



**Toivon teoista sanoihin – miten strategiset osaamiset näkyvät  
Helsingin seurakuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksissa**

Anni Järvilehto

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Järvilehto, Anni
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (ylempi AMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Toivon teoista sanoihin – miten strategiset osaamiset näkyvät Helsingin seurakuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksissa
<b>Sivumäärä</b> 52
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella, miten Helsingin seurakuntayhtymän strategia ja osaamisen johtamisen strategia näkyvät organisaation rekrytointi-ilmoituksissa. Tutkimus kohdistui erityisesti siihen, miten strategisesti keskeiset osaamiset, kuten moniosaaminen, yhteisöohjautuvuus, digiosaaminen, johtamisosaaminen ja uudistumiskyvykyys, oli tuotu esiin ilmoitusten sisällöissä. Aineistona hyödynnettiin Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstöosaston toimittamia vuoden 2024–2025 rekrytointi-ilmoituksia, ja analyysi toteutettiin deduktiivisella sisällönanalyysilla organisaation strategiasta johdettujen luokittelujen pohjalta.</p> <p>Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu strategisen henkilöstöjohtamisen sekä osaamisen johtamisen ja talent managementin eri teorioihin. Viitekehys tarkastelee talent managementin ja strategisen henkilöstöjohtamisen teorioita sekä sitä, miten strategisen osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen, johtaminen ja hyödyntäminen tukevat organisaation strategisia tavoitteita.</p> <p>Rekrytointi-ilmoitus on keskeinen keino viestiä organisaation arvoista, tavoitteista ja osaamisodotuksista. Erityisesti julkisella sektorilla, jossa toiminnan tulee perustua avoimuuteen ja yhdenvertaisuuteen, strateginen rekrytointiviestintä korostuu keinona vahvistaa työnantajakuvaa ja houkuttaa motivoituneita osaajia hakemaan Helsingin seurakuntayhtymän avoimia työpaikkoja. Julkisen hallinnon toimintaa säätelevät tiukasti muun muassa lainsäädäntö, yhdenvertaisuus sekä vaatimukset avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Näiden vuoksi yksilöihin kohdistuva, valikoivaa kehittämistä painottava talent management -malli voi olla vaikeaa toteuttaa käytännössä, sillä se on ristiriidassa Helsingin seurakuntayhtymän perusarvojen kanssa.</p> <p>Tulokset osoittivat, että organisaation strategia ja strategiset osaamiset näkyivät hakuilmoituksissa jonkin verran. Erityisesti ne näkyivät tehtävänkuvausten tasolla, mutta organisaation strategian painotukset eivät välity johdonmukaisesti rekrytointi-ilmoituksissa. Ilmoitusten rakenteessa ja sisällöissä on vaihtelua, eikä käytössä ole yhtenäistä pohjaa, joka tukisi strategian jalkauttamista rekrytointiviestinnän tasolle asti. Hakuilmoitus on tärkeä osa rekrytointia ja ensimmäinen kontakti työnantajan ja potentiaalisen työnhakijan välillä. Hakuilmoituksen johdonmukaisuus, yhtenäinen viesti ja rakenne ovat kannatettavia uudistuksia Helsingin seurakuntayhtymälle.</p> <p>Opinnäytetyössä ehdotetaan, että Helsingin seurakuntayhtymä kehittäisi yhtenäisen rekrytointi-ilmoituspohjan, jossa strategiset osaamiset ja arvot sanoitetaan näkyvästi. Tämä tukisi strategian jalkauttamista rekrytointikäytäntöihin ja vahvistaisi työnantajakuvaa sekä sisäisesti että ulkoisesti.</p>
<b>Asiasanat</b> Talent management, strateginen osaamisen johtaminen, strategia, henkilöstöstrategia

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Toimeksiantajan esittely .....	4
2.1	Helsingin seurakuntayhtymä .....	4
2.2	Helsingin seurakuntayhtymän strategia .....	4
2.3	Helsingin seurakuntayhtymän osaamisen johtamisen strategia .....	6
3	Teoreettinen viitekehys.....	10
3.1	Strateginen johtaminen .....	10
3.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	12
3.3	Strateginen osaamisen johtaminen / Talent management .....	13
3.3.1	Strategisen osaamisen johtamisen yhteys organisaation strategiaan.....	22
3.3.2	Talent management julkisella sektorilla .....	24
3.3.3	Talent managementin tutkimus tulevaisuudessa .....	25
3.4	Rekrytinnin rooli organisaation osaamisen johtamisessa.....	26
4	Tutkimusmenetelmät .....	29
4.1	Tutkimusmenetelmien valinta .....	29
4.2	Aineiston keruumenetelmät .....	30
4.3	Analyysimenetelmät .....	32
4.4	Tutkimuksen toteutus .....	33
5	Tutkimustulokset .....	34
5.1	Rekrytointi-ilmoitusten sisällönanalyysi.....	34
5.2	Organisaation kokonaisstrategian, osaamisen johtamisen strategian ja rekrytointi- ilmoitusten yhteensovittaminen.....	37
5.3	Kehitysehdotukset Helsingin seurakuntayhtymälle .....	39
6	Johtopäätökset.....	41
6.1	Yhteenvedo tuloksista .....	41
6.2	Johtopäätökset tuloksista .....	43
7	Pohdinta .....	45
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
7.2	Opinnäytetyöprosessin sujuvuus .....	47
7.3	Suosituksiset jatkotutkimusaiheiksi .....	49
	Lähteet.....	50

# 1 Johdanto

Strateginen osaamisen johtaminen voidaan määritellä systemaattiseksi lähestymistavaksi, jossa henkilöstön osaamisen kehittämistä suunnitellaan ja toteutetaan osana organisaation pitkän aikavälin strategisia tavoitteita. Strateginen osaamisen johtaminen muodostaa keskeisen osan nykyaikaista organisaation johtamista. Strategisen osaamisen johtamisen keskeinen osa on henkilöstöstrategian rooli osana organisaation kokonaisstrategiaa. Se on keskeinen osa organisaatioiden toimintaa, sillä se mahdollistaa henkilöstön osaamisen suunnitelmallisen kehittämisen ja yhdistämisen organisaation tavoitteisiin. (Kuusisto-Ek 2023.)

Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatiossa, Helsingin seurakuntayhtymässä, osaamisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti resurssien tehokkaan käytön ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Julkisessa organisaatiossa, kuten Helsingin seurakuntayhtymässä korostuvat myös vastuullisuus, läpinäkyvyys ja organisaation yhteiskunnallinen merkitys. Osaamisen johtamisen strategian tulisikin toimia perustana, joka ohjaa niin rekrytointiprosesseja kuin henkilöstön kehittämistoimenpiteitä. (Sainisalo 2023).

Strateginen osaamisen johtaminen edellyttää systemaattista osaamistarpeiden analysointia ja ennakointia, joissa hyödynnetään muun muassa osaamiskartoituksia ja toimintaympäristön muutosten seuranta. Tämä mahdollistaa ennakoivan osaamisen kehittämisen, joka vastaa sekä organisaation että laajemman yhteiskunnallisen toimintaympäristön muutoksiin. Julkisella sektorilla resurssien tehokas hyödyntäminen ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttaminen ovat yleensä keskeisiä tavoitteita.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten Helsingin seurakuntayhtymässä toteutetaan strategista osaamisen johtamista ja keskityttiin erityisesti siihen, miten strateginen osaamisen johtaminen näkyi rekrytointi-ilmoituksissa. Erityisesti työ keskittyi analysoimaan hakuilmoituksia ja niiden roolia osaamisen johtamisen strategian toteuttamisessa. Lisäksi tutkimus pyrki selvittämään, miten organisaation osaamisen johtamisen strategia tuki organisaation uutta, vuonna 2024 päivitettyä kokonaisstrategiaa ja millaisia vaikutuksia organisaation kokonaisstrategialla on ollut Helsingin seurakuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksiin vuonna 2024.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa konkreettisia suosituksia siitä, miten osaamisen johtamisen strategia ja organisaation kokonaisstrategia voivat näkyä hakuilmoituksissa ja mitä tulee jatkossa ottaa huomioon rekrytointi-ilmoituksia laadittaessa, että ne vastaavat strategian tavoitteisiin. Työssä kiinnitettiin huomiota siihen, miten organisaation strategia ja osaamisen johtamisen strategia linkittyivät toisiinsa ja tukivat organisaation yhteisiä tavoitteita.

Strategisen osaamisen johtamisen keskeinen tehtävä on varmistaa, että henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ovat linjassa organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Tämän yhteensovittamisen avulla voidaan parantaa organisaation suorituskykyä, vaikuttavuutta ja palvelujen laatua. Lisäksi osaamisen strateginen kehittäminen tukee organisaation työnantajakuva. Vetovoimaisuuden lisäämisessä keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa arvopohjaisen työn korostaminen, monipuoliset uramahdollisuudet ja henkilöstön jatkuva kehittyminen.

Keskeinen tavoite strategisessa osaamisen johtamisessa on organisaation kyky edistää oppimista ja osaamisen jakamista. Julkisissa organisaatioissa tämä voi ilmetä esimerkiksi koulutusten, mentorointiohjelmien ja monialaisten tiimien muodossa. Näiden toimenpiteiden tavoitteena on paitsi nykyisen osaamisen ylläpito ja kehittäminen, myös organisaation resilienssin vahvistaminen siten, että se kykenee vastaamaan sekä organisaatio- että toimintaympäristönmuutoksiin tehokkaasti ja ennakoivasti.

Strateginen osaamisen johtaminen on julkisissa organisaatioissa moniulotteinen ja kokonaisvaltainen prosessi, joka nivoutuu tiiviisti organisaation strategiseen suunnitteluun. Sen avulla voidaan edistää organisaation kestävyyttä, vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista arvoa sekä näkyvyyttä.

Tässä opinnäytetyössä pureuduttiin siihen, miten osaamisen johtaminen rekrytinnissa voi tuoda organisaatioon haluttuja taitoja ja kyvykkyyksiä. Keskeistä on tunnistaa, että mitä strategiassa halutaan pitkällä tähtäimellä, ja millaisia taitoja tavoitteisiin pääseminen vaatii yksilöltä ja organisaatiolta. Parhaassa tapauksessa talent management on osa organisaation laajempaa strategiaa, jossa tavoitteena on löytää oikeat osaajat oikeisiin positiioihin ja varmistaa hyvällä johtamisella heidän sitoutumisensa organisaatioon. (Lumme-Tuomala 2022, 21–29.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Helsingin seurakuntayhtymän strategisen osaamisen johtamisen toteutusta ja sen ilmenemistä rekrytointiprosesseissa, erityisesti rekrytointi-ilmoituksissa. Tavoitteena oli tutkia ja analysoida, kuinka Helsingin seurakuntayhtymän rekrytointi-ilmoitukset heijastivat organisaation osaamisen johtamisen strategiaa ja organisaation kokonaisstrategiaa ja miten strategisen osaamisen johtamisen strategia kiinnittyy organisaation kokonaisstrategiaan. Tavoitteena on arvioida, miten rekrytointi-ilmoitukset tukivat strategisen osaamisen johtamisen tavoitteita ja käytäntöjä. Opinnäytetyössä kuvataan sekä organisaation kokonaisstrategiaa että osaamisen johtamisen strategiaa, ja millaisia vaikutuksia niillä on ollut rekrytointi-ilmoituksiin.

Näiden tavoitteiden avulla pyrittiin ymmärtämään strategisen osaamisen johtamisen merkitystä ja sen vaikutuksia Helsingin seurakuntayhtymässä sekä miten se ilmeni käytännön tasolla rekrytointi-ilmoituksissa. Opinnäytetyössä tutkittiin hakuilmoituksia dokumenttianalyysin avulla.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

K1: Miten organisaation rekrytointi-ilmoituksissa ilmenee organisaation osaamisen johtamisen strategia?

K2: Miten rekrytointi-ilmoitukset tukevat organisaation osaamisen johtamisen strategian toteutumista?

K3: Miten organisaation kokonaisstrategia näkyy osaamisen johtamisen strategiassa?

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin rekrytointiprosessin muut osa-alueet ja työssä tutkittiin erityisesti kirjallista materiaalia dokumenttianalyysin avulla. Kirjallisessa aineistossa tuodaan esiin erilaisia teorioita strategiasta, osaamisen johtamisesta, talent managementista, strategisesta henkilös-  
töjohtamista ja rekrytoinnista. Osaamisen johtamisen strategiaa kutsutaan kohdeorganisaatiossa osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelmaksi.

Näiden teemojen pohjalta opinnäytetyö pyrkii tarjoamaan käytännönläheisiä kehitysehdotuksia johtamisen tueksi rekrytointi-ilmoituksiin ja edistämään Helsingin seurakuntayhtymän osaamisen johtamisen strategian kehittämistä.

Helsingin seurakuntayhtymä on yhteiskunnallisesti merkittävä toimija, joka toimii laajasti eri osa-alueilla. Seurakuntayhtymän organisaatorakenne edellyttää hyvää yhteistyötä, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämä opinnäytetyö tarkastelee sitä, miten rekrytointi-ilmoitukset ja osaamisen johtaminen on linkitetty ja millaisia mahdollisuuksia voisi olla kehittämiseen, jotta toimintaa voidaan tukea ja vahvistaa. Opinnäytetyö auttaa seurakuntayhtymää kehittämään osaamisen johtamista, jotta organisaatio pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin.

## 2 Toimeksiantajan esittely

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, Helsingin seurakuntayhtymä. Toimeksiantajan esittely taustoittaa organisaation toimintaympäristöä, tehtäviä ja strategisia painotuksia, jotka liittyvät opinnäytetyön tutkimusaiheeseen.

### 2.1 Helsingin seurakuntayhtymä

Helsingin seurakuntayhtymä muodostuu Helsingin alueen seurakunnista. Kirkkolain toisen luvun ensimmäisen pykälän (14.4.2023/652) mukaan saman kunnan alueella toimivat seurakunnat on yhdistettävä seurakuntayhtymäksi. Helsingin seurakuntayhtymä on laaja ja yhteiskunnallisesti merkittävä organisaatio, joka tukee Helsingin seurakuntia onnistumaan ydintoiminnoissaan. (Kirkko Helsingissä 19.6.2024.)

Helsingin seurakuntayhtymään kuuluu yhteensä 19 evankelis-luterilaista seurakuntaa, joista kolme on ruotsinkielisiä. Jokainen seurakunta on hallinnollisesti itsenäinen, ja jokaisella seurakunnalla on oma kirkkoherra sekä vaaleilla valittu seurakuntaneuvosto. Helsingin seurakuntayhtymän ylin päätävä elin on yhteinen kirkkovaltuusto, joka valitaan seurakuntavaaleissa aina neljäksi vuodeksi kerrallaan. Yhtymän vastuulle kuuluvat muun muassa taloushallinto, henkilöstöasiat, kiinteistöjen ylläpito, hautausmaiden hoito sekä jäsenrekisterien hallinta. Lisäksi se koordinoi seurakuntien yhteisiä palveluja, kuten perheneuvontaa ja erityisdiakonian toimintaa. (Kirkko Helsingissä 2024a.)

Vuoden 2023 lopussa vakituisten henkilöstön määrä oli noin 1000 henkilöä. Kesäisin seurakuntayhtymä toimii merkittävänä nuorten työllistäjänä Helsingissä, sillä hautausmailla työskentelee kausityöntekijöinä vuosittain noin 300–400 nuorta. (Kirkko Helsingissä 2024b.)

### 2.2 Helsingin seurakuntayhtymän strategia

Helsingin seurakuntayhtymässä on otettu käyttöön uusi Kirkko Helsingissä -strategia alkuvuodesta 2024, joka keskittyy kohtaamisiin ja verkostojen kautta vaikuttamiseen. Huomioitavaa on, että jokaisella seurakunnalla on myös oma strategiansa, jota he toteuttavat paikallisesti omalla alueellaan. Kirkko Helsingissä -strategian visiossa määritellään, että vuonna 2030 on tavoite olla kasvava helsinkiläinen kristillinen yhteisö olla, tulla ja toimia. (Kirkko Helsingissä 19.6.2024.)

Helsingin seurakuntien Kirkko Helsingissä -strategia 2024–2027 määrittelee seurakuntien ja yhteisten palveluiden tulevaisuuden suuntaviivat. Strategia koostuu visiosta, valinnoista, tavoitteista ja

mittareista, jotka edistävät kirkon vaikutusta yhteiskunnassa ja yksilötasolla. Vaikuttavuutta mitataan erikseen määritellyillä mittareilla ja toimenpiteillä, joita seurakunnat toteuttavat paikallisesti omien strategioidensa mukaisesti. Yhteistyö verkostoissa on tärkeässä roolissa, ja strategian toteutumista arvioidaan säännöllisesti. (Kirkko Helsingissä 19.6.2024.)

Helsingin seurakuntayhtymän uusi Kirkko Helsingissä -strategia vuosille 2024–2027 keskittyy luomaan kasvavan, monikielisen ja avoimen kristillisen yhteisön. Tavoitteena on vahvistaa yhteisöä erityisesti nuorten aikuisten ja vieraskielisten kaupunkilaisten keskuudessa sekä rakentaa hyvän tekemisen verkostoja. Lisäksi strategia painottaa tasa-arvoa, sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja kestäväää toimintaa. Helsingin seurakuntayhtymän toiminta on strategian mukaisesti ekologisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja hallinnollisesti kestäväää. Helsingin seurakuntayhtymä haluaa olla merkittävä vaikuttaja yhteiskunnassa ja tarjota toivoa sekä hengellistä tukea kaikille helsinkiläisille. (Kirkko Helsingissä 19.6.2024.)



Kuva 1. Kirkko Helsingissä -strategia (Kirkko Helsingissä 19.6.2024)

Kuvassa 1 esitetään Helsingin seurakuntayhtymän strategia, joka on jaettu neljään pääteemaan. Kuvassa korostetaan yhteisön hengellistä ja sosiaalista merkitystä sekä arvojen toteutumista. Strategia on avattu kuvaan kolmella kielellä; suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Tämä tukee ensimmäistä kohtaa, jossa Helsingin seurakuntayhtymä tuo esiin, että se toimii monikielisenä hengellisenä yhteisönä. Kuvasta vahvistuu käsitys, että Kirkko Helsingissä -strategia keskittyy erityisesti

nuoriin aikuisiin. Heidän tarpeidensa huomioiminen nähdään strategiassa keskeisenä teemana ja Kirkko Helsingissä -strategian mukaan jatkossa panostetaan myös hyvän tekemisen verkostoihin ja yhteisölliseen toimintaan. Luultavasti tällä haetaan sitä, että jatkossa tehdään entistä enemmän yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, jotta työ on ympäröivän yhteiskunnan kannalta merkityksellisestä ja tehokasta. Vähenevät resurssit pakottavat uudistumaan ja ideoimaan uusia toimintamalleja, sillä taloudelliset resurssit eivät enää riitä samaan kuin aiemmin. Viimeisenä kohtana on, että Kirkko Helsingissä rakentaa toivon teoilla parempaa huomista. Strategia katsoo vahvasti myös tulevaisuuteen ja kuinka konkreettisten tekojen kautta Helsingin seurakuntayhtymän työ keskittyy siihen, että tulevaisuudessa asiat ovat entistä paremmin ja toivoa ei saa menettää. Sloganiksi strategiassa kerrotaan "Rohkeasti merkityksellinen". Tämä viitanee siihen, että Helsingin seurakuntayhtymä pyrkii olemaan aktiivinen ja arvoiltaan yhteisöllinen jäsenilleen.

### **2.3 Helsingin seurakuntayhtymän osaamisen johtamisen strategia**

Helsingin seurakuntayhtymässä osaamisen johtamisen strategiaa kutsutaan strategiseksi osaamisen kehittämissuunnitelmaksi, ja se on päivitetty vuonna 2024 samaan aikaan organisaation ylätason strategian kanssa. Strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma sisältää osaamisen nykytilan arvioinnin, kuvauksen osaamisen vaatimuksista tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä, osaamisen ennakkoinnin pohjalta määritellyt strategiset osaamiset sekä osaamisen kehittämisen painopisteet. Suunnitelman on tarkoitus antaa suuntaa henkilöstöosaston koordinoimalle osaamisen kehittämistarjonnalle ja sen on tarkoitus tukea seurakuntien osaamisen kehittämistä. (Kirkko Helsingissä 2024a, 1.) Helsingin seurakuntayhtymässä on käytössä myös Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstösääntö vuodelta 2014, jossa käsitellään osaamisen johtamisen periaatteita strategisella tasolla ja kuvataan sitä, mihin henkilöstöä kehitettäessä tulisi kiinnittää huomiota. (Kirkko Helsingissä 2014a.) Tämän lisäksi on olemassa Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstön kehittämissääntöä täydentävä ohje, joka on enemmänkin operatiivinen ohjeistus erilaisista koulutuksista ja niiden toteuttamisesta. Ohjeessa kerrotaan, mitkä koulutuksista ovat työn kannalta välttämättömiä ja mitkä taas puolestaan tarpeellisia. (Kirkko Helsingissä 2014b.)

Strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma pohjautuu kirkon ammatilliseen sopimukseen ja henkilöstön kehittämissääntöön. Se sisältää arvioinnin osaamisen nykytilasta, tulevaisuuden tarpeista ja kehittämisen painopisteistä. Tavoitteena on tukea seurakuntien strategista osaamisen kehittämistä ja varmistaa työntekijöiden työkyky ja jaksaminen. Seurakuntayhtymässä nähdään, että osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat keskeinen osa strategista henkilöstöjohtamista ja ennakkoinnilla voidaan varmistaa, että kehittäminen perustuu tulevaisuuden tarpeisiin ja tukee seurakuntayhtymän strategiaa ja sen toteuttamista. Osaamisen kehittäminen on strategian mukaisesti

pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintaa, jonka keskeisiä tavoitteita ovat myös työnantajakuivan vahvistaminen, jotta Helsingin seurakuntayhtymä nähdään kilpailukykyisenä työnantajana. (Kirkko Helsingissä 2024c, 1–3.)

Helsingin seurakuntayhtymän strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma (2024c, 5–6) pohjautuu vuonna 2020 tehtyyn henkilöstöhallinnon auditointiin, jossa suositeltiin tekemään jokaiselle työntekijälle kehitys- ja koulutussuunnitelmat, kohdentamalla sisäistä koulutustarjontaa niihin koulutuksiin, jotka tukevat strategisia tavoitteita ja tunnistetaan ennakoivasti toimintaympäristöstä nousevat osaamistarpeet. Toimintaympäristön muutoksia arvioitiin PESTELEC-mallilla, jossa organisaation ulkoista toimintaympäristöä arvioidaan ja tarkastellaan kahdeksan eri ulottuvuuden kautta.

PESTELEC-malli on laajennettu versio PESTEL-analyysistä, jossa tarkastellaan organisaation toimintaympäristöä erilaisten osa-alueiden kautta. Alueet ovat: political (poliittinen), economic (taloudellinen), social (sosiaalinen), technological (teknologinen), environmental (ympäristöllinen), legal (lainsäädännöllinen), ethical (eettinen) ja competitive (kilpailullinen). (Sumpton 3.6.2020, 4:00–5:00 min.)

Seurakuntayhtymä on mallin avulla analysoinut toimintaympäristöä systemaattisesti ja hyödyntänyt sen tuloksia. Analyysin pohjalta seurakuntayhtymä teki listauksen niistä asioista, joiden katsottiin vaikuttavan eniten Helsingin seurakuntayhtymän tulevaisuuteen. Esiin nousivat:

- hyvän tekeminen ja auttaminen
- talouden tasapaino ja talouden hyvä hoito
- hengellisyyden murros ja uudet toimintamuodot
- jäsenmäärän muutokset
- yhteiskunnalliset teemat, kuten monikulttuurisuus, ilmastonmuutos, eriarvoistuminen ja kirkon julkinen imago.

PESTELEC-analyysin mukaisesti hyvän tekeminen ja auttaminen menee sosiaalisen osa-alueen alle, hengellisyyden murros ja uudet toimintamuodot kuuluvat eettisen osa-alueen alle, jäsenmäärän muutokset kilpailullisten ja taloudellisten osa-alueiden alle. Yhteiskunnalliset teemat, kuten monikulttuurisuus, ilmastonmuutos, eriarvoistuminen ja kirkon julkinen imago voidaan katsoa kuuluvan usean osa-alueen piiriin, kuten eettisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten osa-alueiden alle. Esiin nousevat erityisesti sosiaaliset, eettiset ja taloudelliset osa-alueet. Toimintaympäristön analyysin voidaan katsoa olleen kattava ja monipuolinen ja seurakuntayhtymään vaikuttaa jokainen PESTELEC-analyysin osa-alue, sillä toiminta on koko yhteiskunnan kattavaa ja laajaa.

Toimintaympäristöanalyysin, työntekijöiden ja luottamushenkilöiden työpajojen jälkeen seurakuntayhtymä päivitti strategisiksi osaamisiksi moniosaamisen vahvistamisen, yhteisöohjautuvuuden ja

yhdessä oppimisen vahvistamisen, uudistumiskyvykkyyden, digiosaamisen sekä johtamisosaamisen. (Kirkko Helsingissä 2024c, 1–2.)

Helsingin seurakuntayhtymässä osaamisen kehittäminen on strategisesti johdettua, pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on vahvistaa organisaation kilpailukykyä ja työntajakuvaa. Tulevaisuuden strategiset osaamistarpeet on tunnistettu Kirkko Helsingissä -strategian ja toimintaympäristöanalyysin pohjalta. Näiden pohjalta on laadittu strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma, jota päivitetään vuosittain. Suunnitelman tavoitteena on ohjata osaamisen kehittämistä ja tukea seurakuntia niiden toiminnassa ja tarpeissa. (Kirkko Helsingissä 2024c, 1–2.)

Seurakunnat hyödyntävät omia strategioitaan, kirkon virkojen ydinosaamiskuvauksia ja kelpoisuusvaatimuksia osaamisen kehittämisessä. Osaamistarpeita kartoitetaan säännöllisesti kehitys- ja arviointikeskusteluissa, 360-arvioinneilla ja kahden vuoden välein toteutettavilla henkilöstökyselyillä. Näiden tietojen pohjalta seurakunnat ja yksiköt laativat vuosittain koulutussuunnitelmat, jotka sisältävät työyhteisöä, ammattiryhmiä ja yksilöitä koskevat kehittämiskeinot. (Kirkko Helsingissä 2024c, 1–2.)

Esihenkilöille on kehitetty työkaluja, kuten vuosikello ja osaamisen johtamisen työkirja, jotka tukevat esihenkilöitä ennakoimaan, mitä osaamistarpeita voi tulla eteen seurantajakson aikana. Kehittämiseen käytettävissä olevia keinoja ovat muun muassa rekrytointi, henkilöstökoulutukset, tehtäväkierto ja työntekijöiden sisäinen liikkuvuus. (Kirkko Helsingissä 2024c, 1–3.)

Osaamisen kehittäminen on sidottu osaksi organisaation strategiaa, ja sen toteutus tukee seurakuntien ja yksiköiden tavoitteiden saavuttamista. Tämän toimintamallin tarkoituksena on varmistaa, että osaamisen johtaminen pysyy ajankohtaisena ja palvelee seurakuntayhtymän tarpeita. Tulevaisuuden osaamistarpeet on tunnistettu Kirkko Helsingissä -strategian ja toimintaympäristöanalyysin avulla. (Kirkko Helsingissä 2024c, 1–3.)

Ulkoisen toimintaympäristön tarkka analysoiminen auttaa saavuttamaan yhteisiä strategisia tavoitteita, sillä kun ymmärtää ulkoisia tekijöitä, voi omalla toiminnallaan ottaa ne huomioon toiminnassa ja organisaation kehittämisessä. Tämä on erittäin tärkeää erityisesti julkisella sektorilla ja varsinkin kirkollisessa organisaatiossa, sillä ulkoinen toimintaympäristö voi muuttua nopeastikin. Julkisudessa käytävä keskustelu on toisiaan sellaista, johon Helsingin seurakuntayhtymä ei voi vaikuttaa, vaan keskustelu lähtee omille raiteilleen saaden pahimmassa tapauksessa kuuluviin vain eri laitojen äänet, ei niinkään dialogia.

Valitut osaamisen johtamisen painopisteet ovat niin laajoja, että voi olla hankalaa noudattaa tätä kaikkea. Esihenkilöille lankeaa suuri vastuu, että työntekijöillä on kehitymis- ja osaamissuunnitelmat, strategian tavoitteet ovat selkeät ja strategista osaamista kehitetään omassa työssä.

Oleellista onkin, että tiimeissä valitaan vielä näistä oman toiminnan kannalta keskeisimmät painopisteet, joilla tuetaan strategiaa ja sen tavoitteita. On myös muistettava, että Helsingin seurakuntayhtymä on Helsingin seurakuntien yhteinen hallinnollinen toimija, jolla on myös yhteisesti seurakuntien välisesti sovitulla osa-alueilla operatiivista toimintaa. Kaikilla Helsingin seurakuntayhtymään kuuluvilla seurakunnilla on omat strategiansa, eivätkä ne ole suoraan tämän strategian alaisia toimijoita, vaan itsenäisiä yksiköitä, jotka suunnittelevat oman toimintansa yhtymästä tulevissa taloudellisissa raameissa. Seurakuntayhtymä ei voi velvoittaa seurakuntia noudattamaan Helsingin seurakuntayhtymän strategisen osaamisen kehittämissuunnitelmaa, vaan seurakunnilla on valta päättää itse, miten sitä käyttävät.

Kehittämissuunnitelmasta saa paljon apua esihenkilötyöhön, joten oleellista olisi, että kehittämissuunnitelma olisi käytössä jokaisessa Helsingin seurakunnassa. Suunnitelma on kattava ja antaa esihenkilöille tukea esihenkilötyöhön ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Seurakuntayhtymän ja seurakuntien välinen mutkikas organisaatorakenne saattaa hankaloittaa muun muassa työntekijöiden sisäistä liikkuvuutta, työvoiman joustavaa käyttöä ja muun yhteistyön tekoa jonkin verran. Juridisesti koko henkilöstö on kuitenkin Helsingin seurakuntayhtymän palveluksessa, ei yksittäisen seurakuntien. Monimutkainen organisaatorakenne saattaa vaikeuttaa strategian jalkauttamista käytäntöön.

Tässä opinnäytetyössä arvioitiin myös sitä, että onko Helsingin seurakuntayhtymän strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma linjassa seurakuntayhtymän organisaatiotason strategian kanssa. Erityisesti tarkasteltiin rekrytointi-ilmoituksia ja miten niissä viestittiin strategiasta ja miten strategiset osaamiset näkyivät hakuilmoituksissa.

### 3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kuvaa organisaation strategiatyötä ja sen merkitystä sekä osaamisen johtamista erilaisten talent management -teorioiden avulla. Viitekehys luo pohjan analyysille siitä, miten strategisia osaamistarpeita ja organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita voidaan sanoittaa rekrytointi-ilmoituksissa ja miten hakuilmoitukset voivat toimia osana strategian käytännön jalkauttamista. Lisäksi viitekehyksessä huomioidaan se, miten julkisen sektorin erityispiirteet vaikuttavat talent managementin toteuttamiseen julkisella sektorilla.

#### 3.1 Strateginen johtaminen

Armstrong (2021, 24) kuvaa, että strateginen johtaminen on keino hallita liiketoimintaa siten, että korostetaan tarvetta ajatella ja toimia strategisesti. Tämä tarkoittaa organisaation nykyisen tilanteen ymmärtämistä, sen tulevien tavoitteiden määrittelyä ja keinojen löytämistä niiden saavuttamiseksi. Strateginen johtaminen ei ole pelkästään ajattelutapa, vaan se on myös käytännön toimintaa, jossa visiot ja suunnitelmat muuttuvat konkreettisiksi toimiksi.

Strategian kehittäminen on prosessi, jossa organisaation suunta ja tarkoitus määritellään sekä varmistetaan niiden strateginen yhteensopivuus. Aiemmin strategian kehittämistä pidettiin loogisena ja vaiheittaisena prosessina, mutta nykytutkimus korostaa sen monimutkaisuutta ja jatkuvasti kehittyvää luonnetta. (Armstrong 2021, 28–29.)

Strateginen johtaminen kattaa sekä organisaation tavoitteiden asettamisen että niiden saavuttamiseen käytettävät menetelmät. Ensinnäkin strategisen johtamisen lähtökohtana on organisaation mission ja strategian selkeä määrittely. Tämä tarkoittaa, että johto määrittelee pitkän aikavälin tavoitteet ja laatii suunnitelmat niiden toteuttamiseksi. Tavoitteiden asettaminen edellyttää organisaation toimintaympäristön analysointia sekä strategisten valintojen tekemistä, jotta organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua ja pitkäjänteistä menestystä. Tämän lisäksi strateginen johtaminen yleensä sisältää resurssien hallinnan, joka on keskeinen tekijä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaation suorituskyky riippuu merkittävästi sen käytettävissä olevista resursseista, erityisesti henkilöstön osaamisesta ja muista strategisista voimavaroista. Tämän vuoksi resurssien tehokas kohdentaminen ja hyödyntäminen on olennainen osa strategista johtamista. Strateginen johtaminen edellyttää myös eri strategisten linjausten yhteistä koordinointia ja varmistamista, että ne vastaavat liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Strateginen koordinointi tarkoittaa, että organisaation liiketoimintastrategia, henkilöstöstrategia sekä muut vastaavat suunnitelmat muodostavat yhtenäisen ja kokonaisuuden, jotka tukevat toinen toisiaan. Tällä varmistetaan, että organisaatio pystyy

reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja saavuttamaan asetetut tavoitteet aikataulussa ja tehokkaasti. Strateginen johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa yhdistyvät pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen, resurssien hallinta sekä strategian suunnittelu ja käytännön toteutus. Se edellyttää toimintaan vaikuttavien tekijöiden analysointia ja huomioimista, jotta organisaatio voi menestyksekkäästi johtaa ja ohjata toimintaansa haluttuun suuntaan ja saavuttaa asetetut päämäärät. (Armstrong 2021, 25–26.)

Armstrong (2021, 26) kirjoittaa, että strategian määritelmä perustuu näkemykseen siitä, että strategiassa on kolme keskeistä ominaisuutta. Ensinnäkin se on tulevaisuuteen suuntautunut ja sisältää päätöksiä siitä, minne organisaatio haluaa mennä ja kuinka se aikoo sinne päästä. Toiseksi strategia on aikomuksia. Strategia on määrittely siitä, mitä organisaatio haluaa saavuttaa ja miten se sen tekee. Kolmanneksi strategiat määrittelevät pitkän aikavälin tavoitteet, mutta samalla ne sisältävät yksityiskohtia käytännön toteutuksesta.

Strategiatutkimuksessa tehdään ero strategiaproessin ja lopputuloksen välillä. Strategiaproessi viittaa siihen, miten organisaation strategia muodostuu ja kehittyy, minkälaisia vaiheita ja päätöksiä se sisältää sekä miten sitä ohjataan ja arvioidaan. Prosessikeskeinen näkökulma korostaa strategian joustavuutta ja sopeutumiskykyä erityisesti tilanteissa, joissa toimintaympäristö on epävakaa ja ennustettavuus heikko. Toisaalta strategia voidaan nähdä myös lopputuloksena, jolloin se tarkoittaa organisaation asettamia tavoitteita ja niiden saavuttamiseksi valittuja keinoja. Tällöin strategia näyttäytyy johdonmukaisena kokonaisuutena, joka ohjaa organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä. (Bailey, Mankin, Kelliher & Garavan 2018, 46–47.)

Strategian luonteen ja määrittelyn tarkastelu on keskeistä strategisen johtamisen ymmärtämisessä, sillä organisaation valitsema lähestymistapa vaikuttaa strategian kehittämiseen, toteutukseen ja arviointiin. Nykyisessä tutkimuskirjallisuudessa strategiaa pidetään yhä enemmän koko ajan muuttavana ja prosessina, jossa strategiset päätökset ja toimintatavat kehittyvät jatkuvasti organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutuksessa. (Bailey ym. 2018, 46–47.)

Strategian kehittämiseen kuuluu useita vaiheita. On määriteltävä organisaation missio ja siihen liittyvä liiketoimintamalli, jonka avulla tavoitteet saavutetaan. Tämän jälkeen asetetaan strategiset tavoitteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Sisäisen ja ulkoisen ympäristön analysointi on olennainen osa strategian muodostamista. Tätä varten käytetään yleisesti SWOT-analyysiä, jolla tunnistetaan organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi PESTEL-analyysi auttaa ymmärtämään poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, oikeudellisia, ympäristötekijöitä, eettisiä ja kilpailullisia, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. (Armstrong 2021, 28–29.) Analyysiin voidaan lisätä mukaan myös eettiset ja kilpailulliset tekijät, jolloin toimintaympäristön analyysi on entistä kattavampi.

Vaikka strategiaprosessi voidaan nähdä loogisena ja systemaattisena, käytännössä se ei usein ole suoraviivainen. Strategia kehittyy usein vaiheittain ja epälineaarisesti vastauksena organisaation sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Strategian toteutuksessa avainasemassa ovat myös organisaation johtamiskäytännöt ja toimintakulttuuri. Organisaatioiden on varmistettava, että niiden rakenteet, resurssit ja päätöksentekoprosessit tukevat strategian toimeenpanoa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien toimintamallien käyttöönottoa, koulutusten järjestämistä tai henkilöstön kannustamista strategian mukaisiin toimintatapoihin. Strategian suunnittelu ja toteuttaminen ovat monimutkaisia prosesseja, jotka edellyttävät organisaatiolta jatkuvaa mukautumista sekä resurssien kohdistamista oikein. Vaikka strategian laatiminen voidaan nähdä systemaattisena ja johdonmukaisena toimintana, sen käytännön toteutus on usein muovautuvaa ja vaihteista. Onnistunut strategian toimeenpano edellyttää selkeiden tavoitteiden asettamista, organisaation voimavarojen tehokasta hyödyntämistä sekä johdon ja henkilöstön saumatonta yhteistyötä. (Armstrong 2021, 25–26.)

On tärkeää huomata, että Armstrongin (2014, 17) näkemyksessä strateginen johtaminen ei pääty strategian suunnitteluun, vaan sisältää myös sen jalkauttamisen ja toteutuksen organisaatiossa. Strategian toimeenpano merkitsee suunnitelmien muuttamista konkreettisiksi tuloksiksi. Armstrong (2014, 51) jatkaa, että strategian ideoiminen on suhteellisen helppoa, mutta sen toteuttaminen on vaikeaa. Monet organisaatiot laativat näyttäviä suunnitelmia, mutta epäonnistuvat viemään niitä arjen päätöksentekoon. Strategisen johtamisen toteuttamisen kuuluvat myös seurantaan ja toteutukseen panostaminen. Organisaation ylimmän johdon on toimittava esimerkkinä ja luotava sitoutumista ja omistajuutta strategialle organisaatiossa, jotta suunnitelma aidosti ohjaa toimintaa kaikilla tasoilla.

### **3.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen**

Organisaation strategian toteutus vaikuttaa merkittävästi henkilöstöön, sillä työntekijät osallistuvat sekä suunnitteluun että toteutukseen. Tämä tekee henkilöstöjohtamisen roolista keskeisen strategian onnistumisessa. HR-toiminnon on varmistettava, että strategiset muutokset ja innovaatiot toteutetaan tehokkaasti henkilöstön kautta. Tämä edellyttää henkilöstöstrategioiden kehittämistä, muutosprosessien hallintaa ja työntekijöiden sitouttamista organisaation tavoitteisiin. (Armstrong 2021, 25–26.)

Armstrong kirjoittaa (2021, 7–9), että henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management, HRM) kattaa kaikki ne osa-alueet, jotka liittyvät työntekijöiden rekrytointiin, hallintaan ja kehittämiseen organisaatioissa. HRM:n käsite sai alkunsa 1980-luvulla filosofiana siitä, miten ihmisiä tulisi johtaa, ja se korvasi aiemmin käytössä olleen termin henkilöstöhallinto.

Strategisen henkilöstöjohtamisen tulisi huomioida strategisen johtamisen lähestymistavan määrittelemällä, kuinka HRM-strategian tulisi rakentua tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tämän strategian on otettava huomioon organisaation sidosryhmien, kuten työntekijöiden, osakkeenomistajien ja johdon, tarpeet. (Armstrong 2021, 24.)

Strategian käsite on keskeinen henkilöstöjohtamisessa, sillä henkilöstöpolitiikkaa ja -käytäntöjä ei voida tarkastella irrallaan organisaation laajemmista strategisista tavoitteista. Strategia on monitasoinen käsite, ja se voi organisaatiossa olla sekä suunniteltua että kehittyvää. (Bailey ym. 2018, 45.)

HRM on keskeinen osa-alue, joka vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn ja työntekijöiden sitoutumiseen. Erilaiset henkilöstöjohtamisen mallit tarjoavat erilaisia näkökulmia henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen, mutta niiden yhteinen tavoite on varmistaa, että henkilöstöstrategia tukee organisaation pitkän aikavälin menestystä. (Armstrong 2021, 9.)

Keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen malleja ovat Harvard -malli sekä Matching-malli. Harvardin malli perustuu ajatukseen, että henkilöstöjohtaminen kattaa kaikki päätökset ja toimenpiteet, jotka vaikuttavat organisaation ja sen työntekijöiden suhteeseen. Harvardin mallin keskeisiä elementtejä ovat esihenkilöiden aktiivinen rooli henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittamisessa, pitkän aikavälin näkökulma, jossa työntekijöitä pidetään arvokkaina, eikä pelkkänä kustannustekijänä, sekä henkilöstöpolitiikan ohjaava rooli, jossa HR määrittää selkeät linjaukset ja varmistaa niiden strategisen yhteensopivuuden organisaation tavoitteiden kanssa. Lisäksi mallissa korostetaan sidosryhmien tarpeiden huomioimista, mikä tarkoittaa työntekijöiden, omistajien ja muiden organisaation keskeisten toimijoiden näkökulmien huomioimista henkilöstöasioita kehitettäessä. (Armstrong 2021, 9.)

Matching-malli vuodelta 1984 korostaa HR-järjestelmien ja organisaatorakenteen yhdenmukaisuutta liiketoimintastrategian kanssa. HR:n keskeinen tehtävä on varmistaa, että organisaation rakenne ja henkilöstöstrategiat tukevat toisiaan. (Armstrong 2021, 10.)

### **3.3 Strateginen osaamisen johtaminen / Talent management**

Talent management nousi aktiiviseen keskusteluun 1990-luvulla, kun McKinsey vuonna 1997 julkaisi tutkimuksen ”The War for Talent”. Tutkimus väitti, että tietotekniikan kehittyminen tekee kilpailusta kovempaa ja laskeva syntyvyys johtaa kasvavaan kysyntään lahjakkaista työntekijöistä maailmanlaajuisesti. Tietotalouden kehittyminen ja markkinoiden sekä väestörakenteen muutokset ovat johtaneet ammattitaitoisten työntekijöiden kasvavaan puutteeseen monissa maissa. Näiden

muutosten ja ammattitaitoisten työntekijöiden kasvavan kysynnän vuoksi talent management on noussut keskeiseksi henkilöstöjohtamisen ja organisaatioiden kehittämisen osaksi. Yhä useammat organisaatiot tunnistavat, että kyvykkyyksien johtaminen tulee olemaan keskeistä niiden toiminnassa tulevaisuudessa. (Bailey ym. 2018, 205.)

Muuttuva toimintaympäristö haastaa organisaatioita sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja tämä koskee niin yksityisen kuin julkisen sektorin organisaatioita. Tällaisessa tilanteessa osaamisen johtamisesta on muodostunut keskeinen osa organisaatioiden strategiaa. Sen avulla pyritään vastaamaan vaatimuksiin, joita toimintaympäristön muutokset tuovat eteen. Talent managementin merkitys ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan strategisten linjausten laatimiseen vaan oleellista on, kuinka tavoitteet ja linjaukset saadaan vietyä käytäntöön ja jalkautettua organisaation toimintaan. On tarpeellista yhdistää teoreettinen tieto ja käytännön toiminta, sillä niiden välinen ristiriita näkyy yhä monissa osaamisen johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa ja käytännöissä. Osaamisen johtamisessa ei ole kyse vain lahjakkuuksien tunnistamisesta, vaan myös heidän kehittämisestä, sitouttamisesta ja pitkäaikaisesta hyödyntämisestä organisaation hyväksi. (Luna-Arocas & Lara 2020.)

Osaamisen johtamisen strateginen merkitys ei rajoitu vain yksityisiin yrityksiin. Erityistä huomiota on kannattavaa kiinnittää yksilöihin, joilla on organisaation tarvitsemää potentiaalia tai jotka toimivat organisaation kannalta keskeisissä tehtävissä. Myös julkisilla organisaatioilla on tarpeen houkutella ja pitää kiinni osaavasta työvoimasta. Kansainvälisesti tarkasteltuna osaajista kilpaileminen on noussut keskeiseksi teemaksi myös julkisella sektorilla. Tämä osoittaa, että talent managementista on tullut keskeinen työkalu organisaation toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi myös julkisella sektorilla. (Luna-Arocas & Lara 2020.)

Talent managementista keskusteltaessa on hyvä erottaa se, että mitä on talentti ja mitä on talent management, ja miten ne määritellään. Bailey ja muut (2018, 206) kirjoittavat, että usein talentti määritellään suorituskyky- ja potentiaalimatriisin kautta, ja sen voidaan ajatella olevan ryhmä työntekijöitä, jotka voivat vaikuttaa organisaation suorituskykyyn joko välittömästi panoksellaan tai pitkällä aikavälillä osoittamalla korkeinta potentiaaliaan. Suorituskyky ja potentiaali ovat keskeisiä määritettäessä, kuka on organisaatiossa talentti. Tässä opinnäytetyössä käytetään sanoja talent ja kyvykkyys synonyymeinä.

Bailey ja muut (2018, 206) arvioivat, että kyvykkyys on yksilön taitoja ja kykyjä sekä niiden suhdetta organisaation tavoitteisiin. Tutkimuksessa on myös havaittu, että eurooppalaiset henkilöstöjohtajat ja keskitason johtajat näkevät talentin tietyn valikoidun työntekijäryhmän suorituskyvyn ja potentiaalinkin kautta, kun taas Euroopan ulkopuolisissa organisaatioissa kaikki työntekijät saatetaan mieltää talenteiksi. Talentin määrittely on luonteva lähtökohta keskustelulle osaamisen

johtamisesta, sillä se selkeyttää, keitä osaamisen kehittämisen ja johtamisen toimenpiteet koskevat. Määritelmä siis rajaa ja määrittää kohdeyleisön, johon talent management keskittyy.

Opinnäytetyössä esitellään vielä kolme muuta tapaa määritellä kyvykkyudet ja osaamisen johtaminen. Ensimmäinen on McKinseyn & Co (2009) malli, toinen on Lewisin ja Heckmanin (2006, 139–152) esittelemät näkökulmat. Kolmantena on vielä Collingsin ja Mellahin (2009) esittelemä lähestymistapa. Mallit ovat keskenään hieman erilaisia, vaikkakin samat keskeiset ominaisuudet löytyvät näistä kaikista.

Bailey ja muut (2018, 206) kirjoittavat McKinseyn teoriasta vuodelta 2009, jossa tunnistettiin neljä erilaista lähestymistapaa siihen, miten talent eli kyvykkyys määritellään. Ensimmäisen lähestymistavan mukaan kaikki työntekijät ovat kyvykkyksiä, ja organisaation tulisi hyödyntää koko työvoiman potentiaalia.

Toisen lähestymistavan mukaan kyvykkyudet muodostuvat työntekijöistä, jotka ovat erilaisilla urapoluilla ja eri tasoilla. Tämä lähestymistapa keskittyy talenttien segmentointiin tarkoittaen, että organisaatiossa ei pidetä kaikkia työntekijöitä yhtenä ryhmänä, vaan työntekijät jaetaan eri ryhmiin heidän urapolkunsu, taitojensa ja tasonsa mukaan. Tällaisen talent management -lähestymistavan tulisi tunnistaa, että erilaisilla työntekijäryhmillä on erilaiset roolit, tavoitteet ja kehitystarpeet ja näiden perusteella HR-strategioita ja -käytäntöjä tulee mukauttaa kunkin ryhmän tarpeisiin sopiviksi. (Bailey ym. 2018, 206.)

Kolmas määritelmä näkee sisältävän korkeasti potentiaaliset työntekijät ja ylimmän johdon eri tasoilla organisaation sisällä. Talentiksi määritellään paitsi korkean potentiaalisen työntekijät eri organisaation tasoilla, myös yrityksen ylin johto. Tässä määritelmässä talent management ei keskity pelkästään tiettyyn rajattuun joukkoon tai organisaatiotasoon vaan kokoaa mukaan kaikki, joilla nähdään olevan erityistä potentiaalia organisaation kannalta ja neljännessä määritelmässä korkean potentiaalisen työntekijät voidaan määritellä kyvykkyyksiksi riippumatta heidän asemastaan tai tasostaan organisaatiossa. (Bailey ym 2018, 206.)

McDonnell ja Wible (2020) kirjoittavat, että viimeisten kahden vuosikymmenen aikana käsitteellisten viitekehysten ja kategorioiden määrä talent management -tutkimuksessa on kasvanut merkittävästi. Lewisin ja Heckmanin (2006, 139–152) artikkelissa esitetään kolme erilaista näkökulmaa osaamisen johtamiseen.

Ensimmäinen näkökulma tarkastelee talent managementia henkilöstöjohtamisen kaltaisena toimintana, jossa se nähdään keskeisten HRM-käytäntöjen, -toimintojen tai -aktiviteettien kokoelmana. Näkökulman mukaan talent management on lähellä strategista henkilöstöjohtamista ja kirjoittajat esittävät, että se saattaa olla yksinkertaisesti perinteisen henkilöstöjohtamisen

uudelleenbrändäystä. Käytännöt keskittyvät osaamisen hallintaan perinteisten HR-prosessien avulla, mutta ne eroavat siten, että ne toteutetaan nykyaikaisin keinoin. Näkökulman mukaan talent -sana rinnastetaan ihmispääomaan, jolloin kaikki työntekijät nähdään arvokasta kyvykkyyttä ja asiantuntemusta omaavina. Talent -termiä käytetään samankaltaisesti kuin työntekijän osaaminen, ja termejä sovelletaan usein synonyymeina. (Lewis & Heckman 2006, 139–152).

Näkökulmaa kritisoidaan siitä, että sen pitäisi sisältää enemmän kuin perinteiset HR-käytännöt. Tämä lähestymistapa ei sisällä rekrytointia, johtamisen kehittämistä tai seuraajasuunnittelua vaan ne on jätetty pois tästä näkökulmasta. Talent management eroaa henkilöstöjohtamisesta siinä, että sen tulisi olla tulevaisuuteen suuntautunutta ja sen käytännöt linjataan strategisten tavoitteiden mukaisesti (Lewis & Heckman, 2006, 139–152.)

Toinen talent management -näkökulma (Lewis & Heckman 2006, 139–152) painottaa henkilöstöressurssien hallintaa ja osaajareservien eli talent poolien luomista. Tässä lähestymistavassa jokainen työntekijä nähdään tärkeänä osaajana, riippumatta siitä, miten heidän taitonsa vastaavat organisaation hetkellisiä tarpeita tai strategisia tavoitteita. Malli pohjautuu pitkälti seuraajasuunnitteluun ja työvoiman strategiseen suunnitteluun. Tämä lähestymistapa korostaa talenttien kehittämiseen keskittyvien reservien eli talent poolien luomista, jossa tavoitteena on ennakoida organisaation tulevia työntekijätarpeita ja hallita työntekijöiden etenemistä eri tehtävissä (Lewis & Heckman 2006, 140). Tämä suuntaus pohjautuu aiempaan tutkimukseen työvoiman suunnittelusta ja seuraajasuunnittelusta. Vaikka tämän lähestymistavan näkökulma on melko rajattu, se kuitenkin erottaa talent managementin selkeämmin perinteisestä henkilöstöjohtamisesta.

Tavoitteena on kehittää prosesseja, jotka varmistavat organisaation sisällä työntekijöiden liikkuvuuden eri tehtäviin riittävässä määrin. Tavoitteena on rakentaa ja hallita osaajareservejä erityisesti korkean tason johtotehtäviin ja avainrooleihin. Tämä näkökulma on kuitenkin monimutkaisempi kuin perinteinen seuraajasuunnittelu, sillä siinä keskitytään arvioimaan ihmisten tulevaa arvoa organisaatiolle, vaikka tarkkoja rooleja ei olisi vielä määriteltä. (Lewis & Heckman 2006, 140.)

Tämän mallin mukaan organisaation tulisi rakentaa useita osaajareservejä, joissa on henkilöitä, joilla on tärkeät perustaidot, kyvykkyydet ja tietämys, mitä positiossa vaaditaan. Oikeanlaisella tuella, koulutuksella ja kehittämisellä nämä henkilöt voivat kasvaa useisiin eri rooleihin organisaation sisällä. Työntekijä voi yltää huippusuoritukseen joka tehtävässä sen tasosta riippumatta. Näkökulma on saanut kritiikkiä siitä, että se keskittyy liikaa yhteen osa-alueeseen. (Lewis & Heckman 2006, 139–152.)

Kolmas näkökulma keskittyy lahjakkuuteen yleisesti ilman organisaatorajoja tai tiettyjä tehtäviä. Tässä näkökulmassa nousee esiin kaksi näkemystä lahjakkuudesta. Ensimmäinen pitää

kyvykkyyttä hyvänä ja resurssina, jota hallitaan ensisijaisesti suorituskyykyyn perustuvien tasojen mukaan. Tässä mallissa päteviä suorittajia tulee etsiä, palkata ja palkita heidän erityisestä roolistaan tai joskus organisaation erityistarpeista riippumatta. Toisin kuin edellä mainitussa toisessa näkökulmassa, organisaatioita kannustetaan hallitsemaan suorituskyykyisiä osaajia yleisesti sen sijaan, että organisaatiossa on tarkasti määritelty osaajajoukko työtehtävien mukaan. Tämä malli luokittelee työntekijät suorituskyykytason mukaan kolmeen eri luokkaan A, B ja C ja joista A on huipputaso ja C alin taso. (Lewis & Heckman, 2006, 139–152.)

Lewis ja Heckman (2006, 152) antavat kritiikkiä siitä, että talent management on terminä epätarkka, eikä yksinään ohjaa toimintaa. Kun se kytketään mukaan strategiseen suunnitteluun, voidaan tehdä organisaation kannalta oikeita linjauksia henkilöstön osaamisen suhteen. Talent managementin tieteellinen kehittäminen edellyttää heidän mukaansa luotettavia mittareita, jotka noudattavat luotettavia käytäntöjä. He kirjoittavat, että kirjallisuudessa ja käytännössä perusmittausperiaatteet usein unohdetaan. Suoritusarviointien, HR-mittareiden ja analytiikan käyttö on yleistä, mutta niiden validiteettia ja päätöksentekoa tukevaa soveltuvuutta arvioidaan harvoin. Esimerkiksi suorituskyykyyn hallintaa käytetään laajalti huippusuoriutujien tunnistamiseen, mutta prosessin kykyä tunnistaa nämä henkilöt luotettavasti ei juuri arvioida.

Tämä puute voi johtaa siihen, että HR-mittarit eivät tue liiketoiminnan strategisia päätöksiä, ja vastuu tuloksista siirtyy usein henkilöstöhallintoon, vaikka ongelmat ovat todennäköisesti muualla. Sen sijaan, että luotaisiin uusia, mahdollisesti epäluotettavia mittareita, olisi hyödyllisempää kehittää olemassa olevia mittareita ja analysoida kuinka niitä voidaan parantaa. Keskeistä on, että mittarit kytketään käytännön päätöksentekoon ja että niiden avulla saadaan palautetta kyvykkyyksiin liittyvistä valinnoista, kuten rekrytoinneista tai työntekijävalmennuksista. Lisäksi tarvitaan vastuullisuuskehystä, joka varmistaa, että mittareista saadut tiedot ja analyysit johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin ja päätöksenteon tueksi. Näin organisaatiot voivat parantaa talent management -käytäntöjään ja tehdä päätöksiä, jotka perustuvat vahvaan ja luotettavaan tietopohjaan. (Lewis & Heckman 2006, 152.)

Kolmantena keskeisenä lähestymistapana on Collingsin ja Mellahin (2009, 305–313) esittelemä malli, joka tuo näiden kahden aiemman lisäksi uuden kulman talent managementiin ja talentin määrittelyyn organisaatiossa.

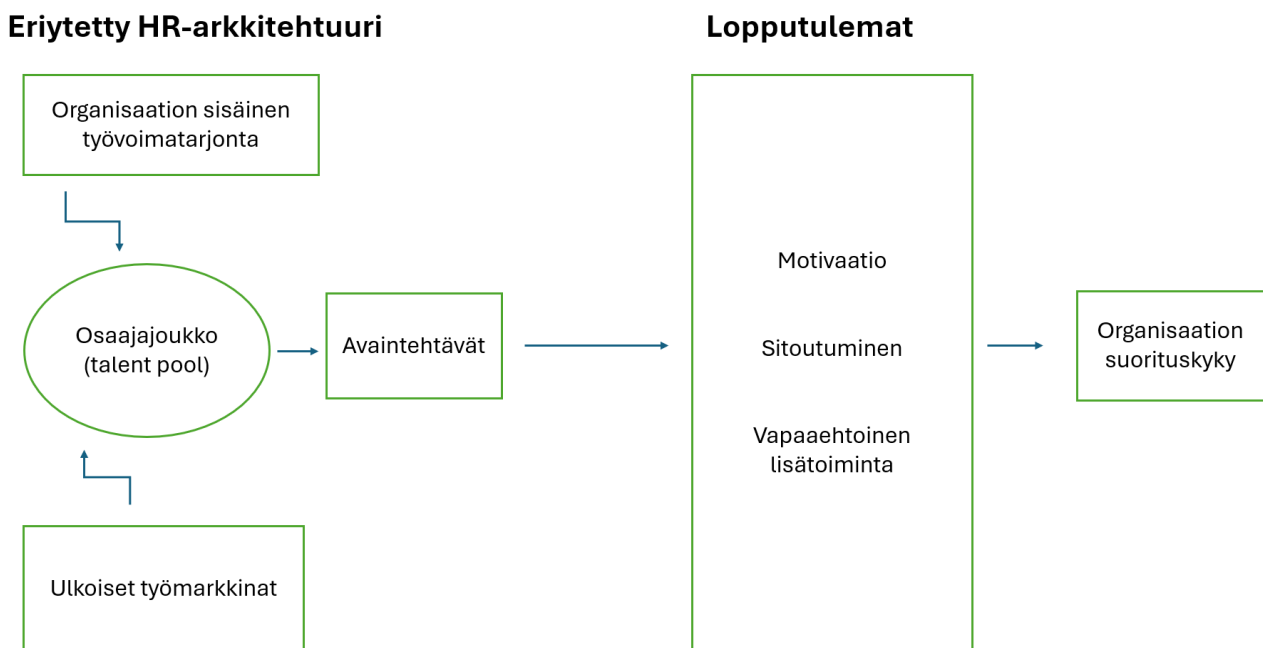
Collings ja Mellahi (2009, 305–313) kirjoittavat artikkelissaan, että perinteinen henkilöstöhallinto ei enää riitä, vaan organisaatioiden on tunnistettava strategisesti tärkeimmät avainroolit ja sen jälkeen työntekijät, jotka vaikuttavat eniten organisaation menestykseen. Strateginen talent management koostuu heidän mukaansa erilaisista toimenpiteistä ja prosesseista, joiden tavoitteena on tunnistaa systemaattisesti ne organisaation positiot, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation

pitkän aikavälin kilpailukykyyn. Keskeinen osa tätä lähestymistapaa on korkean potentiaalin ja suoriutumiskyvyn omaavat työntekijät, jotka muodostavat organisaation talent poolin. Mallissa oleellista on se, että avainroolit tunnistetaan ensin ja vasta sen jälkeen positiot täytetään oikeilla ja hyvin suoriutuvilla työntekijöillä. Lisäksi strategisen talent managementin keskeisenä osana on uudenlaisen henkilöstöhallintomallin luominen. Tämä mahdollistaa paitsi organisaatiolle tärkeimpien tehtävien täyttämisen pätevillä asiantuntijoilla, mutta myös sen, että kyseiset työntekijät pysyvät sitoutuneina organisaation tavoitteisiin ja pitkäjänteiseen kehitykseen.

Collings ja Mellahi (2009, 305) tarkastelevat talentin käsitettä ja erottavat kaksi erilaista lähestymistapaa sen määrittelyyn. Yleisessä lähestymistavassa talentti nähdään laajana käsitteenä, joka kattaa kaikki organisaation työntekijät, joilla on arvokkaita taitoja ja potentiaalia. Tämä näkökulma painottaa koko henkilöstön osaamisen kehittämistä ja uskoo, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kasvaa ja vaikuttaa organisaation menestykseen. Tavoitteena on luoda työympäristö, jossa kaikille tarjotaan kehittymismahdollisuuksia ja jossa koko organisaation osaamis pääoma vahvistuu.

Toisessa lähestymistavassa, jota Collings ja Mellahi (2009) korostavat artikkelissaan, perustuu siihen, että talentti ei tarkoita kaikkia työntekijöitä, vaan ainoastaan niitä henkilöitä, jotka työskentelevät organisaation strategisesti merkittävissä avainrooleissa. Talentiksi katsotaan työntekijä, joka toimii organisaation kannalta kriittisissä tehtävissä ja jonka panoksella on suora vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja pitkän aikavälin menestykseen. Näin ollen talentti ei välttämättä olekaan yksittäinen henkilö, joka suoriutuu kaikilla osa-alueilla parhaiten, vaan ennen kaikkea yksilö, jonka työpanos tuottaa eniten arvoa organisaatioon ja tukee organisaation strategisia tavoitteita

Collingsin ja Mellahin (2009, 306–307) mukaan organisaation talent management -strategia muodostuu toimintojen ja prosessien kokonaisuudesta, jonka keskeisiä osia ovat avainroolien järjestelmällinen tunnistaminen, talent poolin kehittäminen sekä eriytetyn henkilöstöhallintorakenteen rakentaminen (kuva 2). Strategian lähtökohtana on sellaisten tehtävien tunnistaminen, joilla on merkittävä vaikutus organisaation pitkäaikaiseen kilpailukykyyn. Toiseksi olennaisena osana on korkean potentiaalin ja erinomaisesti suoriutuvien työntekijöiden ryhmän eli talent poolin kehittäminen, jonka tavoitteena on varmistaa, että nämä kriittiset tehtävät täytetään oikeilla henkilöillä. Kolmanneksi strategiaan kuuluu eriytetty henkilöstöhallinnon rakenne, jonka tehtävänä on tukea näiden avainroolien täyttämistä osaavilla työntekijöillä sekä varmistaa heidän sitoutumisensa organisaatioon pitkäjänteisesti.



Kuva 2. Strateginen osaamisen johtaminen (mukaillen Collings & Mellahi 2009, 306)

Tämä näkökulma ohjaa talent management -strategian kehittämistä painottamalla ensisijaisesti avainasemassa olevien roolien merkitystä yksilöllisen talenttien tunnistamisen sijaan, mikä erottuu perinteisemmistä HR-lähestymistavoista. Lähestymistapa asettaa talent managementin perinteistä henkilöstöhallintoa laajemmaksi ja strategisemmaksi kokonaisuudeksi, jossa painopiste on organisaation pitkän aikavälin kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Collings & Mellahi 2009.)

Jotta organisaatio pystyy hyödyntämään sisäisiä kyvykkyyksiään mahdollisimman tehokkaasti, sen on ensisijaisesti tunnistettava ne tehtävät ja avainroolit, joilla on keskeinen vaikutus organisaation suorituskykyyn ja strategiseen menestykseen. Vasta tämän vaiheen jälkeen avainroolit voidaan täyttää ja sijoittaa sopivimmat työntekijät näihin keskeisiin rooleihin organisaatiossa. Erityisen tärkeää Collingsin ja Mellahin (2009, 307) mukaan on kehittää talent poolia, joka koostuu korkeapotentiaalisista ja organisaation kannalta tärkeimmistä tehtävissä menestyvistä työntekijöistä. Lisäksi on olennaista luoda henkilöstöhallintoon uudenlainen malli, joka tukee talent poolin tehokasta hyödyntämistä ja varmistaa, että avainhenkilöt pysyvät motivoituneina ja sitoutuneina organisaatioon.

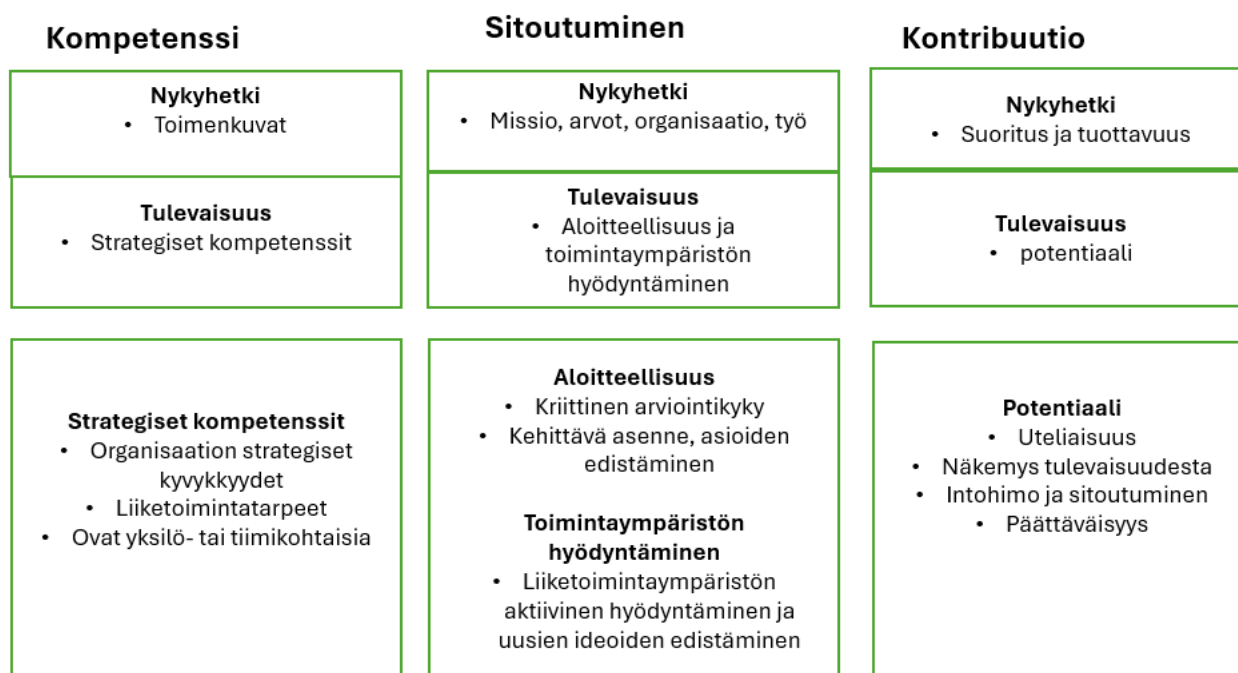
Collings ja Mellahi (2009, 309) esittävät, että organisaatiot, jotka ottavat käyttöön strategisen talent managementin periaatteet heidän kuvaamallaan tavalla, voivat parantaa koko organisaation kattavaa suorituskykyään. On kuitenkin tärkeää huomata, että strateginen talent management ei välttämättä suoraan johda organisaation menestyksen kasvuun. Sen sijaan tähän myös muita tekijöitä,

kuten talent pooliin kuuluvien työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen. Nämä muuttajat ovat keskeisiä arvioitaessa talent managementin todellista vaikutusta organisaation taloudelliseen suoriutumiskykyyn.

Riitta Lumme-Tuomala on tutkinut väitöskirjassaan osaamisen johtamista Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun Geneven päätoimistossa. Huomioitavaa on se, hänen tutkimuksensa kohdistuu voittoa tavoittelemattomaan organisaatioon. Talent managementin on perinteisesti ajateltu koskevan erityisesti yrityksiä, joiden tarkoitus on tuottaa voittoa. Lumme-Tuomalan tutkimuksen mukaan talent managementin johdonmukaiset ja erilaiset lähestymistavat ovat hyvin sovellettavissa myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tarpeisiin. (Aalto University Executive Education Professional Development 19.5.2017).

Lumme-Tuomala (2022, 21–27) muistuttaa, että osaajien ja osaamisen johtaminen on monivaiheinen ja moniulotteinen prosessi, joka edellyttää sitoutumista niin esihenkilöiltä kuin organisaation ylimmältä johdolta. Lumme-Tuomala jatkaa kysyen, että nähdäänkö jokainen työntekijä samantarvoisena talenttina, jolla on yhtäläiset mahdollisuudet kehittyä ja edetä urallaan. Oleellinen kysymys on, että onko organisaation tarvitsema osaaminen jotain, mitä voidaan kehittää ja hankkia, vai onko talentti synnynnäinen ominaisuus. Hänen mallinsa ottaa huomioon kokonaisvaltaisesti yksilön ja organisaation kehittämisen. Se auttaa tunnistamaan keskeiset kehityskohteet nyt ja tulevaisuudessa. Hän korostaa, että osaajien johtaminen on tiiviisti sidoksissa organisaation strategiaan ja kilpailukykyyn. Keskeistä on määritellä, mitä *osaaja* tarkoittaa kussakin organisaatiossa ja miten osaajien johtaminen tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Lumme-Tuomala (2022, 23) kirjoittaa, että eräs tapa määritellä talentti eli kyvykkyys on ottaa huomioon kolme osaa, jotka ovat kompetenssi, sitoutuminen ja kontribuutio eli panos. Tässä tavassa näiden kolmen osatekijän osat kerrotaan keskenään. Jos henkilön jokin osa-alue on nolla, niin määritelmän mukaan hänen talenttiarvonsa on nolla. Siitä syystä jokaisesta osa-alueesta pitää saada nollaa korkeampi tulos, jotta henkilö nähdään talenttina.



Kuva 3. Talentin määritelmän kaava (mukaillen Lumme-Tuomala 2022, 26)

Lumme-Tuomala (2022, 26) esittelee osaajien määritelmän kaavan (kuva 3), joka koostuu kolmesta osatekijästä: kompetenssi, sitoutuminen ja kontribuutio. Nämä jaetaan kahteen aikaulottuuteen. Ensimmäisenä on nykyhetki ja toisena tulevaisuus. Nykyhetki kattaa toimenkuvat, mission, arvot sekä suorituskyvyn ja tuottavuuden. Tulevaisuus puolestaan sisältää strategiset kompetenssit, aloitteellisuuden, liiketoimintaympäristön hyödyntämisen sekä potentiaalın eri komponentit, kuten uteliaisuuden, näkemyksen, intohimon ja päätäväisyyden. Tämä jaottelu mahdollistaa organisaation tulevien tarpeiden huomioimisen ja potentiaalın arvioinnin.

Strateginen osaajien johtaminen edellyttää kriittisten positioiden tunnistamista organisaatiossa. Nämä ovat tehtäviä, joilla on suora ja merkittävä vaikutus organisaation strategian toteutumiseen. Kun kriittiset positiot on määritelty, seuraava askel on löytää ja kehittää osaajia, jotka täyttävät näiden positioiden vaatimukset. Tämä prosessi vaatii systemaattista lähestymistapaa ja organisaation strategian jatkuvaa arviointia. Osaajien johtaminen on dynaaminen prosessi, joka vaatii jatkuvaa seuranta ja mukautumista organisaation strategisiin tarpeisiin. On muistettava, että osaajien johtaminen on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä ja kestävän arvonluonnin kannalta. (Lumme-Tuomala 2022, 23)

Keskeisiä kysymyksiä ovat oikean osaamisen tunnistaminen ja muuttuneiden työntekijäodotusten huomioon ottaminen. Talent managementin ydin on saada oikeat osaajat oikeille paikoille oikeaan aikaan, mikä tuottaa arvoa asiakkaille ja kilpailuetua työnantajalle. Muuttuvassa maailmassa

osaajien johtaminen on tärkeämpää kuin koskaan organisaation menestykselle. (Lumme-Tuomala 2022, 24)

Lumme-Tuomala (2022, 25) huomauttaa, että osaamisen johtamisen kytkeminen menneeseen suoritukseen ei ole mutkatonta. Työntekijä, joka siirtyy vaativampaan tehtävään perustuen aiempaan suoritukseen, voi epäonnistua uudessa roolissaan, jos positio vaatii erilaista osaamista kuin mitä aiemmat työtehtävät ovat edellyttäneet. Jos roolin vaihto perustuu yksinomaan menneisiin suorituksiin ja samalla ei huomioida potentiaalia, kuten oppimishalua, uteliaisuutta, oppimisketteryyttä ja strategista osaamista, menestymisen todennäköisyys pienenee merkittävästi. Lumme-Tuomalan mukaan useissa organisaatioissa suorituskäytietoja painotetaan edelleen liikaa potentiaalinarvioinnissa.

Useissa organisaatioissa jää hyödyntämättä merkittävä määrä yksilöiden potentiaalia, sillä se ei nouse esiin ilman asianmukaista tukea. Potentiaali vaatii kehitystä ja ohjausta. Organisaatioiden on tuettava työntekijöitään, eikä jättää heitä selviytymään yksin, jos heiltä halutaan parhaita mahdollisia tuloksia. Lumme-Tuomalan (2022, 25) tähän on syytä kiinnittää huomiota joka organisaatiossa, eikä sivuuttaa sitä ja hänestä korkean potentiaalinarvioinnin työntekijät tarvitsevat tukea, tunnustusta ja mahdollisuuksia kehittyä edelleen.

### **3.3.1 Strategisen osaamisen johtamisen yhteys organisaation strategiaan**

On monesti sanottu, että työelämässä on meneillään neljäs vallankumous, jossa ajureina ovat digitalisaatio ja automaatio. Näyttää siltä, että perinteinen palkkatyö ei ole enää niin houkutteleva vaihtoehto osaajille ja henkilöstöasiantuntijoiden on opittava uusia taitoja, jotta he löytävät parhaimmat työntekijät oikeisiin positioihin. Työelämän muuttuessa on myös vaikeaa tunnistaa, mitä osaamista tarvitaan jatkossa, sillä tehtävät, joita organisaatiossa on tulevaisuudessa, eivät välttämättä ole samoja kuin nyt. On löydettävä tapa, jolla tunnistaa potentiaaliset uudet taidot täysin uusiin positioihin. Osaamisen johtamisen tulee olla vaikuttavaa ja strategista, ja se on yksi organisaatioiden suurimmista haasteista. (Lumme-Tuomala 2022, 21.)

Sumkin & Tuomi (2018, luku 1) kirjoittavat, että strategian keskiössä on ydinosoaminen, joka on organisaation yhteistä ja tulevaisuuteen ohjaavaa osaamista. Osaamisen johtaminen on perinteisesti ollut henkilöstön kehittäjien vastuulla, mikä on saattanut erottaa sen organisaation kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Kuitenkin osaamisen johtaminen ei tarkoita ainoastaan yksittäisten taitojen hankkimista tai rekrytointia organisaation ulkopuolelta, vaan se on strategian mukaista työn ja arjen toiminnan ohjaamista. Tästä syystä osaamisen johtaminen on ensisijaisesti jokapäiväistä johtamista, joka toteutuu yhteistyössä henkilöstön kehittämisestä vastaavien kanssa.

Strateginen johtaminen vaikuttaa suoraan henkilöstöjohtamiseen. Armstrongin (2014, 30) mukaan tehokas henkilöstöjohtaminen on luonteeltaan strategista, mikä tarkoittaa, että HR-käytännöt ja -politiikat on sisällytettävä osaksi organisaation yleistä strategiaa. Henkilöstöstrategioiden tulee sekä tukea liiketoimintatavoitteita (vertikaalinen integraatio) että olla keskenään johdonmukaisia (horisontaalinen integraatio). Näin ollen henkilöstöjohtaminen ei ole erillinen toiminto, vaan kiinteä osa strategista johtamista. Organisaation henkilöstö ja heidän osaamisensa ovat keskeisiä tekijöitä strategian toteutuksessa sekä yrityksen pitkän aikavälin menestyksen varmistamisessa.

Strategialähtöinen osaamisen johtaminen muodostaa menestyvän organisaation perustan. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation kyky ennakoita muutoksia ja toimia aktiivisesti osaamisen kehittämisessä on keskeistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta organisaatio voi menestyä muuttuvassa ympäristössä, sen toimintamallien on mukauduttava ja kehityttävä strategisten tavoitteiden mukaisesti. Nykykäsityksen mukaan myös organisaation rakenteiden tulisi jousittaa. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisen kokonaisuudesta. Se kehittyy prosessina, jossa yksilön osaaminen kasvaa, siirtyy ryhmän osaamiseksi ja edelleen kehittyy osaksi organisaation yhteistä osaamis pääomaa. (Sumkin & Tuomi 2018, luku 1.1.)

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kyvykkyyden määrittely organisaatioissa vaatii strategista lähestymistapaa. Tämä tarkoittaa, että määritelmän on oltava linjassa organisaation liiketoimintastrategian, toimintaympäristön, organisaatiotyypin sekä kilpailutilanteen kanssa. Talentin määrittelyn tulisi pohjautua organisaation strategiaan ja sen tavoitteisiin, jolla saadaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. (Lumme-Tuomala 2022.)

Collingsin ja Mellahin (2009, 307) mukaan heidän lähestymistapansa avainroolien määrittelemisestä ensin ja talent poolin luominen sen jälkeen tuo organisaatiolle strategista etua ja lopulta organisaation suorituskyky paranee (kuva 3). Kun organisaatiossa määritellyt avainroolit ovat selkeät ja niissä oikeat työntekijät, niin organisaation on helpompaa saavuttaa asettamansa strategiset tavoitteet. Toimimalla Collingsin ja Mellahin ehdottamalla tavalla osaamisen johtamisessa voidaan varmistaa, että tärkeimmät roolit voidaan täyttää mahdollisimman hyvin ja organisaation pitkän aikavälin kilpailukyky on turvattu ja organisaation strategian mukainen.

Talent management voi tukea merkittävästi organisaation strategian toteutumista, kun se huomioi talentin hallinnan koko organisaation tasolla. Esimerkiksi urapolkustrategia, jossa osaajareservien kautta edetään organisaatiossa eri tasoille, edellyttää hyvin suunniteltuja ja yhtenäisiä HR-käytäntöjä. Tällaiset käytännöt, kuten kehittämisohjelmat, on sovitettava organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin. Jos rekrytoinnin valintakriteerit keskittyvät vain aloitustason suorituskyvyn maksimointiin, se voi luoda tilanteen, jossa osaajareservi ei tue ylempien organisaatiotasojen tarpeita. Tämä voi estää strategian toteutumisen ja edellyttää muutosta, kuten ulkoisen rekrytoinnin lisäämistä

ylempiin positiioihin. Järjestelmän sujuvuus on avain strategian tueksi. Tämä tarkoittaa, että HR-käytännöt kannattaa suunnitella yhtenäiseksi järjestelmäksi, jossa eri osaajareservit tukevat toisiinsa ja organisaation strategista suuntaa. Tavoitteena on varmistaa, että kaikki talent management -päätökset tukevat strategian kokonaisvaltaista toteutumista. (Lewis & Heckman 2006, 150–151).

### 3.3.2 Talent management julkisella sektorilla

Thunnissen ja Buttiens (2017, 1–3) tutkivat talent managementia ja sen käyttöä Alankomaissa sekä Belgian flaaminkielisen alueen julkisissa organisaatioissa kuten valtionvirastoissa ja yliopistoissa. Tutkimuksessaan he keskittyivät erityisesti Alankomaiden julkisiin organisaatioihin.

Talent management on yleistynyt viime vuosina strategisena henkilöstöjohtamisen lähestymistapana, joka kattaa osaamisen tunnistamisen, kehittämisen, sitouttamisen ja kohdentamisen organisaation tavoitteiden mukaisesti. Vaikka talent management yleensä yhdistetty enemmän yksityisen sektorin organisaatioihin ja yrityksiin, niin sen merkitys on kasvanut myös julkisissa organisaatioissa. Julkiset organisaatiot toimivat muuttuvassa ja monimutkaisessa ympäristössä, jossa ne kohtaavat kasvavia vaatimuksia tehokkuudesta, joustavuudesta ja vaikuttavuudesta. Samalla ne kilpailevat osaavista työntekijöistä yksityisen sektorin kanssa, usein kuitenkin hyvin paljon pienemmillä taloudellisilla resursseilla, eikä organisaatorakenne myöskään välttämättä tue talent managementia. (Thunnissen & Buttiens 2017, 2–3.)

Thunnissen ja Buttiens (2017, 19–20) toteavat, että talent management voi tarjota julkiselle sektorille välineitä vastata näihin haasteisiin. Sen avulla organisaatiot voivat kehittää henkilöstöään strategisesti, vahvistaa muutoskyvykkyyttä ja lisätä työntekijöiden sitoutumista. Heidän mukaansa talent management voi tukea työnantajakuva ja vahvistaa sitä myönteisesti ja korostaa vastuullisuutta julkisena toimijana. Thunnissenin ja Buttiensin (2017, 19–20) tutkimuksessa havaittiin, että talent managementin avulla organisaation suorituskykyyn liittyvät tavoitteet voidaan kytkeä työntekijöiden hyvinvointiin ja ammatilliseen kehitykseen. Belgian flaaminkielisen alueen hallinnossa talent management toimi keskeisenä välineenä henkilöstön sisäisen liikkuvuuden lisäämisessä ja osaamisen kohdentamisessa oikeisiin positiioihin, kun ulkoista rekrytointia rajoittivat taloudelliset resurssit.

Talent managementin käyttöönottoon julkisella sektorilla liittyy myös haasteita ja hankaluuksia. Yhdessä haasteeksi saattaa nousta julkissektorin toimintaympäristö, jossa lainsäädäntö, virkasäännökset ja poliittinen ohjaus saattavat ohjata henkilöstöhallintoa tavalla, joka rajoittaa joustavuutta ja mahdollisuuksia tuoda talent management kiinteäksi osaksi henkilöstöstrategiaa. Näiden lisäksi julkisen sektorin organisaatioissa korostuu tasa-arvon ja oikeudenmukaisen kohtelun periaate, mikä

voi olla ristiriidassa talent managementin kanssa siltä osin, että talent managementissa usein keskitytään organisaation avainrooleihin. (Thunnissen & Buttiens 2017, 15–16.)

Myös organisaatiokulttuuri ja johtamisen käytännöt voivat hankaloittaa talent managementin strategista hyödyntämistä. Julkisissa organisaatioissa päätöksenteko on usein hajallaan ja HR-toiminnot saattavat jäädä organisaatiossa tukifunktioksi ilman, että sillä suoraa vaikutusta strategiseen suunnitteluun. Organisaatiossa voidaan myös tulkita talent managementin tavoitteita eri tavoilla, ja se voi vaikeuttaa yhtenäisen toimintamallin rakentamista. Myös resurssien vähäisyys ja kilpailu työmarkkinoilla saattavat aiheuttaa esteitä talent managementin toteuttamiselle, eivätkä julkiset organisaatiot eivät välttämättä pysty tarjoamaan yhtä kilpailukykyisiä etuja kuin yksityinen sektori (Thunnissen & Buttiens 2017, 20.)

### **3.3.3 Talent managementin tutkimus tulevaisuudessa**

Talent managementin merkitys organisaatioiden toiminnassa on nykyään laajasti tunnustettu ja tunnistettu, sen teoreettinen perusta on edelleen kehittymässä ja vailla vakiintunutta tutkimuslista pohjaa. On havaittu, että lisätutkimusta tarvitaan erityisesti empiirisen näytön osalta, jotta voitaisiin tarkemmin määritellä, millä tavoin talent management eroaa perinteisestä henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstön kehittämisestä. Jotta alasta muodostuisi itsenäinen ja vakiintunut tutkimuskenttä, on tärkeää selvittää, missä tilanteissa talent management nähdään omana johtamisen osa-alueenaan ja milloin se toimii täydentävänä elementtinä osana laajempia HR-käytäntöjä. Ensimmäiseksi tarvitaan syvällisempää analyysia siitä, miten talent management vaikuttaa organisaatioiden suorituskykyyn ja kilpailuasemaan. Tällä hetkellä ei ole riittävästi näyttöä siitä, millaisia liiketoimintahyötyjä talent management tuottaa organisaatioille ja tärkeää onkin tutkia alaa lisää ja kehittää talent managementin teoriapohjaa. Toinen keskeinen tutkimusteema liittyy talent managementin oikeudenmukaisuuteen. On tärkeää tarkastella, kohtelevatko talent management -käytännöt kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti vai suosivatko ne ainoastaan tiettyjä ryhmiä. Tutkimuksissa on jo noussut esiin talent managementiin liittyvät eettiset haasteet, ja aihepiiri edellyttää syvempää tarkastelua ja laajempaa keskustelua organisaatioiden käytännöistä ja niiden vaikutuksista henkilöstöön. (McDonnell, Collings, Mellahi & Schuler 2017, 116.)

Kolmas keskeinen tutkimussuunnan laajennus koskee talent managementin yhteyttä muihin johtamismalleihin. Talent management kytkeytyy todennäköisesti esimerkiksi työnantajakuvan rakentamiseen ja strategiseen johtamiseen, mutta näitä yhteyksiä ei ole vielä tutkittu kattavasti. Talent managementin vaikutusten parempi ymmärtäminen osana organisaation kokonaisstrategiaa voisi edistää entistä tehokkaampia keinoja osaamisen hallintaan. (McDonnell ym. 2017, 116.)

Myös talent managementin kansainvälisiä ulottuvuuksia tulisi tutkia tarkemmin. Käytännöt vaihtelevat merkittävästi eri kulttuureissa ja talousjärjestelmissä, minkä vuoksi on tärkeää toteuttaa lisää vertailevia tutkimuksia, joissa analysoidaan monikansallisten ja paikallisten yritysten käytäntöjen eroja. Eri maiden työmarkkinatilanne ja lainsäädäntö voivat vaikuttaa talent management -strategioiden toimivuuteen ja näitä tulisikin tutkia kulttuurisidonnaisesti. Näiden tutkimussuuntausten avulla talent management -tutkimusta voidaan kehittää kokonaisvaltaisemmaksi ja syvällisemmäksi, jotta sen vaikutukset organisaatioihin voidaan ymmärtää entistä paremmin. (McDonnell ym. 2017, 116.)

### **3.4 Rekrytoinnin rooli organisaation osaamisen johtamisessa**

Lumme-Tuomalan mukaan (2022, 22) organisaation on ensin määriteltävä, keitä organisaation keskeisimmät osaajat ovat, ennen kuin se voi päättää, miten heitä johdetaan. Jos kyvykkyys nähdään tulevaisuuden johtajana, rekrytointiprosessin on tunnistettava ne piirteet, jotka tekevät hyvän johtajan juuri kyseisessä organisaatiossa. Myös muiden henkilöstön kehittämistoimien on keskityttävä vahvistamaan ja hyödyntämään näitä ominaisuuksia. Määritelmä talentista eli kyvykkyudesta kannattaa kytkeä toiminnanohjauksen ja ottaa se huomioon organisaation tavassa suunnitella ja toteuttaa osaamisen johtamista.

Jos organisaatiossa katsotaan, että lahjakkuus on pääosin synnynnäistä, osaajien johtamisessa painotetaan erityisesti talenttien tunnistamista ja rekrytointia, kun taas kehittämiseen käytetään vähemmän resursseja. Jos henkilö nähdään organisaation kannalta tärkeänä ja uskotaan hänen taitoihinsa kehittyä, niin organisaation kannattaa panostaa koulutukseen ja suunnata erilaisia kehittämistoimia häneen. Rekrytoinnin kannalta valintakriteerit voivat perustua enemmän hakijoiden aikaisempiin oppimiskokemuksiin ja potentiaaliin. (Lumme-Tuomala 2022, 22.)

Rekrytoinnilla on merkittävä rooli strategisessa osaamisen johtamisessa, sillä sen avulla organisaatio pystyy saavuttamaan strategiset tavoitteensa tunnistamalla, houkuttelemalla ja valitsemalla sopivimmat asiantuntijat keskeisiin tehtäviin. Collings ja Mellahi (2009, 307–309) painottavat, että strateginen osaamisen johtaminen perustuu organisaation kannalta keskeisimpien roolien määrittämiseen, lahjakkaiden ja korkean suorituskyvyn työntekijöiden kehittämiseen avainrooleja varten ja henkilöstöhallinnon rakenteiden muokkaamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että avainrooleihin sijoitetut työntekijät pysyvät motivoituneina ja sitoutuneina organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin.

Collings ja Mellahi (2009, 307–309) tarkastelevat myös ulkoisen rekrytoinnin merkitystä talent management -prosessissa. Heidän mukaansa talent poolin ei kannata rajoittua ainoastaan organisaation sisälle, vaan siinä on hyvä olla myös organisaation ulkopuolelta palkattuja osaajia. Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden on oltava aktiivisia osaamisen hankinnassa ja varmistettava, että ne

kykenevät tunnistamaan ja houkuttelemaan työntekijöitä, joilla on tarvittavat kyvykkyydet täyttämään strategisesti tärkeät avainroolit. Ulkoisen rekrytinnin rooli korostuu erityisesti silloin, kun organisaation sisällä ei ole sopivia henkilöitä täyttämään avaintehtäviä tai kun organisaation ulkopuolelta tarvitaan erikoisosaamista, jota organisaatiossa ei vielä ole. Tämä näkökulma korostaa käsitystä siitä, että talent management ei ole vain sisäisten resurssien kehittämistä, vaan myös kykyä ennakoita ja hyödyntää ulkoista rekrytointia, jotta organisaatio voi säilyttää kilpailukykyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kun strategia muuttuu, niin silloin on tarkasteltava myös sitä, että organisaation osaaminen on kohdillaan ja että se tukee strategisia tavoitteita. Hyvä työnantaja luo työntekijöille edellytykset onnistua ja sitä kautta osaamista strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian muuttuessa on syytä pohtia tarkasti, voiko sisäisellä tehtävänkierrolla tukea yhteisiä strategisia tavoitteita vai onko ulkoinen rekrytointi tarpeen strategisen osaamisen saavuttamiseksi. (Kaijala & Tolvanen 2020, 127.)

Talent management on kehittyvä tutkimusalue, joka eroaa perinteisestä HRM-ajattelusta. Rekrytointi nähdään tärkeänä osana talent managementia, mutta se on vain yksi osa laajempaa järjestelmää, joka kattaa strategisten roolien tunnistamisen, talent poolin kehittämisen ja uudenlaiset henkilöstöhallinnon rakenteet. Tulevaisuudessa tutkimuksen tulisi keskittyä erityisesti siihen, kuinka talent management vaikuttaa organisaatioiden suorituskykyyn ja millaisia käytännön toimintamalleja se vaatii eri yhteyksissä ja erilaisissa organisaatioissa. (McDonnell, Collings, Mellahi & Schuler 2017, 120–121.)

Selkeä ja ymmärrettävä tehtävänkuvaus keskeistä onnistuneelle hakuilmoitukselle rekrytointiprosessissa. Hakuilmoituksessa on huomioitava, että tehtävänkuvaus on mahdollisimman totuudenmukainen ja tehtävän sisältö siihen liittyvine osaamis- ja pätevyysvaatimuksineen on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti. Tärkeää on huomata, että tehtävänkuvauksen tulee olla ymmärrettävä myös organisaation ulkopuolisille henkilöille, jotka eivät tunne organisaation toimintatapoja tai -kulttuuria. Monilla työpaikoilla ja toimialoilla käytetään alakohtaista sanastoa tai ammattikieltä, jota hakuilmoituksissa kannattaa välttää. Näin varmistetaan, että erilaisista taustoista tulevilla hakijoilla on tasavertaiset mahdollisuudet ymmärtää tehtävän vaatimukset ja arvioida omaa soveltuvuuttaan. (Työterveyslaitos.)

Arviointikriteerit on hyvä määritellä ennakoon ja muotoilla mahdollisimman selkeiksi. Ennalta määritellyt ja johdonmukaisesti sovelletut arviointikriteerit tukevat rekrytointiprosessin luotettavuutta ja vähentävät henkilökohtaisten mieltymysten tai ennakkoluulojen vaikutusta päätöksentekoon. Samalla ne myös helpottavat rekrytoijien työtä tarjoamalla selkeän perustan hakijoiden vertailulle. (Työterveyslaitos.)

Osaamisvaatimusten esittäminen selkeästi on kenties yksi olennaisimmista asioista rekrytointi-ilmoituksissa. On erotettava toisistaan lakisääteiset vaatimukset, muut ehdottomat pätevyysvaatimukset ja työnantajan toiveet. Selkeys ehkäisee väärinymmärryksiä ja tukee työnhakijan päätöksentekoa hänen pohtiessaan position hakemista. Jos vaatimusten tyyppi jää epäselväksi, hakija voi virheellisesti päätellä olevansa epäpätevä tehtävään ja jättää hakematta. Rekrytointi-ilmoituksissa esiintyy usein laajoja ja yksityiskohtaisia osaamisvaatimusten listauksia, jotka saattavat muodostaa esteen potentiaalisten hakijoiden kiinnostukselle ja voi olla, että potentiaalinen hakija jättää kokonaan hakematta. Tämä ei houkuttele työnhakijoita, jotka arvostavat työn merkityksellisyyttä, hyvää johtamista, työhyvinvointia ja tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Laadukas rekrytointi-ilmoitus ei vain ainoastaan listaa vaatimuksia, vaan kertoo rehellisesti tehtävästä, työyhteisöstä ja työnantajasta. Samalla se toimii rekrytoinnin välineenä ja organisaation vetovoimatekijänä. (Savonia 2022.)

Helsingin seurakuntayhtymän strategisen osaamisen kehittämissuunnitelmassa (Kirkko Helsingissä 2024c) todetaan, että tiettyihin tehtäviin kirkkohallitus ja piispainkokous ovat määritelleet kelpoisuusvaatimukset vuonna 2021 ja Helsingin seurakuntayhtymä noudattaa niitä muun muassa pappien, kanttorien, diakonien ja nuorisotyönohjaajien kohdalla. Organisaation ulkopuolella määritellyt kelpoisuusvaatimukset olisi hyvä huomioida rekrytointi-ilmoituksissa omana kohtanaan, sillä seurakuntayhtymä ei voi vaikuttaa näihin ehtoihin itse. Organisaation itse määrittämät taidot ja strategiset osaamiset voi olla kannattavaa luetella ilmoituksessa erikseen, jotta hakuilmoitus on selkeä ja antaa oikeanlaisen kuvan avoimesta positiosta.

## 4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin sisällönanalyysiä, kun tutkittiin Helsingin seurakuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksia tutkimusaikana. Analyysi perustui organisaation strategiasta ja osaamisen johtamisen strategiasta johdettuihin luokitteluihin, ja tavoitteena oli tunnistaa, miten strategiset osaamiset ja strategiset painotukset näkyvät hakuilmoituksissa.

### 4.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Opinnäytetyössä käytettiin dokumenttianalyysia, joka oli toimeksiantajan toive yhdeksi menetelmäksi tutkittaessa rekrytointi-ilmoituksia. Menetelmää käytettiin opinnäytetyössä, kun tutkittiin Helsingin seurakuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksia ja miten niistä ilmeni toimeksiantajan strategia ja osaamisen johtamisen strategia.

Dokumenttianalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa käytetään erilaisia dokumentteja tutkimusaineistona. Näitä dokumentteja voivat olla esimerkiksi kokouspöytäkirjat, raportit, julkiset viranomaisen asiakirjat ja rekrytointi-ilmoitukset. Tässä menetelmässä tutkija lukee ja tulkitsee dokumentteja löytääkseen niistä merkityksiä ja teemoja, jotka liittyvät tutkimuksen aiheeseen. Dokumenttianalyysiä käytetään usein silloin, kun halutaan tutkia organisaatioiden toimintaa. On tärkeää, että tutkija arvioi dokumenttien luotettavuutta ja ottaa huomioon, että kenen ääni niissä kuuluu ja mitä varten dokumentti on tehty. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 40–42.)

Dokumenttianalyysi on systemaattinen menetelmä, jonka avulla tarkastellaan tai arvioidaan erilaisia dokumentteja. Dokumenttianalyysin kanssa käytetään usein myös muita kvalitatiivisia menetelmiä, jotta havaintoja voidaan tutkia useammalta eri kantilta. Näin tutkimuksen luotettavuus ja syvyys paranevat. Oleellista dokumenttianalyysissä on myös aineiston luonteen ja tyyppin selkeä määrittely sekä analyysiprosessin huolellinen ja läpinäkyvä kuvaaminen. (Bowen 2009, 28–29.)

Opinnäytetyössä käytettiin dokumenttianalyysin toteuttamiseksi sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. Sisällönanalyysi soveltuu hyvin erilaisten kirjallisten ja dokumenttipohjaisten, kuten rekrytointi-ilmoitusten aineistojen tutkimiseen ja tarkasteluun. Sisällönanalyysi ei perustu pelkästään havaintojen kuvaamiseen, vaan sen tavoitteena on jäsentää aineistosta esiin nousevia teemoja ja yhteyksiä siten, että se vastaa tutkimuskysymyksiin ja auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä pintaa syvemältä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

## 4.2 Aineiston keruumenetelmät

Opinnäytetyön keskeinen aineisto oli Helsingin seurakuntayhtymän rekrytointi-ilmoitukset, joita tutkittiin tarkasti. Näiden lisäksi lähteinä käytettiin Helsingin seurakuntayhtymästä saatuja sisäisiä dokumentteja strategisesta johtamisesta ja Kirkko Helsingissä -sivustolta löytyvää organisaation strategiaa. Strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma (2024) on kohdeorganisaation nimitys osaamisen johtamisen strategialle ja tämä dokumentti saatiin myös Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstöosastolta. Sen lisäksi opinnäytetyössä käytettiin lähteinä Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstön kehittämissääntöä (Kirkko Helsingissä 2014a) ja Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstön kehittämissääntöä täydentävää ohjetta (Kirkko Helsingissä 2014b.) Molemmat asiakirjat ovat julkisia, mutta eivät ole saatavilla julkisista lähteistä, vaan niitä täytyy pyytää organisaatiosta, jos niihin haluaa tutustua.

Tutkimusaineisto koostui yhteensä 37 Helsingin seurakuntayhtymän rekrytointi-ilmoituksesta (taulukko 1), jotka julkaistiin KirkkoRekry-sivustolla ja ne olivat auki 1.1.2024–5.2.2025. KirkkoRekry -sivustolla julkaistaan kaikki Suomen evankelis-luterilaisen kirkon avoimet työpaikat ja se on valtakunnallinen rekrytointipalvelu, joka tarjoaa työvälineet työn hakemiseen ja tietoa työnhaun tueksi hakijoille. Työnantajille se tarjoaa rekrytointin ohjelmisto- ja asiantuntijapalveluita sekä sisäiseen että ulkoiseen rekrytointiin. (KirkkoRekry 2025.)

Ilmoituksissa oli sekä määräaikaista että vakituista positioita, jotka sijoittuivat organisaatiossa yhteiseen seurakuntatyöhön, kuten sairaaloihin, leirikeskuksiin ja nuorisokotiin, sekä kiinteistöosastolle, kuten hautausmaille ja kiinteistöhuoltoon. Hakuilmoitukset olivat pääsääntöisesti julkaistu suomeksi, mutta koska Helsingin seurakuntayhtymä on kaksikielinen organisaatio, niin mukana oli myös kaksi ilmoitusta ruotsiksi. Loput 35 ilmoitusta olivat suomeksi. Suurin osa positioista (23 kpl) oli määräaikaista ja vakinaisia positioita oli tutkimusaikana auki 14 kpl. Aineistona käytetyt hakuilmoitukset saatiin koottuna Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstöosastolta sähköpostitse ja aineisto on kokonaan julkinen. Taulukossa on lueteltu kaikki positiot nimikkeineen ja taulukosta selviää myös, mihin yksikköön tehtävä sijoittui organisaatiossa. Kahdessa ilmoituksessa ei ollut tarkempaa mainintaa yksiköstä, joten näiden kahden position organisaatiosijaintina käytettiin ylitason ilmausta (Helsingin seurakuntayhtymä). Aineistoon otettiin mukaan kaikki Helsingin seurakuntayhtymän yhteiseen seurakuntatyöhön ja kiinteistötoimeen tutkimusaikana avatut positiot.

Taulukko 1. Helsingin seurakuntayhtymän avoimet työpaikkailmoitukset 1.1.2024–5.2.2025

	<b>Positio</b>	<b>Työsuhde</b>	<b>Sijainti organisaatiossa</b>
1	Hautustoimen päällikkö	Vakinainen	Kiinteistöosasto
2	Kokki	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
3	Sairaalapappi	Vakinainen	Yhteinen seurakuntatyö
4	Hautausmaan ammattityöntekijä	Vakinainen	Kiinteistöosasto
5	Pääsuntio	Vakinainen	Yhteinen seurakuntatyö
6	Tapahtumatuottaja	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
7	Palveluneuvoja	Vakinainen	Helsingin seurakuntayhtymä
8	Palveluneuvoja	Vakinainen	Helsingin seurakuntayhtymä
9	Toiminnanohjaaja	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
10	Viittomakielisen työn projektisihteeri	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
11	Projektipäällikkö / diakoniatyöntekijä	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
12	Toimisto- ja hartaustyöntekijä	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
13	Haudankaivaja	Vakinainen	Kiinteistöosasto
14	Holmungsledare	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
15	Leirikeskustyöntekijä	Määräaikainen	Kiinteistöosasto
16	Leirikeskustyöntekijä	Määräaikainen	Kiinteistöosasto
17	Leirikeskustyöntekijä	Määräaikainen	Kiinteistöosasto
18	Piha- ja siivoustyöntekijä	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
19	Siivoustyöntekijä	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
20	Leirikeskustyöntekijä	Määräaikainen	Kiinteistöosasto
21	Leirikeskustyöntekijä	Määräaikainen	Kiinteistöosasto
22	Leirikeskustyöntekijä	Määräaikainen	Kiinteistöosasto
23	Leirikeskustyöntekijä	Määräaikainen	Kiinteistöosasto
24	Fastighetsskötare	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
25	Yöohjaaja	Vakinainen	Yhteinen seurakuntatyö
26	Siivoustyöntekijä	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
27	Pihatyöntekijä	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
28	Toiminnanohjaaja	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
29	Läggergårdsledare	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
30	Ohjaaja	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
31	Nuorisokodin ohjaaja	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö
32	Nuorisokodin ohjaaja	Vakinainen	Yhteinen seurakuntatyö
33	Haudankaivaja	Vakinainen	Kiinteistöosasto
34	Alueputarhuri	Vakinainen	Kiinteistöosasto
35	Hautausmaan ammattityöntekijä	Vakinainen	Kiinteistöosasto
36	Nuorisokodin ohjaaja	Vakinainen	Yhteinen seurakuntatyö
37	Pihatyöntekijä	Määräaikainen	Yhteinen seurakuntatyö

### 4.3 Analyysimenetelmät

Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä, ja se tarjoaa systemaattisen ja selkeän tavan jäsentää kirjallista aineistoa. Menetelmä soveltuu hyvin dokumenttipohjaisen aineiston tarkasteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa eri tavoilla riippuen tutkimuksen lähtökohdista ja tavoitteista. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa lähestymistavassa analyysi rakentuu suoraan aineiston pohjalta ilman valmiita luokitteluita. Tutkija etsii aineistosta usein toistuvia ilmauksia ja merkityksiä, joiden perusteella muodostetaan koodit ja näistä edelleen luokat ja teemat. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa sisällönanalyysissä sen sijaan käytetään ennalta määriteltyjä teemoja tai analyysimatriiseja, jotka perustuvat aiempaan tutkimukseen tai teoriaan. Kolmas vaihtoehto on teoriaohjaava analyysi, jossa yhdistyvät sekä aineisto- että teorialähtöiset piirteet. Lopuksi muodostetaan yleisempiä käsitteitä ja teemoja, jotka tiivistävät aineiston ydinsisällön. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa usealla eri tavalla tutkimuksen tavoitteet huomioiden. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.)

Menetelmä tukee erityisesti sellaisten aineistojen tarkastelua, joissa pyritään ymmärtämään ilmiöiden merkityksiä, toistuvia piirteitä tai rakenteita. Koska analyysi perustuu tutkijan tekemään tulkitaan, prosessissa korostuvat huolellisuus, läpinäkyvyys ja analyysin vaiheiden selkeä kuvaus, jotta tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.3.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin deduktiivista sisällönanalyysiä, jossa analyysi rakentui ennalta määriteltyjen luokittelujen pohjalle. Luokittelun perustana toimi Helsingin seurakuntayhtymän osaamisen johtamisen strategia, jota seurakuntayhtymässä kutsutaan strategisen osaamisen kehittämissuunnitelmaksi. Siinä painotetaan strategisena osaamisena moniosaamisen vahvistamista, yhteisöohjautuvuutta ja yhdessä oppimista, uudistumiskyvykkyyttä, digiosaamista sekä johtamisosaamista.

Lisäksi analyysissä tarkasteltiin Kirkko Helsingissä 2024–2027-strategiasta esiin nousevia keskeisiä strategisia teemoja, kuten monikielisyyttä, nuoria aikuisia, hyvän tekemisen verkostoja sekä toivon tekoja. Näiden teemojen avulla tutkittiin, miten seurakuntayhtymän strategiset tavoitteet ja arvot näkyivät rekrytointi-ilmoituksissa.

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Aineistona käytettiin Helsingin seurakuntayhtymän vuosina 2024–2025 julkaistuja rekrytointi-ilmoituksia, jotka on kerätty ja taulukoitu positiokohtaisesti analyysin tueksi. Taulukossa 1 on esitetty haettavan tehtävän nimi, ja se toimi analyysin tukena ja avasi sitä, millaisia positioita Helsingin seurakuntayhtymässä oli haettavana tutkimusaikana. Tämä on avattu tarkemmin luvussa 4.2. Sisällönanalyysi toteutettiin lukemalla jokainen ilmoitus huolellisesti ja tarkastelemalla, miten valitut strategiset osaamisalueet ja teemat ilmenivät ilmoitusten sisällössä ja millaisilla sanoilla niitä kuvattiin.

Strategiasta nousevia teemoja, taulukointia ja luokitteluja käsitellään enemmän luvussa 5, jossa kuvataan, miten strategiset osaamiset ja strategiset teemat esiintyivät rekrytointi-ilmoituksissa. Tällä selvitettiin, miten organisaation strategia ja osaamisen johtamisen strategiset osaamiset oli kirjoitettu rekrytointi-ilmoituksiin, ja miten niitä voisi vielä vahvistaa tulevaisuudessa.

Laadullisen sisällönanalyysin lisäksi arvioitiin hakuilmoitusten yhtenäisyyttä ja sivuttiin niiden rakennetta. Tavoitteena oli selvittää, missä määrin organisaation strategiset tavoitteet ja osaamisvaatimukset näkyivät rekrytointiviestinnässä hakuilmoitusten kautta ja miten ne oli sanoitettu osaksi hakutekstejä.

Työn toteuttamisessa tehtiin tiivistä yhteistyötä Helsingin seurakuntayhtymän kanssa. Aineistona käytetyt rekrytointi-ilmoitukset saatiin Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstöosastolta HR-erityisasiantuntijalta ja henkilöstöjohtajalta. Opinnäytetyön tavoitteista, tutkimuskysymyksistä ja sisällöstä keskusteltiin avoimesti useaan otteeseen yhdessä sekä kasvokkain että sähköpostitse. Opinnäytetyön aihe muotoutui vähitellen yhteistyössä kohdeorganisaation henkilöstöjohtajan ja HR-erityisasiantuntijan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Syksyllä 2023 aloitettiin yhteinen pohdinta aiheesta ja mietittiin erilaisia näkökulmia sekä mahdollisia lähestymistapoja. Lopullinen aihe muotoutui vilkkaan sähköpostikirjeenvaihdon jälkeen ja lopullinen aihe vahvistui lokakuussa 2024. Helsingin seurakuntayhtymän toive oli, että työssä käytettiin sisällönanalyysiä ja tarkasteltiin nimenomaan tiettyjen organisaation osien, yhteisen seurakuntatyön ja kiinteistöosaston hakuilmoituksia.

Deduktiivinen sisällönanalyysi ja hakuilmoitusten tarkka tutkiminen mahdollisti monipuolisen analyysin organisaation strategiasta ja strategisesta osaamisen johtamisesta hakuilmoituksissa. Tutkimus oli mielenkiintoinen matka organisaation strategiaan ja osaamisen johtamiseen sekä siihen, miten nämä konkretisoituvat rekrytointi-ilmoituksissa ja miten niistä viestitään potentiaalisille työnhakijoille hakuilmoitusten kautta.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa tarkastellaan, miten Helsingin seurakuntayhtymän strategia ja osaamisen johtamisen strategia näkyivät rekrytointi-ilmoitusten sisällöissä. Analyysissä kiinnitettiin huomiota erityisesti strategisten osaamisten ja organisaation strategisten teemojen näkyvyyteen hakuilmoituksissa. Tulosten avulla pyrittiin arvioimaan, kuinka hyvin rekrytointi-ilmoitukset tukevat organisaation strategiaa, osaamisen johtamisen strategiaa ja miten strategisista tavoitteista viestitään hakuilmoituksissa.

### 5.1 Rekrytointi-ilmoitusten sisällönanalyysi

Helsingin seurakuntayhtymässä oli avoinna 37 työpaikkaa tutkimusaikana ja ne esitellään taulukon avulla luvussa 4.2. Helsingin seurakuntayhtymän strategisen osaamisen kehittämissuunnitelmassa (2024) on määritelty viisi keskeistä strategista osaamisaluetta, joiden vahvistaminen on keskiössä organisaation kehittämisessä ja tulevaisuuden toimintakyvyn varmistamisessa. Nämä osaamiset ovat moniosaamisen vahvistaminen, yhteisöohjautuvuuden ja yhdessä oppimisen tukeminen, uudistumiskyvykyys, digiosaaminen sekä johtamisosaaminen. Kyseiset osa-alueet muodostavat pohjan myös osaamisen johtamiselle ja sen kehittämiselle, ja ne heijastuvat organisaation henkilöstöstrategisiin tavoitteisiin, kuten osaamisen jakamiseen, yhteistyön vahvistamiseen sekä kykyyn uudistua toimintaympäristön muutoksissa.

Taulukko 2. Strategisen osaamisen esiintyminen hakuilmoituksissa

Strateginen osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma		Miten ilmenee hakuilmoituksissa?
Avaintemat	Moniosaamisen vahvistaminen	Monipuoliset työtehtävät, uudenlainen tehtäväkuva (projektipäällikkö & diakoniatyöntekijä), monipuolinen kokemus, moniammatillinen osaaminen eri aloilta.
	Yhteisöohjautuvuus, yhdessä oppiminen	Verkostoitumistaidot sisäisesti ja ulkoisesti, tiiminohjaus, toiminnan kehittäminen, toiminnan koordinointi tiimin kanssa, yhteistyötoiminnan kehittäminen, moniammatillinen tiimi, työyhteisötaidot.
	Uudistumiskyvykyys	Uudet toimintamallit, kehittäminen ja johtaminen, innovatiivinen työote, muutosjohtaminen, näkemyksellisyys, halukkuus kouluttautua, ongelmanratkaisutaitoja, sopeutuminen muuttuviin tilanteisiin, aloitteellisuus.
	Digiosaaminen	Tietotekniset taidot, järjestelmien tuntemus, viestintäkanavien tuntemus ja käyttö.
	Johtamisosaaminen	Muutosjohtaminen, esihenkilökokemus, tiimin johtaminen, vapaaehtoisten ohjaaminen, valmentava ote (vuorovaikutus- ja ohjaustaidot).

Helsingin seurakuntayhtymän strategiassa (2024) korostuvat useat sisällölliset avainteemat, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Strategian keskeisiä painotuksia ovat monikielisyys, nuoret aikuiset, hyvän tekemisen verkostot ja toivon teot. Nämä teemat kuvaavat seurakuntayhtymän halua vastata kaupungin monimuotoisuuteen, tavoittaa erityisesti nuoria aikuisia, rakentaa yhteisöllisyyttä ja tuoda toivoa arjen keskelle. Nämä teemat näkyivät usein eri tavoin hakuilmoituksissa.

Taulukko 3. Organisaation strategian esiintyminen hakuilmoituksissa

Organisaation strategia		Miten ilmenee hakuilmoituksissa?
Avainteemat	Monikielisyys	Muu kielitaito katsotaan eduksi, englannintaito, viittomakielinen työ, kulttuurien tuntemus, kohtaamiset eri kulttuuritaustoista.
	Nuoret aikuiset, 15-29 v	Sopii opiskelijalle, kausityö, nuorten työkokeilu, nuorten perehdyttäminen, nuorten kanssa työskentely.
	Hyväntekemisen verkostot	Laaja verkosto yhteistyökumppaneiden kanssa, erityisryhmien tuntemus, yhteistyö kaupungin kanssa, sidosryhmätilanteet, uudet yhteistyömuodot, mahdollisuuksien ympäristö, urbaanin toimintaympäristön verkostot, verkostoitumistaidot, toiminnan kehittäminen asiakkaiden tarpeet huomioiden.
	Toivon teot	Kohtaaminen, monikulttuurisuus, hävikin hyödyntäminen, nuorten hyvinvointi, ympäristöstä huolehtiminen.

Näiden teemojen avulla tässä työssä tutkittiin sitä, miten nämä näkyivät rekrytointi-ilmoituksissa ja tällä vastattiin tutkimuskysymyksiin:

K1: Miten organisaation rekrytointi-ilmoituksissa ilmenee organisaation osaamisen johtamisen strategia ja organisaation kokonaisstrategia?

K2: Miten rekrytointi-ilmoitukset tukevat organisaation osaamisen johtamisen strategian toteutumista?

Rekrytointi-ilmoitusten sisällönanalyysin perusteella ilmoituksissa korostuivat erityisesti operatiivinen osaaminen ja työntekijältä odotettavat taidot. Hakuilmoituksista nousi myös esiin teemoja, jotka liittyivät organisaation strategiaan ja strategisiin osaamisiin.

Teemat näkyivät hakuilmoituksissa muun muassa siten, että nuoret aikuiset on nostettu strategiassa tärkeäksi kohderyhmäksi ja monessa hakuilmoituksessa he olivat joko hakijakohderyhmää tai heidän tuekseen haettiin ohjaajia. Heitä yritettiin rekrytoida seurakuntayhtymän palkkalistoille muun muassa leiriohjaajiksi, nuoriso-ohjaajiksi ja hävikkiravintola Waste&Feastiin haettiin kokkia, jolta vaadittiin osaamista nuorten ohjaamisesta ja kouluttamisesta yhteisölliseen työpajatoimintaan. Nuoret aikuiset nousivat keskiöön myös muissa ilmoituksissa, joissa haettiin opiskelijoita kesätöihin seurakuntayhtymän omistamalle ulkoilusaarelle tai leirikeskukseen. Toivotun hakijan ikää ei

kuitenkaan mainittu ilmoituksissa suoraan. Hävikkiravintolatoiminta on hyvä esimerkki strategian toteuttamisesta käytännön työssä. Toiminta tukee organisaation strategian kaikkia painopisteitä (kuva 1).

Vuodelle 2024 määritellyt strategiset osaamiset olivat mukana hakuilmoituksissa ja ne näkyivät moninaisin sanoin hakuilmoituksissa (taulukko 2). Esimerkiksi moniosaaminen näkyi ilmoituksissa, joissa tehtävänkuva oli laaja-alainen ja siinä yhdistyi useita eri osaamisalueita, kuten asiakastyötä, koordinoitua ja teknisiä valmiuksia. Moniosaamisen vahvistaminen ilmaistaan hakuilmoituksissa muun muassa sanojen monipuoliset työtehtävät, uudenlainen tehtävänkuva tai moniammatillinen osaaminen avulla. Yhteisöohjautuvuuden voi katsoa ilmenneen niissä ilmoituksissa, joissa painotus oli tiimityössä tai itseohjautuvassa työotteessa. Yhteisöohjautuvuus ja yhdessä oppiminen ilmaistiin hakuilmoituksissa esimerkiksi verkostoitumisen, tiiminohjauksen, moniammatillisen tiimin tai työyhteisötaitojen avulla.

Uudistumiskyvykyys näkyi hakuilmoituksissa siten, että niissä etsittiin muun muassa henkilöä, jolla oli innovatiivinen työote, sopeutui muuttuviin tilanteisiin ja hänellä oli halukkuutta kouluttautua uusiin tehtäviin.

Digiosaaminen puolestaan oli jollain tavalla mainittu lähes jokaisessa rekrytointi-ilmoituksessa. Se tuotiin esiin esimerkiksi sanoilla järjestelmien tuntemus tai tietotekniset taidot. Digiosaamisen painottaminen kytkeytyy suoraan strategiseen osaamiseen ja sitä voikin pitää vahvana kytköksenä strategiseen osaamisen kehittämissuunnitelmaan.

Organisaation kokonaisstrategiassa (taulukko 3) ensimmäisenä strategisena painopisteenä on monikielisyys. Monikielisyys näkyy organisaation kokonaisstrategiassa, mutta toistaiseksi hakuilmoituksissa se jäi vähälle huomiolle. Strateginen yhteys jäi ohueksi, sillä vain muutamassa ilmoituksessa on perusteltu, miksi kielitaito oli tehtävässä oleellinen. Tämän takia sujuvan suomenkielenvaatus on osassa ilmoituksia hieman ongelmallinen, sillä se ei edistä organisaation strategian toteutumista niissä tehtävissä, joissa strategian mukaisesti on tarkoitus lisätä evankelis-luterilaisen kirkon kiinnostavuutta ja merkityksellisyyttä muuta kuin suomea tai ruotsia puhuvien helsinkiläisten keskuudessa.

Poikkeuksena voitiin pitää, että kausityöntekijöiden tehtävissä sujuvaa suomea ei vaadittu, mikä auttaa organisaatiota saamaan hakijoita myös niistä nuorista, joiden äidinkieli ei ole suomi tai ruotsi. Kausityöt oli erityisesti suunnattu nuorille 15–18-vuotiaille ja tämä tukee organisaation strategian mukaisesti sitä, että Helsingin seurakuntayhtymä toimii monikielisenä hengellisenä yhteisönä nuorten aikuisten, 15–29-vuotiaiden keskuudessa. On tärkeää huomata, että he eivät ole vain toiminnan kohde, vaan heitä kannattaa pyrkiä saamaan myös hakemaan avoimia paikkoja

seurakuntayhtymässä. Tämä tukisi strategian toteuttamista entistä vahvemmin nuorten aikuisten keskuudessa.

Nuoret aikuiset näkyivät hakuilmoituksissa siten, että niissä oli mainittu esimerkiksi se, että työ sopii opiskelijalle tai että tehtävään kuului nuorten ohjaamista tai perehdyttämistä. Hyvän tekemisen verkostot ovat keskeinen strateginen teema Helsingin seurakuntayhtymälle, ja hakuilmoituksissa se näkyi laajasti esimerkiksi sanojen erityisryhmien tuntemus, yhteistyö kaupungin kanssa, sidosryhmätilanteet tai verkostoitumistaidot avulla. Strategiassa mainittu toivon teot ei näy hakuilmoituksissa sellaisenaan, vaan sitä ilmaistiin muun muassa kohtaamisten, monikulttuurisuuden, nuorten hyvinvoinnin tai ympäristöstä huolehtimisen kautta.

Rekrytointi-ilmoituksissa on myönteinen vire ja ilmoituksissa kuvattiin työyhteisöä avoimena ja kannustavana. Tällainen tukee organisaation pyrkimystä houkutella työntekijöitä, jotka jakavat sen arvot ja sitoutuvat Helsingin seurakuntayhtymän tarjoamaan työhön.

## **5.2 Organisaation kokonaisstrategian, osaamisen johtamisen strategian ja rekrytointi-ilmoitusten yhteensovittaminen**

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymykseen K3: Miten organisaation kokonaisstrategia näkyy osaamisen johtamisen strategiassa. Helsingin seurakuntayhtymässä on käytössä strateginen osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma, jossa paneudutaan osaamiseen ja sen kehittämiseen. Kehittämissuunnitelmassa todetaan, että strateginen osaaminen määrittellään organisaation kokonaisstrategian perusteella ja toimintaympäristöstä nousevat osaamistarpeet tulevat organisaation kokonaisstrategiasta. Kehittämissuunnitelmassa todetaan myös, että organisaatiossa toteutetaan ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, jossa tunnistetaan toimintaympäristöstä nousevat osaamistarpeet ja määritetään henkilöstötarpeet tarvittavan osaamistarpeen pohjalta. Suunnitelman tarkoituksena on luoda edellytykset henkilöstötarpeiden määrittämiselle osaamistarpeiden pohjalta koko organisaatiossa, ja että se osaltaan tukee sekä urasuunnittelua että edistää henkilöstön sisäistä liikkuvuutta.

Kehittämissuunnitelmassa on strategisia piirteitä ja sillä on selkeä kiinnekohta organisaation kokonaisstrategiaan. Kehittämissuunnitelmassa raportoidaan myös edellisen kauden kurssipäivien määrää ja kuinka moni esihenkilö on esimerkiksi suorittanut johtamiskoulutuksen tai johtamisen erikoisammattitutkinnon. Kehittämissuunnitelmasta ei käy ilmi se, että nämä olisivat suunnattu vain Collingsin ja Mellahin (2009, 306–307) tarkoittamalla tavalla vain avainhenkilöille, vaan koulutuksiin on kannustettu kaikkia organisaation esihenkilöitä. Voidaankin todeta, että Helsingin seurakuntayhtymässä näyttää olevan käytössä Thunnissenin ja Buttiensin (2017, 15–16) tutkimuksen tapaan

julkiselle toimijalle tyypillinen toimintamalli, jossa lainsäädäntö, kirkolliset säännöt ja organisaation jäykkä rakenne rajoittavat talent managementin toteuttamista samalla tavoin kuin yksityisellä sektorilla. Avoimuus, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu ovat Helsingin seurakuntayhtymälle tärkeitä arvoja. Thunnissenin ja Buttiensin (2017, 15–16) tutkimuksen mukaan tietyt arvot voivat kuitenkin rajoittaa talent managementin laajaa käyttöä julkisella sektorilla. Tutkijoiden mukaan talent managementia voi kuitenkin hyödyntää erityisesti sisäisen liikkuvuuden tukemisessa, työnantajakuvan vahvistamisessa ja henkilöstön sitouttamisessa. Nämä teemat voisivat sopia hyvin myös Helsingin seurakuntayhtymän osaamisen kehittämiseen.

Voidaan kuitenkin todeta, että kehittämissuunnitelma olisi hyvä nimetä tarkemmin osaamisen johtamisen strategiaksi, jolloin sen strateginen rooli ja kytkös organisaation kokonaisstrategiaan ja henkilöstöstrategiaan tulisi paremmin esiin. Kehittämissuunnitelmassa mainitaan, että osaamisen johtamisen tärkeitä työkaluja ovat rekrytointi (sekä sisäinen että ulkoinen), tehtäväkierto ja henkilöstökoulutukset. Hakuilmoitusten sisällönanalyysin perusteella voidaan todeta, että strategiset osaamiset olivat osittain kytketty myös hakuilmoituksiin ja koska osaamisen johtamisen strategia tukeutuu vahvasti myös organisaation kokonaisstrategiaan, niin strategiasta tulisi poimia yhteisten tavoitteiden perusteella hakuilmoituksiin osaamista, joka tukee organisaation yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamista. Näin sekä organisaation kokonaisstrategia että strategisen osaamisen kehittämissuunnitelma olisivat entistä enemmän linjassa toistensa kanssa.

Sisällönanalyysin perusteella organisaation kokonaisstrategia ja strategiset osaamiset näkyivät rekrytointi-ilmoituksissa jonkin verran. Hakuilmoitukset eivät kuitenkaan olleet määrämuotoisia ja luultavasti niissä ei ollut käytetty yhtenäistä ilmoitus pohjaa tai perustekstejä, jotka olisivat kertoneet Helsingin seurakuntayhtymästä organisaationa tai strategista tavoitteista. Tehtäviä ja vaatimuksia ei ollut kytketty visioon tai seurakuntayhtymän kokonaisstrategiaan, vaan strategia jäi hakuilmoituksissa rivien väliin tulkittavaksi tehtävänkuvausten kautta, eikä strategiaa sanoitettu ilmoituksiin selkeästi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yhtenäisen pohjan puuttuminen heikensi strategian näkyvyyttä. Hakuilmoituksissa ilmeni jonkin verran piirteitä organisaation kokonaisstrategiasta ja strategisia osaamisia taas puolestaan sanoitettiin huomattavasti enemmän tehtävänkuvausten kautta.

Voi olla kannattavaa erottaa strategisen osaamisen kehittämissuunnitelmasta pois sellaiset asiat, jotka eivät suoraan liity strategiseen osaamisen johtamiseen. Näitä ovat muun muassa henkilöstön käymät kurssit ja koulutukset, henkilöstökyselyiden tulokset, työkyvyn ylläpito, työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö ja työsuojelutoiminta. Näin kehittämissuunnitelma olisi strateginen työväline keskittyen osaamisen johtamiseen organisaatiossa ja olisi selkeä työväline ja tuki esihenkilöille.

### 5.3 Kehitysehdotukset Helsingin seurakuntayhtymälle

Helsingin seurakuntayhtymän Kirkko Helsingissä 2024–2027-strategiassa korostetaan yhteisöllisyyttä, monikielisyyttä, hyvän tekemisen verkostoja ja toivon tekoja. Teemat ovat tärkeitä ja hakuilmoitus ovat mahdollisesti ensimmäinen kontakti työntekijän ja organisaation välillä, joten sen tulisi olla hyvin laadittu ja selkeä kuvaus organisaatiosta ja työtehtävistä. Tällä hetkellä rekrytointi-ilmoitukset eivät ole yhtenäisiä ja ne vaihtelevat sisältörakenteeltaan, joten niihin olisi kannattavaa luoda yhtenäinen ilmoitus pohja. Ilmoitus pohjassa kannattaisi olla selkeästi esillä vakioidusti lain ja säädösten sekä muiden ulkopuolelta tulevien vaatimusten listaus. Näiden lisäksi kannattaisi selkeästi esitellä omana kohtanaan ne taidot ja osaamisvaatimukset, joita organisaatiossa toivotaan hakijalta. On tärkeää myös kertoa avoimesti, että mitä Helsingin seurakuntayhtymä voi tarjota työntekijälle, eikä vain luetella työnhakijalta toivottuja taitoja ja ominaisuuksia. Helsingin seurakuntayhtymä on organisaationa yhteiskunnallisesti merkittävä ja monelle hakijalle tärkeä hakukriteeri on Helsingin seurakuntayhtymän hengellinen toiminta. Strategiset osaamiset kannattaisi sisällyttää tehtävänkuvaukseen selkeästi ja pohtia, että mitä ne tarkoittavat juuri siinä tehtävässä. Helsingin seurakuntayhtymän hakuilmoitukset voisi olla kannattavaa yhtenäistää uudistamalla hakuilmoitus pohja ja lisäämällä tekstiä strategiasta hakuilmoitusten rakenteeseen.

Hakuilmoituksissa voisi olla teksti, jossa kerrotaan organisaatiosta yhtenäisesti. Tiimin lyhyt esittely voisi olla joka ilmoituksessa, jossa kerrotaan perustietoja lähityöyhteisöstä. Organisaatiota kuvaavaan tekstiin voisi tuoda strategisia teemoja ja strategisia osaamistarpeita muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Viittaus lyhyesti organisaation strategiaan. *”Toivon tekoja hyvän tekemisen verkostoissa”* tai *”Toivon tekojen kirkko”*.
- Työn merkityksellisyyden korostaminen. *”Toivon tekoja moninaisessa ympäristössä ihmisten arjessa”*.
- Uudistumiskyvykkyyden nostaminen esiin. *”Työyhteisön tuki jatkuvaan oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen”*.

Uusi selkeämpi hakuilmoitusmallipohja voisi auttaa Helsingin seurakuntayhtymää toteuttamaan strategiaa rekrytointi-ilmoituksissa ja auttaisi työnantajakuvan vahvistamisessa. Voisi olla kannattavaa, että uusia hakuilmoituksia ei tehdä tulevaisuudessa vanhojen ilmoitusten pohjalle, vaan pohditaan alusta asti juuri siihen positioon vaadittuja osaamisia ja strategiasta kumpuavia tavoitteita.

Voisi olla hyödyllistä pohtia, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja miten henkilöstöä kehitetään Helsingin seurakuntayhtymässä nykyisen mallisella organisaatorakenteella. Eräs hyvä keino voisi olla mahdolliset urapolut, ja niiden suunnittelu etenkin niissä tehtävissä, joissa ei tarvita pappisvihkimystä tai muuta lainsäädännöstä kumpuavaa osaamista. Tämän voisi aloittaa siten,

että organisaatioon palkataan opiskelujen loppuvaiheessa olevia opiskelijoita tai vastavalmistuneita henkilöitä, ja heille räätälöidään jo etukäteen tiedossa olevat tehtävät ja he kiertävät eri tehtävissä 1–2 vuotta. He tutustuvat heti alkuun organisaation eri toimintoihin ja tehtäviin, ja tuovat samalla myös tuoretta osaamista ja uusia toimintatapoja eri tiimeihin. Tämän jälkeen heille toivon mukaan aukeaa vakituinen paikka seurakuntayhtymässä tai muualla seurakunnissa. Näin heitä on johdonmukaisesti perehdytetty eri tehtäviin, ja he saavat valmiiksi laaditun urapolun ja työkokemusta tulevaisuutta varten. Tästä voisi olla hyötynä myös se, että strategianmukainen yhdessä oppiminen vahvistuu, kun organisaatioon saadaan lisää uusia näkökulmia vastavalmistuneista, jotka voivat tuoda uusia tuulia myös vakiintuneisiin tiimeihin ja yksiköihin.

Hyvän työnantajakuvan luomiseksi on oleellista, että hakuilmoitukset nähdään keskeisenä osana organisaation strategista viestintää. Työnantajakuvalla voi vaikuttaa siihen, millaisena työnantajana organisaatio näyttäytyy niin nykyisille kuin tulevillekin työntekijöille. Hyvä työnantajakuva houkuttelee työnhakijoita, jotka jakavat organisaation arvot ja kulttuurin. Parhaimmillaan työtä hakevat ne, jotka jakavat työnantajan arvot ja sopivat hyvin työnantajan strategiaan. Näin työntekijöiden ja työnhakijoiden strateginen sopivuus organisaatioon paranee ja parantaa myös nykyisten työntekijöiden kokemusta omasta organisaatiostaan. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 25, 27.)

Hyvä työnantajabrändi parantaa organisaation asemaa työmarkkinoilla ja helpottaa rekrytointia. Se lisää kiinnostusta avoimia työpaikkoja kohtaan ja hakijat ymmärtävät paremmin, mitä organisaatio edustaa ja millaisia arvoja sillä on. Tämä vaikuttaa siihen, että hakemuksia tulee enemmän juuri niiltä, jotka kokevat organisaation arvomaailman ja toimintatavat omakseen. Samalla hakemusten läpikäynti on tehokkaampaa, kun epäsopivia hakemuksia tulee vähemmän ja rekrytointiin käytettävä aika lyhenee. Hyvä työnantajakuva houkuttelee sellaisia työnhakijoita, joilla on oikeaa kiinnostusta ja sopivuutta tehtävään. (Huhta & Myllyntaus 2021, 26–27.)

Työnantajakuva korostuu jatkossa entistä vahvemmin myös julkisella sektorilla. Erityisesti nuoria kiinnostaa tehdä omia arvoja vastaavaa ja merkityksellistä työtä. Tärkeänä pidetään myös sitä, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Tapana on ollut, että työnantaja valitsee tehtävään sopivimman henkilön hakijoiden joukosta, mutta nykyään tilanne on usein toisin ja työnhakijat pääsevätkin itse valitsemaan usean työnantajan joukosta mieluisimman, jolloin työnantajakuvalla on entistä suurempi rooli työpaikan valinnassa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 10, 62.)

Julkinen sektori kilpailee samoista kyvykkyyksistä kuin yksityiset yritykset, joten voi olla kannattavaa erottautua sillä, mikä Helsingin seurakuntayhtymässä on ainutlaatuista ja merkityksellistä. Tätä kannattaa tuoda rohkeasti esiin strategian kautta myös hakuilmoituksissa, niin se tukee vahvasti Helsingin seurakuntayhtymän osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelman (2024c, 8) mukaisesti hyvää työnantajakuvaa.

## 6 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä tarkastellaan, miten rekrytointi-ilmoituksilla voidaan tukea organisaation strategisia tavoitteita ja osaamisen kehittämistä. Lisäksi pohditaan kehittämismahdollisuuksia rekrytointi-ilmoituksiin ja miten organisaation strategia ja osaamisen johtamisen strategia kytkeytyvät rekrytointiviestintään ja tukevat strategisissa tavoitteissa. Erytystä huomiota kiinnitetään siihen, miten strategiset osaamistarpeet voidaan sanoittaa näkyväksi julkisen sektorin vaatimukset huomioiden. Lopuksi pohditaan kehittämistoimenpiteitä, joilla rekrytointikäytäntöjä voidaan vahvistaa strategian mukaisiksi.

### 6.1 Yhteenveto tuloksista

Helsingin seurakuntayhtymässä on käytössä strateginen osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma (2024c), joka kiinnittyy selkeästi organisaation kokonaisstrategiaan Kirkko Helsingissä 2024–2027. Kehittämissuunnitelman mukaan strateginen osaaminen määritellään organisaation strategian pohjalta ja osaamistarpeet nousevat ennakoivasta henkilöstösuunnittelusta. Suunnitelman tarkoituksena on tukea osaamisen kehittämistä ja strategisia osaamisia koko yhtymän tasolla. Tavoitteena on myös edistää henkilöstön sisäistä liikkuvuutta. Organisaation strategia ja strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma ovat linjassa ja niitä on selkeästi työstetty samaan aikaan, jotta niiden välinen kytkös säilyy ja strategisella kehittämissuunnitelmalla tuetaan organisaatiota saavuttamaan yhteiset strategiset tavoitteet.

Kehittämissuunnitelmassa on paljon strategiasta kumpuavia kytköksiä, mutta myös paljon operatiivista asiaa. Raportointi erilaisten koulutusten osallistujamääristä ja koulutuspäivistä on oleellista tietoa, ja ne kannattaisi merkitä kehittämissuunnitelmaan selkeästi mittareina, jotta tiedossa on, että miten osaamisen johtamista mitataan ja miten sitä voidaan tarkastella suhteessa strategian onnistumiseen ja miten kerättyä tietoa voidaan käyttää tulevaisuudessa. Näin ne muodostaisivat luotettavan pohjan päätöksenteon tueksi Lewisin & Heckmanin (2006) tarkoittamalla tavalla.

Koulutuksiin osallistuminen ei näyttäydy Helsingin seurakuntayhtymässä aineiston ja lähteiden perusteella valikoivana avainhenkilöiden talent management -mallina, vaan ensisijaisesti tasa-arvoisena mahdollisuutena kaikille työntekijöille ja esihenkilöille. Tämä vastaa Thunnissenin ja Buttien sin (2017) havaintoja julkisen sektorin henkilöstöpolitiikasta, joissa talent managementin kohdentamista julkisella sektorilla rajoittavat muun muassa yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden vaatimukset, erilainen sääntely ja rakenteellinen jäykkyys. Tämä on myös Collingsin ja Mellahin (2009, 305) esittelemä yleinen lähestymistapa talent managementiin, joka painottaa koko

henkilöstön osaamisen kehittämistä ja katsoo, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia uutta ja tuoda oma panoksensa organisaation menestykseen. Työyhteisöstä tulee vahvempi ja kaikille tarjotaan kehittymismahdollisuuksia tasaisesti. Tavoitteena on, että lopulta organisaation osaamispääoma kasvaa ja tukee yhteisiä tavoitteita.

Vaikka Helsingin seurakuntayhtymän strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma nivoutuu strategisiin tavoitteisiin, sen painopiste voisi olla selkeämmin juuri strategisessa osaamisessa ja sen johtamisessa. Tällä hetkellä siihen sisältyy myös elementtejä, jotka liittyvät esimerkiksi työhyvintointiin ja työkyvyn ylläpitoon, kuten työterveyshuollon kanssa tehtävään yhteistyöhön. Näiden sisältöjen erottaminen omiksi kokonaisuuksikseen saattaisi painottaa suunnitelman roolia nimenomaan osaamisen strategisena välineenä ja voisi tehdä siitä käytännöllisemmän työkalun organisaation esihenkilöitä varten.

Rekrytointi on yksi kehittämissuunnitelmassa mainituista osaamisen johtamisen työkaluista. Hakuilmoitusten sisällönanalyysi osoittaa, että strategiset osaamiset, kuten moniosaaminen, yhteisöohjautuvuus, yhdessä oppiminen, uudistumiskyvykyys, digiosaaminen ja johtamisosaaminen, ovat osittain tunnistettavissa hakuilmoitusten tehtäväkuvauksista. Yhteys organisaation kokonaisstrategiaan on ohuempi, mutta kuitenkin tunnistettavissa osasta rekrytointi-ilmoituksista. Strategian teemoja, kuten toivon teot, hyvän tekemisen verkostot, monikielisyys ja yhteisöllisyys, ei sanoiteta hakuilmoituksissa aina suoraan, vaan vaativat organisaation strategian tuntemista ja lukemista rivien välistä. Tästä voi päätellä, että rekrytointi-ilmoitukset eivät ole vielä järjestelmällisesti mukana strategian ja strategisten osaamisten jalkauttamisessa käytäntöön.

Ilmoitusten muoto vaihtelee, eikä käytössä ole yhtenäistä mallipohjaa tai yhtenäisesti jäsenneiltyä rakennetta. Strategisten osaamisten ja strategian sanoittaminen selkeästi ja tehtäväkohtaisesti voisi vahvistaa rekrytointien strategista vaikuttavuutta. Tämä on erityisen tärkeää, sillä hakuilmoitukset ovat monelle työnhakijalle ensimmäinen kontakti organisaatioon. Yhtenäinen ilmoituspohja, jossa tehtäväkuvaukset laaditaan strategiaan ja strategisiin osaamisiin pohjautuen ja organisaation strategiaa tuodaan hakuilmoituksiin yhtenäisellä tekstillä tai sloganeilla, voisivat antaa työnhakijalle heti selkeän kuvan organisaatiosta ja vaadituista taidoista. Keskeistä on erottaa lain ja säästösten osaamisvaatimukset organisaation omista toivotuista taidoista.

Helsingin seurakuntayhtymällä on mahdollisuus erottautua muista työnantajista yhteiskunnallisesti ja hengellisesti merkittävänä toimijana. Tämä edellyttää viestintää siitä, mikä tekee organisaatiosta ainutlaatuisen ja strategia tarjoaa viestintään selkeän perustan. Strategian näkyvämpi hyödyntäminen rekrytointiviestinnässä voisi tukea haluttua työnantajakuvaa, houkutelaa osaavia ja organisaation hengellisiin arvoihin sitoutuvia työntekijöitä hakemaan Helsingin seurakuntayhtymän avoimiin

tehtäviin. Rekrytointi-ilmoitusten kannattaa tukea vahvasti organisaation pitkän tähtäimen strategisia tavoitteita.

## 6.2 Johtopäätökset tuloksista

Seurakuntayhtymän strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma on hyvä pohja osaamisen kehittämiseksi ja se on linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Strategisessa osaamisen kehittämissuunnitelmassa organisaation kokonaisstrategia mainitaan usein ja niiden kytköksen voi sanoa olevan linkittynyt hyvin. Kehittämissuunnitelmassa on erinomaisesti kuvattu ylätason strategiaa ja miten kehittämissuunnitelma tukee strategian toteuttamista. Strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma suuntautuu kuitenkin enemmän olemassa olevaan henkilöstöön kuin ulkoisiin rekrytointeihin ja tulevaisuuden tarpeisiin.

Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla talent managementia on tutkittua vasta vähän. Yleinen talent management -malli, jossa työntekijät luokitellaan eri kyvykkyysluokkiin, olisi kohdeorganisaatiossa ongelmallinen, sillä työntekijöiden luokittelu voi aiheuttaa organisaatiossa enemmän hankaluuksia kuin tuoda hyötyjä. Voisi olla hankalaa miettiä yhteisiä kriteereitä ja tehdä niistä päätöksiä, jonka mukaan henkilöstö luokitellaan eri kyvykkyysluokkiin. Hankaluutta voisi tuoda se, että kuuluisivatko kaikki luokittelun piiriin, olisiko tieto avointa ja miten tietoa jaetaan organisaatiossa. Jos Helsingin seurakuntayhtymässä otettaisiin käyttöön tämä malli, niin olisi tärkeää kertoa avoimesti kriteerit ja miten omaa talenttiluokkaa voi nostaa.

Monesti management on hyvin erilaista eri organisaatioissa ja sitä käytetään monin eri tavoin eri HR-toiminnoissa. Julkisella sektorilla talent management on usein enemmän operatiivista henkilöstöhallintoa kuin eriytynyttä HR-arkkitehtuuria johtuen muun muassa lainsäädännöstä ja jäykästä organisaatorakenteesta. Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatiossa talent managementia on pohdittu monelta kantilta ja organisaation strategian vaikutus tulee esiin strategisessa osaamisen kehittämissuunnitelmassa melko hyvin. Näiden yhteys kannattaa säilyttää jatkossakin, niin organisaatio etenee kohti yhteisiä strategisia tavoitteita.

Helsingin seurakuntayhtymän strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma tarjoaa hyvän perustan suunnitelmalliseen talent managementiin ja sen johtamisen kehittämiseen. Suunnitelma kytkeytyy organisaation kokonaisstrategiaan ja sisältää elementtejä strategisesta henkilöstöjohtamisesta, kuten osaamistarpeiden ennakoinnista ja henkilöstön kehittämisestä. Kehittämissuunnitelmassa mainitaan rekrytointi, ja suosituksena on, että se voisi olla vielä näkyvämmän esillä. Olisi toivottavaa, että rekrytoivat esihenkilöt pohtisivat uuden henkilön rekrytoinnin yhteydessä entistä

suunnitelmallisemmin, millaisia strategisia osaamisia tehtävässä tarvitaan, ja miten ne kytkeytyvät organisaation strategiaan pitkän aikavälin tavoitteisiin niin sisäisissä kuin ulkoisissakin rekrytoinneissa.

Collingsin ja Mellahin (2009) mukaan talent management perustuu ajatukseen eriytetystä lähestymistavasta, jossa organisaation avaintehtävät ja niissä toimivat avainroolit -ja henkilöt tunnistetaan ja heihin keskitetään enemmän kehittämisresursseja. Tällaisen mallin soveltaminen julkisella sektorilla, kuten Helsingin seurakuntayhtymässä, on kuitenkin monella tapaa vaikeaa. Julkisella sektorilla organisaation toimintaan vaikuttavat vahvasti lainsäädäntö, yhdenvertaisuusperiaatteet ja julkisen hallinnon avoimuusvaatimukset. Nämä tekevät yksilöön kohdistuvasta keskitetystä talent managementista vaikeasti toteutettavaa.

Tätä päätelmää tukee myös Thunnissenin ja Buttiensin (2017) tutkimus, jonka mukaan julkiselle sektorille on tyypillistä laajempi ja monesti arvoihin perustuva kehittämistapa. Tällöin talent management nähdään enemmänkin keinona edistää koko henkilöstön osaamista, ammatillista kehittämistä ja työssä onnistumista tasaisesti läpi organisaation kuin eriytettynä henkilöstömallina Collingsin ja Mellahin (2009) teorian mukaisesti.

Tämän tutkimuksen mukaan Helsingin seurakuntayhtymä toimii samalla tavalla kuin julkisen puolen organisaatiot Alankomaissa ja Belgiassa. Thunnissenin ja Buttiensin (2017) tutkimus tukee opinnäytetyön tuloksena saatua näkökulmaa, että osaamisen kehittäminen keskittyy koko organisaatioon tasaisesti, eikä vain avainrooleihin.

Lienee melko epätodennäköistä, että Helsingin seurakuntayhtymässä alettaisiin käyttää talent managementia Collingsin ja Mellahin (2009) määritelmän mukaisesti eriytettynä mallina. Todennäköisempää on, että seurakuntayhtymä ottaa erilaisista talent management -teorioista ja toimintamalleista parhaita paloja omaan käyttöön sen mukaan, mitkä sopivat sen omaan organisaatiokulttuuriin -ja rakenteeseen.

Tällainen soveltava ja muokkautuvat lähestymistapa tukee organisaation strategista kehitystä, ja säilyttää samalla julkisen sektorin arvot, kuten avoimuuden, tasapuolisuuden ja yhteisen hyvän tavoittelun. Se mahdollistaa osaamisen johtamisen kehittämisen tavalla, joka on tarkoituksenmukainen, avoin ja eettinen Helsingin seurakuntayhtymän kaltaisessa organisaatiossa.

Olisi myös suositeltavaa, että hakuilmoitukset nähtäisiin tärkeänä viestintäkanavana uusia henkilöitä rekrytoitaessa. Ne ovat keskeinen viestintäväline ja useimmiten ensimmäinen kontakti työnantajan puolelta työnhakijaan. Ilmoituksissa voidaan tuoda esiin strategisia tavoitteita ja olisi hyvä saada esihenkilöt miettimään tarkasti sitä osaamista, jota tehtävässä vaaditaan ja miten se voidaan kytkeä strategiaan ja yhteisiin tavoitteisiin.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkastelun perusteella voidaan todeta, että strategisen osaamisen johtamisen merkitys on tärkeää sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Talent managementin soveltaminen edellyttää julkisella puolella kuitenkin harkintaa, eikä Collingsin ja Mellahin (2009) talent management -malli sovi aiempien tutkimusten tai opinnäytetyön perusteella suoraan käytettäväksi julkisessa organisaatiossa, sillä talent management suosii tiettyjä henkilöitä, eikä sitä välttämättä koeta oikeudenmukaiseksi. Helsingin seurakuntayhtymässä avoimuus ja oikeudenmukaisuus on mukana joka tasolla organisaatiossa, ja toimintaa säätelevät myös lainsäädäntö ja kirkon omat osaamisvaatimukset, eikä näitä voida muuttaa Helsingin seurakuntayhtymässä. Lieneekin kannattavinta soveltaa eri teorioita ja malleja omaan organisaatiokulttuuriin -ja rakenteeseen sopiviksi, jotta talent managementia voidaan käyttää niissä kohdin, josta siitä on selkeää hyötyä julkisella sektorilla toimivalle organisaatiolle.

Työn tulokset osoittavat, että yhtymässä on käynnissä monia hyviä käytäntöjä osaamisen kehittämiseksi ja henkilöstön tukemiseksi, mutta johdonmukaista, strategiaan sidottua talent management -kokonaisuutta ole rakennettu, vaan osaamisen kehittämistoimet kohdistetaan laajasti koko henkilöstöön. Näiden perusteella voi päätellä, että tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on keskeinen osaamisalue, jota kannattaa vahvistaa jo nyt ja tukea strategian avulla myös rekrytointi-ilmoituksissa.

Seurakuntayhtymälle voi olla luontevaa aloittaa urapolkutyö työelämään tulevista henkilöistä kuin jo pitkään yhtymässä työskennelleistä. Näin ketään ei valita organisaatiossa sisäisesti kenenkään yli, ja tämä on Thunnissenin ja Buttiensin (2017) mukaan julkiselle sektorille sopiva tapa toimia.

Helsingin seurakuntayhtymän rekrytointi-ilmoitukset tukevat strategiaa osittain ja niistä löytyy kytköksiä myös organisaation strategiseen osaamisen kehittämissuunnitelmaan. Tätä kytköstä kannattaa jatkossakin vahvistaa ja edistää systemaattisesti, koska tällä toiminnalla strategisia suunnitelmia viedään käytäntöön, eivätkä ne jää vain ylätasolle. Rekrytointi-ilmoitus on tässä keskeinen työväline, että strategia tulee esiin johdon toivomalla tavalla potentiaalisille työnhakijoille asti. Työntantajabrändin kehittäminen on keskeistä, jotta organisaatio tavoittaa oikeat hakijat oikeisiin tehtäviin. Tämä on talent managementia julkiseen organisaation soveltuvalla tavalla. Talent management kannattaa aloittaa rekrytoinneista, jotta jo siinä kohtaa valituiksi tulevat oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Yleensä talent managementia on vaikeampaa kehittää silloin, kun henkilöt ovat työskennelleet organisaatiossa jo pidemmän aikaa, niin katse kannattaa kiinnittää niihin kohtiin, joihin voi itse vaikuttaa suoraan ilman, että henkilöstöstä valitaan ketään toisten yli kyvykkyudeksi. Uusien työntekijöiden palkkaaminen on ehdottomasti yksi niistä hetkistä, jolloin rekrytoivat esihenkilöt voivat toteuttaa talent managementia omassa toiminnassaan ja tukevat samalla organisaation

strategisia tavoitteita. Julkisella sektorilla organisaatorakenne ja -kulttuuri eivät yleensä tue sitä, että jotkut henkilöt nostetaan talenteiksi organisaatiossa muiden ohi.

Opinnäytetyö osoittaa, että strateginen osaaminen ja rekrytointiviestintä hakuilmoituksissa eivät ole toisistaan kaukana olevia toimintoja, vaan ne voivat yhdessä muodostaa merkittävän työvälineen strategisten tavoitteiden tukemisessa. Rekrytointi-ilmoitusten ja erilaisten käytäntöjen yhdenmu-kaistaminen voisi parantaa hakijakokemusta ja tukea sitä kautta hyvää työnantajakuvaa. Kun strategia, arvot ja osaamisen johtaminen sanoitetaan selkeästi ja ne näkyvät hakuilmoituksissa, ne voivat vahvistaa organisaation roolia merkityksellisenä ja vastuullisena työnantajana sekä yhteiskunnallisena toimijana.

## 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä käytetty sisällönanalyysi oli johdonmukainen tapa tarkastella valittua aineis-toa ja linkittää ne tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysin avulla oli mahdollista löytää rekrytointi-ilmoituksista sanoituksia, jotka liittyivät strategiseen osaamisen johtamiseen ja sen kytkeytymiseen organisaation strategiaan. Tämä toimi hyvin ja kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen löytyi vas-taus tutkimuksen perusteella.

Luotettavuuden arvioinnin kannalta olisi voinut olla hyvä, että käytettyjä menetelmiä olisi ollut enemmän ja niiden avulla olisi saatu tutkimuksesta syvällisempi ja kattavampi. Sisällönanalyysin kanssa on tyypillistä käyttää tutkimuksessa myös haastatteluja tai muita soveltuvia menetelmiä. Näiden menetelmien avulla olisi voitu saada vielä syvällisempää ymmärrystä käytännön kokemuk-sista ja miten rekrytointi-ilmoituksia tehdään ja millainen prosessi on taustalla, kun positio avataan haettavaksi. Näin olisi voinut saada kattavamman kuvan siitä, miten rekrytoivat esihenkilöt tekevät ilmoituksia ja miten he huomioivat hakuilmoituksissa strategiset tavoitteet. Tämä olisi myös vahvis-tanut sitä, että eri menetelmistä saatuja tuloksia olisi voinut verrata ja tietyt teemat olisivat mahdol-lisesti saaneet vahvistusta. Tämä olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta entisestään. Toisaalta nyt rajaus oli selkeä ja aihe oli hyvin hallittavissa.

Opinnäytetyössä päädyttiin lähestymistapaan, jossa nimenomaan haluttiin tutkia rekrytointi-ilmoi-tuksia ja aineistona käytettiin Helsingin seurakuntayhtymästä saatuja hakuilmoituksia ja sisäisiä dokumentteja. Tämä lähestymistapa tukee sitä näkökulmaa, että rekrytointi-ilmoitus saattaa olla työnhakijan ensimmäinen kontaktipiste organisaatioon, joten oli hyödyllistä ja kannattavaa tutkia ilmoituksia ilman taustatietoja; aivan kuten työnhakija tekee pohtiessaan hakemista avoimna ole-vaan tehtävään.

Tämä rajaus oli perusteltu myös ajanhallinnan näkökulmasta ja sisällönanalyysi antoi riittävästi tietoa tutkittavasta aiheesta. Viitekehys kytkeytyy luontevasti tuloksiin ja ne tukevat hyvin toinen toisiaan. Tutkimuskysymyksiin on voitu vastata luotettavasti sisällönanalyysin avulla ilman muita tutkimusmenetelmiä.

Teoreettinen viitekehys on tarpeeksi laaja, vaikkakin talent managementista olisi saanut tarvittaessa runsaasti lisänäkökulmia mukaan työhön ja linkitettyä ne rekrytointiin ja strategiaan. Kehitysehdotukset ovat konkreettisia ja käytännöllisiä, joita on mutkatonta ottaa käyttöön kohdeorganisaatiossa, jos niin halutaan. Kehitysehdotukset ja johtopäätökset on esitelty luvuissa 5 ja 6.

Opinnäytetyössä on käytetty ChatGPT-tekoälysovellusta apuna tekstien suomentamisessa ja ideointiin silloin, kun työ ei ottanut edetäkseen. Tekoälyn käyttö ei ole vaikuttanut työn luotettavuuteen ja tekoälyä on hyödynnetty opinnäytetyössä vastuullisesti.

## 7.2 Opinnäytetyöprosessin sujuvuus

Opintojen alusta alkaen oli selvää, että opinnäytetyön aihe liittyy henkilöstöön ja mahdollisesti rekrytointiin jollain tapaa. Helsingin seurakuntayhtymä valikoitui kohdeorganisaatioksi, koska opinnäytetyöntekijällä on aiempien luottamustoimien kautta ymmärrystä organisaation toiminnasta ja sen rakenteesta. Työn tekemistä auttoi se, että henkilöstöosastolla suhtauduttiin myönteisesti työhön ja aiheen pystyi lopulta valitsemaan itsenäisesti omien kiinnostuskohteiden mukaan. Alkuvaiheessa työn rajaus oli haasteellista, koska talent managementiin saa sisällytettyä useita henkilöstöjohtamisen näkökulmia. Oli kuitenkin tärkeää rajata aihe jo alkuvaiheessa hyvin, ja sitä voikin pitää tässä työssä onnistuneena.

Opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen ja kun työssä pääsi vauhtiin, niin kirjoitus soljui eteenpäin luontevasti ja nopeasti. Tiedonhaku oli ajoittain työlästä, mutta kun sopivia lähteitä löytyi, niin niistä löytyi hyvin lisää lähteitä ja artikkeleita, joita käyttää opinnäytetyössä. Aihetta ja tutkimusprosessia olisi kannattanut pitää esillä opintojen alusta alkaen, niin se olisi kulkenut mukana koko opintojen ajan ja lähteiden etsiminen olisi ollut vaivattomampaa.

Näin jälkeinpäin tarkasteltuna olisi ollut hyödyllistä aloittaa opinnäytetyön tekeminen heti opintojen alkuvaiheessa, kuten Haaga-Heliasta suositeltiin. Näin se olisi kulkenut mukana koko ajan, eikä kirjoittaminen olisi painottunut näin vahvasti opintojen loppupuolelle. Ja vaikka viitekehysten kirjoittaminen alkoi lokakuussa 2024, niin työ kirjoitettiin suurimmaksi osaksi tammi-huhtikuun aikana vuonna 2025.

Nyt työ painottui opintojen loppupuolelle, mikä toi hieman aikataulullisia haasteita ja vaati tiivistä keskittymistä lyhyessä ajassa. Perhearjen ja kokopäivätyön ohella suoritettavat opinnot ja opinnäytetyön tekeminen vaati joustavuutta ja realistista suhtautumista aikatauluihin ja omiin tavoitteisiin. Ainakin tehokas ajankäyttö ja priorisointikyky näkyivät myös ulospäin ja näistä taidoista on varmasti hyötyä myös jatkossa eri tilanteissa niin töissä kuin tarvittaessa vapaa-ajallakin.

Mikäli aihetta ja tutkimusprosessia olisi pitänyt muistissa tarkemmin alusta alkaen, se olisi helpottanut työn aloittamista. Lähteitä ja muuta aineistoa olisi voinut kerätä tasaisesti opintojen ajan. Nyt työ painottui enemmän opintojen loppupuolelle, mikä toi aikataulullisia haasteita. Työnantaja on tukenut opinnäytetyön kirjoittamista ja opintoja muutamilla palkallisilla opintovapaapäivillä, ja niistä on ollut suuri apu hektisen arjen keskellä, jotta keskittyminen pelkästään opintoihin on ollut mahdollista myös töiden ohessa arkipäivinä. Lähdekirjallisuutta etsittiin pääasiassa sekä Haaga-Helian että työnantajan kirjaston kautta. Nämä olivat työn kannalta erittäin tärkeitä ja auttoivat merkittävästi eteenpäin lähdekirjallisuuden kanssa.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli alkuun epäsäännöllistä ja siihen palaaminen tuntui siltä kuin olisi aloittanut työn alusta. Kun opinnäytetyön kirjoittaminen pääsi vauhtiin, niin työskentely eteni sujuvasti ja mutkattomasti eteenpäin. Kirjoittaminen oli sujuvaa, koska aiheeseen muodostui vahva ymmärrys ja viitekehysten linkittäminen tutkimustuloksiin oli vaivatonta. Vaikka opinnäytetyön loppuunsaattaminen sujui lopulta hyvin, niin prosessi vahvisti sitä ajatusta, että työn aloittaminen jo opintojen alkuvaiheessa olisi tasannut työmäärää merkittävästi.

Opinnäytetyön tekeminen vahvisti kykyä kirjoittaa pitkä ja työläs raportti. Työskentelyssä oli huomattavissa, että mitä useammin työtä tekee, niin sen vaivattomampaa on teorian ja tutkimuksen linkittäminen toisiinsa. Aihe oli kiinnostava, sillä siihen oli voinut vaikuttaa itse suoraan, eikä se tullut annettuna, jolloin motivaatio olisi saattanut jäädä alhaiseksi. Työ muistutti siitä, että vaikka opinnäytetyön tekijä ei ole aiempien opintojen jälkeen tehnyt vastaavaa tutkimusta, niin kirjoittaminen sujuu, kunhan siihen pääsee keskittymään ensin hetken ja vahvisti sitä muistikuvaa, että sehän on kohtuullisen luontevaakin. Näistä huolimatta tutkinto valmistui kahdessa vuodessa.

Näitä oppeja hyödyntäen onkin suositeltavaa muille opiskelijoille, että opinnäytetyön aiheen valintaan ja rakenteen hahmotteluun kannattaa paneutua heti opintojen alkuvaiheessa edes hieman, sillä tällöin opinnäytetyö tuntuu luontevalta osalta opiskelua, ei tulevaisuudessa odottavalta tekevämmältä työltä.

### 7.3 Suositukset jatkotutkimusaiheiksi

Opinnäytetyötä kirjoittaessa tuli mieleen useita näkökulmia, joita kannattaisi tutkia tarkemmin. Tässä työssä ei käsitelty hakijoiden näkökulmaa rekrytointi-ilmoituksiin, joten voisi olla hyödyllistä selvittää, että miten työnhakijat kokevat strategiset painotukset ja osaamisvaatimukset hakuilmoituksissa. Tästä voisi selvittää, että miten ilmoitusten sisältö vaikuttaa potentiaalisten hakijoiden hakupäätökseen. Tämän voisi tehdä sen jälkeen, kun rekrytointi-ilmoitus pohja on uudistettu tai sitä ennen, jotta organisaatiolle tulee jo ennalta näkemys, miten hakuilmoitusta voisi uudistaa.

Toisena jatkotutkimusaihe voisi olla se, että miten muut julkiset sektorin organisaatiot toteuttavat talent managementia ja hakea erilaisia toimintamalleja osaamisen johtamiseen. Tämä voisi olla erityisen kiinnostavaa siksi, että julkisella puolella on samat lainsäädännön avoimuusvaatimukset rekrytoinneissa, vaikka toimijat olisivatkin täysin eri toimialoilla. Tämä voisi tuoda esiin vaihtoehtoisia talent management -malleja ilman, että sitä kohdennetaan avainrooleihin tai että organisaatiossa muodostetaan eriytetty HR-rakenne.

## Lähteet

- Aalto EE. 2017. Riitta Lumme-Tuomalan DBA-väitös: Talentin määrittely keskeistä talent managementin onnistumiseksi kaikissa organisaatioissa. Tiedote 19.5.2017. Luettavissa: <https://www.aalto.fi/uutishuone/2017/riitta-lumme-tuomalan-dba-vaitos-talentin-maarittely-keskeista-talent-managementin-onnistumiseksi-kaikissa-organisaatioissa>. Luettu 5.3.2025.
- Armstrong, M. 2021. Armstrong's handbook of strategic human resource management. Seventh Edition. Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. & Taylor, S. 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th edition. London. Kogan Page.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. 2018. Strategic human resource management. Second edition. Oxford University Press.
- Bowen, G. A. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal. August 2009. s. 27–40. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/240807798\\_Document\\_Analysis\\_as\\_a\\_Qualitative\\_Research\\_Method](https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method). Luettu 4.4.2025.
- Collings, D.G., Mellahi, K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19: 304–313. Elsevier.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.
- Kaijala, M., Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? Helsingin seudun kauppamari.
- Kirkko Helsingissä. 2014a. Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstön kehittämissääntö. Organisaation sisäinen raportti. Luettu 30.3.2025.
- Kirkko Helsingissä. 2014b. Helsingin seurakuntayhtymän henkilöstön kehittämissääntöä täydentävä ohje. Organisaation sisäinen raportti. Luettu 30.3.2025.
- Kirkko Helsingissä. 2024c. Helsingin seurakuntayhtymä. Helsingin seurakuntayhtymän strateginen osaamisen kehittämissuunnitelma 2024. Organisaation sisäinen raportti. Luettu: 21.11.2024.
- Kirkko Helsingissä. 2024a. Helsingin seurakunnat. Helsingin seurakuntayhtymän hallinto ja organisaatio. 23.4.2024. Luettavissa: <https://www.helsinginseurakunnat.fi/artikkelit/tlpyfqh2n>. Luettu 30.3.2025.

Kirkko Helsingissä. 2024. Helsingin seurakunnat. Seurakuntayhtymän johtajan toimisto. 10.4.2024. Luettavissa: <https://www.helsinginseurakunnat.fi/artikkelit/seurakuntayhtymajohtajantoimisto>. Luettu 30.3.2025.

Kirkko Helsingissä. 2024b. Helsingin seurakunnat. Henkilöstöosasto. 10.4.2024. Luettavissa: [helsinginseurakunnat.fi/artikkelit/henkilostoosasto](https://www.helsinginseurakunnat.fi/artikkelit/henkilostoosasto). Luettu 30.3.2025.

Kirkko Helsingissä. 2024. Helsingin seurakunnat. Kirkko Helsingissä -strategia. Kyrkan i Helsingfors -strategi. Lutheran Church in Helsinki strategy. 19.6.2024. Luettavissa: <https://www.helsinginseurakunnat.fi/artikkelit/kirkkohelsingissa-strategia>. Luettu 9.10.2024.

Kirkkolaki 14.4.2023/652.

KirkkoRekry. Avoimet työpaikat. Luettavissa: <https://kirkkorekry.fi/>. Luettu 14.4.2025.

Kuusisto-Ek, H. 2023. Strategialähtöinen osaamisen kehittäminen. Metropolian blogikirjoitus. Luettavissa <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2023/08/10/strategialahtoinen-osaamisen-kehittaminen/>. Luettu 2.2.2025.

Lewis, R. E. & Heckman, R. J. 2006. Talent management: A critical review, Human Resource Management Review, 16. s. 139–154. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-heija.fi/science/article/pii/S1053482206000271>. Luettu 19.11.2024.

Lumme-Tuomala, R. 2021. Osaajien johtaminen osana organisaation strategiaa: Kyvykkyyden johtaminen organisaation menestystekijäksi. Työn tuuli 01/2022. s. 21–29. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012022\\_a4\\_20220530-.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012022_a4_20220530-.pdf). Luettu 21.11.2024.

Luna-Arocas, R. & Lara J, F. 2020. Talent management, Affective Organizational Commitment and Service Performance in Local Government. International Journal of Environment Research and Public Health. Luettavissa: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7369947/#:~:text=Affective%20Organizational%20Commitment%20and%20Service%20Performance%20in%20Local%20Government>. Luettu 30.3.2025.

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., Schuler, R. 2017. Talent management: a systematic review and future prospects. European J. International Management. Volume. 11. No. 1. s. 86–128. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/312009078\\_Talent\\_management\\_a\\_systematic\\_review\\_and\\_future\\_prospects](https://www.researchgate.net/publication/312009078_Talent_management_a_systematic_review_and_future_prospects). Luettu 2.3.2025.

McDonnell, A., Wiblen, A. 2020. Talent management. Routledge.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3. uud. p.). Sanoma Pro.

Sainisalo, E. 2023. Strateginen osaamisen johtaminen on kykyjen ja kyvykkyyksien kehittämistä tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi. Hanken&SSE Executive education. Luettavissa: <https://www.hankensse.fi/fi/blogi/strateginen-osaamisen-johtaminen-on-kykyjen-ja-kyvykkyyksien-kehittamista-tulevaisuuden-kilpailuedun-saavuttamiseksi>. Luettu 2.2.2025.

Savonia. 3.6.2022. Savonia-artikkeli: Hyvän rekrytointi-ilmoituksen abc. Luettavissa: <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hyvan-rekrytointi-ilmoituksen-abc/#:~:text=Ilmoitukset%2C%20joissa%20ty%C3%B6n%20osaamisvaatimuslista%20toimii,tasapainoa%2C%20hyv%C3%A4%20johtamista%20ja%20inhimillisyytt%C3%A4>. Luettu 7.4.2025.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Helsinki. SanomaPro. E-kirja. Luettu 20.3.2025.

Sumpton, P. 2020. PEST, PESTLE or PESTELE analysis explained. Marketing Theories. Professional Academy. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=84jqmvdOW0>. Katsottu 5.3.2025.

Thunnissen, M., & Buttiens, D. 2017. Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. Public Personnel Management. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>. Luettu 4.4.2025.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Luettu 4.4.2025.

Työterveyslaitos. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tee-mat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa#:~:text=,helposti%20ymm%C3%A4rrett%C3%A4v%C3%A4%20my%C3%B6s%20organisaatione%20ulkopuolisille>. Luettu 7.4.2025.