa, että mitä se tarkoittaa.” (O1)

Oppilaitosyhteistyö koettiin vähittäiskaupan yrityksissä keskeiseksi osaksi nuorten tavoittamiseksi tehtävää työnantajamielikuvatyötä. Yritykset pitävätkin tärkeinä

oppilaitosyhteistyössä sellaisia toimenpiteitä, joissa pääsevät suoraan tekemisiin nuorten kanssa, kohtaamaan heitä, ja mahdollistamaan myös vuorovaikutusta nuorten kanssa.

”Oppilaitosyhteistyö on tosi kattavaa. Se kattaa oikeastaan koko meidän organisaation, että siihen me laitetaan paukkuja tulevaisuudessakin, koska sitten voi olla että meille tulee niitä nuoriakin töihin.” (Y3)

Tavoitteellisuus toimenpiteissä

Haastateltavat kokivat, että oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön toimenpiteillä voi olla erilaisia tavoitteita. Osa toimenpiteistä saattaa tavoitella pelkästään opiskelijoiden kiinnostuksen herättämistä, eikä niitä ole toteutettu osana mitään opintokokonaisuuksia. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että jotta yhteistyöstä saadaan jatkuvaa, on tärkeää saada toimenpiteet osaksi oppilaitoksen opintoja.

”Nämä yhteistyömuodot voi olla joko ihan yksittäisille opiskelijoille suunnattuja tai sitten ihan opiskelijaryhmille. - - Ja monet yhteistyömuodot on opinnollistettu. - - Meillä on semmoisia opintoihin sisällytettyjä kehittämisprojekteja tai tapahtumia konkreettisina toimenpiteinä, kuten tuotelanseerauksia, maistatuksia ja asiakaskyselyjen toteuttamista.” (O2)

”Voidaan tehdä yritysten kanssa yhteistyötä joko siten, että sillä pyritään vain joltain uutta ja mielenkiintoista tekemään, jolla tavoitellaan mielenkiinnon herättämistä opiskelijoiden keskuudessa. Mutta toki arjessa on tärkeää, että yhteistyömallit saadaan vietyä osaksi opintoja, jotta saadaan yhteistyölle jatkumoa.” (O3)

5.2.2 Rekrytointitapahtumat nuorten tavoittamisessa

Rekrytointitapahtumien kautta nuorten kohtaaminen

Useammat eri yrityksen edustajat nostivat oppilaitosyhteistyön toimenpiteissä tärkeäksi oppilaitoksissa järjestettävät tapahtumat. Tapahtumien kautta yritykset pääsevät

näkymään ja olemaan läsnä nuorten parissa. Oppilaitosten järjestämiin rekrytointitapahtumiin yritykset osallistuvat mielellään, jotta nuoret saataisiin kiinnostumaan yrityksestä.

”Pyritään näkymään ja olemaan läsnä siellä nuorten arjessa. - - Lisäksi näyttään riittävästi oppilaitoksissa, jotta nuoret olisi kiinnostuneita meistä.” (Y2)

”Sitten, kun oppilaitokset järjestää rekrytointitapahtumia tai työpaikkavierailuita, niin semmoisiin pyritään osallistumaan ympäri Suomea.” (Y4)

”Siellä kuitenkin ne nuoret on paikalla ja heillä on mahdollisuus kysyä kysymyksiä. Ja että me ollaan näkyvillä. Kyllä uskon, että on vaikutusta, että ollaan siellä jossain heidän kanssaan.” (Y3)

Tapahtumissa uramahdollisuuksien esitleminen

Myös oppilaitosten edustajat kokivat erilaiset rekrytointi- ja uratapahtumat hyvinä toimintamalleina yhteistyölle ja työnantajamielikuvien rakentamisessa. Oppilaisten tiloissa järjestettävissä tapahtumissa yritykset voivat tulla esittelemään toimintaansa, sekä tarjoamaan opiskelijoille suoraan mahdollisia harjoittelupaikkoja ja muita uramahdollisuuksia. Haastateltavien mukaan oppilaitokset järjestävät tyypillisesti tapahtumia kerran tai kahdesti vuodessa.

”Meidän uratapahtumissa opiskelijat saavat aika hyvän yleiskuvan siitä, millaisia yrityksiä alalla on. Näistä on tullut aina opiskelijoiltakin hyvää palautetta ja osa on suoraan sitä kautta löytänytkin itselleen harjoittelupaikan tai muuten innostunut jostakin yrityksestä.” (O3)

”Meillä on muutaman kerran vuodessa tällaiset duunitreffit, joissa on meidän isoja työllistäviä organisaatioita mukana. Opiskelijoille tulee mahdollisuus kuulla, mitä yrityksillä on tarjolla.” (O1)

5.2.3 Käytäntöjen muodostaminen nuorten kohtaamiseen

Yritysten toimintamallit nuorten kohtaamiseen

Kohtaamisen merkitys korostuu myös yritysten sisäisissä käytänteissä esimerkiksi silloin, kun nuoret hakevat harjoittelupaikkoja myymälöistä. Erään haastateltavan yrityksessä on luotu selkeitä toimintamalleja nuorten kohtaamiseen. Tämän myötä tavoitellaan myös sitä, että nuorille jäisi mahdollisimman hyvä kuva yrityksestä. Haastateltava korosti, että myymälässä kaikki työntekijät, eivät vain harjoitteluista vastaavat päälliköt, tulisi perehdyttää nuorten kohtaamiseen.

”Pyritään, että meidän myymälöissä kaikki myyjät ja myymäläpäälliköt ymmärtää, kun joku hakee harjoittelupaikkaa, niin meillä olisi hyvät toimintatavat siihen. Se nuori otettaisiin vastaan reippaasti ja kun heitä jännittää, niin me puhutaan paljon, miten sellainen kohdataan.” (Y3)

Eräs oppilaitosedustaja nosti esille tärkeäksi osaksi tavan, jolla nuoret otetaan vastaan työpaikoilla. Positiivinen vastaanotto luo hänen mukaansa innostusta, kun taas negatiivinen kokemus voi kääntyä helposti siihen, että nuori ei ole enää varma kiinnostuksestaan työskennellä yrityksessä.

”Harjoittelupaikan tai työpaikan kysyminen jännittää usein nuorta. Jos siellä paikan päällä otetaan tosi kivasti vastaan, niin se jännitys hälvenee ja voi kääntyä innostukseksi. Toki sitten taas, jos otetaan vastaan jotenkin nihkeästi tai ei koskaan palata asiaan, voi se kääntyä päinvastaiseksi. Se luo sen fiiliksen, minkä perusteella nuori miettii että olisikohan tämä hyvä paikka.” (O3)

5.2.4 Yhteistyön kautta nuorten arkeen pääseminen

Oppimista toiminnallisuuden kautta

Oppilaitosten ja vähittäiskaupan yritysten toteuttamissa yhteistyöprojekteissa koetaan tärkeäksi päästä osaksi opiskelijoiden arkea. Eräs haastateltavista kuvasi myös

onnistuneen projektin toteutusta oppilaitoksen kanssa. Kyseisessä projektissa opiskelijat pääsevät toiminnallisuuden kautta tutustumaan yrityksen toimintaan koulupäivän aikana, jolloin työnantajamielikuvatyo saadaan vietyä osaksi arkea.

”Se on sellaista, missä mennään parhaimmillaan sinne ihan ytimeen. Siellä ollaan opiskelijoiden koulupäivä ja se on liitetty osaksi heidän opintojaan. He kiertävät rasteilla, jotka ovat yrityksen toimipaikkoja, siellä on meidän edustus paikalla ja opiskelijat tekevät tehtäviä. Sitten vielä jälkikäteen käydään läpi ja siinä markkinoidaan erilaisia harjoitteluita ja työllistymismahdollisuuksia.” (Y2)

”Niissä se monialaisuus ja kaupan alan monipuolisuus on sellaisia tekijöitä. Siinä on onnistunut sellainen monialainen palvelu, että yritys voi tehdä itsensä tunnetuksi jollakin tuollaisella pelillisellä tai leikkisellä tavalla, ja samalla nuoret näkevät erilaisia mahdollisuuksia työllistyä vähittäiskauppaan.” (O1)

Opiskelijat tuottamassa sisältöä

Aiemmin tuloksissa esille tuotiin sekä yritysten että oppilaitosten puolelta, että arkiset sisällöt toimivat parhaiten nuorten tavoittamisessa. Parhaassa tapauksessa opiskelijat ovat päässeet myös osaksi sisällöntuotantoa toteuttamaan näitä sisältöjä, esimerkiksi erilaisten oppilaitosten ja yritysten välisten projektien kautta. Kun opiskelijat pääsevät tuottamaan sisältöä yrityksen kanaviin, saavat he samalla kokemusta sisällöntuotannosta, mutta tutustuvat myös yrityksen toimintaan. Yritykset puolestaan saavat omiin viestintäkanaviinsa sisältöä, joka on nuorten tuottamaa, ja johon muut nuoret pystyvät samaistumaan.

”Tämän osalta hyvänä esimerkkinä toimii myös, että meidän opiskelijat ovat olleet tekemässä yrityksille heidän sosiaalisen median sisältöjään projektien kautta. Opiskelijat saavat samalla hyvää kokemusta sekä kuvaa yrityksestä, yritys saa puolestaan juuri tämän mukaista samaistuttavaa sisältöä kanaviinsa.” (O3)

5.2.5 Harjoittelun kautta tehtävä nuorten sitouttaminen

Harjoittelujaksot rekrytointikanavana

Harjoittelujaksot toimivat yritysten ja oppilaitosten yhteistyön arjessa keskeisimpinä toimenpiteinä. Harjoittelujaksojen osalta eräs haastateltavista kuvasi, että aito kokemus työharjoittelusta on tärkeässä osassa, joiden kautta yritykset pääsevät myös konkreettisesti osaksi nuorten arkea. Harjoittelujaksot toimivat vähittäiskaupan yrityksille myös tärkeänä rekrytointikanavana. Suurin osa haastateltavista korosti sitä, että harjoittelujaksojen kautta rekrytoidaan nuoria myöhemmin kesätöihin tai erilaisiin osa-aikatoihin opintojen ohelle.

”Iso osa meidän kesätyöntekijöistä ja syksyn työntekijöistä on harjoittelijoista. Nähdään tosi tärkeänä tapana päästä kokeilemaan sitä työtä ja oppimaan siitä. Monesti kuulee, että myymäläpäälliköltä tulee viestiä, että olisi tällainen välkky harjoittelija, voidaanko tehdä jotain että pystyttäisiin pitämään.” (Y1)

Myös oppilaitosten edustajien vastauksissa korostui, että harjoittelujaksot ovat opiskelijoille paras tapa saada kokemuksia vähittäiskaupan toimialasta ja muodostaa mielikuvia alalla työskentelystä.

”Kyllä mun mielestä ihan ne konkreettiset todelliset aidot tilanteet siellä työelämässä, niin kyllä ne antaa sitä realistisempaa kuvaa siitä, miten niitä asiakkaita kohdataan ja miten niitä asiakkaiden tilanteita ratkotaan.” (O2)

Yritysten vastauksissa korostuu se, että he haluavat vahvasti pyrkiä pitämään nuoret töissä myös harjoittelujaksojen ja kesätöiden jälkeen. Tässä kohtaa erilaiset tuntisopimukset ja osa-aikaiset työsopimukset korostuvat.

”Se on meille tosi tärkeää, että me saadaan heidät sitten pidettyä. Monesti meillä kesän jälkeen ihmiset jää sitten jollekin pienille tunneille puitesopimuksella, jos heillä on koulu vielä kesken.” (Y3)

Kesäajan oppisopimus sitouttamisen keinona

Yksi haastateltavista toi esille myös heidän yrityksessään hyväksi koettua toimintamallia, jossa nuoret pääsevät suorittamaan opintoihinsa sisältyvää harjoittelujaksoa osana kesätyötään oppisopimuksella. Nuoret tekevät samaan aikaan kesätyötään palkallisena ja edistävät myös opintojaan. Yrityksessä toimintamalliin suhtaudutaan lähtökohtaisesti aina positiivisesti, sillä sen nähdään sitouttavan nuorta yritykseen vahvemmin.

”Meillä tosi monet tekee kesän ajan oppisopimuksella. Eli he ovat olleet meillä harjoittelussa jo tai joku nuori hakee meille kesätöihin ja kysyy sitten samalla, että voisiko suorittaa oppisopimuksella tämän samalla. Niin lähtökohtaisesti aina ollaan sitä mieltä, että tottakai voit. Sitten me sitoudutaan taas työnantajana siihen, että ohjataan häntä siinä opiskelussa.” (Y3)

5.2.6 Yhteistyöhön osallistuvien ihmisten roolin korostaminen

Opettajien ja myymäläpäälliköiden yhteistyö

Nuorten tavoittamisessa oppilaitosten rooli on tärkeä haastateltavien mukaan myös sen osalta, että oppilaitoksen opetus- ja ohjaustyötä tekevät henkilöt tunnistavat yritysten tavoittelemia teemoja opiskelijoita paremmin. Opettajat ja muut ohjaustyötä tekevät henkilöt pystyvät siten pohtimaan oppilaitoksessa toteutettavia toimenpiteitä näihin liittyen. Tiivis yhteistyö yritysten myymäläpäälliköiden ja oppilaitoksen opettajien välillä koettiin haastateltavien mielestä tärkeäksi, kun halutaan luoda hyviä toimintamalleja harjoittelujaksojen mahdollistamiseksi. Tämä koetaan tärkeäksi sen myötä, että oppilaitoksen edustajat tuntevat opiskelijat paremmin, ja pystyvät siten tarjoamaan yrityksille heidän tarpeisiinsa sopivia opiskelijoita.

”Varsinkin jos ajatellaan nuoria opiskelijoita, niin uskon että opettajat ja me oppilaitoksen ohjaustyötä tekevät ihmiset, me saatetaan tunnistaa näitä asioita vielä paremmin kun opiskelijat, jotka katsoo sitä ehkä vähän kapeammasta ja kokemattomammasta näkökulmasta.” (O2)

”Mä näen että tärkein on se, että opettajalla on joku myymäläpäällikkö, keneen voi luottaa. Sieltä se opiskelija saa sen tarvittavan oppimisen tutkintoa varten ja me saadaan sitten sellaisia tyyppejä, ketkä se opettaja tietää ja joihin se uskoo ja luottaa. Mä näen, että se on tosi tärkeä yhteistyömalli.” (Y1)

Oppilaitosten edustajat kokivat, että monet yhteistyöhön ja toimintaan liittyvät asiat tapahtuvat ihmisten välillä, jolloin tämän asian merkitys korostuu. Eräs haastateltavista koki, että kun ihmiset tuntevat toisensa, asiat sujuvat selkeästi ja toimintamallit ovat hyviä, vaikuttaa tämä kaikki myös nuorten kokemuksiin mielikuviin toimialasta.

”Mutta käytännössä jos mietitään työnantajamielikuvan kautta ja mihin voidaan vaikuttaa, niin ihmisten kautta ehkä enemmänkin.” (O1)

Eräs haastateltava korosti, kuinka yhteistyössä on useampi osapuoli mukana, sillä oppilaitosyhteistyössä tarvitaan sekä opettajaa, opiskelijaa kuin työelämän edustajaa. Tässä kokonaisuudessa haastateltava korosti opettajan roolia, sillä opettajalla on verkostoja työelämän edustajiin, mutta samalla hän tuntee myös oppilaitoksen opiskelijat.

”Kyllähän toki monet asiat tapahtuu ihmisten kautta ja ihmisten välillä. Opettaja ja työpaikkaohjaaja ovat tekemisissä, opiskelija ja työpaikan henkilö ovat tekemisissä, ja opiskelija on osana työyhteisöä ihmisten parissa. Kyllä nämä kaikki on sellaisia, joissa ihmisten rooli korostuu ja siten oppilaitoksissakin on etua, että opettajat tuntevat opiskelijat ja opettajilla on kontakteja työelämään. Sen myötä opettaja on se tärkeä linkki kaikessa moneen suuntaan.” (O3)

Muiden oppilaitosten edustajien ja yritysten edustajien välinen yhteistyö

Tarkastellessa vähittäiskaupan yritysten ja oppilaitosten väliseen yhteistyöhön osallistuvia ihmisiä muilta osin, totesivat haastateltavat, että usein yhteistyöstä vastaavat oppilaitoksen puolelta opetus- ja ohjaushenkilöstö, sekä yrityksen puolelta myymäläpäälliköt tai henkilöstöhallinnon edustajat. Myymäläpäälliköt ovat usein yhteyshenkilöitä vain

harjoittelujaksoilla, jolloin he vastaavat opiskelijoiden ohjaamisesta. Puolestaan oppilaitosten rekrytointitapahtumiin ja muihin laajempiin yhteistyötoimenpiteisiin osallistuvat tyypillisesti yrityksistä henkilöstöhallinnon edustajat. Oppilaitosten edustajat toivat myös esille, että oppilaitosyhteistyössä yrityksistä näkyvät ainoastaan myymäläpäälliköt ja henkilöstöhallinnon edustajat sekä lisäksi harjoittelujaksoilla yrityksen muut työntekijät.

”Yleensä se on ollut joku HR-edustaja, joka tulee kertomaan, että mitä kaikkia mahdollisuuksia on, kertoo työnantajakuvasta ja kuinka he ovat hyvä kesätyönantaja. Sitten kun mietin tuollaista työntekijätasoa, että onko sellaista organisaatioiden välistä tekemistä, jossa työntekijät näkyisivät, aika vähän on.” (O1)

”Pääosin yhteistyötä tehdään isossa kuvassa vähittäiskaupan yritysten HR-henkilöiden kanssa. -- Toki sitten harjoitteluissa opiskelijat kohtaavat niitä työntekijöitä, kun ovat sitten osana työyhteisöä.” (O3)

5.3 Millaisia haasteita vähittäiskaupan alalla on nuorten tavoittamisessa?

5.3.1 Toimialan haasteiden tunnistaminen

Lähes poikkeuksetta kaikissa haastatteluissa haastateltavat toivat esille erilaisia näkökulmia siihen, miksi kiinnostuksen herättäminen vähittäiskaupan alaa kohtaan erityisesti nuorten osalta on vaikeaa. Tähän liittyen teemoja tarkastellaan jokaisen tunnistetun haasteen kautta.

Toimialan heikko mielikuva

Selvästi eniten haasteeksi nuorten kiinnostuksen herättämisessä haastattelujen perusteella nähtiin toimialaa yleisesti leimaava negatiivinen mielikuva. Tähän laajasti vaikuttava tekijä on haastateltavien mukaan se, että kaupan alan töitä monesti aliarvioidaan mediassa. Lisäksi haastateltavat nostivat esille, että kaupan alan työtehtävistä ei

välttämättä ole myöskään todellista käsitystä. Työskentely ja työtehtävät alalla nähdään sellaisina, joihin kaikilla olisi mahdollisuuksia päästä helposti.

”Ylipäätään se käsitys siitä, että kauppaan voi vaan mennä töihin. Ei se itse asiassa ole ihan niin, ei siellä kaikki pääse työhaastatteluissakaan läpi. Kyse ei niinkään ole osaamisesta, mitä tulee kaupan myyjän tehtäviin, vaan se asenne ja motivaatio, että jaksaa vuorotyössä ja myyjän työ on suhteellisen fyysistä.” (Y2)

”Median kirjoittelulla on tosi iso vaikutus näihin mielikuviiin. - - Tavallaan se voi leimata sitä koko toimialaa niin ikään kuin myös sitten kaupan alalla, että vaikka sieltä joskus joku yksittäinen brändi saattaa erottua jossain tilanteessa, mutta kyllä se leimaa vähän sitä kokonaan, että mitä on se kaupan työ tai kassatyö. Ja ihan ylipäätään saatetaan puhua joistain pitkään työttömänä olleista, että kun ’en mä saa edes kaupan kassalta paikkaa’, niin se luo semmoista negatiivista mielikuvaa.” (O2)

Oppilaitosten haastatteluissa tuotiin esille myös vähittäiskaupan toimialan monipuolisuutta. Tällä hetkellä vähittäiskaupan ala näyttäytyy haastateltavien mukaan nuorille muutaman suurimman toimijan kautta, vaikka toimiala käsittää kokonaisuudessaan hyvin erilaisia toimijoita. Haasteeksi koetaankin se, että suurimpien toimijoiden samanlaiset viestinnälliset toimenpiteet nuorten tavoittamiseksi muodostavat nuorille kuvan koko vähittäiskaupan toimialasta, jolloin pienemmät toimijat eivät pääse esille.

”Nythän se on, että yksittäiset isot toimijat viestivät samanlaista viestiä alasta ja sitä kautta muodostuu se mielikuva. Mutta kun tuo vähittäiskauppakin on niin kaikenlaista, siellä myydään jousipyssyjä, veneitä, suksia ja ruokaa.” (O1)

Runsas osa-aikaisuus

Haastateltavat toivat esille myös vähittäiskaupan alalla haasteena olevan nuorten työntekijöiden sitouttamisen tilanteessa, jossa alalla on tyypillisesti tarjolla vain runsaasti

osa-aikaisia työtehtäviä. Tämä on näkynyt myös yrityksistä lähteneille työntekijöille teetetyissä lähtökyselyissä, joissa yleisimpänä syynä lähtöön on ollut työsopimus toisessa organisaatiossa suuremmilla työtunneilla. Lisäksi palkkaukseen liittyvät tekijät tuovat haasteita nuorten houkuttelemisessa alalle.

”Myyjät on yleensä osa-aikaisia ja yleensä myös opiskelee tai tekee jotain muuta siinä sivussa, niin onhan se sitouttaminen aika hankalaa. Jos sitten on valmistunut, niin sittenhän haluaa tehdä täysiä tunteja ja ei ehkä nähdä sitä, että tälle alalle mä haluan jäädä.” (Y5)

Myös eräs oppilaitosten edustajista korosti samaa teemaa, että osa-aikaisuus voi vaikuttaa merkittävästi nuoren sitoutumiseen yritykseen. Jos nuorelle ei voida tarjota työnantajan puolesta suurempia tuntimääriä, ei työntekijä näe mahdollisuuksia sitoutua yrityksessä työskentelyyn pidemmällä aikavälillä. Eräs yritysedustajista toi haastattelussa esille tähän liittyen näkökulman, jonka mukaan kyseessä on laajemmin koko toimialaa koskettava ongelma. Kyseisessä yrityksessä ainoastaan myymäläpäälliköt ja apulaismyymäläpäälliköt työskentelevät täysillä työtunneilla kokoaikaisesti, kun taas myyjät ovat tyypillisemmin osa-aikaisia.

”Näen nimenomaan tämän tyyppisen, että tarjotaan osa-aikaisuutta tai lyhyempää työvuoroa, niin kyllä tuon tyyppiset työtarjoukset vaikeuttaa sitoutumista. Se ruokkii itsessään sitä, että voi väliaikaisesti tehdä tässä jotain töitä ja osa-aikaisuus on järkevä, mutta jos ei haluta työnantajana sitoutua, että annettaisiin täysiä päiviä ja vakituista työsopimusta, niin miksi tavallaan työntekijäkään sitoutuisi. Voidaan ajatella kauniita ajatuksia urapolkumahdollisuuksista, mutta jos työsuhteeseen ja työsopimukseen liittyvät asiat ei tue sitä, niin miksi sitten haluaisi.” (O2)

Lisäksi esille nostettiin, että tutkielmassa tarkasteltavassa 15–19-vuotiaiden nuorten kohderyhmässä kaupan ala koetaan vielä kiinnostavaksi ja hakijoita saadaan runsaammin, mutta yli 20-vuotiaiden osalta tilanne muuttuu haastavammaksi. Tähän voi osaltaan

vaikuttaa aiemmin mainittu runsas osa-aikaisuus, mutta myös työntekijöiden kokemat todelliset kehittymismahdollisuudet.

”Ehkä eniten haasteena sitouttamisessa ovat yli 20-vuotiaat. Kuinka heidät saadaan kokemaan, että voisivat olla ylpeitä siitä työpaikasta, koska kaupan ala on monille sellainen entry level -työ. Mun mielestä näillä nuorilla ketkä menee harjoitteluihin ja kesätyöhön, on intoa ja halua kehittyä. Vaikeinta sitten ehkä siinä on, kun puhutaan 25–30 vuotiaista, niin heidän sitouttamisensa.” (Y3)

”Saadaan nykyään kyllä tosi paljon hakemuksia, mutta se mikä haastaa, ovat tuntisopimukset. Yleensä nuorille meillä on vain osa-aikaisia sopimuksia, minkä sitten ymmärtää, että miten elää, jos ei ole enää opiskelija. Sanotaanko, että sellaisia ’myyjänä 37,5 tuntia’ paikkoja ei niin kuin ole, joten monet näistä työsuhteista jää sitten lyhyemmiksi.” (Y5)

Urapolkujen rajalliset mahdollisuudet

Vaikka urapolut ja kehittymismahdollisuudet korostuivat poikkeuksetta kaikkien vähittäiskaupan yritysten tekemässä työnantajamielikuvatyössä, tässä nähtiin myös haasteita. Urapolkujen kautta kehittymistä ei voida yleistää kaikille mahdolliseksi, eivätkä kaikki nuoret myöskään halua edetä urallaan esimerkiksi vähittäiskaupan alan tyyppillisen urapolun mukaisesti esihenkilötehtäviin, kuten myymäläpäälliköksi.

”Vaikka luodaan sisäisesti urapolkuja, niin kuin monet yritykset tekee, niin sehän tarkoittaa sitä, että osa henkilöistä kulkee sitä urapolkua eteenpäin ja päättyy ehkä esihenkilötehtäviin. Mutta kaikillehan sitä ei tapahdu, eihän kaikista voi tulla vaikka myymäläpäälliköitä. Että miten niiden mielenkiinto sitten pidetään, jotka ei välttämättä halua edes edetä sinne esihenkilötehtäviin.” (Y3)

Ensimmäisen työpaikan haittapuolet

Vähittäiskaupan yrityksissä tunnistettiin myös heidän roolinsa nuorten työllistäjänä. Haastateltavat kuvasivat vastauksissaan, kuinka työpaikka vähittäiskaupassa on tyypillisesti nuorelle ensimmäinen työpaikka. Tässä tapauksessa myös nuori joutuu kohtamaan ensimmäistä kertaa työelämän vaatimukset ja rajoitteet, jotka tuovat haasteita työnantajamielikuvatyölle kiinnostuksen herättämisen osalta. Yrityksissä joudutaankin haastateltavien mukaan muistuttamaan nuoria erilaisten työelämän pelisääntöjen ja käytäntöjen parissa toimimisesta.

”Aika monille tuntuu olevan se asia niin, että työelämä on ensimmäinen paikka, jossa aletaan asettamaan rajoja. Ja se tuo tähän työnantajamielikuvan rakentamiseen mielenkiintoisen haasteen. Houkutellaan ja halutaan heitä töihin, mutta sitten ollaankin vähän inhottavia, kun aletaan huomauttamaan, että pitää ollakin ajoissa eikä saa myöhästyä.” (Y2)

”Tietyllä tavalla semmoinen joustavuus haasteena. Että ei ole niin semmoista vapautta töissä, on tietyt työvuorot. Voit toki toivoa vapaatoiveita, mutta se on niin, että jos työvuoro alkaa kahdelta, niin se alkaa kahdelta ja silloin täytyy olla valmiina. Uskon, että enemmän tai vähemmän joka yrityksessä tavallaan semmoisia työelämän perus pelisääntöjä täytyy kirkastaa, että niihin pystyy sitoutumaan.” (Y4)

Oppilaitosten edustajat lisäsivät haasteeksi myös sen, että monesti nuoren työpaikan valintaan vaikuttavat hyvin arkiset asiat, kuten nopeat kulkuyhteydet työpaikalle. Tähän liittyen yksi haastateltavista totesi, että vaikka yrityksissä tehtäisiin laadukkaasti työnantajamielikuvatyötä nuorten tavoittamiseksi, lopulliseen valintaan vaikuttaa enemmän oman arjen kannalta keskeiset asiat.

”Monesti tuntuu, että nuorten kaupan alan työpaikan valinnoissa korostuu enemmänkin arkiset asiat. Työpaikkaan ei haeta välttämättä sen mukaan, kuinka hienoa

työnantajamielikuvatyötä yritys tekee, vaan enemmänkin, että työpaikalle on yhden junapysäkin matka ja sinne on helppo kulkea arjessa.” (O3)

Oppilaitosten rajalliset vaikutusmahdollisuudet

Oppilaitoksen edustaja toi esille näkökulmaa, jossa oppilaitoksissa pystytään eniten vaikuttamaan Cablen ja Turbanin (2001) mallin vaiheista eniten ihmistietoon liittyviin toimenpiteisiin. Haastatellun oppilaitoksen edustajan mukaan näistä nuorille viestittävät asiat ovat sellaisia asioita, joiden tulisi olla viestinnällisiä samankaltaisia sekä yritysten että oppilaitosten puolesta.

”Kyllä se menee enemmän tuonne ihmistiedon puolelle. Nämä muut on sellaisia, että harvoin me voidaan itse asiassa oppilaitoksessa määräänsä enempää edistää tai vahvistaa. Jos puhutaan vähittäiskaupan alasta kokonaisuudessaan, niin nämä on sellaisia viestejä jotka täytyisi olla samanlaisia oppilaitoksessa ja yrityksen kanavissa tulevilla viesteillä.” (O1)

Oppilaitokset toivovat haastatteluiden perusteella myös toimialan liitoilta ja yrityksiltä aktiivisemmin aloitteiden tekemistä oppilaitosten suuntaan. Oppilaitosten edustajat toivat esille, että vastuu työnantajamielikuvan kehittämisestä kuuluu pääosin vähittäiskaupan toimialajärjestöille ja yrityksille. Vastauksissa korostuu myös se, että heidän mukaansa yksittäisten oppilaitosten mahdollisuudet vaikuttaa alan työnantajamielikuvaan ovat rajalliset.

”Tässä mietin sitä, että merkitys on paljon suurempi silloin kuin se, että me oppilaitoksessa paukutetaan jotain asioita johonkin kattojärjestöjen suuntaan. Me ollaan kuitenkin vain oppilaitos. Kun työelämä tekee sen avauksen, se on aina voimakkaampi ääni kuin meidän oppilaitosten tässä kohtaa.” (O1)

Oppilaitosten ja yritysten lisäksi osapuolena työnantajamielikuvatyössä korostuvat myös toimialajärjestöt. Mikäli esimerkiksi alan toimialajärjestöltä tulisi oppilaitosten suuntaan

aloitteita, joilla tavoitellaan alan mielikuvan kehittämistä, koettaisiin tämä pelkästään positiivisena asiana oppilaitoksissa.

”Kyllä mun mielestä oppilaitokset voi mahdollistaa sitä. Mutta alasta se lähtee, eli jotenkin sen alan täytyy ottaa se omistajuus vähittäiskaupan mielikuvan vahvistamisessa. Koen, että jos meidän suuntaan tulisi enemmän avauksia, että vähittäiskaupan alan liitto on tunnistanut tällöisen tarpeen, että mitä voitaisiin tehdä. Niin me oltaisiin kerrankin, että tulkaa tänne vain ja keksitään jotain hyvää.” (O1)

Toisaalta oppilaitosten edustajat korostivat, että erilaisissa verkostoissa yhdessä tekemisen kautta toimialan mielikuviin voidaan vaikuttaa kaikista parhaiten.

”Kyllä se vaikutus on paljon isompi kun päästään yhdessä tekemään asioita. Jos jokin oppilaitos käy kumppanuusneuvotteluissa läpi yksittäisiä toimenpiteitä, sen sijaan jos toimialalta tulisi laajemmin jotakin teemoja joihin panostaa, niin varmasti vaikutukset näkyisi laajemmin.” (O3)

”Myös näissä mielikuvien rakentamisessa ja kaikessa oppilaitosyhteistyössä myös, yksi yritys on yksi yritys, mutta sitten tommoinen yhteenliittymä on aina isompi ja varmemmin halutaan lähteä tekemään siihen suuntaan.” (O1)

6 Johtopäätökset

Edellisessä luvussa tuotiin esille tutkielman kautta saadut tulokset ja havainnot. Tässä kyseisessä luvussa puolestaan keskitytään nostamaan esiin näistä tuloksista tutkielman kannalta merkittävimmät löydökset, joita tarkastellaan aiemman kirjallisuuden ja tutkimustiedon valossa. Löydökset esitetään siten, että ne vastaavat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin järjestyksessä. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta, esitetään käytännön ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi, sekä tuodaan esille tutkielman kautta esille nousseita mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

6.1.1 Miten vähittäiskaupan yritykset pyrkivät tavoittamaan 15–19-vuotiaita nuoria työntajamielikuvatyöllä?

Vähittäiskaupan yritysten edustajille tehtyjen haastatteluiden kautta tunnistettiin erilaisia teemoja ja toimenpiteitä, jonka perusteella tehtiin luokittelua Cablen ja Turbanin (2001) työnhakijoiden työnantajätiedon mallin mukaisesti. Malli kuvaa tietoa, jota työnhakijat arvostavat työnantajassa. Luokittelussa tiedot jaettiin kolmeen teemaan: työnantajätietoon, työtietoon ja ihmistietoon heidän mallinsa mukaisesti. Toimenpiteet kuvastavat signaaliteorian mukaisesti niitä signaaleja, joita yritykset haluavat korostaa omassa toiminnassaan tai pyrkivät viestimään, jotta tavoittaisivat nuoria. Tutkielman tuloksista tehdyn luokittelun mukaan yritysten esille tuomat teemat liittyvät vahvasti näihin kolmeen teemaan. Luokittelu on nähtävissä alla olevassa kuviossa (Kuvio 5).

Työnantajatieto	Työtieto	Ihmistieto
<ul style="list-style-type: none"> • Yleinen työnantajan tuntemus • Hyvä työnantajuus: tunnustukset, palkinnot ja arvot • Arvot: vastuullisuus, helposti lähestyttävyyys, innostavuus, tekemisen meininki • Nopeus rekrytointiprosessissa ja työllistämässä • Läpinäkyvyys palkkauksessa ja sen kehittämisessä • Palkalla ei voi kilpailla, mutta henkilöstöedulla voi. • Mielen hyvinvointi -teemat työnantajamielikuvatyössä. • Nuoren sitouttaminen tarjoamalla oppisopimuskoulutusta ja muuta osaamisen kehittämistä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Urapolut harjoittelijasta myymäläpäälliköksi, mutta myös muut monipuoliset mahdollisuudet kehittyä ja tehdä uraa alalla. • Työn kautta saavutettu asiantuntemus on hyödyksi myös muualla työelämässä, kuten asiakaspalveluosaaminen. • Työskentely mielenkiintoisten ja itseä kiinnostavien tuotteiden parissa. • Myyntihenkisyys korostuu osaamisessa. • Hyvä perehdytys tehtäviin tärkeässä osassa. • Asiakaspalvelu ja asiakkaiden kohtaaminen keskeistä työssä. • Asenne tärkeimpänä osaamisvaatimuksena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tuoda esille pelkkiä johtajia ja päälliköitä, vaan rentoja ja arkisia tarinoita, joihin nuoret pystyvät samaistumaan. • Markkinoinnissa halutaan korostaa, millaisia ihmisiä yrityksessä työskentelee (esim. uratarinat). • Aktivoidaan työntekijöitä myös viestijöiksi: sisällöissä korostuvat my day -videosisällöt, joissa työntekijät pääsevät ääneen ja myös tapahtumissa mukana työntekijöitä. • Hyvät esihenkilöt ja työkaverit nousevat esille. • Hyvä yhteishenki työyhteisön keskuudessa.

Kuvio 6 Vähittäiskaupan yritysten työnantajamielikuvatyön signaalit Cablen ja Turbanin (2001) työnhakijoiden työnantajätiedon mallia mukailien

Kuvio esittää yhteenvetona vähittäiskaupan yritysten työnantajamielikuvatyöhön liittyviä signaaleja, jotka on kerätty haastatteluiden perusteella. Kun yleiskuvassa tarkastellaan signaaleja, työnantajätiedossa korostuvat yrityksen vastuullisuus, hyvä maine ja arvojen näkyvä esilletuominen, kuten tunnustukset, palkinnot ja panostukset hyvinvointiteemoihin. Puolestaan työtiedon osalta painotetaan uramahdollisuuksia, asiantuntemuksen karttumista ja asiakaspalveluosaamisen merkitystä. Ihmistiedossa tuodaan esiin markkinoinnin ihmisläheinen puoli, kuten uratarinoiden tekeminen ja työntekijöiden henkilökohtaisten kokemusten hyödyntäminen viestinnässä. Signaalien perusteella voidaan todeta, että vähittäiskaupan yritykset pyrkivät tavoittamaan nuoret tarjoamalla konkreettisia esimerkkejä oppimis- ja urapoluista, sekä luomalla helposti lähestyttävän ja inhimillisen kuvan työpaikastaan.

Urapolkujen rakentaminen

Tutkielman tulosten mukaan vähittäiskaupan yrityksissä nuorten tavoittaminen nähtiin keskeisenä asiana, minkä vuoksi yrityksissä tehdään työnantajamielikuvatyötä nuorten tavoittamiseksi useiden eri toimenpiteiden kautta. Yhtenä keskeisenä tapana yritykset ovat pyrkineet luomaan erilaisia urapolkuja, jotka alkavat kesätyöstä tai harjoittelusta, ja mahdollistavat etenemisen päällikkö- ja johtotehtäviin saakka. Aiemman tutkimustiedon näkökulmasta Kimin ja muiden (2023) sekä Jacksonin ja muiden (2023) tutkimuksissa

korostui, että nuoret kokevat työnantajan määrittämän urapolun negatiivisena, sillä he haluavat itse määrittää urapolkunsaa. Urapolut ja kehittyminen uralla koettiin heidän tutkimuksissaan kuitenkin tärkeäksi, joka tukee tutkielman tuloksia. Toisaalta Giraudin ja muiden (2019) tutkimus esitti, että nuoret tavoittelevat ensimmäiseltä työpaikaltaan soveltuvuutta heidän urasuunnitelmiinsa ja eräänlaisena ponnahduslautana toimimista työuran näkökulmasta. Myös etenemismahdollisuudet nousivat heidän tutkimuksessaan tärkeäksi nuorten mielestä. Tässä tutkielmassa saatiin myös vastaavia tuloksia. Haastateltavat toivoivat, että nuoret ajattelisivat vähittäiskaupan alan osalta opintojen aikaisten harjoittelumahdollisuuksien ja alalla työskentelyn toimivan keskeisenä polkuna työelämään, joka vahvistaa ponnahduslautana toimimista uralle.

Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet työssä ja niistä viestiminen nähdäänkin tämän tutkielman tulosten perusteella tärkeäksi, mutta yritysten luomat urapolut eivät välttämättä ole niin keskeisiä nuorten tavoittamisessa, kuin yritykset esittivät. Osa haastateltavista toikin esille tähän liittyen myös vastakkaista näkemystä, että nuoret eivät ajattele välttämättä urapolkuja pidemmälle hakiessaan yritykseen ensimmäistä kertaa töihin. Lisäksi esille tuotiin näkemyksiä siitä, että kaikille työntekijöille alalla ei pystytä tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia, sillä tehtäviä on tarjolla vain rajallisesti. Vähittäiskaupan urapolkuja on tutkittu myös Reegårdin (2016) sekä Nielsenin ja muiden (2019) toimesta, jonka mukaan nuorilla on myös hyvin erilaisia polkuja ja kiinnostuksia alalla. Osa nuorista on heidän tutkimustensa mukaan hyvin taitavia ja saavat esihenkilövastuuta työssään nopeasti, kun taas osa nuorista ei koe syvällisempää kiinnostusta toimialaan.

Tutkielmassa haastateltavat kokivat, että heidän aktiivinen roolinsa nuorten kiinnostuksen herättämisessä ja sitouttamisessa alkaa vasta siinä vaiheessa, kun nuori hakeutuu ensimmäisen kerran yritykseen töihin, riippumatta siitä onko kyseessä kesätyö, harjoittelu tai pysyvämpi työpaikka. Tämä teema laajentaa aiempaa tietämystä sen osalta, että aiemmissa tutkimuksissa ei ole löydetty yhteyksiä yritysten työnantajamielikuvan roolin alkamisesta vasta rekrytointivaiheessa. Kun nuori puolestaan saadaan aloittamaan yrityksessä töissä, panostavat yritykset nuorten sitouttamiseen esimerkiksi laadukkaan

perehdyttämisen osalta. Tämä puolestaan vahvistaa aiempaa Lashleyn ja Bestin (2002) tutkimusta, jonka mukaan laadukkaalla perehdyttämisellä on merkityksestä henkilöstön vaihtuvuuden pienentämisessä.

Taitojen ja osaamisvaatimusten korostaminen

Osaamiseen ja taitoihin liittyvät teemat korostuivat vähittäiskaupan yritysten tekemässä työnantajamielikuvatyössä nuorten tavoittamiseksi. Haastateltavat esittivät tärkeimmäksi osaamisvaatimukseksi alalle oikeanlaisen asenteen, jonka lisäksi korostuivat myyntihenkisyys, asiakaspalvelutaidot sekä kyky kohdata asiakkaita. Nämä tiedot vastaavat aiemmin tehtyjä selvityksiä, kuten Palta ry:n vuonna 2022 tekemää palvelualojen osaajabarometriä, jossa kaupan alan työnantajat kokivat tärkeimmiksi osaamistarpeiksi, nostettiin asiakaspalvelu- ja myyntiosaaminen sekä työntekijöiden oikeanlainen asenne. Tarkastellessa asiaa myös kaupan alan ammatillisen koulutuksen näkökulmasta, näkyvät myynnin ja asiakaspalvelun teemat myös alan perustutkinnon eli merkonomien tutkinnon osaamisvaatimuksissa. (Opetushallitus, n.d. -b).

Arkisen ja samaistuttavan viestinnän toteuttaminen

Arkisuus näkyi vahvasti vähittäiskaupan yritysten työnantajamielikuvatyön signaaleissa. Chițu (2020) esitti tutkimuksessaan, että nuoret osaajat arvostavat yrityksessä aitoutta, läpinäkyvyyttä ja selkeää tarkoitusta. Tutkimuksessa hyviksi keinoiksi esitettiin esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntämistä ja nuorille suunnattuja tapahtumia. Sosiaalisen median hyödyntämisen merkitystä on esitetty myös esimerkiksi Sivertzenin ja muiden (2013) sekä Kucherovin ja Zhiltsovan (2021) tutkimuksissa. Tämä vastaa tämän tutkielman tuloksia, sillä vähittäiskaupan yritysten työnantajamielikuvatyössä korostuivat arkisuus viestinnällisissä toimenpiteissä sekä pääseminen osaksi opiskelijoiden arkea sosiaalisen median kautta. Viestinnällisesti arkisuutta pyritään toteuttamaan yrityksissä esimerkiksi siten, että yrityksen työntekijät kuvaavat omasta työpäivästään sisältöä yrityksen sosiaalisen median kanaviin rennolla ja henkilökohtaisella tavalla. Lisäksi yritykset pyrkivät pääsemään osaksi yritysten arkea esimerkiksi erilaisten oppilaitosten kanssa tehtävien yhteistyöprojektien ja tapahtumien kautta, joissa nuoret pääsevät kokemaan

ja näkemään yrityksen toimintaa konkreettisesti tekemisen kautta. Kaikista eniten painoarvoa tutkielman perusteella vähittäiskaupan työnantajamielikuvatyössä nuorten tavoittamiseksi annettiin niille toimenpiteille, joissa Cablen ja Turbanin (2001) mallin ihmistiedon teemat näkyvät. Haastatteluiden pohjalta esille nousivat vahvasti, että vähittäiskaupan yritykset haluavat tuoda esille toiminnassaan esimerkiksi, millaisia ihmisiä yrityksessä työskentelee, hyvää yhteishenkeä työntekijöiden välillä, hyviä esihenkilöitä ja työkavereita, sekä ihmisten näkymistä työnantajamielikuvatyön viestinnällisissä toimenpiteissä.

Samaistuttavuus ja helposti lähestyttävyyys koettiin tärkeiksi nuorten tavoittamiseksi tehtävässä työnantajamielikuvatyössä. Devendorfin ja Highhousen (2008) tutkimuksessa todettiin, että yrityksen työntekijöiden samankaltaisuudella on vaikutusta työpaikan valinnassa. He kuvasivat tätä tutkimuksessaan samankaltaisuus-vetovoima-ilmiön kautta. Tutkimuksessa selvisi, että opiskelijat kokivat houkuttelevammaksi työskennellä sellaisissa kaupan alan yrityksissä, joissa oli töissä heidän itsensä kaltaisia henkilöitä. Samankaltaisia teemoja havaittiin myös tämän tutkielman tuloksissa. Erityisesti viestinnässä ja oppilaitosyhteistyön toimenpiteissä pidettiin hyvänä sellaisia toimintamalleja, joiden kautta nuori pystyy kuvittelemaan, kuinka hän voisi olla osa kyseistä organisaatiota ja millaista työskentely siellä olisi. Tämän nähdään vaikuttavan myös nuorten sitoutumiseen. Esimerkkinä tästä nostettiin esille esimerkiksi oppilaitoksesta valmistuneiden opiskelijoiden eli alumnien hyödyntäminen tapahtumissa ja viestinnässä, mikä vastaa myös Collinsin ja Stevensin (2002) tutkimuksen tuloksia.

Työyhteisön ja kulttuurin näkyminen

Vähittäiskaupan yrityksen brändin ja kiinnostavuuden osalta yritykset tuovat esille työnantajamielikuvatyössään esimerkiksi yrityksen arvoihin, yhteiskunnallisiin tekijöihin tai hyvänä työnantajana toimimiseen liittyviä teemoja. Lisäksi yritykset pyrkivät lisäämään nuorten kohderyhmässä yleistä työnantajan tuntemusta. Ur Rehmanin ja muiden (2019) mukaan brändin kautta pyritään antamaan signaaleja kohderyhmille toiminnasta. Signaalit voivat olla Edwardsin (2009) mukaan esimerkiksi arvot ja ohjaavat periaatteet.

Myös erilaiset sosiaalisen vastuun ominaisuudet liittyvät brändin kautta työnantajamielikuvaan. Leekha Chhabran ja Sharman (2014) tutkimuksessa esitettiin myös, että organisaation brändi on toiseksi tärkein tekijä organisaation työnantajamielikuvatyössä. Tämän myötä todetaan, että haastateltujen vähittäiskaupan yritysten esittämät näkemykset työnantajan brändiin ja kiinnostavuuteen vastaavat aiemman tutkimustiedon mukaisia näkemyksiä. Yritysten esittämät näkemykset myös vastuullisuudesta ja sosiaalisesta vastuusta esimerkiksi mielen hyvinvoinnin teemojen kautta vastaavat aiemmin tutkimuksissa tunnistettuja teemoja, jotka vaikuttavat positiivisesti työnantajamielikuvaan.

Myös Oltramarin ja muiden (2019) tutkimuksen mukaan nuoret hakeutuvat uransa alkuvaiheessa sellaisiin työpaikkoihin, joissa brändi on vahva. Tämän myötä vähittäiskaupan yritysten panostukset asiaan ovat perusteltuja. Broadbridgen ja muiden (2007) vähittäiskaupan parissa tekemä tutkimus vahvistaa myös näitä näkemyksiä sen osalta, että heidän mukaansa opiskelijat arvostavat työssään myös pehmeämpiä arvoja. Arvot ja kulttuuri nousevat myös Backhausin ja Tikoon (2004) tutkimuksessa muodostetussa työnantajabrändin viitekehyksessä keskeisiksi tekijöiksi. Toisin kuin aiemmissa tutkimuksissa, arvot koettiin tämän tutkielman perusteella myös osittain sellaiseksi, että nuoret eivät välttämättä pohtisi näitä työpaikkaa hakiessaan. Puolestaan työpaikan kulttuuri nousi sellaiseksi ominaisuudeksi, joka koettiin tärkeäksi tutkielman tuloksissa, ja siten tämä vahvistaa aiempia tutkimustietoja.

Yhteiskunnallisten teemojen näkyminen

Yhteiskunnallisissa teemoissa tutkielman tuloksissa esiintyivät monimuotoisuuden, mielen hyvinvoinnin, vastuullisuuden ja hyvän työnantajuuden teemat. Monimuotoisuuden osalta tuloksissa esitettiin, kuinka eri taustoilla olevien opiskelijoiden huomioiminen rekrytointeissa ja oppilaitosten toiminnassa on noussut yhä keskeisemmäksi. Mielen hyvinvoinnin ja vastuullisuuden osalta työnantajat pyrkivät tuomaan esille teemoja viestinnässään. Nämä teemat koettiin myös oppilaitosten mielestä tärkeiksi, mutta niiden osalta todettiin myös, että nuoret eivät välttämättä koe näitä tärkeiksi valintakriteereiksi hakiessaan työpaikkaa. Tulosten nähdään liittyvän nuorten arvoihin ja haluamaan

kulttuurin, joita korostavat esimerkiksi Edwardsin (2009) ja Backhausin ja Tikoon (2004) tutkimusten tulokset, sekä lisäksi Broadbridgen ja muiden (2007) tutkimus, jonka mukaan nuoret arvostavat pehmeitä arvoja. Vastuullisuus nousee esimerkiksi myös sosiaalisen vastuun kautta esille myös Edwardsin (2009) ja Turbanin ja Greeningin (1997) tutkimuksissa.

Puolestaan hyvän työnantajuuden teemoja esitettiin tutkimuksen tuloksissa siten, että vähittäiskaupan alalla palkan sijaan pyritään kilpailemaan muilla asioilla, kuten henkilöstöeduilla ja hyvänä työnantajana toimimisen kautta. Tätä tulosta haastavat kuitenkin esimerkiksi Giraudin ja muiden (2019) tutkimuksen tulokset, jonka mukaan palkkaus koettiin tärkeäksi ensimmäisessä työpaikassa. Myös Oh'n ja muiden (2016) tutkimuksessa vähittäiskaupan työn houkuttelevuudessa opiskelijat nostivat tärkeimmäksi teemaksi palkkauksen viiden vuoden päästä valmistumisesta. Tuloksia haastaa myös Broadbridgen ja muiden (2007) tutkimustulokset, jonka mukaan yritysten kannattaisi panostaa rekrytointiviestinnässään muiden tekijöiden lisäksi juuri palkkaukseen.

6.1.2 Miten oppilaitosyhteistyö edistää nuorten tavoittamista vähittäiskaupan alalla?

Tutkielman tulosten mukaan vähittäiskaupan yritykset ja oppilaitokset tekevät jo nykyisin laajasti yhteistyötä eri toimenpiteiden kautta. Tulosten mukaan keskeisimpiä oppilaitosyhteistyön toimenpiteitä ovat opiskelijoiden harjoittelujaksot, oppilaitosten järjestämät rekrytointitapahtumat sekä muut sellaiset toimenpiteet, joissa yritysten toiminta pääsee osaksi nuorten arkea.

Tiiviit kumppanuudet

Oppilaitosten roolin osalta tutkielmassa nähtiin, että oppilaitosten ja yritysten väliset tiiviit kumppanuudet ovat tärkeässä osassa vähittäiskaupan työnantajamielikuvatyötä. Tämän osalta todettiin, että kumppanuuksissa roolit ja vastuut on tyypillisesti määritelty yhteistyössä selkeästi. Oppilaitoksen rooli korostuu esimerkiksi siirtymävaiheessa, kun opiskelija on siirtymässä opinnoissaan yritykseen työntekijäksi esimerkiksi oppisopimusopiskelun kautta, jolloin tätä siirtymävaihetta suunnitellaan yhdessä. Oppilaitosten

rooli nähtiin myös keskeisenä, koska yritykset saavat oppilaitosten kautta osaavia työntekijöitä. Nämä tekijät vahvistavat Collinsin ja Stevensin (2002) tutkimusta, jonka mukaan ulkoisen työnantajamielikuvatyön tulisi olla pitkän aikavälin projekti. Heidän tutkimuksessaan yhtenä keskeisenä toimenpiteenä oli juuri oppilaitosyhteistyö. Lisäksi Hiimin (2023) tutkimuksessa esitettiin tuloksia vahvistavia näkökulmia siitä sen osalta, että yhteistyösopimukseen perustuva yhteistyö tuo toiminnalle selkeyttä ja pitkäkestoisuutta.

Rekrytointitapahtumat

Yhtenä keskeisimmistä oppilaitosyhteistyön toimenpiteistä tutkielmassa esille nousivat oppilaitosten järjestämät rekrytointitapahtumat ja muut tilaisuudet. Edustajina näissä toimivat tyypillisimmin joko yritysten henkilöstöhallinnon edustajat tai myymäläpäälliköt, mutta ajoittain niissä edustavat myös oppilaitosten entiset opiskelijat eli alumnit. Näiden osalta haastateltavat totesivat, että kyseistä oppilaitoksista valmistuneet nuoret ovat parhaita henkilöitä herättämään nuorten kiinnostusta oppilaitosyhteistyössä ja erityisesti tapahtumissa. Chişun (2020) tutkimuksessa esitettiin tätä tulosta vahvistavia keinoja nuorten tavoittamiseksi, jossa yhtenä toimenpiteenä olivat myös oppilaitosten tapahtumat. Lisäksi tätä vahvistaa Devendorfin ja Highhousen (2008) tutkimuksen esittämä näkemys, jonka mukaan opiskelijat kokivat houkuttelevaksi työskentelyn sellaisissa kaupan alan yrityksissä, joissa oli töissä heidän itsensä kaltaisia ihmisiä. Lisäksi Collinsin ja Stevensin (2002) tutkimuksen mukaan organisaatiossa työskentelevien oppilaitoksen alumniin hyödyntäminen sekä erilaiset tapahtumat yhteistyön muodoissa koettiin hyviksi toimintamalleiksi.

Nuorten kohtaamisen käytäntöjen muodostaminen

Tutkimuksen tuloksissa esitettiin nuorten kohtaamiseen liittyvien käytäntöjen merkitystä. Käytäntöjen myötä nuorille pyritään luomaan hyvä kuva yrityksestä. Haastateltavat korostivat, että nuoren vastaanottamisella työpaikalla on suuri vaikutus siihen, millaisen mielikuvan se saa työpaikasta jo alkuvaiheessa. Tämän vuoksi eräässä haastateltavan yrityksessä on perehdytetty kaikki työntekijät nuorten kohtaamiseen. Tämä nähdään Edwardsin (2009) tutkimustulosten mukaisena ainutlaatuisen ja arvoa luovan

työkokemuksen luomisena, jolla vahvistetaan työnantajan brändiä. Backhausin ja Tikoon (2004) tutkimuksen tulokset vahvistavat myös tätä sen osalta, että potentiaalisten työntekijöiden mielikuvat yrityksestä vaikuttavat koettuun brändiin vahvasti. Henkilökohtaiset kokemukset ovat myös esimerkiksi Vuorisen (2013) mukaan keskeisiä työnantajamielikuvan syntymisessä, mikä vahvistaa tämän tutkielman tuloksia yritysten hyvien käytäntöjen varmistamisessa nuorten kohtaamisessa.

Yhteistyön kautta nuorten arkeen pääseminen

Tutkielmassa yritysten ja oppilaitosten yhteistyössä tärkeäksi teemaksi nousivat sellaiset toimenpiteet, joiden kautta yritykset pääsevät osaksi nuorten arkea. Arkeen liitettävissä toimenpiteissä yritykset ja oppilaitokset tavoittelevat toiminnallisuutta esimerkiksi erilaisten yhteistyöprojektien kautta, kuten yritysten toimintaan tutustumiskierrosten ja opiskelijoiden yrityksille tuottaman sosiaalisen median sisällön kautta. Hiimin (2023) tutkimuksessa esitettiin tätä vahvistavia tuloksia sen osalta, että oppilaitoksilla ja yrityksillä olisi yhteisiä oppimisympäristöjä, joiden kautta yhteistyötä voitaisiin tiivistää. Lisäksi nuorten arkeen pääsemiseen liittyvistä yhteistyön toimenpiteistä ovat esittäneet samankaltaisia tuloksia myös Manoharan ja muut (2023) tutkimuksessaan, jonka tuloksena esitettiin yritysten käynnistämiä opiskelijoille suunnattuja ohjelmia.

Harjoitteluiden kautta tehtävä nuorten sitouttaminen

Harjoittelujaksot tunnistettiin tutkielman tuloksissa keskeisimmäksi yritysten ja oppilaitosten yhteistyön muodoksi. Aidot työelämäkokemukset harjoitteluiden kautta ovat keskeisessä osassa yritysten työnantajamielikuvatyötä vähittäiskaupan alalla, sekä toimivat myös yrityksille tärkeänä rekrytointikanavana. Työnantajat pyrkivät säilyttämään nuorten työsuhteen yrityksessä myös harjoittelujakson päätyttyä, mikäli se on mahdollista. Näitä tuloksia vahvistavat useammat aiemmat tutkimukset, kuten Valtioneuvoston (2022) selvitys ja Palvelualojen osaamiskartoitus (Innolink, 2019), joiden mukaan harjoittelujaksot ovat selkeästi keskeisin yhteistyön muoto. Harjoitteluiden kautta toteutettava nuorten sitouttaminen ja työllistäminen on myös todettu yleiseksi, sillä Hievasen ja muiden (2022) mukaan yli 90 prosenttia yritysduustajista koki opiskelijoiden työllistyvän

parhaiten työpaikkoihin, joissa ovat olleet harjoittelussa. Lisäksi Findeisen ja muut (2022) ja Ågren (2024) harjoittelujakson merkityksen olevan suuri opiskelijoiden työelämään siirtymisessä. Näiden tulosten pohjalta voidaan todeta, että oppilaitosyhteistyössä harjoittelujaksoilla on suuri merkitys nuorten sitouttamiseen yrityksiin, sekä myös heidän työllistymiseensä opintojen jälkeen.

Yhteistyöhön osallistuvien ihmisten roolin korostaminen

Oppilaitosten rooli vähittäiskaupan työnantajamielikuvatyössä nuorten tavoittamiseksi koettiin eniten olevan Cablen ja Turbanin (2001) mallin ihmistietoon liittyvissä tekijöissä. Sekä oppilaitosten että yritysten edustajat korostivat ihmistietoon ja ylipäättään ihmisiin liittyviä toimenpiteitä keskeisimmiksi nuorten tavoittamisen kannalta. Tähän liittyen tutkielmassa tunnistettiin, että oppilaitosten opettajat ja muut ohjaustyötä tekevät henkilöt ovat keskeisimmässä roolissa vähittäiskaupan työnantajamielikuvatyöhön ja oppilaitosyhteistyöhön liittyvissä asioissa. Oppilaitosten opettajien ja yritysten myymäläpäällikköiden välinen yhteistyö nähtiin myös erityisen keskeiseksi sen osalta, että opettajat tuntevat opiskelijat, ja pystyvät vaikuttamaan oppilaitoksessa teemoihin paremmin. Aiemmassa tutkimustiedossa tunnistetaan esimerkiksi Hievasen ja muiden (2022) sekä Wangin (2023) näiden osapuolten yhteistyön selkeyden merkitys, mutta yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden roolin merkitys laajentaa näitä tuloksia uusilla näkökulmilla.

6.1.3 Millaisia haasteita vähittäiskaupan alalla on nuorten tavoittamisessa?

Toimialan heikko mielikuva

Vähittäiskaupan alan työnantajamielikuvatyössä nuorten tavoittamiseksi tunnistettiin useita eri haasteita, ja tutkielman haastatteluissa lähes poikkeuksetta jokainen haastateltava toi teeman esille. Tämän myötä asia nähdään tärkeäksi nostaa esille myös tutkielman kannalta. Keskeiseksi haasteeksi tutkielmassa esitettiin haastateltavien mukaan vähittäiskaupan toimialaan liittyvät negatiiviset mielikuvat, kuten mediassa esitetyt työn aliarviointit sekä alalle pääsyn helppoudesta syntynyt virheellinen mielikuva. Nämä näkökulmat vahvistavat Manoharanin ja muiden (2023) tutkimuksen tuloksia. Heidän tutkimuksessaan varhaisen vaiheen toimenpiteet toimialan mielikuvan kehittämiseksi ovat

keskeisiä nuorten houkuttelemiseksi alalle. Lisäksi tulokset vahvistavat Kaupan toimialan tulevaisuusselonteon (Härkin, 2020) tuloksia, joiden mukaan toimialan houkuttelevuuden kehittäminen oli keskeinen painopiste, jotta toimiala saadaan vetovoimaiseksi uravaihtoehdoksi nuorten silmissä.

Runsas osa-aikaisuus

Toisena haasteena nuorten tavoittamiseksi koettiin haastateltavien mukaan vähittäiskaupan alan runsas osa-aikaisuus, jonka nähtiin tuovan haasteita nuorten sitouttamiselle. Tämän myötä asia vaikuttaa myös pidemmällä aikavälillä nuorten sitoutumiseen yritykseen. Haastateltavien mukaan työntekijät lähtevät pois yrityksistä, kun heille ei ole tarjota töitä suuremmilla työtunneilla. Nämä teemat vahvistavat Mikkilän (2013) ja Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n (2023) esittämiä näkemyksiä siitä, että toimialalla työs-kentely nuorille on usein vain kausittaista tai osa-aikaista, ja tämä mielikuva liitetään usein myös alaan vahvasti. Lisäksi jo vuonna Natti (1990) havaitsi vastaavia tuloksia tutkimuksessaan, jonka mukaan alan brändiä on heikentänyt runsas osa-aikaisuus ja Ropponen ja muut (2022) sekä Nielsen ja muut (2019) saivat tutkimuksessaan samankaltaisia tuloksia. Osa-aikaisuudella voidaankin todeta olevan selkeää vaikutusta nuorten sitouttamiselle vähittäiskaupan alalla, ja sen tuovan myös samalla haasteita työnantajamielikuvatyölle.

Urapolkujen rajalliset mahdollisuudet

Yhtenä haasteena tutkielmassa nousi esille, että vaikka toimialan yritykset tuovat esille vahvasti urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia, nämä mahdollisuudet ovat käytännön tasolla kuitenkin rajallisia. Haastateltavat esittivät näkemyksiä, joiden mukaan urapolkujen mahdollistaminen ei ole mahdollista kaikille työntekijöille, sillä esihenkilötehtäviä on vain rajallisesti, jonka lisäksi kaikki eivät välttämättä halua edes edetä esihenkilötehtäviin. Tässä tilanteessa koettiin haasteena työntekijöiden motivaation ylläpitäminen. Tämä tukee Kimin ja muiden (2023) tutkimusta, jonka mukaan negatiivisina puolina nuoret kokevat tiettyyn paikkaan jumiutumisen tai mikäli eivät pääse etenemään urallaan. Toisaalta tässä yhteydessä on myös huomioitava Kimin ja muiden (2023) sekä Jacksonin ja

muiden (2023) tutkimusten tulokset, joiden mukaan työnantajien määrittämät urapolut saatetaan kokea nuorten mielestä myös negatiivisina.

Ensimmäisen työpaikan haittapuolet

Haasteena tunnistettiin myös se, että monesti nuoret aloittavat työuransa kaupan alan työtehtävissä. Tätä vahvistavat myös Kaupan liiton (n.d. -a) sekä Euroopan komission (n.d.) tilastot kaupan alan nuorten runsaasta työllistämisestä. Tähän liittyen tutkimuksen tuloksissa esitettiin, että kaupan alan yrityksillä on samalla myös vastuu toimia työelämän erilaisten pelisääntöjen, vaatimusten ja rajoitteiden asettajana nuorille. Tämä saattaa kuitenkin samanaikaisesti vaikeuttaa työnantajamielikuvatyötä ja nuorten houkuttelemista alalle. Tämä laajentaa uutena näkökulmana aiempaa tutkimustietoa nuorten työllistymisestä kaupan alalle ja työnantajamielikuvatyön haasteita toimialan parissa.

Oppilaitosten rajalliset vaikutusmahdollisuudet

Vähittäiskaupan alan työnantajamielikuvan kehittämisen vastuun osalta oppilaitosten edustajat kokivat, että heidän omat vaikuttamismahdollisuutensa ovat rajalliset. Haastatteluiden mukaan vastuu mielikuvien kehittämisestä kuuluisi pääosin vähittäiskaupan alan toimialajärjestöille ja yrityksille, joilta toivottiin myös enemmän aloitteellisuutta oppilaitosten suuntaan. Nämä tulokset vahvistavat osin Wangin (2023) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan yhteistyössä tarvitaan selkeyttä, jotta yhteistyöstä saadaan jatkuvaa. Osapuolet saattavat esittää toisille vaatimuksia ja pyrkiä maksimoimaan oman hyötynsä, mikä rajoittaa laadukasta yhteistyötä. Myös Hiimin (2023) tutkimuksen esitettiin yhteistyön olevan hyvin vaihtelevaa ja eroavan esimerkiksi alueellisesti. Toisaalta tähän liittyen esitettiin myös eriävää näkökulmaa oppilaitosten puolelta, minkä mukaan erilaisten verkostojen ja yhdessä tekemisen kautta koettiin saavutettavan suurempia vaikutuksia asioiden kehittämiseksi. Tämän nähdään laajentavan aiempia tuloksia. Oppilaitoksissa koetaan myös, että nuorille vähittäiskaupan alasta toteutettavan viestinnän tulisi olla yhtenäistä yritysten ja oppilaitosten osalta. Tässä yhteydessä oppilaitosten mukaan erityisesti vähittäiskaupan toimialaan liittyvien viestinnällisten toimenpiteiden tulisi olla yhtenäisiä. Signaaliteorian näkökulmasta tämä on keskeistä Spencen (1973) teorian mukaisen

tiedon asymmetrian vähentämiseksi, jolloin yksi osapuoli hallitsee merkittävästi enemmän tietoa kuin toinen. Tämä vaikuttaa siihen, että oppilaitokset eivät pysty toimimaan yritysten haluamien työnantajamielikuvan teemojen vahvistajina.

6.2 Käytännön ehdotukset toiminnan kehittämiseen

Tutkielman kautta tunnistettiin useita hyviksi koettuja toimintamalleja nuorten tavoittamiseksi vähittäiskaupan alan yritysten ja oppilaitosten toimesta. Tutkielman tulosten vieminen käytännön soveltamispinnoille ja hyvien käytäntöjen laajempi hyödyntäminen nähdään vastaavan tutkimuskysymyksiin sen osalta, kuinka nuoret saadaan paremmin tavoitettua. Tässä kappaleessa esitetään ehdotuksia vähittäiskaupan alan yrityksille ja alan koulutusta tarjoaville oppilaitoksille, jotta he pystyisivät kehittämään toimintaansa, ja tunnistamaan eri teemojen merkityksiä.

Arkisuus viestinnällisissä toimenpiteissä, sekä osaksi nuorten arkea pääseminen korostuivat vahvasti tutkielman tuloksissa. Tämän osalta nähdään, että yritysten työnantajamielikuvatyön toimenpiteissä onkin hyvä panostaa arkisiin sisältöihin, kuten haastattelussa esille nousseisiin työntekijöiden työpäivistä kertoviin sisältöihin, sekä erilaisiin oppilaitosyhteistyön projekteihin, joissa opiskelijat pääsevät toimimaan osana yrityksen arkea. Nuorten tavoittamisessa yritysten työntekijöiden esiintyminen osana viestinnällisiä toimenpiteitä tai muita käytännön toimenpiteitä nähtiin positiivisena. Myös aiemmat tutkimukset vahvistavat sosiaalisen median aitojen sisältöjen merkitystä nuorten tavoittamisessa, vaikkakin kaikki tutkimukset eivät ole pitäneet tätä tärkeimpänä keinona.

Harjoittelujaksot ovat tunnistettu keskeisimmäksi arjen yhteistyön osaksi sekä yritysten että oppilaitosten puolesta. Tähän liittyen yrityksissä olisi tärkeää panostaa harjoittelujaksoihin liittyviin toimintamalleihin. Haastateltavat yritysedustajat toivat esille esimerkiksi hyviä käytäntöjään sen osalta, että myymälöissä osattaisiin ottaa harjoittelupaikkoja hakevat nuoret vastaan oikealla tavalla kaikkien työntekijöiden toimesta. Lisäksi opiskelijoiden laadukas perehdyttäminen alusta saakka koettiin tärkeäksi, jotta opiskelija saadaan sitoutumaan yrityksen toimintaan paremmin.

Työnantajamielikuvatyön osalta yritysten edustajat kokivat helpommaksi sitouttaa nuoret osaksi yritysten toimintaa, kun he ensimmäisen kerran aloittavat työskentelyn yrityksessä, esimerkiksi kesätyön tai harjoittelun kautta. Tähän liittyen yritysten olisi tärkeää luoda toimintamalleja työnantajamielikuvatyöhön näissä vaiheissa, esimerkiksi aiemmin mainitun perehdyttämishjelman kautta, johon liittyen tutkielman aineistossa tuotiin esille esimerkkejä.

Yritysten ja oppilaitosten yhteistyön hyvinä toimintamalleina nostettiin useampia erilaisia toimenpiteitä. Yhteyshenkilöiden merkitys nähtiin keskeisenä molempien osapuolten toimesta. Yhteistyössä vähittäiskaupan yritysten ja oppilaitosten välillä kannattaakin tulosten mukaan panostaa erityisesti myymäläpäälliköiden ja opettajien väliseen yhteistyöhön, sillä nämä ovat myös opiskelijoiden tavoittamisen kannalta keskeisimmät henkilöt. Lisäksi eräs yritysedustaja toi esille käytännön yhteistyön lisäämisen osalta kesäaikana tapahtuvaa oppisopimustoimintaa, jossa nuori saa edistettyä samalla opintojaan, kun työskentelee yrityksessä kesän ajan.

Eräs esille nostettu työnantajamielikuvatyön teema koski myös oppilaitoksista aiemmin valmistuneita opiskelijoita eli alumneja. Työnantajamielikuvatyössä ihmistietoon liittyvissä toimenpiteissä arkisuus ja samaistuttavuus koettiin tärkeäksi sen osalta, että yrityksen työntekijöistä eivät näkyisi nuorten suuntaan vain päälliköt ja johtajat, vaan myös yrityksen myyjät ja muut myymälätyöntekijät. Lisäksi korostettiin, että oppilaitosten alumnit toimivat nuorten suuntaan hyvinä esimerkkeinä alalla työskentelystä. Alumneja voidaankin hyödyntää esimerkiksi aiemmin mainituissa oppilaitosten rekrytointitapah- tumissa, jotka koettiin myös tärkeiksi työnantajamielikuvatyön kannalta. Tämän myötä nähdään, että erilaiset alumnitoimintaan liittyvät toimenpiteet ja ohjelmat nähdään tulosten perusteella sellaisiksi, joiden kautta yritykset ja oppilaitokset voisivat tiivistää yhteistyötään.

Ammatillisten oppilaitosten osalta opettajat nousivat keskeiseen rooliin työnantajamielikuivatyön teemojen edistämisessä. Oppilaitoksissa tulisikin varmistaa toimintamalleja, joiden avulla opettajat pääsevät riittävällä tasolla vuorovaikutukseen yritysten edustajien kanssa ja saavat tietoonsa yritysten tavoittelemissa teemoja ja toimenpiteitä. Lisäksi opettajien kontaktit yritysedustajiin nousivat tutkielmassa keskeisiksi. Tähän liittyen oppilaitoksissa tulisi pohtia, kuinka esimerkiksi opettajien ja yritysten myymäläpäälliköiden välistä yhteydenpitoa voitaisiin tiivistää.

Yritysten ja oppilaitosten väliset tiiviit kumppanuudet koettiin erittäin tärkeäksi, jotta nuoria pystytään tavoittamaan vähittäiskaupan alalla. Erilaiset kumppanuusmallit, jotka pitävät sisällään esimerkiksi harjoitteluihin, yhteistyöprojekteihin, hankeyhteistyöhön liittyviä asioita, koettiin tiivistävän yritysten ja oppilaitosten toimintaa. Oppilaitoksissa voitaisiinkin tulosten myötä tarkastella kumppanuusmalleja siten, että niissä olisi huomioitu tämän tutkielman tuloksissa esitettyjä yritysten toivomia signaaleja ja toimintamalleja.

6.3 Tutkimuksen rajallisuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman kautta tunnistettiin keskeisiä vähittäiskaupan yritysten signaaleja työnantajamielikuivatyöstä nuorten tavoittamiseksi. Tutkielman osalta tunnistetaan kuitenkin myös rajallisuuksia. Ensimmäinen rajallisuus liittyy tutkielman toimialan valintaan. Vähittäiskaupan ala on osa kaupan alaa, joka pitää sisällään myös muita kaupan toimialoja. Näin ollen tutkielman tuloksia ei voida yleistää koko toimialan näkökulmasta, sillä haastateltavat yritysedustajat työskentelivät vähittäiskaupan alan yrityksissä. Toisena rajallisuutena on huomioitava, että vastaukset edustavat vain suurten vähittäiskaupan ketjujen näkemyksiä, vaikka toimialalla on hyvin erilaisia ja erikokoisia yrityksiä. Kolmantena rajoitteena tunnistetaan tulosten alueellinen rajallisuus. Tutkielmaa varten haastatellut yritykset edustavat valtakunnallisesti toimivia vähittäiskaupan ketjuja, mutta oppilaitosten edustajat toimivat pääosin Uudenmaan alueella Suomessa. Näin ollen tulosten sovellettavuus esimerkiksi pienempien ja eri alueilla toimivien vähittäiskaupan yritysten näkökulmasta voi olla rajallista.

Tutkielman teemojen tarkastelussa jatkotutkimuksena voisi toimia kvantitatiivinen kyselytutkimus vähittäiskaupan alan opintoja suorittavan kohderyhmän nuorille. Kyselytutkimuksen avulla voitaisiin vahvistaa, mitkä yritysten esille nostamista työnantajamielikuvatyön signaaleista koetaan kohderyhmän opiskelijoiden mielestä kiinnostavimmiksi, ja mitkä puolestaan ovat heidän mielestään vähemmän tärkeitä. Tämän myötä yrityksissä voitaisiin kohdentaa työnantajamielikuvatyön toimenpiteitä vielä paremmin vastaamaan kohderyhmän näkemyksiä.

Muutamit haastateltavista toivat esille, että heidän mukaansa työnantajamielikuvatyö nuorten tavoittamiseksi ei ole välttämättä haastavinta tämän tutkielman kohderyhmän eli 15–19-vuotiaiden osalta. Heidän mukaansa haasteet muodostuvat vasta myöhemmin, esimerkiksi 25–30 vuotiaiden kohderyhmässä, sillä tässä vaiheessa työskentely runsaasti osa-aikaisia työtehtäviä tarjoavalla vähittäiskaupan alalla ei ole enää välttämättä mahdollista. Tämä vaikeuttaa nuorten sitouttamista alalle pidemmällä aikavälillä. Tähän liittyen esitetään, että jatkotutkimuksissa voisi syventyä teemaan tutkimalla kvalitatiivisilla menetelmillä nuorten aikuisten sitoutumista vähittäiskaupan alalla työskentelyyn. Tämä pro gradu -tutkielman nähdään toimivan hyvänä pohjana tälle tutkimukselle.

Vähittäiskaupan työnantajamielikuvatyössä korostuivat toimialan vaikutukset työnantajamielikuvatyöhön sekä aiemmassa tutkimustiedossa Manoharanin ym. (2023) sekä Yun ja muiden (2022) tutkimuksissa, että myös tämän tutkielman tuloksissa. Toimialan työnantajamielikuvalle koettiin olevan suuri vaikutus nuorten kokemaan yleiseen mielikuvaan, koska yksittäiset yritykset välttämättä pystyivät tätä oman toimintansa kautta täysin muuttamaan. Tämän myötä jatkotutkimuksena voisi toimia kvalitatiivinen tutkimus, jossa tarkasteltaisiin vähittäiskaupan toimialan vaikutuksia alan työnantajamielikuvatyössä erityisesti sen osalta, missä määrin yksittäiset yritykset pystyvät vaikuttamaan koettuun työnantajamielikuvaan.

6.4 Johtopäätös

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaista työnantajamielikuvatyötä vähittäiskaupan yrityksissä tehdään 15–19-vuotiaiden tavoittamiseksi, sekä tarkastella ammatillisten oppilaitosten roolia työnantajamielikuvatyön tukemisessa ja nuorten tavoittamisen edistämässä. Tutkielmassa haastateltiin vähittäiskaupan toimialan yritysten edustajia sekä toimialan ammatillista koulutusta järjestävien oppilaitosten edustajia.

Tutkielman johtopäätöksenä esitetään, että vähittäiskaupan alan yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö on merkittävässä osassa työnantajamielikuvatyön edistämässä ja nuorten tavoittamisessa. Vähittäiskaupan toimialan haasteet kuitenkin tuovat huomattavia esteitä yritysten työnantajamielikuvatyölle ja oppilaitosyhteistyölle.

Työnantajamielikuvatyön osalta tutkielman tuloksissa vähittäiskaupan yritysten tekemän työnantajamielikuvatyön teemat vastasivat pääosin aiemmissä tutkimuksissa esitettyjä löydöksiä esimerkiksi brändin merkityksen, sosiaalisen median viestinnän, viestinnän aitouden sekä urapoluista viestimisen osalta. Näiden osalta urapolkujen merkitystä ei kuitenkaan täysin voida vahvistaa aiempaan tutkimukseen liittyen, sillä aiheesta on myös aiempia tuloksia sen osalta, että työnantajien määrittämät urapolut eivät ole nuorille houkuttelevia, vaan he haluavat määrittää urapolkunsa itse.

Oppilaitosyhteistyön osalta keskeisimpinä löydöksinä havaittiin, että vähittäiskaupan yritykset ja oppilaitokset tekevät jo valmiiksi tiivistä yhteistyötä työnantajamielikuvatyön teemojen parissa. Yhteistyössä keskeisimpiä toimenpiteitä ovat opiskelijoiden harjoittelujaksot, oppilaitosten järjestämät rekrytointitapahtumat sekä muut sellaiset toimenpiteet, joissa yritysten toiminta pääsee osaksi nuorten arkea. Keskeisenä uutena löydöksenä havaittiin, että toimijoiden välisessä yhteistyössä keskeisissä rooleissa toimivien ihmisten, eli myymäläpäälliköiden ja opettajien, välinen yhteistyö on tärkeässä osassa työnantajamielikuvatyön tukemisessa. Aiempaa oppilaitosyhteistyön tutkimustietoa puolestaan vahvistavat löydökset, joiden mukaan oppilaitosten alumnien merkitys

työnantajamielikuvatyön toimenpiteissä ja oppilaitosyhteistyössä, kuten rekrytointitahtumiin osallistumisessa, on keskeinen.

Vähittäiskaupan toimialan haasteet nuorten tavoittamisessa nousevat esille vahvasti yritysten työnantajamielikuvatyön rajoitteena niin nuorten sitouttamisessa kuin oppilaitosten kanssa tehtävässä yhteistyössä. Toimialan heikko mielikuva, runsas osa-aikaisuus, rajalliset mahdollisuudet urapoluissa, ensimmäisen työpaikan haittapuolet sekä oppilaitosten kokemat rajalliset vaikutusmahdollisuudet haastavat tutkielmassa tarkasteltua vähittäiskaupan työnantajamielikuvatyötä nuorten tavoittamiseksi.

Lähteet

- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *J Brand Manag* 4, 185–206.
<https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European journal of training and development*, 46(1/2), 139-157.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Wiley.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). Students' views of retail employment - key findings from Generation Ys. *International journal of retail & distribution management*, 35(12), 982-992.
<https://doi.org/10.1108/09590550710835210>
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20)*. Emerald Group Publishing Limited. Leeds. 115-163.
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Carpentier, M., Van Hove, G., & Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of vocational behavior*, 115, 103326. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103326>
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human resource development international*, 17(2), 121-128.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Chimhanzi, J., & Morgan, R. E. (2005). Explanations from the marketing/human re

- sources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of business research*, 58(6), 787-796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.003>
- Chițu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Post-modern Openings*, 11(3), 220-230. <https://doi.org/10.18662/po/11.3/209>
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121-1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Devendorf, S. A., & Highhouse, S. (2008). Applicant-employee similarity and attraction to an employer. *Journal of occupational and organizational psychology*, 81(4), 607-617. <https://doi.org/10.1348/096317907X248842>
- Dordoni, A. (2022). Young retail shift workers (not) planning their future: Working with customers in the 24/7 service society in the transition to adulthood. *International journal of sociology and social policy*, 42(13/14), 66-80. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2022-0060>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215–225.
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of consumer psychology*, 7(2), 131-157. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02
- Eskola, J. (2007). (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen (toim). Helsinki: Tammi. 32–46.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2024). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (10. painos). Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio. (n.d.). Retail. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.

- Haettu 24.7.2024 osoitteesta https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/retail_en.
- Findeisen, S., Jüttler, A., Neuenschwander, M. P., & Schumann, S. (2022). Transition from School to Work – Explaining Persistence Intention in Vocational Education and Training in Switzerland. *Vocations and Learning*, 15(1), 129-154. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09282-4>
- Giraud, L., Bernard, A., & Trinchera, L. (2019). Early career values and individual factors of objective career success: The case of the French business graduates. *Career development international*, 24(4), 350–382. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2017-0093>
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus ([9. uudistettu painos]). Edita.
- Hievanen, R., Kilpeläinen, P., Huhtanen, M., Tuurnas, A., Loukusa, V., Pylväs, L., Rasinaho, K. Taakala, J., Tujula, M. & Vieltojärvi, M. (2022). Kumppanina työelämä – Arviointi työelämässä oppimisesta ja työelämäyhteistyöstä ammatillisessa koulutuksessa. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus (KARVI). Noudettu 14.8.2024 osoitteesta <https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/kumppanina-tyoelama-arviointi-tyoelamassa-oppimisesta-ja-tyoelamayhteistyosta-ammattillisessa-koulutuksessa>.
- Hiim, H. (2023). How Can Collaboration between Schools and Workplaces Contribute to Relevant Vocational Education?: Results of an Action Research Project in the School-based Part of Norwegian Vocational Education and Training. *Vocations and Learning*, 16(1), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09300-z>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). Gaudeamus.
- Härkin, N. (2020). Kaupan toimialan tulevaisuusselonteon kirjallisen kuulemisen yhteen veto. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:49. Noudettu 26.7.2024 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-529-4>
- Innolink. (2019). Palvelualojen osaamiskartoitus. [Rajattu pääsy]. Viitattu 25.7.2024. PowerPoint-esitys.
- Jackson, D., Richardson, J., Michelson, G., & Munir, R. (2023). The Future of Accounting

- Talent: Career Values, Choices and Satisfaction Among Early Career Accountants. *Australian accounting review*, 33(4), 391–406. <https://doi.org/10.1111/auar.12409>
- Kalmbach, A., Karhunen, H., Ollikainen, J.P., Suhonen, T. & Virtanen, H. (2024). Toisen asteen koulutuksen suorittamistapojen vaikutukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2024:17. Valtioneuvoston kanslia. Noudettu 5.10.2024 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-431-6>
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karanges, E., Johnston, K. A., Lings, I., & Beatson, A. T. (2018). Brand signalling: An antecedent of employee brand understanding. *The journal of brand management*, 25(3), 235-249. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0100-x>.
- Kaupan liitto. (2023). Tulevaisuuden kauppa. Millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?. Verkojulkaisu. Noudettu 16.6.2024 osoitteesta https://ennakointiakatemia.fi/wp-content/uploads/2023/06/Tulevaisuuden-kaupan-osaaminen_27.4.2023_Kaupan-liitto.pdf.
- Kaupan liitto. (n.d. -a). Kaupan ala. Verkkosivu. Noudettu 24.5.2024 osoitteesta <https://kannattavakauppa.fi/kaupan-ala/>.
- Kaupan liitto. (n.d. -b). Kaupan toimialat. Verkkosivu. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>.
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2021). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public administration review*, 81(4), 763-775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- Kim, S., Hood, M., Creed, P. A., & Bath, D. (2023). The underlying career values of young adults' protean and traditional career orientations. *International journal for educational and vocational guidance*. <https://doi.org/10.1007/s10775-023-09593-z>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European journal of training and development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kucherov, D., & Zhiltsova, E. (2021). Social Media in Employer Branding in FMCG in Russia:

- Millennials' Perspective. *Journal of East-West business*, 27(2), 160-183.
<https://doi.org/10.1080/10669868.2020.1862383>
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2017/20170531>
- Lashley, C., & Best, W. 2002. Employee induction in licensed retail organisations. *International journal of contemporary hospitality management*, 14(1), 6-13.
<https://doi.org/10.1108/09596110210415060>
- Lauttamäki, H. (2023). Analyysi: Työllisten vaihtuvuus kaupan alalla kasvoi merkittävästi vuonna 2022. Kaupan liitto. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta <https://kauppa.fi/uutishuone/2023/06/13/analyysi-tyollisten-vaihtuvuus-kaupan-alalla-kasvoi-merkittavasti-vuonna-2022/>
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International journal of organizational analysis* (2005), 22(1), 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Manoharan, A., Scott-Young, C., & McDonnell, A. (2023). Industry talent branding: A collaborative and strategic approach to reducing hospitality's talent challenge. *International journal of contemporary hospitality management*, 35(8), 2793-2815.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0882>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Mikkilä, E. (2013). Tilastokeskus. Kauppa työllistää nuoria eniten. Julkaistu 25.6.2013. Noudettu 23.7.2024 osoitteesta https://stat.fi/tup/vl2010/art_2013-06-25_001.html
- Natti, J. (1990). Flexibility, Segmentation and Use of Labour in Finnish Retail Trade. *Acta Sociologica*, 33(4), 373-382. <https://doi.org/10.1177/000169939003300408>
- Nielsen, M. L., Dyreborg, J., & Lipscomb, H. J. (2019). Precarious work among young Danish employees: A permanent or transitory condition? *Journal of youth studies*, 22(1), 7-28. <https://doi.org/10.1080/13676261.2018.1469739>
- Oh, H., Weitz, B., & Lim, J. (2016). Retail career attractiveness to college students: Con

necting individual characteristics to the trade-off of job attributes. *Journal of retailing and consumer services*, 31, 345-354. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.012>

Olofsson, J., & Panican, A. (2024). Vocational education in Sweden and youth transitions to working life – Challenges and possibilities in the light of a local follow-up study. *Policy futures in education*, 22(4), 475-492. <https://doi.org/10.1177/14782103231179529>

Oltramari, A. P., Córdova, R. & Tonelli, M. J. (2019). Young people's career choices based on employer branding. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(spe), 750-764. <https://doi.org/10.1590/1679-395176652x>.

Opetushallitus. (2020). Työelämätoimikunnat: työelämälähtöisyyttä tulee syventää ammatillisessa koulutuksessa. Noudettu 15.6.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2020/tyoelamatoimikunnat-tyoelamalahtoisyytta-tulee-syventaa-ammattillisessa-koulutuksessa>.

Opetushallitus. (n.d. -a). Ammatillinen koulutus Suomessa. Noudettu 14.8.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillinen-koulutus-suomessa>.

Opetushallitus. (n.d. -b). Liiketoiminnan perustutkinnon perusteet. Noudettu 29.7.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/liiketoiminnan-perustutkinnon-perusteet>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2017). Ammatillisen koulutuksen reformi uudistaa koulutuksen vastaamaan opiskelijoiden ja työelämän tarpeita. Noudettu 15.6.2024 osoitteesta <https://okm.fi/-/ammattillisen-koulutuksen-reformi-uudistaa-koulutuksen-vastaamaan-opiskelijoiden-ja-tyoelaman-tarpeita>.

Palta ry. (2022). Palvelualojen osaajabarometri 2022. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2022/05/Raportti_Palvelualojen-osaajabarometri_30.5.2022.pdf

Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. (2023). Vetovoimabarometri 2023. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta <https://www.pam.fi/wp-content/uploads/2023/12/Vetovoimabarometri-2023-osa-1.pdf>

- Peltola, H., Neilimo, K., Mitronen, L., & Kuusela, H. (2022). Kaupan huiput: Kun hyvä ei riitä. Alma Talent.
- Pernkopf, K., Latzke, M., & Mayrhofer, W. (2021). Effects of mixed signals on employer attractiveness: A mixed-method study based on signalling and convention theory. *Human resource management journal*, 31(2), 392-413. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12313>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Päivittäistavarakauppa ry. (n.d.). Päivittäistavaramarkkinat Suomessa. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat/>
- Reegård, K. (2016). Diversity of occupational orientations in Sales vocational education and training. *Journal of education and work*, 29(6), 688-706. <https://doi.org/10.1080/13639080.2015.1024642>
- Ropponen, A., Hakola, T., Hirvonen, M., Koskinen, A. & Härmä, M. (2022). Working hour characteristics in the Finnish retail sector – a registry study on objective working hour data. *Industrial Health*, 60(3), 224-235. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2021-0138>
- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828. <https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Saini, G. K., & Jawahar, I. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career development international*, 24(7), 636-657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Sivertzen, A., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *The journal of product & brand management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly journal of economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>.

- Suomen virallinen tilasto (SVT). (n.d.). Tilastokeskus. Ammatillisen koulutuksen opiskelijat ja tutkinnot osaamisen hankkimistavan mukaan, 2019–2023. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta <https://www.stat.fi/julkaisu/cktyfj0i028h80b50qy1up5dz> ISSN=2670–1952.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. <https://doi.org/10.5465/257057>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). Kaupan toimialan tilannekuva, muutos ja tulevaisuuskuva. Valtioneuvosto. Noudettu 15.6.2024 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163188/TEM_2021_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Ur Rehman, F., Md Yusoff, R. B., Ismail, F. B., & Javed, F. (2019). What is Brand? Some Insights in the Historical Development. *Information management and business review*, 10(4), 8-13. <https://doi.org/10.22610/imbr.v10i4.2642>
- Valli, R., Aaltola, J., Santalahti-kustannus, & PS-kustannus. (toim). (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5. painos). PS-kustannus.
- Valtioneuvosto. (2022). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko kaupan toimialasta. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:76. Noudettu 26.7.2024 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-673-0>
- Vipunen. (2022). Ammatillisen koulutuksen oppilaitokset. Opetushallinnon tilastopalvelu. Noudettu 30.7.2024 osoitteesta https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Oppilaitosverkosto%20-%20ammatillinen%20-%20koulutusala.xlsb
- Vipunen. (2024). Opiskelijat ja tutkinnot. Opetushallinnon tilastopalvelu. Noudettu 14.8.2024 osoitteesta <https://vipunen.fi/fi-fi/ammattillinen/Sivut/Opiskelijat-ja-tutkinnot.aspx>
- Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum.

- Wang, Z. (2023). Research on the Problems and Countermeasures of Vocational Education School Enterprise Cooperation from the Perspective of Network Governance. *SHS web of conferences*, 179, 3026. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202317903026>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of marketing management*, 26(1-2), 56-73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Yu, K. Y. T., Dineen, B. R., Allen, D. G., & Klotz, A. C. (2022). Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. *Human resource management*, 61(5), 515-524. <https://doi.org/10.1002/hrm.22140>
- Zhan, Y., Noe, R. A., & Klein, H. J. (2022). How can organizations operating in a negative reputation industry attract job seekers? *Journal of vocational behavior*, 132, 103661. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103661>
- Ågren, S. (2024). Shaping worker-citizenship: Young vocational education graduates' labour market positionings within new adulthood. *Journal of youth studies*, 27(6), 819-834. <https://doi.org/10.1080/13676261.2023.2174009>