



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi YAMK  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Rekrytointistrategia sosiaalialan yritykselle

Hanna Molander

Opinnäytetyö, marraskuu 2022

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2022  
Tradenomi YAMK

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Hanna Molander

Nimeke  
Rekrytointistrategia sosiaalialan yritykselle

Toimeksiantaja  
Yritys X

#### Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa ja kehittää sosiaalialan yritykselle rekrytointistrategia ja -suunnitelma. Opinnäytetyössä muodostettiin rekrytointistrategia, -suunnitelma ja -viestintäsuunnitelma, joiden tarkoituksena oli selkeyttää yrityksessä tarvittavia resursseja ja ohjata niiden käyttöä rekrytoinnin näkökulmasta. Strategiassa huomioitiin sosiaalialan haastava resurssitilanne ja tarve resurssien priorisointiin.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä. Opinnäytetyön tietoperustana käytettiin yrityksen strategiaa ja viestintä- ja henkilöstöstrategiaa. Kirjallisuus ja artikkelit olivat myös olennainen osa tietoperustaa. Aineistoa kerättiin havainnoimalla ja osallistavien keskustelujen avulla.

Rekrytointistrategian lähtökohtana oli työelämän tarve ja se laadittiin intensiivisellä aikataululla työryhmässä, jota veti yrityksen rekrytointiasiantuntija. Rekrytointiasiantuntija vastasi kokonaisuudessaan myös rekrytointistrategiasta. Työn tuotoksena muodostuivat rekrytointistrategia, lyhyen ja pitkän aikavälin rekrytointisuunnitelmat, rekrytointiviestintäsuunnitelma, mallinnettu aidon työntekijäkokemuksen välittämisen suunnitelma sekä budjetti.

Kieli  
suomi

Sivuja 40  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 7

Asiasanat  
rekrytointi, rekrytointistrategia, työnantajabrändi



THESIS  
November 2022  
Degree Programme in Business Management and Leadership  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Hanna Molander

Title  
Recruitment Strategy for a Social Services Business

Commissioned by  
Anonymous

#### Summary

The purpose of this thesis was to create and develop a recruitment strategy and plan for a company in the social services sector. In the thesis, a recruitment strategy and plan, and a recruitment communication plan were created, the purpose of which was to investigate the resources needed in the company and to allocate them from the recruitment perspective. In the strategy, the challenge of limited resources in the social services sector and the need to prioritize resources were taken into account.

The thesis was implemented as a development project. The company's strategy, and its communication and personnel strategies were used as the data for the thesis. Relevant literature was also an integral part of the knowledge base. The data was collected through observation and participative discussions.

The starting point of the recruitment strategy was the need in the field. The strategy was created in an intense schedule in a work group led by the company's recruitment specialist. The recruitment specialist was also fully responsible for the recruitment strategy. The output of the work consisted of a recruitment strategy, short and long-term recruitment plans, a recruitment communication plan, a budget and a modelled plan for conveying an authentic employee experience.

Language  
Finnish

Pages 40  
Appendices 1  
Pages of Appendices 7

Keywords  
recruitment, recruitment strategy, employer brand

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Yrityksen strategiset tavoitteet .....	6
3	Johtamisteoriat rekrytointistrategian tukena.....	7
3.1	Osaamisen johtaminen .....	9
3.2	Maineen johtaminen .....	10
3.3	Positiivinen johtaminen organisaation pitovoiman vahvistajana.....	14
3.4	Arvojohtaminen .....	15
4	Rekrytointi.....	16
4.1	Rekrytointistrategia .....	16
4.2	Strateginen rekrytointi .....	17
4.3	Priorisointi .....	19
4.4	Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi .....	19
4.5	Työnantajakuva .....	21
4.6	Hakijakokemus .....	22
4.7	Arvot osana työnantajakuva.....	23
5	Kehittämismenetelmät .....	24
6	Rekrytointistrategian muodostaminen.....	25
6.1	Rekrytointistrategian kehittäminen .....	25
6.2	Rekrytointisuunnitelman kehittäminen .....	29
6.3	Rekrytointimarkkinoinnin suunnitelman kehittämistarve .....	32
7	Pohdinta.....	34
7.1	Yhteenveto kehittämistyöstä .....	34
7.2	Pohdinta ja johtopäätökset.....	34
7.3	Itsearvio opinnäytetyöprojektistä.....	36
	Lähteet.....	38

## Liitteet

Liite 1      Rekrytointistrategia yritys X (ei julkinen)

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysala on kovassa murroksessa laajojen palkkauskustelujen, covid-epidemian tuomien haasteiden ja laaja-alaisen työolokritiikin vuoksi. Alan pito- ja vetovoimassa on valtakunnallisia haasteita ja tämä tuottaa rekrytoinnille haasteita. Hoitotyön medianäkyvyys on ollut pitkään pääosin negatiivista. Vuonna 2023 voimaan astuva Sote-uudistus lisää alan valtakunnallisia muutoksia, joiden vaikutuksia ei voida arvioida ennakkoon nykyisessä kriisitilanteessa. Työntekijöiden resilienssi on heikentynyt merkittävästi viimeisten vuosien aikana.

Kohteena olevan yrityksen haasteena on yrityksen 2020-luvulla tapahtunut fuusio, jonka vuoksi yrityksen sisäiset käytänteet ovat keskeneräisiä. Yritys on tunnistanut tarpeen rekrytointistrategialle sekä rekrytointisuunnitelmalle.

Työn tarkoituksena on luoda rekrytointistrategia ja sen pohjalta suunnitelma tukemaan rekrytoinnin hallittavuutta sekä ymmärrystä suunnitelmallisuuden ja ennakoinnin tärkeydestä. Rekrytointisuunnitelma ja siitä jatkossa työstettävät rekrytointiohjeet toimivat yhtenäistämistä tukevin ohjeina yrityksen rekrytointia toteuttaville esihenkilöille.

Yrityksen esihenkilöiden rekrytointiosaamisessa on suuria tunnistettuja eroja. Eroja on tunnistettu lainsäädännön tuntemisessa, hakijakokemuksen tärkeyden ymmärryksessä sekä rekrytoinnin suunnitelmallisuudessa. Yritys on tunnistanut tarpeen luoda yhtenäinen rekrytointistrategia ja -suunnitelma, joka huomioi rekrytointiviestinnän ja työnantajakuvan selkeyttämisen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda rekrytointistrategia sekä -suunnitelma sosiaalialan yritykselle.

## 2 Yrityksen strategiset tavoitteet

Työnantajabrändityö ja sen kehittäminen vaativat systemaattista ja aktiivista johtamista. Toiminnan tulee olla tavoitteellista, suunnitelmallista ja roolitettua. Organisaation toimintojen tulee pyrkiä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti yhteen ja näin voidaan saavuttaa vaikuttavaa ja suunnitelmallista työnantajabrändäystä. Systemaattisuus työnantajabrändäyksessä on oleellista, ja kaikki brändiin kohdistuvat toimet tulee pohjautua sille määriteltyyn strategiaan. Jotta brändi ja sen lupaus saadaan juurrutettua kohderyhmien alitajuntaan ja mielikuviin, tulee valitut taktiikat viedä erinomaisesti ja harkitusti toimeenpanoon. Jotta työnantajabrändiä voi johtaa, se vaatii laajaa yhteistyötä läpi organisaation sekä vahvaa mandaattia toimia ja tehdä kaikki harkitut toimet valitun työnantajan brändin mukaisesti. Vaikuttavan brändityön rakentamisessa ei voi liiaksi korostaa johdon, henkilöstöhallinnon, viestinnän ja markkinoinnin yhteistyön merkitystä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 214–216.)

Henkilöstöstrategiassa on panostettu ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuteen vaikuttaviin tekijöihin sekä positiivisen ja laadukkaan työnantajamielikuvan rakentamisen tukemiseen. Johtamisosaamiseen panostaminen ja sen kehittäminen positiivisen johtamisen menetelmin tukee esihenkilöiden johtamisosaamista sekä yhtenäistää toimintatapojen löytymistä. Työkykyjohtamisen osaamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen panostetaan työkykyä ylläpitävin ja työhyvinvointia kehittävin hankkein. (Yritys X 2022c.)

Yrityksen viestintästrategiassa on kirjattu, että sen tärkein viestintäkanava on sen oma henkilöstö, joka voi ylpeänä toteuttaa ja viestiä yrityksen missiota sekä visiota. Viestintästrategian tavoitteena on kirkastaa omalle henkilöstölle yritystä ja sen taustaa sekä tulevaa suuntaa. Viestintästrategian yksi tärkeimpiä osa-alueita on, että viestintä tukee henkilöstön osaamisen näkyväksi tekemistä ja heidän merkityksellistä päivittäistä työtään. Viestinnässä kaikkein tärkeintä on aitous ja henkilöstön aito kokemus siitä, että heillä on hyvä työntekijäkokemus, ja he voivat välittää viestiä ja suosittaa yritystä tutuilleen sekä sidosryhmilleen. Näiden kirjattujen toimien pohjalta rekrytointistrategia ja suunnitelma linkitetään

vastaamaan näitä kaikkia edellä mainittuja toimia strategiasta, henkilöstöstrategiasta ja viestintästrategiasta (Yritys X 2022b.)

### **3 Johtamisteoriat rekrytointistrategian tukena**

Tässä luvussa käsittelen johtamisteorioita rekrytoinnin näkökulmasta. Johtaminen on merkittävässä roolissa työntekijöiden sitoutumisen, rekrytointien onnistumiseen sekä yritysbrändin näkökulmasta. Kaijalan (2016) mukaan esihenkilöiden ja yrityksen uskottavuus ovat rekrytoitaessa olennaisia, ja vaikuttavat myös henkilöstön sitoutumiseen. Mikäli yrityksessä on huonoa johtamista ja sana huonosta esihenkilötyöstä tai heikosta päätöksentekokyvystä tai johtamisesta on muodostunut tai edennyt, tulee se tiedostaa, jotta muutoksia voidaan tehdä. Avainhenkilöiden ja osaajien motivoimiseen, kehittämiseen sekä tehokkuuteen vaikuttaa avainhenkilöiden mahdollinen turhautuminen johtajan kykenemättömyyteen tehdä päätöksiä. Tämänlainen tilanne ei ole hyvä eikä tue kulttuuria tilanteen muodostuessa epäselväksi. (Kaijala 2016, 72–74.)

Rekrytointi on yksi esihenkilön avaintehtävistä. Esihenkilön tai johtajan oman toiminnan avulla on mahdollisuus vaikuttaa rekrytointien onnistumiseen. Vastaavasti heikko johtaminen saa aikaan heikkoja rekrytointeja (Kaijala 2016, 71–72.) Esihenkilön toiminnalla – linjaukset, tapa puhutella, arvostaa, toimia ja ajatella – on suuri merkitys siihen, miten esihenkilö vaikuttaa tiimiinsä ja sen muodostukseen. Mikäli yrityksen visio ja tahtotila ei ole selkeä ja tavoitteet kirikkaasti mielessä, on esihenkilön vaikea rekrytoida oikeanlaista osaamista ja oikeanlaisia henkilöitä tiimiksi (Kaijala 2016, 74.)

Organisaation tulee tunnistaa sisäinen, jo olemassa oleva osaaminen, sekä osaamisen tarpeet. Tiedostamisen kautta on mahdollista arvioida, mitä osaamista tulee hankkia lisää, kehittää ja vahvistaa. Osaamisella ja osaamisen kehittämällä ja kehittymisellä on merkittävä vaikutus henkilön motivoitumiseen ja merkityksellisyyden kasvamiseen, jolloin työteho ja motivaatio kasvavat. Näillä tekijöillä on positiivinen vaikutus henkilöstön pitovoimatekijöihin. (Laine 2017,

42–47.) Myös uudet työntekijät haluavat hakeutua osaaviin ja kehittymiskykyisiin organisaatioihin ja työyhteisöihin, joissa heillä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä (Huhta & Myllyntaus 2021, 17.; Laine 2017, 42–47.)

Halusin nostaa maineen johtamisen yhdeksi osa-alueeksi, koska siihen kiteytyy työnantajan brändi ja imago, jotka vaikuttavat osaltaan rekrytoinnin realiteetteihin. Työnhakijoiden keskuudessa organisaation maineella on vaikutusta jo ennen varsinaista hakuprosessia. Se, kuinka vetovoimaiseksi hakija kokee yrityksen, vaikuttaa työpaikan kiinnostavuuteen sekä tahtoon työskennellä kyseisessä yrityksessä. Työntekijä haluaa työskennellä vetovoimaisessa yrityksessä, jolla on hänen työuralleen myös positiivista vaikutusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 17.)

Positiivisen johtamisen malli nousee esiin opinnäytetyön kohdeorganisaation strategiasta. Positiivisen johtamisen mallia toteutetaan yrityksessä ja sen osaamisen vahvistamiseen panostetaan esihenkilöiden kouluttamisessa. Motivoivaa, vahvuuksia huomioivaa myönteistä sekä tunteet sallivaa positiivisen johtamisen kulttuuria on luonnollista toteuttaa sosiaalialan yrityksessä, jossa se kohtaa monen työntekijän henkilökohtaisten arvojen kanssa.

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta arvojohtamisella on merkitystä yrityksen rekrytointistrategiassa, koska kohdeorganisaatiolla on vahvat arvot ja historialliset juuret. Tässä opinnäytetyössä rekrytointistrategiaa käsitellään arvojen kautta, jolloin rekrytointistrategia kohtaa aidosti yrityksen henkilöstön arvomaailman kanssa. Yrityksen arvot ovat henkilöstön arvo työpajoissa luomat ja tukevat näin aitoa työntekijäkokemusta ja sen välittämistä paremmin kuin ylätasolla luotu strategia.

Maineen johtamisen tärkeys, sen osaaminen ja merkityksen ymmärrys on sosiaalialan yritykselle olennaista. Jo pelkästään alan yleinen huono maine luo haasteita työntekijöiden saatavuuteen. Pitkällä tähtäimellä maineen johtaminen tuo helpotusta rekrytointihaasteisiin.

Alan vetovoiman yleisenä haasteena tällä hetkellä on sen negatiivinen maine. Sen kääntäminen positiiviseksi ja alan kiinnostavuuden lisääminen työntekijöiden ja alalle hakevien keskuudessa on koko alan yhteinen haaste.



Kuormittavan alan työntekijämarkkinoilla positiivisen johtamisen mallin omaksuminen on kilpailuvaltti työntekijämarkkinoilla ja tässä esihenkilöt ovat avaintekijöitä. Esihenkilöt, jotka osaavat oikealla lailla motivoida, haastaa, inspiroida sekä luoda innostavan ympäristön ja vision ovat esimerkki positiivisen johtamisen mallin omaksuneista johtajista. Heillä on kyky ja osaaminen edistää ympärillään ja johdettavissaan myönteisiä kokemuksia sekä tunteita. He pystyvät näkemään sekä kehittämään heidän vahvuuksiaan ja kykyä huomioida saavutukset ja onnistumiset sekä osoittaa myötätuntoa ja välittämistä (Wenström 2020, 51.)

### **3.1 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen eli Competence Management on merkitykseltään moninainen. Käsitteenä osaamisen johtaminen on alun perin ollut liiketoimintastrateginen. Osaamisen johtaminen tulkittiin tietojärjestelmänä eikä johtamisen ja kehittämisen prosessina, mitä järjestelmä tukee. Usein tämä tarkoitti sitä, että hankittiin tietojärjestelmä, mutta osaamisen johtamisen prosessia ei kehitetty. (Laine 2017, 42–47.)

Osaamisen johtamisesta puhuttaessa käsitteenä puhutaan organisaation sisäisestäkin jo usein eri asioista. Organisaation tulisi tarkentaa mitä ja minkälaisia toimia he tarkoittavat puhuessaan osaamisen johtamisesta. Käsitteet ja osaamisen johtamiseen liittyvät tavoitteet tulisi kirjata auki organisaation strategiaan. Käytännön esihenkilötyön kannalta osaamisen johtaminen tarkoittaa usein yksilön osaamista, jolloin käytännön kehittämistoimenpiteet jäävät yksilötasolle. Osaamista tarkastellaan usein osaamisen strategisen hallinnan näkökulmasta sekä ydinosaamista ja kyvykkyyksistä tarkasteltuna. Yksilön osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen ovat konkreettinen tekijä osaamisen johtamisen ketjussa, mutta ilman strategiaa ei yksilön kehittämisestä ole organisaatiolle suurta hyötyä. Ideaalitulanteessa osaamisen johtaminen on strateginen prosessi, jossa tuetaan ydinkyvykkyyksiä ja osaamisen kehittämistä organisaatiossa. (Laine 2017, 42–47.)

Osaamisen johtamisen käsitteen rajanveto perustuu siihen, tuodaanko osaamisen johtamista ilmi käytännön esihenkilötyön näkökulmasta vai strategisena asiana. Kun puhutaan strategisesta näkökulmasta osaamisen johtamisesta, on kyse siitä, miten osaaminen ja sen kehittäminen kulkevat mukana silloin kun kehitetään liiketoimintastrategiaa. Tämä näkyy lähinnä ylimmän johdon prosessissa. Osaamisen johtamista tarkasteltaessa käytännön esihenkilön työn näkökulmasta, on kyse siitä, kuinka esihenkilö johtaa ja tukee tiimensä osaamisen kehittämistä huomioiden yksilöt, ryhmät ja tiimit. Ydinkysymyksiä ovat tällöin: miten esihenkilö varmistaa osaamisen kehittymistä niin, että sen osaaminen tukee parhaiten perustehtävän aikaansaamista? Miten varmistetaan tulevaisuuden toimintaedellytyksiä? Esihenkilötyön keskeisenä tukivälineenä toimii kehityskeskustelu ja sitä tukemaan rakennetut osaamisen kuvauksen mallit, osaamisprofiilit ja näihin pohjautuvat kehittämistoimenpiteet. (Laine 2017, 47–49.)

### **3.2 Maineen johtaminen**

Ruokolahti, Elomaa, Mikkonen, Sipponen, Räsänen, Kaarela, Haarala, Meltio, E. (2020) kuvaa yrityksiä palapelinä. Yrityksistä koostuva yksittäinen näkemys on yksi palapelin pala. Tämä pala koostuu käsityksistä ja kokemuksista, joita ajan kuluessa organisaatiosta on syntynyt. Ennalta tiedetyn, koetun ja kokemuksen välinen vuorovaikutus koostaa sävyn jokaiselle palapelin palalle. Näistä paloista koostuu yrityksen maine. Nämä maineen palapelin palat koostuvat mainonnasta, työhaastattelusta, mielipiteistä, sidosyhteistyöstä, oivalluksista, kohtaamisista yrityksen tai yritykseen liittyvän henkilön kanssa. Tämä malli korostaa sitä, että maineen johtamisesta puhuttaessa puhutaan joukkuelajista ja näin ollen esimerkiksi yksittäinen johtaja tai viestintäosasto ei voi yksin onnistuneesti vastata yrityksen maineen koostamisesta, vaan se on monen asian summa. (Ruokolahti ym. 2020 39–40.)

Psykologi Dennis Bromleyn mukaan henkilö kohtaa yrityksen yksilönä, ja näissä tilanteissa muodostuu kokemuksia. Näistä kokemuksista muodostuu sitten psykologinen konsensus – jaettu näkemys ja uskomus yrityksestä (Ruokolahti ym. 2020, 48.) Bromleyn teorian jälkeen Cees van Riel ja Charles Fombrun

jalostivat Bromleyn ajattelua. Mallintamisen kautta he loivat kolmannen osapuolen yritysten ja ihmisten välisiin kohtaamisiin. Kolmas osapuoli käsitetään yrityksestä riippumattomana henkilönä tai tahona, joka luo yrityksestä käsityksen, tai viestii siitä eteenpäin. Kolmas osapuoli voi olla esimerkiksi media, journalisti tai somevaikuttaja. Keskeistä on se, että kolmas osapuoli luo ja jakaa käsitystä eteenpäin. Kokemuksiin vaikuttavien osapuolten ymmärtäminen ja heiltä saadun tiedon hyödyntäminen on tärkeää työnantajabrändin sekä rekrytoinnin kannalta. (Ruokolahti ym 2020, 48.)

Maineen johtamisen käytäntöä tukee maineen johtamisen kypsyyssmalli (Kuvio 1), joka ohjaa tehokkaimpien käytäntöjen käyttöön. Mainejohtamisessa kypsyyss ei takaa onnistumista johtamisessa, mutta se helpottaa ja varmistaa järjestelmällisen tavan toimia, joka luo mahdollisuuden onnistumiseen. Nykyisessä muutostilanteessa ja henkilöstön vaihtuvuustilanteessa kypsyyssmalli tukee seurattavuutta ja jatkuvuutta johtamisessa. Maineen johtaminen vaatii ymmärtämisen tason, joka mahdollistaa laaja-alaisen strategisen ajattelun yksilön työsuoritukseen nojaamisen sijaan. Tilanteessa, jossa omistajat seuraavat lyhyen aikavälin tulosta, joudutaan johtamisen osalta tekemään kompromisseja. Kompromissit eivät tue maineen johtamisen syvällistä ymmärtämistä ja kehittämistä. Maineen johtamisen riskit kasvavat, kun maineen tuottamaa lisäarvoa ei tunnisteta. (Ruokolahti ym. 2020, 40–44.)

<b>Maineen johtamisen kypsyyssmalli</b>			
<p>Mainetta ohjaa päätöksissä toteutuva johtajiston tunneäly tai omistus pohjan kulttuuri ja kiinnostus.</p> <p>Johtoryhmän keskustelun välineet, tilannekuva ja jaetut käsitykset syntyvät keskustelujen lomassa.</p> <p>Organisaation eri tasoilla (hallitus, johtoryhmä, asiantuntijat) ei ole yhteistä käsitystä maineesta.</p>	<p>Yhtiönmaine on tilastollisesti mallinnettu, ja aiheesta on selkeä tilannekuva.</p> <p>Tilannekuvan mukana on syntynyt organisaation tasojen yhteinen käsitys ja keskusteluyhteys aiheesta.</p> <p>Mitattua mainetta ja sen liiketoimintavaikutusta on käsitelty johtoryhmässä.</p> <p>Maineen rakenne alkaa vaikuttaa organisaation viestinnälliseen tekemiseen.</p>	<p>Yhtiö mittaa mainettaan systemaattisesti.</p> <p>Johtoryhmä ymmärtää maineen suorat ja mitattavat liiketoimintavaikutukset.</p> <p>Yhtiön maineelle on asetettu numeerisia ja liiketoimintalähtöisiä tavoitteita.</p> <p>Mainetta käsitellään johtoryhmässä systemaattisesti ja liiketoimintalähtöisesti.</p> <p>Mitatut tulokset ovat jo joiltain osin mukana palkkiojärjestelmässä.</p>	<p>Maineen rooli yrityksen strategiassa on ymmärretty organisaation hallinnollisten tasojen läpi (hallitus, johtoryhmä, linjajohto jne.).</p> <p>Maineelle asetetut KPI:t ovat keskeinen osa liikkeenjohdon palkitsemista (johtoryhmä, linjajohto jne.)</p> <p>Yhtiö raportoi maineen myös keskeisille sidosryhmilleen (omistajat, analyytikot, henkilöstö).</p>
<b>Taso 1</b>	<b>Taso 2</b>	<b>Taso 3</b>	<b>Taso 4</b>

Kuvio 1. (Maineen johtamisen kypsyyssmalli mukailen Ruokolahti ym. 2020, 42–43.)

Maineen johtamisen kypsyyksmallissa kuvataan maineen johtamisen mahdollisuuksia ja peruseriaatetta edetä pienin askelin tavoitteiden saavuttamiseksi. Mallia tulee käsitellä johtamisen struktuurin kautta eikä niinkään sisältöjen kautta. Kun johto on tarpeeksi kypsä käsittelemään mainetta johdettavana asiana, luo se pohjan järjestelmälliselle johtamisotteelle. Tämä mahdollistaa onnistumiset sekä takaa myös jatkuvuuden ja seurattavuuden, vaikka yrityksessä olisikin henkilöstövaihtuvuutta. (Ruokolahti ym. 2020, 41–45.)

Maineen johtamisen ensimmäisillä tasoilla maineen johtaminen on vielä yksilöiden ja heidän suoritusensa varassa eikä kokonaisuus ole organisaation hallussa. Mikäli painetta ylemmältä taholta lisätään lyhytjänteiseen työhön, on sillä negatiivinen vaikutus maineen johtamisen kehittymiseen. Tämänlaisella toiminnalla maineen pitkäjänteinen johtaminen vaarantuu. (Ruokolahti ym. 2020, 41–45.)

Maineen kypsyyssä tasolla kaksi ja kolme tullaan tietoisiksi tilannekuvasta. Tässä kohtaa päästään eteenpäin tilastollisin menetelmin mallintaan yrityksen maineen todellisuus, jolloin maineesta tulee mitattava ominaisuus. Tässä kohtaa liiketoiminnan vaikuttavuusanalyysiin perustuva keskustelu on käynnissä liiketoiminnan kielellä ja sitä keskustelua käydään niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Tässä vaiheessa maineen johtamisen kypsyydellä on mahdollisuus kehittyä ja yhteinen näkemys vahvistuu, ja ihmiset läpi organisaation saadaan keskustelemaan samaa kieltä. Mitä laajemmin asia organisaatiossa käsitellään ja yksilöt asiaa tunnustelevat ja käsittelevät sekä vakuuttavat sen myötä organisaatiossa edetään myös maineen johtamisen kypsyytastasossa pidemmälle. (Ruokolahti ym. 2020, 41–45.)

Maineen johtamisen syvimmällä tasolla maineen johtaminen ja maineen rooli yrityksen strategiassa on ymmärretty läpi kaikkien hallinnollisten tasojen (hallitus, johtoryhmä sekä linjajohto). Maineen johtaminen on saatu kytkettyä osaksi palkitsemista, ja yritys raportoi maineesta keskeisille sidosryhmilleen kuten henkilöstölle ja omistajilleen. Operatiivisessa toiminnassa maineen näkökulmat painottuvat jo vahvasti. (Ruokolahti ym. 2020, 41–45)

### 3.3 Positiivinen johtaminen organisaation pitovoiman vahvistajana

Positiivinen johtaminen perustuu positiiviseen psykologiaan ja tutkittuun tietoon. Positiiviset persoonallisuuden piirteet, myönteiset kokemukset sekä kansalaishyveet ovat positiivisen psykologian perusta. Positiivinen johtaminen perustuu yksilön mielekkyyttä, tasapainoa ja terveyttä lisäävien tekijöiden tunnistamiseen ja lisäämiseen (Sheldon Kennon, King 2001.) Työpsykologian näkökulmasta positiivisen johtamisen tavoitteena on vahvistaa ja lisätä motivaatiota, työssä jaksamista sekä lisätä yksilön ja yhteisön hyvinvointia. (Taivalkoski 2012, 26–27.)

Ydinajatuksena positiivisessa johtamisessa ovat integriteetti ja autenttisuus. Niillä tarkoitetaan sitä, kuinka johtajan tulee olla tietoinen henkilökohtaisista kehittämisen tarpeistaan ja tarpeesta tunnistaa omat vahvuutensa sekä hänen tulee toimia yhdenmukaisesti ja aidosti rooleissaan. Läsnäolo, kuunteleminen ja kohtaaminen ovat keskeisiä asioita positiivisen johtamisen mallin vuorovaikutuksessa. Johtajat, jotka osaavat oikealla lailla motivoida, haastaa, inspiroida sekä luoda innostavan ympäristön ja vision ovat esimerkki positiivisen johtamisen mallin omaksuneista johtajista. Heillä on kyky ja osaaminen edistää ympärillään ja johdettavissaan myönteisiä kokemuksia, tunteita, ja nähdä sekä kehittää heidän vahvuuksiaan sekä kyky huomioida saavutukset ja onnistumiset ja osoittaa myötätuntoa ja välittämistä. (Wenström 2020, 14–15, 51.)

Positiivisen johtamisen mallit ja opit tulee nähdä merkittävänä pitovoiman lisääjänä sekä organisaation myönteisen kehityksen tukijana. Epäluottamukseen ja kontrolliin perustuva johtaminen heikentää työntekijöiden tahtoa suorittaa tehtävänsä tunnollisesti sekä heikentää heidän motivaatiotaan. Optimismi, anteeksi antaminen, joustavuus ja arvostaminen ovat hyviä esimerkkejä positiivisesta ajattelusta ja erinomainen rakennuspohja menestyksekkään työyhteisön rakentamiseen ja kehittämiseen. (Virtanen & Stenvall 2018.) Hyvinvoiva työyhteisö tarvitsee positiivisen psykologian mukaan kukoistusta, jota kuvaa hyvinvointi, optimaalinen toimintakyky sekä hyvä elämä mikä sisältää hyvän kokemista sekä hyvän tekemistä. (Wenström 2020, 27.)

### 3.4 Arvojohtaminen

Sosiaali- ja terveysalalla lähimmäisestä välittäminen ja hyvántahtoisuus arvoina korostuvat. Hoitaminen ja auttaminen ovat tärkeä arvo suurelle osalle työntekijöistä. Tämän vuoksi arvojohtaminen on perusta töihin liittyville valinnoillemme ja usein sillä on iso vaikutus myös arvojemme mukaisen ammatinvalintaan. Yhtäläisyyksiä arvomaailmoissa samalla alalla työskentelevien välillä on paljon. (Helkama 2015, 11–12.) Arvoajattelun ja -johtamisen merkityksen ymmärtäminen sosiaalialan yrityksessä on välttämätöntä.

Arvojohtamisen tehtävä on huolehtia strategian, vision ja arvojen kirkkaudesta kaikessa tekemisessä. Aaltosen ym. (2003,185) mukaan kulttuuria ja tapoja tulee johtaa, koska tulee tietää minkälainen kulttuurin pitää olla, jotta strategia ja visio voi toteutua. (Kauppinen, 2002, 53) Arvojohtamisen laadukkuus mitataan siinä, innostuuko henkilöstö omassa työssään arvojen merkityksellisyydestä (Puohiniemi, 2003, 2).

Arvojohtaminen on vastuullista johtamista, joka voidaan jaotella taloudelliseen, sosiaaliseen sekä esimerkiksi ympäristövastuulliseen. Arvot ja toiminnan seurausten ymmärtäminen antavat tukea päätöksenteolle, jolloin epäoikeudenmukaisuutta ei pääse syntymään (Hiltunen 2011, 262.)

Ihminen tekee valintoja ja ohjautuu elämän varrella arvojensa mukaisesti. Arvojen mukaan toimiminen realisoi arvojen merkityksen käytäntöön. Yksilön arvot ovat usein tietoisia ja ne voivat muuttua kokemuksen, muutosten ja iän myötä. Vuorovaikutuksella ja henkilöillä, joiden kanssa olemme vuorovaikutuksessa, on selkeä merkitys arvomaailman muotoutumiseen. Vaikuttimia arvoihin tulee usein työyhteisöstä, perheestä ja lapsuudesta. Ihminen myös valitsee seuransa yleensä arvomaailmansa mukaisesti, jolloin vietämme aikaa samoja arvoja omaavien kanssa. Näin henkilön arvot vahvistuvat entisestään. (Helkama 2015, 8–11.)

Arvojohtamisen yksi ulottuvuus on esimerkiksi johtaminen. Arvojen tuntuminen ja näkyminen kaikessa arjen tekemisessä on tärkeää. Arvoista puhuminen ei ole oleellista, mikäli esihenkilö ei käyttäytymisellään ilmennä arvoja osaksi työyhteisön arkea. (Jabe 2018, 256–257.)

## **4 Rekrytointi**

### **4.1 Rekrytointistrategia**

Rekrytointi on iso investointi yritykselle. Investointi on laaja-alaista sekä imagolisesti että taloudellisesti. Investointiajatus tukee rekrytoinnin suunnitelmallisuuden tärkeyttä. Onnistunut rekrytointi, vahvistaa samalla yrityksen asemaa haku-markkinoilla (Niemi, Vänskä, 2019; Friman, 2018.)

Rekrytointistrategian tulee ankkuroitua yrityksen tavoitteisiin. Kriittiset roolit ja osaaminen tulee priorisoida. Tulevaisuudessa tapahtuvat rekrytoinnit tulee suunnitella strategian pohjalta. (Kangas 2020.)

Osaavan henkilöstön tavoittaminen ja löytäminen on haasteellista nykyisessä markkinatilanteessa. Haasteet osaajien löytämiseen ovat moninaiset. Haasteena on rekrytoinnin ennakoimattomuus ja se, että rekrytointiprosessi aloitetaan auttamattomasti liian myöhään usein vasta sen jälkeen, kun henkilö on irtisanoutunut ja lähtenyt. Näin syntyy osaamispula ja paine virheellisiin rekrytointeihin kasvaa. Tämän seurauksena kasvu hidastuu, kilpailukyky heikkenee, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen tulee haastavaksi ja työntekijöiden ja esihenkilöiden kuorma kasvaa. Markkinoiden kovan kilpailun vuoksi tarvitaan henkilöstön tavoittamiseksi pitkäjänteistä työskentelyä. (Kangas 2020.)



## 4.2 Strateginen rekryointi

Rekrytoinnin lähtökohtiin vaikuttaa rakennemuutos. Osaajapula ja työmarkkinoiden kohtaanto-ongelma ovat arkipäivää. Strategisen rekrytoinnin tulee huomioida erilaisten skenaarioiden vaikutukset tulevaisuudessa ja työelämässä. Ennakointi on oleellinen osa onnistunutta rekryointiprosessia. Rekryointistrategia on välttämätön työkalu, jolla voidaan ohjata rekrytointeja isompaa kokonaiskuvaa tukevalla tavalla. (Duunitori 2018.)

Rekryointistrategian tulee tukea yrityksen strategiaa ja visiota ja näin rekryointi strategia muodostuu osaksi yrityksen laajempaa strategiaa. Rekryointistrategia ohjaa sekä tukee henkilöstön hankintaa liiketoiminnallisten toimintatapojen ja tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteet tulee kirjata sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteiksi. Ilman kirjattua strategiaa yritykset keskittyvät liiaksi lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Tilanne kroonistuu helposti, kun uusilla henkilöillä pyritään nopeasti täyttämään akuutiksi muodostunutta henkilöstövajetta. Lyhyen aikavälin rekryointi tarpeet tulee pohjautua pidemmän ajanjakson henkilöstösuunnitelmalle. (Duunitori 2018.)

Organisaatiokulttuurin välittäminen ulospäin yrityksestä on välttämätöntä työntekijöiden saavuttamiseksi. Organisaatiokulttuurilla on iso merkitys yrityksen houkuttelevuuteen ja sillä on iso vaikutus rekryointi perusteeseen molemmille osapuolille eli työnhakijalle ja työnantajalle. Organisaatiokulttuurin on erottauduttava kilpailijoista muun muassa visiollaan sekä arvoillaan. Työnantajamielikkyydellä on olennainen merkitys sopivien osaajien houkuttelemiseksi. Työnantajakuvan tulee olla rehellinen, jotta sopiva hakija istuu kulttuuriin mahdollisimman hyvin ja näin ollen virherekrytoinnin mahdollisuus pienenee. (Duunitori 2018.)

Osaamisen tarpeen määrittäminen on myös hyvä tarkentaa rekryointistrategiaan. Voidaan tehdä esimerkiksi strateginen linjaus, että panostetaan vasta valmistuneisiin ja valmistuviin. Henkilöstön johtamisella on iso merkitys veto- ja pitovoiman voiman kannalta. Hyvän henkilöstöjohtamisen merkitystä ei voi liiaksi korostaa, niin nykyisten työntekijöiden pitämiseen kuin uusien työntekijöiden houkuttelemiseenkin. Olemassa oleva henkilöstö tulee pitää motivoivissa

mielenkiintoa ja osaamista vastaavissa rooleissa. Työntekijä kokee näin merkityksellisyyttä työssään. Merkityksellisyyden kokemus lisää työntekijän jaksamista ja halua antaa kaikkensa työpanoksestaan organisaatiolle. Merkityksellisyyttä kokeva työntekijä tuottaa valtavasti yrityksen menestymisen eteen. Osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa henkilöstön kehittymisen ja motivaation ylläpitämiseksi. Näin työn laatu ja teho pysyvät kunnossa. (Lahtinen 2015.)

Strateginen rekrytointi ottaa huomioon rekrytointistrategian ja suunnitelman lisäksi käytännöt ja metodit. Strategiaa voidaan tarkastella perusteltuna, läpinäkyvänä ja johdonmukaisena ajatteluna prosessin taustalla. Yrityksen menestystekijänä on kyvykkään ja sisäisesti motivoituneen osaajan palkkaaminen. Oikeanlaisella työympäristöllä on valtava merkitys, jotta työntekijän koko potentiaali tulee käyttöön ja pääsee vapautumaan. Kun puitteet tukevat osaajan sisäistä motivaatiota, kasvun tarvetta sekä merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvaisuuden tarvetta ja yhteistyötä saadaan täysi potentiaali hyödynnettyä ja henkilö sitoutettua. (Lahtinen, 2015.)

Yhtenä strategisena linjauksena voidaan pitää rekrytointikanavien valintaa. Organisaatiot pääsääntöisesti valikoivat yhden päärekrytointikanavan mutta myös muita tulee käyttää ja hakija määrän lisäämiseksi. Strateginen linjaus on esimerkiksi koulutustason määrittäminen, ketkä rekrytoiteja hoitavat organisaatiossa, ulkoistetaanko rekrytointi tai hankitaanko osa palvelusta ulkoistettuna sekä rekrytoidaanko etupainotteisia ja onko yritys valmis etupainotteiseen rekrytointiin. Tämä tarkoittaa toimintaa, jonka tarkoituksena on herättää opiskelijoiden kiinnostus organisaatiota kohtaan jo opiskeluvaiheessa. Etupainotteisen rekrytoinnin ilmenemismuotoja ovat muun muassa avoimet ovet ja tapahtumat, harjoittelu ja kesätyöpaikat, yritysvierailut, opinnäytetyöt sekä yhteiset projektit. Etupainotteista rekrytointia tehtäessä yrityksen on tärkeää ymmärtää sen vaatimukset, eikä vain riitä, että ilmoitus julkaistaan opiskelijoille vaan kokonaisuuden hahmottaminen ja lupauksen lunastaminen ovat opiskelijoiden kanssa erityisen tärkeää. (Viitala 2013, 103–104.)

### 4.3 Priorisointi

Tämänhetkisessä alan työmarkkinatilanteessa priorisointi on välttämätöntä ja se tulee ankkuroida ensisijaisesti yrityksen tavoitteisiin seuraaville vuosille. Priorisoinnissa pohditaan ja kartoitetaan osaamistarpeet; minkälaiselle osaamiselle yrityksessä on tarvetta. Yrityksen tulee havainnoida myös tarvetta osaamiselle, jota ei aiemmin yritykseen ole rekrytoitu. Yrityksen tulee selvittää, mitkä roolit yrityksessä ovat kaikkein kriittisimmät ja kuinka ne turvataan. Priorisoinnissa tulee huomioida, miten nykyinen työntekijätilanne vastaa todellista tarvetta ja minkälaisiin rooleihin uusia työntekijöitä tarvitaan lisää vai onko tarvetta leikata ja kohdentaa resursseja tiettyihin toimintoihin. (Kangas 2020.)

Omien tarpeiden vertaaminen työmarkkinoiden saatavuuteen on välttämätöntä. Tämä arvio tulee tehdä, jotta voidaan priorisoida työtä ja suunnitella tarkemmin resurssien käyttöä. Rekrytointia tulee tehdä strategiaan perustuen ja näin varmistaa oikeat ihmiset oikeille paikoille. (Kangas 2020.)

Alan työmarkkinatilanteessa osaajien houkuttelu ja etsiminen vaatii vaivaa sekä aikaa. Yritys ja sen henkilöstön tulee rakentaa positiivisia mielikuvia ja suhteita henkilöiden kanssa, jotka ovat jo työssä ja työmarkkinoilla. Yrityksen tulee pystyä reagoimaan nopeammin niissä hetkissä, kun osaaja on aktiivinen ja harkitsee paikan vaihtoa. Tällaisissa tilanteissa työpaikka tulee voida luoda tarvittavalle osaajalle, jotta työntekijän osaaminen saadaan kiinnitettyä yrityksen osamiseen. (Kangas 2020.)

### 4.4 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta on potentiaalisten ja sopivien kandidaattien eli työntekijöiden löytämistä ja etsimistä avoimeen tehtävään. Rekrytointiprosessi voidaan määritellä prosessina, joka sisältää työpaikkailmoituksen laatimisen ja julkaisun, potentiaalisten työnhakijoiden läpikäymisen, haastattelun ja palkkaamisen. Toimivassa rekrytointiprosessissa on näiden lisäksi huomioitu myös onnistunut perehdytys, joka päättää onnistuneen rekrytointiprosessin sitouttaen

uuden työntekijän ja hänen osaamisensa yritykseen. (Kaijala 2016, 142–143.) Rekrytointi ja siihen kohdistettavat panostukset ja toimet ovat yksi olennaisimpia ja tärkeimpiä keinoja vaikuttaa yrityksen toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseen sekä tulevaisuuden toiminnan varmistamiseen. (Vaahtio 2005, 31.)

Rekrytointi voidaan jakaa sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin osa-alueisiin. Organisaation ulkopuolelta tehtävää henkilöstöhankintaa kutsutaan ulkoiseksi rekrytoinnit ja siitä käytetään yleistäen termiä rekrytointi. Ulkoisella rekrytoinnilla voidaan lisätä yrityksen sisäistä osaamista ilman nykyisen henkilöstön lisäkoulutusta. Ulkoista rekrytointia käytetään myös paikkaamaan muodostuneita resurssi vajeita. (Helsilä & Salojärvi 2009, 127.)

Puhuttaessa sisäisestä rekrytoinnista tarkoitetaan pääosin työnkiertoa tai työtehtävien muokkaamista. Henkilö rekrytoidaan ja valitaan yrityksen sisäisistä osaajista. Työnkierto mahdollistaa osaajan motivaation ylläpidon ja kasvattamisen. Työntekijän osaamisen lisääntyessä organisaation osaamisen pääoma kasvaa. Yrityksen sisäisellä rekrytoinnilla voidaan saavuttaa etuja, joita ulkoisella rekrytoinnilla ei aina voida saavuttaa; sisäinen rekrytointi mahdollistaa usein lyhyemmän perehdytyksen ja mahdollistaa työnantajalle tilanteen, jossa työntekijän voimavarat sekä osaaminen saadaan nopeasti käyttöön aiemman työkokemus pohjan tuntemisen kautta. Perehdytyksen roolia ei kuitenkaan tule väheksyä sisäisen rekrytoinnin yhteydessä, jotta uuden työtehtävän omaksuminen tapahtuu nopeasti ja sisäisen rekrytoinnin hyödynnettävyys lisääntyy. Sisäinen rekrytointi voidaan työntekijän näkökulmasta nähdä myös palkitsemiseen rinnastettavissa olevana asiana, kun työntekijä kokee osaamistaan kunnioitettavan työnantajan toimesta. Sisäinen rekrytointi lisää yrityksen mahdollisuuksia tarjota etenemis- ja syventämismahdollisuuksia henkilöstölle. (Markkanen 2002, 17.)

## 4.5 Työnantajakuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan mielikuvaa ja mainetta yrityksestä. Työnantajakuvalla pyritään vaikuttamaan edistävästi ja positiivisesti yrityksen imagoon ja mielikuvaan eri sidosryhmien välillä. Työnantajakuvan tarkoitus on luoda positiivisia mielikuvia siitä mitä yritys edustaa. Tom Laine (2018) kiteyttää työnantajamielikuvan mielestäni selkeästi:

Työnantajakuvasi ei ole mitä sanot sen olevan. Se on mitä työntekijät ajattelevat yrityksessä työskentelystä, mitä asiakkaat ajattelevat yrityksen tuotteista tai palveluista, mitä kumppanit ajattelevat yrityksen kanssa toimimisesta ja mitä he kaikki puhuvat yrityksestä!  
(Laine, 2018.)

Yrityksen hyvän työnantajakuvan pohjana on hyvä johtaminen ja suunnitelmallinen viestintä. Työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi ja siksi se vaatii vahvaa ja positiivista johtamisosaamista. Rekrytointistrategian koko pohja luodaan työnantajamielikuvan ymmärtämisen ja kehittämisen pohjalle.

Rekrytoinnin kannalta työnantajamielikuvaa suunnitellessa on pohdittava seuraavia asioita: mikä merkitys yritykselle, miten yritystä kehitetään, rekrytoinnin vaikuttavuus ja vaikutusten laajuus, rekrytointikanavien käyttö, miltä yritys näyttää ulospäin ja mitkä tavoitteet ohjaavat yrityksen arvoja ja toimintaa. (Surakka 2009, 47–58.)

Työnantajamielikuvassa arvojärjestyksellä on merkitystä. Mikäli arvojärjestys ei ole kohdallaan, luo se epäjatkuvuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen ulkoisen ja sisäisen brändin tulee olla samassa linjassa. Usein yritykset panostavat isoin toimin markkinoinnillisista ajatuksista sekä visioista, mutta se ei vastaa todellista työnantajakokemusta ja kuvaa. Tämä aiheuttaa luottamuksen puutteen yrityksen sisällä työntekijöissä kuin myös uusissa palkatuissa ristiriitaisen kokemuksen, kun brändi ei vastaa todellisuutta. Vaihtuvuus kasvaa ja luo merkittäviä taloudellisia kuluja yritykselle. Ainut keino rakentaa aitoa työnantajamielikuvaa, joka ei luo arvo ristiriitaa, on rakentaa se sisältäpäin. (Rossi 2012, 26–27.)

## 4.6 Hakijakokemus

Positiivisen työnantajabrändin kannalta hakijakokemuksella on vaikutusta (Emine 2017). Hakijakokemus on odotusten täyttämistä ja onnistuneen luottamuksuhteen muodostumista. Näiden täytyttyä, on yritys onnistunut hakijakokemuksessa ja onnistunut vahvistamaan työnantajabrändiään. (Asiakaspalvelukokemus 2016.)

Hakijakokemuksen kehittämisessä on monia asioita, joita kannattaa seurata ja mitata näin saamme dataa tilanteesta ja asioista, joita tulee kehittää. Huomioitava asioita ovat muun muassa ilmoituksen näyttökerrat, mitä kautta ilmoitukselle saavutaan, näyttökertojen määrä verraten hakemusten määrään, hakemusten laatuun ja vastaavuus tarpeeseen. (Kuntarekry 2019.)

Rekrytointitilanteessa tulee varmistua siitä, että yritys erottautuu kilpailijoista ja se saadaan paremmin esille. Ketterän kehittämisen eli erehtymisen, onnistumisen ja kokeilun kautta päästään rekrytoinnissa toivottuun lopputulokseen. (Kuntarekry 2019.) Työnantajamielikuvalla on tärkeä osuus hakijakokemuksessa. Yrityksen tulee lunastaa sanattomat ja sanoitetut lupaukset. Tämän vuoksi sisäisen työnantajamielikuvan tulee olla kunnossa, jotta työntekijät viestivät talon sisällä ja ulkopuolella positiivisella sävyllä yrityksestä sekä suosittelevat sitä potentiaalisille hakijoille. (Korpi ym. 67–68.)

Suurin osa ihmisistä (85 %) on valmis keskustelemaan uudesta työpaikasta ja tehtävästä. Jäljelle jäävä osuus noin 15 % on täysin tyytyväinen nykyiseen työhönsä sekä sitoutunut eikä ole valmis vaihtamaan työpaikkaansa, vaikka houkuttelevia tarjouksia tulisikin. Työpaikkailmoituksen tulee olla erityisen kiinnostava ja hakemuksen jättämisen kynnyksen mahdollisimman alhainen tämän hakijapotentiaalin houkuttelemiseksi. Houkuttelevuuden merkitystä voidaan perustella sillä, että vastanneesta 85 %:sta suuri osa ei koe työpaikan vaihtoa ajankohtaiseksi, vaikka olisivat valmiita vaihtamaan oikean työn osuessa kohdalle. (Kuntarekry 2019.)

Hakijoille tulee jättää kunnioittava ja hyvä kuva erinomaisen hakijakokemuksen varmistamiseksi, vaikkei hakija tulisikaan valituksi tehtävään. Selkeällä rekrytointiprosessilla, ja hyvällä ja mielekkäällä hakijaviestinnällä on iso merkitys erinomaiseen hakijan kokemukseen. Työnhakijat viestivät organisaatiosta eteenpäin. Tämän vuoksi laadukkaalla hakija viestinnällä on valtava merkitys työnantajakuvaan ja hakijankokemukseen. (Kuntarekry 2019.) (Manpower 2016.)

#### **4.7 Arvot osana työnantajakuvaa**

Työnantajakuvan tavoite on kuvata oleellinen ja tärkeä tieto organisaatiosta työnantajana. Organisaatiota työnantajana arvioi sekä sidosryhmät, sijoittajat, päättäjät, asiakkaat sekä heidän vaikutuspiirissään olevat henkilöt muodostaen työnantajakuvan viestinnän kautta saadun organisaatiobrändin rinnalle. Työnantajabrändi saa vaikutteita ja on alisteinen organisaation brändille. Työnantajabrändiä ei voi pitää itsenäisenä brändinä ja esimerkiksi rakentaa omana kokonaisuutena. (Huhta & Myllyntaus 2021, 54–55.)

Organisaation brändiin ja siihen tehdyllä panostuksella on merkittävä vaikutus työnantajabrändiin. Työnantajan brändin sekä organisaation brändin yhteyttä voisi kuvata Mosley & Schmidt (2017) mukaan brändipuuksi ja työnantajabrändi on yksi oksa tätä puuta, joka kokonaisuutena on organisaation kokonaisbrändi. Muita osa-alueita ovat palvelubrändi, tuotebrändi sekä sijoittajabrändi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 55.)

Yrityksen arvot näkyvät, kuuluvat ja tuntuvat, ja ne voi aistia yrityksessä ja sen kaikessa toiminnassa. Puheilla, sanoilla ja markkinointipuheilla ei voida luoda merkitystä, jollei arvot aidosti tunnu ja toteudu käytännön arjessa. Hiljaiset käytäytymismallit ja säännöt muodostavat yrityksen arvot ja ohjaa päivittäistä toimintaa. Ydinarvot tulee olla kaiken tekemisen taustalla aidosti. (Kurvinen & Seppä 2016, 30–31.)

Ennakkokäsitystä muokkaa maine. Imagoon ja maineeseen perustuu monen ihmisen ostopäätös ja tätä voidaan verrata myös siinä tilanteessa, kun ihminen hakee työpaikkaa. Ostanko ajatuksen tuosta työpaikasta? Maine muodostuu teoista ja siihen voidaan pyrkiä vaikuttamaan markkinoinninkeinoin. Arvot ovat olennainen osa yrityksen mainetta ja ne näkyvät ja kuuluvat toimintakulttuurissa. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 92.)

## 5 Kehittämismenetelmät

Kehittämishanke on aikaansaavaa toimintaa, joka on aktiivista ja tavoitteellista sekä sen pyrkimyksenä on tuottaa parempia tuloksia. Työhön asennoitumista on mahdollisuus tukea kehittämishankkeella. Kehittämishankkeelle on ominaista työssäoppiminen, kokeilu sekä luova innovaatiotoiminta. Kehittämishankkeita kuvaa käytännönläheisyys. (Anttila 2007, 12–13.)

Kehittämishankkeen tietopohjana käytettiin aineistotriangulaatiota. Aineistotriangulaatiossa aineistoa kerätään monesta lähteestä kokonaisuuden hahmottamiseksi mahdollisimman laaja-alaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Aineistoa kerättiin havainnoinnin ja osallistavan keskustelujen keinoin. Tämän opinnäytetyön taustalla käytiin useita keskusteluja organisaation palveluvastaavien ja palvelupäälliköiden kanssa. Keskustelujen kautta todennettiin opinnäytetyön tavoitteet, joita tarkennettiin heidän käytännön kokemuserustansa avulla.

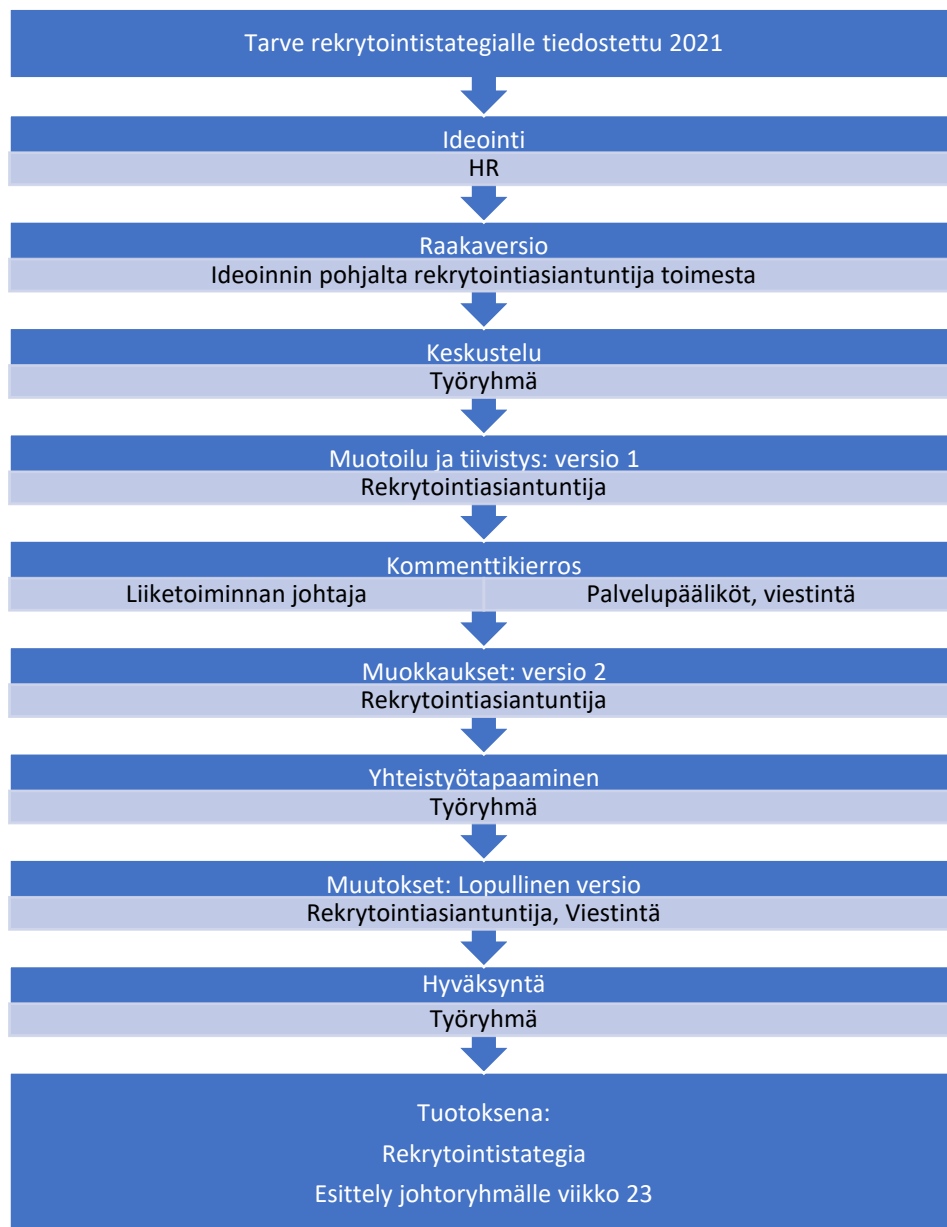
Tieteellinen havainnointi ei ole vain ajoittaista tarkastelua vaan systemaattista tarkkailua. Havainnoinnin hyötyjä ovat saatu suora tieto ja välitön informaatio organisaation, ryhmien ja yksilöiden toiminta ja käyttäytymismalleista. Havainnoinnin keinoin päästään lähelle aitoja tapahtumia ja kokemuksia. Havainnot, joita tutkitaan, voidaan kohdistaa tapahtumiin, fyysisiin kohteisiin ja käyttäytymiseen. Havainnointi jaetaan yleensä ei-osallistuvaan ja osallistuvaan suoraan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan rooli on aktiivinen. Ei osallistuvassa tutkija pysyy havainnoijana. Tässä työssä on käytetty molempia menetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)



## 6 Rekrytointistrategian muodostaminen

### 6.1 Rekrytointistrategian kehittäminen

Rekrytointistrategia muodostettiin yhteistyökehittämisen prosessina (kuvio 2). Kehittämisessä huomioitiin yrityksen rekrytointitarve, alan tämänhetkiset rekrytointihaasteet sekä tarve nopealle kehittämiselle. Rekrytointistrategian määräajaksi asetettiin kesäkuu 2022.



Kuvio 2. Kehittämisprosessi.

Tarve rekrytoinnin selkeyttämiselle tiedostettiin vuonna 2021. Taustatekijöinä tiedostamisessa olivat alan haastava rekrytointitilanne, covid-epidemian aiheuttamat haasteet sekä yrityksen johdon tahtotila kohottaa työnantajakuva ja nykyisten työntekijöiden työoloja. Yrityksellä oli tarve selkeälle, työnantajakuva kirkastavalle rekrytointistrategialle, jonka avulla sitoutuneen ja osaavan henkilöstön rekrytointi olisi jatkossa helpompaa.

Tarpeen sanoittamisen jälkeen alkoi ideointivaihe, josta vastasi yrityksen rekrytointiasiantuntija. Päävastuu strategian tuottamisesta oli rekrytointiasiantuntijalla. Ideointi ja raakaversio kirjattiin aloitettiin keväällä 2022. Tarpeen lisäksi ideointivaiheessa hyödynnettiin nykytila-analyysiä, joka tehtiin rekrytointiasiantuntijan toimesta ideointivaiheen aikana. Nykytila-analyysi kirjattiin SWOT-analyysimuotoon (Kuvio 3). Nykytila-analyysi selkeytti tämänhetkisiä tarpeita sekä haasteita, ja auttoi hahmottamaan kokonaistilannetta rekrytoinnin ja nykyisen henkilöstön näkökulmista.

Vahvuudet	Mahdollisuudet
Halu muuttaa rekrytointia Haasteiden tiedostaminen Laaja-alainen yritys, jossa laaja-alaisten palvelujen ansiosta mahdollisuus työllistyä monenlaiseen työhön Henkilöstökyselyn perusteella hyvä työyhteisö -kulttuuri	Oppilaitosyhteistyö Kansallinen toimija Uusi yritys Säätiö ja Ry -pohjainen omistajuus (ei pörssi-yhtiö)
Heikkoudet	Uhat
Toisistaan eroavat käytännöt yksiköiden välillä Työntekijöiden sitoutumattomuus (uudet, nykyiset) Palkkaus Uusi yritys Näkyvyyden vähäisyys Fuusio (ketteryden puuttuminen perinteiden vaalimisen vuoksi)	Alan kansallisesti haastava rekrytointitilanne Työtaistelut Covid-jälkivaikutukset Kilpailutilanne (asiakas, työntekijä) Tunnettuus Työntekijöiden sitoutuminen

Kuvio 3. Nykytilan SWOT-analyysi

SWOT-analyysin pohjalta yrityksen kehittämisen suurimmaksi vahvuudeksi nousi halu muuttaa ja kehittää rekrytointia. Vahvuudeksi nousi myös yrityksen vuonna 2021 rekrytointihaasteiden tiedostaminen, jolle rekrytointistrategian kehittämisen prosessi pohjautuu. Vahvuudeksi nostettiin myös yrityksen toiminnan laaja-alaisuus sekä ammatillisesti että maantieteellisesti. Henkilöstötutkimuksen perusteella hyvä työyhteisö on vahvuus ja henkilöstö kokee lähikollegat tärkeiksi.

Maantieteellisesti laajan yrityksen heikkoudeksi tunnistettiin rekrytointin ja nykytilanteen näkökulmista haaste yhtenäistää toimintaa. Tällä hetkellä toiminnot eroavat yrityksen toimipisteiden välillä ja hankaloittavat työnantajakuvan selkeyttämistä sekä rekrytointien kokonaisuuden hallintaa. Tämän hetken työntekijämarkkinoilla työntekijöillä on vara valita tehtävänsä ja työpaikkansa varsinkin sote-alalla ja tämä tarkoittaa sitoutumattomuutta ja jatkuvaa vaihtuvuutta yksiköissä. Yrityksen palkkaus ei tarjoa kilpailuetua muihin yrityksiin. Uusi yritys ei vielä ole tunnettu ja vakiinnuttanut asemaansa työntekijämarkkinoilla potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Myöskin näkyvyyden vähäisyys muodostuu heikkoudeksi, mikä näkyy henkilöstötutkimuksen tuloksissa.

Työntekijöiden mielestä yritys ei ole markkinoinut riittävästi. Heikkoudeksi nousi myös fuusio. Tämä näkyy epäselvänä johtamisjärjestelmänä sekä ketteryyden puuttumisena vanhojen perinteiden ja toimintamallien vaalimisen vuoksi. Tällä on merkittävä vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja työn sujumuuteen.

Kansallinen toimijuus nähtiin vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi myös mahdollisuutena. Mahdollisuudeksi nostettiin myös yrityksen tekemä oppilaitosyhteistyö. Uuden yrityksen tuomat vaihtoehdot, ja arvoiltaan vahva omistajuus tuo vaihtoehtoja työntekijöille työllistyä muualle kuin pörssiyrityksiin, mikä on mahdollisuus mielenkiinnon herättämiseen työntekijämarkkinoilla.

Suurimmaksi uhaksi tunnistettiin alan kansallisesti haastava rekrytointitilanne, johon liittyvät keskeisesti ammattiliittojen työtaistelut sekä covid-epidemian jälkeiset vaikutukset. Kilpailu osaajista antaa painetta hintakilpailuun myös palkkojen osalta. Uhkana huomioitiin myös näkyvyyden ja sitoutumisen haasteet. Tämän takia rekrytointisuunnitelmassa huomioidaan viestinnän monimuotoisuus, aito kokemus, yhteisöllisyyden korostaminen, ja tässä myös oppilaitosyhteistyön mahdollisuuksien hyödyntäminen.

SWOT-analyysin sekä ideoinnin perusteella kirjattiin ensimmäinen raakaversio, jonka tavoitteena oli tukea rekrytointistrategiaa työstävän työryhmän keskustelua ja auttaa jäsentämään ajatuksia. Työryhmään kuuluivat rekrytointiasiantuntijan lisäksi viestintäkoordinaattori, palvelupäälliköt sekä liiketoimintajohtaja. Liiketoimintajohtaja ei ollut paikalla työstötilaisuudessa, mikä vuoksi hänen kanssaan järjestettiin erillinen Teams-tapaaminen rekrytointiasiantuntijan toimesta.

Saatujen kommenttien ja työryhmässä käydyn keskustelun pohjalta rekryointiasiantuntija muotoili ja tiivisti rekryointistrategiaa luoden version 1. Tämä versio lähetettiin työryhmälle kommenttikierrokselle sähköpostitse. Työryhmä antoi kommenttinsa sähköpostitse, jonka lisäksi rekryointiasiantuntija pyysi Teams-puheluilla tarkennuksia joihinkin kommentteihin epäselvyyksien välttämiseksi. Kommenttikierroksen jälkeen rekryointiasiantuntija muokkasi rekryointistrategiaa luoden version 2 liitteineen.

Versio 2 käsiteltiin työryhmän kanssa yhteistyötapaamisessa (Teams). Yhteistyötapaamisessa työryhmä toi ilmi muutamia tarkennustarpeita lähinnä pitovoi-matekijöihin painottuen, jotka rekryointiasiantuntija työsti yhteistyössä viestintä-työntekijän kanssa luoden lopullisen version yrityksen rekryointistrategiasta. Strategia visualisoitiin yrityksen brändin ilmeeseen sopiviksi ja yrityksen strategian mallin mukaisiksi. Lopullisen version hyväksyntä pyydettiin työryhmältä sähköpostitse. Työryhmä hyväksyi lopullisen version ilman muutosehdotuksia.

Lopullinen rekryointistrategia (Liite 1) esitellään yrityksen johtoryhmälle viikolla 23. Johtoryhmän hyväksyessä tuotokset, toteutuu käyttöönotto aikataulun mukaisesti.

## **6.2 Rekryointisuunnitelman kehittäminen**

Rekryointistrategian prosessissa syntyi tuotoksena myös rekryointisuunnitelmat lyhyelle sekä pitkälle aikavälille. Rekryointisuunnitelmien luomiseksi kirjattiin yksinkertainen prosessikaavio (Kuvio 4) tukemaan suunnitelmaprosessin käytännön toteutusta.

Lyhyen aikavälin suunnitelma määritetään yrityksen nykytila-analyysin mukaan. Sen tavoitteena on vastata yrityksen välittömiin rekryointitarpeisiin kuitenkin niin, että rekryoinnissa huomioidaan yrityksen osaamisen tarpeet. Lyhyen aikavälin suunnitelmassa on priorisoitava akuutti tarve, jotta nykyisen henkilöstön työolot voidaan turvata. Mikäli akuutti tilanteen vuoksi päädytään rekryoimaan heikomman osaamisen omaavaa henkilöstöä, tulisi henkilöstön palkkauksen

yhteydessä kirjata selkeä yksilön osaamisen kehittämisen suunnitelma koeaika-keskustelun yhteydessä.

Rekryointisuunnitelmia luotiin kaksi: työryhmän keskustelujen perusteella yrityksessä oli tarve sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnitelmille, jotka molemmat toteuttavat nyt luotua rekryointistrategiaa. Lyhyen aikavälin suunnitelmalle koettiin olevan tarve nykytilanteen laaja-alaisten haasteiden ja nopean toiminnan tarpeen vuoksi.

Pitkän aikavälin tarkoituksena on laajentaa yrityksen sisäistä osaamista ja tukea strategiaa ja sen tavoitteita. Lyhyen aikavälin tavoitteiden luominen on osa samoja tekijöitä kuin pidemmänkin aikavälin suunnitelmassa, mutta lyhyen aikavälin suunnitelmassa on huomioitu välitön tarve ja alan tämänhetkinen haastava rekryointitilanne.

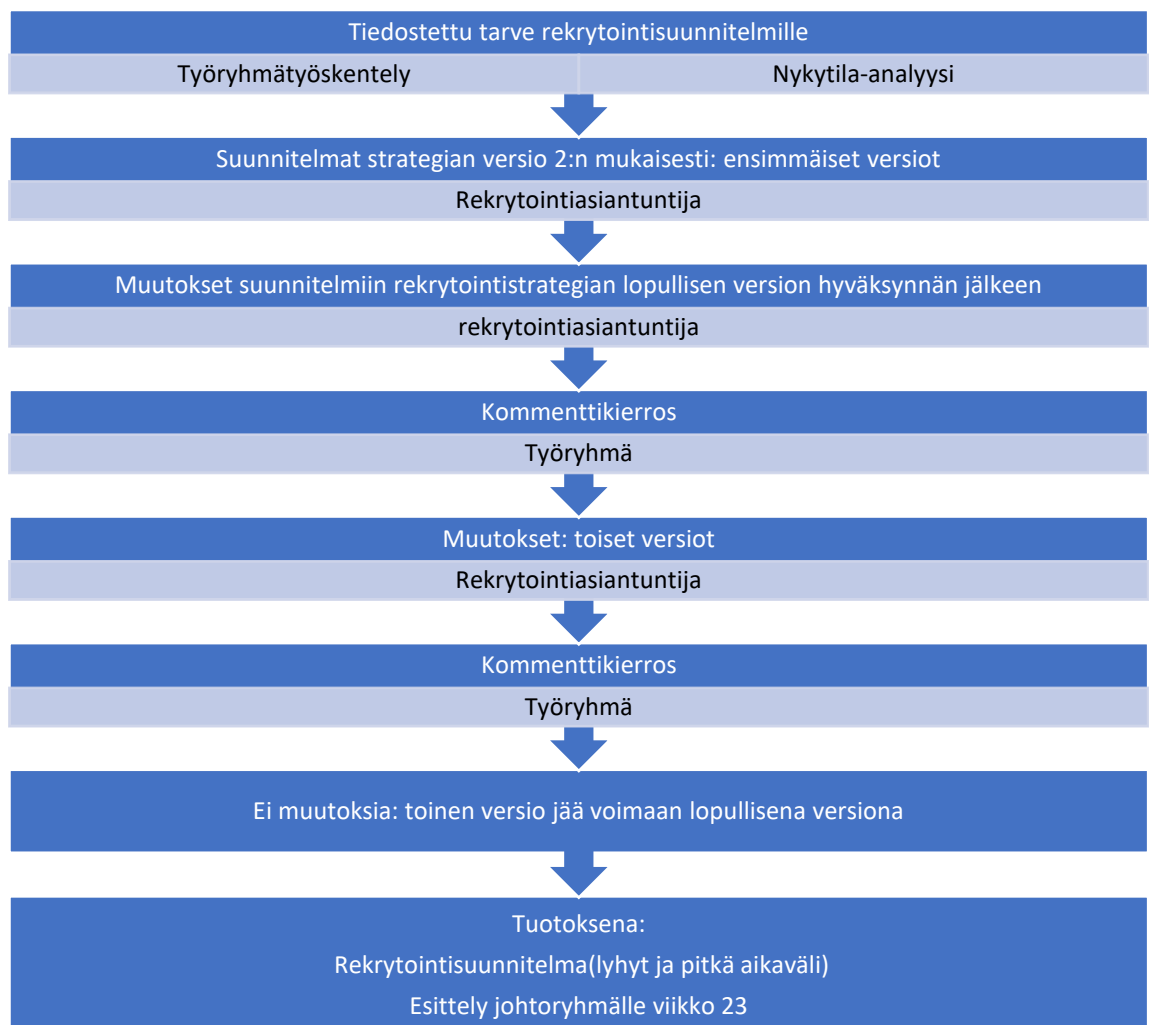
Pitkän aikavälin suunnitelma huomioi yrityksen henkilöstössä tulevat eläköitymiset sekä eläköitymisistä johtuvan osaamisen poistuman paikkaamisen pitkäjänteisesti. On huomioitava myös se, että poistuva osaaminen on osin vanhentuneita käytänteitä tukevaa ja samalla tämä poistuman paikkaaminen on mahdollisuus uusien toimintamallien kehittämiseen. Yrityksen kokonaisosaamista voidaan kehittää nykyaikaisen toimintamallin ja digitalisaation tukemiseksi. Vanhentunut tieto poistuu, uusi osaaminen tukee strategiaa.

Yrityksessä on aloitettu opiskelijayhteistyö. Yhteistyön avulla pyritään ratkomaan tulevaisuuden tekijöiden työnantajanäkökulmia, ja sen avulla pyritään siihen, että rekryointisuunnitelma tukee myös tulevaisuuden tekijöitä ja oppilaitosyhteistyön kautta rekrytoidaan myös tekijöitä, jotka ovat olleet yrityksellä jo harjoittelussa. Näin jo koulutettu opiskelija saadaan yrityksen tarpeisiin.

Suunnitelmien ensimmäiset versiot luotiin rekryointistrategian toisen version perusteella. Rekryointistrategian tarkennuttua, rekryointiasiantuntija teki muutokset rekryointisuunnitelmiin rekryointistrategian lopullisen version pohjalta. Suunnitelmien tuottamista lykkäämällä muutosvaihe olisi voitu jättää välistä, mikäli ensimmäisen version työstäminen olisi aloitettu rekryointistrategian lopullisen version hyväksynnän jälkeen. Suunnitelmien täydennetyt ensimmäiset versiot lähetettiin kommenttikierrokselle työryhmän jäsenille sähköpostitse.

Saatujen kommenttien perusteella rekrytointiasiantuntija muokkasi suunnitelmia luoden toiset versiot.

Rekrytointisuunnitelmien prosessissa käytettiin samoja käytäntöjä kuin rekrytointiprosessin luomisessa (Kuvio 4). Yhtenäiset prosessikäytännöt sujuvoittivat kehittämistyötä, ja kaikki tarvittavat muutokset tunnistettiin ensimmäisellä kommenttikierroksella. Toiset versiot lähetettiin kommenttikierrokselle työryhmän jäsenille. Työryhmän jäseniltä ei tullut muutosehdotuksia. Suunnitelmien toiset versiot jäivät voimaan lopullisina versioina (Liite 1).



Kuvio 4. Rekrytointisuunnitelman prosessi.

### 6.3 Rekrytointimarkkinoinnin suunnitelman kehittämistarve

Rekrytointistrategian prosessissa tunnistettiin tarve rekrytointimarkkinoinnin ja työnantajakuvan välittämisen suunnitelmille. Rekrytointimarkkinointi nähtiin tärkeänä osana yrityksen rekrytointistrategiaa, brändiä ja viestintää. Yrityksellä on olemassa oleva viestinnäsuunnitelma, mutta työryhmän näkemysten mukaan edellä mainituille toiminnoille tulisi olla oma suunnitelmansa, joka linkittyy sekä viestintäsuunnitelmaan että rekrytointistrategiaan. Nykyinen viestintäsuunnitelma kohdistuu vahvasti asiakasmarkkinointiin. Työryhmä tunnisti, että työntekijäkokemusten esiin tuomiselle ja vahvalle työntekijäviestinnälle on tarve.

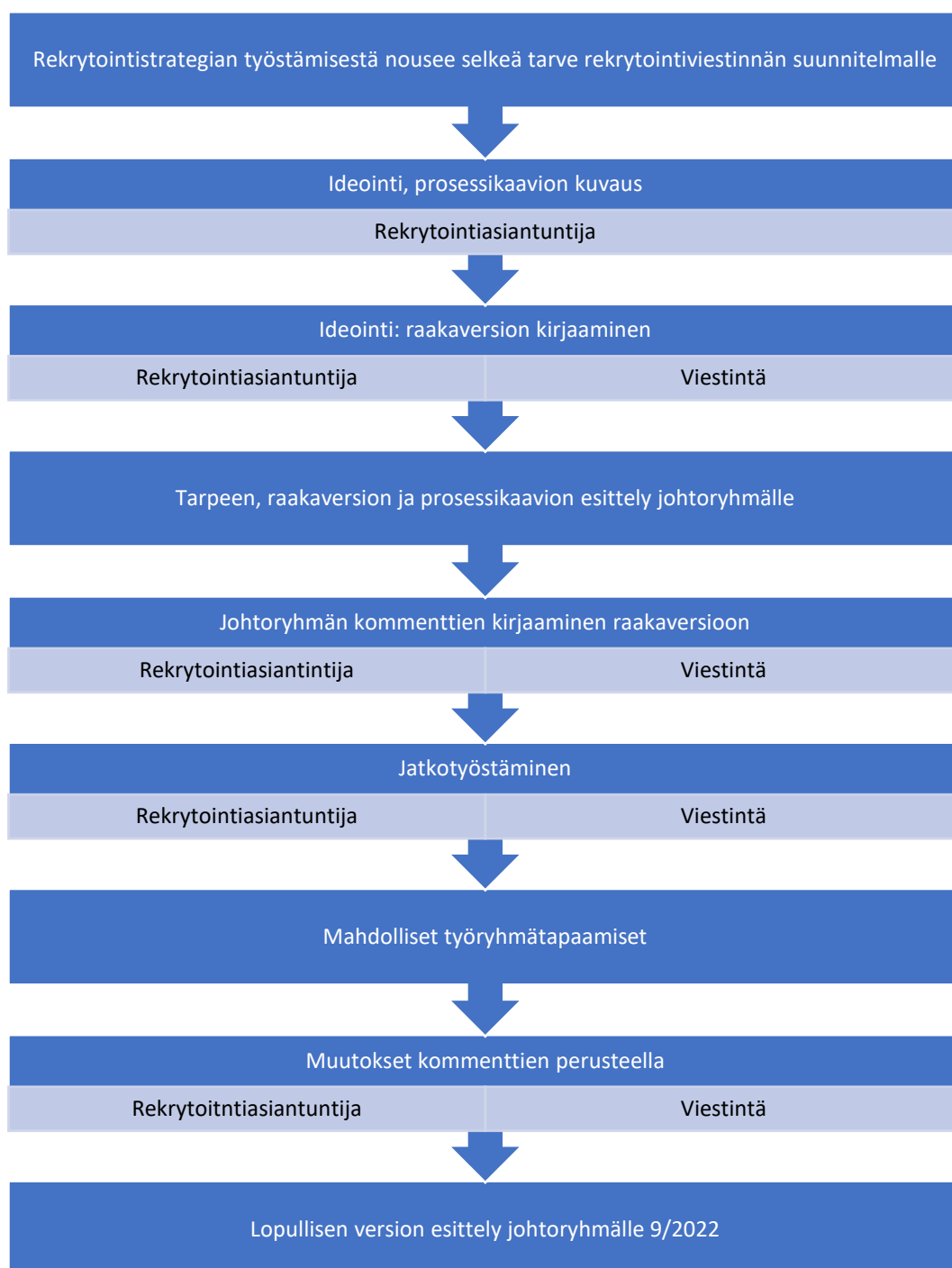
Rekrytointimarkkinoinnin suunnitelma tuotiin tähän opinnäytetyöhön tiedoksi osana rekrytointistrategiaprosessista nousseista jatkokehittämistarpeista. Rekrytointisuunnitelma on luontainen jatkotoimenpide rekrytointistrategian ja yrityksen nykyisen viestintäsuunnitelman yhdyspintana. Rekrytointimarkkinoinnin suunnitelmalle luotiin lyhyt prosessikaavio (kaavio 5), joka mallintaa rekrytointistrategian työstämisessä käytettyjä käytäntöjä ja näin ollen pysyy yhtenäisessä linjassa yrityksen tämänhetkisen rekrytointikehittämisen kanssa.

Ideointivaihe toteutettiin aikataulullisesti samaan aikaan rekrytointistrategian loppukehittämisen sekä rekrytointisuunnitelmien viimeisen kommenttikierroksen kanssa. Ideointivaiheen tuotoksena luotiin raakaversio rekrytointimarkkinoinnin suunnitelmasta. Rekrytointiasiantuntija teki raakaversion rekrytointistrategian pohjalta. Tämä raakaversio käytiin läpi koulutusasiantuntijan ja henkilöstöpäällikön kanssa. Läpikäynnin perusteella tehtiin tarkennuksia raakaversioon. Raakaversio esiteltiin viestinnälle. Johtoryhmälle esittelyn jälkeen rekrytointiasiantuntija ja viestintä työstävät yhteistyössä suunnitelman lopulliseen muotoonsa. Prosessissa käytetään tarvittaessa kommenttikierroksia sekä tarkemmin rajattua työryhmätyöskentelyä.

Tarve rekrytointimarkkinointisuunnitelmasta, ideoinnin ja alkukehittämisen pohjalta kirjattu raakaversio ja luotu lyhyt prosessikaavio viedään tiedoksi yrityksen johtoryhmään samanaikaisesti rekrytointistrategian ja -suunnitelmien esittelyn kanssa. Näin johtoryhmälle syntyy kokonaiskuva jatkokehitystarpeesta.



Aikataulussa toteutuessaan rekrytinninmarkkinoinnin suunnitelma otetaan käyttöön syyskuussa 2022. Suunnitelma toimii henkilöstöhallinnon ja viestinnän yhteistyötä selkeyttävänä työkaluna.



Kuvio 5 Rekrytointiviestinnän suunnitelman kehittämisprosessi.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Yhteenveto kehittämistyöstä

Tässä opinnäytetyössä nousi ennakoitua isompaan rooliin pitovoimatekijöihin panostaminen, mikä on välttämätöntä työvoiman pitämiseksi tämänhetkisessä alan tilanteessa. Alalla työskentelevillä on tällä hetkellä vara valita ja määritellä entistä vahvemmin toiveensa ja tarpeensa työn tekemiseen ja työn tekemiskaan liittyen.

Rekrytointi ja siihen liittyvät tekijät ovat organisaation toiminnassa vahvasti läsnä jokapäiväisessä työssä ja arjessa. Työn rajaaminen oli haastava prosessi, koska yrityksessä tunnistettiin paljon rekrytointiin liittyviä kehittämisen kohteita. Kehitettävää on paljon pito- ja vetovoimatekijöiden kehittämisen kuin myös vaikuttavan brändityön, markkinoinnin ja rekrytointiviestinnän saralla, jonka vuoksi priorisointi on oleellista.

Rekrytoinnissa ei voi luottaa yrityksen vetovoimaisuuteen vaan onnistuneiden rekrytointien ja työnhakijoiden saamiseksi tulee tehdä jatkuvaa päivittäistä ja pitkäjänteistä työtä pitovoiman lisäämiseksi. Hyvinvoiva, innostunut ja motivoitunut työntekijä toimii vetovoiman lisääjänä, koska voi vilpittömästi ja aidosti suositella ja kehua työpaikkaansa omille verkostoilleen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 17.)

### 7.2 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä on todettu, että johtaminen ja sen laatu on merkittävässä roolissa työntekijöiden sitoutumiseen, rekrytointien onnistumiseen sekä yritysbrändin näkökulmasta. Kaijalan (2016) mukaan esihenkilöiden uskottavuus sekä yrityksen uskottavuus on rekrytoitaessa olennaista, ja ne vaikuttavat myös henkilöstön sitoutumiseen. Tämän vuoksi rekrytointistrategia haluttiin rakentaa niin, että sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva on lineaarisesti tasapainossa ja sen kuvaus todentui tähän opinnäytetyöhön.

Rekrytointistrategia rakennettiin esihenkilöitä ja tiimejä osallistavaksi, ja näin rekrytointistrategia toteutuu yksiköissä. Osaamisen johtamista tarkasteltiin käytännön esihenkilötyön näkökulmasta, jolloin on kyse siitä, kuinka esihenkilö johtaa sekä tukee tiimensä osaamisen kehittämistä huomioiden yksilöt, ryhmät ja tiimit (Laine 2017, 47–49). Esihenkilön tuntiessa tiimensä heikkoudet ja vahvuudet, on hänen helpompi löytää rekrytoitaessa sopiva osaajat tiimiinsä, jonka arvot vastaavat yrityksen ja tiimin arvoja. Työssä onnistuttiin luomaan viestintälähtötiläiden malli, jotka tuovat yrityksen brändiin sisäistä työnantajamielikuvaa ja näin hakijoiden ja työnantajan arvojen on helpompi kohdata.

Opinnäytetyön yhdeksi painopisteeksi tuli pitovoiman vahvistaminen. Esihenkilöiden jo aiemmin aloitettu kouluttaminen positiiviseen johtamiseen lisää työntekijöiden hyvinvointia ja pitovoiman parantamista. Positiivisen johtamisen keinot haluttiin ottaa osaksi rekrytointistrategiaa. Tuotetulla rekrytointistrategialla pyritään lisäämään esihenkilöiden vahvuuksia tunnistaa tiimiin sopivat hakijat ja kohdata kaikki hakijat myönteisesti ja hyvässä vuorovaikutuksessa. Tässä opinnäytetyössä aiemmin mainittu läsnäolo, kuunteleminen ja kohtaaminen ovat keskeisiä asioita positiivisen johtamisen mallin vuorovaikutuksessa. Johtajat, jotka osaavat oikealla lailla motivoida, haastaa, inspiroida sekä luoda innostavan ympäristön sekä vision ovat esimerkki positiivisen johtamisen mallin omaksumista johtajista (Wenström 2020, 14–15, 51).

Yrityksen strategiassa arvot ovat merkittävässä roolissa, jonka vuoksi on mahdollista tehdä rekrytointistrategiaa ilman arvojen huomioimista ja vaikuttavuutta jokaisessa rekrytointistrategiaan kirjatussa asiassa.

Arvojohtaminen valittiin tähän opinnäytetyöhön näkökulmaksi, koska arvojohtamisen tehtävä on huolehtia strategian, vision ja arvojen kirkkaudesta kaikessa tekemisessä. Aaltosen ym. (2003, 185) mukaan kulttuuria ja tapoja tulee johtaa, koska tulee tietää minkälainen kulttuurin pitää olla, jotta strategia ja visio voivat toteutua. Arvojohtamisen laadukkuus mitataan siinä, innostuuko henkilöstö omassa työssään arvojen merkityksellisyydestä (Puohiniemi, 2003, 2.; Kauppinen, 2002, 53.)

Ihminen tekee valintoja ja ohjautuu työelämässä arvojensa mukaisesti. Arvojen mukaan toimiminen realisoi arvojen merkityksen käytäntöön lisäten pitovoimaa. Pitovoima kasvaa, kun ihminen sitoutuu yrityksen arvoihin ja omat sekä yrityksen arvot kohtaavat. Arvojen tuntuminen ja näkyminen kaikessa yrityksen arjen tekemisessä on tärkeää (Jabe 2018, 256–257). Nämä tekijät on huomioitu opinnäytetyössä tuotetussa rekrytointistrategiassa.

Tässä opinnäytetyössä on aiemmin nostettu Ruokolahden (2020, 48) toteamus siitä, että kokemuksiin vaikuttavien osapuolten ymmärtäminen ja hyödyntäminen on tärkeää työnantajabrändin sekä rekrytoinnin kannalta. Näiden tekijöiden vuoksi rekrytointistrategia muodostettiin koko henkilöstöä osallistavaksi, jolloin rekrytointistrategialla saadaan vaikuttavuutta yrityksen työnantajabrändiin.

Jatkossa olisi aiheellista selvittää nyt kehitetyn rekrytointistrategian toteutuminen käytännössä esimerkiksi vuosiarviointien keinoin. Arvioinnissa voisi mitata nyt tehdyn työn vaikutusta esihenkilöiden työn sujuvoitumisen näkökulmasta.

Lupa käyttää yrityksen tietoja pyydettiin asianmukaisesti. Opinnäytetyön aikana pyrittiin minimoimaan havainnoinnista ja keskustelusta aiheutuneet haitat yrityksen toiminnalle. Opinnäytetyö tehtiin yritykselle, mutta sillä ei tavoiteltu taloudellista voittoa. Tutkimustiedot ovat julkisia ja opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa. Yrityksen toiveesta yritys pysyy nimettömänä eikä opinnäytetyön liitteitä julkaista Theseus-tietokannassa.

### **7.3 Itsearvio opinnäytetyöprojektista**

Opinnäytetyön aihe on valittu syksyllä 2021. Havainnointi työtä varten on aloitettu marraskuussa 2021 ja konkreettisen työn työstäminen huhtikuussa 2022. Työ oli tarkoitus aloittaa aiemmin, mutta aikatauluhaasteiden vuoksi se aloitettiin vasta huhtikuussa. Opinnäytetyö valmistui muutaman kuukauden aiottua myöhemmin kuin oli tarkoitus, mutta näin saatiin muutamat organisaatiosta johdettavat asiat huomioitua työssä paremmin. Haasteena oli työn rajaus aiheen laajuuden ja moniulotteisuuden vuoksi sekä organisaatiossa tarvittavien kehittämistöiden määrä asian ympärillä.

Alkuperäinen ajatus oli luoda strategisesti merkittävämpi ja ”järeämpi” rekrytointistrategia, mutta organisaatio ei ole vielä työn tekemisen aikana valmis keskenraisen strategiatyön vuoksi. Tämän vuoksi tässä työssä painotettiin rekrytointisuunnitelmaa ja sen tukitoimia ja työkaluja. Opinnäytetyön laatiminen on vaatinut itsensä johtamista, sillä aikataulu on ollut napakka ja työn loppuun saattaminen nopealla aikataululla on ollut tekijän tarpeiden vuoksi tarpeellista. Työn tekeminen väljemmällä ja pidemmällä aikataululla olisi mahdollistanut laajemman ja syvällisemmän katsauksen aiheeseen, mutta koska työ oli työelämätarvelähtöinen, ja sen alkuun asetetut tavoitteet saavutettiin, on työn laajuus ja syvällisyys riittävä asetettuihin tavoitteisiin verraten. Työn valmiiksi saattamisen jälkeen pääsee organisaatio tekemään suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä rekrytointin parissa.

Työ on pätevä ja käyttökelpoinen sen nykyisessä toimintaympäristössä. Se on myös toistettavissa ja hyödynnettävissä muille toimintaympäristöille, jotka ovat samassa tilanteessa. Organisaatiot, jotka ovat henkilöstökokemuksen kehitystyössä sekä brändityössä jo pidemmällä ja sisäistetyimmällä tasolla eivät tästä työstä hyötyisi mielestäni riittävästi. Johtoryhmän käsiteltyä tuotos voidaan työn tuotokselle asettaa mittarit, joita ei tässä työssä ja tällä aikataululla voida enää kuvata.

## Lähteet

- Aaltonen, T. Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot, yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WS Bookwell O.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Toivonen, M. 2016. Asiakaskokemus - paljon melua tyhjästä. 19.1.2016. Blogi. <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/>. 18.10.2022.
- Cameron, K. 2008. Positive leadership. Strategies for extraordinary performance. Berrett Koehler San Francisco: Publishers, Inc.
- Duunitori 2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointistrategia> Duunitori 28.4.2022.
- Emine. 2017. Hakijakokemus – Mikä vakuuttaa kokeneen asiantuntijan? <https://emine.fi/hakijakokemus-vakuuttaa-asiantuntijan/>. 18.10.2022.
- Helkama, K. 2015. Suomalaisten Arvot – Mikä meille on oikeasti tärkeää? Media Zone OU: Tallinna.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy: Helsinki.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.
- Hurme, S. & Österberg-Hurme, J. 2017. Kunnan liiketoimintaa. Hyvinvoinnista bisnestä. Oulu: Fitra Oy.
- Jabe, M. 2018. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy: Helsinki.
- Friman, L. 2018. Rekrytoinnin valmistelu. Tamora Oy. Karelia-ammattikorkeakoulu. Rekrytoinnin uudet tuulet. [https://moodle.karelia.fi/pluginfile.php/498241/mod\\_folder/content/0/Rekrytoinnintarpeen%20tunnistamista%2C%20suunnitelua%20ja%20ty%C3%B6nantamielikuvast%3B%20Tamora%20Oy.pdf?forcedownload=1](https://moodle.karelia.fi/pluginfile.php/498241/mod_folder/content/0/Rekrytoinnintarpeen%20tunnistamista%2C%20suunnitelua%20ja%20ty%C3%B6nantamielikuvast%3B%20Tamora%20Oy.pdf?forcedownload=1). 27.4.2022.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kangas, H. 2020. Luo strategisesti järkevä rekrytointiprosessi. <https://blog.talentech.com/fi/luo-strategisesti-jarkeva-rekrytointiprosessi>. 28.4.2022.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- Kuntarekry. 2019. 5 vinkkiä tehokkaampaan rekrytointiin. <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/5-vinkkia-tehokkaampaan-rekrytointiin> 27.4.2022.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-Markkinoinnin & Myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.
- Korpi T., Laine T. & Soljasalo J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF 2012.
- Lahtinen, E. 2015. Strategisen rekrytoinnin ydinkysymyksiä. Elinvoimainen organisaatio. 8.12.2015. Blogi.

- <https://elinvoimainenorganisaatio.wordpress.com/2015/12/08/strategisen-rekrytoinnin-ydinkysymyksiä/>. 28.4.2022.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden oppilaitos. Turku.
- Laine, T. 2018. Työnantajamielikuvasta. Karelia-ammattikorkeakoulu. Rekrytoinnin uudet tuulet. [https://moodle.karelia.fi/pluginfile.php/498241/mod\\_folder/content/0/Ty%C3%B6nantajamielikuvasta%2C%20Tom%20Laine.pdf?forcedownload=1](https://moodle.karelia.fi/pluginfile.php/498241/mod_folder/content/0/Ty%C3%B6nantajamielikuvasta%2C%20Tom%20Laine.pdf?forcedownload=1). 28.4.2022.
- Manpower. 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. [http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen\\_rekrytointi/ManpowerGroupTuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001](http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroupTuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001). 9.9.2022.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer branding. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc
- Niemi, M. & Vänskä A. 2019. Rekrytointia yrityksille: rekrytoinnin tarpeen tunnistaminen ja suunnittelu. SMErec. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=w\\_ntblh3PxM&t=29s](https://www.youtube.com/watch?v=w_ntblh3PxM&t=29s). 27.4.2022.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus: Espoo.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Kauppakamari.
- Ruokolahti, R., Elomaa, N., Mikkonen, J., Sipponen, L., Räsänen, A., Kaarela, T., Haarala H. Meltio, E. 2020. Maineen johtamisen käsikirja. Helsinki: T-Media.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html). 31.5.2022.
- Sheldon, Kennon & King, 2001. Why positive psychology is necessary. University of Missouri-Columbia Southern Methodist University [https://www.researchgate.net/publication/12020093\\_Why\\_positive\\_psychology\\_is\\_necessary](https://www.researchgate.net/publication/12020093_Why_positive_psychology_is_necessary). 28.5.2022.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla - näin haetaan ja sitoutetaan osajia. Helsinki: Tammi.
- Taivalkoski, R. 2012. Positiivisuus osaamisen johtamisen työkaluna. Lapin Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60975/Taivalkoski.Ritva.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 26.5.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Oikotie. 2019. Työnkierto kehittää osaamista. Oikotie.<https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyokierto-kehittaa-osaamista> 27.5.2022.
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos., Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. Älykkäiden organisaatioiden aika. TamPub. [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101427/alykkaiden\\_julkisorganisaatioiden\\_aika.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101427/alykkaiden_julkisorganisaatioiden_aika.pdf?sequence=1). 28.5.2022.
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen - Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Yritys X. 2022a. Strategia.
- Yritys X. 2022b. Viestintästrategia.

Yritys X 2022c. Henkilöstöstrategia.



Yritys X:n rekryointistrategia. Ei julkinen.