

**MATKAILUMARKKINOINTIA TYÖNTEKIJÖILLE  
POSITIIVISEN TYÖNANTAJAKUVAN AVULLA**

Pulkkanen Mari

Opinnäytetyö

Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

2023

Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Mari Pulkkanen	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Santapark Arctic World		
<b>Työn nimi</b>	Matkailumarkkinointia työntekijöille positiivisen työn antajakuvan avulla		
<b>Sivumäärä</b>	50 + 5		

---

Opinnäytetyön aiheena oli positiivisen työnantajakuvan merkitys osana matkailualan houkuttelevuutta. Ukrainan sota, koronapandemia, työvoimapula ja muut matkailualan epävarmuudet ovat vähentäneet työn kiinnostavuutta. Opinnäytetyön tehtävänä oli kuvata ratkaisuja työvoimapulan ongelmiin sekä selvittää, miten matkailualan houkuttelevuutta voidaan parantaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kokonaiskuva positiivisen työnantajakuvan vaikutuksesta sekä sen kehittämisestä osana houkuttelevuutta.

Positiivinen työnantajakuva lisää houkuttelevuutta ja kasvattaa mahdollisuuksia työvoiman saatavuuteen. Työntekijöille markkinointiin voitaisiin keskittyä samalla tavalla kuin matkailua markkinoidaan matkaajille. Työn toimeksiantajana toimi Santapark Arctic World, joka on yksi matkailun suurimmista toimijoista Rovaniemellä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja menetelmänä hyödynnettiin laadullista menetelmää. Laadullisen menetelmän kohderyhmänä olivat tiiminvetäjät ja haastattelu tehtiin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastatteluun osallistui 5 tiiminvetäjää ja tämä toteutettiin huhtikuussa 2023. Opinnäytetyön lähtökohtana oli myös toimeksiantajan henkilöstötutkimus, jota hyödynnettiin kehittämisehdotuksien laatimiseen.

Työn tulokset osoittivat, että positiiviseen työnantajakuvaan panostaminen on tärkeää ja se vaikuttaa myös työhyvinvointiin sekä nykyisten työntekijöiden motivaatioon. Motivaatiota positiivisen työnantajakuvan kehittämiseen tarvitaan syvemmin ja työnantajakuvaan tulee suhtautua samalla motivaatiolla kuin asiakkaisiin ja heille markkinointiin suhtaudutaan. Ensimmäinen askel houkuttelevuuteen on työnantajabrändäyksen tarkastelu ja sen markkinoinnin suunnittelu.

Työn tuotoksena syntyi kehittämisehdotuksia ja suosituksia positiivisen työnantajakuvan kehittämiseen ja työntekijöiden houkuttelemiseen. Opinnäytetyön tuloksista voi toimeksiantajan lisäksi hyötyä myös muut matkailualan toimijat ja opinnäytetyö herättää ajattelemaan uusien keinojen käyttämistä osana työntekijän houkuttelemista.

**Avainsanat** työnantajakuva, matkailuala, työhyvinvointi, brändäys, osaaminen, houkuttelevuus

Degree Programme in Hospitality  
Management  
Bachelor of Hospitality Management

---

<b>Author</b>	Mari Pulkkanen	<b>Year</b>	2023
<b>Supervisor</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Commissioned by</b>	Santapark Arctic World		
<b>Title</b>	Tourism marketing for employees with the help of employer branding		
<b>Number of pages</b>	50 + 5		

---

The topic of the thesis is the importance of positive employer branding as a part of the attractiveness of the tourism industry. The Russian invasion of Ukraine, the coronavirus pandemic, the labor shortage, and other uncertainties have decreased interest in working. The task of the thesis was to describe solutions to labor shortage problems and to find out how the attractiveness of the tourism industry can be improved. The thesis aimed to get an overall picture of the effect of positive employer branding and its development as part of attractiveness.

Positive employer branding increases attractiveness and opportunities for labor availability. Marketing for employees could be used in the same way that tourism is marketed to travelers. The thesis was commissioned by Santapark Arctic World, which is one of the largest operators in tourism in Rovaniemi.

The research development work was carried out as a case study by using a qualitative method. The target group of the qualitative method was the team leaders, and the interview was made as a group interview. Five team leaders participated in the group interview, which was carried out in April 2023. Also, the personnel survey of the commissioner was used as a starting point of this thesis to prepare development proposals.

The results of the thesis show that investing in positive employer branding is important and will affect well-being and the motivation of current employees. There is a deeper need to motivate positive employer branding and employer brand should be treated with the same appreciation as customers and marketing to them. The first step to attractiveness is looking at employer branding and its marketing.

The thesis produced development proposals and recommendations for developing positive employer branding and attracting employees. In addition to the client, the results of the thesis can also benefit other operators in the tourism industry, and the results encourage employers to discover new methods as a part of attracting employees.

**Keywords** employer branding, tourism sector, well-being at work, branding, know-how, attractiveness

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TOIMEKSIANTAJA, LÄHTÖKOHDAT JA MATKAILUTYÖ .....	6
2.1	Toimeksiantaja Santapark Arctic World .....	6
2.2	Santapark Arctic Worldin henkilöstötutkimus .....	7
2.3	Matkailutyön luonne työntekijän näkökulmasta .....	8
2.4	Matkailutyön luonne työnantajan näkökulmasta .....	9
2.5	Tulevaisuuden mahdollisuudet matkailutyön houkuttelevuudessa .....	12
2.6	Markkinointi houkuttelevan työpaikan tukena .....	14
3	TYÖNANTAJAKUVAN MERKITYS MATKAILUTYÖSSÄ .....	17
3.1	Työnantajakuva yleisesti .....	17
3.2	Positiivisen työnantajakuva kehittämisen osana matkailualaa .....	19
3.3	Esihenkilö osana positiivista työnantajakuva .....	20
3.4	Santapark Arctic Worldin henkilöstötutkimuksen tulokset .....	22
3.5	Tulevaisuuden matkailun positiivinen työnantajakuva .....	27
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	29
4.1	Kehittämistyö .....	29
4.2	Ryhmähaastattelu tiiminvetäjille .....	30
4.3	Ryhmähaastattelun tulokset .....	32
4.3.1	Teema 1: Uuden työntekijän houkuttelu .....	33
4.3.2	Teema 2: Työnantajakuva käsitteenä .....	33
4.3.3	Teema 3: Positiivinen työnantajakuva organisaatiossa .....	34
4.3.4	Teema 4: Tiiminvetäjän vastuu ja mahdollisuudet .....	35
4.3.5	Johtopäätökset .....	36
4.4	Aineistojen ja menetelmän luotettavuus .....	37
5	KEHITTÄMISEHDOTUKSET TYÖNANTAJAKUVAAN .....	39
5.1	TOWS-analyysi työnantajakuva tukena .....	39
5.2	4P-malli houkuttelevuuden keinona .....	41
6	POHDINTA .....	44
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET .....	51

## 1 JOHDANTO

Kuvat revontulista, joulupukista tai poroista houkuttelevat matkailijan Suomeen ja tämä on liitännäistä vahvaan matkailumarkkinointiin. Mitä jos samaa kaavaa käytettäisiin myös työntekijöille? Työkaverit, kehittymisen mahdollisuudet tai muut edut voisivat herättää kiinnostuksen myös työntekijässä, jos näitä tuotaisiin esille osana positiivista työnantajakuvaa ja sen markkinointia.

Opinnäytetyön aihe liittyy työvoimapulaan sekä alan kiinnostuksen häviämiseen etenkin koronapandemian riepottelun jälkeen. Opinnäytetyö toteutetaan osana restonomikoulutusta ja pinnalla matkailualalla on tällä hetkellä työntekijöiden hyvinvointi ja houkuttelu. Työelämä tarvitsee myös muutosta työntekijöiden huomiointiin, sillä työntekijät rakentavat työpaikan. Lapin matkailulle on myös tärkeää kansainväliset työntekijät ja heille täytyy rakentaa houkutteleva työympäristö myös jatkossa. Työn aihe käsittelee sitä, miten positiivista työnantajakuvaa voi parantaa matkailualan yrityksessä ja mitä keinoja tämän esille tuomiseen on olemassa kokonaisvaltaisesti.

Työn tavoitteena on selvittää, miten uusia työntekijöitä voidaan houkutella paremmin hakemaan työhön ja mikä vaikutus positiivisen työnantajakuvan kehittämällä on houkuttelevuuteen. Menetelmänä käytetään laadullista ryhmähaastattelua. Tavoiteltu lopputulos on opinnäytetyö, joka tuo esille kehittämissuhteita positiivisen työnantajakuvan ylläpitämiseen, sekä kehittämiseen myös tulevaisuudessa. Kehittämissuhteita tuodaan esille konkreettisten keinojen kautta. Positiivisen työnantajakuvan kehittäminen matkailualan yrityksessä voi houkutella alalle ihmisiä.

Toimeksiantajana tälle työlle toimii rovaniemeläinen Santapark Arctic World, joka työllistää laajasti niin paikallisia kuin kansainvälisiä työntekijöitä, sekä minut. Lähtökohtana työlle on ollut toimeksiantajan esille tuomat haasteet sekä hiljattain toteutettu henkilöstötutkimus yrityksessä. Työn tehtävänä on kuvata ratkaisuja työvoimapulan ongelmiin työnantajakuvan kautta ja miten matkailualan houkuttelevuutta voidaan parantaa. Matkailumarkkinointia voidaan tehdä myös työntekijöille ja ehkä tulevaisuudessa Lappiin vetää ihmisiä hyvä työpaikka, jossa kokonaisuus on hallussa ja työnantajakuvaa toteutetaan innovatiivisin keinoin.

## 2 TOIMEKSIANTAJA, LÄHTÖKOHDAT JA MATKAILUTYÖ

### 2.1 Toimeksiantaja Santapark Arctic World

Santapark Arctic World on rovaniemeläinen perheyritys, jonka omistavat Ilkka Länkinen ja Katja Ikäheimo- Länkinen. Santapark Arctic Worldiin kuuluvat seuraavat brändit: Joulukka, Santapark, Arctic Treehouse Hotel, Rakas-ravintola, Official Santa Claus of Finland ja Lapland Luxury. Santapark Arctic World työllistää sekä paikallisia että kansainvälisiä työntekijöitä ja talvisesongilla töissä voi olla jopa yli 200 työntekijää. Yrityksen arvot (Sisäinen tonttuus, jakaminen, välittäminen, autenttisuus ja paikallisuus) ovat toiminnan lähtökohtana. Toimeksiantaja on ollut alalla jo pitkään ja työllistää erilaisten brändien merkeissä monenlaisiin työtehtäviin. (SantaPark Arctic World 2023a.)

Joulukka on Joulupukin salainen metsä, jossa toteutetaan jouluelämyksiä ympäri vuoden. Sinne pääsee vain varatulla ajalla ja Joulukassa toteutetaan sekä ryhmä- että yksityisiä ohjelmia. Joulukkaa ei löydy edes kartalta. Joulukassa voidaan järjestää myös erilaisia tapahtumia kuten häitä tai kokouksia. (SantaPark Arctic World 2023c.) Santapark on Joulupukin kotiluola Rovaniemellä ja se houkuttelee matkailijoita ympäri maailman. Santaparkissa voi kokeilla erilaisia pieniä aktiviteetteja, tehdä ostoksia, ruokailla tai ihaila tonttushowta. (SantaPark Arctic World 2023b.)

Arctic Treehouse hotelli ja Rakas-ravintola sijaitsevat Rovaniemellä Santaparkin vieressä. Hotelli on tunnettu Skandinaavisesta tyylistään, panoraama ikkunoistaan ja luksuksesta. Hotelli on myös palkittu kansainvälisesti monilla eri palkinnoilla. (SantaPark Arctic World 2023d.) Rakas-ravintola tarjoilee kulinaristisia elämyksiä paikallisella twistillä ja tuotteilla. Tärkeää ravintolan sekä hotellin toiminnassa on myös kestävän kehityksen periaatteet. (SantaPark Arctic World 2023e).

Lapland Luxury tuottaa yksityisiä matkapaketteja ja panostaa laatuun ja palveluun toiminnassaan (SantaPark Arctic World 2023f). Official Santa Claus of Finland on taas osa Santapark Arctic Worldia ja on tuottanut jo vuodesta 1997 läh-

tien Joulupukkipalveluita. Joulupukkia voi tavata muun muassa kauppakeskuk-  
sissa, tapahtumissa, kotona tai muissa Santapark Arctic Worldin kohteissa. (San-  
taPark Arctic World 2023g.)

## 2.2 Santapark Arctic Worldin henkilöstötutkimus

Olemassa olevaa aineistoa löytyi yrityksestä kvantitatiivisessa muodossa henki-  
löstötutkimuksena, joka oli opinnäytetyön lähtökohtana ja motivaationa aiheelle.  
Kysely lähetettiin sähköpostin kautta työntekijöille tammikuussa 2023 ja heillä oli  
pari viikkoa vastausaikaa. Vastaajia oli yhteensä 76 ja kysely lähetettiin 103 työn-  
tekijälle. Aineisto on kerätty työpaikan puolesta ja tuloksiin luotiin kysely, joka  
lähetettiin kaikille työntekijöille sähköpostin kautta. Kysely koski ajanjaksoa  
30.12.2022-18.1.2023. Sen jälkeen HR-osasto tuotti tilastolliset tulokset, jotka  
sain myös käyttööni. Tulokset on käyty läpi työpaikan eri osastojen ja työntekijöi-  
den kanssa helmi-maaliskuussa 2023. Olen itse ollut myös näissä keskusteluissa  
työntekijän roolissa mukana.

Määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä voi olla strukturoitu lomakekysely,  
jossa samoja kysymyksiä kysytään isolta joukolta. Joukko muodostaa otoksen  
tietyn kohteen perusjoukosta. Teorioista tehdään hypoteeseja eli väittämiä ja niitä  
kysytään otokselta. Lomakkeen kysymyksien avulla mitataan teorian paikkansa-  
pitävyyttä eikä kysymyksiä keksitä omasta päästä. Kerättyä materiaalia eli dataa  
analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tiedot yleistetään koskemaan perusjouk-  
koa. Luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuuden ja va-  
liditeetin eli mittarin tarkkuuden avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104–  
106.)

Henkilöstötutkimus auttoi minua syventymään organisaatioon sekä saamaan  
yleiskuvaa työntekijöiden tilanteesta. Lisäksi sain tietoa työntekijöiden nykyisestä  
työhyvinvoinnista ja kehittämiskohteista. Positiivinen työnantajakuva heijastuu  
työntekijöiden hyvinvointiin ja tämä tutkimus tuo työntekijöiden näkökulman siitä,  
mikä toimii ja missä on kehitettävää. Lisäksi tutkimus tuki minua kehittämisehdo-  
tuksien luomisessa.

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi merkitsee terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ on mielekästä ja palkitsevaa sekä työ tukee elämänhallintaa. Työhyvinvointia voidaan tarkastella työn ja työorganisaation kautta sekä työntekijän henkilökohtaisen näkemyksen kautta. Yksilöt kokevat siis asioita eri tavoin ja esimerkiksi johtamisen tyyli voi näkyä yksilön työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi jakautuu fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen. (Tökkäri, Iivari, Maaninka & Rahkola 2017, 18–20.)

Joki (2018, 30) kertoo, että henkilöstötutkimuksessa tutkimuksen kohteena on organisaation henkilöstö ja tutkimuksessa saadaan tietoa työilmapiiristä, hyvinvoinnista, jaksamisesta, johtamisesta ja henkilöstön kehittämistarpeista. Tutkimus helpottaa yrityksen sisäistä ja eri osastojen vertailua. Tutkimus kertoo työntekijöille välittämisestä ja mielipiteiden huomioimisesta. Tulokset tuodaan myös työntekijöiden tietoon.

### 2.3 Matkailutyön luonne työntekijän näkökulmasta

Tunkkari-Eskelinen (2017, 164–165) toteaa, että matkailutyötä tehdään matkailutoimialalla, joiden pääsektorit ovat majoitus- ja ravitsemistoiminta sekä ohjelmapalvelut. Matkailuklusteriin sisältyy kuitenkin muitakin aloja, kuten terveystalot tai vähittäiskauppa. Matkailun toimintaedellytysten valvovissa tahoissa kuten Palvelualojen ammattiliitossa tai Elinkeinoelämän keskusliitossa työskentelee myös matkailutyön tekijöitä. Klusteriajattelun kautta matkailutyössä on monialaisuutta sekä erilaisia työllistymisen mahdollisuuksia.

Lapin koulutuskeskus REDU ja Lapin yliopisto selvittivät myös Monimuotoiset työmarkkinat ja verkostot työllistämisen mahdollistajana- hankkeessa, mitä osamista lappilaisessa elinkeinoelämässä tarvitaan tulevaisuudessa ja matkailun kannalta osaajaprofiiliksi muodostui tulevaisuuden sesonkiosaaja (Liite 1). Sesonkiosaaja pystyy mukautumaan sesonkiluonteisuuteen ja esimerkiksi työnantajien verkosto sesonkiosaajan työllistämiseksi on tärkeää. Lisäksi itsensä johtaminen sesonkiluonteisessa työssä on tärkeää. (Jokinen, Kianen & Nikkinen 2020,16.)



Hänninen ja Koivumaa (2019) toteavat, että matkailuala on palveluala, jossa kulttuurinen osaaminen sekä asiakkaan kohtaamistaito ovat valttia. Kun henkilökunta on osaavaa, tuottaa se monipuolisempaa asiakaspalvelua ja näin ollen yritykselle myös tuottoa. Matkailutyön suurin haaste on alan sesonkiluonteisuus sekä työntekijäpula. Sesongit ovat yleensä lyhyitä ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Lisäksi työtä kuormittavat rankka työtahti, kiire, matala palkka sekä vuorotyö. Tunkkari-Eskelinen (2017, 167) lisää, että matkailualan työntekijä voi ajatella sisäistä yrittäjyyttä, joka määritellään ajattelutavaksi työntekoon. Työntekijä on oma-aloitteinen ilman johtajan määräyksiä sekä ajattelee yrittäjämäisesti. Riskien ottaminen, epävarmuus, innovatiivisuus sekä sinnikkyys kantavat pitkälle.

Suomeen saapuu myös paljon kansainvälistä työvoimaa. Suomessa ulkomaalaisia houkuttelee palvelut, elämänlaatu ja työelämän balanssi. Pohjoismaalainen hyvinvointimalli on Suomessa käytössä ja palvelut ovat huppuluokkaa muun muassa sairaanhoidossa. Lisäksi erilaiset hyödyt töissä kuten työttömyysturva tai koulutus houkuttelevat ulkomaalaista työntekijää. Suomi on myös turvallinen maa aina tasa-arvoisuudesta väkilukuun asti. Töissä huolehditaan työ- ja vapaa-ajan tasapainottamisesta ja esimerkiksi lomat määräytyvät kaikille. Lisäksi Suomessa houkuttelee luonto, tila ja kulttuuri. (Helsingin yliopisto 2023.)

Tunkkari-Eskelinen (2017, 164–166) toteaa, että uran luominen matkailualalla on mahdollista, mutta johtajien urakehitysmahdollisuudet ovat puutteellisia. Esimiestyöhön sijoittuneiden työura on usein pitkä ja kokemus erilaisista työtehtävistä auttaa kokonaisvaltaisessa johtamisessa sekä mahdollisessa urakehityksessä. Matkailutyöntekijältä vaaditaan palvelualttiutta, vastuuntuntoisuutta, huolellisuutta, tietoteknistä osaamista sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Matkailun tulevaisuuden työntekijä on moniosaaja ja useamman ammatin hallitsija, joka pystyy mukautumaan vaihtuviin tilanteisiin.

#### 2.4 Matkailutyön luonne työnantajan näkökulmasta

Matkailu elää muuttuvassa maailmassa ja siihen vaikuttaa sosiaaliset, kulttuuriset, taloudelliset ja ympäristölliset asiat. Matkailualan on myös eletävä kestäväyyden mukana ja tähän tarvitaan riittävää kykyä ja osaamista. Kestävään matkai-

luun päästään pitkän aikavälin tavoitteilla, joita vastuullisen matkailun toimet tukevat. Sosiaaliseen vastuuseen liittyy eri sidosryhmien huomiointi sekä esimerkiksi hyvät työolot. Muita vastuullisuuden osa-alueita ovat ekologinen, taloudellinen, kulttuurinen ja poliittinen vastuullisuus. Taloudellisesti vastuullinen matkailu tuottaa esimerkiksi työpaikkoja ja on myös vastuullista työllistää paikallisia. (Dolinšek, Kulusjärvi, Ojala & Tervo-Kankare 2021, 5–13.)

Tunkkari-Eskelinen (2017, 168–170) toteaa, että osaamisen johtamiseen täytyy keskittyä matkailutyössä. Osaamisen johtaminen on yrityksen kilpailukyvyn varmistamista ja siinä panostetaan henkilöstön osaamiseen. Henkilöstön osaamis-potentiaalia voidaan hyödyntää sekä osaaminen on saatettava koko organisaation käyttöön. Matkailualalla on siirrytty joustaviin työsuhdemalleihin esimerkiksi vuokratyöfirmojen avulla. Näissä yleisiä ovat esimerkiksi nollasopimukset, joissa työtunteja tai pohjapalkkaa ei taata. Osaamisen johtaminen parantaa tuottavuutta, uusia liiketoimintamalleja ja henkilöstön hyvinvointia.

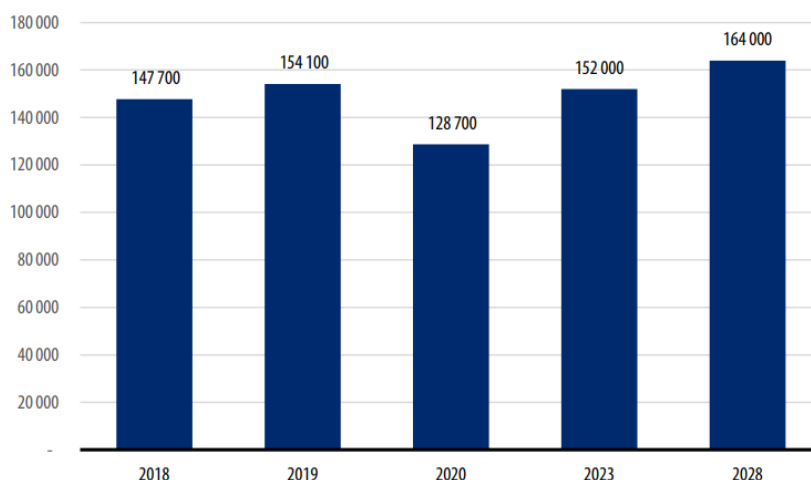
Koppatzin ja Ruolannon (2017, 158) mukaan leadership eli johtaminen innostaa yksilöä tekemään parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kun taas management viittaa siihen, mitä on tarkoitus tehdä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) yhdistää edellä mainitut osa-alueet kokonaisuudeksi. Johtaja ja esimies viittaavat toimintoihin, joilla ihmisten toiminnan suuntaamista kohdennetaan oppivaan organisaatioon. Matkailualan yrityksessä on myös historiaan ja perimään pohjautuneita toimintakulttuureja ja se näkyy esimerkiksi strategiassa ja toimintaohjeissa.

Matkailudiili-hanke on tehnyt sähköisen kyselyn matkailun ammattilaisille, ja tätä kautta on ilmennyt haasteet palkoissa, arjessa ja sesongissa. Rekrytointihaasteeseen liittyy ansiotaso sekä palkat. Lisäksi työpaikan sijainti ja työ- ja vapaa-ajan yhdistäminen sekä sesongeissa urapolkujen suunnittelun vaikeus on tuottanut haasteita. Kohtaanto-ongelma tarkoittaa, sitä että avoimet työpaikat ja työvoima eivät kohtaakaan esimerkiksi osaamisen tai työpaikan sijoittumisen takia. Kohtaanto-ongelmaan voisi olla ratkaisuksi esimerkiksi työntekijävaihto, nuorten uratarinat toisille, käyttämättömien mökkien vuokraus työntekijöille, perehdytysohjelma ulkomaalaisille työntekijöille tai osaamiskartoitukset. (Ely-keskus 2018.)

Visit Finland (2022, 8–28) toteaa, että vuoden 2020 alussa alkanut COVID-pandemia vaikutti vahvasti matkailuun. Ennen pandemiaa matkailun osuus BKT:stä oli 2,7 prosenttia kun taas vuoden 2020 tietojen mukaan se väheni 1,7 prosenttiin. Rajat ylittävä matkailu loppui miltei kokonaan pandemian aikana ja matkailun rakenne muuttui kotimaassa vähemmän kaupunkikeskeiseksi. Matkailun kokonaiskysyntä oli 2020 ennakkotietojen mukaan 9,7 miljardia. Ulkomaalainen matkailukysyntä väheni 3,8 miljardia euroa. Lapin bkt laski 7,7 prosentista 5,0 prosenttiin vuodesta ja työllisyys laski 8,7 prosentista 7,3 prosenttiin.

Toisena suurena vaikuttajana matkailualaan oli Venäjän alkanut hyökkäysota Ukrainassa helmikuussa 2022. Suomen houkuttelevuus on vähentynyt, sillä Venäjä on suuri rajanaapuri ja epävarmuus on kasvanut. Muuttuvien tilanteiden vuoksi ihmiset keskittyvät yhä enemmän omaan perheeseen ja tulevaisuuden turvaamiseen. Huolta on myös siitä, miten turvallisenä investointipaikkana Suomi nähdään tulevaisuudessa. (Pohjoinen, Kähkönen, Tolonen & Ukkonen 2022.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022, 13,49) kertoo, että matkailu työllisti vuonna 2019 yli 154 100 henkilöä kun taas vuonna 2020 se työllisti vain noin 128 700 työntekijää. Vuokratyöfirmojen kautta työllistyminen on myös hyvin yleistä. Kuviossa 1 näkee matkailutoimialojen työllisyyden vuosilta 2018–2020 ja tavoitteet vuosille 2023 ja 2028. Jos tavoitteisiin halutaan päästä, täytyy keskittyä osaavan työvoiman saatavuuteen. Osaamistarpeita täytyy ennakoita, alan imagoa parantaa, keskittyä kansainväliseen rekrytointiin ja huomioida alan uudistumistarpeet.



Kuvio 1. Matkailutoimialojen työllisyys 2018–2020 ja tavoitteet vuosille 2023 ja 2028 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 13, 49)

## 2.5 Tulevaisuuden mahdollisuudet matkailutyön houkuttelevuudessa

Marskin (2021, 28) mukaan matkailutyöllisyyden näkymät olivat positiiviset ennen koronapandemiaa. Tilanne kuitenkin muuttui keväällä 2020 ja yritykset joutuivat lomauttamaan tuhansia työntekijöitä. Tämä oli uuden alku. Työmarkkinamurrokset ovat vaikuttaneet työn pirstaloitumiseen sekä aika- ja paikkariippumattomuuteen. Muutos edellyttää matkailualalla uusien johtamismallien luomista ja työmarkkinoihin sopeutumista. Osaamisen vahvistuminen ja sen johtaminen ovat yksi keskeinen edellytys matkailun kehittymiselle.

Sumuvuori (2021) lisää, että kansainvälisten työntekijöiden saatavuus on ollut myös haastavaa, mutta se on tavoiteltu asia Suomessa. Saatavuuteen vaikuttaa esimerkiksi väestönrakenne, kilpailu osaajista, Suomen houkuttelevuus ympäristönä ja maahantulo-prosessien sujuvuus. Tulevaisuudessa etenkin maahantulo-prosessia täytyy nopeuttaa ja helpottaa. Kansainväliset opiskelijat Suomessa ovat myös yksi voimavaroista. Työ- ja elikeinoministeriö (2020,2) on myös luonut Talent Boost-toimenpideohjelman, jotta kansainväliset osaajat kokisivat Suomen houkuttelevaksi ympäristöksi. Talent Boost-ohjelman päämäärä (Kuvio 2) on vahvistaa Suomen työllisyysastetta, korkeakoulujen laatua, monimuotoisuutta, investointien saapumista ja kansainvälistymistä Suomessa.



Kuvio 2. Talent Boost-ohjelma (Työ- ja elinkeinoministeriö (2020,2)

MaRa Ry (2022) toteaa, että matkailualan tulevaisuus riippuu osiltaan hallituksesta ja seuraavassa hallitusohjelmassa matkailua tulee tukea koronan ja sodan aiheuttamista vaikutuksista. Seuraavassa hallitusohjelmassa tulee edistää työperäistä maahanmuuttoa ja Suomeen täytyy houkuttaa kaikenlaisia työntekijöitä. Saatavuusharkinnasta eli muiden mahdollisten työntekijöiden saatavuuden selvittämisestä on luovuttava. Lisäksi valtion on panostettava toimivaan liikennejärjestelmään sekä sujuviin matka- ja kuljetusketjuihin. Maan sisäisen saavutettavuuden on siis parannuttava. Lisäksi korkea verotusta ja rahoitusta on mietittävä uudelleen.

Hänninen ja Koivumaa (2019) toteavat, että matkailutyön houkuttelevuutta lisää osaamisen panostaminen, joka taas lisää työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Yrityksen olisikin tärkeä pohtia esimerkiksi rekrytoinnin kannalta, kuinka tärkeää

työntekijöiden osaamiseen keskittyminen on. Työn houkuttelevuutta ei lisää yrityksen ajattelutapa ahertavasta kullankaivajasta vaan houkuttelevuutta lisää ajatus kannattavasta sijoituksesta. Työhyvinvointi, osaamisen hyödyntäminen, sitoutuminen puolin ja toisin sekä yrityksen panostus kokonaiskuvaan ovat asioita, joihin matkailualalla täytyy keskittyä.

Matkailumarkkinointi on kasvava trendi Suomessa ja digitalisoituminen tuo uusia keinoja ja ratkaisuja markkinointiin. Myyntiputki on asiakkaan polku ja siinä tulee ottaa huomioon tarve, tiedonhaku, valinta, vertailu ja päätös. Kokemusten jakaminen on myös nykypäivää ja näitä voi korostaa monilla eri tavoilla. Lisäksi sosiaalinen media vaatii yritystä selvittämään, mitä heistä puhutaan. Asiakkaan tunteminen on myös tärkeää, jotta markkinointia voidaan kohdentaa. Sisällön tulisi olla lähellä yrityksen päivittäistä tekemistä ja tarjota mielekästä sisältöä. (Digimarkkinointi 2023.) Matkailumarkkinointiin panostaminen on tärkeää matkailualan yrityksissä ja tällä ajattelutavalla sitä voisi suunnata myös työntekijöille esimerkiksi 4P-mallin mukaan, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa.

## 2.6 Markkinointi houkuttelevan työpaikan tukena

Komppula (2017,132–134) kertoo, että markkinointi on matkailun jokapäiväisin ilmiö, johon voi törmätä melkein missä vain. Matkailumarkkinoinnissa on kyse matkakohteen tai matkailupalvelujen markkinoinnista. Markkinointiin yleisesti liittyvä kilpailukeinoajattelu (4P-malli, luonut Jerome McCarthy vuonna 1960) pitää sisällään ajatuksen siitä, että yrityksellä on seuraavat neljä peruskilpailukeinoa:

- tuote (product)
- hinta (price)
- saatavuus (place)
- myynnin edistäminen (promotion)

Tähän liittyy vahvasti markkinointistrategia. Menestyvän liiketoiminnan salaisuutena voi olla myös pitkäaikaiset asiakassuhteet tai yhteys muihin sidosryhmiin. Suhdemarkkinointi liittyy asiakkuuksien hallintaan, ylläpitämiseen ja palkitsemi-

seen. Markkinointia voisi kuvailla siis lupausten mahdollistamiseen ja niiden pitämiseen. Kuluttajamarkkinointi eli asiakkaalle markkinointi on hyvin yleistä matkailussa. (Komppula 2017, 132–134.)

Toivio (2007) lisää, että ulkoinen markkinointi on yleensä johtoryhmän pohdinnan aiheena ja sisäinen markkinointi jää taka-alalle. Yleinen ongelma on myös strategian viestiminen työntekijöille. Sisäisessä markkinoinnissa pätevät samat keinot kuin ulkoisessa markkinoinnissa, mutta sisäisen markkinoinnin tarkoitus on saada ihmiset ostamaan työnsä merkitys. Sisäinen markkinointi on siis suhde-markkinointia. Suunnitteluun on tärkeää ottaa mukaan ne ihmiset, joilla on tuntu-mapintaa asiaan. Sisäiseen markkinointiin liittyy myös tehtävä saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla tai innostuksen luominen. Tulevaisuudessa markkinoinnin ja henkilöstöosaston yhteistyötä sisäisessä viestinnässä on lisättävä.

Frye, Kang, Huh & Lee (2020, 1–8) toteavat, että sisäiseen markkinointiin panostaminen vähentäisi työntekijöiden vaihtuvuutta. Kun yritys kohtelee työntekijöitä asiakkaina, saavat he arvostusta ja sitoutumista työntekijöiltä. Lisäksi sisäinen markkinointi kasvattaa työntekijöiden voimaantumista ja nuorille työntekijöille suunnattu markkinointi kasvattaa työtyytyväisyyttä. Tämä vaatii myös avoimen keskusteluyhteyden johdon ja työntekijöiden välillä. Palkitsemisen kautta myös sitoutuminen työpaikkaan kasvaa. Tutkimukset osoittavat, että edellä mainitut asiat sisäisessä markkinoinnissa vähentävät työntekijävaihtuvuutta.

Taulukko 1 mukailee 4P-mallia, jota voidaan käyttää myös rekrytoinnin tukena. 4P-malli voi tuoda erottuvuutta ja voimaa strategisten valintojen tekemiseen. Vuonna 1960 luotua 4P-mallia on käytetty laajasti yleensä markkinointiin. Pra-toommase (2015) toteaa, että 4P-mallia voidaan käyttää henkilöstöhallinnon tukena. Tuotteen kautta voidaan ajatella, että onko työpaikka kunnossa. Tähän vaikuttavat palkka, tasapaino, varmuus, työympäristö, kehittymismahdollisuudet, työtehtävät, sijainti tai työn merkityksellisyys. Hintaan liittyy palkka ja edut, mutta myös ajatus kustannusta lisäävästä tai vähentävästä työstä. On tärkeää pohtia, millaista arvoa työntekijä voi työtehtävässään kokea. Saatavuudessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi sijainti tai työpaikan ominaisuudet kuten etätyömahdollisuus. Edistämisessä taas rekrytointi tulee nähdä markkinointina sekä keskittyä työnantajakuvaan.

Taulukko 1. Markkinoinnin 4P- malli (Pratoommasea 2015) mukailien

<b>Tuote</b> Työnkuva Ihmiset Korvaus Hyödyt Urakehitys Oppiminen	<b>Hinta</b>  Työn vaatimukset Työelämän tasapaino Työn kustannukset
<b>Saatavuus</b> Työn sijainti Työympäristö Työvälineet Infrastruktuuri	<b>Myynnin edistäminen</b>  Mainonta Työnantajakuva Osaamisen kehittäminen Yrityksen yhteiskuntavastuu



### 3 TYÖNANTAJAKUVAN MERKITYS MATKAILUTYÖSSÄ

#### 3.1 Työnantajakuva yleisesti

Chhabra ja Sharma (2014, 2–3) toteavat, että työnantajakuva on määritelty kohdennetuksi pitkän aikavälin tavoitteeksi johtamiseen. Työnantajakuva johtaa tietoisuutta ja havainnointia työntekijöistä, mahdollisista työntekijöistä ja muista sidosryhmistä. Jokaisella organisaatiolla on työnantajakuva ja se erottaa yrityksen sen kilpailijoista. Työnantajakuva myös korostaa yrityksen työmahdollisuuksia tai ympäristöä. Työnantajakuvan luomiseen on kolme vaihetta. Ensimmäisenä arvolupauksen luomisen täytyy kiinnittyä siihen, mitä työntekijöille luvataan. Seuraavana työnantajakuvaa täytyy markkinoida arvolupauksen mukaisesti. Kolmantena täytyy myös huomioida sisäinen markkinointi yrityksessä.

Gronlund (2013, 82–83) kertoo, että työnantajakuva suuntautuu henkilöstöjohtamiseen työntekijöille menneisyudessa, nykyhetkessä ja tulevassa. Yrityksen perusajatuksen tulisi olla myös työnantajakuvan kanssa sama kuten esimerkiksi muussa markkinoinnissa: luottamukseen perustuva ja lojaali suhde motivoituneeseen asiakkaaseen- eli työntekijään. Työntekijät saattavat kokea muuttuvassa maailmassa ylitöiden lisääntymistä, pettymyksiä johdolta, lomauttamisen pelkoa, tunnustuksen ja työ- ja vapaa-ajan tasapainottamisen vähäisyyttä sekä etäisyyttä johtoon.

Gronlund (2013, 84) jatkaa, että työnantajakuvaan keskittyminen on tärkeää ja monissa yrityksissä kamppaillaan yrityksen brändin ja työnantajakuvan erottamisella. Yrityksen brändäys sisältää arvot ja lupaukset. Lisäksi siinä otetaan huomioon erottavat tekijät muista yrityksistä, vahvuudet tai tulevaisuuden suunnat. Työnantajakuva taas luo perustan yrityksestä työnantajana. Se sisältää arvot, käytännöt ja systeemit, joiden tavoitteena on houkutella, motivoida ja sitouttaa nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä.

Työnantajakuvaan liittyy myös vahvasti positiivinen työntekijäkokemus. Nämä kokemukset edistävät ihmisen hyvinvointia, auttavat oppimaan uutta ja avaavat työntekijöille uusia onnistumisen mahdollisuuksia työarjessa. Työntekijäkokemus

syntyy organisaatioiden käytännöissä sekä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Positiivisen työntekijäkokemuksen avaintekijöitä ovat yksilöllinen huomioiminen, vahvuuksien hyödyntäminen ja tunnistaminen, avoin keskustelu ja tiedottaminen, työhyvinvointi sekä yhteisten pelisääntöjen sopiminen. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 7–8.)

Joki (2018, 189–196) kertoo, että työnantajakuvaan liittyy myös sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän tarkoitus yrityksessä on edistää vuorovaikutusta, rakentaa yrityskuvaa ja viestiä henkilöstölle toimenpiteistä ja muutoksista samalla sitouttaen työntekijöitä. Sisäinen viestintä luo positiivista yrityskuvaa, joka lisää työntekijöiden ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. Sisäinen viestintä sisältää myös sisäistä markkinointia, jonka avulla yritys tehdään tutuksi henkilöstölle. Sisäinen viestintä kuuluu kaikille ja tiedonkulku on taattava jokaisen osapuolen toimesta. Hyvin hoidetussa organisaatiossa henkilöstölle kerrotaan keskeisistä asioista ennen kertomista organisaation ulkopuolelle. Viestiä voidaan seuraavista asioista:

- Yrityksen taloudellinen tilanne ja sen muutokset
- Hyvin suoritettavat työt ja asiakaspalautteet
- Kehittämismahdollisuudet ja koulutukset
- Henkilöstön kehittämishankkeet
- Osastojen välinen tiedonkulku
- Yrityksen tuotteet ja palvelut ja niiden muutokset

Viestimiseen voidaan käyttää montaa eri kanavaa. Tärkeimpänä on kuitenkin esihenkilön ja työntekijän avoimet keskustelut. Lisäksi erilaiset kokoukset kasvattavat vuorovaikutusta ja viesti voidaan tuoda monelle henkilölle yhtä aikaa. Intranetistä taas löytyy kaikki henkilöstöä koskeva tieto. Lisäksi esimiehille voidaan luoda oma kanava. (Joki 2018, 189–196.)

Lybrand (2018) toteaa, että nykypäivän kilpailuetu on hyvä työnantajakuva. Kaikki asiat aina palkasta hyötyihin tarjoavat mahdollisuuden palkata ja löytää

lahjakkaita ja motivoituneita työntekijöitä. Työnantajan arvolupaus (EVP) pitää sisällään organisaation tavoitteen, arvot ja kulttuurin. Lisäksi ne antavat motivaation työskennellä kyseiseen yritykseen. Osana brändäystä tarinankerronta on tärkeää. Arvolupaus on suunniteltava, tiivistettävä ja testattava, ennen kuin sitä voidaan hyödyntää. Lisäksi tärkeää brändäyksessä on keskittyä oikeanlaisten henkilöiden löytämiseen tai hakijakyselyiden luomiseen sisäisesti ja ulkoisesti, joilla saa selville, miltä työnantajakuva näyttää ulospäin.

Lisäksi on tärkeää luoda arvolupaus, joka puhuttelee työntekijöitä ja on yhteydessä työntekijöiden kanssa. Osuvan viestinnän laatiminen työntekijöille ja sen käyttäminen kaikissa kanavissa tai työntekijäblogin luominen tuomaan esille syvempää arkea voi edesauttaa arvolupausta. Lisäksi työntekijöiden kannustaminen omien profiilien päivitykseen, perehdytykseen panostaminen ja uusien mahdollisuuksien tarjoaminen luovat kaikki yhdessä parempaa arvoa. (Lybrand 2018.)

### 3.2 Positiivisen työnantajakuvan kehittäminen osana matkailualaa

Linin, Chiangin ja Wu:n mukaan (2018, 4–6) Positiivisen työnantajakuvan käsitteitä voidaan luokitella Edwardsin (1991) mukaan seuraavasti:

- P-J fit (Person-Job/Henkilö-Työ)
- D-A fit (Demand-Abilities/Vaatimus-Kyky)
- N-S fit (Needs-Supplies/Tarpeet-Tarjonta)

Vaatimus-Kyky käsite liittyy aina työn vaatimuksista työntekijän henkilökohtaisiin taitoihin. Tarpeet-Tarjonta käsittää taas työntekijöiden tarpeet ja työpaikan tarjonnan. Henkilö-Työn ajatuksena on yhdistää oikea tekijä oikeaan työpaikkaan. Kykyjen on sovittava yhteen avoimena olevan työpaikan kanssa ja toisinpäin. Lisäksi Henkilö-Työ yhdistelmä vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan ja työpaikan valintaan. (Lin, Chiang & Wu 2018, 4–6.)

Gronlund (2013, 85) kertoo, että työnantajakuvan määrittäminen vaatii tarkan, pakollisen ja merkityksellisen kuvauksen samalla tavalla kuin asiakkaalle tehtä-

essä. Suurimmalla osalla yrityksissä on jo missio, mikä on enemmän liiketoimintapainotteinen, joka kertoo yrityksen strategian. Työnantajakuvaan tarkoitusperät eri osa-alueissa tulisi rajata tarkemmin, jotta esimerkiksi työntekijälle viestiminen houkuttelisi työntekijää.

Työnantajat voivat parantaa työnantajakuvaan keskittymällä Henkilö-Työ yhdistelmään. Tätä voidaan toteuttaa ja kehittää esimerkiksi yhteistyöllä koulujen kanssa, jotta opiskelijat tietävät työn vaatimukset ja mahdollisuudet ennen hakemista. Lisäksi työnantajat voivat parantaa kannustimia palkkaamisen jälkeen esimerkiksi vaihtamalla työntekijän toimenkuvaa, muokkaamalla työn vaatimuksia tai vaihtamalla vastuiden paikkaa. (Lin, Chiang & Wu 2018, 10–11.)

Gronlund (2013, 86–88) tiivistää, että kaiken markkinoinnin suunnittelu alkaa näkökulmien, tarpeiden, toiveiden ja halujen läpikäynnistä. Vaikka työnantajakuvaan tulee heijastaa yleisiä yrityksen tavoitteita, ovat työntekijät parhaita antamaan vastauksia työnantajakuvaan kehittämiseen. Työnantajakuvaan kehittäminen auttaa yrityksiä erilaisissa ongelmissa kuten rekrytoinnissa, tuottavuudessa, laadussa tai lojaaliudessa. Käytännössä työnantajakuvaan voidaan kehittää tarkalla rajauksella siitä, mitä työntekijät oikeasti arvostavat. Lisäksi johtotiimin täytyy elää asialle ja olla tukena prosessissa. Työntekijöiden osallistaminen ja erilaiset mittaustavat kuten pykälät työuralla, kannustimet tai palautteet tukevat myös kehittämistä.

### 3.3 Esihenkilö osana positiivista työnantajakuvaan

Koppatz ja Ruolanto (2017, 160) toteavat, että toimintakulttuuri yrityksessä kuluu esihenkilöön, joka toimii yrityksen esikuvana ja edustajana eri yhteyksissä. Esimies informoi, vaikuttaa, innostaa ja johtaa työntekijöitä sekä suojelee yrityksen brändiä. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin varmistaa töiden sujuvuus, vähentää virheitä, huolehtia sallivasta ilmapiiristä sekä innovoida työntekijöitä.

Työhön liittyvä osaaminen näkyy työntekijöiden toiminnassa ja osaamisen kehittämiseen liittyy vahvasti työntekijöiden motivaatio sekä kehittämiseen liittyvä johtaminen. Esimies voi kehittää taitojansa ja tällainen esimies voi myös kehittää

työntekijöitä. Esimies voi keskittyä kehittämisessä johtamaan joukkuetta, valmentamaan yksilöä sekä ohjaamaan oppimista. Tavoitteellisuus ja hyvä johtaminen tuo myös tulosta. Tiimi kuvastaa työryhmää, jolla on yhteinen tavoite. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Kestävän kehityksen, eettisyyden ja muuttuvien liiketoimintamallien huomioiminen on tärkeää johtajan työssä, sillä esimerkiksi työntekijät voivat valita työpaikan näillä perusteilla ja sitä odotetaan johtamiselta. Johtaminen vaikuttaa kustannustehokkuuteen ja samaan aikaan työntekijät ovat suurin voimavara, mutta myös kuluerä. Johtajalla on tärkeää olla käsitys tehtävien tarkoituksista ja määrittellä tekemisen suunta. (Koppatz & Ruolanto 2017, 160.)

Koskimies (2023) toteaa, että uusi sukupolvi tarvitsee arvomaailmaltaan sopivia käytäntöjä työmarkkinoilla. Asenteiden ja johtamistapojen on tarpeen joustaa, mikäli oma menestys ammattitaitoisista työntekijöistä halutaan varmistaa myös tulevaisuudessa. Koskimies (2023) lisää, kuinka erään Malesialaisen vetovoimaisen työpaikan Mindvalleyn toimitusjohtaja Vishen Lakhiani jakoi ajatuksiaan yrityksen menestyksestä Engage Today-seminaarissa. Hän kertoi, että jo rekrytointivaiheessa tulisi ottaa huomioon yrityksen ja työntekijän arvojen yhteensopivuus. Tämä varmistetaan sekä haastattelussa että koeajan jälkeen. Lakhiani on myös luonut Internet-sovelluksen työntekijöiden arvostuksen osoittamiseen. Sovelluksessa työntekijät voivat jakaa kiitosta toisilleen. Tämä lisää työpaikkaonnellisuutta.

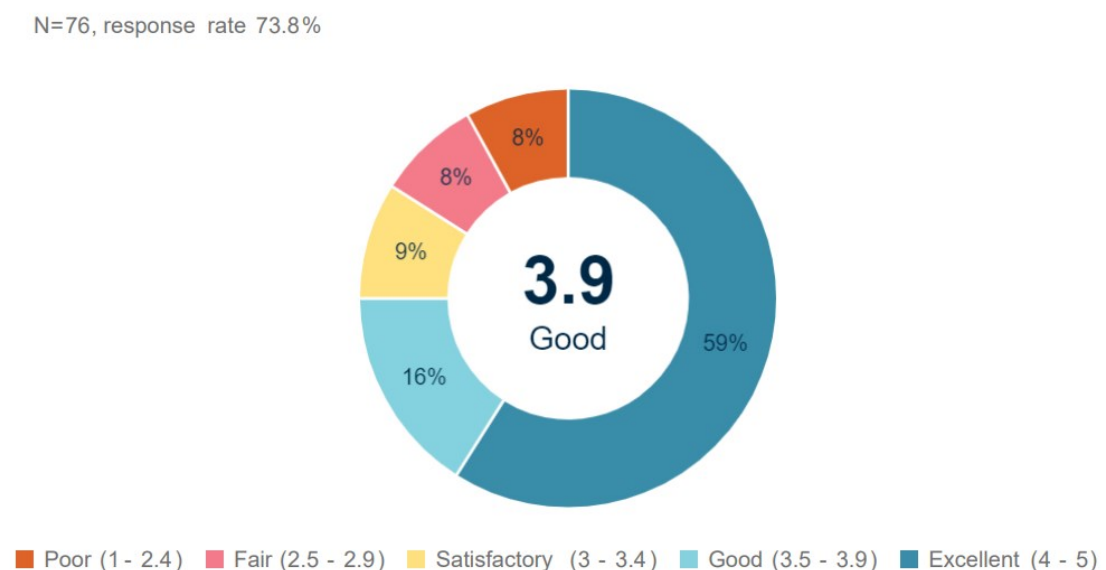
Koskimies (2023) jatkaa kertomalla, kuinka perinteisen viikkopalaverin sijaan on myös luotu Awesomeness Report- palaveri, jossa jaetaan viikon onnistumisia tai virheitä. Palkitsemiseen on käytetty keinoa, jossa 10 % yrityksen voitoista jaetaan tulospalkkiona henkilöstölle joka kuukausi. Henkilöstö myös äänestää, keille tulospalkkiot tulisi maksaa. Myös coaching ja mentorointi on osa Mindvalleyn arkipäivää. Lisäksi henkilökohtaiseen kehittymiseen annetaan 5 tuntia jokaisesta 45 työtunnista ja tämän työntekijä voi käyttää valitsemallaan tavalla.

Osallistava johtaminen on toimintatapa. Yksilökeskeinen johtaminen kohdistuu johtajiin yksilöinä, kun taas vuorovaikutusta syntyy työyhteisössä kaikkien kesken. Johtaminen siis muodostuu työyhteisön sosiaalisissa vuorovaikutuksissa.

Osallistava johtaminen tarkoittaa työntekijöiden hyvinvointia edistävää johtamistyyliä, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuuksia suunnitteluun ja päätöksentekoon ja sen huomioimiseen. Toisia termejä ovat myös sitouttava johtaminen ja jaettu johtaminen, joiden yhteisenä ajatuksena on johtajuus vuorovaikutteisena toimintana, joka parantaa hyvinvointia ja tehokkuutta. Osallistavan johtamisen käytäntöjä ovat konsultointi, päätöksenteon hajauttaminen tai valtaistaminen työntekijöiden kesken. (Tökkäri ym. 2017, 15–16.)

### 3.4 Santapark Arctic Worldin henkilöstötutkimuksen tulokset

Santapark Arctic Worldin henkilöstötutkimukseen vastasi 76 henkilöä. Vastaajaryhmä koostui eri osastojen kansainvälisistä ja paikallisista työntekijöistä ja tutkimuksen tulokset on ilmoitettu englanniksi (Kuvio 3). Kuvio 3 osoittaa vastaajien motivaation, jota voidaan tulkita vastausten keskiarvosta viiden eri motivaatioryhmän mukaan. Tuloksista tuotiin esille ne vastaukset, jotka tukivat opinnäytetyön aiheita ja kehittämis ehdotuksien luomista.



Kuvio 3. Osallistujien motivaatio kyselyyn vastaamisessa

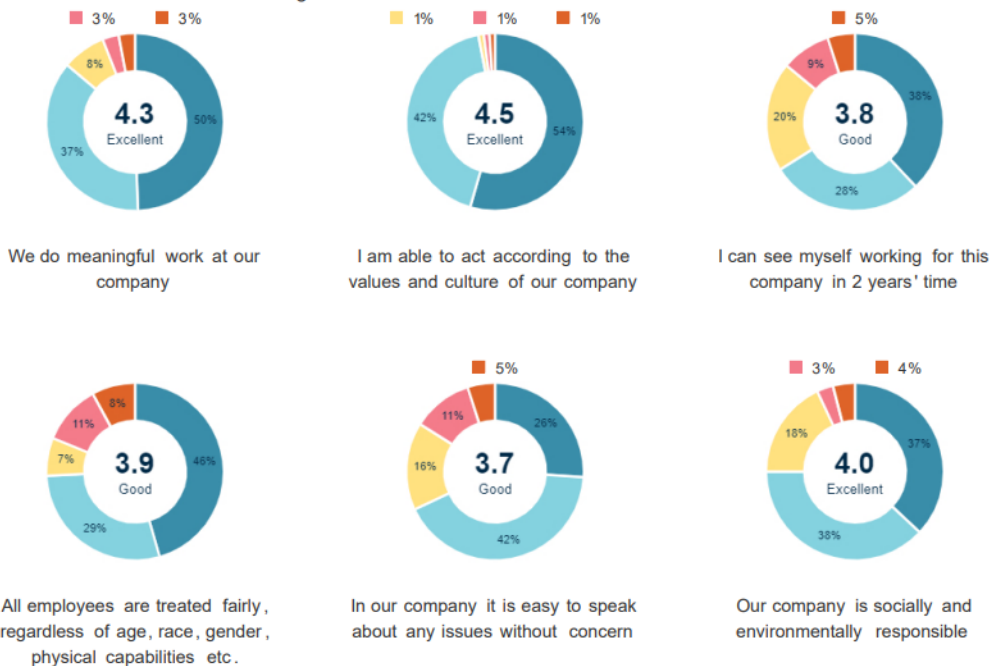
Ensimmäinen kysymyssarja koostui kuudesta väitteestä ja ne liittyivät yrityksen päämäärään, identiteettiin, kulttuuriin ja arvoihin (Kuvio 4). Tässä osiossa esitettiin väitteitä siitä, keitä työntekijät ovat ja mitä he haluavat saavuttaa organisa-

tiossa. Kuviosta 4 nähdään myös eri värit, jotka toistuvat jokaisessa kysymyssarjassa ja kuvastavat vastausvaihtoehtoja: vahvasti eri mieltä, eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, samaa mieltä ja vahvasti samaa mieltä.

Strongly disagree Disagree Neither agree nor disagree Agree Strongly agree

#### Core average 4

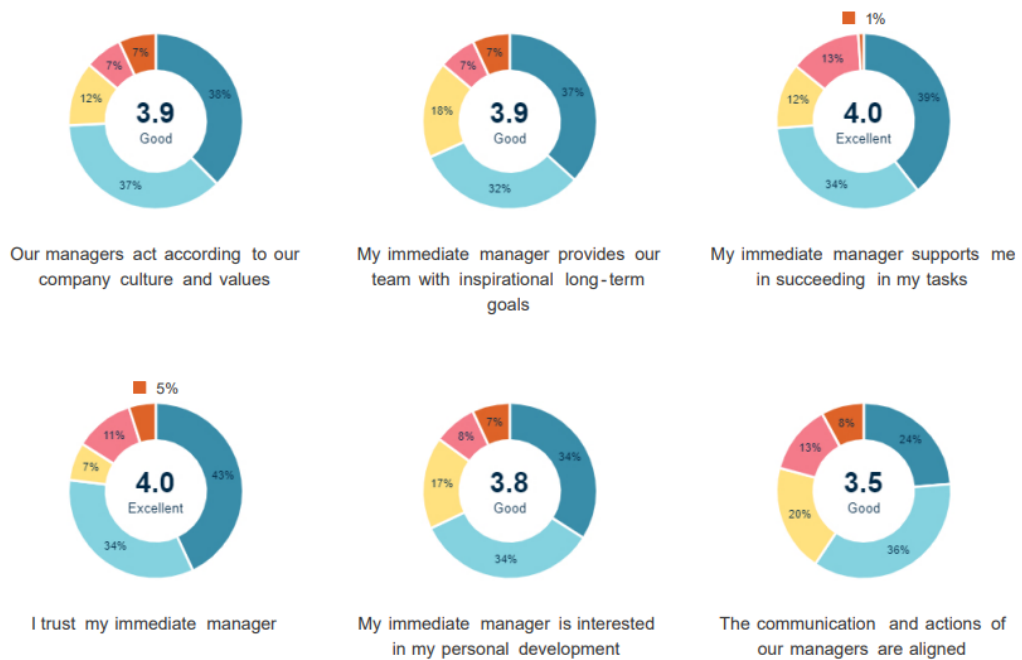
Core summarises the purpose, identity, culture and values of an organisation: who we are and what do we want to achieve as an organisation.



Kuvio 4. Työntekijöiden arvoihin ja päämäärin liittyviä vastauksia

Puolet työntekijöistä oli vahvasti samaa mieltä, että he tekevät merkityksellistä työtä ja 38 prosenttia näkee itsensä työskentelevän saman yrityksen alla vielä kahden vuoden päästä. Yli puolet työntekijöistä oli vahvasti samaa mieltä, että he työskentelevät yrityksen arvojen mukaisesti. Alle puolet kokivat vahvasti, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta iästä, rodusta, sukupuolesta tai muista asioista (Kuvio 4). Positiivisen työnantajakuvan avulla saadaan selville, että yrityksen arvot ovat selkeät ja brändäys on ollut onnistunutta tämän mukaan. Työntekijät kaipaavat toisten huomioimista ja mahdollisuutta puhua avoimesti ongelmista.

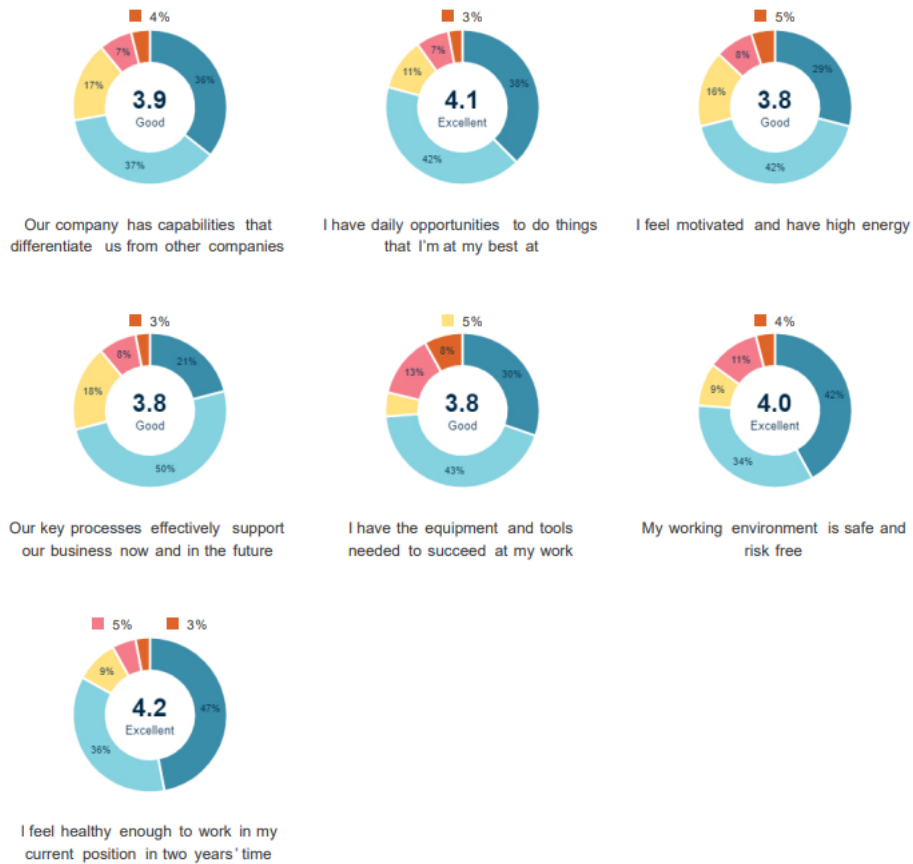
Seuraavassa kysymyssarjassa (Kuvio 5) käsiteltiin johtajuutta ja se koostui kuudesta kysymyksestä. Tuloksista nähdään, että lähes puolet oli vahvasti samaa mieltä, että esimiehet toimivat yritysten arvojen mukaisesti ja että lähiesimies tukee työtehtävissä ja niiden onnistumisissa. Kommunikaatio ja toiminta ei ole kuitenkaan linjassa eikä se ole saanut suuria pisteitä (Kuvio 5). Positiivisen työnantajakuvan mukaan luottamus ja lojaali suhde työnantajaan on tärkeää. Lisäksi esimiehen on tärkeää motivoida ja vuorovaikutuksen tulee olla selkeää.



Kuvio 5. Johtajuuden arviointi osana kyselyä

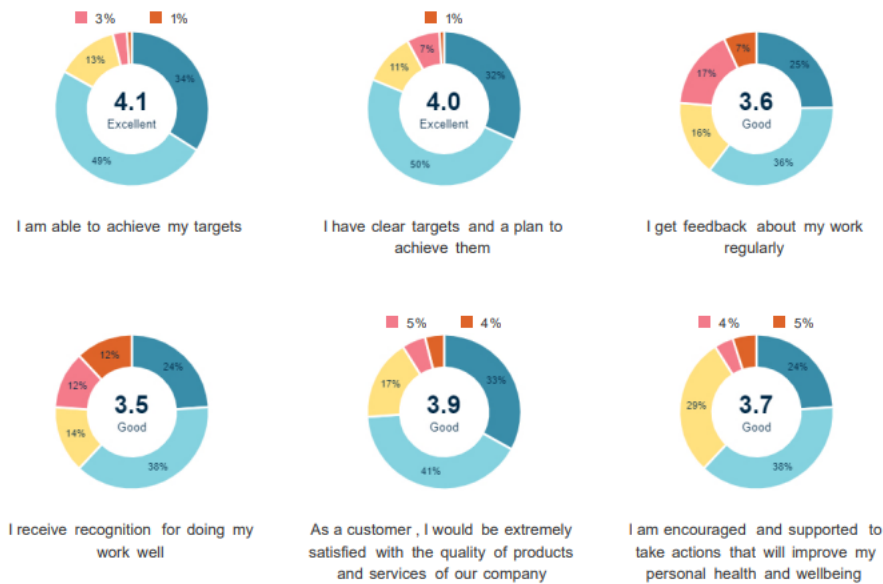
Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin kapasiteeteista. Tulokset olivat positiivisia ja osoittivat, että yritys erottuu muista, työntekijöillä on mahdollisuus tehdä sitä, mitä he osaavat parhaiten ja että työympäristö on turvallinen. Vähän alle puolet oli samaa mieltä, että heillä on motivaatiota tehdä työtä, avainprosessit tukevat toimintaa ja työvälineet ovat toimivia (Kuvio 6). Työntekijät arvostavat työhyvinvointia, työympäristöä ja avainprosessien selkeyttä. Positiivisen työnantajakuvan markkinoinnissa voidaan keskittyä niihin asioihin, mistä työntekijät ovat kiitollisia.





Kuvio 6. Avainprosessit ja kapasiteetit toimintaympäristössä

Työntekijöiltä kysyttiin myös tavoitteiden asettamisesta ja kehittämisestä. Vähän vaille puolet oli samaa mieltä siitä, että tavoitteet voidaan saavuttaa henkilökohtaisella tasolla. Reilusti alle puolet oli kuitenkin samaa mieltä siitä, että palautetta esimiehiltä ei tule riittävästi. Lisäksi 24 prosenttia oli vahvasti samaa mieltä siitä, että tunnustusta ei saada tarpeeksi työstä (Kuvio 7). Positiivinen työnantajakuva muovautuu työntekijäkokemusten mukaan ja jos työntekijät eivät saa tunnustusta työstä, voi se kääntyä osittain negatiiviseksi työnantajakuvaksi. Tämän takia on tärkeää toteuttaa tunnustusta ja tarjota työntekijöille kehittymismahdollisuuksia sekä ilmaista ne selkeästi.

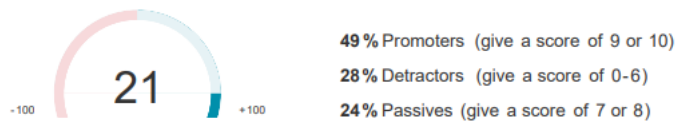


Kuvio 7. Työntekijöiden tavoitteet ja toiveet

Lopuksi laskettiin vielä työntekijöiden nettosuositeluindeksi (Employee Net Promoter Score). Sillä mitataan työntekijöiden sitoutumista ja uskollisuutta. Lasketut pisteet vaihtelevat -100 ja +100 välillä. Kysymys on seuraava: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet (organisaatiota) työnantajaksi muille? Työntekijälle tarjotaan asteikko 0–10 (0 kuvaa ei lainkaan todennäköistä ja 10 erittäin todennäköistä). Vastaukset jaetaan kolmeen ryhmään: asteikot 0–6 arvostelija, 7–8 passiivinen ja 9–10 promoottori. Promoottorit ovat uskollisia työntekijöitä, passiiviset neutraaleja ja arvostelijat tyytymättömiä. Nettosuositeluindeksi mitataan kaavalla ((promoottorien määrä- arvostelijoiden määrä) / Vastausmäärä yhteensä) x100. Hyvät pisteet ovat yleensä +10–30 välillä. (Thomas 2023.)

Santapark Arctic Worldin pistemäärä oli 21 nettosuositeluindeksin mukaan (Kuvio 8). Pistemäärä on siis hyvä ja 49 prosenttia vastaajista on promoottoreita. Tulokset osoittavat, että suurin osa työntekijöistä viihtyy työpaikassaan ja voisi suositella sitä myös muille. Tämä on tärkeää positiivisen työnantajakuvan kannalta. Kun jo olemassa olevat työntekijät voivat hyvin, voi hyvinvointia heijastaa myös uusille työntekijöille. Positiivisen työnantajakuvan kehittämisessä on tärkeää huomioida jo olemassa oleva tieto ja korostaa niitä asioita mitkä toimivat. Näitä Santapark Arctic Worldilla ovat vahva brändäys, kansainvälinen tiivis yhteisö ja työympäristö. Kehittämistä tarvitaan palkitsemiseen, toimintatapoihin ja viestintään.

(N = 76, Answer percentage 74%)



Kuvio 8. Työntekijöiden nettosuositeluindeksi

### 3.5 Tulevaisuuden matkailun positiivinen työnantajakuva

Positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa positiiviseen työnantajakuvaan. Työntekijöiden odotuksien tulee siis täyttyä. Työnantajan täytyy varmistaa, että työntekijällä on mukavaa, työ on sopivaa ja luovaa, työyhteisö on avoin, työnkuva on selkeä, työn vaatavuus kohtaa palkan kanssa ja että työntekijä sopii työtehtävään. Lisäksi odotuksia voi ylittää toiminnan selkeydellä, tarjoamalla vaativia työtehtäviä, luottamalla osaamiseen, perehdyttämällä monipuolisesti ja kohtelemalla myös määräaikaista työntekijöitä tasavertaisesti. (Kaihua ym. 2020, 15.)

Positiivisen työnantajakuvan kasvattamiseen liittyy vahvasti myös sosiaalinen media ja yrityksen maine. Sosiaalisen median käyttö antaa kätevät mahdollisuudet houkutellessa uusia työntekijöitä ja etenkin nuoria, jotka sosiaalisessa mediassa viihtyvät. Sosiaalisen median avulla saadaan myös kanssakäymistä työnantajan ja työntekijän välille. EmpAt-malli (interest, social, economic, application, development) on luotu kuvastamaan sitä, miten yrityksen maine ja sosiaalinen media säätelee uuden työvoiman hakuja. Yrityksen on tärkeää tunnistaa kiinnostus, sosiaalisuus, talous, haku ja kehitys, jotta markkinointistrategioita voidaan luoda positiivisen työnantajakuvan kehittämiseen. (Hanu, Mensah & Amegbe 2021, 3–4.)

Santapark tekee yhteistyötä esimerkiksi Lapin ammattikorkeakoulun kanssa. Sopimusta on jatkettu ja tavoitteena yhteistyöllä on kehittää kestävämpiä luksusmatkailun ratkaisuja. Tähän liittyy alueen houkuttelevuuden lisääminen esimerkiksi kansainvälisellä harjoittelijavaihdolla ja mahdollistamalla opintojen ja työn yhdistäminen. Toimitusjohtaja Ilkka Länkinen myös painottaa kansainvälisen työvoiman saatavuutta. Lapin ammattikorkeakoulun osaamispäällikkö Markku Nissi

lisää, että yhteistyöllä luotu Kehitettävä Akatemia-malli tähtää työntekijöiden sitouttamiseen, digitaalisuuden hyödyntämiseen sekä Lapin houkuttelevuuden lisäämiseen. (Lapin ammattikorkeakoulu 2023.)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 4.1 Kehittämistyö

Santapark Arctic World tarvitsi kehittämistyötä liittyen uuden henkilöstön houkuttelemiseen osana strategiatyötä ja tässä voidaan ottaa huomioon positiivisen työnantajakuvan keinot ja sen markkinointi. Kyseinen kehittämistyö oli ongelma-perusteinen eli ryhdyin etsimään ratkaisua ja kehittämisideoita ongelmaan laadullisen menetelmän kautta. Yritys on myös hakemassa rahoitusta uudelleen johtamisen strategiaan ja osana tätä suunnittelua on tavoite paremmasta työnantajakuvasta maailmalle. Yritys tähtää kansainvälisen työvoiman saatavuuteen ja houkuttelevuuteen sekä erilaisiin kouluttautumismahdollisuuksiin.

Aihetta käsiteltiin tapaustutkimuksen kautta eli haluttiin ymmärtää syvällisesti tilannetta ja löytää ratkaisu tai kehittämisideoita. Tarkoitus oli tuottaa syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta eli toiminnasta. Ojalan, Moilasen ja Ritalahden mukaan (2015, 35–108) tapaustutkimuksessa ei viedä muutosta eteenpäin vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita havaittuun ongelmaan. Tapauksen muodostaa kohderyhmä, kuten henkilöstö. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia (kvalitatiivisia) että määrällisiä (kvantitatiivisia) menetelmiä. Tapaustutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä yleensä haastattelua, sillä tutkimus liittyy ihmisten toiminnan tutkimukseen.

Hakalan (2022, 22–25) mukaan hyviä opinnäytetyön piirteitä ovat seuraavat asiat:

- Ajankohtainen ja tärkeä aihe
- Arkijärkinen itselle ja toimeksiantajalle
- Omaperäinen ja idearikas
- Käytännönläheinen ja yhteydessä työelämään
- Analyttinen, looginen ja hyödyllinen

Viime aikoina on uutisoitu paljon työvoimapulasta ja siihen liittyvistä ongelmista etenkin matkailu- ja ravintola-alalla. Tapaustutkimuksen kautta tässä opinnäytetyössä ymmärrettiin aihetta syvällisemmin ja tarkoitus oli antaa kehittämisideoita ongelmaan. Jo olemassa oleva henkilöstötutkimus oli opinnäytetyön lähtökohdana ja motivaationa selvittää, mitä työnantajakuva merkitsee ihmisille ja miten sitä voitaisiin markkinoida paremmin. Työntekijöistä välittäminen ja heille työpäivän ”myyminen” on hyödyllistä ja tärkeää niin arjessa kuin uusissa rekrytoinneissa. Näitä ajatuksia täydensivät ryhmähaastattelu ja lopulliset tuotokset, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa.

#### 4.2 Ryhmähaastattelu tiiminvetäjille

Kehittämistyössä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä laadullista ryhmähaastattelua eli fokusryhmämenetelmää, johon voi osallistua 6–12 henkeä. Haastattelun tarkoitus oli syventää tietoa aiheesta ja siinä oli mahdollisuus tuoda erilaisia näkökulmia esille. Lisäksi siinä oli ryhmädynamiikkaa, joka voi viedä keskustelua uudelle tasolle. Ryhmähaastattelu tuo arvokasta tietoa ja muiden osallistujien reagointi lisää mielipiteiden perustelua. Haastattelu äänitettiin, sillä se vapautti tunnelman ja sitä voi analysoida jälkeenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 41, 107–114.)

Ryhmähaastattelun kautta haluttiin tuoda esille kokemuksia, hiljaista tietoa ja konkreettisia toimia houkuttelevuuden ja työnantajakuvan kehittämiseen ja nykyisiin toimiin. Kokemusten saaminen itse työntekijöiltä ja vielä tarkemmin tiiminvetäjiltä saavutti tietoa konkreettisista ja tulevista toimista houkuttelevuudessa. Hiljaista tietoa voi nousta myös esille ja etenkin tutussa ryhmässä asioista voi keskustella vapaammin.

Laadullisessa menetelmässä tutkija on lähellä ja tekee ilmiöstä omia tulkintoja. Tutkimusprosessia tulee kuvata ja perustella tarkasti, sillä lukija tekee johtopäätöksiä tällä tavalla luotettavuudesta. Luotettavuutta voi lisätä käyttämällä triangulaatiota eli tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista ja käyttämällä monia tiedonkeruumenetelmiä. Fokusryhmämenetelmässä asetetaan ensin tavoitteet eli mitä tietoa halutaan saada. Seuraavaksi mietitään, ketkä ovat kohderyhmä ja ketkä henkilöt ovat hyödyllisiä tutkimuksen kannalta. Haastattelussa on tärkeää mennä haasta-

teltavan ehdoilla. Toteutus kannattaa järjestää työpaikan ulkopuolella, jotta voidaan luoda vapautunut ilmapiiri. Sisäisen fokusryhmän tyyppi voi olla esimerkiksi johtoryhmä. (Ojasalo ym. 2015, 41, 107–114.)

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset laaditaan ennakoon, mutta haastattelija vaihtelee niiden järjestystä tilanteen mukaan. Tätä haastattelutapaa voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun kyseessä on merkitys osallistujalle tai kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia halutaan analysoida. Haastattelun tukena voi käyttää myös esimerkiksi virikkeitä kuten kuvakortteja, joiden avulla voidaan kysyä ajatuksia tai ideoita. Haastattelun tulos voidaan syöttää Excel-ohjelmaan tilastollista käsittelyä varten tai litteroida haastattelun äänittämisen jälkeen. (Ojasalo ym. 2015, 107–114.)

Ryhmähaastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna (Liite 2) työpaikalla 3.4.2023 klo 15:00-16:30. Haastatteluun osallistui 5 tiiminvetäjää, joiden kanssa keskusteltiin positiivisen työnantajakuvan merkityksestä organisaatiossa sekä uusien työntekijöiden houkuttelevuudessa. Lisäksi haastattelun kautta haluttiin ymmärtää, mitä esihenkilöt tekevät positiivisen työnantajakuvan eteen omassa työssään. Lisäksi tietoperustan faktoja haluttiin vahvistaa.

Haastateltavat valittiin toimeksiantajan suosituksen perusteella. Haastatteluun osallistujille lähetettiin kutsu ennen haastattelua, jossa ilmaistiin perustiedot, vapaaehtoisuus, haastattelun käyttötarkoitus ja tietosuojaan liittyvät asiat. Teemahaastattelu rakennettiin tietoperustan ja henkilöstötutkimuksen pohjalta ja haastattelurungon (Liite 2) luomisessa pohdittiin kysymyksiä aiheen ja ongelman näkökulmasta.

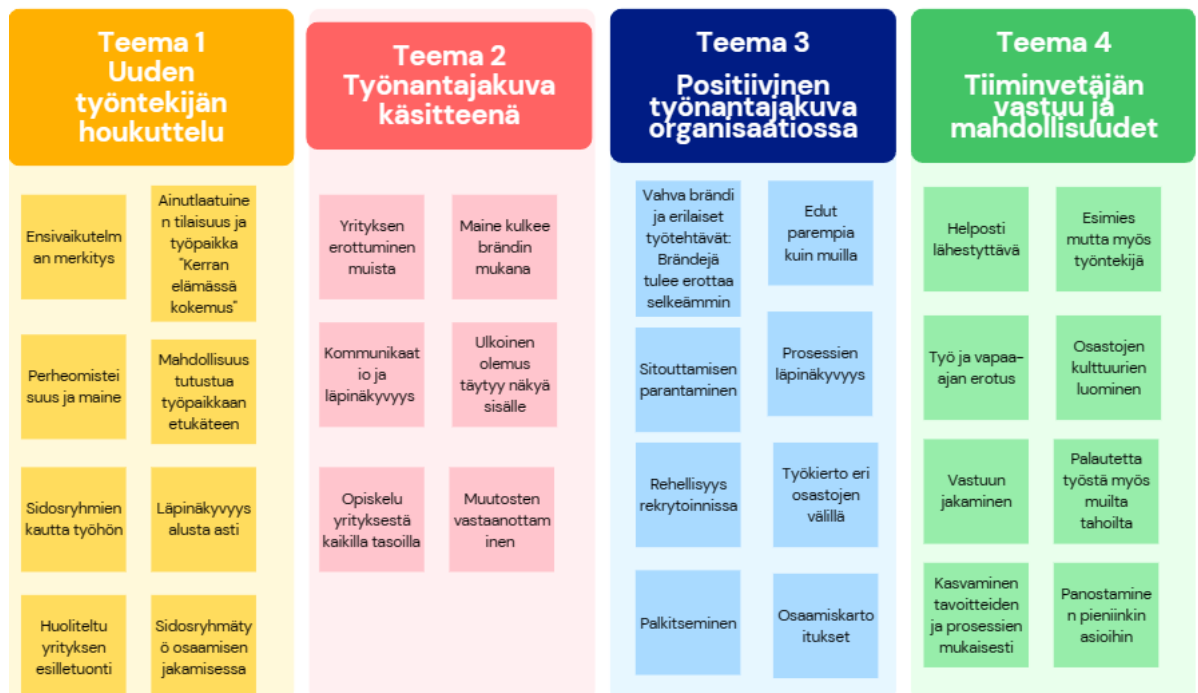
Lisäksi liitteestä 2 näkee jokaisen teeman kohdalla yhden kuvakortin herättelemään ajatuksia haastateltavissa ja auttamaan kysymyksiin vastaamisessa. Haastattelu tapahtui yrityksen kokoustilassa haastateltavien aikataulua kunnioittaen. Haastattelun alkuun käytiin vielä kerran läpi opinnäytetyön taustat, tarkoitukset, vapaaehtoisuus ja tietosuojaan liittyvät asiat. Sen jälkeen haastattelua alettiin käydä teemojen mukaisessa järjestyksessä läpi. Lopuksi haastattelusta tehtiin yhteenvetoa ja osallistujat saivat pienen kiitoksen osallistumisesta. Moni

haastateltavista jatkoi haastattelun jälkeen omiin työtehtäviin. Haastateltavat olivat toisilleen tuttuja ja avointa keskustelua syntyi reilusti. Haastattelu tupla nauhoitettiin Word-sovelluksella ja ääninauhurilla tallentamisen turvaamiseksi.

### 4.3 Ryhmähaastattelun tulokset

Günther, Hasanen ja Juhila (2023) kertovat, että aineistoa tulee tarkastella analyttisesti ja tehdä löydöksiä teorian ja oman ajatteluna avulla. Laadulliseen tutkimukseen liittyy teemoittelu ja se on yksi sisällönanalyysin muoto. Tutkija aloittaa tutustumalla aineistoon ja se litteroidaan esimerkiksi kirjoittamalla teksti puheeksi haastattelun äänitteestä. Sen jälkeen tutkija alkaa analysoimaan aineistoa ja etsii sieltä tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita. Tekemänsä analyysin avulla tutkija tekee päätelmiä suhteessa tutkimusongelmaan.

Ryhmähaastattelusta saatua aineistoa lähdin purkamaan teemojen avulla. Ensimmäiseksi kirjoitin haastattelun auki ja nostin sieltä esille tarkempia asioita liittyen työnantajakuvaan organisaatiossa sekä työntekijöiden houkutteluun kohdistuneita pohdintoja. Tutkimusongelmaa silmällä pitäen, aineistoa käytiin läpi useamman kerran. Alla olevaan kuvioon (Kuvio 9) on koottu tärkeimmäksi nousseet asiat ryhmähaastattelusta teemojen mukaisesti.



Kuvio 9. Ryhmähaastattelun teemoittelu



#### 4.3.1 Teema 1: Uuden työntekijän houkuttelu

Ensimmäisenä keskusteltavana teemana oli uuden työntekijän houkuttelu yritykseen ja haastateltavien herättely aiheeseen. Tämän teeman avulla halusin herättää ajatuksia houkuttelevasta työpaikasta ja aiheesta puhuttuunkin paljon omien kokemusten kautta.

Haastateltavien kanssa ilmeni esimerkiksi ensivaikutelman merkitys houkuttelevuudessa (Kuvio 9). Nettisivuja tai sosiaalista mediaa katseltaessa tiedon on oltava helposti saatavilla ja sen on oltava suunniteltua. Ulkomaalaiset työntekijät kokevat myös yleensä työpaikan ainutlaatuisena, kerran elämässä koettavana asiana, joten houkuttelevien asioiden korostaminen niin brändissä kuin itse työtehtävässä on suositeltavaa. Haastateltavat kokivat myös, että perheomisteisuus ja mahdollisuus tutustua työpaikkaan etukäteen oli ollut heille houkuttelevaa ja osatekijä työpaikan valinnassa.

Yksi haastateltavista toi myös esille sidosryhmätyön osaamisen jakamisessa (Kuvio 9). Matkailualalla voitaisiin jakaa kokemuksia hyvistä työntekijöistä erilaisissa kanavissa. Tämä kasvattaisi yhteistyötä, osaamista ja useamman yrityksen työnantajakuva. Houkuttelevuudessa on myös tärkeää olla läpinäkyvä alusta asti. Rekrytoinnissa voidaan tuoda esille konkreettisia asioita esimerkiksi työntekijöiden näkökulmasta. Esimerkiksi ”hyvä työyhteisö” ei riitä enää houkuttelevuuteen vaan asioita täytyy tuoda läpinäkyvämmiin esille.

Hänninen ja Koivumaa (2019) totesivat aiemmin, että osaamiseen keskittyminen ja yrityksen panostus kokonaiskuvaan lisäävät houkuttelevuutta. Haastateltavien keskuudessa houkuttelevuutta oli syntynyt vahvasta brändistä ja yrityksen panostuksesta sen näkyvyyteen. Ensimmäisen teeman kanssa voidaan myös todeta, että työntekijöiden näkökulmat auttavat tuomaan esille houkuttelevuuden konkreettisia keinoja kuten sidosryhmätyö tai omat kokemukset.

#### 4.3.2 Teema 2: Työnantajakuva käsitteenä

Toisena teemana käsiteltiin työnantajakuva yleisesti ja se yhdistyi aika nopeasti myös kolmanteen teemaan. Tärkeimpinä asioina työnantajakuvasta nousi esille

brändin erottumisen tärkeys, läpinäkyvyys ja ulkoisen olemuksen näkyminen sisälle (Kuvio 9). Yrityksen täytyy erottua muista vahvalla brändäyksellä, sillä maine kulkee yrityksen mukana. Kun vahvaa brändäystä toteutetaan, houkuttelee se myös työntekijöitä, kuten teeman yksi kohdalla todettiin.

Läpinäkyvyyttä täytyy korostaa ja esimerkiksi erilaisten brändien kanssa on tärkeää erottaa ne toisistaan selkeästi, jottei väärinymmärryksiä tule. Houkuttelevuudessa voitaisiin myös korostaa erilaisia työmahdollisuuksia erilaisten brändien kanssa selkeämmin (Kuvio 9).

Ulkoisen olemuksen täytyy näkyä myös sisälle päin. Tällä viitattiin haastateltavien kesken siihen, että se mitä tuodaan ulos, täytyy viestiä myös sisälle ja toteuttaa prosessien mukaisesti (Kuvio 9). Jos esimerkiksi halutaan tuottaa luksuspalveluja, on tärkeää kiinnittää työntekijöiden osaamisessa tähän huomiota. Kommunikaatio nousi myös vahvana esille. Tiiminvetäjät olivat sitä mieltä, että tätä täytyy parantaa, jotta prosessit sujuvat selkeämmin. Jokaisen talossa työtä tekevän täytyy tietää, kehen otetaan yhteyttä eri tilanteissa.

Chhabra ja Sharma (2014, 2–3) kertoivat myös aiemmin vaiheet työnantajakuvan luomiseen. Arvolupauksen tekeminen, sen markkinointi ja markkinointi sisälle päin. Haastateltavien vastaukset tukevat tätä ja selkeä arvolupaus täytyy myös tehdä positiivisesta työnantajakuvasta. Sitä täytyy myös markkinoida läpinäkyvästi niin sisälle kuin ulos.

#### 4.3.3 Teema 3: Positiivinen työnantajakuva organisaatiossa

Tietoperustassa todettiin, että työnantajan täytyy varmistaa työntekijän mukavuus. Työ on sopivaa ja luovaa, työyhteisö on avoin, työnkuva on selkeä, työn vaatavuus kohtaa palkan kanssa ja että työntekijä sopii työtehtävään. Lisäksi odotuksia voi ylittää toiminnan selkeydellä, tarjoamalla vaativia työtehtäviä, luottamalla osaamiseen, perehdyttämällä monipuolisesti ja kohtelemalla myös määräaikaista työntekijöitä tasavertaisesti. (Kaihua ym. 2020, 15.)

Kolmannesta teemasta puhuimme pitkään. Aikaisempien teemojen perusteella todettiin, että yrityksellä on vahva brändi, mutta ne tulee erottaa, jotta työntekijöiden houkuttelu ja esimerkiksi rekrytointi helpottuu (Kuvio 9). Yritys erottuu lisäksi hyvillä eduilla, kuten asunnon tarjoamisella ja yhteisöllisellä toiminnalla. Parannusta haluttaisiin sesonkityöläisten kuljetusmahdollisuuksiin työn puitteissa. Puhuimme myös palkitsemisesta ja sitä toteutetaan tiiminvetäjien puolesta jo hyvin esimerkiksi kuukauden työntekijä palkinnolla. Tähän ja muuhun motivointiin löytyisi kuitenkin lisää keinoja kuten aktiivinen palaute osastojen välillä, myyntiproviikat tai lisää yhteisöllistä toimintaa.

Osaamiskartoitukseen oli haastateltavien edellisissä työpaikoissa ollut hyviä keinoja (Kuvio 9). Uusien työntekijöiden taitoja ja osaamista töissä ja työn ulkopuolella oli kartoitettu laajasti ja näistä oli luotu yhteinen kansio. Tässä kansiossa kaikki oli ollut tallessa ja osaamista oli voitu hakea yrityksen sisällä esimerkiksi yksittäisiin tapauksiin tai urakehitykseen ja uusiin rekrytointeihin. Lopuksi totesimme haastateltavien kanssa, että kaikkeen edellä mainittuun ja muihin asioihin panostaminen kasvattaa sitoutumista ja esimerkiksi tällä tavoin vanhat työntekijät saataisiin myös ensi sesongille töihin. Tämä kasvattaisi esimerkiksi osaamisen kerryttämistä ja laadukasta asiantuntevaa palvelua vieraille.

#### 4.3.4 Teema 4: Tiiminvetäjän vastuu ja mahdollisuudet

Neljäs teema keskittyi tiiminvetäjiin (Kuvio 9). Haastateltavat toivat esille hyviä piirteitä tiiminvetäjässä kuten helposti lähestyttävä, samalla tasolla oleva, osallistava ja kehittyvä. Tiiminvetäjän tulee olla lähestyttävä, mutta esimerkiksi työ ja vapaa-aika tulee erottaa toisistaan. Tiiminvetäjä on myös työntekijä ja osallistuu päivittäisiin asioihin eikä työskentele etäällä.

Tiiminvetäjä osallistaa ja jakaa vastuuta (Kuvio 9). Haastateltavat totesivat, että tätä tapahtuu esimerkiksi vastaanotossa selkeästi, sillä hankalia paikkoja tulee ja työntekijä on ensisijainen kontakti. Muissa työtehtävissä on tärkeää luoda tehtäviä ja yksi haastateltavista sanoi myös, että joskus työntekijät tekevät asioita pyytämättäkin. Tiiminvetäjä myös kehittää itseänsä yrityksen tavoitteiden ja prosessien mukaisesti. Turhaa tietoa ei ole olemassa. Tähän vetosivat aiemmin myös Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) sanomalla, että itsensä kehittäminen on tärkeää

aina, jotta voi johtaa työntekijöitä. Tiiminvetäjän on myös tärkeää luoda osaston kulttuuri, jossa voi olla oma itsensä, mutta siellä pätee myös säännöt. Yhteinen työpaikkakulttuuri kasvattaa motivaatiota ja huokuu myös ulospäin.

Haastateltavat totesivat myös, että panostaminen pieniin asioihin on tärkeää (Kuvio 9). Oli se sitten suklaapatukka päivää piristämään tai hauska viesti WhatsAppissa, nämä kaikki merkitsevät. Muilta osastoilta toivottaisiin palautetta vuorovaikutteisesti. Uskon itse, että tähän vaikuttaisi muiden työtehtäviin tutustuminen ja tällä tavalla yhteisöllisempi toiminta.

#### 4.3.5 Johtopäätökset

Tehdyn haastattelun mukaan voidaan todeta, että tekoja positiivisen työnantajakuvan ja houkuttelevuuden eteen tehdään, mutta niitä ei ole mietitty syvemmin vaan ne tapahtuvat enemmän arkisissa teoissa. Työnantaja- ja työntekijäkokemus on jokaiselle henkilökohtainen, mutta yhdessä sitä suunnittelemalla saataisiin houkuttelevuutta nostettua ja lisää positiivisia kokemuksia.

Kuten haastattelustakin voidaan todeta, haastateltavien kokemukset perustuvat enemmänkin omiin kokemuksiin ja merkitsee myös työnantajakuvan kehittämisessä. Avointa keskustelua ja läpinäkyvyyttä tulee luoda kaikella tasolla, jotta omasta toiminnasta ja ihmisten kokemuksista ollaan tietoisia. Tämä ryhmähaastattelu oli esimerkki siitä, kuinka ajatuksia voidaan herättää. Kysymykset (Liite 2) herättivätkin haastateltavia tarkastelemaan omaa toimintaa tiiminvetäjän näkökulmasta.

Ryhmähaastattelu tuki jo olemassa olevaa henkilöstötutkimusta ja syvensi ymmärrystä konkreettisista toimista ja tietoisuudesta positiivisen työnantajakuvan merkityksestä. Lisäksi ryhmähaastattelun kautta saatu tieto täydensi tietoperustaa ja antoi yrityksen näkökulmaa houkuttelevuuden keinoista. Samalla saatiin myös innovatiivisia keinoja houkuttelevuuteen ja päivittäiseen positiivisen työnantajakuvan mukaiseen työhön. Työn tavoitteen kautta ryhmähaastattelussa tuotiin esille konkreettisia houkuttelevuuden keinoja kuten sidosryhmätyö, rehellisyys tai palkitseminen.

Käsitys työstä ja ihmisten arvoista on muuttunut. Enää ei riitä pelkkä työpaikkailmoitus, vaan yritystä täytyy aktiivisesti tuoda esille ja brändätä, jotta houkuttelevuus säilyy. Lisäksi sidosryhmätyötä tulee tuoda näkyvästi esille, jotta työnhakijat menneisyydessä, nykyhetkessä ja tulevassa näkevät työnantajakuvan kaikki puolet selkeästi.

#### 4.4 Aineistojen ja menetelmän luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan (2012, 6–7) tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa, kun se on noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Lähtökohtia tähän ovat:

- Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus raportoinnissa ja arvioinnissa
- Kriteerien mukaiset tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät
- Muiden tutkijoiden huomiointi ja asianmukaiset viittaukset
- Tutkimuksen suunnittelu ja raportointi
- Sopiminen oikeuksista, periaatteista, vastuista ja velvollisuuksista osapuolten kesken
- Tietosuoja on otettu huomioon tutkimusorganisaatiossa

Työn tietoperusta rakennettiin lähteiden avulla suunnitellusti hyödyntäen ohjeita. Dokumentoinnin laatu ja rehellisyys varmistettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja varmistettiin, että tietoihin on viitattu oikein. Menetelmä valikoitiin aiheita tukien ja siitä keskusteltiin toimeksiantajan kanssa. Henkilöstötutkimusta analysoitiin siitä saatujen tietojen perusteella ja sen analysointia vietiin eteenpäin ryhmähaastattelun avulla. Ryhmähaastattelu rakennettiin ohjeiden mukaan ja anonymiteettiä kunnioittaen.

Lisäksi ryhmähaastattelua luodessa otettiin huomioon eettiset säädökset. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan (2015, 48) kehittämisen kohteena olevien ihmisten täytyy tietää, mitä tutkija on kehittämässä ja mitkä ovat toiminnan kohteen tavoitteet sekä mikä on osallistujien rooli. Todellisia vastauksia saadaan yleensä silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan.

Suostumuksen saamisessa voidaan painottaa, että osallistujat ovat vaikuttamassa organisaation toiminnan kehittämiseen. Edellä mainitut asiat ilmaistiin osallistujille. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin ja haastattelusta tehtiin yhteenveto teemojen mukaisesti. Haastattelu nauhoitettiin puhelimella ja poistettiin litteroinnin jälkeen.

Kaikki aineistot olivat käytettävissä omien salasanojen takana ja olin varmistanut tietoturvan muun muassa turvaamalla koneen vahvoilla salasanoilla. Ryhmähaastattelussa henkilötiedot jätettiin pois ja tuloksia käsiteltiin yleisellä tasolla sekä anonymisti. Lisäksi tutkija voi kerätä ja tallentaa aineiston itse tai se voidaan saada organisaatiolta. Omistamisesta tulee sopia organisaation kanssa. (Tietoarkisto 2023.) Henkilöstötutkimuksen tuloksia käsiteltiin sovitusti ja muun muassa aineistojen avoimet vastaukset jätettiin pois tunnistettavuuden takia tässä opinnäytetyössä.

Kaikille osallisille oltiin läpinäkyviä koko prosessin ajan muun muassa tiedon keuruun käyttötarpeen tai anonymiteetin kanssa. Valmis opinnäytetyö jää Theseukseen ja toimeksiantajalle käytettäväksi. Luotua aineistoa opinnäytetyössä voidaan käyttää toimeksiantajan tuleviin projekteihin.

Ryhmähaastattelu menetelmänä oli toimiva prosessissa ja etenkin henkilöstötutkimuksen jälkeen näin sen parhaimpana menetelmänä aikataulun puitteissa. Työpaja tyyppinen ratkaisu olisi ollut myös hyvä, mutta tuntien työkaverit, sain enemmän irti haastattelumuodossa. Pystyin valmistautumaan itse paremmin ja johdattelemaan keskustelua eteenpäin. Tämän jälkeen aineisto syntyi luonnostaan ja sitä oli myös helppo purkaa teemojen avulla. Aineistoja oli toisaalta joskus hankalakin käsitellä ja kirjoittaa auki, sillä omat mielipiteet olivat myös vahvana mielessä. Loppujen lopuksi tietoperusta, henkilöstötutkimus ja haastattelu tukivat toisiansa muodostaen monipuolisen kokonaisuuden.

## 5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TYÖNANTAJAKUVAAN

### 5.1 TOWS-analyysi työnantajakuvan tukena

TOWS-analyysi (Taulukko 2) toimi kehittämisehdotuksien rakentamiseen. TOWS-analyysistä ilmenee positiivisen työnantajakuvan kehittämisen eri puolet ja kuinka vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin keskittyminen auttaisi kehittämään houkuttelevuutta ja mitä keinoja tähän voisi käyttää. TOWS-analyysin tekoon hyödynnettiin henkilöstötutkimuksen ja ryhmähaastattelun tuloksia. Analyysi tukee ja rakentaa kokonaiskuvaa ongelmasta ja selvittää, mitä voitaisiin tehdä paremmin tulevaisuudessa. Analyysin tarkoitus oli myös tiivistää huomioon otettavat asiat alan toimijoille, jotta positiivisen työnantajakuvan kehittämistä voidaan miettiä omassa yrityksessä.

Taulukko 2. Santapark Arctic Worldin TOWS-analyysi

#### TOWS-ANALYYSI TYÖNTEKIJÖIDEN HOUKUTTELEMISESTA SANTAPARK ARCTIC WORLDISSA

<p><b>VAHVUUKSET (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-vahva brändi ja arvot</li> <li>-erilaiset kohteet ja työmahdollisuudet</li> <li>-sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuullisuus</li> </ul>	<p><b>S+O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-markkinointisuunnitelma työnantajakuvaan</li> <li>-monipuolisten kanavien hyödyntäminen</li> </ul>	<p><b>S+T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-osaamisen kehittämiseen satsaaminen ja sen brändäys</li> <li>-uhkien ennakointi ja ennakoiva työskentely</li> <li>-resurssien kartoittaminen joka samalla tukee positiivisen työntekijäkokemuksen keinoja</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUKSET (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-tunnustuksen osoittaminen työstä</li> <li>-kommunikaatio johdon ja työntekijöiden välillä</li> <li>-avoin keskustelukulttuuri</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-laajempi kansainvälinen työympäristö</li> <li>-työnantajabrändäys laajemmin</li> <li>-työntekijöiden osallistaminen</li> <li>-työvälineiden parantaminen</li> </ul>	<p><b>W+O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-sisäisten prosessien tarkistus</li> <li>-esihenkilöiden kanssa keskustelu ja sparraus</li> <li>osallistavaan johtamiseen</li> <li>-osaamiskartoitukset</li> </ul>	<p><b>W+T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-osallistavaan johtamiseen panostaminen</li> <li>-vahva työnantajabrändäys</li> <li>-oikeat ihmiset oikeaan työtehtävään (rekrytointin tärkeys ja suunnittelu)</li> </ul>	<p><b>UHAT (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-työvoiman tarjonnan kirstyminen</li> <li>-hallituksen sääntely</li> <li>-uudet kilpailijat markkinoilla</li> <li>-resurssi puutteet</li> </ul>

SWOT-analyysi sopii moneen tilanteeseen, kun on tarpeen kartoittaa kokonaistilanne jostakin asiasta. Tilannetta voi kartoittaa esimerkiksi koko yrityksen toiminnasta tai jostakin osa-alueesta. Periaatteena analyysin teossa on, että neljään ruutuun listataan asiaan liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysia voi myös pidentää TOWS-analyysillä, jossa hyödynnetään SWOT-analyysissä tehtyjä havaintoja ja miten niillä voitaisiin kehittää toimintaa yhdistelemällä SWOT-analyysin heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja uhkia (eoppimispalvelut 2018.)

Henkilöstötutkimuksen tuloksien perusteella alettiin rakentamaan ensin SWOT-analyysia. Vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia tarkasteltiin työntekijän houkuttelevuuden näkökulmasta. Ryhmähaastattelun ja henkilöstötutkimuksen perusteella syntyi päätelmiä, joiden avulla kehittämisideoita luotiin taulukkoon (Taulukko 2). Taulukko rakennettiin Canva-ohjelman avulla (Canva 2023).

TOWS-analyysiin (Taulukko 2) on koottu ryhmähaastattelun ja henkilöstötutkimuksen kautta ilmenneitä kehittämis ehdotuksia, joilla työntekijöitä voitaisiin houkutella paremmin. Kehittämis ehdotukset liittyvät yrityksen sisäisiin prosesseihin ja vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat käsittelevät asiaa laajemmin ja pohjustavat toimenpiteiden luomista.

Kuvion 4 kautta oli aiemmin ilmennyt vahva yrityksen arvokäsitys ja työntekijöiden kaipaus huomioimisesta sekä mahdollisuudesta puhua ongelmista. Ryhmähaastattelun kautta esille nousi vahva brändi, mutta taas läpinäkyvyyden kehittäminen. Tähän on TOWS-analyysissa (Taulukko 2) luotu toimenpiteiksi avoimen keskustelukulttuurin luominen sekä esihenkilöiden kanssa sisäisten prosessien tarkistus. Työntekijät keskustelevat muiden ihmisten kanssa ja yrityksen taatessa avoin ja välittävä keskustelukulttuuri, voi sana levitä ja työpaikka kuulostaa houkuttelevalta. Lisäksi kun esimiehet tietävät, mitä työntekijät ajattelevat, pystyvät he auttamaan työntekijöitä ja kehittämään myös itseänsä palautetta saadessa.

Kuvio 5 taas osoitti sen, että esimiehet toimivat yritysten arvojen mukaisesti ja lähiesimies tukee työtehtävissä ja niiden onnistumisessa. Parannusta tarvitaan kuitenkin kommunikaatiossa ja motivoinnissa. Haastattelun kautta ilmeni, että tiiminvetäjät toteuttavat osallistavaa johtamista omassa työssään, mutta palautetta tarvittaisiin vuorovaikutteisesti.

TOWS-analyysin (Taulukko 2) toimenpiteitä ovat osaamiskartoitukset ja selkeät prosessit ja keskusteluyhteys johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Osaamiskartoitusten avulla selvitetään osaamisen yleinen taso sekä ydinosaaminen ja sillä selvitetään tulevaisuuden vahvuudet. Jo osaamiskartoitusta tehdessä työnantajan ja työntekijän välille syntyy yhteys sekä mahdollisuus keskustella



prosessien toimivuudesta. Organisaatiossa on tärkeää selvittää osaaminen, jotta prosessitkin paranevat tätä kautta. Kun osaamisen selvittämisestä ollaan läpinäkyviä, voi esiin astua jopa piilevää osaamista. Motivaatiota syntyy myös osaamisen tunnistamisesta ja sen hyödyntämisestä.

Kuvio 6 kertoi, että yritys erottuu muista kilpailijoista ja työntekijöillä on mahdollisuuksia tehdä sitä, mitä he osaavat parhaiten. Avainprosessien selkeys auttaa työntekijöitä ja yritystä viemään toimintansa vielä pidemmälle. Haastattelu myös korosti ainutlaatuisia työympäristöä, erilaisia työmahdollisuuksia ja etuja.

TOWS-analyysissä (Taulukko 2) tuodaan esille toimenpide näiden asioiden korostamiseen ja se on vahva työnantajabrändäys ja esimerkiksi markkinointisuunnitelma työnantajakuvaan. Työnantajabrändäyksessä voidaan tuoda esille TOWS-analyysissä esitettyjä positiivisia asioita ja keskustella yrityksessä negatiivisista asioista. Houkuttelevuudessa voidaan keskittyä vahvaan ja erottuvaan brändiin, erilaisiin työmahdollisuuksiin, sidosryhmätyöhön, kansainväliseen työympäristöön, osallistavaan johtamiseen ja työntekijään yksilönä. Näihin asioihin keskittyminen työntekijän näkökulmasta voi houkutella yhä enemmän työntekijöitä ja kasvattaa positiivista työnantajakuva.

## 5.2 4P-malli houkuttelevuuden keinona

Kun analyysia kokonaistilanteesta on kartoitettu, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli positiivisen työnantajakuvan markkinointiin. Tietoperustassa todettiin aiemmin 4P-mallin hyödynnettävyys esimerkiksi rekrytoinnin tukena, joka osaltaan auttaisi myös houkuttelevuudessa. Kuvio 10 löytyy malliesimerkki 4P-mallin mukaan, jossa tuodaan esille asioita, mitä yritys voisi konkreettisesti korostaa työntekijöille markkinoinnissa. Valitsin malliesimerkiksi toimeksiantajan kohteen, Santaparkin, johon tarvitaan sesongille paljon työntekijöitä erilaisiin työtehtäviin. Mallin tekoon on hyödynnetty Canva-ohjelmaa ja tiedot perustuvat ryhmähaastattelun tuloksiin sekä omiin kokemuksiin yrityksessä ja matkailualalla. 4P-malli tukee ryhmähaastattelun konkreettisia toimia ja selventää, mihin voidaan keskittyä asioiden korostamisessa.



Kuvio 10. 4P- malli työntekijöille markkinoimisen tukena

Kuvioon 10 on koottu 4P-mallin mukaan tuote eli maanalainen luola työpaikkana, hinta eli esimerkiksi palkka ja edut sekä muut työn kustannukset, paikka eli saatavuus sekä markkinointi eli työpaikan promoaminen. Lisäksi Santaparkin logon alle on luotu alustava työnantajalupaus. Santaparkia voitaisiin korostaa työpaikkana ainutlaatuisena ja erilaisena kohteena. Tämä tuli ilmi myös ryhmähaastattelussa. Kohteita täytyy erottaa vahvasti toisistaan ja identifioida vielä selkeämmin. Santaparkia voitaisiin korostaa myös työn merkityksellisyyden sekä etujen kautta. Työ on normaalista poikkeavaa sekä työntekijöiden vastuulla on luoda taianomaista tunnelmaa. Lisäksi etuihin on panostettu ja esimerkiksi suomen kielin kurssi tarjoaa kansainvälisille työntekijöille mahdollisuuden kehittää itseänsä. Ryhmähaastattelussa tuli myös ilmi, että kurssi on ollut mahtava lisä.

Houkuttelevuutta lisää myös selkeä kuvaus työstä ja hinnan kautta näkeekin (Kuvio 10) kuinka selkeästi ilmaistu hinta voi kasvattaa mielikuvia ja odotuksia työstä. Palkkauksen ilmaisu, vastuu ja mahdollisuudet voivat kasvattaa läpinäkyvyyttä ja motivaatiota jo alusta asti. Ryhmähaastattelussa todettiin myös läpinäkyvyyden tärkeys prosesseissa. Santaparkin kanssa kannattaa myös nostaa esille monipuoliset työtehtävät ja niiden ominaisuudet. Olit sitten tonttu, jääprinsessa, siivooja, huoltomies tai joulupukki on työtehtävät monipuolisia ja houkuttelevia.

Kuviosta 10 näkee myös saatavuuteen liittyviä asioita. Santapark sijaitsee kulku-yhteyksien päässä ja esimerkiksi kimppakyytejä on jo harjoitettu. Ryhmähaastattelussa kuitenkin todettiin, että tähän tarvitsee muutoksia, jotta työntekijöiden kulku myös jatkossa työpaikalle on helppoa. Etätyömahdollisuutta työn luonteen vuoksi ei ole suurimmaksi osaksi työtehtävissä, mutta tätäkin tärkeämpää on korostaa helppoutta työpaikalla. Isot pukuhuoneet, työpaikkaruokailu tai mahdollisuus rauhoittua tauolla ovat vetovoimatekijöitä.

Markkinointi on aloituspiste huomion herättämiselle. Tärkeää on tehdä itsensä näkyville mahdollisemman monessa paikassa ja 4P-mallin avulla voidaankin suunnitella markkinointia (Kuvio 10). Santaparkin nettisivuilla voisi olla esimerkiksi työntekijäblogi, josta saisi lisätietoa erilaisista työtehtävistä ja työyhteisöstä ylipäättään. Tämä näkyisi myös asiakkaille, mutta se voisi kasvattaa houkuttelevuutta myös asiakkaiden keskuudessa. Kun asiakkaat näkevät työntekijöiden innostuksen ja hyvinvoinnin voi se olla myös heille päätös valita juuri kyseinen yritys. Sisäisesti voitaisiin kasvattaa myös LinkedInin tärkeyttä ja sieltä löytyisi helposti esimerkiksi työntekijöiden tiedot ja taidot osaamiskartoitusta varten. Sosiaalisen median kautta ei voi myöskään välttyä ja siellä voitaisiin esitellä esimerkiksi työntekijöitä, päivittäistä työarkea ja vaikka järjestää kyselytunteja/ livestriimejä uusille työntekijöille, jotka saavat kysyä vanhoilta työntekijöiltä kysymyksiä.

Työantajalupaus voidaan sisällyttää myös 4P-malliin ja se onkin tärkein lähtökohta sisäiselle ja ulkoiselle viestinnälle (Kuvio 10). Tämän luomiseen voidaan käyttää työntekijöiden kokemuksia ja tässä tapauksessa loinkin itse työnantajalupauksen Santaparkille omien näkemysten mukaan. Näen itse Santaparkissa ainutlaatuisen tilaisuuden ja yhteisön tehdä töitä sekä saada kokemuksia niin vieraiden kuin muiden työntekijöiden kanssa. Kaikilla edellä mainitsemillani keinoilla voidaan luoda innovatiivinen ja massasta poikkeava työnantajakuva ja se onkin tärkeää nykypäivän työmaailmassa.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tehtävänä oli kuvata ratkaisuja työvoimapulan ongelmiin työnantajakuvan kautta ja sitä, miten matkailualan houkuttelevuutta voidaan parantaa. Laajempaan tavoitteena oli selvittää, miten uusia työntekijöitä voidaan houkutella paremmin hakemaan työhön ja mikä vaikutus positiivisen työnantajakuvan kehittämisellä on houkuttelevuuteen. Työssä tuotiin siis esille kehittämissuhteita houkuttelevuuden lisäämiseen positiivisen työnantajakuvan avulla.

Opinnäytetyössä aloitettiin tie kohti tavoitteita tietoperustan rakentamisella sekä toimeksiantajan henkilöstötutkimuksen analysoimisella. Näiden jälkeen ryhmähaastattelun kautta saatiin laajempaa tietoa. Kehittämissuhteiksi rakentui TOWS-analyysi sekä konkreettinen markkinoinnin näkökulma, jotka yhdessä lisäävät houkuttelevuutta positiivisen työnantajakuvan lähtökohdilla. Työnantajakuva on oleellinen osa yrityksen toimintaa, mutta se ei tule vielä vahvasti ilmi esimerkiksi houkuttelevuudessa. Tietoperustaa työnantajakuvasta löytyi paljon, mutta matkailun näkökulmasta kuitenkin vähemmän. Yleistä tietoperustaa aiheesta voidaan kuitenkin soveltaa myös matkailualaan ja se olisi myös suotavaa, sillä matkailualalla tarvitaan uusia keinoja työnantajakuvan kehittämiseen, jotta alan houkuttelevuus säilyy.

Tietoperusta on luotettavaa monipuolisten ja kielisten lähteiden kautta, jotka tukevat toisiansa. Onnistuin luomaan hyvän tietoperustan, joka etenee vaiheittain selkeästi kohti lopputulemaa. Tein paljon töitä tietoperustan luomiseen, jotta aiheesta pystyisi rajaamaan selkeästi ja joka tukee oman työn aiheita. Olen myös kiitollinen saamastani henkilöstötutkimuksesta, joka edesauttoi työtä sekä tuki aiheita. Ryhmähaastattelu onnistui hyvin ja teemahaastattelu muotona oli sopiva ratkaisu. Teemat auttoivat keskustelussa ja haastateltavien pohdinnassa ja syventävää tietoa sain paljon haastateltavilta. Mietin myös työpajatyypistä ratkaisua, mutta teemojen avulla sain enemmän irti haastateltavista ja teemojen kautta aineistoa oli helppo analysoida jällempäin.

Aiheeni oli moniulotteinen ja henkilöstötutkimus sekä haastattelu auttoivat rajamaan aihetta vielä enemmän. Haastattelun kautta sain myös konkreettisia keinoja ja mielipiteitä houkuttelevuuden parantamiseen. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut myös hyvä haastatella itse yrittäjiä, mutta toisaalta tiiminvetäjiltä sai tietoa niin esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta sekä paikallisen että kansainvälisen henkilön näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavana. Haastateltavien määrä oli sopiva, mutta toki ryhmähaastattelussa voisi olla enemmänkin osallistujia. Tähän ei muiden ehdotettujen haastateltavien aikataulut valitettavasti sopineet. Olen erityisen tyytyväinen haastattelun tuloksiin, sillä keskustelua syntyi paljon ja kokonaisuudessaan haastattelu tuki tietoperustaa sekä tuotoksien luomista. Työntekijöiden ajatukset ja esimerkiksi TOWS-analyysi heijastavat toisiansa. Lisäksi halusin tuoda vielä jotain konkreettisempaa ja uskon, että 4P-malli hahmottaa, miten houkuttelevuutta voisi parantaa ja miten työntekijöille voidaan myös markkinoida eri näkökulmasta. 4P-mallia ei ole vielä käytetty kovin paljoa rekrytointiin, ja tämä on yksinkertainen työkalu osana houkuttelevuuden parantamista.

Opinnäytetyöni toimii hyvin keskustelun avaajana positiiviseen työnantajakuvaan keskittymisestä ja jatkokehittämismahdollisuuksia aiheeseen olisi vielä paljon. Työni esittelee positiivista työnantajakuvaa ja matkailutyön luonnetta laajasti sekä mitä keinoja näiden käsitteiden avulla on houkuttelevuuden lisäämiseen. Työni toimi myös itselleni loistavana oppimiskokemuksena ja etenkin motivaationa tehdä hyvää esihenkilötyötä tulevaisuudessa. Tuloksia voidaan hyödyntää keskusteluun, asian tuominen esille on tärkeää sekä aihe vaikuttaa jokaiseen ihmiseen alalla.

Keskustelua voi herättää esimerkiksi markkinoinnin keinot houkuttelevuudessa. On tärkeää tajuta, että työntekijät rakentavat alaa ja ilman heitä, ei myöskään olisi matkailijoita. Suunnitelma työntekijän houkuttelemiseen ja kiinnostuksen ylläpitämiseen olisi suotavaa. Matkailualan työntekijänä koen myös, että aihe on tärkeä jokaisen osapuolen kannalta. Opinnäytetyön ideoista voi ottaa oppia niin yrittäjä, kuin työntekijä. Tärkeää on tunnistaa jokaisen voimavarat kokonaisuudessa ja oma motivaatio työnantajakuvan ylläpitämiseen.

Tulevaisuudessa voisinkin tutkia ja toteuttaa lisää esimerkiksi osallistavaa johtamista omassa työssäni. Lisäksi voisin hyödyntää opinnäytetyössä tuotuja keinoja esimerkiksi rekrytoinnissa. Kuten ryhmähaastattelussakin todettiin, läpinäkyvyyttä tarvitaan alusta asti ja olisikin tärkeää ottaa suurennuslasin alle työnantajakuva yrityksissä ja miten se heijastuu niin sisäisesti kuin ulkoisesti työntekijöille.

Opinnäytetyöprosessi oli tiivis, mutta motivaation avulla selvisin siitä hyvin. Aihe on myös ajankohtainen ja esimerkiksi keskustelut töissä auttoivat minua eteenpäin ja sain uusia ajatuksia koko matkan varrella. Siitä kiitos kaikille työkavereille. Prosessi opetti ajanhallintaan, tutkimuksen tekemiseen, suunnitteluun, kirjoittamiseen ja yhteistyöhön. Vaikeaa oli erottaa olennaista tietoa epäolennaisesta sekä aiheen rajaaminen. Suurin oppi oli kuitenkin itseensä luottaminen ja omien päätösten tekeminen. Kouluverkosto auttoi myös paljon ja esimerkiksi ryhmän tekemässä WhatsApp-ryhmässä sai paljon vertaistukea. Töiden vuoksi en moineen ohjaustapaamiseen päässyt mutta oppimismateriaalit olivat kultaakin kalliimpia.

Lopuksi toivon, että opinnäytetyöni herättää keskustelua sekä, että pystyn itse valjastamaan opitut asiat käyttöön omalla työuralla. Työni opetti sen, kuinka laaja-aihe on kyseessä ja tähän vaikuttaa vahvasti ihmisten toiminta. Tärkeimmäksi tekijäksi nykyhetkessä ja tulevaisuudessa muodostuu kuitenkin herääminen ongelmaan sekä positiivisen työnantajakuvan merkityksen tunnistaminen. Kun nämä asiat on tajuttu, voidaan siirtyä suunnitteluun sekä konkreettisiin toimiin, joissa lähtökohtana on työntekijän houkuttelu.

## LÄHTEET

Canva. 2023. Viitattu 24.4.2023 <https://www.canva.com/>.

Chhabra, N. & Sharma, S. 2014. Employer branding: a strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis* (2005), 22(1), 48-60. Viitattu 22.3.2023 <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>.

Digimarkkinointi. 2023. 5 asiaa, jotka tulee huomioida digitaalisessa matkailumarkkinoinnissa. SDM. Viitattu 25.2.2023 <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/5-asiaa-jotka-tulee-huomioida-digitaalisessa-matkailumarkkinoinnissa>.

Dolinšek, S., Kulusjärvi, O., Ojala, S. & Tervo-Kankare, K. 2021. Vastuullisen matkailun osaamistarpeet matkailuyrityksissä. *Nordia Tiedonantoja* (1) (2021), 1–52. Viitattu 9.2.2023 <https://nordiatiedonantoja.journal.fi/article/view/107277>.

Ely-keskus. 2018. Matkailudiili markkinavuoropuhelu. Mitä markkina odottaa matkailualan palvelulupaukselta? Viitattu 20.2.2023 [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/30003218/Markkinavuoropuhelu\\_tulokset\\_2018-03-05.pdf/8f7cf11e-6937-48eb-9444-be457c950a3e](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/30003218/Markkinavuoropuhelu_tulokset_2018-03-05.pdf/8f7cf11e-6937-48eb-9444-be457c950a3e).

eoppimispalvelut. 2018. SWOT ja TOWS. Viitattu 25.3.2023 [https://blogi.eoppimispalvelut.fi/tourismabc/files/2018/10/swot\\_ja\\_tows.pdf](https://blogi.eoppimispalvelut.fi/tourismabc/files/2018/10/swot_ja_tows.pdf).

Frye, W., Kang, S., Huh, C. & Lee, M. 2020. What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International journal of hospitality management* Vol. 85, p.102352. Viitattu 23.3.2023 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>.

Gronlund, J. 2013. Basics of Branding: A practical Guide for Managers. Teoksessa Malhotra, N (toim.) *The marketing strategy collection*. USA: Business Expert Press LLC New York.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila K. 2023. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.4.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Hakala, J.T. 2022. Hyvä, parempi, valmis. opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hanu, C., Mensah, P. & Amegbe, H. 2021. Your Future Employer: Employer Branding, Reputation, and Social Media. *African Journal of Intern/Multidisciplinary Studies* Vol.3 (1), 1-8. Viitattu 25.3.2023 <https://doi.org/10.51415/ajims.v3i1.860>.

Helsingin yliopisto. 2023. Why Finland is a great place to live and work. Viitattu 17.2.2023 <https://www.helsinki.fi/en/about-us/careers/why-finland>.

Hänninen, S & Koivumaa, K. 2019. Osaamiseen satsaaminen kannattaa- myös matkailussa. E-oppimispalvelut. Viitattu 9.2.2023 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/matkailunpunainenlanka/2019/10/27/osaamiseen-satsaaminen-kannattaa-myos-matkailussa/>.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (6., uudistettu painos.). Vantaa: Helsingin Kamari Oy.

Jokinen, L., Kianen, M. & Nikkinen, P. 2020. Monimuotoiset työmarkkinat ja verkostot hanke. Lapin luotsi. Viitattu 6.3.2023 <https://lapinluotsi.fi/wp-content/uploads/2020/04/tulevaisuuden-osaajaprofiilitmonimuotoiset-tymarkkinat-ja-verkostot-2020.pdf>.

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus: opas esimiehille. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja D. Muut julkaisut 4/2020. Viitattu 12.2.2023 <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>.

Komppula, R. 2017. Matkailumarkkinointi. Teoksessa J. Edelheim, & H. Ilola (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Lapland University Press. Viitattu 6.3.2023 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen\\_avainka%C3%A4sitteet\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avainka%C3%A4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Koppatz, A & Ruolanto, M. 2017. Matkailun johtaminen. Teoksessa J. Edelheim, & H. Ilola (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Lapland University Press. Viitattu 11.2.2023 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen\\_avainka%C3%A4sitteet\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avainka%C3%A4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Koskimies, J. 2023. Hyvä työnantajakuva syntyy sisältäpäin. Jobly. Viitattu 12.2.2023 <https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonantajille/hyva-tyonantajakuva-syntyy-sisalta-pain>.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä (1.painos.). Helsinki: Sanoma Pro.

Lapin ammattikorkeakoulu. 2023. SantaPark ja Lapin ammattikorkeakoulu yhdessä kehittämään kestävämpiä luksusmatkailun ratkaisuja. Lapin amk. Viitattu 25.3.2023 <https://www.lapinamk.fi/news/SantaPark-ja-Lapin-ammattikorkeakoulu-yhdessa-kehittamaan-kestavampia-luksusmatkailun-ratkaisuja-/29277/28135727-ddcc-47da-b466-aa83891e8cfd>.

Lin, M., Chiang, C. & Wu, K. 2018. How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicant's Customer Orientation. Journal of Hospitality & Tourism Education 30(4), 229-240. Viitattu 22.3.2023 <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1480377>.

Lybrand, S. 2018. What is Employer Branding and How Can It Grow Your Business? LinkedIn. Viitattu 22.2.2023 <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/employer-branding>.



MaRa Ry 2022. Matkailualan yhteiset tavoitteet hallitusohjelmaan. Viitattu 20.2.2023 [https://www.mara.fi/media/uutiset/matkailualan-tavoittet-\\_esite-2023-korjattu-28\\_12\\_2022.pdf](https://www.mara.fi/media/uutiset/matkailualan-tavoittet-_esite-2023-korjattu-28_12_2022.pdf).

Marski, L.2021. Matkailun suuntana kestävä ja turvallinen tulevaisuus. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportit 2021:1. Viitattu 11.2.2023 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162841/TEM\\_2021\\_01\\_t.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162841/TEM_2021_01_t.pdf).

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4.painos.). Helsinki: Sanomapro Oy.

Pohjoinen, S., Kähkönen, S., Tolonen, J. & Ukkonen, R. 2022. Suomen matkailu on pudonnut Ukrainan sodan vuoksi epävarmuuden kuoppaan- Visit Finland: ”Tilanne vaikuttaa todella huolestuttavalta”. Yle. Viitattu 11.3.2023 <https://yle.fi/a/3-12344406>.

Pratoommase, T. 2015. HR What?.....It’s time for HR Marketing! – Part 2: Marketing Mix 4Ps into HR strategy. LinkedIn. Viitattu 11.3.2023 <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase>.

SantaPark Arctic World 2023a. SantaPark Arctic World. Viitattu 17.2.2023 <https://santaparkarcticworld.com/>.

- 2023b. SantaPark. Viitattu 17.2.2023 <https://santapark.fi/>.

- 2023c. Joulukka. Viitattu 17.2.2023 <https://santaclaussecreforest.com/>.

- 2023d. Arctic TreeHouse Hotel. Viitattu 17.2.2023 <https://arctictreehousehotel.com/>.

-2023e. Rakas-ravintola. Viitattu 17.2.2023 <https://rakasrestaurant.com/fi/>.

-2023f. Lapland Luxury. Viitattu 17.2.2023 <https://laplandluxury.com/index.html>.

-2023g. Official Santa Claus of Finland. Viitattu 17.2.2023 <https://www.officialsantaclausoffinland.com/fi/>.

Sumuvuori, J. 2021. Kansainvälisten osaajien houkuttelu etenee vain konkreettisilla toimilla. Ulkoministeriön blogit. Viitattu 17.2.2023 <https://blogit.ulkoministerio.fi/kestavaaulkopoliittikkaa/kansainvalisten-osaajien-houkuttelu-etenee-vain-konkreettisilla-toimilla/>.

Tem.fi. 2020. Talent Boost- toimenpideohjelma. Viitattu 19.3.2023 [https://tem.fi/documents/1410877/7552084/TB\\_toimenpideohjelma\\_syksy2020.pdf/904edd41-eab3-d34a-e921-f00aa6945592/TB\\_toimenpideohjelma\\_syksy2020.pdf?t=1599484600281](https://tem.fi/documents/1410877/7552084/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf/904edd41-eab3-d34a-e921-f00aa6945592/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf?t=1599484600281).

Thomas, N. 2023. Työntekijöiden NPS- Täydellinen opas. Questback. Viitattu 14.3.2023 <https://www.questback.com/fi/opaat/employee-net-promoter-score-ens-mittari-questback/>.

Tietoarkisto. 2023. Aineistohallinnan suunnittelu. Viitattu 16.2.2023  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/aineistohallinnan-suunnittelu/>.

Toivio, T. 2007. Oma brändi haltuun. Taloussanomien. Viitattu 6.3.2023  
<https://www.is.fi/taloussanomien/art-2000001529209.html>.

Tunkkari-Eskelinen, M. 2017. Matkailutyö. Teoksessa J. Edelheim, & H. Ilola (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Lapland University Press. Viitattu 9.2.2023  
[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen\\_avainka%C3%A4sitteet\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avainka%C3%A4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 16.3.2023  
[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Yhdessä enemmän- kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Suomen matkailustrategia 2022–2028 ja toimenpiteet 2022–2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:51. Viitattu 6.3.2023  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164279/TEM\\_2022\\_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164279/TEM_2022_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Tökkäri, V., Iivari, P., Maaninka, T. & Rahkola, M. 2017. Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta hiihtokeskuksissa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 22.2.2023  
<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63133/T%C3%B6kk%C3%A4ri.Virpi%3B%20Iivari.Pekka%3B%20Maaninka.Tanja%20ja%20Rahkola.Mika.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.


Visit Finland. 2022. Valtakunnallinen ja alueellinen matkailutilinpito. Matkailun talous- ja työllisyysvaikutukset 2019–2020. Visit Finland tutkimuksia 8. Helsinki 2022. Viitattu 11.3.2023  
<https://www.visitfinland.fi/48f686/contentassets/242f0f5314604d75b4ed84a5349dc9b3/visit-finland---matkailutilinpito-2019-2020.pdf>.

LIITTEET

Liite 1. Matkailun osaajaprofiili- tulevaisuuden sesonkiosaaja

Liite 2. Ryhmähaastattelun runko

## Liite 1. Matkailun osaajaprofiili- tulevaisuuden sesonkiosaaja



**JOUSTAVA SESONKIOSAAJA**

Tulevaisuuden sesonkiosaaja työskentelee joustavasti useamman eri työnantajan palveluksessa joko samanaikaisesti työtilanteen vaihdeltaessa tai eri vuodenaikoina sesongin mukaan. Hän motivoituu työn vaihtelevuudesta ja useamman eri alan asiantuntijuudesta. Sesonkiosaaja oppii mielellään uutta ja osaa soveltaa osaamistaan eri tilanteisiin. Hän ei myöskään pelkää hyödyntää alansa teknologiaa työtehtävissään. Oman osaamisen myyminen on tulevaisuuden sesonkiosaajalle luontaista, ja se auttaa työn löytämisessä. Sesonkiosaaja on kielitaitoinen ja palvelee mielellään eri kulttuureista tulevia asiakkaita.

**TYÖNANTAJAN TERVEISET**

*Meillä on tarjota työtä tietynä aikana vuodesta, jolloin töitä tehdään. Kokemuksemme mukaan työntekijät, joilla on kaksi tai useampi säännöllinen työnantaja eri sesonkeina, ovat sitoutuneempia työnantajiansa. Ahkera ja työhön tarttuva henkilö pidetään talossa. Yhdistämällä työnantajia, saa luotua itselleen ympärivuotisen työn.*

**TEHTÄVÄN RISUT JA RUUSUT**

+ Kun on monta työnantajaa, pääsee kehittämään osaamistaan usealle eri alalle.  
 · Epävarmuus tulevasta. Sesonkityön voi tähdä mahdollisuutena tai haasteena.

**REKRYTOINTITARVE**

Sesonkikausien aikana työvoimapula on suuri sesonkipainotteisilla aloilla. Tarttuva ja oma-aloitteinen tekijä saa töitä.

## TULEVAISUUDEN SESONKIOSAAJA

OSAAJAPROFIILI

**VAADITTAVA PERUSAMMATTITAITO**

Tulevaisuuden sesonkiosaajalla on hallussa oman alansa perusammattitaito. Hän on halukas jatkuvaan kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Kiinnostus sesonkiluontoiseen työhön innostaa soveltamaan ja laajentamaan ammatillista osaamista.

**SESONKIOSAAJALTA TULEVAISUUDESSA VAADITTAVA OSAAMINEN**

**ITSENSÄ JOHTAMINEN JA OSAAMISEN TUNNISTAMINEN**

*Tulevaisuuden sesonkiosaaja on joustava moniosaaja, joka sopeutuu vaivatta eri työyhteisöihin ja työnteon tapoihin. Hän tuntee vahvasti oman osaamisensa, joka mahdollistaa uuden työn löytymisen ja useamman tehtävän yhdistämisen.*

- Joustavuus työn sesonkiluonteisuudessa: työvuorot ja työtehtävät
- Paineen- ja epävarmuudensietokyky
- Oman osaamisen, vahvuuksien sekä myös kehittämiskohtien tiedostaminen
- Kyky myydä ja markkinoida omaa osaamista
- Tehokas verkostoituminen

**KEHITTÄJÄASENNE JA DIGITAIIDOT**

*Tulevaisuuden sesonkiosaaja pyrkii kehittämään osaamistaan ja löytämään sille aina uusia soveltamisen tapoja ja paikkoja. Digivälineet ovat luonnollinen osa sesonkiosaajan osaamista.*

- Ammattitaidon ylläpito ja oman toiminnan kehittäminen
- Nopea ja motivoitunut uusien asioiden omaksuminen
- Innostuneisuus uusien asioiden kokeiluun
- Kiinnostus eri aloista ja tehtävistä sekä niiden yhdistämisestä
- Digivälineiden hallinta ja uusien välineiden nopea omaksuminen

**TIIMI- JA VUOROVAIKUTUSTAIIDOT**

*Tulevaisuuden sesonkiosaaja toimii tehokkaasti osana eri työyhteisöjään. Häneltä onnistuu sekä itsenäinen että tiimityö. Asiakaskohtaamisissa sesonkiosaaja on läsnä ja kärsivällinen ajoittaisesta kiireestä huolimatta.*

- Kyky itsenäiseen sekä tiimityöhön
- Asiakkaan kohtaamisen ja kuuntelemisen taito

**MONIKULTTUURISUUSOSAAMINEN JA KIELITAITO**

*Tulevaisuuden sesonkiosaaja tuntee eri kulttuurien erityispiirteet ja osaa toimia niiden mukaan. Hän hallitsee englannin kielen ja muiden kielten perusteita.*

- Erilaisten kulttuurien tuntemus, kuten tavat, arvot ja uskonto
- Englannin kielen taito osana jokapäiväistä työtä
- Muiden kielten osaaminen katsotaan eduksi

## Liite 2 1(5). Ryhmähaastattelun runko

Ryhmähaastattelu/Group interview

Santapark Arctic World 2023 (Santapark Oy)

- Toimiala/Industry: Hotelli- ja ravintola, elämys, ohjelmapalvelut/Hospitality, Experience and Adventure Services
- Liikevaihto/Sales: 6054 000 (v.2022)
- Henkilöstö/Staff:37 (v.2022)
- Osallistujat/Participants: 5 team leaders
- Haastattelijat/Interviewer: Mari Pulkkanen/Lapland University of Applied Sciences
- Ajankohta/Date: 3.4.2023
- Haastattelun kesto/ Duration:15:00-16:30, 1 h 30 minutes

## Liite 2 2(5). Ryhmähaastattelun runko

Teema 1/Theme 1-  
Uuden työntekijän  
houkuttelu, tempting  
new employee

- Lämmittelykysymys, warm up question: Mikä sai sinut valitsemaan nykyisen työpaikkasi? What made you to choose your current workplace?
- Mitkä asiat kiinnostavat uudessa työpaikassa? What are the things that attract in the new job ?
- Mitkä ovat tämän organisaation vahvuudet houkuttelevassa työpaikassa ? What are the strengths in this organization's attractiveness?



Kuva 1:/Picture 1: solutionist999 ([Team of 8 white 3d people | Openverse](#)) CC BY –NC 2.0

### Liite 2 3(5). Ryhmähaastattelun runko

Teema 2/Theme 2-  
Työnantajakuva  
käsitteenä, what is  
employer branding ?

---

- Mitä työnantajakuva merkitsee sinulle? What employer branding means to you ?
- Mitä asioita tähän sisältyy ? What is included in this ?



Kuva 2:/Picture 2: solutionist999 ([7338843 m | Openverse](#)) CC BY-NC 2.0

### Liite 2 4(5). Ryhmähaastattelun runko

Teema 3/Theme 3-Positiivinen  
työnantajakuva  
organisaatiossa, Positive  
employer branding in the  
organization

---

- Miten koet positiivisen työnantajakuvan näkyvyyden yrityksessä tällä hetkellä ? How do you see positive employer branding currently in the organization ?
- Miten positiivista työnantajakuva voisi kehittää yrityksessä ? How you think that organization could develop positive employer branding ?



Kuva 3:/Picture 3: solutionist999 ([3d white man with brain and heart. Choice concept. | Openverse](#)) CC BY-NC 2.0

## Liite 2 5(5). Ryhmähaastattelun runko



Teema 4/Theme 4-  
Tiiminvetäjän vastuu ja mahdollisuudet  
työnantajakuvan kehittämisessä, team leader  
responsibilities and chances in developing employer  
branding

- 
- Miten voit pitää yllä ja kehittää positiivista työnantajakuvaa omalta osaltasi arjessa? How you could maintain and develop positive employer branding on a daily basis?
  - Onko sinulla resursseja tähän ? Do you have resources for this ?

Kuva 4:/Picture 4: solutionist999 ([3d people working together to place word plan | Openverse](#)) CC BY-NC 2.0