



Grant Thornton Finland Oy:n työnantajamielikuvan kehittäminen

Erika Kuoppa ja Lisa Usai

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Grant Thornton Finland Oy:n työnantajamielikuvan kehittäminen

Erika Kuoppa ja Lisa Usai
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2018

Erika Kuoppa ja Lisa Usai

Grant Thornton Finland Oy:n työnantajamielikuvan kehittäminen

Vuosi	2018	Sivumäärä	83
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Grant Thornton Finland Oy, joka kuuluu maailman johtaviin tilintarkastus-, yritysjärjestely-, vero- sekä muita asiantuntijapalveluita tarjoaviin organisaatioihin. Tavoitteena oli selvittää alan korkeakouluopiskelijoiden arvomaailmaa työhaakuun liittyen, tutkia keinoja kasvattaa yrityksen tunnettuutta työnantajana sekä kehittää kiinnostava työnantajamalli, joka sisältää konkreettisia toimenpidesuosituksia.

Tutkimusongelma koostui yrityksen tunnettuudesta, työnantajamielikuvasta, kilpailusta alan ammattilaisista sekä keskeisimmistä vaikuttajista kohderyhmän tavoittamisen ja arvojen taustalla.

Tutkimuksessa tarkasteltiin työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyviä markkinoinnin käsitteitä, työnantajamielikuvan kehittämistä, yrityksen strategista johtamista, rekrytoinnin keinoja liittyen työnantajamielikuvan kehittämiseen sekä milleniaaleja tulevaisuuden työnhakijoina.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin tutkimusaineistotriangulaationa, jossa tietoa koottiin kyselytutkimuksena kolmelta eri kohderyhmältä.

Tutkimustuloksista selvisi, että Grant Thorntonin työnantajalupaus vastaa pitkälti henkilöstön kokemusta. Poikkeamia ilmeni yrityksen ulkoisissa ominaisuuksissa sekä uudistumiskyvyssä. Alan korkeakouluopiskelijat tunsivat yrityksen brändin ja palvelut heikosti, mutta piti toimialaa positiivisena.

Johtopäätöksinä voitiin todeta, että oppilaitosyhteistyötä kannattaa kehittää alan korkeakouluopiskelijoiden tavoittamiseksi. Digitaalisuus vaikuttaa perinteiseen tilintarkastus alaan ja yritykseltä odotetaan digitaalisten palveluiden kehittämistä sekä läsnäoloa sosiaalisen median kanavissa. Kehittämisehdotukseksi muodostui työnantajamalli, jossa korostetaan työnantajalupauksesta viestimistä oikein valituissa medioissa sekä yrityksen vision, arvojen ja strategisten tavoitteiden peilaamista rekrytointiviestintään.

Asiasanat: työnantajamielikuva, työnantajalupaus, henkilöstöhallinto, strateginen johtaminen

Erika Kuoppa ja Lisa Usai

Developing an employer brand for Grant Thornton Finland Oy

Year	2018	Pages	83
------	------	-------	----

The thesis was carried out in collaboration Grant Thornton Finland Oy. The purpose was to find out the employer values of university students, explore ways to increase the company's reputation as an employer and to create an interesting employer model.

The research problem consisted of the company's reputation, the employee value proposition (EVP), the competition of professionals in the industry as well the main influences behind the target audience.

In the research the focus was on marketing of the employer brand, the EVP, the strategic management, recruitment and millennials as prospective job seekers.

The thesis work was done as a research triangulation, where data was collected as a survey by three different target groups. The results showed that Grant Thornton's EVP largely corresponds to the experience of the staff. There were differences between the company's external properties and the ability to regenerate. The university students recognized poorly the company's brand and services but considered the branch positive.

In conclusion it was found that cooperation with educational institutions should be developed. Digitizing affects traditional auditing, and the company is expected to develop digital tools and presence in social media channels. The employer model should be built by emphasizing the company's communication EVP in well-chosen channels.

Keywords: employer brand, employee value proposition, human resources, strategic leadership

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet	8
2	Työnantajamielikuva.....	9
2.1	Maine	9
2.2	Mielikuvat	10
2.3	Yrityskuva ja imago.....	11
2.4	Brändi	12
3	Työnantajamielikuvan kehittäminen.....	13
3.1	Johdon rooli työnantajamielikuvan kehitystyössä.....	13
3.2	Työnantajamielikuva strategisena työkaluna	14
3.2.1	Työnantajabrändin positioiminen markkinoilla	15
3.2.2	Työnantajamielikuvan hallinta	16
3.3	Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi	17
4	Rekrytointi.....	20
4.1	Rekrytointi kanavat.....	20
4.2	Hakumenetelmät.....	22
4.3	Sosiaalisen median vaikutus rekrytinnissa	24
4.4	Milleniaalit rekrytinnin kohderyhmänä	26
5	Työnantajamielikuvan kehittämisen tutkimus	27
5.1	Aineiston keruu.....	28
5.2	Analyysit.....	30
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	30
6	Tutkimustulosten purkaminen	31
6.1	Tapaustutkimus	31
6.2	Opiskelijatutkimus	33
6.2.1	Rekrytointi ja työnhaku	35
6.2.2	Työnantajamielikuva	39
6.2.3	Tilintarkastus, asiantuntija- ja konsultointipalvelut.....	42
6.2.4	Grant Thorntonin nykytilanne	44
6.3	Henkilöstötutkimus	46
6.4	Benchmarking-analyysi.....	47
6.4.1	Ernst & Young (EY).....	48
6.4.2	Fondia	51
6.4.3	Osuuspankki (OP).....	53
6.5	SWOT-analyysi	55

7	Tutkimustulosten analysointi, kiinnostava työnantajamalli ja johtopäätökset	57
7.1	Tutkimustulosten analysointi	57
7.2	Kiinnostava työnantajamalli	59
7.3	Johtopäätökset	61

1 Johdanto

KONEen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta on todennut, ettei henkilöstön tärkeyttä voi koskaan korostaa liikaa. Alahuhdan mukaan strategista johtamista tarkastellaan usein liian kapeasti, kun pohditaan sitä, kuinka erottaudutaan kilpailijoista ja miten strategiaa käytännössä toteutetaan. Harvoin ymmärretään rakentaa pitkän tähtäimen perusta, jonka ytimessä on henkilöstö ja sen kehittäminen sekä henkilöstötarpeiden määrittäminen. (Alahuhta 2015, 19.) Tässä opinnäytetyössä paneudutaan tulevaisuuden asiantuntijoihin, jotka ovat korkeakouluopiskelijoita, joiden pääaine on laskentatoimi, rahoitus ja tai taloushallinto. Tutkimuksessa tutustutaan valitun segmentin arvomaailmaan, työnantajamielikuvien vaikutukseen sekä kansiin, joista heidät voi markkinoinnin keinoin tavoittaa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaiset seikat heille ovat työnhakua ajatellen tärkeitä. Mielestämme tuloksetta rekrytointiprosessilla sekä kiinnostavalla työnantajamielikuvalla rakennetaan samalla yrityksen mainetta ja imagoa, jotka ovat tärkeitä tekijöitä liiketoiminnan kasvulle sekä kyvylle reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön, joka lienee yksi yrityksen kilpailukyvyyn kivijaloista.

Opinnäytetyömme toimeksiantaja on Grant Thornton Finland Oy, joka on keskisuuri yritys ja kuuluu maailman johtaviin tilintarkastus-, yritysjärjestely-, vero- sekä muita asiantuntijapalveluita tarjoaviin organisaatioihin. Yrityksellä on toimintaa 130 maassa. (Hiekkanen, 2018.)

Grant Thorntonin tarve kehittää työnantajamielikuvaa sekä aktivoitua eri medioissa, joissa toimialan opiskelijat ovat tavoitettavissa, on ajankohtainen ja tarpeellinen kehittämishanke. Grant Thornton haluaa rakentaa rekrytointinsa kestäväälle pohjalle ja kasvattaa tätä kautta työnantajamielikuvaa, sekä välillisesti yrityksen mainetta ja brändiä Suomessa. Yritys haluaa esiintyä kiinnostavana ja haluttuna työnantajana alan opiskelijoille. Aikaisempaa oppilaitosyhteistyötä tai aktiivista etupainotteista rekrytointia yritys ei ole juurikaan tehnyt, ja kilpailu ammattilaisista on tiivistä alan suurimpien toimijoiden kesken. Haasteena on, että Suomessa yritys ei ole kovin tunnettu, verrattuna täällä toimiviin isompiin kilpailijoihin. Osittain tämän takia alan opiskelijoita on hankalampi tavoittaa. Lisäksi keskisuuren yrityksen rajalliset resurssit rajoittavat markkinointia sekä säännöllisiä yhteistyöprojekteja oppilaitosten ja yrityksen välillä.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitetta lähestytään seuraavien tutkimusongelmien avulla: Mikä on Grant Thorntonin nykyinen työnantajalupaus? Millaisia asioita opiskelijat työnantajassa arvostavat? Mistä opiskelijoiden arvomaailma koostuu? Miten Grant Thornton voi erottautua kilpailijoistaan? Näiden kehittämistarpeiden pohjalta tavoitteena oli laatia konkreettisia toimenpidesuosituksia, joiden avulla Grant Thornton voisi tavoittaa valitun segmentin esiintyksen heille

kiinnostavana työnantajana sekä tätä kautta kasvattaa tunnettuutta työnantajana. Lisäksi tavoitteena oli erottua kilpailijoista Grant Thorntonin vahvuuksia hyödyntäen. Tämän prosessin pohjalta tehtiin triangulaatio-tutkimus, jossa tutkimusaineistoa kerättiin useammasta kohderyhmästä. Triangulaatiossa tutkittiin tapaustutkimuksen avulla työnantajatilaisuuteen saapuneita opiskelijoita, kyselytutkimuksella tutkittiin satunnaisia alan opiskelijoita, sekä toisella kyselytutkimuksella henkilöstöä. Pyrkimyksenä oli ymmärtää kohderyhmää tarkemmin sekä selvittää Grant Thorntonin olemassa olevia vahvuuksia työnantajana. Benchmarking-menettelmällä analysoitiin Grant Thorntonin kilpailijoita, tarkasteltiin alan toimijoita ja heidän toimintatapojaan sekä pohdittiin, miten Grant Thornton voisi erottua kilpailijoista. SWOT-analyysimenetelmää hyödyntäen koottiin yhteen Grant Thorntonin vahvuudet, heikkoudet, uhat, sekä mahdollisuudet. Yhdessä SWOT-analyysin, benchmarking-tulosten sekä tutkimustulosten pohjalta luotiin kiinnostava työnantajamalli, jota Grant Thornton voi hyödyntää toiminnassaan. Tähän liittyvien toimenpidesuosituksen arviointi sekä näiden vieminen mahdolliseen käytäntöön tapahtuu tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyy olennaisesti markkinointi, rekrytointi, sekä näiden kautta strateginen johtaminen ja tähän liittyvä ymmärrys työnantajamielikuvan vaikutuksesta yrityksen menestykseen pitkällä aikajänteellä. Opinnäytetyön rakenne mukailee näitä teemoja, joista ensiksi avataan työnantajamielikuvaan liittyviä markkinoinnin käsitteitä - maine, mielikuvat, imago ja brändi - sekä linkitetään nämä käsitteet aiheeseen peilaamalla niitä työnantajamielikuvan näkökulmasta. Toiseksi käsitellään työnantajamielikuvaa sekä selvitetään, miten hyvää ja kestävää työnantajamielikuvaa voidaan rakentaa. Kolmanneksi tutkitaan työnantajamielikuvan merkitystä rekrytoinnin näkökulmasta. Tähän liittyen selvitetään sosiaalisen median kanavia ja niiden vaikutusta rekrytointiin sekä työnantajamielikuvan kehittämiseen. Tämän osan lopuksi nidotaan aihealueet yhteen tutkimalla sosiaalisen median keinoja työnantajamielikuvan rakentamisessa, joista opinnäytetyön toimeksiantajayritys on erityisesti kiinnostunut. Lisäksi tässä osiossa selvitetään tulevaisuuden työhakijoille, milleniaaneille, tärkeitä asioita koskien työnantajaa sekä työnhakua. Analyyseistä hyödynnämme benchmarking -menetelmää, jolla kartoitetaan hyviä käytännön esimerkkejä yritysmaailmasta. Benchmarking-analyysin tulokset kootaan yhteen SWOT-analyysin avulla. Neljänneksi avataan kyselytutkimuksen teoria, menetelmät ja tulokset. Lopuksi teoria nidotaan yhteen tulosten kanssa ja luodaan näiden pohjalta kiinnostavan työnantajan malli, jota Grant Thornton voi hyödyntää toiminnassaan.

2 Työnantajamielikuva

Employer branding eli työnantajamielikuvan kehittäminen on suhteellisen uusi käsite, joka nousi esille ensimmäisiä kertoja 1990-luvulla. Ensimmäinen kansainvälinen aiheesta kirjoitettu kirja on vuodelta 2005, Simon Barrowin ja Richard Mosleyn *The Employer Brand - Bringing the best of brand management to people at work*. Ennen kirjan julkaisua kirjoittajat olivat työskennelleet brändin kehittämiseen liittyvissä markkinointitehtävissä. Työnantajamielikuvaa, eli työnantajabrändiä tarkastellaan usein kutakuinkin samaa tarkoittavilla työnantajamaineen ja työnantajaimagon käsitteillä (Vuorinen 2013, 189).

Yrityksen menestystekijöiksi määritellään erilaisia kilpailutekijöitä. Näihin lukeutuu yrityskuva, yrityksen maine ja brändi, eli niin sanotut aineettomat pääomat ja mielikuvitukselliset ominaisuudet. Yritykset hyödyntävät näitä erottuakseen kilpailijoistaan, tavoittaakseen suotuisamman toimintaympäristön, uskollisia asiakkaita sekä vetääkseen puoleensa ammattitaitoista henkilöstöä. Yrityskuva, maine ja brändi muodostavat yritykselle pinnan, joka kommunikoi ympäristön kanssa. (Pitkänen 2001, 7-8.)

2.1 Maine

Von Herten (2006, 15) kuvaa mainetta tekoina ja sen seurauksina: "Se on tekoja ja niistä syntynyt mielikuva ja tietoisuus yrityksestä ja sen brändistä." Yrityksen taloudesta 70-80 prosenttia muodostuu vaikeasti arvioitavista aineettomista hyödykkeistä, kuten brändipääomasta, henkisestä pääomasta ja liikearvosta, jonka vuoksi yritys on hyvin haavoittuvainen kaikelle, joka voi vahingoittaa yrityksen mainetta. (Eccles, Newquist & Schatz 2007.)

Pitkäsen (2001, 17) mukaan maineeseen kuuluu kaksi asiaa: Ihmiset tuntevat yrityksen nimeltä ja maineeltaan, ja toisaalta maine on yrityksestä kerrottujen tarinoiden summa. Yrityksen yleismaine muodostuu sen maineesta eri sidosryhmien keskuudessa tietyissä luokissa, joihin lukeutuu tuotteiden laatu, yrityksen johtaminen, suhde työntekijöihin, asiakaspalvelu, henkinen pääoma, taloudelliset saavutukset sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuu. Maine eroaa yrityksen todellisesta luonteesta, joka voi olla parempi tai huonompi maineeseen nähden. (Eccles ym. 2007.) Maineen osatekijöitä määrittää yrityksen menneisyys, nykyisyys ja odotukset tulevastakin. Yritys luo puheillaan ja teoillaan odotuksia, joiden täyttymistä arvioidaan ja seurataan eri sidosryhmissä - nämä luodut odotukset täytyy pystyä lunastamaan. Hyvä maine on yritykselle hyvä lähtökohta, sillä hyvän maineen vaikutus näkyy konkreettisesti työnantajamaineessa: positiivisen maineen omaaviin yrityksiin hakeudutaan töihin ja hyvä maine motivoi. (Aula & Heinonen 2011, 14-15, 22-23.)

Henkilöstö, yrityskulttuuri ja yrityksen henki ovat maineen keskiössä. Henkilöstön tulisi olla aidosti kiinnostunut yrityksen tavoitteista, joten on tärkeää, että henkilöstölle viestitään syy

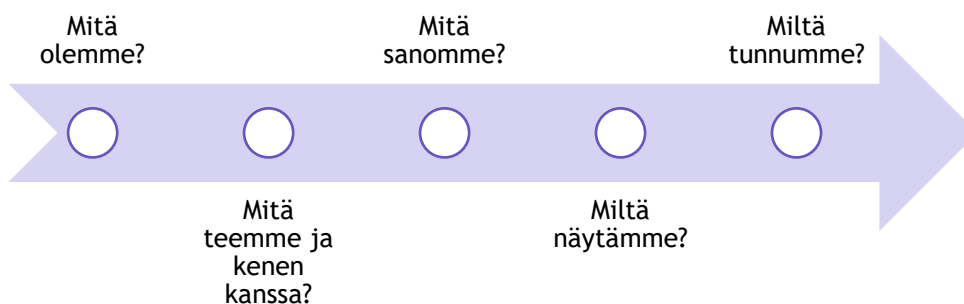
siihen, miksi jotakin tehdään tietyllä tavalla. Myös tapa, millä henkilöstö puhuu yrityksestä vapaa-ajalla, on merkityksellinen yrityksen maineelle. Toinen tärkeä sidosryhmä yrityksen maineen rakentumiselle ovat yhteistyökumppanit. Se mielikuva, mikä yhteistyökumppanista on, vaikuttaa myös yrityksen maineeseen. Yhteistyökumppania valittaessa tulisi kiinnittää huomiota molempien arvomaailmojen yhteensopivuuteen toimintatavoissa. (Pitkänen 2001, 127-131, 145.)

Henkilöstöasiantuntijat arvostavat yrityksen hyvää mainetta korkealle, sillä se madaltaa hyvien työntekijöiden kynnystä hakea avointa työpaikkaa yrityksessä, auttaa työnhakijoita hyväksymään työtarjouksia, ja sitouttaa työntekijöitä pysymään yrityksessä hyvinä sekä huonoina aikoina. Maailmanlaajuisesti jo tiedetään, että hyvä maine ja hyvä henkilöstöhallinto vaikuttavat merkittävästi asiakkaan positiiviseen ostokäyttäytymiseen yrityksen tuotteissa ja palveluissa. (Martin & Hetrick 2006, 12-13.)

2.2 Mielikuvat

Yrityksen herättämistä mielikuvista käytetään usein sekaisin aineettomia termejä, kuten imago, maine, yrityskuva, profiili, brändi tai yrityksen ilme. Teoriatasolla termeillä voi olla hienoja eroja, mutta arkikielessä niitä käytetään synonyymeina toisilleen. Yrityksen menestys pohjautuu usein sille, mikä mielikuva siihen liittyvillä sidosryhmillä on ja millaisia tarinoita siitä kerrotaan. Yrityksen luotettavuudesta välittyvä mielikuva on yleensä sidosryhmille tärkein. Luottamus täytyy ansaita ja se vaatii aikaa, mutta yritys voi edesauttaa asiaa ilmaiseksi omat arvonsa ja noudattamalla niitä toiminnassaan. (Pitkänen 2001, 8, 15, 126, 168.) Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa se, mikä mielikuva hänellä on yrityksestä. Mielikuvaa synnytetään tarinoilla, jotka eivät pelkästään kerro asioiden nykytilaa vaan myös sen, miten tulisi tehdä ja käyttäytyä. (Aula & Heinonen 2011, 5.)

Mitchellin (1999) mukaan (Pitkänen 2001, 89-91.) yritysmielikuvan kehittämisen ja erottautumisen perustana toimii yrityksen identiteetti. Yrityksen on tiedettävä mistä se koostuu ja mitä se haluaa: tällä luodaan yritysidentiteettiä, joka rakentuu yrityksen toimintatavoista, ajattelutavasta ja johon yleensä liitetään myös yrityksen arvot. Yritys voi kehittää omaa mielikuvaansa teoriatasolla (Kuvio 1), pohtimalla mitä se on, mitä se tekee ja kenen kanssa se toimii, minkälaisen viestin se välittää, sekä miltä se näyttää ja tuntuu.



Kuvio 1: Yritysmielikuvan kehittämiskysymykset (Pitkänen 2001, 91).

Yritys voi kehittää mainettaan, yrityskuvaansa ja brändiään, mutta vastaanottaja muodostaa näistä oman mielikuvan. Mielikuvaa on kuitenkin helpompaa luoda yrityksestä, tuotteista sekä sen tarjoamista palveluista, mikäli se korreloi todellisuuden kanssa: esimerkiksi mielikuvan luominen laadukkaasta palvelusta tulisi olla totuudenmukainen ja linjassa tuotteen oikean laadun kanssa. (Pitkänen 2001, 85.)

2.3 Yrityskuva ja imago

Pitkänen (2001, 15-16, 89, 96.) määrittelee yrityskuvan yksilön tai yhteisön mielikuvaksi, joka vastaa heidän käsitystään yrityksestä. Nämä mielikuvat koostuvat kokemuksista, tosiasioista, käsityksistä, suhtautumisesta, päätelmistä ja tunteista. Yrityskuvalla voidaan tarkoittaa myös tietoista mielikuvaa, jonka yritys haluaa näyttää itsestään kohderyhmälle. Hyvää yrityskuvaa luodaan hyvällä viestinnällä ja oikeanlaisella toiminnalla. Yrityksen imagolla tarkoitetaan likimain samaa asiaa kuin yrityskuvalla, kun taas imagoon liitetään useammin yrityksen kosmeettiset ominaisuudet, kuten logot ja mainoskampanjat. Imagoa voidaan rakentaa yrityksen identiteetin ja yrityskulttuurin myötä.

Salli ja Takatalo (2014, 41) ovat todenneet, että kilpailu hyvistä työntekijöistä kiihtyy, ja yksi parhaista pitkän aikavälin taktiikoista vastata kiristyneeseen kilpailuun on rakentaa hyvä työnantajaimago. Työnantajaimago on erotteleva kilpailutekijä rekrytointimarkkinoilla ja sitä on vaikea kopioida, ainakaan lyhyellä aikajänteellä (Salli & Takatalo 2014, 41).

Pitkäsen mukaan (2001, 102-104.) erottuvan yrityskuvan kehittämisessä korostuu muotoilun merkitys, joka hallitsee imagon rakentamiseen liitettyjen toimintatapojen ja periaatteiden kokonaisuutta. Muotoilujohtamisen tavoitteena on johtaa yrityksen ulkoisia ominaisuuksia, kuten käyttäytymistä ja visuaalista ulostuloa, sekä vaikuttaa tuotteiden ja viestinnän myötä

yrittäjän profiiliin muodostumiseen. Yrittäjän liiketoimintaa tukevien ominaisuuksien visualisointi on perusperiaate kilpailussa pärjäämisessä, etenkin kansainvälisillä markkinoilla. Vahvan yrittäjäkuvan tärkeys ilmenee kyvyssä luoda ja ylläpitää sopivaa asemaa tietyillä toimintalueilla.

2.4 Brändi

Brändi on erottautumistekijä. Sana tulee englanninkielisestä sanasta brand, jolla on alun perin viitattu karjatiloihin käytettyyn polttomerkitsemiseen, jolla karja erotettiin toisistaan. Brändin kuvaillaan myös muodostuvan eri sidosryhmien tekemistä negatiivisista ja positiivisista havainnoista tuotteen, henkilökunnan, jakelukanavien ja viestinnän saralta. Keskeistä brändille on tunnettuus suunnatussa kohderyhmässä ja erottautuminen kilpailijoistaan. (Pitkänen 2001, 25.) ICOM Nordicin teettämän kyselytutkimuksen mukaan pohjoismaiset yritykset haluavat ennen kaikkea luoda brändistrategiallaan tietynlaista yrittäjäkuvaa (Von Hertzen 2006, 111).

Kovassa kilpailussa vahvat brändit pärjäävät. Brändi viestii asiakkaalle yrityksen arvosta. Arvon tuottaminen asiakkaalle on jokaisen kestävä brändin perusta. Arvo on emotionaalisen ja rationaalisen hyödyn välittäminen tuotteella tai palvelulla, joka erottuu kilpailijoista. (Uusitalo 2014, 16, 21-22.)



Kuvio 2: Arvon määrytyminen asiakkaalle (Uusitalo, 2014, 16).

Brändi rakentuu ydinidean ympärille ja sen tarkoitus on suunnan ja määrän osoittaminen yrityksen toiminnalle. Oleellista brändin rakentamisessa on miettiä, miten se vahvistaa asiakkaiden kokemusta yrityksen palveluista tai tuotteiden tuomasta lisäarvosta. Brändin logo ja

ulkoasu ovat vain työkaluja yrityksen tunnistettavaan esiintymiseen, kun taas brändikuvan rakentamisen taustalla on periaate, jolla halutaan brändin tukevan yrityksen liiketoimintaa. (Uusitalo 2014, 25-30, 35.)

Brändin rakentumisessa henkilöstön merkitys korostuu etenkin asiantuntijapalveluyrityksissä, joissa tuotteen sijaan myydään henkilöstön ammattitaitoa, kokemusta ja innovatiivista ajattelutapaa. Yritysbrändin rakentumisessa yhtenä tärkeimpänä tekijänä vaikuttaa yrityksen ylin johto ja sen esiintyminen julkisesti. Brändiviestin viejiä ovat myös yrityksestä pois lähteneet työntekijät. Asiakkaiden ja henkilöstön lisäksi myös tulevalle henkilökunnalle on tärkeää, miten työntekijöitä kohdellaan - näin ollen yritysbrändillä on tärkeä rooli rekrytointiprosessissa. (Von Hertzen 2006, 46, 48-49.) Von Hertzenin (2006, 49.) mukaan hakuprosessissa tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota työnhakijan ja yrityksen arvojen yhteensopivuuteen kuin ammatillisten vaatimusten täyttämiseen.

3 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Työnantajamielikuvan kehittämisen tarkoituksena on tehostaa rekrytointia sekä motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Samalla tämä on työnantajan markkinointia, jossa potentiaalinen asiakas on työntekijä ja myytävä tuote on yritys itse. Usein kuluttajabrändi ja työnantajabrändi muistuttavat toisiaan, sillä työnantajabrändillä luodaan mielikuva siitä, millaiselle yritykselle töitä tehdään. (Vuorinen 2013, 190.)

LinkedIn Global Recruiting Trends 2017 -raportissa, johon vastasi lähes 4000 yrityksen henkilöstöhankinnan vastaavaa 35:stä maasta, yli 80 prosenttia vastanneista sanoi, että lahjakkuuksien rekrytointi on heidän ykkösprioriteettinsa ja työnantajamielikuvalla on merkittävä vaikutus heidän rekrytointiensa onnistumiseen. Lisäksi 53 prosenttia vastaajista budjetoisi mielellään lisää euroja työnantajakuvaan kehittämiseen. Menestyksen mittaamisessa puolestaan keskitytään siihen, kuinka kauan uusi henkilö pysyy yrityksessä. Työnhakijat puolestaan paljastivat, että yritys voi herättää mielenkiinnon, mikäli se viestii urakehityksestä, yrityskulttuurista sekä haasteista. (LinkedIn 2017.)

3.1 Johdon rooli työnantajamielikuvan kehitystyössä

Pääomasijoituksissa, kuten tehdas- tai konehankinnoissa, lupa investoinneille täytyy saada yrityksen johdolta. Työnantajabrändin vahvistamisessa tarvitaan enemmän kuin investointilupa, sillä se vaatii yrityksen johdolta johtajuutta sekä sitoutumista hankkeeseen. Lisäksi johdolla tulee olla rohkeutta rakentaa uutta brändihanketta työnantajamielikuvan kehittämiseksi, sillä uudenlainen markkinointiajattelu voi aiheuttaa myös vastustusta, kun totuttuja kaavoja muutetaan. (Barrow & Mosley 2006, 45.)

Alahuhta muistuttaa (2015, 30), että ”yritys ei ole koskaan valmis”. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten yritystoiminnanakin on uudistuttava, ja on tärkeää pystyä parantamaan omaa yritystoimintaa. Tämä on itsestään selvää, kun muistaa katsoa yrityksen palveluita ja toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen kilpailukyvyn perusta ja sen aktiivinen kehittäminen auttaa yritystä pärjäämään haastavissakin markkinatilanteissa. Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet ohjaavat niin johdon kuin henkilöstön tasolla yrityksen toimintaa. Tällöin henkilöstön on helppo kulkea yrityksen rinnalla luottavaisesti ja johdonmukaisesti eteenpäin. (Alahuhta 2015, 121-122.)

Viitalan mukaan (2013, 48) henkilöstön rooli painottuu strategisessa suunnittelussa eri tavoilla, riippuen siitä millaisessa liiketoiminnassa yritys on mukana. Asiantuntijaorganisaatioissa yrityksen liikeidea sulautuu henkilöstöideaan. Henkilöstöideassa on hahmoteltu tavoite siitä, millaiset työntekijät sopivat yritykseen, mitä työntekijöiltä vaaditaan, miten heitä kehitetään ja palkitaan, sekä miten heitä motivoidaan. Viitalan mukaan henkilöstöidea liittyy saumattomasti liikeideaan, sillä yrityksen liiketoiminnan menestys markkinoilla on usein täysin kiinnisen toteuttajista. Mitä pienempi yritys on, sitä suurempi merkitys oikealla henkilöstöllä on. Tämä liittyy strategia-ajatteluun, jossa uskotaan, että strategiaa voidaan suunnitella ja toteuttaa muuttuvassa ympäristössä. Kuten Alahuhta edellä mainitsee, myös Viitala toteaa, että jonkinlainen tahtotila on välttämätön, jotta yritys menestyy markkinoilla eikä ajelehti päämäärättä muutoksessa. (Viitala 2013, 49.)

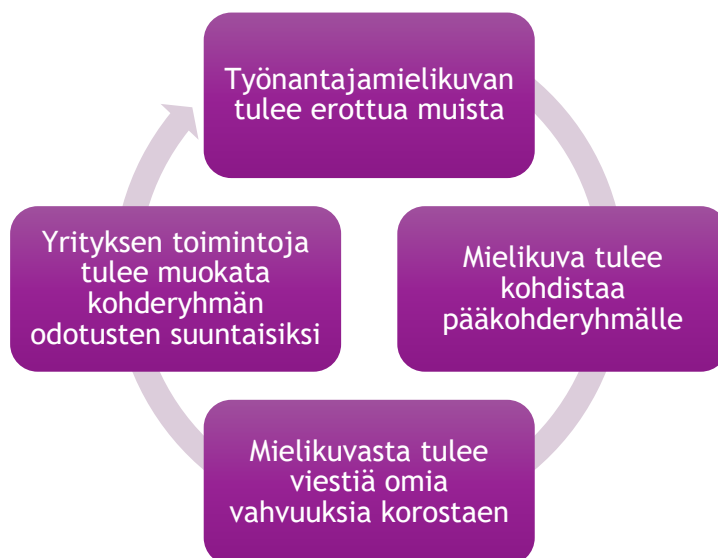
Barrow & Mosley (2006, 53) kiteyttävät kirjassaan lyhyesti, että työnantajamielikuvankehittäjien tulee saada johto aktiivisesti mukaan hankkeeseen. Todellista työnantajamielikuvaa ei voi rakentaa ilman johdon sitoumusta.

3.2 Työnantajamielikuva strategisena työkaluna

Kauhasen (2012, 18) mukaan strategia-sana- sekä -ajattelu ovat tuhansia vuosia vanhoja, ja sanojen juuret juontavat sodankäyntiin, jossa strategia tarkoitti oppia sekä taitoa sodan johtamisesta ja voittamisesta. Strategisen johtamisen liiketoiminnalliset alkuvaiheet sijoittuvat 1960-luvun alkupuolelle, jolloin kansainvälisten yritysten kilpailu kiristyi. Liiketoiminnassa strategia tarkoittaa pidemmän aikavälin toimintasuunnitelmaa, johon liittyy myös henkilöstövoimavarat. Henkilöstöstrategia pyritään rakentamaan niin, että syntyisi kestävä ja ainutlaatuinen kilpailuasema. (Kauhanen 2012, 18-22.)

Nykyään työnantajamielikuvan kehittäminen on saanut jalansijaa strategisen johtamisen yhteydessä, kun on huomattu, että yrityksen arvo riippuu yhä enemmän sen henkilöstöstä. Rekrytointi on tästä syystä yksi yrityksen merkittävimmistä investoinneista. Työnantajamielikuvan rakentamisen tarkoituksena on tukea yrityksen strategiaa, tätä parhaiten tukevan henkilöstön

voimin. Tämä koostuu tekijöistä, joita on hahmoteltu seuraavassa kuviossa Tero Vuorisen mukaan. (2013, 189-190.)



Kuvio 3: Työnantajamielikuvan rakentaminen tukemaan yrityksen strategiaa (Vrt. Vuorinen 2013, 190.)

Työnantajamielikuvan tulee vastata todellisuutta. Työnantajabrändin kohdalla ero mielikuvan ja todellisuuden välillä paljastuu varmasti, sillä työntekijät havainnoivat työnantajaa jatkuvasti. Työnantajamielikuvan kehittäminen on sidoksissa siihen, kuinka päteviä ja sitoutuneita työntekijöitä yrityksessä tulevaisuudessa työskentelee. (Vuorinen 2013, 190.)

3.2.1 Työnantajabrändin positioiminen markkinoilla

Kuluttajamarkkinoinnissa lähdetään usein liikkeelle pohtimalla, kuka on meidän asiakkaamme, mitä asiakkaamme arvostavat, ja millaisin keinoin voimme erottua kilpailijoista. Työnantajamielikuvan markkinoinnissa edellä mainitut teemat toistuvat hieman erilaisessa muodossa: minkälaista osaamista tarvitsemme, mitkä asiat osaajia motivoivat ja miten voimme erottua muista työnantajista. Työnantajamielikuvan markkinointi vaikuttaa sisäisesti nykyisten työntekijöiden motivaatioon, haluun sitoutua yritykseen sekä työsuhteen pituuteen. Henkilöstön työpanokseen vaikuttaa suuresti kokemus siitä, kenelle työtä tehdään. (Vuorinen 2013, 190.)

Martin ja Hetrick (2006, 29) mukaan moni yritys naamioituu erilaisten henkilöstöhallinnon käsitteiden, kuten korkean sitoutumisen kulttuurin tai korkean suorituskyvyn työyhteisön, alle. Heidän mukaansa hyvä lähtökohta purkaa näitä käsitteitä on vertailla omaa toimintaa alan parhaiden toimijoiden kesken, poimia näistä omaan yritykseen parhaiten sopivat käytännöt ja keskittyä parantamaan niitä. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että ulkopuolinen vertailu ei

yksistään ole välttämättä paras vertailu, vaan siihen tulisi osata yhdistää yrityksen sisäinen vertailu. Yksi tapa tehdä sisäistä vertailua on toteuttaa se samalla tavalla kuin asiakasryhmien luominen. Eri asiakassegmentit kaipaavat erilaisia palveluita ja tuotteita. Vastaavasti erilaiset osaajat arvostavat eri asioita työsuhteessaan ja näitä osaajaryhmiä tulisi kohdella eri tavalla. (Martin ja Hetrick 2006, 30.)

Barrow & Mosley (2006, 85) ohjaavat myös, että ennen kuin yritys alkaa työstää omaa työnantaja-brändiään, on parasta aloittaa sisäisellä tutkimuksella ja haastatella viimeksi yritykseen saapuneita työntekijöitä. Tämä auttaa hahmottamaan yritykseen sopivien työntekijöiden profiilin sekä selvittämään, mikä on työnantajalupaus yrityksen monimuotoisen henkilöstön kesken.

Lähtökohtia haastattelulle on nykyinen työnantajalupaus, joka vastaa kysymykseen siitä, mikä on yleisin syy henkilöstön sitoutumiselle ja uskollisuudelle yrityksessä. Toiseksi kannattaa selvittää yrityksen nykyiset arvot ja persoonallisuus, jotka ilmenevät henkilöstön kuvaillessa yrityksen ominaisuuksia. Tässä kohdassa henkilöstöä kannattaa pyytää olemaan rehellisiä vastauksissaan. Kolmanneksi kannattaa selvittää nykyiset edut, jotka nousevat esille työntekijöitä haastatellessa. Eduista olisi hyvä selvittää myös niiden tärkeysjärjestys työntekijälle. Etujen kohdalla esille voivat nousta myös tunnetekijät, mutta tärkeää olisi erottaa toiminnalliset edut, kuten hyvä palkkaus tai hyvät etenemismahdollisuudet. Työntekijöiden vastaukset korostavat niitä ominaisuuksia, jotka erottavat yrityksen työnantaja-brändin markkinoilla. Todellisuus ja yrityksen mielikuva yrityksen työnantaja-brändin tarjoomasta eivät välttämättä kohtaa, mutta selvitys antaa suunnan täsmentämään yrityksen viestintää, tai visioida toimintaa uudelleen järkevällä aikajänteellä. (Barrow & Mosley 2006, 114-116.)

3.2.2 Työnantajamielikuvan hallinta

Martin & Hetrick 2006, 161-162 toteavat, että henkilöstöhallinnon toiminnoilla vaikutetaan yrityksen brändiin, mielikuviin ja maineeseen. Tämä tapahtuu yksittäisten työntekijöiden kokemusten kautta tilanteissa, joissa he viestivät omasta kokemuksestaan, johon heijastuvat työsuhteen laatutekijät. Viesti kulkee kuitenkin molempiin suuntiin, ja samalla tavoin ulkoiset mielikuvat yrityksestä vaikuttavat henkilöstön pysyvyyteen. Lahjakkuudet puolestaan kiinnostavat työnantajista, jotka suoriutuvat hyvin strategiassaan.

Samoilla linjoilla ovat myös Tikkanen ja Frösén, jotka summaavat, että markkinointi on ainoa yhdistävä tekijä, joka kulkee koko organisaation ja sen jokaisen toiminnon läpi. Jokainen työntekijä osallistuu osaltaan yrityksen markkinointiin omalla viestinnällään työtovereiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien suuntaan. Yrityksen johto osaltaan markkinoi yritystä moninaisilla markkinoilla. Huomattavaa on, että myös yrityksen johtaminen on yrityksen

markkinointia, asiakkaat ja markkinat voivat vain vaihdella - potilassaleista pörssiin. (Tikkanen & Frösén 2011, 121.)

Seuraavassa kuviossa on koottuna näitä tekijöitä Martin & Hetrich mukaan (2006, 162).



Kuvio 4: Henkilöstöhallinto linkittyy yrityksen strategiaan, sekä työntekijöiden työsuhteiden laatuun (Martin & Hetrick 2006, 162).

Työnantajamielikuvaan vaikuttavat kaikki yrityksen tekemiset markkinoinnista yrityksen rakennuksiin ja tuotteisiin saakka. Vahvimmin mielikuvaan vaikuttavat kuitenkin kohtaamiset yrityksen kanssa niin asiakkaana, työntekijänä kuin yhteistyökumppanina. Tämän vuoksi työnantajamielikuvan rakentaminen ja siitä viestiminen eivät saisi jäädä yrityksen irrallisiksi toiminnoiksi, vaan ne tulisi yhdistää osaksi henkilöstöhallinnon ja strategian pitkäjänteistä kehittämistä. (Vuorinen 2013, 191.)

Todellisuus ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen, vaan siihen vaikuttavat monet tekijät. Käytännössä kannattaa etsiä käsiinsä alan menestyneimmät yritykset, vertailla oman yrityksen toimintaa suhteessa parhaisiin sekä soveltaa toimintoja oman yrityksen tarpeisiin. (Martin & Hetrick 2006, 162).

3.3 Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi

Työnantajamielikuvan kehittämistä voidaan kuvata prosessina, jossa on viisi vaihetta. Vaiheiden avulla on tarkoitus etsiä vastauksia viiteen kysymykseen. Vastausten avulla yritykselle syntyy käsitys ja suunnitelma omasta työnantajamielikuvasta, joka voidaan prosessoida

käytäntöön. Seuraava kuvio kuvaa työnantajamielikuvan kehittämisen prosessia. (Vuorinen 2013, 191.)



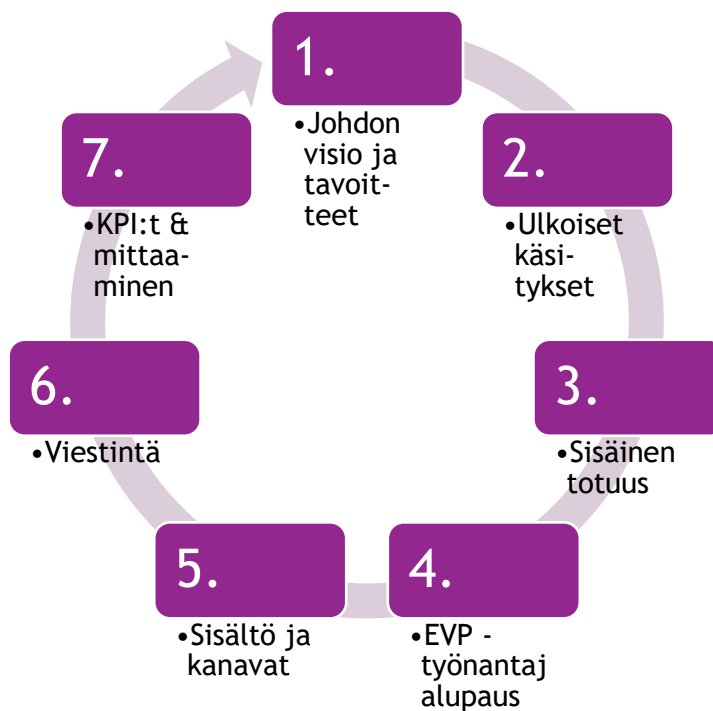
Kuvio 5: Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi (Vuorinen 2013, 191).

Vuorisen mallissa lähdetään liikkeelle siitä, mitä yrityksestä ajatellaan työnantajana. Yrityksen tulisi aluksi tehdä selvitys nykytilanteesta. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi työnantajamielikuvatutkimusta- tai selvitystä. Työnantajamielikuvaa voidaan selvittää myös omien työntekijöiden kautta pohtimalla, millaisia työntekijöitä yritys on houkutelut tai millaisista asioista nykyiset työntekijät pitävät tai eivät pidä. Kysymysten avulla voidaan luoda myös tyypillinen työntekijäprofiili. Omaa yritystä tutkimalla voidaan saada selville ulkoisia tutkimuksia tarkempi ja hyödyllisempi lähtötilanne. (Vuorinen 2013, 191-192.)

Toiseksi Vuorinen siirtyy pohtimaan, millaisia ovat tulevaisuuden henkilöstötarpeet. Tulevaisuuden henkilöstötarpeiden pohtiminen on sidoksissa yrityksen strategiaan. Yrityksessä tulee pohtia mihin yritys haluaa edetä, kuinka sinne päästään ja millaista työvoimaa siihen tarvitaan. Kolmanneksi Vuorinen siirtyy miettimään, millaisia työntekijöitä yritys tarvitsee. Vastaamalla tähän kysymykseen tulisi yritykselle syntyä profiili halutusta työntekijäkohderyhmästä sekä tämän segmentin arvoista. Lisäksi näiden yhteydessä tulisi pystyä muodostamaan kohderyhmän käsitys hyvästä työnantajasta. (Vuorinen 2013, 192.)

Universum Globalin (2018a) mukaan työnantajakuvan kehittämisen tarkoituksena on vaikuttaa työnantajamielikuvaan siten, että se vastaa todellisuutta. Yrityksen strategisia valintoja

tuetaan työntantajakuvan kehittämisen pitkäjänteisellä ja johdonmukaisella työllä. Työntantajakuvan kehittäminen on laaja kokonaisuus, jossa kehittämisen prosessia tulisi tarkastella seuraavan seitsemän vaiheen kautta, jotka ovat esiteltyinä seuraavassa kuviossa.



Kuvio 6: Työntantajakuvan strateginen kehittäminen (Universum, 2018).

Johdon tavoite ja visio ovat lähtökohta, josta Universum Globalin mallissa lähdetään liikkeelle. Heidän mukaansa jo lähtökohtaisesti tulisi pohtia, kuinka yrityksen tarkoitus ja tavoitteet vaikuttavat tulevaisuuden henkilöstötarpeisiin. Vuorisen mallista poiketen yrityksen ulkoiset mielikuvat sekä sisäinen totuus ovat vaiheita, jotka tulevat mukaan kehittämisen prosessiin vasta yrityksen johdon linjausten jälkeen. (Universum Global 2018a.)

Vuorisen mallissa neljäntenä kehoitetaan linjaamaan, mikä on yrityksen viesti työntantajana. Yrityksen viesti työntantajana kiteyttää sen, millainen työntantaja yritys on. Samalla tämä viesti asemoi yrityksen työntantajamarkkinoilla. Yrityksen työntantajaviestin tulisi rakentua sisältä ulospäin, siten että se kuvastaa totuudenmukaista yrityskulttuuria, tuo esille yrityksen tarjoamia etuja sekä viestin kärki puhuttelee tavoiteltua kohderyhmää. Huomioitavaa on, että nykypäivänä totuus yrityksestä työntantajana voi selvitä hetkessä muun muassa sosiaalisen median kanavien kautta. (Vuorinen 2013, 192-193.) Vuorinen korostaa, että rekrytointi-ilmoitus on näkyvä osa työntantajabrändiä, mutta samalla se on kuitenkin vain jäävuoren huippu. Hyvä työntantajaviestin tavoittaa kohderyhmän ja luo tunteita. (Vuorinen 2013, 192.)

Universum Globalin (2018a) mallissa tästä puhutaan käsitteellä EVP, Employment Value Proposition, joka Universum Suomen mukaan tarkoittaa työnantajakuvan kehittämisen sydämessä olevaa työnantajalupausta. Työnantajalupaus on eri asia kuin slogan tai rekrytoinnin viestintämateriaali. Se on enemmänkin yhdistelmä lupauksia, mielikuvia, sekä arvoja, jotka yhdessä vastaavat kysymykseen siitä, mitä yritys on tai ei ole työnantajana. Työnantajalupaus syntyy yrityksen sisältä päin. (Universum Global 2017.) Tärkeää on, että EVP välittää viestin siitä, mitkä ovat yrityksen myyntivaltteja työnantajana (Universum Global 2018a).

Viimeiseksi Vuorisen mallissa kiinnitetään huomiota käytännön toimiin, joilla yrityksen viesti työnantajana viedään tehokkaasti perille. Tunteisiin vetoaminen, voimakkaat mielikuvat, yrityksen mielenkiintoiset tarinat sekä mieleen painuvat sloganit ovat tehokkaita keinoja viedä viestiä perille. Vuorisen mukaan tehokkain sanoma tulee kuitenkin yrityksen työntekijöiden välityksellä; mitä työntekijät kertovat yrityksestä muille, millainen arvomaailma ja kulttuuri yrityksessä on, ja kuinka he viihtyvät työssään. Tärkeää on myös muistaa, että tavoittaakseen viestin kohderyhmän tulee viestiä levittää myös asiakkaille, medialle, kilpailijoille sekä tavarantoimittajille. (Vuorinen 2013, 193-194.)

Universum Globalin mallissa päädytään samoihin loppupohdintoihin. Miten, missä ja kuinka organisaatiossa viestitään, jotta ulkoinen ja sisäinen viestintä ovat yhdenmukaisia ja tavoitteellisia, markkinointibudjetin puitteissa. Aktivoinnin ja innostamisen keinoin pyritään viestimään onnistuneesti, jotta ulkoiset työntekijät kiinnostuvat yrityksestä ja nykyiset työntekijät sitoutuvat yritykseen. Universum Globalin mallissa suoritusta kannustetaan myös mittaamaan erilaisten liiketoimintatavoitteiden mittareiden avulla. (Universum Global, 2018a.)

4 Rekrytointi

Henkilöstöhallinnon avulla voi merkittävästi edesauttaa yrityksen maineen ja brändin rakentamista. Tämä tehdään luomalla positiivisia kokemuksia, joilla työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan oman elämänsä hallintaan, panostamalla yksilöllisten työsuhteiden laatuun, sekä työn organisoimiseen, hallintaan ja johtamiseen kautta. Henkilöstöhallinnon ohjaaminen ja siihen vaikuttavat toimintaympäristön muutokset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Haasteena on selvittää, kuinka henkilöstöhallinnolla voidaan vaikuttaa yksittäisiin työsuhteisiin, mutta samalla toimia yhdenmukaisesti yrityksen strategian kanssa. Tavoitteena on luoda positiivisia psykologisia työsuhteita sekä sitoutuneita ja osaavia työntekijöitä. (Martin ja Hetric 2006, 29.)

4.1 Rekrytointi kanavat

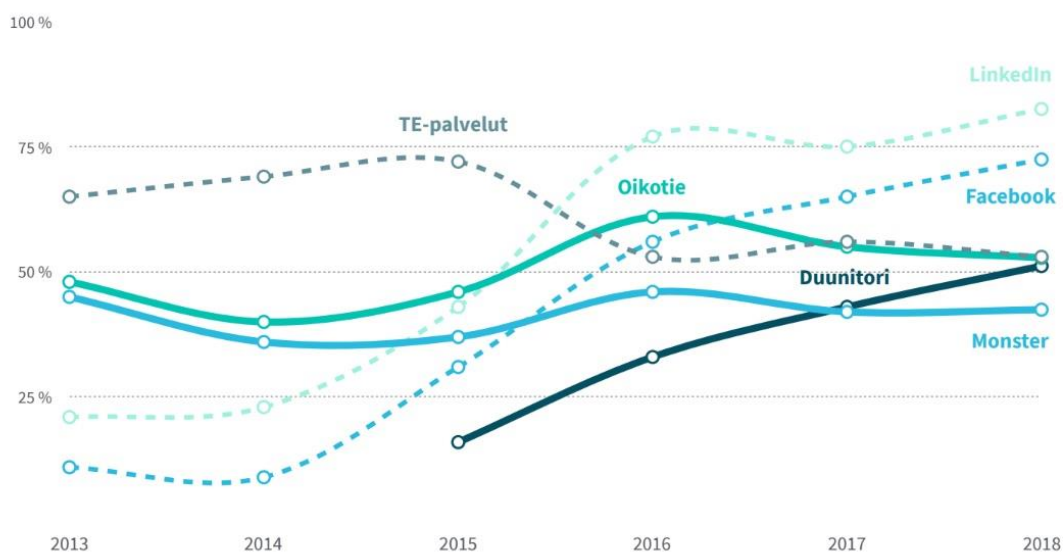
Rekrytointi ja sen toteutustavat tulisi ymmärtää yrityksessä strategisesti ja nähdä ne organisaation positiivisesti vaikuttavina menestystekijöinä. Tämän vuoksi rekrytointi ja sen toteutustavat tulisivat olla johdon intressi, samoin kuin rekrytointiin sidottu organisaation viestintä

sekä markkinointi. Ammattimaisesti hoidettu rekrytointi on tärkeä taito, jolla voidaan houkuttaa parhaat osaajat taloon. Houkuttelu tosin usein alkaa jo ennen kuin avoin työpaikka on edes haussa. (Salli & Takatalo 2014, 41-42.)

Duunitorin kansallisessa tutkimuksessa (2018) selviää, että sosiaalinen media, eli some, pitää kärkeä tämän hetken tärkeimpänä rekrytointiväylänä. Tärkeimpinä rekrytointikanavina nähdään LinkedIn, Facebook, Oikotie, TE-palvelut, Duunitori ja Monster.

Tärkeimmät rekrytointikanavat 2013 - 2018

Some-kanavien merkitys korostuu rekrytoinnissa.



Kuvio 7: Tärkeimmät rekrytointikanavat 2013-2018 (Duunitori 2018)

Laineen (HC Services, 2018) mukaan Suomessa LinkedIn-kanavaa käytti lokakuussa 2018 1,2 miljoonaa suomalaista, mikä tarkoittaa 20,8 prosenttia kaikista suomalaisista. Pohjoismaisella tasolla Suomi on kuitenkin listan loppupäässä, Islannin, Tanskan ja Norjan ollessa kärkikolmikko. Laine kohdistaa syyntä tälle olevan pitkälti suomalaisten asenteessa, jonka mukaan muissa Pohjoismaissa koetaan LinkedIn kauppapaikkana, kun taas Suomessa sitä pidetään lähinnä teknisten alojen rekrytointi ja -työhönhakupalveluna tai B2B-toimijoiden markkinapaikkana. Helposti unohtuu, että Suomessa palvelua käyttää pitkälti toista miljoonaa suomalaista ja kuukausittain 800 000 kuluttajaa, jotka ovat helposti saavutettavissa mainonnan keinoin muun muassa toimialan, iän, tittelin, koulutustaustan ja paikkakunnan mukaan. Laine mainitsee, että jopa kilpailevan yrityksen työntekijöille voidaan tietyin kriteerein kohdentaa markkinointia.

Duunitori Oy:n toimitusjohtaja Thomas Grönholm toteaa Kauppalehden (2017) artikkelissaan, että työnhaun tulevaisuuden trendi on käyttää rekrytoinnin apuna sosiaalista mediaa, jolla yritys pyrkii tavoittamaan potentiaaliset työnhakijat. Tässä korostuu Facebookin merkitys, sillä palvelua käyttää nykyään jopa 2,5 miljoonaa suomalaista. Tulevaisuudessa työnantajat joutuvat vastaamaan kiristyneeseen kilpailuun parhaista työnhakijoista, ja haasteena on saada passiiviset työnhakijat kiinnostumaan juuri heidän yrityksestään. Käytännössä tämä voi tarkoittaa yrityskuvasta houkuttelevasti kertovien videoiden ja tarinoiden jakamista Facebookissa rekrytoinnin tukena. Duunitorilla on esimerkiksi käytössään palvelu, jolla yritys voi hankkia verkkosivuilla julkaistun rekrytointi-ilmoituksen lisäksi kampanjan Facebookissa. Kampanja voidaan tällöin kohdentaa halutuille hakijoille, esimerkiksi koulutustaustan mukaan.

Yrittäjien artikkelissa (2017) samainen Grönholm puolestaan toteaa, että Facebookin nousu LinkedInin rinnalle rekrytointikanavana johtuu pitkälti siitä, että Facebookissa vietetään moninkertaisesti enemmän aikaa kuin LinkedInissä. Somekanavien tarjoamat rekrytointimahdollisuudet ovat vihdoinkin alkaneet avautua rekrytoinneista päättävälle.

Somekanavissa tärkeää on kuitenkin muistaa, että myönteinen työnantajamielikuva ei yksistään riitä houkuttelemaan alan osaajia. Yritys pitää tehdä laajemmin tunnetuksi ja saada ihmisten tietoisuuteen, esimerkiksi Facebookin avulla, keräämällä seuraajia. Tällöin avoimet työpaikat kiirivät myös passiivisten työnhakijoiden tietoisuuteen. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

Samoilla linjoilla ovat myös Korpi, Laine & Soljasalo (2012, 73) todetessaan, että yrityksen aktiivisuus sosiaalisen median kanavissa on suoraan verrannollinen yrityksen kiinnostavuuteen valitussa kanavassa. Kanavasisältö ja sen monipuolisuus ovat puolestaan verrannollisia seuraajan mielenkiintoon ja siihen, kauanko hän jaksaa lukea yrityksen sisältöjä sekä osallistua keskusteluihin. Valitusta kanavasta kannattaa rakentaa mielenkiintoinen kokonaisuus, johon tuotetaan monipuolista sisältöä. Rekrytointia ja työnantajamielikuvaa rakennetaan kaikkien välittävien sisältöjen avulla, aiheesta riippumatta - kaikki sisältö vaikuttaa työnantajamielikuvan rakentumiseen, myös ne sisällöt, jotka jätetään julkaisematta.

4.2 Hakumenetelmät

Kaijalan (2016) mukaan keskeisintä hakumenetelmien valinnassa on kiinnittää huomiota kilpailuun työmarkkinoilla, tehtävän tärkeyteen yrityksen kannalta, tietyn osaamisen saatavuuteen alueella, yrityksen resursseihin, ammattitaitoon rekrytoinnissa, yrityksen työnantajakuvaan ja vetovoimaisuuteen sekä kriittisen osaamisen luonteeseen. Rekrytointikanavan valitseminen pohjautuu haettavaan positioon sekä kohderyhmään. Suorahakua suositaan yleensä vaativimpien paikkojen täyttämiseen sekä yritykselle strategisesti tärkeiden talenttien löytämiseen. Tilanteissa, joissa vaatavuustaso ei ole korkea ja on tarve täyttää paikka nopeasti voidaan turvautua operatiivisen organisaation käyttöön. Kanavasta riippumatta haastatteluprosessi tulee tehdä pääosin samalla tavalla sekä kiinnittää huomiota sopivaan persoonaan,

kykyjen määrittelyyn ja päämäärän kuvaukseen. Valittavalla rekrytointikanavalla selvennetään vain, onko tehtävään saatavilla hakijoita ja minkälaisia he ovat. Rekrytointikanavat jaotellaan suoraan hakuun, ilmoittelupohjaiseen rekrytointiin, asiantuntijavuokraukseen, alihankkijoihin, kumppaniverkoston ja ryhmähaastatteluihin.

Suorahakua on alun perin käytetty ylimmän johdon etsimiseen, mutta nykyään sitä saatetaan käyttää myös vähemmän vaativien paikkojen täyttämiseen. Suorahakua hyödynnetään yrityksen kannalta ratkaiseviin ja vaativuustason puolesta kriittisiin hakuihin. Yleensä sillä toteutetaan yrityksen strategian kannalta tarpeellisia henkilövalintoja. Suorahakua saatetaan myös käyttää tilanteissa, joissa ei haluta julkistaa yrityksen nimeä tai haettavaa positiota, eli hyljaisissa hauissa. Suorahaussa on hyvä käyttää siihen soveltuvaa asiantuntijaa ja esimiehen tulla olla valintaprosessissa mukana sekä tehdä lopullinen päätös asiantuntijaa kuunnellen. Toiminnassa olevia suorahakutoimistoja arvioidaan olevan maailmassa tuhansia. (Kaijala 2016; Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 15, 24.)

Toisin kuin suorahaussa, **ilmoituspohjaisen** rekrytointin lähestymistapa on avoimesta positioista ilmoittaminen. Tällä tavoitetaan yleensä aktiivisia hakijoita, jotka seuraavat säännöllisesti avoimia työpaikkailmoituksia. Rekrytointimenetelmä sopii parhaiten operatiivisen tason tehtäviin, jossa potentiaalisia hakijoita on paljon - tällöin menetelmä on varsin nopea sopivan kandidaatin löytämiseen. (Kaijala 2016.)

Asiantuntijavuokrauksista suurin osa tehdään hotelli-, catering- ja ravintola-alalla sekä kauppan alan sektorilla. Näiden lisäksi toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden määrä on kasvanut metallialalla sekä toimisto- ja taloushallintoalalla. Moni yritys kokee freelancer-työn teettämisen riskittömäksi ja joustavaksi vaihtoehdoksi, jos työn jatkumisesta on epävarmuutta tai rekrytointi on säästöyistä poissuljettu. (Kaijala 2016.)

Kaijalan (2016) mukaan perinteiset rekrytointikanavat ovat jokseenkin hiipumassa ja tilalle nousemassa vahvemmin erilaiset kumppanuudet, alihankkijat, pirstalointi ja verkostot, joita hyödynnetään hauissa. **Kumppanuuksilla, osakkuuksilla, freelance-suhteilla** voidaan välttää perinteisiä työsuhteita, sillä se edesauttaa työskentelyä oman aikataulun mukaan ja antaa mahdollisuuden ansaita enemmän. Kyseinen muutos työelämässä lähtee liikkeelle heistä, joilla on työmarkkinoilla haluttua osaamista.

Verkostojen hyödyntäminen osaamisen hankkimiseksi on hyväksi todettu tapa, etenkin jos työpanostusta tarvitaan vain lyhyemmäksi ajaksi. Joustavan palvelun ja resurssien säästämiseksi alihankkijoita, kumppaneita tai pienyrittäjiä kannattaa hyödyntää rekrytointinnissa. **Pirstalointi** on moderneimpia rekrytointimenetelmiä, jota tarvitaan esimerkiksi vaativissa ict-hankkeissa, kun yhtä osaaajaa ei löydy, joten toimeksianto täytyy pirstaloida. Tätä esiintyy uusilla aloilla, kuten startup-yrityksissä, hautomoissa ja kansainvälistymisprojekteissa. (Kaijala 2016.)

4.3 Sosiaalisen median vaikutus rekrytoinnissa

Kaijala (2016) kuvailee sosiaalisen median hyväksi puoliksi sen kustannustehokkuuden, nopean avun ilmoittelupohjaiselle rekrytoinnille sekä sen ulottuminen laajalle pinnalle, jolloin tavoitetaan suurempi määrä kandidaatteja. Sen avulla pääsee vaikuttamaan yrityksen työnantajamielikuvaan, joten yrityksen läsnäolo sosiaalisessa mediassa täytyy suunnitella huolellisesti, jottei se pilaa yrityksen imagoa ja työnantajamielikuvaa. Työnhakija etsii sosiaalisessa mediassa työn sijaan ensisijaisesti työnantajaa, joten pelkkä työpaikkailmoittelu ei riitä. Yrityksen tulisi valita tietyt osa-alueet, joihin keskittyy työnantajamielikuvan luomisessa. Sosiaalinen media kannattaa liittää osaksi yrityksen rekrytointistrategiaa ja valita sen mukaan tarkoitukseen sopivimmat kanavat. Kanavia kannattaa valita 1-2 ja esiintyä näissä aktiivisesti. Sosiaalinen rekrytointi tarvitsee viestin ja kanavan lisäksi yhteisön, jonka kontakteista ja verkostoista se voi hyötyä, kun viestintä kulkee sosiaalisen yhteisön sisällä ja ulospäin.

Using social media in the recruitment process (Robert Walters 2018) -tutkimuksen mukaan työnantajien tulisi huolehtia siitä, että sosiaalisessa mediassa käytetty sisältö pysyy laadukkaana ja kiinnostavana. Sisällön tulisi vastata kysymyksiin yrityksen kulttuurista, työmahdollisuuksista ja osoittaa, mihin yritys tähtää tulevaisuudessa. Tutkimukseen on vastannut 896 työnhakijaa, ja vastauksista ilmenee, että noin 70 prosenttia työnhakijoista hyödyntää verkossa tietyn sektorin tai ammattialan ryhmiä, joten yrityksen kannattaa olla oman alan ryhmässä aktiivinen. Suurin osa työnhakijoista (Kuvio 8), jotka käyttävät sosiaalista mediaa työhaussa, etsivät sillä tietoa yrityskulttuurista ja yrityksestä sekä sen toiminnasta yleisellä tasolla, sekä yksityiskohtia tulevaisuuden strategiasta. Sosiaalista mediaa käytetään myös yrityksen työntekijöiden profiilien tarkasteluun ja etsiessä mahdollisuuksia urakehitykseen.

Reasons for checking corporate social media profiles when applying for a job

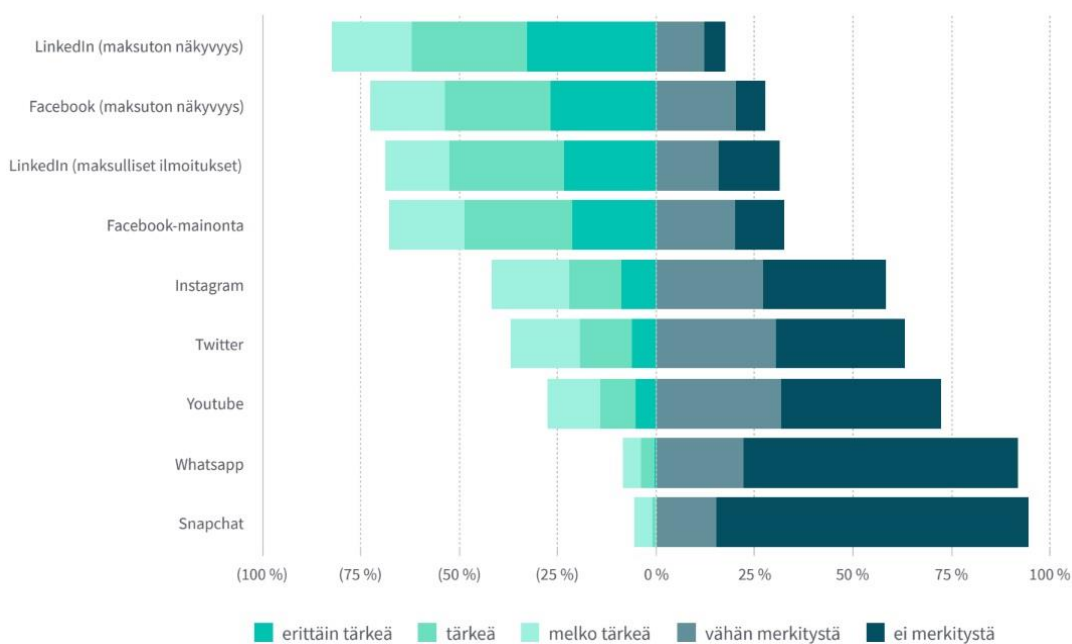
Job seekers		
Information on the organisation		75.9%
Insight into company culture		66.9%
Insight into how the business wants itself to be perceived		49.9%
Career opportunities		54.1%
Profiles of existing employees		50.3%

Kuvio 8: Syyt yritysten sosiaalisen median profiilien tarkistamiseen työnhakijan näkökulmasta (Robert Walters 2018)

Kaijalan (2016) mukaan suomalaisissa yrityksissä ei osata vieläkaan hyödyntää sosiaalisen median tuomaa potentiaalia rekrytointiprosessiin. Kyse voi olla oikeiden menetelmien tai kanalien löytämisestä, tai sosiaalisen median ja rekrytoinnin yhdistelmää ei ymmärretä riittävästi. Sosiaalisen median suurimpia etuja on sen vaikutus suoraan hakuun, johon esimerkiksi LinkedIn soveltuu hyvin. Facebook puolestaan toimii yritykselle hyvänä kanavana

työpaikkailmoittelulle. Kansallinen rekrytointitutkimus (Duunitori 2018) osoittaa että yritykset pitävät some-kanavista tärkeimpinä Facebookia sekä LinkedIniä (Kuvio 9), Instagram, Twitter ja YouTube koetaan suhteessa vähemmän tärkeiksi kanaviksi rekrytoinneissa.

Kuinka tärkeitä seuraavat some-kanavat ovat rekrytoinneissanne?

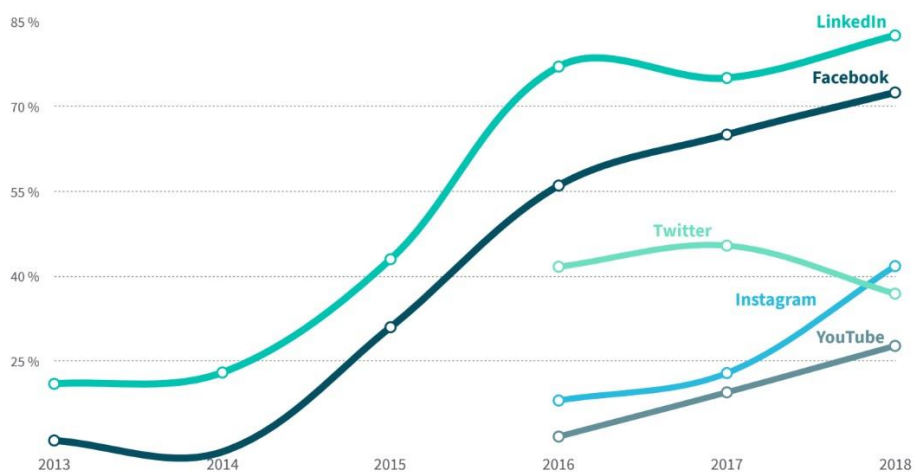


Kuvio 9: Some-kanavien tärkeys rekrytoinnissa (Duunitori 2018).

Kansallisesta rekrytointitutkimuksesta (Duunitori 2018) voi havaita miten somekanavien merkitys on kuitenkin lisääntynyt rekrytoinnissa vuosien 2013-2018 välisenä aikana (Kuvio 10). Kovan nousun viime vuoteen nähden on tehnyt Instagram, joka kertoo kuvan ja videoiden merkityksen olevan rekrytoinnissa kasvussa.

Some-kanavien merkitys rekrytoinneissa 2013-2018

Visuaalisuus ja liikkuva kuva kasvattaneet merkitystään rekrytointikanavissa



Tulokset on kerätty vuosien 2013-2018 rekrytointitutkimuksista. Prosenttiosuus on osuus niistä vastaajista, jotka pitävät kyseistä kanavaa melko tärkeänä, tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Vuoden 2017-2018 tutkimuksissa LinkedInin ja Facebookin osalta kysyttiin erikseen maksuttoman ja maksullisen palvelun tärkeyttä. Vuoden 2017 ja 2018 luvut on laskettu maksuttomista osuuksista.

Kuvio 10: Merkityksellisimmät Some-kanavat rekrytoinneissa 2013-2018 (Duunitori 2018).

4.4 Milleniaalit rekrytoinnin kohderyhmänä

Milleniaaleiksi ja Y-sukupolveksi kutsutaan 80-90-luvulla syntyneitä henkilöitä. Milleniaalit muodostavat enemmistön työvoimasta vuoteen 2025 mennessä ja ovat jo nyt merkittävä osa tämän päivän työväestöä. Milleniaalit ovat ensimmäisen sukupolven diginatiiveja, jotka ovat teknisesti osaavia, jatkuvasti yhteydessä toisiinsa, ja lisäksi heille puhelimet ja tabletit ovat isossa osassa jokapäiväistä tekemistä. He ovat kouluttautuneempia edellisiin sukupolviin verrattuna ja heiltä onnistuu multitasking, koska ovat jo varhain oppineet hallitsemaan eri medioita. Milleniaalit ovat kuin kotonaan digitaalisessa työympäristössä verrattuna aikaisempiin sukupolviin, ja he ovat tottuneet mukautumaan uuteen teknologiaan sekä odottavat samaa myös työnantajaltaan. (Robert Walters 2018, 2, 5.)

Kaijalan (2016) mukaan rekrytointiprosessissa rekrytoijan tulisi tuntea kohderyhmä ja sen motivaatiotekijät. Milleniaalien sanotaan olevan kiinnostuneita johtavista asiantuntijatehtävistä sekä tehtävistä, joissa luvataan nopeaa etenemistä uralla. He arvostavat työn ja vapaa-ajan tasapainoa vielä enemmän kuin palkkausta ja asemaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi milleniaalit ovat valmiita tekemään haastavaa työtä, mutta haastavuus nähdään muina ominaisuuksina kuin pitkinä työpäivinä.

Kaijalasta poiketen, Attracting and retaining millennial professionals -tutkimuksen (Robert Walters 2018, 5, 8) mukaan vain 15 prosenttia milleniaaleista pitää työn ja vapaa-ajan tasapainoa tärkeänä etsiessään uutta työtä. Milleniaaleista 90 prosenttia pitää kuitenkin työn ja

vapaa-ajan tasapainoa parhaana ominaisuutena työllistyttyään, mutta rekrytoinnissa se ei houkuttele yhtä paljon verrattuna hyvään palkkukseen ja bonuksiin. Tutkimuksesta selviää myös, että sukupolvesta riippumatta kilpailukykyistä palkkausta pidetään tärkeänä, mutta erityisesti milleniaaleille tämä on tärkeä ominaisuus, sillä palkka heijastaa heidän statustaan ja asemaansa. Vastanneista 96 prosenttia piti kilpailukykyistä palkkausta ja bonusjärjestelmää tärkeänä ja 25 prosenttia sanoi palkkauksen olevan painavin syy työpaikan vaihtamiselle.

Kaijalan (2016) mukaan milleniaaleja houkuttelee työpaikoissa perinteisten ominaisuuksien lisäksi yrityksestä välittyvä kuva nettisivujen ja sosiaalisen median kautta, vaikutelma tulevasta kollegoista LinkedInin kautta, sekä kokemukset aiemmin hakeneista tai yrityksessä työskennelleistä henkilöistä. Milleniaaleja houkuttelee myös työssä käytetyt nimikkeet. Puoleensa vetävät tittelit, joissa näkyy Business Development sekä Junior Konsultti, ja vielä näitäkin enemmän tätä ryhmää kiinnostavat erilaiset analyttikon nimikkeet. Kiinnostavimpana nähdään niin kutsutut hybridiroolit, jotka viittaavat kahteen tai kolmeen toisistaan poikkeavaan toimenkuvaan.

Yrityksen aktiivisuus potentiaalisia hakijoita kohtaan on Kaijalan (2016) mukaan kaikista oleellisinta, vaikka välitöntä rekrytoinnin tarvetta ei olisi. Yritys voi näyttäytyä kiinnostavimpana nuoria osajia kohtaan tarjoamalla mahdollisuutta tutustua yritykseen kesä-, projekti- tai lopputyön kautta. Kaijala summaa, että yrityksen kannattaa olla aktiivisesti läsnä yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa tarjoamalla yritys-caseja kursseille, sillä näin kohderyhmä saa kuvan siitä, minkälaista työtä yrityksessä tehdään ja se voi vaivatta viestiä tulevista rekrytoinneista. Jos yrityksellä on jo sopiva kohderyhmä tiedossa, tulisi viestinnässä puhua suoraan tälle ryhmälle käyttämällä kohderyhmän kieltä ja huumoria.

Attracting and retaining millennial professionals -tutkimuksesta (Robert Walters 2018, 15-16) selviää, että 33 prosenttia vastanneista milleniaaleista kertoi turhautuvansa vanhentuneen teknologian käyttämisestä työpaikalla. Vastanneista 53 prosenttia sanoi todennäköisemmin vastaanottavansa työpaikan, jonka teknologia vastaa heidän käyttämäänsä teknologiaa. Näin ollen potentiaalinen työnantaja näyttäytyy tälle kohderyhmälle kiinnostavana työnantajana pitämällä käytetyn teknologian ajan tasalla sekä integroimalla suosittuja alustoja yrityksensä liiketoimintaan. Tämä on hyvä kilpailuvaltti muihin toimijoihin verrattuna.

5 Työnantajamielikuvan kehittämisen tutkimus

Tuomen ja Sarajärven (2002, 85-86) mukaan kyselyn ja haastattelun ero liittyy haastateltavan toimintaan hänen vastatessaan kysymyksiin. Kyselylomakkeeseen nähden haastattelussa on se etu, että se antaa haastattelijalle mahdollisuuden tarvittaessa selventää kysymystä tai toistaa kysymyksen. Haastattelussa yritetään saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavasta, joten hyvänä puolena haastattelussa on myös mahdollisuus havainnoida, kuinka haastateltava

vastaa kysymyksiin, eli vastauksen lisäksi voidaan tulkita myös non-verbaalista viestintää. Kysely on edullisempi ja nopeampi vaihtoehto haastatteluun verrattuna. Lisäksi kyselyiden vastaajamäärä voi vaikuttaa määrällisen tutkimuksen yleistettävyyteen, toisin kuin laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99.)

Triangulaatiolla voidaan lisätä tutkimuksen laajuutta ja syvyyttä, mutta se ei suoranaisesti kerro totuutta. Triangulaatio on monessa tutkimuksessa validiteetit täyttävä kriteeri. Denzin (1989) mukaan triangulaatio ei ole täysin ongelmaton ja se on vain yksi vaihtoehdoista, joilla tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella. Knafl ja Breitmayer (1991) korostavat, että tutkijan tulee olla hyvin perillä triangulaatio-menetelmästä, sekä siitä missä yhteyksissä sitä on sopiva hyödyntää. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 166-167.)

Denzin (1978) jakaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 168) triangulaation neljään eri osaan: tutkimusaineistotriangulaatioon, jossa tietoa kootaan useammalta eri kohderyhmältä; tutkijatriangulaatioon, jossa tutkijoita on useampia, esimerkiksi useampi tutkija analysoi tutkimusaineistoa; teoriatriangulaatioon, jolloin tutkimuksen laajentamiseksi tarkastellaan useampia eri teoreettisia näkökulmia; sekä metoditriangulaatioon, jolla voidaan tarkoittaa saman kysymyksen esittämistä useammalla eri tavalla, tai kun tutkija käyttää monia eri tutkimusmenetelmiä, esimerkiksi haastattelua, kyselyä, sekä havainnointia.

Opinnäytetyssä tehdyt tutkimukset suoritettiin määrällisenä tutkimuksena, joka toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen muodossa. Määrällinen tutkimus valikoitui pääosin helpottamaan halutun kohderyhmän tavoittamista sekä osittain eettisiä syistä. Valitun tutkimusmenetelmän haasteeksi koitui vähäinen vastaajamäärä, joka vaikutti tutkimuksen yleistettävyyteen. Luotettavuuden lisäämiseksi hyödynnettiin tutkimusaineistotriangulaatiota, jonka avulla lisättiin tutkimuksen syvyyttä.

5.1 Aineiston keruu

Opinnäytetyössä käytettiin kolmea erilaista kyselylomaketta, jotka tehtiin Google Forms -ohjelmalla. Ensimmäinen kysely tehtiin tapaustutkimuksena ja se toteutettiin Academic Workin ja Grant Thorntonin yhteistyössä järjestämässä työnantajalla 25.9.2018, johon taloushallintoalan korkeakouluopiskelijoita oli kutsuttu. Tapaustutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia opiskelijoita Academic Workin ja Grant Thorntonin yhteistyössä järjestämä tapahtuma oli houkuttanut paikalle, mitä kautta opiskelijat olivat kuulleet tapahtumasta, ja mitä he halusivat saavuttaa osallistumalla tapahtumaan. Laaditut kysymykset liittyivät vastaajien koulutukseen ja asuinpaikkaan, sekä houkuttavuustekijöihin tapahtuman osallistumisen taustalla. Kysely koostui neljästä monivalintakysymyksestä, joihin opiskelijoita pyydettiin vastaamaan tabletilla tapahtuman lopuksi. Tapahtumaan osallistui 12 opiskelijaa, joista 11 vastasi kyselyyn.

Toinen kyselylomake suunniteltiin ammattikorkeakoulu- ja korkeakouluopiskelijoille, joiden pääaineena on rahoitus, laskentatoimi ja taloushallinto. Se toteutettiin 3.10.2018-11.11.2018 välisenä aikana. Kyselylinkkiä jaettiin kohderyhmälle omia verkostoja hyödyntämällä, Academic Workin kautta työnantajatilaisuuteen osallistuneille, sekä Hankenin ja Aalto-Yliopiston kautta ainejärjestöille edelleen jaettavaksi. Korkeakouluopiskelijoille suunnatun kyselylomakkeen laatiminen perustui Grant Thorntonin kiinnostaviin yksityiskohtiin, kuten kohderyhmän tavoitettavuuteen, työnantajassa arvostettaviin ominaisuuksiin, alan houkuttelevuuteen, Grant Thorntonin nykyiseen tunnettuuteen sekä alan kiinnostaviin työnantajiin. Kohderyhmän arvojen selvittämiseen liittyvissä kysymyksissä käytettiin apuna Universum Globalin (2018b) tutkimusviitekehystä, joka määrittelee työn neljä keskeistä osa-aluetta (Kuvio 11).



Kuvio 11: Tutkimusviitekehä neljä eri osa-aluetta (Universum Global 2018b).

Kyselylomakkeeseen valikoitui 21 määrällistä monivalintakysymystä sekä kuusi avointa kysymystä. Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 31 opiskelijaa.

Kolmas kyselylomake suunnattiin Grant Thorntonin henkilöstölle, erityisesti yrityksen uusimmille työntekijöille. Kysely toteutettiin 14.11.2018-23.11.2018 välisenä aikana. Lähtökohtaisesti pienestä vastaajamäärästä huolimatta kysely päätettiin toteuttaa kyselylomakkeella. Osasyynä tähän oli rajallinen aikataulu, sekä eettiset syyt. Vastaajilta haluttiin saada mahdollisimman rehelliset vastaukset, ja tämän katsottiin toimivan paremmin, kun työntekijä vastaa anonyyminä. Henkilöstölle suunnatussa kyselylomakkeessa haluttiin pureutua Grant Thorntonin nykyiseen työnantajalupaukseen yrityksen uusimpien työntekijöiden näkökulmasta. Kysymysten muodostamisen pohjana käytettiin teoriaa Barrow & Mosleyta (2006, 85, 114-116). Kyselyssä selvitettiin yrityksen arvoja, persoonallisuutta, yrityksen hyötyjä työntekijöille,

sekä tärkeimpiä syitä henkilöstön sitoutumiselle. Kysely koostui kolmesta avoimesta kysymyksestä. Kyselylomake toimitettiin Grant Thorntonin kautta kahdeksalle hiljattain taloon tullelle työntekijälle, joista neljä työntekijää vastasi kyselyyn.

5.2 Analyysit

Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista vastaavaan toimintaan, usein parhaaseen mahdolliseen käytäntöön. Lähtökohtana on toisilta oppiminen sekä opittujen asioiden soveltaminen omaan toimintaan. (Hotanen, Laine ja Pietiläinen 2001, 6.)

Benchmarking-menetelmän avulla vertailtiin Grant Thorntonin toimintaa alan parhaiden sekä korkeakouluopiskelijoita kiinnostavien toimijoiden kesken. Lisäksi analyysin avulla poimittiin toimeksiantajayrityksen toimintaan parhaiten sopivia käytäntöjä ja keskityttiin kehittämään ja parantamaan niitä.

Vuorisen (2013, 88-95) mukaan yritysanalyysillä tarkastellaan yritystä nykytilasta sekä kartoitetaan tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tarkastelun kohteena ovat perustoiminnot, kuten tuotekehitys, tuotanto, markkinointi, logistiikka, johtaminen, henkilöstö ja talous. Kun nykytilan läpikäymiseen yhdistetään tulevaisuuden tarkastelu, syntyy SWOT-analyysi, joka on yhteenvetoanalyysi. SWOT-analyysin nimi tulee englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet), ja threats (uhat). SWOT-analyysi soveltuu organisaation liikeidean muotoilemiseen, mutta myös toiminnan jatkuvaan kehittämiseen erilaisissa tilanteissa.

SWOT-analyysin avulla nidottiin yhteen teoreettisen viitekehyksen, triangulaatiotutkimuksen sekä benchmarking-analyysin tuloksia. SWOT-analyysin avulla arvioitiin lisäksi Grant Thorntonin omia vahvuuksia ja voimavaroja sekä toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä työnantaja-mielikuvan kehittämisen näkökulmasta sekä tulevaisuuden kehittämiskohteista käsin. SWOT-analyysin tulosten pohjalta lähestyttiin Grant Thorntonille suunnattua kiinnostavaa työnantajamallia, joka on esillä luvussa 8.2.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tilastokeskuksen (SVT 2017) mukaan vuonna 2017 tradenomiopiskelijoita oli 25 314 henkilöä ja Yliopistossa opiskeli kauppa, hallinto ja oikeustieteitä 22 947. Liiketalouden opiskelijoilla on koulusta riippuen suuntautumisvaihtoehtoja 4-6 ja Korkeakouluissa kaupallisella-alalla pääaineita 11-12. Tähän nojaten tradenomiopiskelijoista karkeasti 1/6 kuuluu kyselyn kohderyhmään ja kaupallisen alan yliopisto-opiskelijoista 1/12. Tutkimuksen kohderyhmän määrä on arviolta noin 6 131 henkilöä. Kyselylomakkeen vastaajien toteutunut otos on 31, mikä on suhteessa tavoiteltuun ryhmään 0,50 prosenttia. Toteutunut otos ei yksin ole riittävä yleistettävyyden kannalta.

Tämän vuoksi opinnäytetyössä käytettiin Tutkimusaineistotriangulaatiota (ks 5). Vilkan (2015) mukaan määrällisen tutkimuksen vertailevaksi lähdeaineistoksi kannattaa myös hyödyntää erilaisia tilastoja ja tietokantoja. Luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyön teoriaosuudessa on käytetty myös monipuolisesti ulkopuolisia tilastotietoja.

6 Tutkimustulosten purkaminen

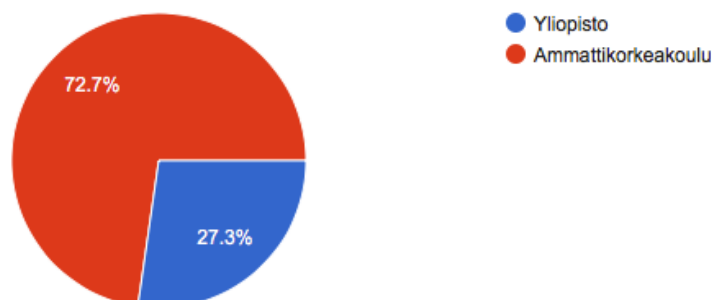
Tämä osio käsittelee objektiivisesti tapaustutkimuksesta (Liite 1), opiskelijatutkimuksesta (Liite 2) sekä henkilöstötutkimuksesta (Liite 3) saatuja vastauksia, joita käytetään pohjana yritykselle suunnatuissa kehitysehdotuksissa.

6.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimukseen vastanneista reilut kolme neljäsosaa (8/11) kuului ammattikorkeakoulu-opiskelijoihin, ja 3/11 vastanneista yliopisto-opiskelijoihin.

Oppilaitos jossa opiskelet?

11 responses

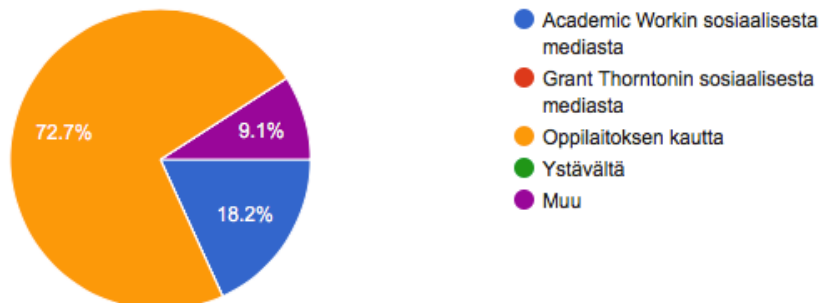


Kuvio 12: Työnantajailtaan osallistuneiden opiskelijoiden tämänhetkinen oppilaitos.

Suurin osa (8/11) työnantajailtaan osallistuneista opiskelijoista oli kuullut tapahtumasta oppilaitoksensa kautta, sekä 2/11 vastanneista oli kuullut tapahtumasta Academic Workin sosiaalisen median kautta. Vaihtoehdon -muu, oli valinnut 1/11 vastanneista, sekä tarkentanut kuulleensa tapahtumasta sukulaisen kautta.

Mistä kuulit tapahtumasta?

11 responses

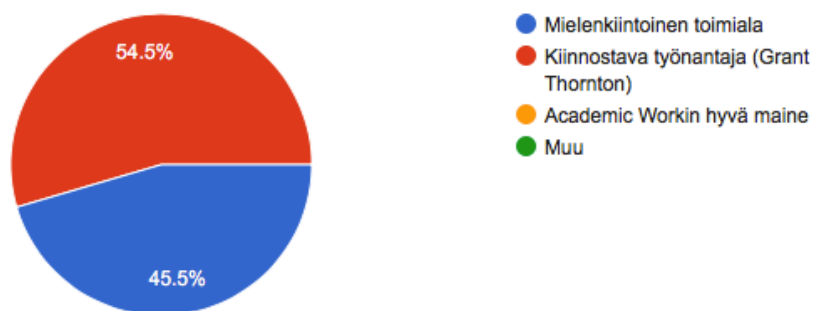


Kuvio 13: Miten tieto tapahtumasta oli kantautunut kohderyhmälle.

Hieman yli puolet (6/11) vastanneista olivat saapuneet tapahtumaan kiinnostavan työnantajan vuoksi ja loput (5/11) oli houkutelut paikalle kiinnostava toimiala (Kuvio 14).

Mikä houkutti sinut tulemaan paikalle?

11 responses

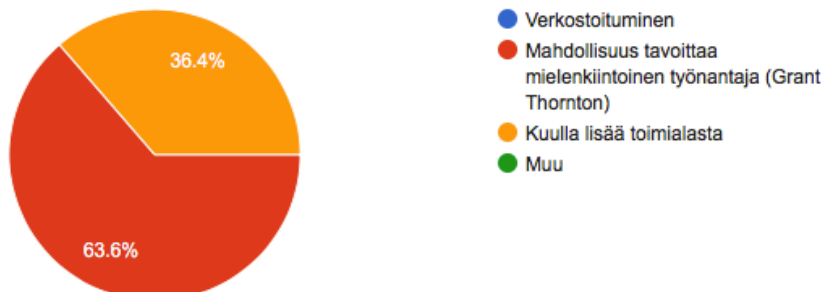


Kuvio 14: Tapahtuman houkuttavuustekijät osallistuneiden kesken.

Työnantajaillalta odotettiin pääsääntöisesti (7/11) mahdollisuutta tavoittaa mielenkiintoinen työnantaja, ja noin kolmasosa (4/11) oli tullut tapahtumaan kuullakseen lisää toimialasta (Kuvio 15). Mielenkiintoista oli huomata, että verkostoituminen ollut kenenkään osallistujan tavoitteena.

Mikä on ensisijainen odotuksesi työnantajaillasta?

11 responses



Kuvio 15: Odotukset työnantajaillasta.

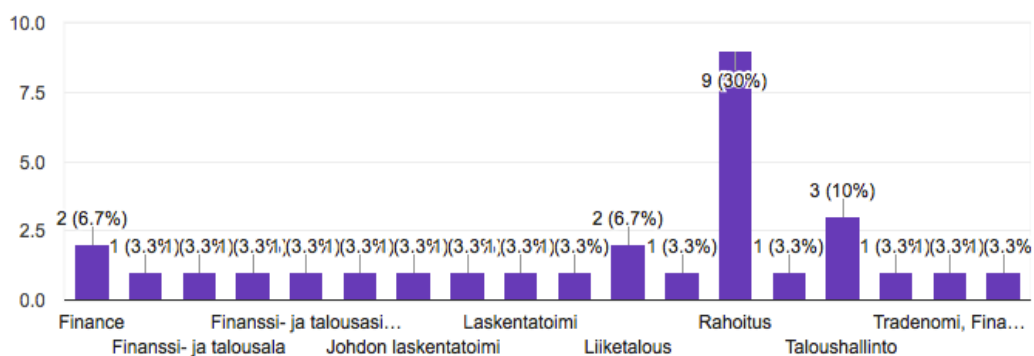
6.2 Opiskelijatutkimus

Opiskelijatutkimuksen taustakysymysten avulla selvitettiin, että vastanneista hieman yli puolet (18/31) olivat miehiä ja loput naisia. Vastanneista 23/31 edustivat ammattikorkeakoulu-opiskelijoita ja 8/31 yliopisto-opiskelijoita.

Suurimmalla osalla vastaajista oli pääaineena rahoitus (10/30), ja seuraavaksi suurimmat pääaineryhmät nousivat esille finanssi- ja talousalan opiskelijoista (8/30), sekä taloushallinnon (3/30) opiskelijoista. Muiden vastaajien pääaineiksi oli merkitty liiketalouden opinnot (3/30), laskentatoimi (2/30), tradenomiopinnot (1/30), kauppatieteet (1/30), johdon laskentatoimi (1/30) sekä palkkahallinto (1/30).

Pääaine

30 responses

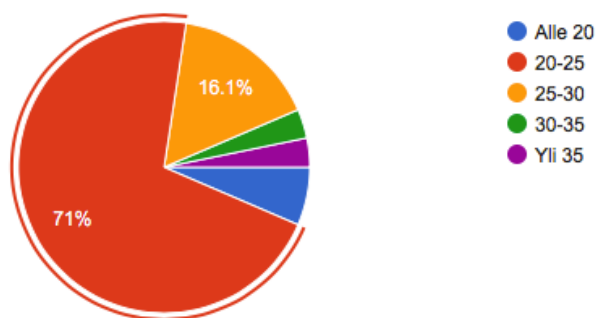


Kuvio 16: Opiskelijoiden pääaine.

Vastaajista valtaosa (22/31) oli 20-25 vuotiaita. Seuraavaksi suurin ryhmä vastanneista olivat 25-30 vuotiaat (5/31). Alle 20-vuotiaita 2/31 vastanneista, sekä 2/31 vastanneista oli 30-35 tai yli 35-vuotiaita.

Ikä

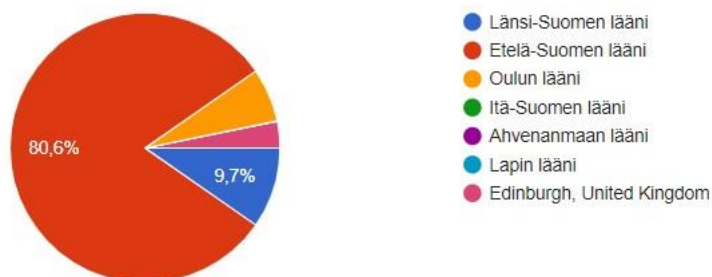
31 responses



Kuvio 17: Vastanneiden ikäjakauma.

Lääni

31 vastausta



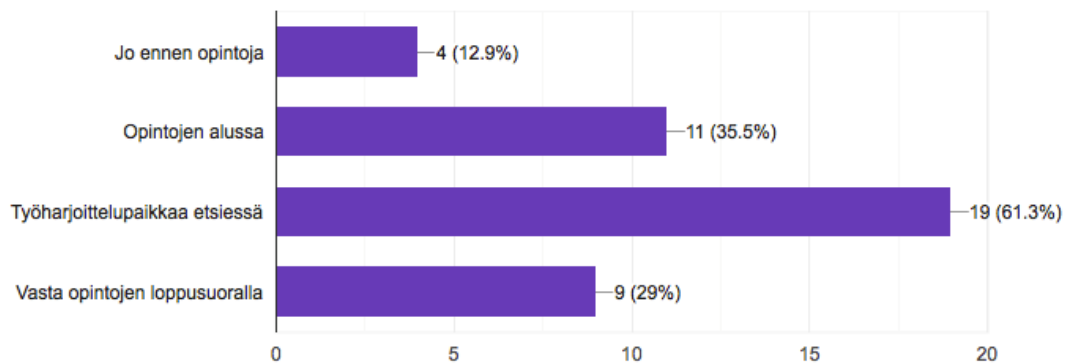
Kuvio 18: Vastanneiden tämän hetkiset paikkakunnat.

Enemmistö vastanneista opiskeli Etelä-Suomessa (25/31), muut opiskelijat sijoittuivat Länsi-Suomen lääniin (3/31), Oulun lääniin (2/31), sekä ulkomaille (1/31).

6.2.1 Rekrytointi ja työnhaku

1.1. Missä vaiheessa opintoja alat etsiä mielenkiintoista työpaikkaa?

31 responses

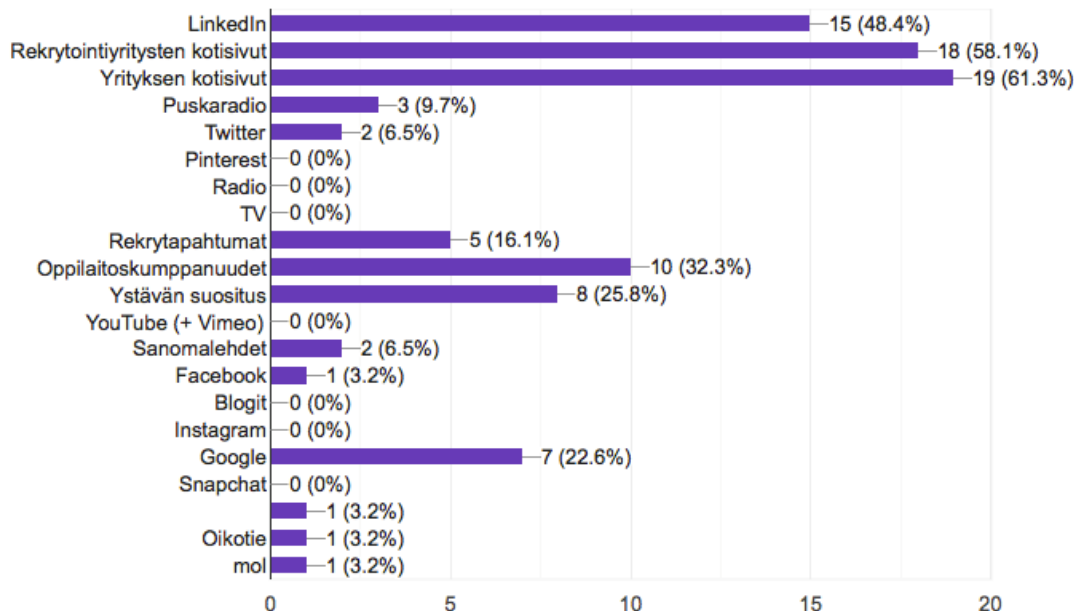


Kuvio 19: Milloin työnhaku on ajankohtaisinta.

Rekrytointia ja työnhakua tutkiessa ilmeni, että enemmistö vastanneista kertoi aloittavansa mielenkiintoisen työpaikan etsinnän työharjoittelupaikkaa varten, toiseksi eniten työpaikkaa etsitään opintojen alussa, sekä kolmanneksi eniten vasta opintojen loppusuoralla. Vastanneista 4/31 etsi mielenkiintoista työpaikkaa jo ennen opintojen aloittamista.

1.2. Valitse kolme tärkeintä kanavaa joita todennäköisesti hyödyntäisit työnhaussa

31 responses



Kuvio 20: Käytetyimmät kanavat kohderyhmän kesken.

Rekrytointikanavista selkeästi suurimpana nousi esille yrityksen kotisivut (61,3 prosenttia), toiseksi suurimpana rekrytointikanavana hyödynnetään rekrytointiyriytysten kotisivuja (58,1 prosenttia), sekä kolmanneksi suurimpana kanavana LinkedIniä (48,4 prosenttia). Tärkeinä kanavina pidettiin myös oppilaitoskumppanuuksia (32,3 prosenttia), ystävän suositusta (25,8 prosenttia), sekä Googlen hakukonetta (22,6 prosenttia). Loput käytetyistä kanavista jakautuivat suuruusjärjestyksessä seuraavasti: rekrytapahtumat (16,1 prosenttia), puskaradio (9,7 prosenttia), Twitter (6,5 prosenttia), sanomalehdet (6,5 prosenttia), Facebook (3,2 prosenttia), Oikotie (3,2 prosenttia), Mol (3,2 prosenttia), Duunitori ja Monster (3,2 prosenttia).

Vastaajilta kysyttiin, minkä yrityksen he näkevät mielenkiintoisena ja potentiaalisena työnantajana valmistuttuaan. Tähän kysymykseen vastasi 25/31 kyselyyn vastanneista. Vastanneista suurin osa (5/25) piti Danske Bankia kiinnostavana työnantajana. Seuraavaksi mainittiin tärkeysjärjestyksessä OP ja pankit yleisesti (4/25), sekä jaetulla sijalla Nordea (2/25) ja Goldman Sachs (2/25). Kiinnostavana työnantajana mainittiin myös Suomen Pankki, EY, PwC, Grant Thornton, Deloitte, Fingrid, Lidl Suomi, Nordnet, Danske Markets, Azets, Business Finland, sekä sijoituspankit. Lisäksi mainittiin myös, ettei yrityksellä ole niin paljon vaikutusta kuin itse työtehtävällä.

Danske Bankissa vastanneita kiinnostaa etenemismahdollisuudet uralla sekä mukava työympäristö. OP:lla houkuttaa myös etenemismahdollisuudet sekä tarjolla olevat monenlaiset työtehtävät. Pankeissa mielenkiintoisimpana nähtiin itse toimiala, uramahdollisuudet, etenemismahdollisuudet sekä henkilökohtainen halu oppia enemmän rahoitus- ja vakuutus tuotteista.

Goldman Sachs houkuttelee kansainvälisyydellä, etenemismahdollisuuksilla, palkitsemisella, sekä tavoitepainotteisuudellaan. Nordeassa ja Suomen Pankissa viehättää hyvä palkkaus, hyvät edut sekä hyvä työilmapiiri.

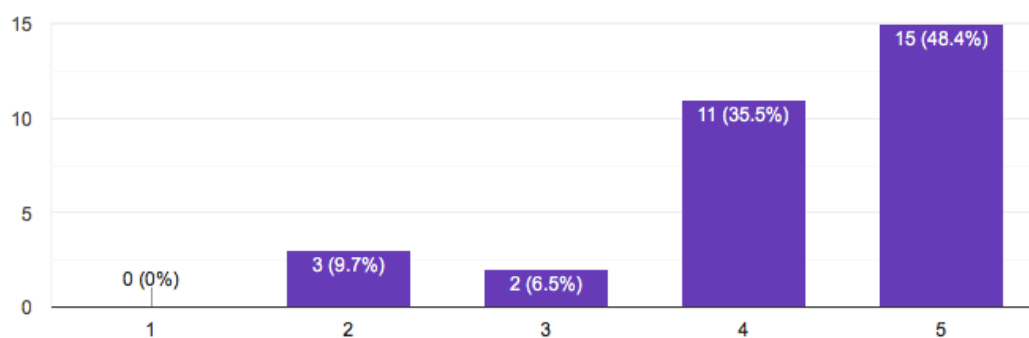
Tilintarkastus-, asiantuntija-, ja konsultointipalvelualalta EY:ssä pidetään kiinnostavana sen tarjoamia oppimismahdollisuuksia, Grant Thorntonissa kiinnostavat etenemismahdollisuudet, Pwc:lla kiinnostavaksi ominaisuudeksi mainitaan taloushallinto, sekä Deloittella Trainee-ohjelma, työn projektiluontoisuus sekä hyvät etenemismahdollisuudet.

Fingrid viehättää opiskelijoita asiantuntijaorganisaation sekä monopoliasemansa vuoksi. Lidl Suomessa kiinnostaa myös mahdollisuudet kehittyä ja edetä uralla sekä talouspuolen monet eri työtehtävät. Nordnetissä houkuttelee siitä välittyvä positiivinen mielikuva työympäristöstä sekä työilmapiiristä. Danske Markets puolestaan kiinnostaa isojen palkkioiden vuoksi. Azets:issa mainittiin kiinnostavan erityisesti sen iso koko sekä toimiala. Business Finlandin mielenkiintoisimpina ominaisuuksina nähdään start-up rahoitukset sekä mahdollisuus työskennellä aloittelevien ja kansainvälistyvien yritysten parissa.

Itse rekrytointiprosessia tarkasteltiin kyselytutkimuksessa kolmen eri väittämän kautta. Rekrytointiprosessin nopeutta työnhaussa tärkeänä piti 15/31 vastanneista ja jokseenkin tärkeänä 11/31 vastanneista. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 3/31 vastanneista, ja 2/31 ei ollut samaa eikä eri mieltä (Kuvio 21).

1.5. Pidän työnhaussa tärkeänä nopeaa rekrytointiprosessia

31 responses

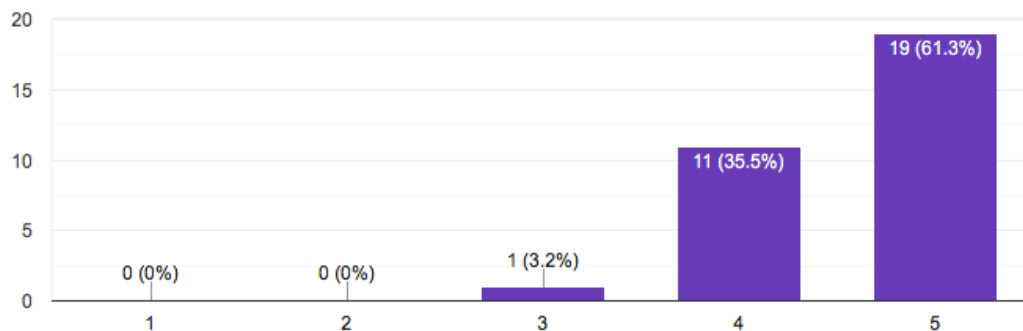


Kuvio 21: Miten tärkeänä rekrytointin nopeus nähdään kohderyhmän keskuudessa.

Vastanneista 30/31 pitivät rekrytointiprosessin aikaista viestintää vaikuttavana tai jokseenkin vaikuttavana tekijänä työnantajamielikuvan syntymiseen. Vastanneista 1/31 ei ollut samaa eikä erimieltä väittämän kanssa (Kuvio 22).

1.6. Rekrytointiprosessin aikainen viestintä vaikuttaa työnantajamielikuvan syntymiseen

31 responses

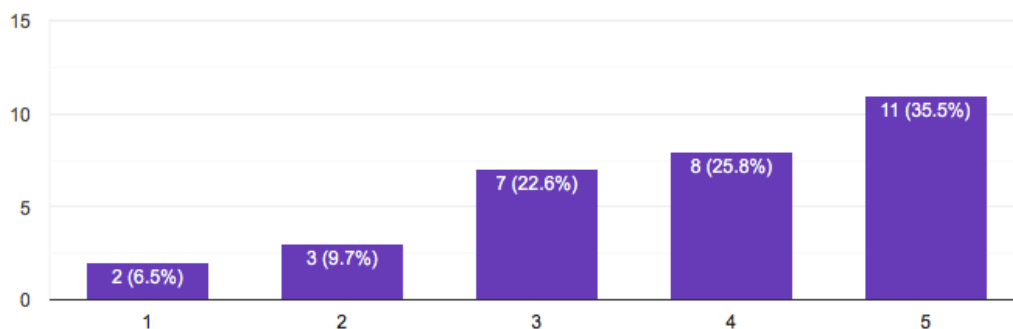


Kuvio 22: Rekrytointiprosessin vaikutus työnantajamielikuvaan.

Vastanneille esitettiin myös väittämä, vaikuttaako vuokratyövoiman välittäjäyrityksen käyttäminen rekrytoinnissa kohderyhmän päätökseen hakea töihin kyseiseen yritykseen. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti: vastanneista 11/31 eivät todennäköisesti hakisi yritykseen, jossa käytetään vuokratyövoiman välittäjäyritystä. Vastanneista 8/11 se vaikuttaisi hakuun jonkin verran. Kohderyhmästä 7/31 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastanneista 3/31 se ei juurikaan vaikuttaisi työpaikan hakemiseen, ja 2/31 vastasi, ettei vuokratyövoiman välittäjäyrityksen käyttäminen rekrytoinnissa vaikuta lainkaan työn hakemiseen (Kuvio 23).

1.7. Haen todennäköisemmin yritykseen, joka ei käytä vuokratyövoiman välittäjäyritystä rekrytoinnissaan

31 responses



Kuvio 23: Vuokratyövoiman välittäjäyrityksen vaikutus rekrytointiin

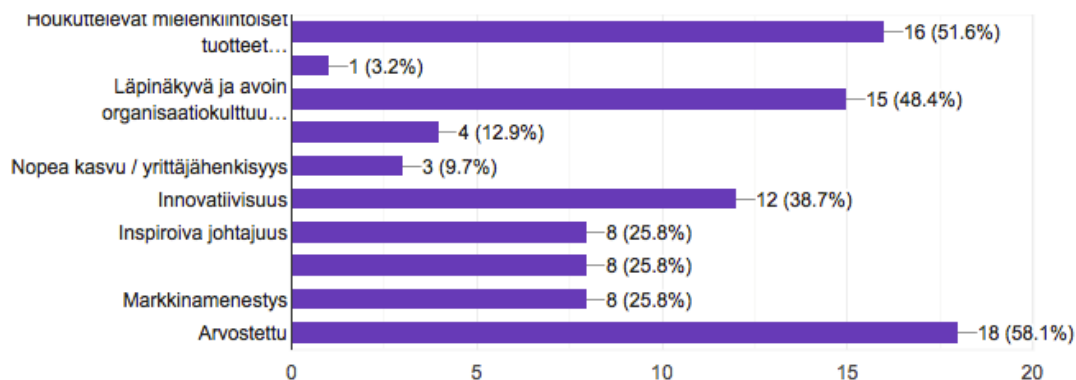
6.2.2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvaa kyselyssä selvitettiin yrityskuvan ja maineen kautta. Lisäksi vastanneilta selvitettiin, minkälaiset arvot ja ominaisuudet yrityksessä kiinnostavat neljästä eri näkökulmasta, johon liittyvät sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Vastanneita pyydettiin valitsemaan kustakin aihealueesta kolme tärkeintä ominaisuutta.

Ulkoisissa tekijöissä kysyttiin, mitkä ovat tärkeimpiä asioita yrityskuvan ja maineen osalta. Vastaaajista enemmistö (58,1 prosenttia) piti tärkeänä ominaisuutena arvostettua yritystä. Joka toinen vastaaajista (51,6 prosenttia) koki houkuttelevat ja mielenkiintoiset tuotteet sekä palvelut tärkeänä ominaisuutena. Kolmanneksi (48,4 prosenttia) tärkeimpänä asiana nousi esille läpinäkyvä ja avoin organisaatiokulttuuri. Yrityksen innovatiivisuus koettiin neljänneksi tärkeimpänä (38,7 prosenttia) asiana. Viides (25,8 prosenttia) sija jakautui tasan kolmen ominaisuuden kesken: markkinamenestys, organisaation merkityksellinen päämäärä sekä inspiroiva johtajuus. Myös eettiset standardit (12,9 prosenttia), nopea kasvu/yrittäjähenkisyys (9,7 prosenttia) sekä yhteiskuntavastuu (CSR) (3,2 prosenttia) mainittiin.

2.1. Yrityskuva ja maine

31 responses

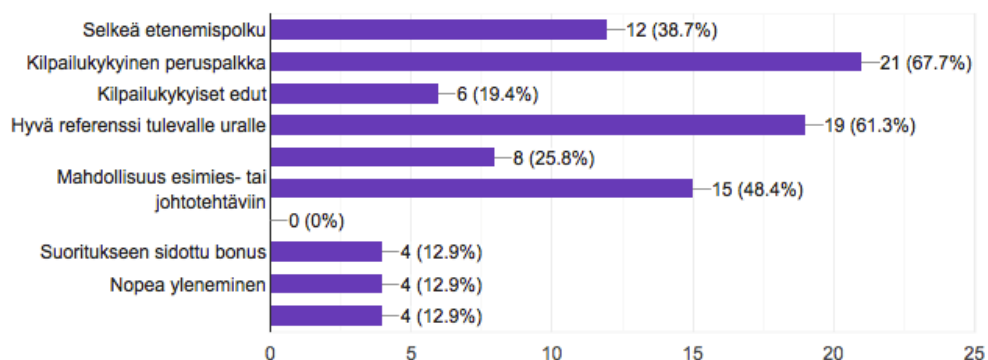


Kuvio 24: Tärkeimmät ulkoiset ominaisuudet yrityskuvan ja maineen näkökulmasta.

Seuraavat ulkoiset ominaisuudet liittyivät palkkaukseen ja etenemismahdollisuuksiin. Tässä tärkeimpänä nähtiin kilpailukykyinen peruspalkka (67,7 prosenttia), sekä hyvä referenssi tulevalle uralle (61,3 prosenttia). Kolmanneksi tärkeimpänä mainittiin mahdollisuus esimies- ja johtotehtäviin (48,4 prosenttia), sekä seuraavaksi tärkeimpänä selkeä etenemispolku (38,7 prosenttia). Viidenneksi tärkeimpänä mainittiin korkea ansiotaso tulevaisuudessa (25,8 prosenttia). Loput vastauksista jakaantuivat seuraavien ominaisuuksien kesken: kilpailukykyiset edut (19,4 prosenttia), mahdollisen jatkokoulutuksen sponsorointi (12,9 prosenttia), nopea yleneminen (12,9 prosenttia) sekä soritukseen sidottu bonus (12,9 prosenttia).

2.2. Palkkaus ja etenemisenäkymät

31 responses



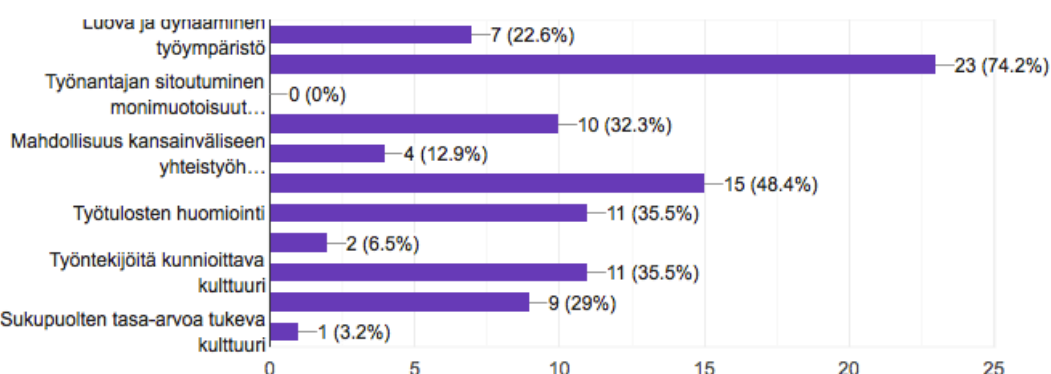
Kuvio 25: Tärkeimmät ulkoiset ominaisuudet palkkauksen ja etenemisenäkymien saralta.

Yrityksen sisäisistä ominaisuuksista selvitettiin ihmisiin ja työkuulttuuriin liittyviä seikkoja. Selkeästi tärkeimmäksi nousi mukava työilmapiiri (74,2 prosenttia), toiseksi tärkeimmäksi esimies, joka edesauttaa kehittymistä (48,4 prosenttia), sekä kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin työtulosten huomiointia (35,5 prosenttia) ja työntekijöitä kunnioittavaa kulttuuria (35,5 prosenttia). Neljänneksi tärkeimpänä pidettiin mahdollisuutta sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika (32,3 prosenttia), sekä viidenneksi tärkeimpänä yrityksen matalaa hierarkiaa (29 prosenttia).

Loput vastaukset jakaantuivat seuraavien ominaisuuksien välille: luova ja dynaaminen työympäristö (22,6 prosenttia), mahdollisuus kansainväliseen yhteistyöhön asiakkaiden ja kollegojen kanssa (12,9 prosenttia), vain alan pätevimpien ammattilaisten rekrytointi (6,5 prosenttia) sekä sukupuolten tasa-arvoa tukeva kulttuuri (3,2 prosenttia).

2.3. Ihmiset ja kulttuuri

31 responses

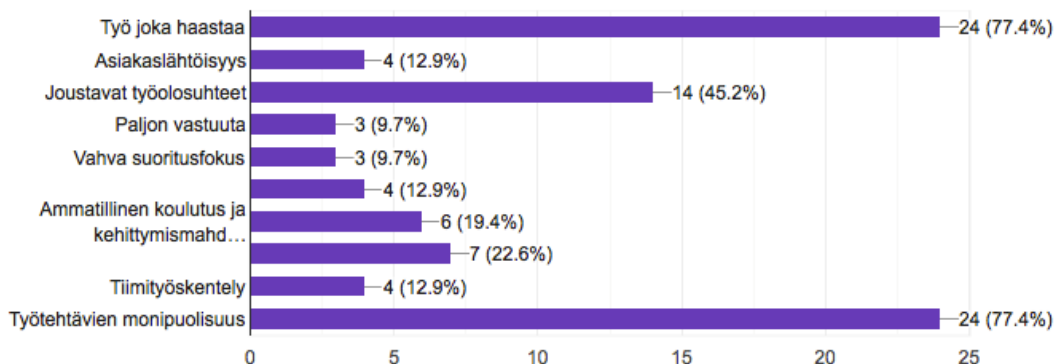


Kuvio 26: Tärkeimmät sisäiset ominaisuudet ihmisten ja yrityskulttuurin näkökulmasta.

Neljäs näkökulma liittyi yrityksen sisäisiin ominaisuuksiin, työn ominaispiirteiden kautta. Selvästi kaikista tärkeimpänä pidetään työtä, joka haastaa (77,4 prosenttia), ja työtehtävien monipuolisuutta (77,4 prosenttia). Toiseksi tärkeimpänä pidettiin joustavia työolosuhteita (45,2 prosenttia). Loput vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti: turvattu työsuhte (22,6 prosenttia), ammatillinen koulutus ja kehittymismahdollisuudet (19,4 prosenttia), mahdollisuus matkusteluun tai työskentelyyn ulkomailla (12,9 prosenttia), tiimityöskentely (12,9 prosenttia), asiakaslähtöisyys (12,9 prosenttia), paljon vastuuta (9,7 prosenttia), sekä vahva suoritusfokus (9,7 prosenttia).

2.4. Työn ominaispiirteet

31 responses



Kuvio 27: Tärkeimmät sisäiset ominaisuudet työn ominaispiirteiden sarjalta

6.2.3 Tilintarkastus, asiantuntija- ja konsultointipalvelut

Kyselytutkimukseen vastanneilta selvitettiin lisäksi, minkälainen mielikuva heillä on tilintarkastus-, asiantuntija-, ja konsultointipalveluista. Vastaukset ryhmiteltiin kolmeen osaan: positiivisiin, neutraaleihin sekä negatiivisiin.

Positiivisina mielikuvina nousivat esille kiinnostavat työtehtävät, haastava ja mielenkiintoinen toimiala jossa parhaat menestyvät, monimuotoiset työtehtävät riippuen yrityksestä ja asemasta, hyvä palkkaus ja etenemismahdollisuudet, joustava työ, jossa pääsee käyttämään moniulotteisesti ja laajasti omaa osaamistaan, sekä vakaa työ, jossa on mahdollisuus tehdä kaikenlaista. Positiivisena mielikuvana mainittiin myös, että monet palveluntarjoajat pystyvät tarjoamaan asiantuntevaa ja laadukasta palvelua yrityksille sekä muille yhteisömuodoille. Lisäksi mainittiin alan yleisesti positiivinen ja hyvä mielikuva.

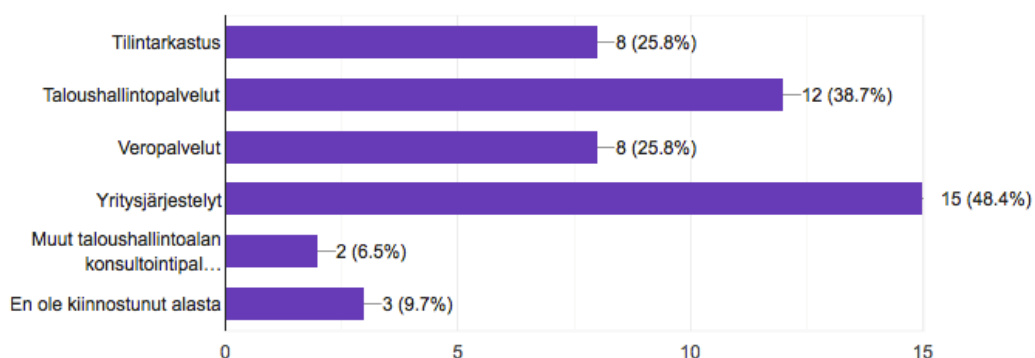
Neutraaleina mielikuvina mainittiin tarkka työ, joka vaatii korkeaa tietotaitoa, kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, sekä hyviä Excel-taitoja. Konsultointipalvelut koettiin monipuolisena työnä. Vastauksissa mainittiin alalla oleva muutoksen ilmapiiri digitalisoitumisen vuoksi, tarve osaaville työntekijöille, sekä kilpailu alan yritysten välillä. Tärkeimpänä korostettiin alan tarvetta tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Lisäksi mainittiin, että alasta ole selkeää mielikuvaa tai on neutraali mielikuva.

Negatiivisina mielikuvina nostettiin alan jäykkyys, tylsän tuntuinen ja tarkkuutta vaativa työ, sekä se, ettei ala ole kiinnostava.

Tilintarkastus-, asiantuntija- ja konsultointipalveluista eniten kiinnostivat yritysjärjestelyt (15/31), toiseksi eniten taloushallinnonpalvelut (12/31), sekä kolmanneksi kiinnostavimpina segmentteinä koettiin tilintarkastus (8/31) ja veropalvelut (8/31). Vastaajista 3/31 mainitsi, että ei ole kiinnostunut alasta. Vastaajista 2/31 kiinnostosti muut taloushallintoalan konsultointipalvelut, jotka liittyvät kehitystehtäviin ja yritysjärjestelyihin.

3.2. Mikä kiinnostaa eniten tilintarkastus-, asiantuntija-, ja konsultointipalveluista?

31 responses

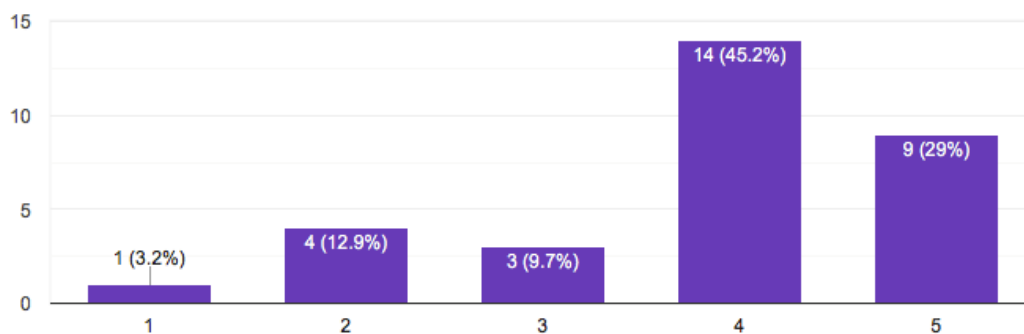


Kuvio 28: Vastanneiden kesken mielenkiintoisimmat osa-alueet alalla.

Kyselyyn vastanneista 23/31 piti tilintarkastus-, asiantuntija- ja konsultointipalvelualaa houkuttelevana tai jokseenkin houkuttelevana. Vastanneista 3/31 ei ollut samaa eikä eri mieltä, sekä 5/31 ei pitänyt alaa joko lainkaan tai ei juurikaan houkuttelevana.

3.4. Pidän tilintarkastus-, asiantuntija-, ja konsultointipalvelualaa houkuttelevana

31 responses

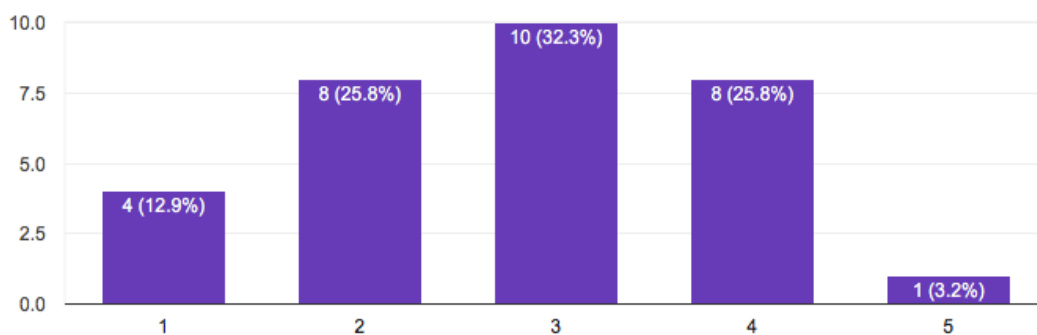


Kuvio 29: Alan yleinen houkuttavuus.

Kysymyksissä esitettiin väittämä, että vastaaja tuntee hyvin tilintarkastajien/tilitoimistojen tarjoamat palvelut. Vastaajista suurin osa (10/31) ei ollut samaa eikä eri mieltä, toiseksi eniten vastattiin tuntevansa palvelut jonkin verran (8/31), sekä 8/31 vastanneista ei tunne juurikaan. Vastanneista 4/31 ei tunne tarjottuja palveluita lainkaan, ja ainoastaan 1/31 vastanneista tuntee palvelut hyvin.

3.5. Tunnen hyvin tilintarkastajien/tilitoimistojen tarjoamat palvelut

31 responses



Kuvio 30: Tilintarkastajien ja tilitoimistojen palveluiden tunteminen vastanneiden kesken.

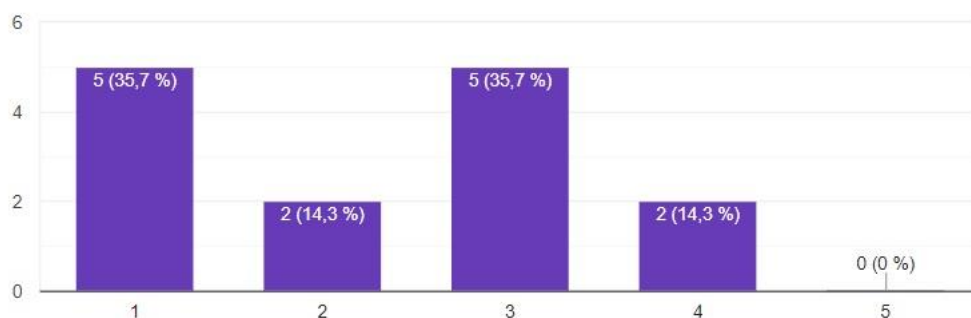
6.2.4 Grant Thorntonin nykytilanne

Tutkimuksesta ilmeni, että Grant Thornton yrityksen tunnisti 8/31 vastaajista. Loput 23/31 vastanneista eivät olleet kuulleet yrityksestä.

Seuraavassa kysymyksessä tarkennettiin mistä yritys on tuttu näin vastanneille. Osa vastaajista ei osannut sanoa, tai muistanut missä yrityksen nimi oli tullut vastaan. Näiden vastauksen lisäksi mainittiin, että osa vastanneista tunnistaa Grant Thorntonin Helsingin Sanomien, Academic Workin tai entisen työnantajan kautta. Lisäksi mainittiin, että Grant Thorntoniin oli tutustuttu selatessa alan työnantajia verkossa.

Samalle ryhmälle, 8/31 kyselyyn vastanneista, suunnattiin seuraavat väittämät: tunnen yrityksen toiminnan, tunnen yrityksen tarjoamat palvelut, tunnistan yrityksen brändin, sekä yritys kiinnostaa minua työnantajana. Vastauksia kertyi 14/31 mikä tarkoittaa, että kysymyksiin on vastannut myös osa vastaajista, jotka eivät olleet kuulleet Grant Thorntonista. Vastanneista 5/14 ei osannut sanoa, tuntevatko he Grant Thorntonin toiminnan, sekä 5/14 ei tuntenut yrityksen toimintaa lainkaan. Loput vastaukset jakaantuivat tasaisesti niiden vastaajien kesken, jotka eivät juurikaan tunteneet yrityksen toimintaa (2/14), sekä niihin vastauksiin, jotka tunsivat Grant Thorntonin toiminnan jonkin verran (2/14).

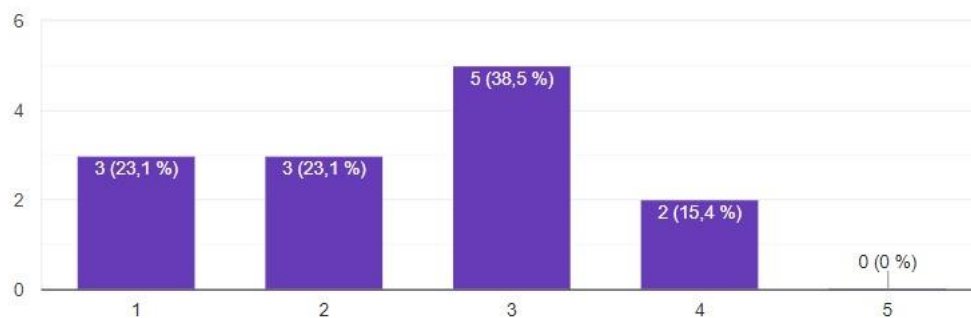
4.3. Tunnen yrityksen toiminnan



Kuvio 31: Grant Thorntonin yrityksen toiminnan tunnettuus.

Seuraaviin kysymyksiin vastasi 13 henkilöä. Vastanneista 5/13 ei osannut sanoa tunteeiko yrityksen tarjoamat palvelut, 6/13 vastaajista ei juurikaan tai ei lainkaan tuntenut yrityksen palveluita. Tästä ryhmästä 2/13 vastasi tuntevansa jonkin verran yrityksen tarjoamia palveluita (Kuvio 32).

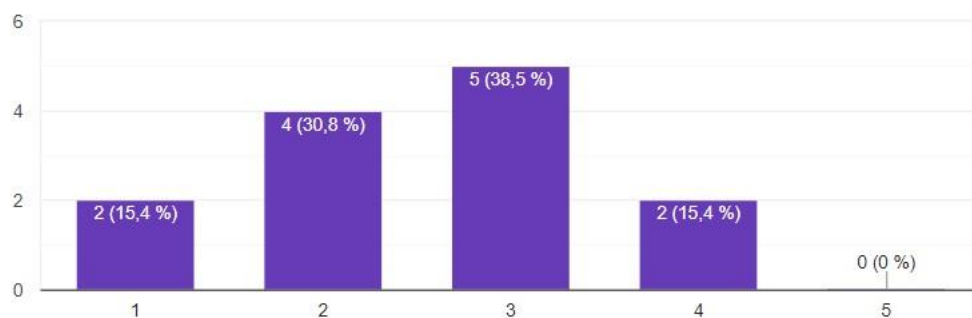
4.4. Tunnen yrityksen tarjoamat palvelut



Kuvio 32: Grant Thorntonin tarjoamien palveluiden tunnettuus.

Grant Thorntonin brändin tunnisti jossain määrin 2/13 vastanneista (Kuvio 33). Vastanneista suurin osa (5/13) ei osannut sanoa, tunnistaisiko brändiä. Vastanneista 4/13 ei juurikaan tunnista yrityksen brändiä, sekä 2/13 ei tunnista brändiä lainkaan.

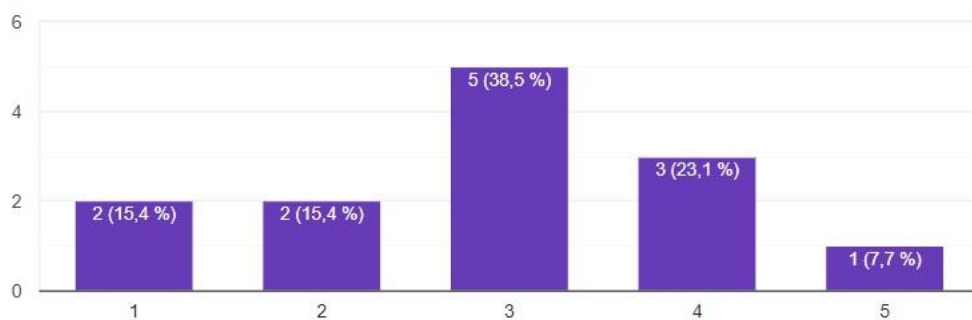
4.5. Tunnistan yrityksen brändin



Kuvio 33: Grant Thorntonin brändin tunnettuus.

Vastanneista 5/13 ei osannut sanoa, kiinnostaisiko Grant Thornton työnantajana. Vastanneista 4/13 olivat jonkin verran kiinnostuneita, tai pitävät Grant Thorntonia kiinnostavana työnantaja. Loput 4/13 eivät pitäneet Grant Thorntonia kiinnostavana tai juurikaan kiinnostavana työnantajana.

6.6. Yritys kiinnostaa minua työnantajana



Kuvio 34: Grant Thorntonin kiinnostavuus työnantajana vastaajien kesken.

6.3 Henkilöstötutkimus

Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä kohdennettiin kysymykset nykyisen työnantajalupauksen selvittämiseksi. Työntajalupausta selvittämällä saadaan esille, mikä on yleisin syy henkilöstön sitoutumiselle ja uskollisuudelle yrityksessä.

Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää Grant Thorntonin nykyiset arvot ja persoonallisuus, jotka ilmenivät henkilöstön kuvaillessa yrityksen ominaisuuksia. Positiivisina ominaisuuksina kuvailtiin yrityksen joustavuutta, mielenkiintoisuutta, perheystävällisyyttä,

inhimillisyyttä, matalaa hierarkiaa, sekä tiivistä ja pientä ihmiskeskeistä yhteisöä. Negatiiviseksi ominaisuudeksi nousi yrityksen vanhanaikaisuus ja muutosvastaisuus.

Toiseksi työntekijöiltä kysyttiin, mitkä asiat yrityksessä sitouttavat ja luovat uskollisuutta Grant Thorntonia kohtaan. Tärkeimpänä ominaisuutena korostui vastuun saaminen. Tämän lisäksi sitouttaviksi tekijöiksi mainittiin työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, läheiset suhteet partnereihin, palkkaus ja bonukset, jotka ovat linjassa työtehtävien ja vastuun kanssa, hyvä työilmapiiri, oman työpanoksen merkityksellisyys työyhteisölle, haasteelliset työtehtävät, joustavat työajat ja etätyömahdollisuus, sekä taitojen kehittäminen ja uralla eteneminen. Vastauksissa mainittiin myös, että yritykseen sitoutumiseen ja uskollisuuteen liittyvät kasvatukselliset arvot, eivätkä niinkään yrityksen ominaisuudet. Lisäksi sitoutumisen ja uskollisuuden yritystä kohtaan mainittiin kasvavan, mikäli yritys uudistuisi ja pysyisi muutoksessa mukana.

Kolmannessa kysymyksessä henkilöstöltä selvitettiin tärkeysjärjestyksessä merkittävimmät edut, joita yritys tarjoaa. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat joustavat työajat, vapaus sekä perheystävällisyys. Seuraavaksi tärkeimpinä etuina pidettiin vastuun saamista ja vakuuksia. Näiden lisäksi henkilöstö mainitsi eduiksi työtehtävien monipuolisuuden, palkan ja bonuksen, liikunta-, kulttuuri- ja lounasedun.

6.4 Benchmarking-analyysi

Benchmarking-analyysiin valikoitui kolme yritystä: Ernst & Young, Osuuspankki ja Fondia. Päättös perustuu teetetyn kyselytutkimuksen (liite 2) tuloksiin, Suomen ihanteellisimmat työnantajat (Universum Global 2018c) -tutkimukseen, tavoiteltuun kohderyhmään sekä toimeksiantajayrityksen näkemysnäkökulmasta työnantajasta.

Teetetyssä kyselytutkimuksessa kysyttiin, mitä yritystä pidetään kiinnostavana ja potentiaalisena tulevaisuuden työnantajana. Tilintarkastus-, asiantuntija- ja konsultointipalvelualalta mainittiin Grant Thorntonin lisäksi EY, PwC ja Deloitte (ks 6.2.1). Suomen ihanteellisimmat työnantajat (Universum Global 2018c) -tutkimuksen mukaan tilintarkastus-, asiantuntija- ja konsultointipalvelualoista kiinnostavimpana nähdään kaupallisen alan opiskelijoiden kesken ensisijaisesti KPMG ja toiseksi EY. Tähän perustuen vertailukohteeksi valikoitui EY:n.

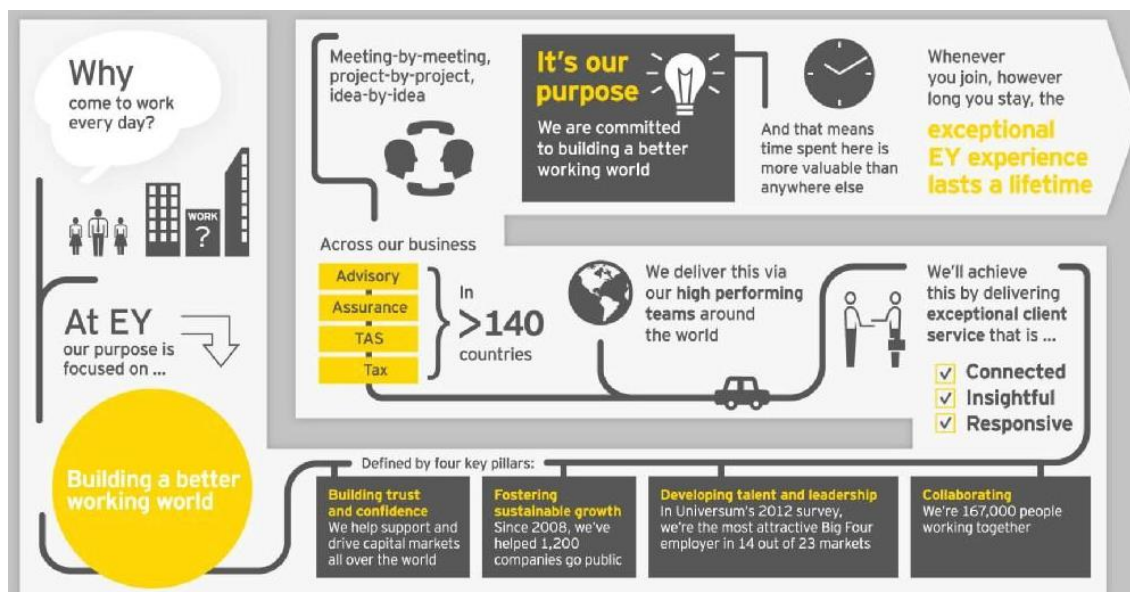
Kyselytutkimuksessa kiinnostavina työnantajina pidetään yleisesti pankkeja. Pankeista suurimaksi osaksi mainittiin Danske Bank (ks 6.2.1). Suomen ihanteellisimmat työnantajat (Universum Global 2018c) -tutkimuksen mukaan OP nähdään kaupallisen alan ja oikeustieteen opiskelijoiden kesken kiinnostavimpana pankeista. Koska kyseisessä tutkimuksessa otanta on suurempi kuin teetetyssä kyselytutkimuksessa, toiseksi vertailukohteeksi valikoitui OP.

Grant Thorntonin People and culture leader mainitsi Fondian tehneen erityisen hyvää työtä oman työnantajamielikuvansa kehittämisessä: se erottuu muista lakitoimistoista helposti lähestyttävällä olemuksellaan. Hiekkasen mukaan Grant Thornton hakee tämän tyyppistä työnantajamielikuvaa, joka erottaa sen kilpailijoista. Suomen ihanteellisimmat työnantajat (Universum Global 2018b) -tutkimuksen mukaan Fondia on seitsemännellä sijalla kiinnostavimpien työntekijöiden listalla, oikeustieteen opiskelijoiden keskuudessa. Grant Thornton tavoittelee työntekijöikseen myös oikeustieteen opiskelijoita, näin ollen kolmanneksi vertailukohteeksi valikoitui lakitoimisto Fondia.

6.4.1 Ernst & Young (EY)

Tässä benchmarkingissa tarkastellaan EY:n ja Grant Thorntonin työnantajamielikuvaa erityisesti työnantajalupausten eroavaisuuksien kautta, sekä mitä teemoja Grant Thornton voisi ammentaa EY:ltä kehittäessään omaa työnantajamielikuvaa. Molemmat ovat samalla alalla toimivia yrityksiä, mutta eroavat kooltaan ja liikevaihdoltaan suuresti toisistaan. EY:n henkilöstömäärä Suomessa on reilu 800 ja liikevaihto on ollut 118 427 000e vuonna 2017, Grant Thorntonilla puolestaan työskentelee Suomessa 80 asiantuntijaa ja liikevaihto on ollut 3 100 000e vuonna 2017 (EY 2018a; Grant Thornton 2018a; Grant Thornton 2018d).

EY on lanseerannut 2013 yrityksen visiolle suunnan, joka on koko yrityksen tarkoitus, tavoite ja strategia vuoteen 2020 asti. EY:n visio on rakentaa parempaa työ- ja liike-elämää (*Building better working world*). Visiota viedään eteenpäin kehittämällä erinomaisia johtajia, joiden kautta yrityksen lupaus välittyy kaikille sidosryhmille. Kaikella toiminnalla pyritään rakentamaan entistä parempaa luottamusta ja työmaailmaa henkilöstölle, asiakkaille sekä yhteisöille. Työnantajana EY tarjoaa työntekijöilleen erinomaisen EY-kokeman (*EY experience*), jonka luvataan kestävän läpi koko elämän, työsuhteen kestosta riippumatta. Tavoitteena on, että kokema EY:ssä vietetystä ajasta on arvokkaampaa kuin minkään muun työnantajan palveluksessa. (EY 2014, 4-6.)



Kuvio 35: Kuva EY:n työnantajalupauksesta sosiaalisen median kanavassa (Pinterest 2018).

EY ylläpitää työnantajalupausta luomalla tasokkaan rekryointikokemuksen ja tarjoamalla muun muassa mahdollisuutta kansainväliseen harjoitteluohjelmaan. Harjoitteluohjelma tarjoaa parhaan oppimiskokemuksen harjoittelun, mentoroinnin sekä työkokemuksen avulla. Samalla tämä edistää monimuotoisuutta työpaikalla, tarjoaa joustavuutta, antaa mahdollisuuden vaikuttaa omiin työjärjestelyihin sekä lupaa varmistaa henkilöstönsä turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin kaikkialla maailmassa. (EY 2014, 4-6.)

EY (2018b; 2018c; 2018d; 2018e) korostaa omilla sivuilla opiskelijoille työtehtävien monipuolisuutta, kansainvälisyyttä ja mahdollisuutta vaihto-ohjelmaan, työkomennukseen sekä oppimismahdollisuuksia. Opiskelijoille luvataan kiinnostavia tehtäviä ja toimeksiantoja jo heti uran alkuvaiheessa, sekä mahdollisuutta oppia innostavilta johtajilta ja vaikuttajilta päivittäin uutta. Yritysjuridiikasta kiinnostuneille opiskelijoille EY tarjoaa 2500 euron stipendin pro gradu -tutkielman tekijälle ja mahdollisuutta viimeistellä lopputyö EY:n kanssa. Aloitteleville työntekijöille yritys lupaa henkilökohtaisen ”buddyn”, joka opettaa talon tavoille, sekä lisäksi viikon matkan Espanjaan perehtymään EY:n työkulttuuriin.

Sivustolla tuodaan myös esille yhteisöllinen ja avoin kulttuuri, joka mainitaan osasyysiksi EY:n suosioon. EY tarjoaa noin 17 eri osa-aluetta, joihin on mahdollista erikoistua. Sivulla on esitelty erilaisten työnimikkeiden toimenkuvia sekä jokaisesta on tehty oma informatiivinen animaatiovideo, jossa työtehtävän lisäksi korostetaan EY:n visiota rakentaa parempaa työ- ja liike-elämää. Jokaisessa kohdassa löytyy myös henkilökunnan antama lausahdus siitä, mikä EY:ssä on parasta. Nämä lausahdukset osuvat pitkälti yhteen työnantajalupauksen kanssa. Sivuilta saa myös hyvin konkreettisen käsityksen siitä, miten työuralla pääsee etenemään ja

mitä työtehtäviin kuuluu. Videot ovat informatiivisia animaatioita, ison budjetin mainosvideoita, sekä henkilöstöstä kuvattuja videoita, jotka ovat kaikki laadukkaasti toteutettuja. Sivustolla esitellään sertifiikaatti Pohjoismaiden ihanteellisimman työnantajan tittelistä, joka on saavutettu 2017. Tämä vahvistaa uskoa yrityksen antamiin työnantajalupauksiin.

Grant Thornton (2018b; 2018e; 2018f) lähestyy työntekijöitä työnantajana, joka huomioi työntekijöiden työpanoksen ja pitää työntekijöitä tärkeinä. Yrityksen kansainvälinen strategia tavoittelee erinomaista henkilöstö- ja asiakaspalvelukokemaa sekä joustavuutta työn ja vapaa-ajan välille. Yritys lupaa monipuolisia uramahdollisuuksia ja matalan hierarkian organisaatiota, jossa yksilön mielipiteellä on merkitystä. Yrityksen kotisivuilla tarkennetaan opiskelijoille tarjolla olevia toimenkuvia, sekä sivuilta on mahdollista lukea trainee-tarinoita, jotka kertovat enemmän työtehtävistä. Trainee-tarinoilla ja -videolla tuodaan esiin mahdollisuutta lähteä työskentelemään ulkomaille, sekä viestitään myös yrityksen matalasta hierarkiasta, mahdollisuuksista uralla etenemiseen sekä mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työnkuvaan. Lisäksi tarinoista ja videoista käy ilmi mahdollisuus päästä seuraamaan alaa näköalapaikalta koko työelinkaaren ajan, joka samalla antaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen, uuden oppimiseen sekä tätä kautta valmiudet uralla menestymiseen.

Grant Thorntonilla ja EY:llä on osittain samoja lupauksia opiskelijoille, mutta EY lupaa kuitenkin paljon enemmän, tai ainakin tuo lupauksia enemmän esiin. EY:n visio on rakentaa parempaa työ- ja liike-elämää, joihin linkittyy myös henkilöstön merkitys yritykselle. Grant Thorntonin visio on auttaa yrityksiä ja yrittäjiä kehittymään, mikä kulkee osittain samaa linjaa EY:n kanssa. Grant Thornton voisi kuitenkin korostaa omassa visiossaan henkilöstön merkitystä. Jos yrityksen visio olisi auttaa henkilöstöä, yrityksiä ja yrittäjiä kehittymään, tulisi työnantajalupaus paremmin esiin.

Grant Thornton Finland ei ole toistaiseksi saavuttanut ihanteellisen työnantajan titteliiä, mutta se kuuluu Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka (2018) -ohjelmaan, joka edistää työhyvinvointia. Tätä tietoa ei tuoda esiin yrityksen kotisivuilla. Yritys voisi nostaa joustavuuden ja perhekeskeisyyden omaksi teemäkseen. Suomen ihanteellisimmat työnantajat (Universum 2018b) -tutkimus osoittaa, että 59 prosenttia opiskelijoista arvostaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa, johon Grant Thornton pystyisi myös vastaamaan.

EY tarjoaa opiskelijoilleen stipendin, jota jaetaan pro-gradun tutkielman tekijöille, jotka viimeistelevät lopputyötään EY:n kanssa. Grant Thornton voisi hyödyntää stipendejä toiminnassaan, vaikka oppilaitoskumppanuuksia ei olisi mahdollisuutta laajemmin rakentaa. Stipendien avulla saatettaisiin pystyä lisäämään yrityksen tunnettuutta opiskelijoiden keskuudessa. EY lupaa oppimisen osalta myös ainutlaatuista oppimiskokemusta, jossa on mahdollisuus kansainväliseen trainee-ohjelmaan ja -mentorointiin. Grant Thornton mahdollistaa myös työskentelyn

ulkomailla, mutta ei tuo sitä tarpeeksi esille. Grant Thornton voisi ammentaa omaan trainee-ohjelmaansa EY:ltä samankaltaisen yksilöllisen oppimispaketin, johon kuuluu kansainvälisen vaihdon lisäksi mahdollisuus mentorointiin sekä omaan henkilökohtaiseen *buddyyn*, joka tutustuttaa yrityksen tapoihin. EY:n sivuilta saa selkeämmän kuvan uran etenemismahdollisuuksista ja se tarjoaa pitkän listan eri erikoistumisvaihtoehdoista. Grant Thornton ei välttämättä pysty vastaamaan 17 eri erikoistumisvaihtoehtoon, mutta voisi vastaavasti tuoda konkreettisesti esiin yrityksen koon tuomaa etua, joka antaa henkilöstölle mahdollisuuksia edistyä nopeasti urallaan, sekä tarjoaa laaja-alaisemman työkokemuksen tilitarkastuspalveluiden eri vaiheista alusta loppuun asti. (EY 2018f; Grant Thornton 2018a; Haapamäki 2016.)

6.4.2 Fondia

Fondia Oyj on liikejuridiikan yritys, joka on perustettu vuonna 2004. Se erottuu alansa muista kilpailijoista olemalla alansa edelläkävijä tarjoamalla läpinäkyvämpiä, digitaalisia ja uudenlaisia liikejuridiikan palvelumalleja. Fondian liikevaihto oli 2017 vuoden lopussa noin 17,5 miljoonaa euroa. Suomessa yrityksessä työskentelee 110 lakimiestä ja sillä on toimintaa Suomen lisäksi Ruotsissa ja Virossa. Työntekijämäärältään Fondia ja Grant Thornton ovat hyvin samankokoisia ja molempien hakijakohderyhmään kuuluvat oikeustieteen opiskelijat, vaikka toimialat poikkeavat muuten toisistaan. (Fondia 2018a; Cision 2018; Grant Thornton 2018a.)

Fondian työskulttuuria on lähdetty kehittämään yrityksen arvojen kautta, joihin kuuluvat rohkeus, yrittäjähenkisyys, jakaminen, huolenpito sekä avoimuus. Arvoja punnitaan myös päätöksenteoissa ja ne kirjataan työsopimukseen asti: näin uusi työntekijä tulee allekirjoittaneeksi yrityksen arvot, joilla painotetaan niiden tärkeyttä. Yrityksen visio on ollut alusta asti luoda erilainen ja ainutlaatuinen yrityskulttuuri. Tavoitteena on poiketa perinteisestä lakialasta, johon kuuluvat pitkät työpäivät, hierarkia sekä kova sisäinen kilpailu. Tavoite on ollut synnyttää työskulttuuria, jossa korostuvat yhdessä tekeminen, tiedon jakaminen sekä yksilönvapaus. Yksilönvapaus tarkoittaa käytännössä sitä, että töitä tehdään kunnianhimoisesti, mutta vaalitaan myös vapaa-aikaa. (Heiskanen 2015.)

Fondian tavoitteena on olla alansa asiakaslähtöisin, kiinnostavin sekä mukavin paikka työskennellä. Fondian työskulttuurin mainitaan olevan uniikki, jossa rekrytointipolitiikka perustuu “no assholes”-mentaaliteettiin, “can do”-asenteeseen, sekä maineeseen työpaikkana, jossa viihdytään myös maanantaisin. Henkilöstön kuvaillaan muodostuvan kokeneista, hieman kapinallisista alan ammattilaisista. Uniikkiin yrityskulttuuriin luetellaan kuuluvan ainutlaatuinen liike-toimintamalli sekä modernit digitaaliset ratkaisut, jotka tekevät Fondiasta alansa edelläkävijän. Työskentelyä kuvaillaan laaja-alaisena eri juridiikan aloilla, sekä mahdollistavana työskentelyyn useiden yritysten ja kollegojen kanssa. Työskulttuurissa panostetaan henkilöstön ammatilliseen kehittymiseen, jossa työntekijälle annetaan vastuuta ja vapautta.

Työkulttuurissa korostetaan erityisesti tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. (Fondia 2018a; Fondia 2018e.)

Vapaudella tarkoitetaan, että töitä saa tehdä silloin kun se parhaiten sopii ja missä se parhaiten käy, kunhan työt tulevat tehdyksi. Vapaudella tarkoitetaan lisäksi mahdollisuutta tehdä vapaammin töitä asiakkaiden kanssa. Alan perinteisestä mallissa poiketen Fondialla tiedetään, mihin kokonaisuuteen oma työpanos linkittyy ja yrityksen kaikki juristit toimivat asiakasrajapinnassa. Työn ja vapaa-ajan tasapainoa tarkkaillaan työaikapankilla, jossa kaikki 40h viikossa ylittävät työtunnit pidetään vapaana. (Heiskanen 2015.)

Fondian vahvuus ja erottautumistekijä on ehdottomasti sen innovatiivisuus, johon liittyy vahvasti yrityksen digitaalisuus, josta yritys onkin saanut paljon näkyvyyttä Innovative Lawyers Awardsissa, jossa se on sijoittunut hyvin useampana vuonna. Fondia on saanut lisäksi tunnustusta erinomaisena työpaikkana niin Suomessa kuin ulkomailla, esimerkiksi voittamalla vuosina 2010-2014 Euroopan parhaimman lakialan työpaikan tittelin. Erottautumisen huomaa viestinnässä käytetystä kielestä, joka antaa nuorekkaan vaikutelman. Yritys poikkeaa tavanomaisesta myös ulkoisella olemuksellaan: Fondian sivusto muistuttaa enemmän aikakauslehteä kuin lakitoimiston kotisivuja. Fondian työnantajamielikuvaa luodaan jo heti hakijavaiheessa, helpotetussa hakijakokemuksessa. Haettaviin trainee-paikkoihin voi linkittää oman LinkedIn-profiilin tiedot. Alan trainee-paikkojen lisäksi se tarjoaa myös kaupallisen alan opiskelijoille trainee-paikkoja myynnin ja markkinoinnin sekä taloushallinnon saralta. Trainee-paikkojen sanotaan olevan osa-aikaisia, jotta aikaa jää opintojen suorittamiseen - näin työnantajalupaus työn ja vapaa-ajan tasapainosta tuodaan esiin. (Fondia 2018b; Fondia 2018c; Fondia 2018f; Laakso 2014.)

Grant Thorntonilla on hyvät lähtökohdat kehittyä Fondian kaltaiseksi työnantajaksi, ja yrityksillä onkin paljon yhtäläisyyksiä. Myös Grant Thorntonin tavoitteena on tarjota alan paras henkilöstökokemus. Lisäksi se muistuttaa Fondiaa erityisesti perheystävällisyydessä sekä halussa erottautua alan perinteisistä toimijoista. Grant Thorntonin työtehtävissä pääsee myös toimimaan osana kokonaisuutta.

Fondia (2011) kehoittaa työnantajia rekrytoimaan vain erinomaisella asenteella varustettuja työntekijöitä, sekä rakentamaan hyvää työkulttuuria, joka rakentaa positiivisen jatkumon. Rekrytoinnin saralla Grant Thornton tarjoaa suotuisan työympäristön persoonalle, joka ei pelkää tehdä aloitetta. Grant Thornton voisi käyttää vielä enemmän Fondian kaltaista ajattelua, jonka rekrytoinnissa korostuu erityisesti haettava persoona: no assholes, can do-asenne, intohimoiset ammattilaiset sekä hieman kapinallinen mieli. Eli käytännössä Grant Thornton voisi personoida, millaisella asenteella varustettua persoonaa yritys etsii. Grant Thornton voisi myös liittää rekrytointiinsa LinkedIn-profiilin hyödyntämisen osana muita liitteitä helpottaakseen hakijakokemusta. Fondian sivuilta käy konkreettisesti ilmi keitä yrityksen asiakkaat ovat,

ja heiltä tullut palaute kertoo työnhakijalle paljon yrityksestä. Grant Thornton mainitsee, minkä kokoluokan yritysten kanssa on tekemisissä, mutta ei avaa yrityksiä sen enempää. Vastaavat tarinat voisivat toimia myös Grant Thorntonilla, luoden selkeämpää kuvaa yrityksestä, mutta riippuen toki asiakkaiden halukkuudesta olla mukana. (Fondia 2018a; Fondia 2018b; Fondia 2018d; Grant Thornton 2018a; Grant Thornton 2018b. Grant Thornton 2018c)

Fondia on kehittänyt omaa työkulutturia arvojensa kautta. Grant Thorntonin arvoihin kuuluvat yhteistyö, johtajuus, erinomaisuus, ketteryys, kunnioitus sekä vastuu. Sen suomenkielisiltä sivuilta ei löydy arvoista mainintaa, joten ulkoisessa viestinnässä niitä ei juurikaan tuoda esille. Fondian ja Grant Thorntonin arvot poikkeavat toki toisistaan, mutta tarkoituksena on poimia Fondian menestyksen avaintekijöitä, joilla Grant Thornton voisi kehittää omaa työnantajamielikuvansa. Keskeisintä Fondian yrityskulttuurin kehitykselle on lähtökohtaisesti ollut yrityksen arvojen peilaaminen kaikessa sen toiminnassa. Grant Thornton voisi myös viestiä toiminnastaan olemassa olevien arvojen kautta. (Grant Thornton Global 2018; Heiskanen 2015.)

6.4.3 Osuuspankki (OP)

Tässä osiossa tarkastellaan OP:sta välittyvää työnantajalupausta. Osuuspankki on alansa suurin työnantaja sekä Suomen johtava finanssiryhmä, jonka henkilöstö koostuu 12 000 työntekijästä. OP muodostuu reilusta 150 itsenäisestä pankista, sekä niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta, tytär- ja lähiyhteisöineen. OP:lla on toimintaa Suomen lisäksi myös Baltiassa. OP on finanssialan ja kaupallisten alojen Suomen kolmanneksi houkuttelevin työnantaja, Universumin (2018) tutkimuksen mukaan. (OP 2018a; OP 2018b.)

Grant Thornton eroaa OP:sta hyvin paljon niin toimialaltaan kuin kokonsa puolesta, mutta päämääränä molemmilla on esiintyä alansa houkuttelevimpana työnantajana.

OP:n visio on olla Suomessa finanssialan johtava ja vetovoimaisin toimija henkilöstölle, asiakkaille, sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille. Strategiset painopisteet ovat erinomainen henkilöstökokemus, paras asiakaskokemus, sekä omistaja-asiakasmäärän kasvu. Sen yrityskulttuurin vahvimiksi kulmakiviksi nostetaan esiin sen arvot; ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä tekeminen, sekä rohkeus; jolla korostetaan yrityksen muutosmyönteisyyttä. Yritys panostaa johtamiskulttuuriin, joka perustuu arvoihin, avoimuuteen ja ketteryyteen. OP:n työ-
kulttuuri ei perustu esimiehen määräyksiin vaan yksilöiden ja tiimien itseohjautuvaan tekemiseen yrityksen vision pohjalta. Tällä halutaan tukea henkilöstökokemusta, joka on strateginen valinta, parhaan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Yritys pyrkii olemaan kehityksen etujoukoissa, osallistamalla henkilöstöään jatkuvaan muutokseen, sekä oman työyhteisönsä kehittämiseen. Yritys kertoo pitävänsä huolen työhyvinvoinnista, sekä pitkälle katsovista työjärjestelyistä. OP:n mukaan yrityksessä työskentelee onnellisia ihmisiä, jotka kumpuavat mahdollisuudesta toteuttaa itseään, sekä yrityksen tuesta työntekijöiden tarpeisiin. OP:n mukaan

yrityksessä toteutuu yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus. Työkulttuuri mahdollistaa työntekijöille tasapainoisen hyvän elämän, jossa jokainen saa olla oma itsensä, ja jossa hyvät ideat otetaan huomioon jalostamalla ne luoviksi toteutuksiksi. (OP 2018c; 2018e; OP 2018d.)

OP kertoo henkilöstön viihtyvän pitkään loistavien uramahdollisuuksien, merkityksellisyyden, sekä yhteisöllisen työkulttuurin vuoksi. Työtehtävien luvataan olevan alusta alkaen haastavia, ja lisäksi yritys lupaa kehittymismahdollisuuksia asiantuntija- sekä esimiesuralla. Yritys kertoo perustan merkitykselliseen työhön ja tulevaisuuden uraan nousevan yhteisöllisyydestä, yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuudesta, huippuosaamisesta, sekä innovatiivisuudesta. OP kertoo päämääräkseen palkita monin tavoin työntekijänsä, jotka keskittävät osaamisensa yritykseen. Yritys korostaa monipuolisia ura ja kehittymismahdollisuuksia, työtä jossa viihdytään, sekä kannustavaa ilmapiiriään. Työntekijälle luvataan mahdollisuus vaikuttaa erikoistumistoimialueeseen ja OP ryhmän sisällä on mahdollisuus moneen uraan. Työntekijöiden kehittämistä pidetään yllä säännöllisillä kehitys- ja valmennuskeskusteluilla, joissa määritellään yksilöllisesti suunta kehitykselle. Kehityssuunnitelma voi sisältää verkko-opiskelua, koulutusta, tietojen ja taitojen kehittämistä, alan tutkintoja, ohjattua työssäoppimista, sekä tehtäväkiertoa, joka mahdollistaa ammatillisen kehittymisen. OP:lla palkkausta kuvaillaan oikeudenmukaisena ja läpinäkyvänä, joka perustuu osaamiseen, työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen. Henkilökunnan vapaa-aikaa tuetaan henkilökuntakerho PoGo:lla, sekä liikunta- ja kulttuuriseteleillä. (OP 2018e; OP 2018f; OP 2018g.)

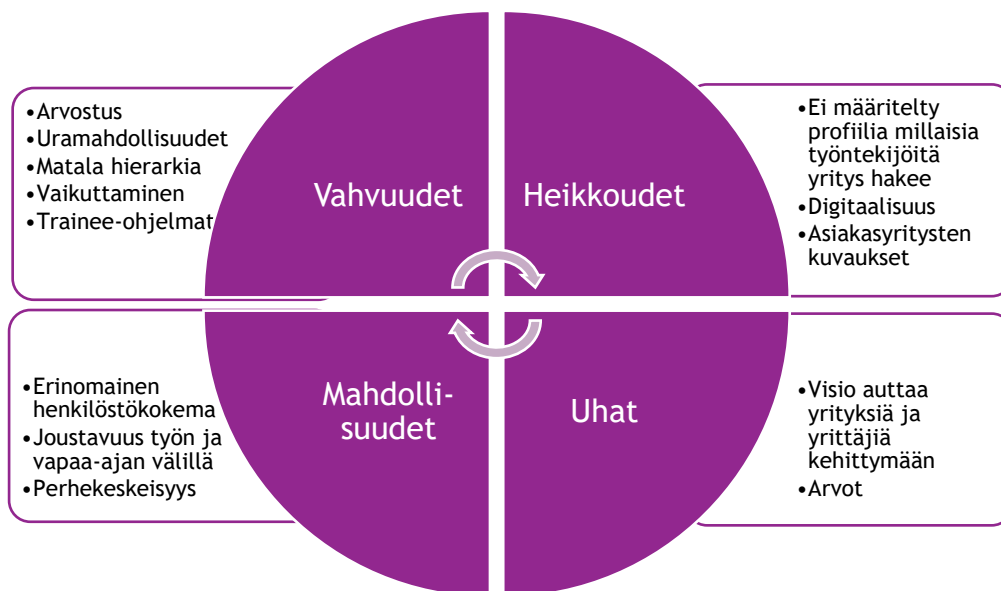
Yritys tarjoaa opiskelijoille Kiitorata trainee-ohjelmaa, mikä on suunnattu liiketoiminnan ja lakiasian lupaaville kyvyille, joilla opinnot ovat loppusuoralla. Trainee-ohjelman sanotaan olevan perusta tulevalle urakehitykselle ja sijoittumiselle OP ryhmässä. Traineelle luvataan syvällistä perehdytystä OP:n liiketoiminnan alueisiin kollegojen, sekä henkilökohtaisen mentorin avulla. Yritys on myös laajasti mukana oppilaitos- ja opiskelijayhteistöissä. Lisäksi se on tukenut vuonna 2016 Suomen yliopistoja 6 300 000 euron summalla. OP tarjoaa vuosittain kymmeniä opinnäytetyömahdollisuuksia opiskelijoille. Lisäksi yritys on mukana rekrytointitahtumissa, talouden hallintaan liittyvissä opetuksissa, sekä luentovierailuilla. (OP 2018b.)

Osasy OP:n suosioon on varmasti sen suuri koko, joka mahdollistaa laajat uramahdollisuudet, sekä oppilaitosyhteistyö, joka lisää tunnettuutta kohderyhmän keskuudessa. Grant Thornton ei pysty kilpailemaan koollaan, ja juuri yrityksen koon puolesta jatkuva yhteistyö oppilaitosten kanssa on haastavaa toteuttaa. Asia, jota Grant Thornton voisi hyödyntää OP:lta, on erilainen johtaminen, jossa yrityksen arvot ohjaavat toimintaa ja esimiehen rooli keskittyy enemmän uudistumishengen lisäämiseen, sekä työntekijöiden asiantuntijuuden kehittämiseen. OP tuo esiin yrityksen arvoja, joihin kuuluu myös rohkeus. Rohkeudella tarkoitetaan jatkuvaa muutosta ja työyhteisön kehittämistä, joihin henkilöstöä valmennetaan, sekä osallistetaan. Yrityksen tavoite on olla alansa edelläkävijä, joten jatkuva kehitys on oleellista sen

tavoitteille, ja näin ollen myös työntekijöiden muutosvalmennukseen. Grant Thornton ei tavoittele vastaavaa, mutta sen kannattaisi panostaa jatkuvaan kehitykseen, niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Kehittämistä voidaan tehdä esimerkiksi osallistamalla henkilöstöä, ja toteuttamalla hyviä ajatuksia. Uudistuminen ja innovatiivisuus näyttäytyy kohderyhmälle teetetyn tutkimuksen (liite 2) mukaan, neljänneksi kiinnostavimpana yrityksen ulkoisena ominaisuutena, kuten myös milleniaaleille (Ks. 4.4.), jotka arvostavat yrityksiä, joiden teknologinen kehitys on ajan tasaista. (OP 2018d).

6.5 SWOT-analyysi

Seuraavassa kuvassa on käytetty benchmarking-analyysin tuloksia sekä aikaisempaa teorianietoa pohjana Grant Thorntontin vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien selvittämiseksi työnantajana.



Kuvio 36: SWOT-analyysi

Grant Thorntonin vahvuudeksi voi helposti nostaa työntekijöiden arvostuksen, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että työntekijöitä kuunnellaan ja heidän mielipiteellään on merkitystä. Tämä luo työntekijälle positiivisen tunteen siitä, että hän tulee kuulluksi ja samalla hän pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Tätä vahvistaa myös matalan hierarkian kulttuuri, joka madaltaa kynnyksiä esimerkiksi kysyä neuvoa kokeneemmalta tai eri segmentin kollegalta, sekä helpottaa vuorovaikutusta esimiehen tai yrityksen johdon kanssa. Matalalla hierarkialla voi olla psykologisesti suuri merkitys työntekijöiden viihtyvyyteen sekä kokemukseen siitä, että hän on merkityksellinen osa yritystä, jolle hän työskentelee. Toinen vahvuus ovat trainee-ohjelmat, joilla tavoitellaan vastavalmistuneita korkeakouluopiskelijoita. Trainee-

tarinoilla viestitään edellä mainittujen asioiden lisäksi mahdollisuudesta päästä seuraamaan alaa näköalapaikalta koko työelinkaaren ajan. Tämä antaa mahdollisuuden rakentaa pitkäaikaista uraa samassa yrityksessä, jossa työntekijä voi oppia uutta ja kehittää itseään sekä menestyä pitkän linjan työntekijänä. Trainee-ohjelmat olisi voinut mainita myös analyysin kohdassa mahdollisuudet, sillä trainee-ohjelmissa olisi mahdollisuus niiden kehittämiseksi, muun muassa henkilökohtaisen mentoroinnin ja opintojen loppusuoralla oleville osa-aikaistamisen keinoin.

Heikkouksina benchmarking-analyysissä nousi esille, ettei Grant Thornton ole määritellyt profiilia työntekijöistä, joita yritys haluaa palvelukseensa. Työnantajassa usein houkuttelee määrätietoisuus, joka viestii turvallisuudesta ja liiketoiminnan jatkumosta. Tämä myös helpottaa yritykseen hakeutumista, sillä työnhakija pystyy tällöin peilaamaan omia ominaisuuksiaan haettaviin ominaisuuksiin. Haluttujen ominaisuuksien määrittely karsii parhaimmillaan turhia hakijoita pois, mutta houkuttaa yritykseen sopivia henkilöitä. Opintonsa viime metreillä, tai juuri opintonsa päättäneitä houkutellessa Grant Thorntonin olisi hyvä hyödyntää myös aktiivisemmin sosiaalista mediaa sekä digitaalisia välineitä työnhaussa. Mikäli digitaalisuuteen on panostettu, viestii se samalla myös yrityksen nykyaikaisuudesta ja nuorekkaasta asenteesta, joka puolestaan houkuttaa nuoria työnhakijoita ja milleniaaleja. Työntekijöitä myös varmasti kiinnostaa, millaisia asiakasyrityksiä Grant Thorntonilla on. Lisäksi asiakasyritysten jakamat kokemukset viestivät siitä, millaisessa roolissa työntekijä työskentelee, mitä asiakkaat häneltä odottavat, ja mitkä seikat asiakkaita ilahduttavat. Näiden kokemusten jakaminen hyödyttäisi sekä työnantajaa että rekrytoitavaa, unohtamatta olemassa olevaa henkilöstöä ja potentiaalisia uusia asiakkaita.

Mahdollisuuksina Grant Thorntonilla on strategisesti linjatut erinomainen henkilöstökokema, sekä joustavuus työn ja vapaa-ajan välillä. Strategia on kuitenkin saatava elämään, ja nämä strategisesti linjatut henkilöstötavoitteet voi hyvin nostaa markkinoinnin kärkeen. Tämä tarjoaa paljon mahdollisuuksia yrityksen viestinnälle sekä rekrytoinnille. Esimerkiksi joustavuus työn ja vapaa-ajan välillä ei juurikaan kerro tällaisenaan hakijalle mitään, ellei asiaa ole avattu eikä kerrottu, mitä tämä konkreettisesti työpäivissä tarkoittaa. Strategiset tavoitteet tulisi aina avata niin, että jokainen työntekijä ja -hakija ymmärtää nämä käytännön tasolla. Grant Thorntonin osallistuminen Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -ohjelmaan on myös mahdollisuus korostaa positiivisia ominaisuuksia työnantajana sekä työhyvinvoinnin merkitystä työnantajalle, joka näkyy muun muassa pitkinä ja molemmin puolin palkitsevina työsuhteina.

Uhkana voisi mainita analyysin muussa osissa vahvasti esillä olleen työntekijän merkityksen, joka hieman tuntuu unohtuneen mainituissa yrityksen visiossa auttaa yrityksiä ja yrittäjiä menestymään. Ilman osaavaa henkilöstöä tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. Joten vision rinnalla olisi hyvä muistaa, että yrityksen todellinen menestyminen on menestystä yhdessä yrityksen tai yrittäjän kanssa. Monet työnhakijat haluavat tietää yrityksen vision, ja mikäli se ei

kohtaa yrityksen muun rekrytointiviestinnän kanssa, se voi aiheuttaa ristiriitatilanteen sekä sammuttaa hyvän hakijan mielenkiinnon yritystä kohtaan. Toinen uhka on arvojen unohtuminen viestinnästä. Monella menestyneellä yrityksellä arvot ohjaavat kaikkea yrityksen toimintaa, aina rekrytointeja myöten. Arvot viestivät vision rinnalla yrityksestä paljon, etenkin työnantajana. Hyvien arvojen tulisi ohjata rekrytointia, ja nämä olisi hyvä nostaa rekrytoinnin tueksi. Arvot ovat samat läpi koko yrityksen, joten näillä on suuri merkitys myös työnhakijakokemukseen ja siihen, millainen mielikuva yrityksestä jää hakijalle.

7 Tutkimustulosten analysointi, kiinnostava työnantajamalli ja johtopäätökset

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli selvittää, kuinka Grant Thornton voisi vahvistaa ja kasvattaa työnantajamielikuvaa, sekä välillisesti yrityksen mainetta ja brändiä Suomessa. Näitä tavoitteita lähestyttiin Grant Thorntonin nykyisen työnantajalupauksen kautta, sekä tutkimalla, millaisia asioita opiskelijat työnantajassa arvostavat. Lisäksi tavoitteena oli selvittää vahvuuksia, joilla Grant Thornton voi erottautua kilpailijoistaan.

7.1 Tutkimustulosten analysointi

Opinnäytetyön loppupäätelmä perustuu esitettyihin analyyseihin ja tutkimustuloksiin. SWOT-analyysistä selviää, että Grant Thorntonin vahvuudeksi luetaan matalan hierarkian kulttuuri, joka parantaa vuorovaikutusta eri segmenttien ja johdon välillä, sekä työntekijöitä kohtaan välittyvä arvostus henkilöstön mielipiteiden merkityksen sekä kuulluksi tulemisen näkökulmasta. Lisäksi vahvuutena nähdään tarjottavat trainee-ohjelmat, jotka mahdollistavat laaja-alaisen näköalapaikan läpi koko työuran, sekä mahdollisuuden luoda pitkää uraa. Trainee-ohjelma nähdään osaltaan myös SWOT:in mahdollisuuksissa, sillä siinä on potentiaalia kehittyä vielä nykyiseltään.

Mahdollisuuksina ilmenevät Grant Thorntonin strategisesti linjattu erinomainen henkilöstökemä sekä joustavuus työn ja vapaa-ajan välillä, jotta olisi hyvä nostaa enemmän markkinoinnin ja rekrytoinnin kärkeen. Lisäksi mahdollisuuksina nähdään yrityksen osallistuminen Väestöliiton Perheystävällisempään työpaikka -ohjelmaan, joka korostaa työhyvinvoinnin merkitystä sekä sen positiivisia ominaisuuksia työnantajana.

Yrityksen heikkouksiin lukeutui profiloimaton kuva yrityskulttuuriin sopivasta persoonasta, jolla hakija pystyisi peilaamaan omia ominaisuuksiaan. Lisäksi heikkouksiin lukeutuu jokseenkin passiiviseksi jäävä sosiaalisen median käyttö ja digitaalisten välineiden hyödyntäminen työhaussa. Digitaalisuus viestii nuorille hakijoille ja milleniaaleille yrityksen nykyaikaisuudesta ja nuorekkuudesta. Lisäksi heikkoudeksi luettiin vähäinen viestintä yrityksen asiakassuhteiden avaamisesta. Uhkana nähdään yrityksen visio, jossa henkilöstön merkitys ei välity lainkaan, sekä yrityksen arvoista puutteellinen viestiminen.

Grant Thorntonin oppimisen ja kehittämisen kohteita tarkasteltiin benchmarkingin avulla. Ehdotuksena on hyödyntää yrityksen arvoja kaikessa sen toiminnassa, kehittäessä työkulttuuria sekä johtamisessa, jossa toimintaa ohjaavat yrityksen arvot ja esimiehen rooli keskittyy uudistumishengen ja työntekijöiden kehittämisen lisäämiseen. Toisena oppimiskohtana nähdään panostus jatkuvaan sisäiseen ja ulkoiseen kehittymiseen. Uudistumiseen ja innovointiin voidaan osallistaa koko henkilöstöä ja toteuttaa heidän ajatuksiaan.

Yrityksen visiossa voisi välittyä enemmän henkilöstön merkitys, sillä tällä hetkellä visio on jokseenkin ristiriidassa yrityksestä välittyvän työnantajalupauksen kanssa. Lisäksi sivustolla voidaan korostaa asiakaspalautteiden kautta, keitä yrityksen asiakkaat ovat: tämä viestii työnhakijalle enemmän yrityksestä.

Merkityksellisenä kehityskohtana on tuoda konkreettisemmin esille yrityksen koon tuomaa etua, joka mahdollistaa hyvät etenemismahdollisuudet, sekä personoida selkeämmin, millaisella asenteella varustettua henkilöstöä Grant Thornton etsii palvelukseensa. Toimivina kehitysehdotuksina nähdään myös nykyistä yksilöllisimpien trainee-pakettien tarjoaminen sekä stipendien hyödyntäminen. Näiden uskotaan kasvattavan kiinnostusta työnantajasta kohderyhmässä.

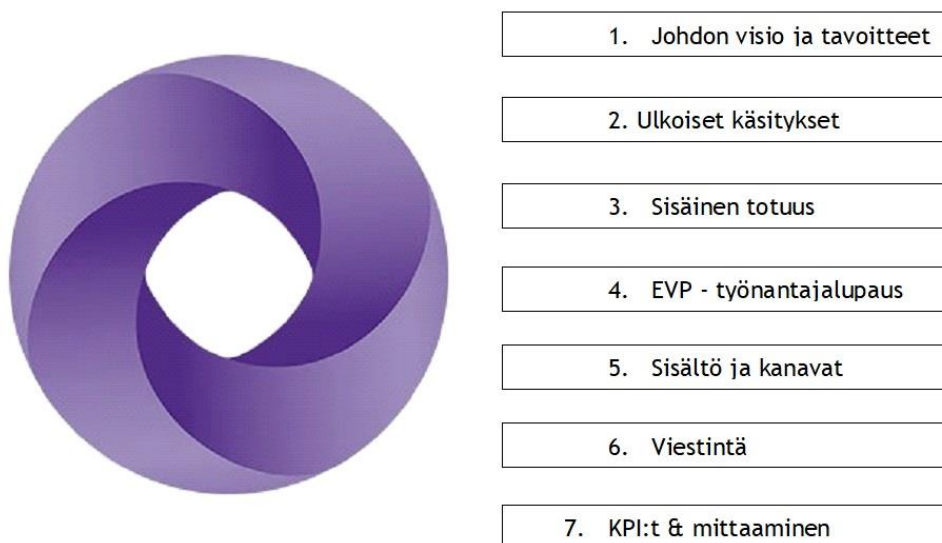
Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että oppilaitosyhteistyöt ovat merkittävä väylä tavoittaa kohderyhmä. Tämän lisäksi yrityksen aktivoituminen LinkedInissä sekä hakukoneoptimoinnissa voisi saavuttaa positiivisia tuloksia tavoittavuuden kannalta. Mielenkiintoisen työpaikan etsiminen aloitetaan työharjoittelupaikkaa varten ja työnhaussa pidettiin tärkeänä rekrytoinnin jouhevuuutta ja viestintää, joten yrityksen tulisi huomioida trainee-ohjelman räätälöinti, käytetyt kanavat ja menetelmät sekä viestinnän henkilökohtaisuus, oikea-aikaisuus ja jälkimarkkinointi.

Vuokratyövoiman välittäjäyrityksen käyttöä rekrytoinnissa ei nähty kovin vetovoimaisena ominaisuutena työnhaussa. Kuitenkin samasta tutkimuksesta käy myös ilmi, ettei Grant Thornton ole suurimmalle osalle kohderyhmää tuttu, mistä voidaan päätellä, että vuokratyörytysten hyödyntäminen on toistaiseksi järkevää.

Kyselytutkimukseen vastanneilla oli pääasiallisesti positiivinen käsitys tilintarkastus-, asiantuntija- ja konsultointipalveluista, mutta niiden tarjoamia palveluita ei tunneta kunnolla. Kohderyhmä pitää houkuttelevana yritystä, joka tarjoaa hyviä etenemismahdollisuuksia, isoja palkkioita, positiivista työympäristöä ja ilmapiiriä, ura- ja kehittymismahdollisuuksia sekä työtehtävien monipuolisuutta. Kehitysehdotuksena on oikaista negatiivisia käsityksiä alaa kohtaan oppilaitosvierailuilla sekä luoden haluttua mielikuvaa sosiaalisen median kautta, jossa alan tarjoamia palveluita voidaan tuoda lisäksi konkreettisemmin esiin.

7.2 Kiinnostava työnantajamalli

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli luoda kiinnostava työnantajamalli, jota Grant Thornton voi hyödyntää toiminnassaan. Malli rakentui teoreettisen viitekehyksen, tutkimustulosten sekä analyysien pohjalta seuraavaan muotoon, jossa hyödynnettiin Universum Globalin (2018a) työnantajakuvan kehittämisen mallia. Täten työnantajamalli rakentui vastaamaan hyvin Grant Thorntonin olemassa olevan työnantajalupauksen sekä työnantajamielikuvan kehittämisen todellisuutta.



Kuvio 37: Kiinnostava työnantajamalli Grant Thorntonille.

Johdon tavoite ja visio ovat lähtökohtia, josta Grant Thorntonin työnantajamallissa kannattaa lähteä liikkeelle. Kuten työn teoriaosuudessa todettiin, ei työnantajamielikuvaa voi kehittää ilman johdon sitoutumista hankkeeseen. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa kannattaa pohtia, miten yrityksen visio ja tavoitteet vaikuttavat tulevaisuuden henkilöstötarpeisiin. Grant Thorntonin visiona on saada yritykset ja yrittäjät menestymään. Vision voisi kuitenkin tässä mallissa kirkastaa kiteyttämällä sen menestykseksi yhdessä asiakkaan kanssa.

Strategisina henkilöstötavoitteina yrityksellä on globaalisti linjatut erinomainen henkilöstö- ja asiakaskokemus, sekä joustavuus työn ja vapaa-ajan välillä. Erinomaisen henkilöstökokemuksen ytimessä on työntekijöiden viihtyvyys sekä työn kokeminen merkitykselliseksi. Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa ilmeni, että alan opiskelijat pitivät työnantajan toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena joustavia työaikoja. Tärkeimpiä ominaisuuksia olivat haastava työ sekä työtehtävien monipuolisuus. Näiden voidaan tulkita pitävän työntekijöiden mielenkiintoa yllä, sekä tätä kautta liittyvän työntekijöiden viihtyvyyteen.

Tapaustutkimuksen (liite 1) sekä opiskelijatutkimuksen (liite 2) tuloksista voi todeta, että Grant Thorntonin ulkoinen viestintä ja ulkoiset käsitykset yrityksestä ovat heikkoja. Yrityksen brändi jää etäiseksi, eikä yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita juurikaan tunneta. Tutkimusteorian mukaan brändille keskeistä on tunnettuus suunnatussa kohderyhmässä, sekä erotautuminen kilpailijoista. Lisäksi brändistrategialla pystytään luomaan tietynlaista yrityskuvaa. Brändi viestii asiakkaalle yrityksestä välittyvästä arvosta, ja arvon tuottaminen asiakkaalle on jokaisen kestävä brändin perusta. Lisäksi arvo on sekä emotionaalinen että rationaalisen hyödyn välittämistä tuotteella tai palvelulla. Yrityksen olemassa olevat arvot linjaavat myös ominaisuuksia, joita työntekijöiltä halutaan. Grant Thorntonin arvo asiakkaalle on menestys. Menestys yksistään on aika kova arvo, ja siitä puuttuvat emotionaalinen tekijä sekä tarina, jotka tänä päivänä ovat vahvoja erottautumistekijöitä. Brändin tunnettuuden lisäämiseksi Grant Thornton voisi suunnitella markkinointikampanjan, jossa markkinoinnin kärkeä oleva menestys avattaisiin emotionaalisella pohjalla, sekä asiakkaille että työntekijöille. Viestiä voisi jalostaa esimerkiksi tekemällä sosiaaliseen mediaan kampanjan tai kyselyn: ”Mitä sinä tekisit, jos olisit menestynyt? Kerro meille miltä menestys tuntuu? Mitä menestys sinulle merkitsee?” Kampanjalla voitaisiin tavoittaa hausalla tavalla esimerkiksi alan opiskelijat sekä samalla tehdä yrityksen brändiä tunnetuksi. Kyselyn lopputuloksena vastauksista saadaan myös emotionaalista materiaalia menestys-sanan markkinoinnilliseen avaamiseen sekä tulevaisuuden tarinoille, ja tätä kautta brändin vahvistamiselle.

Henkilöstölle tehdyssä sisäisessä tutkimuksessa (liite 3) pureuduttiin suoraan Grant Thorntonin sisäiseen totuuteen sekä nykyiseen työnantajalupaukseen. Tutkimustuloksissa ilmeni, että yritys tarjoaa matalan hierarkian työpaikan, sekä pienen ihmiskeskeisen yhteisön: mielenkiintoisia työtehtäviä, hyvät uralla etenemisen mahdollisuudet sekä joustavuutta työntekoon. Kehitystä työntekijät kaipaavat yrityksen vanhanaikaisuudessa sekä muutosvastaisuudessa. Nämä ovat pitkälti lupauksia, joista Grant Thornton viestii verkkosivuillaan. Vanhanaikaista tyyliä saataisiin rikottua edellä mainitun markkinointikampanjan avulla, ja samalla tämä myös nuorentaisi yrityksen brändiä. Tutkimuksen vastauksissa viitattiin myös kasvatuksellisiin arvoihin, joiden pohjalta sitoudutaan työnantajaan. Tämä vahvistaa SWOT-analyysin tuloksia siitä, että yrityksen arvoilla on merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen. Arvot kannattaisi myös nostaa osaksi yrityksen viestintää, sekä kirkastaa ne yrityksen sisäisellä kampanjalla työntekijöille.

Grant Thorntonin viestinnän sisältö nousee suoraan esille edellisistä kohdista. Näitä ovat asiakkaille ja työntekijöille tuotetun arvon, menestyksen, avaaminen emotionaalisin keinoin, sekä tätä kautta brändin vahvistaminen. Grant Thorntonin myyntivaltteja työnantajana, eli työnantajalupaus, on matalan hierarkian työpaikka, jossa on mielenkiintoisia työtehtäviä, mahdollisuus edetä uralla, hyvä työilmapiiri, jonka luo pieni ihmiskeskeinen yhteisö, joustavat työajat sekä kilpailukykyinen palkkaus. Lisäksi yrityksen tulisi sekä sisäisesti että ulkoisesti viestiä arvoistaan. Parhaita viestin viejiä ulkoisesti ovat yrityksen omat työntekijät, jotka voisivat jakaa omia työntekijäkokemuksiaan. Tämä voisi olla kiertävä vuoro, jolla avattaisiin

samalla myös Grant Thorntonin tarjoamia tuotteita ja palveluita yrityksille. Arvoja hyödyntämällä voidaan myös hahmottaa yritykseen sopivien työntekijöiden profiili, joka helpottaa rekrytointia sekä tulevia työnhakijoita.

Viestinnässä kiinnitetään huomiota käytännön toimiin, joilla yrityksen viesti työnantajana vietään perille. Tutkimuksen teoriaosuudessa mainittiin hyvinä viestinnällisinä keinoina tunteisiin vetoaminen, voimakkaat mielikuvat, sekä yrityksen mielenkiintoiset tarinat ja sloganit. Työnantajaviestä Grant Thornton on tällä hetkellä jakanut pääsääntöisesti Instagramissa, verkkosivuillaan, sekä harvakseltaan LinkedInissa. Tutkimustuloksista ilmeni, että tavoiteltu segmentti käyttää selkeästi eniten sosiaalisen median kanavana LinkedInia, eikä ollenkaan Instagramia, etsiessään mielenkiintoista työnantajaa. Oikean kanavan valinta on lähtökohta, josta Grant Thorntonin tulisi viestinnässään lähteä liikkeelle. Yritys ei voi valita missä mediassa haluaisi viestiä jakaa, vaan yrityksen tulee olla läsnä resurssien mukaan niissä kanavissa, joissa haluttu kohderyhmä viettää aikaa. Grant Thorntonin kannattaisikin rakentaa aktiivinen profiili LinkedIniin, sekä viestiä siellä säännöllisesti yrityksestä. Edellä mainitun menestykseen liittyvän kampanjan voisi toteuttaa LinkedInissa, sekä aktivoida ja innostaa ihmisiä tarttumaan haasteeseen ja saada heidät näin keskustelemaan. LinkedIn-sivuston kautta voidaan myös viestiä avoimista työpaikoista, trainee-ohjelmista sekä ottaa vastaa työhakemuksia. Lisäksi Googlen hakukoneoptimoinnin keinoin kannattaa nostaa yrityksen näkyvyyttä Googlen hauissa, jota kohderyhmä myös käyttää etsiessään mielenkiintoista työnantajaa. Instagram toki tukee viestintää, mutta haluttujen seuraajien tulisi ensin osata hakeutua yrityksen Instagram-tilin seuraajaksi. Instagramista voi myös viestiä LinkedIn-sivuilla.

Tässä työnantajamallissa suoritusta kannustetaan myös mittaamaan erilaisten liiketoimintavoittojen mittareiden avulla. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi alkuun käyntien määrä yrityksen kotisivuilla sekä keskustelut ja postausten jaot LinkedIn-sivustolla. Julkaisujen tykkäyksien sekä kommenttien määrästä myös nopeasti selviää, millaiset asiat kohdeyleisöä puhuttavat. Seurannan kannattaa olla aktiivista, jotta viestintää voidaan tarvittaessa korjata sekä linjata uudelleen. Lisäksi kehitystoimenpiteiden pitkäjänteisempää tuottavuutta ja vetovoimaisuutta voidaan mitata kerran vuodessa järjestettävän Academic Workin työnantajaillan kävijämäärissä.

7.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyötutkimusta aloittaessa kirjoittajilla oli oletus, että Grant Thorntonin työnantaja-mielikuva on ajantasainen, mutta tunnettuus heikkoa. Hypoteesi vahvistui tutkimusten myötä, ja kehitettävää löytyi lisäksi muun muassa oppilaitosyhteistyön, markkinointiviestinnän, markkinointikanavien sekä viestinnän linjaamisessa. Olettamusta ei kuitenkaan tuotu missään kohtaa tutkimusta esille, jotta tutkimus ja tutkimustulosten analysointi säilyivät objektiivisina.

Työnantajamielikuvaa ja sen kehittämistä on tutkittu suhteellisen vähän, ja teorian tietoa ei ollut saatavilla kovinkaan laajasti suoraan työnantajamielikuvan kehittämisen näkökulmasta. Tästä johtuen tutkimus- ja teorian tiedon kerääminen on tuonut haasteita opinnäytetyön sekä tutkimuksen tekemiselle. Läheistä teoriakirjallisuutta on pystytty hyödyntämään markkinoinnin, rekrytoinnin, henkilöstöjohtamisen sekä strategisen johtamisen kirjallisuudesta siten, että ydin on säilynyt työnantajamielikuvan näkökulmassa.

Opinnäytetyö prosessina oli haasteellinen myös tutkimuksen osalta, sillä monella yliopistolla on olemassa olevat yhteistyökumppanuudet, jolloin yrityksiä varten räätälöidyt kyselytutkimukset, nähdään yritysyritysyrityksenä ja niiden välittämisestä peritään toiminta-avustuksia. Eettisistä syistä oppilaitoksen opiskelijoita ei voitu myöskään tavoittaa epäsuorasti sosiaalisen median opiskelijaryhmistä, joiden yritysyritysyrityksenä toimii taustalla Grant Thorntonin kilpailijat. Ilman oppilaitosyritysyritystä, tutkimuksen kohderyhmää oli haastavaa tavoittaa siinä määrin, että määrällisen tutkimuksen yleistettävyyden kriteerit olisivat täyttyneet. Tutkimusyritysyrityksenä saatiin kuitenkin aineistoon monipuolisuutta ja pienessäkin vastaajajoukossa toistui samankaltaisuutta. Lisäksi teoreettisesta osuudesta pystyttiin suoraan kohdentamaan teorian tietoa kyselytutkimuksen laatimiseen yrityksen omalle henkilöstölle, joka osoitautui erinomaiseksi mittariksi nykyiselle työnantajalupaukselle, sekä antoi syvyyttä syntyneille kehitysideoille. Oma henkilöstö viestii parhaiten yrityksen nykytilasta, joka helposti unohtuu halutessa tavoitella uutta kohderyhmää.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa samaa aihetta tutkiville hyvän pohjan uusia tutkimuksia varten. Lisäksi työnantajamielikuvan tutkiminen on tulevaisuuden trendi, ja täten myös jatkotutkimuksia voidaan tehdä esimerkiksi teoriaosuudessa mainittuun työnantajalupaukseen liittyen, sekä oppilaitoksissa että yritysmaailmassa. Tästä opinnäytetyöstä sekä sen teoriaperustasta voivat hyötyä myös muut kuin toimeksiantajayritys Grant Thornton Finland Oy.

Lähteet

Painetut

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum Media.

Barrow, S. & Mosley, R. 2006. The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Denzin, N.K. 1978. The research art. 2. edition. New Yourk: McGraw-Hill.

Denzin, N.K. 1989. The research art. 3. edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi, tehtävään vai yhtiöön? (ePub-versio). Alma Talent.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Martin, G. & Hetrick, S. 2006. Corporate reputations, branding and people management. A strategic approach to HR. England: Elsevier.

Mitchell, A. 1999. Out of the shadow. Journal of marketing management. Vol 15 (1-3).

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.

Soikkanen, K., Sormunen, A. & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Tallinna: Tietosanoma.

Tikkanen, H. & Fröšen, J. 2011. StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Helsinki: Talentum Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien liitto.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä (e-Pub-versio). Jyväskylä: PS-kustannus.

Von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Hämeenlinna: Talentum Media.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum Oy.

Sähköiset

Cision. 2018. Fondia Oyj:lle menestystä Financial Times (FT) Innovative Lawyers Awards -listalla. Viitattu 22.11.2018

<http://news.cision.com/fi/fondia/r/fondia-oyj-lle-menestysta-financial-times--ft--innovative-lawyers-awards--listalla,c2635694>

Duunitori. 2018. Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 4.11.2018.

<https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>

Eccless, R., Newquist, S. & Schatz, R. 2007. Reputation and Its Risks. Harvard Business Review. Viitattu 13.10.2018.

<https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks>

EY. 2018a. EY lyhyesti. viitattu 11.11.2018

<https://www.ey.com/fi/fi/newsroom/facts-and-figures/ey-tietoa-lyhyesti>

EY. 2018b. EY erottuu joukosta. Viitattu 10.11.2018

<https://www.ey.com/fi/fi/careers/students/the-ey-difference>

EY. 2018c. Mahdollisuudet EY:llä. Viitattu 10.11.2018

<https://www.ey.com/fi/fi/careers/students/your-role-here>

EY. 2018d. Kehity urallasi. 10.11.2018

<https://www.ey.com/fi/fi/careers/students/your-development>

EY. 2018e. Tutustu huippuluokan asiantuntijatiimeihimme. 10.11.2018

<https://www.ey.com/fi/fi/careers/students/your-role-here#fragment-1-na>

EY. 2018f. EY Law Award. 11.11.2018

<https://www.ey.com/fi/fi/careers/students/students---ey-law-award>

EY. 2014. Our vision, values and impact, UN Global Compact 2013. Viitattu 10.11.2018

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Our_vision_values_and_impact/\\$FILE/Our%20vision,%20values%20and%20impact%20-%20UN%20Global%20Compact%202013.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Our_vision_values_and_impact/$FILE/Our%20vision,%20values%20and%20impact%20-%20UN%20Global%20Compact%202013.pdf)

Fondia 2018a. Töihin Fondiaan. Viitattu 23.11.2018

<https://fondia.com/fi/joinus/fantastic-fondia>

Fondia 2018b. We law your business. Viitattu 23.11.2018

<https://fondia.com/fi>

Fondia 2018c. Traineesi Fondiaan. Viitattu 23.11.2018

<https://fondia.com/fi/joinus/traineesi-fondiaan>

Fondia 2018d. Law stories. Viitattu 23.11.2018

<https://fondia.com/fi/LawStories>

Fondia 2018e. Toimitusjohtajalta. Viitattu 23.11.2018

<https://593064.hs-sites.com/sijoittajille/fondia-sijoituskohteena/toimitusjohtajalta>

Fondia 2018f. Fondia Oyj:lle menestystä Financial Times (FT) Innovative Lawyers Awards -listalla. Viitattu 23.11.2018

<https://fondia.com/fi/blogsandnews/fondia-oyjlle-menestysta-financial-times-ft-innovative>

Fondia 2011. Työntekijä olet palkkasi arvoinen? Viitattu 24.11.2018

<https://www.fondia.com/fi/blogsandnews/tyontekija-oletko-palkkasi-arvoinen>

Grant Thornton 2018a. Tietoa meistä. Viitattu 24.11.2018

<http://www.grantthornton.fi/tietoa-meista/>

Grant Thornton 2018b. Grant Thornton työnantajana. Viitattu 24.11.2018

<http://www.grantthornton.fi/rekrytointi/grant-thornton-tyonantajana/>

Grant Thonton 2018c. Kokeneet asiantuntijat. Viitattu 24.11.2018

<http://www.grantthornton.fi/rekrytointi/kokeneet-asiantuntijat/>

Grant Thornton 2018d. Idman Vilén Grant Thornton Oy Läpinäkyvyyskertomus. Viitattu 11.11.2018

<http://www.grantthornton.fi/globalassets/1.-member-firms/finland/julkaisut/lapinakyvyys-kertomus-2017.pdf>

Grant Thornton 2018e. Missä työpanoksellani on oikeasti merkitystä? Viitattu 10.11.2018

<http://www.grantthornton.fi/rekrytointi/>

Grant Thornton 2018f. Trainee-ohjelmamme. Viitattu 10.11.2018

<http://www.grantthornton.fi/rekrytointi/opiskelijat/trainee-ohjelmamme/>

Grant Thornton Global 2018. Viitattu 24.11.

<https://www.grantthornton.global/en/about/culture-and-values/>

Haapamäki, M. 2016. Koulusta konsultiksi - ura alulle EY:llä. Viitattu 11.11.2018

<https://yrityselaman360blog.ey.com/2016/08/11/koulusta-konsultiksi-ura-alulle-eylla/>

Heiskanen, M. 2015. Fondiassa uskalletaan tehdä asioita toisin. Viitattu 22.11.2018
<https://www.varma.fi/muut/uutishuone/ajankohtaista/2015-q1/fondiassa-uskalletaan-tehda-asioita-toisin/>

Laakso, L. Paras työpaikka: suomalaisia Euroopan 100:n kärjessä. 2014. Viitattu 23.11.2018
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/paras-tyopaikka-suomalaisia-euroopan-100n-karjessa/1c3681e2-3046-35ed-aaa0-9f5697baa79a>

LinkedIn. 2017. Global recruitment trends 2017. Viitattu 7.11.2018.
<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf>

OP. 2018a. Hae meille töihin. Viitattu 28.11.2018
<https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/hae-meille-toihin>

OP. 2018b. Opiskelijat ja vastavalmistuneet. Viitattu 28.11.2018
<https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/opiskelijat-ja-vastavalmistuneet>

OP. 2018c. Ura. Viitattu 28.11.2018
https://www.op-careers.fi/content/optyonantajana/?locale=fi_FI

OP. 2018d. Rohkea työkulttuuri. Viitattu 28.11.2018
<https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/rohkea-tyokulttuuri>

OP. 2018e. Strategia. Viitattu 28.11.2018
<https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>

OP. 2018f. Miksi OP - mitä tarjoamme sinulle. Viitattu 28.11.2018
<https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/mita-tarjoamme>

OP. 2018g. Edut ja palkitseminen. Viitattu 28.11.2018
<https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/palkitseminen>

OP. 2018h. Urakehitys OP:lla. Viitattu 28.11.2018
<https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/urakehitys-oplla>

Pinterest. 2018. EY Employer value proposition. Viitattu 7.12.2018.
<https://fi.pinterest.com/pin/70579919133956856/visual-search/?x=16&y=9&w=530&h=302>

Perheystävällinen työpaikka. 2018. Viitattu 11.11.2018
<http://www.perheystavallinentyopaikka.fi/miksi-mukaan/mukana-olevat-yritykset/>

Robert Walters. 2018. Attracting and retaining millennial professionals. Viitattu 2.12.2018
<https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/attracting-and-retaining-millennials-UK.pdf>

Robert Walters. 2018. Using social media in the recruitment process 2018. Viitattu: 6.11.2018.
<https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/using-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>

Somehow. 2018. LinkedIn-tilastot lokakuu 2018. Viitattu 6.12.2018.
<https://www.somehow.fi/linkedin-tilastot-lokakuu-2018/>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Ammattikorkeakoulukoulutus [verkkajulkaisu].
ISSN=1799-0033. 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 9.11.2018.
http://www.stat.fi/til/akop/2017/akop_2017_2018-04-18_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT): Yliopistokoulutus [verkkajulkaisu].
ISSN=1799-0599. 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 9.11.2018.
http://www.stat.fi/til/yop/2017/yop_2017_2018-05-08_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. 2018. Tohtoritutkintojen määrä väheni seitsemän prosenttia edellisvuodesta. Viitattu: 9.11.2018.
http://www.stat.fi/til/yop/2017/yop_2017_2018-05-08_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. 2017. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus lisääntyi edelleen. Viitattu: 9.11.2018
http://www.stat.fi/til/akop/2017/akop_2017_2018-04-18_tie_001_fi.html

Universum Global. 2018a. Työnantajakuva kehittäminen on pitkäjänteistä työtä - ei pikavoittojen hakemista. Viitattu 6.11.2018.
<https://universumglobal.com/fi/tyonantajakuvan-kehittaminen/>

Universum Global. 2018b. Yrityskohtainen työnantajakuva-analyysi. Viitattu 23.9. 2018
<https://universumglobal.com/fi/yrityskohtainen-tyonantajakuva-analyysi/>

Universum Global. 2018c. Suomen ihanteellisimmat työnantajat 2018. Viitattu 9.11.2018.
<https://universumglobal.com/rankings/finland/>

Universum Global. 2017. Employer branding now 2017 -tutkimus selvittää: Miten alan parhaat yritykset kehittävät työnantajakuvaansa. Viitattu 5.11.2018.
<https://universumglobal.com/fi/2017/08/employer-branding-now-2017-miten-alan-parhaat-yritykset-kehittavat-tyonantajakuvaansa/>

Yrittäjät. 2017. Uusien työpaikkojen määrä kasvuun - ”Työmarkkinat siirtymässä kohti työhakijan markkinoita”. Viitattu. 6.12.2018.

<https://www.yrittajat.fi/uutiset/558818-uusien-tyopaikkojen-maara-kasvuun-tyomarkkinat-siirtymassa-kohti-tyonhakijan>

Suulliset

Hiekkänen, K. 2018. People and culture leaderin haastattelu. 18.6.2018

Kuviot

Kuvio 1: Yritysmielikuvan kehittämiskysymykset (Pitkänen 2001, 91).	11
Kuvio 2: Arvon määräytyminen asiakkaalle (Uusitalo, 2014, 16).	12
Kuvio 3: Työnantajamielikuvan rakentaminen tukemaan yrityksen strategiaa (Vrt. Vuorinen 2013, 190.)	15
Kuvio 4: Henkilöstöhallinto linkittyy yrityksen strategiaan, sekä työntekijöiden työsuhteiden laatuun (Martin & Hetrick 2006, 162).	17
Kuvio 5: Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi (Vuorinen 2013, 191).	18
Kuvio 6: Työnantajakuva strateginen kehittäminen (Universum, 2018).	19
Kuvio 7: Tärkeimmät rekrytointikanavat 2013-2018 (Duunitori 2018).....	21
Kuvio 8: Syyt yritysten sosiaalisen median profiilien tarkistamiseen työnhakijan näkökulmasta (Robert Walters 2018).....	24
Kuvio 9: Some-kanavien tärkeys rekrytoinnissa (Duunitori 2018).	25
Kuvio 10: Merkityksellisimmät Some-kanavat rekrytoinneissa 2013-2018 (Duunitori 2018). ...	26
Kuvio 11: Tutkimusviitekehityksen neljä eri osa-aluetta (Universum Global 2018b).	29
Kuvio 12: Työnantajailtaan osallistuneiden opiskelijoiden tämänhetkinen oppilaitos.	31
Kuvio 13: Miten tieto tapahtumasta oli kantautunut kohderyhmälle.....	32
Kuvio 14: Tapahtuman houkuttavuustekijät osallistuneiden kesken.	32
Kuvio 15: Odotukset työnantajailtasta.	33
Kuvio 16: Opiskelijoiden pääaine.	33
Kuvio 17: Vastanneiden ikäjakauma.	34
Kuvio 18: Vastanneiden tämän hetkiset paikkakunnat.	34
Kuvio 19: Milloin työnhaku on ajankohtaisinta.	35
Kuvio 20: Käytetyimmät kanavat kohderyhmän kesken.	36
Kuvio 21: Miten tärkeänä rekrytoinnin nopeus nähdään kohderyhmän keskuudessa.	37
Kuvio 22: Rekrytointiprosessin vaikutus työnantajamielikuvaan.	38
Kuvio 23: Vuokratyövoiman välittäjäyrityksen vaikutus rekrytointiin	39
Kuvio 24: Tärkeimmät ulkoiset ominaisuudet yrityskuvan ja maineen näkökulmasta.	40

Kuvio 25: Tärkeimmät ulkoiset ominaisuudet palkkauksen ja etenemisen näkökulmista.	40
Kuvio 26: Tärkeimmät sisäiset ominaisuudet ihmisten ja yrityskulttuurin näkökulmista.	41
Kuvio 27: Tärkeimmät sisäiset ominaisuudet työn ominaispiirteiden saralta	42
Kuvio 28: Vastanneiden kesken mielenkiintoisimmat osa-alueet alalla.	43
Kuvio 29: Alan yleinen houkuttavuus.	43
Kuvio 30: Tilintarkastajien ja tilitoimistojen palveluiden tunteminen vastanneiden kesken. .	44
Kuvio 31: Grant Thorntonin yrityksen toiminnan tunnettuus.	45
Kuvio 32: Grant Thorntonin tarjoamien palveluiden tunnettuus.	45
Kuvio 33: Grant Thorntonin brändin tunnettuus.	46
Kuvio 34: Grant Thorntonin kiinnostavuus työnantajana vastaajien kesken.	46
Kuvio 35: Kuva EY:n työnantajalupauksesta sosiaalisen median kanavassa (Pinterest 2018). .	49
Kuvio 36: SWOT-analyysi.....	55
Kuvio 37: Kiinnostava työnantajamalli Grant Thorntonille.	59

Liitteet

Liite 1: Tapaustutkimus.....	72
Liite 2: Opiskelijatutkimus	74
Liite 3: Henkilöstötutkimus	83

Liite 1: Tapaustutkimus

Työnantajatilaisuus

Tapaustutkimus Academic Workin ja Grant Thorntonin järjestämään työnantajatilaisuuteen

Kuvan otsikko



Oppilaitos jossa opiskelet?

- Yliopisto
- Ammattikorkeakoulu

Mistä kuultit tapahtumasta?

- Academic Workin sosiaalisesta mediasta
- Grant Thorntonin sosiaalisesta mediasta
- Oppilaitoksen kautta
- Ystävältä
- Muu

Mikä?

Pitkä vastausteksti

Mikä houkutti sinut tulemaan paikalle?

- Mielenkiintoinen toimiala
- Kiinnostava työnantaja (Grant Thornton)
- Academic Workin hyvä maine
- Muu

Mikä?

Pitkä vastausteksti

Mikä on ensisijainen odotuksesi työnantajaillasta?

- Verkostoituminen
- Mahdollisuus tavoittaa mielenkiintoinen työnantaja (Grant Thornton)
- Kuulla lisää toimialasta
- Muu

Mikä?

Lyhyt vastausteksti

Liite 2: Opiskelijatutkimus

Työnantajamielikuvatutkimus

Mielikuva yrityksestä ja sen rekrytointiprosessista vaikuttaa yrityksen kiinnostavuuteen työnantajana. Millainen mielikuva sinulla on taloushallinnon, laskenta- tai rahoitusalan yrityksistä? Tällä kyselyllä Grant Thornton Finland Oy pyrkii selvittämään asiaa.

Vastaamiseen kuluu vain 5-7 minuuttia, joten pääset tuomaan mielipiteesi esiin varsin nopeasti. Vastausaikaa on 11.11.2018 asti.

Kysely suoritetaan Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä.

Kiitos panoksestasi!

Lisa Usai ja Erika Kuoppa
Liiketalouden opiskelijat
Laurea-ammattikorkeakoulu

*Pakollinen



Grant Thornton

Taustatiedot

Sukupuoli

Nainen

Mies

Oppilaitos

- Yliopisto
- Ammattikorkeakoulu

Pääaine

Oma vastauksesi _____

Ikä

- Alle 20
- 20-25
- 25-30
- 30-35
- Yli 35

Lääni

- Länsi-Suomen lääni
- Etelä-Suomen lääni
- Oulun lääni
- Itä-Suomen lääni
- Ahvenanmaan lääni
- Lapin lääni
- Muu: _____

Rekryointi ja työnhaku

Tässä osiossa tarkastelemme

1.1. Missä vaiheessa opintoja alat etsiä mielenkiintoista työpaikkaa?

- Jo ennen opintoja
- Opintojen alussa
- Työharjoittelupaikkaa etsiessä
- Vasta opintojen loppusuoralla
- Muu: _____

1.2. Valitse kolme tärkeintä kanavaa joita todennäköisesti hyödyntäisit työnhaussa

- LinkedIn
- Rekryointiyriytysten kotisivut
- Yrityksen kotisivut
- Puskaradio
- Twitter
- Pinterest
- Radio
- TV
- Rekrytahtumat
- Oppilaitoskumppanuudet
- Ystävän suositus
- YouTube (+ Vimeo)
- Sanomalehdet
- Facebook

- Blogit
- Instagram
- Google
- Snapchat
- Muu:

1.3. Mainitse kiinnostava yritys jota voisit pitää potentiaalisena työnantajana valmistuttuasi?

Oma vastauksesi

1.4. Mitkä seikat tässä yrityksessä erityisesti kiinnostavat?

Oma vastauksesi

Väittämät

Miten arvioisit seuraavat väittämät

1.5. Pidän työhaussa tärkeänä nopeaa rekryointiprosessia

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

1.6. Rekryointiprosessin aikainen viestintä vaikuttaa työnantajamielikuvan syntymiseen

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

1.7. Haen todennäköisemmin yritykseen, joka ei käytä vuokratyövoiman välittäjäyritystä rekryoinnissaan

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Työnantajamielikuva

Tässä osiossa tarkastellaan kiinnostavimpia ominaisuuksia työnantajassa neljästä eri näkökulmasta, Yrityskuva ja maine, Palkkaus & uralla eteneminen, Ihmiset & yrityskulttuuri ja Työn ominaispiirteet.

Valitse kustakin seuraavista neljästä aihepiiristä 3 sinulle tärkeintä ominaisuutta työpaikassa

2.1. Yrityskuva ja maine

Valitse 3 tärkeintä ominaisuutta työpaikassa

- Houkuttelevat mielenkiintoiset tuotteet ja palvelut
- Yhteiskuntavastuu (CSR)
- Läpinäkyvä ja avoin organisaatiokulttuuri
- Eettiset standardit
- Nopea kasvu / yrittäjähenkisyys
- Innovatiivisuus
- Inspiroiva johtajuus
- Organisaation merkityksellinen päämäärä
- Markkinamenestys
- Arvostettu

2.2. Palkkaus ja etenemisenäkymät

Valitse 3 tärkeintä ominaisuutta työpaikassa

- Selkeä etenemispolku
- Kilpailukykyinen peruspalkka
- Kilpailukykyiset edut
- Hyvä referenssi tulevalle uralle
- Korkea ansiotaso tulevaisuudessa
- Mahdollisuus esimies- tai johtotehtäviin
- Ylityökorvaukset
- Suoritukseen sidottu bonus
- Nopea yleneminen

- Mahdollisen jatkokoulutuksen sponsorointi

2.3. Ihmiset ja kulttuuri

Valitse 3 tärkeintä ominaisuutta työpaikassa

- Luova ja dynaaminen työympäristö
- Mukava työilmapiiri
- Työnantajan sitoutuminen monimuotoisuuteen ja osallistamiseen
- Mahdollisuus sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika
- Mahdollisuus kansainväliseen yhteistyöhön asiakkaiden ja kollegojen kanssa
- Esimies joka edesauttaa kehittymistä
- Työtulosten huomiointi
- Rekrytoi vain alan pätevimmat ammattilaiset
- Työntekijöitä kunnioittava kulttuuri
- Matala hierarkia
- Sukupuolten tasa-arvoa tukeva kulttuuri

2.4. Työn ominaispiirteet

Valitse 3 tärkeintä ominaisuutta työpaikassa

- Työ joka haastaa
- Asiakslähtöisyys
- Joustavat työolosuhteet
- Paljon vastuuta
- Vahva suoritusfokus
- Mahdollisuus matkusteluun tai työskentelyyn ulkomailla
- Ammatillinen koulutus ja kehittymismahdollisuudet
- Turvattu työsuhde

Tilintarkastus-, asiantuntija-, ja konsultointipalvelut

Tilintarkastuspalveluiden houkuttelevuus

3.1. Millainen mielikuva sinulla on tilintarkastus-, asiantuntija-, ja konsultointipalveluista?

Oma vastauksesi

3.2. Mikä kiinnostaa eniten tilintarkastus-, asiantuntija-, ja konsultointipalveluista?

- Tilintarkastus
- Taloushallintopalvelut
- Veropalvelut
- Yritysjärjestelyt
- Muut taloushallintoalan konsultointipalvelut
- En ole kiinnostunut alasta

3.3. Mikäli vastasit muut taloushallintoalan konsultointipalvelut, niin mitkä?

Oma vastauksesi

Miten arvioisit seuraavat väittämät

3.4. Pidän tilintarkastus-, asiantuntija-, ja konsultointipalvelualaa houkuttelevana

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

3.5. Tunnen hyvin tilintarkastajien/tilitoimistojen tarjoamat palvelut

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Nykytilanne

Tässä osiossa käsitellään yrityksen tunnettua

4.1. Oletko kuullut Grant Thornton-nimisestä yrityksestä? *



- En
- Kyllä

4.2. Jos vastasit kyllä, niin mistä kuulit yrityksestä?

Oma vastauksesi

Mikäli vastasit kyllä, miten arvioisit seuraavat väittämät

4.3. Tunnin yrityksen toiminnan

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

4.4. Tunnin yrityksen tarjoamat palvelut

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

4.5. Tunnistan yrityksen brändin

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

6.6. Yritys kiinnostaa minua työnantajana

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Liite 3: Henkilöstötutkimus

Grant Thornton työnantajana

Haluamme selvittää miten Sinä koet Grant Thorntonin työnantajana?
Vastauksellasi on huomattava merkitys kehittäessämme Grant Thorntonin työnantajamielikuvaa, joten oletan mahdollisimman rehellinen antamissasi vastauksissa.

Kysely vie n. 2-5min joten pääset tuomaan mielipiteesi kuuluviin varsin nopeasti!
Vastausaika on 21.11.2018 asti. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymeinä.

Kysely suoritetaan Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä.

Kiitos panoksestasi!

Erika Kuoppa & Lisa Usai
Liiketalouden opiskelijat
Laurea-ammattikorkeakoulu

*Pakollinen

1. Millaisilla ominaisuuksilla kuvailisit Grant Thorntonian ystävillesi tai perheellesi? *

Oma vastauksesi

2. Mikä saa sinut sitoutumaan ja olemaan uskollinen työntekijä Grant Thorntonille? *

Oma vastauksesi

3. Mitä etuja saat työskennellessäsi Grant Thorntonille? Listaa nämä tärkeysjärjestyksessä *

Oma vastauksesi
