



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto



# Moderni rekrytointi Valmentava johtaminen Resilientti johtajuus

WORKFLOW-HANKKEEN LOPPUJULKAISU



Prizztech

# Sisältö

---

Tämä loppujulkaisu kokoaa yhteen WorkFLOW-kehittämishjelmassa käsitellyjä teemoja, valmentajien ajatuksia, osallistujien kokemuksia, seminaarien antia sekä hankkeen aikana toteutettujen kartoitusten tuloksia.

Lue hankkeen vetäjien terveiset [sivulta 4 >](#)

---

**Julkaisija**  
Priztech Oy

**Ulkoasu ja sisällöt**  
Julia Hannula & Kreetta Haaslahti, Luova toimisto Pilke

## 01

---

Moderni  
johtaminen  
s. 6 >

## 02

---

Moderni  
rekrytointi  
s. 18 >

## 03

---

Osallistujien  
kokemuksia  
s. 22 >

## 04

---

Seminaarien  
antia  
s. 34 >

## 05

---

Kartoitusten  
tulokset  
s. 44 >



## Alkusanat

# Johtaminen on vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa

Lähestyimme WorkFLOW-kehittämisohjelmassa johtamisen teemaa erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta. WorkFLOW-hankkeen johdon valmennusten sisältöjä kuvaa hyvin tämä johtamisen yleinen määritelmä:

*"Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Johtaminen tapahtuu siis aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa."*

Yrityksen kasvun ja kilpailukyvyn vahvistaminen vaatii koko työyhteisön jatkuvaa kehittymistä. Sekä johtajalta että työyhteisön jäseniltä vaaditaan kaiken aikaa uudenlaisia taitoja ja osaamista. WorkFLOW-hankkeen johdon valmennusryhmissä johtamista kehittämään kokoontui runsas joukko satakuntalaisia PK-yritysten johtajia, yrittäjiä ja esimiehiä. Asiantuntevien valmentajien johdolla he tarttuivat rohkeasti käsittelemään johtamisen teemoja – haastavia ja vaikeitakin kysymyksiä, joihin ei ole yksiselitteisiä vastauksia. Jokainen johtaja poimii kokonaisuudesta itselleen tärkeimpiä asioita ja vie niitä eteenpäin omalla tavallaan. Ryhmissä opiskeltiin myös valmentavan johtamisen työskentelymuotoa, jossa hyvillä kysymyksillä johdetaan kohti parempia suorituksia.

Tähän julkaisuun on kerätty näkökulmia johtamiseen WorkFLOW-valmentajilta ja ajatuksia johtajana kehittymisestä muutamilta johdon valmennuksiin osallistuneilta henkilöiltä. Hankkeessa kokeiltiin myös valmennuspakettia, jonka tavoitteena oli löytää yrityksille keinoja kehittää omaa toimintaansa vetovoimaisemmaksi osaavien työnhakijoiden näkökulmasta. Työnantajamielikuvan kehittämistä käsiteltiin myös hankkeen avoimissa tilaisuuksissa ja tehtiin kartoitus satakuntalaisten yritysten rekrytointikeinoista sekä näiden keinojen kehittämismahdollisuuksista.

Hankkeen toiminnan myötä pystyttiin kehittämään yritysten kasvun ja kehittymisen kannalta tärkeitä taitoja. Tässä julkaisussa on tarkemmin kuvattu näitä toimenpiteitä.

Hankkeen toteutuksen mahdollistivat Keski-Suomen ELY-keskuksen myöntämän ESR-tuen lisäksi Euran, Eurajoen, Harjavallan, Kokemäen, Porin ja Ulvilan kuntien lisäksi myös osallistuneet yritykset.



Antoisia lukuhetkiä WorkFLOW-julkaisun parissa!

Marika Lähde & Jari-Pekka Niemi  
Prizztech

# Hanke numeroina



Toteutusaika

1.5.2020–31.12.2023

2 

kartoitusta



Yhteensä valmennusryhmiin ja seminaareihin osallistui

441 henkilöä

## Valmennusryhmät

5+1

5 WorkFLOW-johdon-valmennusryhmää & 1 WorkFLOW People-valmennusryhmä

69

tapaamista



296 h

17



asiantuntijaa & valmentajaa



Valmennusryhmiin osallistui

37

henkilöä

26

PK-yrityksestä

## Kaikille avoimet seminaarit



7 seminaaria

7



3 WorkFLOW Inspires



2 WorkFLOW People



2 WorkFLOW Digi



907

osallistujaa\*

\*Sama henkilö on voinut osallistua useampaan seminaariin.

# 01

## Moderni johtaminen

”Vahva signaali oikeasta suunnasta on, kun työ alkaa näyttää tekijöiltään. Keskiössä ei ole organisaatio ja sen johto, vaan itse työ ja sen tekijät.”

Ojanen, 2022, s. 166

Psykologi Ville Ojanen:

## Modernin johtamisen ydintä on ihmislähtöisyys

Ihmislähtöisyys on vahvasti osaamiskysymys, ei pelkästään käyttäytymisen muutosta kätilöivien asiantuntijoiden, vaan erityisesti johtajien. Eikä vain johtajien, vaan kaikkien. Ihmistaidot ovat työelämän suurin osaamishaaste.

Yksittäisten osaajien työn sisältöön liittyvät taidot ovat onnistumisen välttämätön edellytys, mutta ne eivät enää yksin riitä. Yhä enemmän tarvitaan ihmisosaamista, joka saa osaavat yksilöt pelaamaan yhteen. Nopeiden muutosten ja epävarmuuden keskellä yksilöiden väliset toimivat yhteistyösuhteet ovat yhteisöjen valttikortti ja yhteistyön taustalla oleva osaaminen yksi kilpailutekijöistä. Niinkin perustavan asian kuin hyvän työkaveruuden on vasta viime aikoina ymmärretty olevan organisaatioiden tärkeimpiä voimavaroja.

On myös yhä tärkeämpää ymmärtää kokemuksen monimuotoisuutta: ihmisillä on omat tapansa kokea asiat, eivätkä ne aina noudata niitä sääntöjä, joita organisaation strategia tai prosessit edellyttäisivät. Kohderyhmän ymmärrys on ihmislähtöisen kehittämisen perusedellytys, joka on jo itsessään merkittävä murros organisaatiokulttuureille.

---

Yllä oleva teksti on lainattu kirjasta **Mielitekoja: mitä päässä liikkuu ja miten mieli muuttuu.** (2022. Jyväskylä: Docendo Oy). Kirjoittaja **Ville Ojanen** on aivotutkimuksesta väitellyt psykologi, palkittu puhuja ja tieteen popularisoiija yli 20 vuoden kokemuksella.

# Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen käsite on laajentunut työelämän johtamiseen urheiluvalmennuksen piiristä. Valmentavassa johtamisessa varsinainen tähti on työntekijä, jota johtaja auttaa ja tukee kohti huippusuorituksia. Valmentava johtaminen on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen tapa vaikuttaa. Se auttaa vapauttamaan yksilöiden potentiaalia tiimin, työryhmän tai koko organisaation yhteiseen käyttöön. Tämä puolestaan tukee yksilöiden voimaantumista työssään.

Hyviä tuloksia voi odottaa silloin, kun

- ihminen kokee työtehtävän tai tavoitteen merkitykselliseksi,
- hänellä on tehtävässä tarvittavaa osaamista ja
- hän saa itse päättää sopivimman tavan saavuttaa tuloksia.

Lue WorkFLOW-kehittämishjelman valmentajien ajatuksia [sivuilta 10–17](#) >

## Lähteet:

<https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

<https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen/>



Saara Tarumo

Millainen on motivoiva tavoite? Kuka palvelee ja ketä? Hyvän vuorovaikutussuhteen pilarit.  
[s. 10](#) >



Ellen Lindell

Johtamisen metataidot – mitä ne ovat? Mitä muita kykyjä johtajalta odotetaan?  
[s. 12](#) >



Sara Vilander

Inhimillisesti kestävä työkykyjohtamista. Ennakoiden, korkoa korolle & tunneilmapiiri.  
[s. 14](#) >



Reima Launonen

Itseohjautuvuus – mitä se tarkoittaa, mitä siitä parhaimmillaan seuraa, mitä kehittämisessä on hyvä huomioida?  
[s. 16](#) >



## Saara Tarumo

johtamisen kehittämisen ammattilainen,  
Happy Company Oy

### NÄKÖKULMA

## Motivoiva tavoite

Tavoitteiden asettaminen on olennainen osa johtamista. Perinteisessä tavoitejohtamisessa on totuttu asettamaan mittaroitava tavoite, jonka toteutumista voidaan määrääjän kuluttua tarkastella. Moderni johtaja ottaa huomioon myös sen, että tiimillä tai yksilöllä on riittävät eväät ja tuki tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteen pitää olla motivoiva eli:

- 1 Ymmärrettävä** – on tärkeää varmistaa, että kaikki ymmärtävät, mikä tavoite on ja mitä se tarkoittaa.
- 2 Järkeenkäyvä** – tavoite on helppo hyväksyä ja sille on perustelut. Se vaikuttaa järkevältä tavoitteelta eikä rima ole esimerkiksi liian korkealla.
- 3 Tunteita herättävä** – ja nimenomaan myönteisiä tunteita. Esimerkiksi 10 % liikevaihdon kasvu on tavoitteena ymmärrettävä ja se voi olla ihan järkeväkin, mutta se ei vielä vedä puoleensa. Sama asia pitää muotoilla tavalla, joka oikeasti herättää myös tunteita.

### SAARAN TÄRPIT JOHTAJILLE



## Kuka palvelee ja ketä?

Palveleeko tiimi esihenkilöä? Työyhteisön jäsenet johtajaa? Vai onko johtaja palvelemassa porukkaansa? Valmentavassa otteessa johtaminen ja esihenkilötyö nähdään palveluammattina. Urheilumaailman logiikkaa lainaten: valmentaja on olemassa urheilijaa varten, pyrkii auttamaan urheilijaa löytämään vahvuutensa, kehittymään ja saamaan parhaan potentiaalinsa itsestään irti. Asenne on sama valmentavassa otteessa liike-elämässä.



## Läsnäolo, läheisyys ja luottamus

Hyvän valmennussuhteen ja minkä tahansa ihmissuhteen kolme peruspilari ovat läsnäolo, läheisyys ja luottamus. Jos olet oikeasti *läsnä* toiselle ihmiselle, se vahvistaa *läheisyyden* kokemusta, joka puolestaan rakentaa *luottamusta*. Jos et ole läsnä, kohdatuksi tulemisen tunne heikkenee ja se taas nakertaa luottamusta.



## Suhde itseen

Läsnä olevan, läheisen ja luottamuksellisen suhteen rakentaminen toiseen ihmiseen (johtajana) edellyttää, että suhteen itseen pitää olla kunnossa. Kun tulee hyvin toimeen itsensä kanssa ja hyväksyy itsensä kaikkine puolineen, on paljon helpompaa olla aidosti läsnä, lähellä ja luottamuksellinen myös muille.





## Ellen Lindell

onnistumisten ja menestyksen edistäjä, uudistumisen ja aikaansaamisen asiantuntija, Paremmax Oy

### NÄKÖKULMA

## Johtamisen metataidot

Ihmiset, joilla on hyvät metataidot, koetaan näkemyksellisinä, viisaina ja vuorovaikutuskykyisinä. Metataidoissa on kyse kriittisestä itsereflektoinnista; oman toiminnan ja ajattelun jatkuvasta haastamisesta. Ahaa, minä ajattelen tästä asiasta näin, mutta joku toinen ajatteleekin noin. Mitä minun pitäisi tästä asiasta ymmärtää? Mitä näkökulmia kyetä löytämään ja ilmaisemaan? Mitä voimme saada aikaan yhdessä tuon toisen kanssa? Ja koska metataidot ovat yhdistelmä eri taidoista, niitäkin voidaan kehittää ja harjaannuttaa, kuten muitakin taitoja.

Edesmennyt presidentti Martti Ahtisaari tuli kiteytyneeksi metataitojen ajatuksen hyvin:

**”Arvokkainta ihmisessä on se, millaisissa asioissa hän on valmis antamaan omassa ajattelussaan periksi rakentaakseen uusia yhteisiä näkemyksiä toisten osapuolten kanssa. Sellaiseen ajatteluun nousee vain ihminen, joka kykenee kriittisesti arvioimaan oman yhteisönsä toimia, omaa ajatteluaan sekä sitä ovatko maailmassa arvokkainta eleyt ajat vai huomisen mahdollisuudet.”**

### ELLENIN TÄRPIT JOHTAJILLE



## Halu kehittyä

Kaikenlaisia maneeereja voi opetella ulkoa, mutta aito muutos lähtee henkilön omasta halusta muuttua. Siksi johtajana kehittymisen ja uudistumisen ensimmäinen askel on itsensä kanssa käytävä keskustelu siitä, haluanko aidosti uudistua ja uudistaa toimintatapoja. Kun halu on olemassa, niin tietoa, apua ja keinoja on kyllä saatavilla.



## Kyky saada aikaan

Kun halua löytyy, niin seuraava askel on tavoitteen asettaminen ja sen jälkeen käytännön keinojen valitseminen tavoitteen saavuttamiseksi. Jos johtaja asettaa tavoitteeksi esimerkiksi psykologisen turvallisuuden kehittämisen työyhteisössä, niin keinot sen saavuttamiseksi voisivat olla esimerkiksi:

1. Ota ensin selvää, mitä johdettavasi tarkoittavat psykologisella turvallisuudella ja miten he sen kokevat.
2. Hanki tietoa esim. lukemalla aihetta käsittelevää kirjallisuutta
3. Valitse aluksi vaikka vain yksi asia, jota lähdet toteuttamaan käytännössä ja jonka vaikutusta pystyt havainnoimaan.



## Dialogisuuden taito

Dialogisuuden avaintaito on kykyä kuunnella, halua huomioida toisen näkemykset ja löytää yhdessä ratkaisut käsiteltävään asiaan ilman, että olisimme kaikesta samaa mieltä. Dialogin vastakohta on monologin omainen ”keskustelu”, jossa kerron omat mielipiteeni ilmoitusluonteisesti ja teen kysymyksiä pinnallisesti suostumatta aidosti kuuntelemaan toisen vastauksia.



## Sara Vilander

työpsykologi, työnohjaaja, valmentaja,  
Juju Works Oy

### NÄKÖKULMA

# Inhimillisesti kestäväää työkykyjohtamista

Ihmiset ovat eläviä olentoja, joilla on valtavasti vahvuuksia, mutta myös ihmisenä olemiseen liittyviä reunaehtoja. Tulevaisuudessa tulisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota työolosuhteiden inhimilliseen kestävyteen ja vastuullisuuteen. Helpommin konkretisoitavat muiden tuotantotekijöiden rajoitteet tunnustetaan tyypillisesti paremmin – tietojärjestelmillä ei yritetä saavuttaa sellaista, mikä ei niillä ole mahdollista eikä niitä jätetä päivittämättä hankkimisen jälkeen. Samaan tapaan ihmisiä ei tulisi laittaa istumaan Teams-palaveriinkin kahdeksaksi tunniksi päivässä laiminlyöden työpäivänaikaista palautumista ja etenkin asiantuntijatyössä tärkeää aikaa ajatella.

Kaiken toiminnan tulisikin olla kestäväää sekä inhimillisesti että liiketoiminnallisesti ja johtamisen tulisi tarjota kaikille riittävät edellytykset työssään onnistumiseen. Pitkäaikainen kuormitus johtaa heikentyneeseen kykyyn keskittyä olennaiseen, ratkaista ongelmia ja ajatella joustavasti. Siksi johtajien oman työkyvyn johtaminen on organisaation työkykyjohtamisen kivijalka. Oman työkyvyn johtaminen mahdollistaa vaikuttavan muiden johtamisen, unohtamatta esimerkillä johtamisen tärkeyttä.

### SARAN TÄRPIT JOHTAJILLE



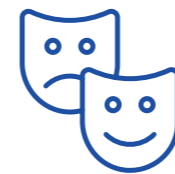
## Reaktiivisesta strategiseen!

Tunnumme elävän työssämme arkea, jossa lähinnä sammutellaan tulipaloja. Tällöin aika kuluu yllättäviin tilanteisiin reagoidessa ja ongelmia ratkoessa. Strateginen johtamistyö, jossa yhdistyvät operatiivinen johtaminen ja työkykyjohtaminen, edellyttää aikaa pitkäjänteiselle ja suunnitelmalliselle tekemiselle. On ensiarvoisen tärkeää ratkaista, miten tämän ajan itselleen johtajana järjestää.



## Korkoa korolle!

Sijoittamisesta tuttu korkoa korolle -ilmiö pätee myös johtamisessa. Vaikuttavuutta saadaan aikaan, kun keskitytään pitkäjänteisesti arjessa jatkuvasti toistuviin asioihin. Myös inhimillisesti kestävien työolojen luomisessa merkityksellistä on se, mikä toistuu päivästä, viikosta ja kuukaudesta toiseen yksittäisten arjesta irrallisten koulutusten tai tempausten sijaan. Parhaimmillaan hyvät ja toimivat asiat kumuloituvat ja vahvistavat toinen toistansa.



## Muista tunteet!

Monet haastavat johtamistilanteet johtuvat siitä, että tunteet unohtuvat. Tunneilmapiirin johtaminen, tunteiden huomioiminen arjessa ja omien tunteiden tarkoituksenmukainen säätely ovat osa modernia johtajuutta. Tunteiden huomioiminen luo psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa omaan potentiaaliin yltäminen on mahdollista. Johtajalta edellytetään rohkeutta ottaa puheeksi ja kohdata hankaliakin asioita, jotta ne eivät aiheuta maton alle lakaistuna kompastelua työyhteisön arjessa.





## Reima Launonen

työelämän tutkija ja kehittäjä, Filosofian Akatemia, tohtorikoulutettavana Helsingin yliopistossa

### NÄKÖKULMA

# Itseohjautuvuus

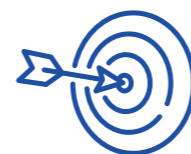
Itseohjautuvuus tarkoittaa työntekijöiden autonomian ja päätäntävallan vahvistamista. Tämä tavoite voi toteutua esimerkiksi vähentämällä radikaalisti hierarkisia rakenteita ja esihenkilöitä, muovaamalla esihenkilörooleja kontrolloivasta sparraavaksi tai kehittämällä tiimien sisäistä toimintaa vähemmän esihenkilövetoiseksi.

## Itseohjautuvuudella on kaksi päälinjaa:

- 1** Itseohjautuvuus tehostaa toimintaa ja lisää ketteryyttä, reagointinopeutta sekä muutuskäyvyyttä parantaen siten tuloksetekokykyä.
- 2** Itseohjautuvuus siirtää valtaa ja vastuuta työntekijöille, vahvistaen työntekijöiden autonomiaa sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöihin ja päämääriin, näin parantaen työntekijöiden työn mielekkyyttä ja motivaatiota. Molemmat päälinjat tukevat organisaation elinvoimaisuutta.

Työntekijän itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä vahvempaan työn imuun ja kykyyn palautua sekä alhaisempaan työuupumukseen ja stressiin.

### REIMAN TÄRPIT JOHTAJILLE



## Määritä ydintavoite

Määritä mahdollisimman yksinkertaisesti tärkein seuraus vahvistuneesta itseohjautuvuudesta organisaatiossanne. Halutaanko painottaa ja tavoitella esimerkiksi jotain seuraavista:

- Ketteryys, responsiivisuus
- Oma-aloitteisuus ja itsensä johtaminen
- Asiakaskeskeisyys, tarvelähtöisyys
- Selkeys, tehokkuus, vähemmän byrokratiaa
- Kustannusten lasku
- Sisäinen motivaatio, työn imu
- Ihmisten kehittyminen ja kasvu



## Huolehdi rakenteista

Toiminnalliset rakenteet ohjaavat toimintaa kohti yhteistä tavoitetta. Tarvitaan rakenteita, joiden puitteissa voi toimia itseohjautuvasti. Oleellisimpia rakenteita ovat:

- Tavoitteiden asetannan periaatteet ja seuranta
- Päätöksenteon periaatteet
- Vastuunjaon periaatteet
- Tiedonkulku ja avoimuus (teknologia)
- Osaamisen kartoitus ja hyödyntäminen
- Yhteisöllisyyteen liittyvät periaatteet



## Itseohjautuvuuden teesit

1. Jokaisen organisaation on löydettävä oma tapansa olla itseohjautuva.
2. Valmiin mallin sijasta itseohjautuvuutta kannattaa rakentaa ketterillä kokeiluilla.
3. Esihenkilöltä poistuvat tehtävät on hoidettava jollakin muulla tavalla.
4. Muutos lähtee liikkeelle uskalluksesta luottaa työntekijöihin.
5. Organisaation toimintalogiikan muutos on hidasta ja vaatii kokonaisvaltaisuutta.

# 02

## Moderni rekrytointi



Emma Kolppanen

Hyvä kulttuuri on vetovoimaisen yrityksen ytimessä ja pitovoiman perusta luodaan jo rekrytointivaiheessa.

s. 19–21 >

### MODERNI REKRYTOINTI

Perinteinen rekrytointimalli on auttamatta vanhentunut. Siis se, jossa laitetaan ilmoitus lehteen, odotetaan sen herättävän kiinnostusta ja houkuttelevan hyviä hakijoita. Nyt työnantajalta edellytetään aktiivisempaa roolia. Modernin rekrytoijan pitää tietää, mitä kanavia potentiaaliset työntekijät käyttävät ja olla läsnä samoissa kanavissa tavoittaakseen ja vakuuttaakseen heidät. Jos ajatellaan asiantuntijatyötä, niin LinkedIn on yksi niistä kanavista, joissa sekä rekrytointipalveluja tarjoavat yritykset että työnantajat verkostoituvat ja tutustuvat ihmisiin. Osaltaan tämä verkostoituminen on myös valmistautumista mahdollisiin tuleviin rekrytointeihin.

Hyvän työnantajamielikuvan systemaattinen rakentaminen ja vahvistaminen on yksi modernin rekrytoinnin osa-alue. Työntekijät ovat kiinnostuneita siitä, miten asiat yrityksissä hoidetaan ja millaista siellä on työskennellä, joten yksittäinen imagotemppu ei riitä. Yritysten on tietoisesti ja systemaattisesti rakennettava parempaa työyhteisöä ja työpaikkaa työntekijöilleen.

Esimerkiksi Great Place To Work® on koonnut vuosittaisen Suomen Parhaat Työpaikat™ -listauksen jo vuodesta 2002 lähtien. Lista perustuu henkilöstötutkimuksissa mitattuun työntekijäkokemukseen ja analyysiin yrityksen kulttuurista. Näiltä listoilta löytyvät yritykset saavat enemmän avoimia hakemuksia työnhakijoilta. Heille siis halutaan ja haetaan töihin, olipa paikkoja avoinna tai ei.



**Yleisin syy työpaikan vaihtamiseen on huono johtaminen. Hyvällä johtamisella sen sijaan luodaan työyhteisöjä, joissa työntekijät voivat kukoistaa. Hyvän yrityskulttuurin, vetovoiman ja pitovoiman vahvistaminen lähtevät yrityksen sisältä, johdon esimerkin voimalla.**



**Emma Kolppanen**

kasvuvalmentaja,  
Aava & Bang

## NÄKÖKULMA

# Yrityskulttuuri

1

## Hyvä yrityskulttuuri on ykkönen

Vetovoimaisen työpaikan ytimessä on hyvä yrityskulttuuri ja hyvän yrityskulttuurin ytimessä psykologinen turvallisuus. Tällaisessa työyhteisössä jokainen voi olla oma itsensä. Ilmapiiri on luottamuksellinen ja avoin, ja asioita uskalletaan ottaa puheeksi. Yrityskulttuuria ei voi tuoda ulkoa, vaan se syntyy yrityksen sisällä. Hyvän yrityskulttuurin tunnistaa siitä, että työntekijät puhuvat työpaikkansa puolesta.

2

## Yrityskulttuurin kehittäminen pähkinäkuoressa

1. Tunnista, millainen yrityskulttuurinne on tällä hetkellä. Miten teillä viihdytään ja miten asiat hoidetaan.
2. Nimeä epäkohdat, joita haluat lähteä muuttamaan.
3. Määrittele toimenpiteet epäkohtien korjaamiseksi.

3

## Tartu ruoriin ja käännä

Hyvä yrityskulttuuri on kaikkien saavutettavissa, mutta sen kehittämiseen pitää sitoutua pitkäjänteisesti. Kulttuurin muuttaminen on kuin iso laiva. Kun sen kurssia lähdetään muuttamaan, ei kääntymistä ensin edes huomaa laivan sisällä. Kunhan työtä tehdään systemaattisesti, tiedetään mihin ollaan menossa, mikä on meille tärkeää ja millaisin askelin edetään, niin kyllä se kääntyy.

# Pitovoiman perusta luodaan rekrytoinnissa



## Määrittele riittävän tarkasti

Työpaikan pitovoimaan vaikutetaan jo siinä vaiheessa, kun määritetään, millaiseen tehtävään työntekijää ollaan hakemassa. Minkälaisia vaatimuksia henkilölle ja hänen osaamiselleen asetetaan, mikä on kriittistä osaamista ja mitä voi oppia työssä.



## Lupaa ja pidä lupauksesi

Samanaikaisuuden löytäminen jo rekrytointivaiheessa vahvistaa pitovoimaa. Kun kerrotaan aidosti ja avoimesti, millainen työnantaja, yritys ja tehtävä on kyseessä, vältetään pettymyksiltä. Vanha resepti toimii tässäkin: Lupaa, mitä teet ja tee, mitä lupaat. Samalla vahvistat pitovoimaa.



## Ensivaikutelman voi antaa vain kerran

Rekrytointivaiheessa luodut odotukset lunastetaan työsuhteen alkaessa. Uudella työntekijällä voi olla vahva tunnelataus – innostusta, energiaa, odotuksia. Vahvistaako vai latistaako työssä aloittaminen näitä tunteita? Kyse on tunnejäljestä, jonka syntymiseen vaikuttavat *ne kuuluisat pienet asiat*.



# 03

## Osallistujien kokemuksia

Johdon valmennukset pienryhmille oli yksi WorkFLOW-hankkeen keskeisistä toteutustavoista. Ryhmiä oli yhteensä kuusi ja jokaisessa ryhmässä kuusi–seitsemän osallistujaa eri yrityksistä. Valmennuskertoja jokaisella ryhmällä oli noin 10 ja yksittäinen valmennuskerta kesti puoli päivää.

Ryhmiä valmensivat asiantuntevat johdon valmentajat, joita oli useampia jokaisella ryhmällä. Valmennusten aiheet valittiin ryhmien tarpeita kuunnellen, ja jokaisen ryhmän valmennus myös eteni osallistujien toiveiden ja heille ajankohtaisten teemojen mukaan.

Lue osallistujien ajatuksia sivuilta [24–33](#) >



Elina Junnila, Kotihoitopalvelu Sata Oy:  
"Yrityksen kasvu edellyttää myös johtajan kasvua"  
s. 24 >



Vesa Koski, Konepaja Stryni Oy:  
"Kun ihmiset muuttuvat, myös johtamisen on muututtava"  
s. 26 >



Niina Valli, West Creative Oy:  
"Johtajan jaksaminen ja hyvinvointi heijastuu työyhteisön hyvinvointiin"  
s. 28 >



Annulii Simonen, Plusprint:  
"Saimme konkreettisia työkaluja kasvuyrityksen kehittämiseen"  
s. 30 >



Marika Barrett ja Marianja Huber, Checkfin Oy:  
"Tyytyväiset työntekijät synnyttävät hyvän yrityskulttuurin"  
s. 32 >

Elina Junnila, Kotihoitopalvelu Sata Oy:

## ”Yrityksen kasvu edellyttää myös johtajan kasvua”

Junnila johtaa Kotihoitopalvelu Sata Oy:tä, jossa työskentelee nelisenkymmentä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan asiantuntijaa Raumalla, Porissa, Eurajoella ja Ulvilassa. Vuonna 2019 perustettu yritys tähtää vahvaan, mutta hallittuun kasvuun.

Alusta asti toimintaa ja sen kehittämistä on ohjannut ulkopuolinen hallitus. Junnila itse suoritti pari vuotta sitten johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon. WorkFLOW-valmennus oli luonteva seuraava askel osaamis- ja pääoman kartuttamiseksi.

**Johtaminen, yrityksen kasvu, esimiestyö ja vertaistuki muilta yrittäjiltä. Nämä teemat olivat Elina Junnilan mielessä, kun hän lähti mukaan WorkFLOW-hankkeen valmennukseen.**



## Oivallus johtajana

Hahmotan hankkeen myötä paremmin omaa osaamistani ja ymmärrän vahvuuksiani. Olen oivaltanut, että oma aika kannattaa käyttää tehokkaasti ja ulkoistaa ne palvelut, jotka ovat omien vahvuusalueiden ulkopuolella. Ammatti-ihminen hoitaa asian nopeammin ja lopputuloskin on yhtenäinen, onpa kyse taloudesta tai markkinoinnista.



## Ajatus, joka kolahti

Erityisesti mieleeni jäi Saara Tarumon osuus, joka herätteli minua miettimään oman tehtäväni sisältöä. Sitä, miten omat heikkoudetkin voi hyväksyä ja miten asioiden palastelu, ja vastuun jakaminen auttaa koko työyhteisöä.



## Kehittämistoimet

Olemme uudistaneet Kotihoitopalvelu Sadan organisaatiota voimakkaasti viimeisen puolentoista vuoden aikana. Teimme organisaatiomallin uudistuksen yhdessä henkilöstön kanssa ja samalla määrittelimme uudelleen myös arvot. Vastuuta on jaettu uudella tavalla ja tällä hetkellä työntekijöiden itseohjautuvuus toteutuu aika hyvin. Sain tukea kehittämistyöhön hankkeen valmentajilta ja muilta osallistujilta. Tässä kohtaa matkaa voin todeta, että lopputulos on hyvä.



## Vertaistuki

Näimme osallistujien kanssa säännöllisesti melkein kahden vuoden ajan. Jokainen yritys kehittyi tai muuttui tuona aikana johonkin suuntaan. Oli hyvä päästä kuulemaan, millaisia asioita muissa yrityksissä toimialasta riippumatta kohdataan ja miten niihin suhtaudutaan.

Valmennustapaamiset olivat erittäin rentoja ja mukavia – sain niistä energiaa. Ryhmässä oli helppo puhua vaikeimmistakin asioista. Tsemppasimme ja kannustimme toinen toisiamme. Se oli älyttömän hienoa! Sain myös uusia kontakteja yritys-elämää varten.

Vesa Koski, Konepaja Stryni Oy:

## ”Kun ihmiset muuttuvat, myös johtamisen on muututtava”

Konepaja Stryni on tarjonnut laadukasta metalliteollisuuden koneistusta metalli- ja koneyrityksille jo kohta 40 vuoden ajan. Vesa Koski aloitti merikarvialaisyrittäjän tuotantojohtajana vuonna 2021 ja siirtyi seuraavana vuonna suunnitellusti toimitusjohtajaksi.



**Vesa Koski lähti WorkFLOW-valmennukseen itsekkäistä syistä - kokemusta konepaja-alalta oli jo runsaasti, mutta toimitusjohtajan rooli oli uusi. Siihen hän saikin hyvää tukea hankkeen pienryhmävalmennuksista.**

**”Varmasti lähden jatkossakin mukaan Prizztechin järjestämiin mielenkiintoisiin koulutuksiin, jos vain aikataulut antavat myöden.”**



## Oivallus johtajana

Olen sosiaalinen ihminen ja puhun mielelläni ihmisten kanssa. Voisin johtajana kiinnittää enemmän huomiota siihen, että keskustelen asioista kaikkien kanssa tasavertaisesti enkä vain niiden kanssa, joiden kanssa juttu luistaa.



## Ajatus, joka kolahti

Ennen työ oli kunnia-asia, jota hoidettiin 40 vuotta samassa työpaikassa. Nykyihminen arvostaa myös vapaa-aikaa, ja työ mahdollistaa mielekkäiden asioiden tekemisen vapaa-ajalla. Työpaikkaa myös vaihdetaan nykyisin huomattavasti useammin. Kun ihmiset muuttuvat, niin yritysten ja johtamisen on myös muututtava. Tämä johtajan pitää hyväksyä.



## Kehittämideoita

Valmennustapaamiset vahvistivat monia sellaisia asioita, jotka olivat jo tiedossani, ja joiden käyttöönottoon tai kehittämiseen sain hyviä työkaluja. Yksi tällainen asia on vuorovaikutuksen merkitys – nykyjohtajilta vaaditaan yhä enemmän ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja, kun aiemmin mentiin asiajohtaminen edellä.



## Buustia itseluottamukseen

Valmennuksen aikana toimin ensimmäistä tilikautta Strynin toimitusjohtajana. Olin epävarma ja ehkä hieman peloissanikin sen suhteen, että osaanko työni ja pystynkö siihen. Sain hankkeesta ennen kaikkea itseluottamusta ja vahvistusta sille, että kyllä minä osaan.



## Vertaistuki

Johtajan työ on lopulta aika yksinäistä. Valmennuksissa pääsin keskustelemaan vastaavassa roolissa toimivien kollegoiden kanssa. Meidän ryhmässämme oli kuusi osallistujaa. Koen, että noin pienessä porukassa pääsimme hyvin sisälle toistemme ajatusmaailmoihin ja sparraamaan toinen toisiamme. Kuulimme eri toimialoja edustavien ihmisten arkisia ongelmia ja lopulta saimme todeta, että perimmäiset haasteet ovat alasta riippumatta ihan samoja. Näihin yhdessä löydettyihin haasteisiin pureuduttiin sitten koulutuksissa.



Niina Valli, West Creative Oy:

# ”Johtajan jaksaminen ja hyvinvointi heijastuu työyhteisön hyvinvointiin”

Niina Valli johtaa West Creativea, luovaa suunnittelutoimistoa, jonka 10 hengen tiimistä osa työskentelee Porissa ja osa kokonaan etänä. Nykyajan nopeatempoisessa liiketoimintaympäristössä on välttämätöntä pysyä ajan tasalla ja kehittää omaa toimintaa proaktiivisesti. West Creativessa prosesseja ja työskentelytapoja arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti. Taustalla on ennen kaikkea halu varmistaa, että asiakkaiden kasvaviin ja muuttuviin tarpeisiin vastataan tehokkaasti.

**Yrittäjyys on jatkuvaa oppimista – johtamisen, työyhteisön hyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden kehittämisen näkökulmasta. Halu kasvaa yrittäjänä ja toimitusjohtajana innosti Niina Vallin mukaan WorkFLOW-valmennukseen.**



## Oivallus johtajana

Johtaja, määritä jaksamisen raamit myös itsellesi! Esihenkilönä pidän huolta työntekijöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista, mutta sen rinnalla olen kiinnittänyt entistä enemmän huomioita myös omaan jaksamiseen. Jatkuvaa stressiä pidetään helposti johtajan toimenkuvaan kuuluvana tekijänä, johon ei voi vaikuttaa. Valmennuksen aikana olen tehnyt tietoisia valintoja jaksamisen ja palautumisen edistämiseksi.



## Ajatus, joka kolahti

Reima Launosen valmennus, Miten edistää itse- ja yhteisöohjautuvuutta, herätti paljon ajatuksia siitä, miten voisimme Westissä vielä satsata tähän asiaan. Kyse ei ole pelkästään työn tehokkuudesta, vaan myös työn mielekkyydestä, työn imusta ja motivoinnista.



## Työkaluja ja menetelmiä kehittämiseen

Johtamista haastavat koko ajan erilaiset muutokset; taloudessa, markkinoilla ja digitaalisessa kehityksessä. Johtamiselta edellytetään ihmisläheisyyttä ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Valmennuksissa käsitellyt aiheet, kuten psykologinen turvallisuus, vaikuttava johtajuus ja LEAN-tyyppinen ajattelutapa, ovat kaikki antaneet hyviä työkaluja ja menetelmiä johtamistyöhöni.



## Uusia näkökulmia

Jokainen valmennuskerta tarjosi syventävää ymmärrystä, lisäsi tietoisuutta ja kehitti ajatteluani. Erityisen arvokkaaksi koin sen, että sain kuulla ja oppia muiden osallistujien kokemuksista heidän omista organisaatioistaan. Monet johtamiseen liittyvät haasteet ja teemat yhdistivät meitä, vaikka edustimme eri toimialoja.



## Vertaistuki

Yrittäjän rooliin liittyvistä haasteista on hyvä keskustella muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Valmennus tarjosi mahdollisuuden myös verkostoitua, oppia muiden kokemuksista ja saada uutta perspektiiviä oman yrityksen toimintaan. Pienryhmätapaamisten avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä oli mahdollista käydä keskustelua vaikeistakin aiheista. Vuorovaikutus ja näkemysten vaihto valmentajien, valmennuksen järjestäjien ja meidän osallistujien välillä oli antoisaa.

Annulii Simonen, Plusprint:

## ”Saimme konkreettisia työkaluja kasvuyrityksen kehittämiseen”

Annulii Simonen työskentelee Plusprintissä, modernissa painotalossa, joka on kasvanut viime vuosina voimakkaasti niin liikevaihdon kuin henkilöstömääränkin valossa. Tällä hetkellä yritys työllistää 20 henkilöä tuotannon, myynnin, johdon ja hallinnon tehtävissä. Tuotantotilat sijaitsevat Ulvilassa ja myyntiin keskittyneitä toimipisteitä on Lahdessa, Tampereella ja Vantaalla.



**Plusprintissä kasvua halutaan jatkaa hallitusti ja samalla prosesseja ja organisaatiota kehittäen. Annulii Simonen haki WorkFLOW-valmennushankkeesta osaamista ja tukea kehittämiseen.**



## Oivallus johtajana

Sain uusia ajatuksia omien vahvuuksieni hahmottamiseen ja niiden hyödyntämiseen työelämässä. Yhden valmennuksen ennakotehtävää varten piti kysyä läheisiltä, miten he minut näkevät. Tätä kautta vahvuuksiksi nousivat esimerkiksi empaattisuus ja läsnäolo.



## Ajatus, joka kolahti

Ellen Lindellin ajatukset strategiatyön merkityksestä kolahtivat. Saimme myös työkaluja siihen, miten henkilöstöä voi ja pitääkin osallistaa strategiatyöhön. Lindellin neuvoista otimme konkreettisesti vaarin, jotta strategia olisi jatkossa kirkaana meidän kaikkien eikä vain johdon mielissä.



## Tukea kehittämistyöhön

Hankkeesta saadut uudet ajatukset ovat yksi osasy siihen, että teemme nyt suunnitelmallista kehittämistyötä yhdessä. Perustimme johtoryhmän, joka vastaa kehittämisestä, kun aiemmin kehittämisvastuu on ollut toimitusjohtajalla ja liiketoimintajohtajalla. Nyt johtoryhmässä, ja sitä kautta kehittämistyössä, ovat edustettuina kaikki toiminnot – hallinto, myynti ja tuotanto.



## Selkeyttä ja struktuuria

Sujuva, päivittäinen tekeminen vaatii taustalleen selkeää struktuuria, ja se nousi esiin valmennuksissa. Olemme kehittäneet organisaatorakennettamme niin, että roolitukset ja vastuut ovat nyt aiempaa selkeämmät. Kaikkea emme missään nimessä ole saaneet kuntoon. Tekemistä on vielä paljon! Työ on kuitenkin saatu hyvin käyntiin ja konkreettisia työkaluja sen jatkamiseen.



## Vertaistuki

Valmennustapaamiset olivat ihan mahtavia! Sain paljon vertaistukea ja hyviä ajatuksia sekä muilta osallistujilta että tietysti valmentajilta. Ymmärsin myös, että ihmiset painivat aika samanlaisten ongelmien kanssa alasta riippumatta. Hienoa, että hankkeessa oli useita niin erityyppisiä valmentajia, jotka tarjosivat meille erilaisia näkökulmia. Hanke mahdollisti oman tekemisen äärelle pysähtymisen. Se on arvokasta.



Marika Barrett ja Marianja Huber, Checkfin Oy:

## ”Tyytyväiset työntekijät synnyttävät hyvän yrityskulttuurin”

Checkfin Oy on vuonna 2021 perustettu koulutus- ja konsultointi-alan yritys, joka auttaa asiakkaitaan Suomen viranomaisvelvoitteissa. Parissa vuodessa toiminta on vakiintunut ja yrittäjät Marika Barrett ja Marianja Huber ovat ehtineet palkata avukseen jo kaksi työntekijää.



**Barrett ja Huber osallistuivat WorkFLOW People -pienryhmävalmennukseen panostaakseen tulevaisuuteen. He haluavat tehdä asiat alusta asti hyvin ja huomioida yrityksensä kulttuurin muodostumisessa henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen pitovoimaan liittyvät tekijät.**



## Oivallus johtajana

Työssä viihtymisen vaikutukset eivät rajoitu työntekijöihin yksilöinä; hyvinvoivat yksilöt luovat hyvää yrityskulttuuria. On myös tärkeää huolehtia siitä, että yrityksen arvot ja toimintatavat näkyvät käytännön teoissa. Kun työntekijät todella sisäistävät yrityksen arvot ja toimintatavat, he vahvistavat niitä omalla toiminnallaan. Työssään viihtyvä ihminen on myös halukas kehittymään ja kehittämään työpaikkansa toimintaa.



## Ajatus, joka kolahti

Henkilöstö luo yrityskulttuurin. Sitä ei voi tuoda ulkoa, vaan se kehittyy yrityksen sisällä. Kaiken keskiössä on henkilöstö, joka luo kulttuurin ja tavat toimia.



## Kehittämistoimet

Saimme valmennustapaamisissa vahvistusta sille, että olemme olleet oikeilla jäljillä ja tehneet asioita hyvin jo tähänkin asti. Saimme kuitenkin myös syventävää tietoa, jonka avulla voimme edelleen parantaa toimintaamme. Esimerkiksi pitovoiman lisäämiseen saimme hyvin käytännöllisiä työkaluja.



## Vertaistuki

Loistavat kouluttajat loivat hyvän yhteishengen tapaamisiin ja niissä oli lämmin ja avoin ilmapiiri. Myös Priztechin henkilöstö toi tapaamisiin positiivista energiaa. Tässä ilmapiirissä olisi varmasti synkempikin ihminen lämmennyt. Pienryhmävalmennuksissa käsitellyistä aiheista heräsi hyvää ja antoisaa keskustelua osallistujien kesken. Muiden tarinoiden kautta saimme useampiakin hyviä oppeja ja ideoita, joita voimme itsekin kokeilla. Tällaiselle kahden yrittäjän tiimille tämänkaltaisen vertaistuki on tärkeää. Tämä oli yksi parhaimmista tämän tyypisistä koulutuksista, mihin olemme osallistuneet.



# 04

## Seminaarit

Pienryhmävalmennusten lisäksi WorkFLOW-kehittämishjelman aikana järjestettiin kaikille avoimia seminaareja, joissa käsiteltiin modernia johtajuutta, tarjottiin keinoja osaajapulan helpottamiseen sekä tietoa työhyvinvointia, tuottavuutta ja johtamista tukevista digitaalisista ratkaisuista.

Lue Resilientti johtajuus – tulevaisuuden metataito -seminaarin puhujien ajatuksia [sivuilta 36–41](#) >

## WorkFLOW-hankkeen seminaarit



**WorkFLOW Inspires -seminaari**  
kevät 2021

**NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN JA TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMISEEN**

- Ketteryyttä ja kilpailukykyä? Karoliina Jarenko
- Kaikki lähtee johtamisesta ja kulttuurista! Panu Luukka
- Keskusteluälykyys ja tunteiden kohtaamisen taito johtamisessa, Helena Åhman ja Jussu Pöyhönen

**WorkFLOW inspires -seminaari**  
kevät 2022

**NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN JA TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMISEEN**

- Vetovoimainen työnantajuus ja osaajien houkuttelu, Saana Rossi
- Mitä maailman huippujohtajat tekevät eri tavalla ja mitä voimme heiltä oppia? Anssi Rantanen
- Työelämän inhimillinen vallankumous, Perttu Pölönen
- Motivoiva ja innostava johtaminen, positiivisen ilmapiirin rakentaminen, Mikko Kuitunen

**WorkFLOW Inspires -seminaari**  
syksy 2023

**RESILIENTTI JOHTAJUUS – TULEVAISUUDEN METATAITO**

- Toimintaympäristön muutokset ja epävarmuudessa johtaminen, Petri Rajaniemi
- Toimarin saappaissa miten johtaa ja uudistaa, kun tulevaisuutta on hankala ennustaa? Johanna Raiskio
- Omien ajatusmallien haastaminen avaa uusia mahdollisuuksia, Rosa Nenonen



**WorkFLOW People -seminaari**  
kevät 2023

**TYÖNANTAJAMIELIKUVA RATKAISEE OSAAJAMARKKINOILLA**

Miten lisätä yrityksen vetovoimaisuutta rekrytointimarkkinoilla ja mitä on tehtävissä pitovoiman lisäämiseksi, jotta nykyinen henkilöstö kokee olevansa halutussa työpaikassa. Puhujina Susanna Rantanen & Milla Heikkilä

**WorkFLOW People -seminaari**  
syksy 2023

**UUDISTU JA ONNISTU REKRYTOINNISSA**

- Onnistunut rekrytointi edellyttää rohkeutta ja vaivannäköä, Juho Toivola
- Sosiaalinen rekrytointi ja sosiaalisen median hyödyntäminen, Camilla Kylander



**WorkFLOW Digi -seminaari**  
syksy 2023

**DIGITAALISIA TYÖKALUJA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN**

Miten erilaiset digiratkaisut voivat tukea työyhteisön työhyvinvointia – sovelluksiaan esittelemässä Sofor, HeiaHeia ja Vointy.

**WorkFLOW Digi -seminaari**  
syksy 2023

**TYÖHYVINVOINTI- JA TUOTTAVUUSDIGITYÖKALUJA**

Miten digitaaliset työkalut voivat tehostaa sekä työntekijöiden hyvinvointia että työtehokkuutta – sovelluksiaan esittelemässä Bitemore, Sofor ja Kumppania.

Petri Rajaniemi:

# Mikä avuksi, kun muutoskokemuskin on muuttunut?

Ainahan on ollut muutosta, kiirehtii helposti ajattelemaan, kun kehittämisen tai uuden oppimisen tarvetta perustellaan taas kerran sillä, että maailma ympärillä muuttuu.

Muutos on erilaista, korosti Petri Rajaniemi puheenvuorossaan. Samanaikaisia muutoksia on paljon, ne leikkaavat toisiaan ja tapahtuvat maailmanlaajuisesti. Lisäksi myös ihmisten kokemus muutoksesta on muuttunut – 2010-luvulla puhuttiin muutostavastarinasta. Se oli Rajaniemen mukaan mukavuudenhaluisen ihmisen harmistumista, kun oma työ tai talon tavat uhkasivat muuttua. Nykyihminen sen sijaan kokee muutosahdistusta, kun kaikki muuttuu, eikä ihminen haluaisi kuin hetken rauhaa, jolloin saisi tehdä työnsä hyvin.

Kyse ei ole sinusta, kyse on meistä kaikista, lohduttaa Rajaniemi painottaessaan muutoskokemuksen universaalia luonnetta. Kyse on laajasti jaetusta inhimillisestä kokemuksesta. Sen tiedostaminen on tärkeää, jotta omassa elämässä tai työpaikalla tapahtuvat muutokset eivät joudu yksin maksamaan täyttä hintaa siitä, millaisessa alati muuttuvassa nykytodellisuudessa nyt elämme.

**Kun todella tiedämme, että elämä on vaikeaa – siis todella ymmärrämme ja hyväksymme sen, ei elämä enää olekaan niin vaikeaa.**

*M. Scott Peck*

Elämä sisältää ristiriitoja, joita ei voi ratkaista. Muutosahdistukseen sisältyviä mentyksen ja alisuoriutumisen kokemuksia ei voi ratkaista. Sen sijaan ne pitää käsitellä ja hyväksyä, ja sitä ei voi tehdä yksin. Se tapahtuu yhdessä muiden kanssa, hyvän johtajuuden kautta. Tarvitsemme luottamuslisää, ja kun ympäröivä maailmantila ei sitä tarjoa, se pitää saada toisilta ihmisiltä. Tarvitsemme luottamusta hyvyteen ja luottamusta kyvykkyyteen. Yhteisöt, jotka ymmärtävät tämän, ovat muutoksessa vahvoilla.



## NÄKÖKULMIA MUUTOKSEEN

### 1 Mitä ihmisten suhteesta muutokseen on hyvä tiedostaa

- Ihmiset jaksavat kyllä muutosta ja sietävät epävarmuutta, kunhan ne vaikuttavat loogisilta.
- Aikaansaamisen ja oman työn arvostuksen kokemus kärsivät, jos uusi muutos alkaa ennen kuin edellinen on läheskään valmis.
- Edistyksellisilläkin ihmisillä saattaa olla varauksellisuutta suhteessa muutokseen.

### 2 Tarvitaan inhimillistä myötätuntoa ja kykyä käydä keskustelua myös hyvien asioiden huonoista puolista

- Kukaan ei halua, että asiat muuttuvat huonommiksi.
- Parempaa ei saada, jos asioista ei pystytä puhumaan avoimesti.
- Vain keskustelemalla asioista tulee yhteisiä.
- Vain yhteiseksi koetut asiat voivat demokratiassa edistyä.

### 3 Tekeminen muuttuu vasta, kun ajattelu muuttuu ensin

- Muutos parempaan tapahtuu tekemisen kautta.
- Tekeminen ei muutu ennen kuin tekemistä edeltävä ajattelu muuttuu.
- Tarvitaan voimaa, viisautta, rohkeutta ja halua kyseenalaistaa aiempi ajattelu.





Johanna Raiskio:

# Miten johtaa ja uudistaa, kun tulevaisuutta on hankalaa ennustaa

Johanna Raiskio johtaa 33 hengen Unfair Lean Marketing –markkinointi- ja viestintätoimistoa. Satsaukset yrityskulttuuriin ja johtamiseen takasivat Raiskion joukoille ykköspaikan vuoden 2022 Suomen Parhaat Työpaikat -listalla pienten yritysten sarjassa.

## JOHANNAN TÄRPIT JOHTAJILLE

### Tutustu psykologisen turvallisuuden merkitykseen

Aloimme koronan aikana johtaa psykologisen turvallisuuden tunnetta. "Töitä on ainakin puoleksi vuodeksi, vaikka kaikki asiakkaat lähtisivät", oli tärkeä viesti työntekijöille epävarmassa maailmantilanteessa.

### Kunnioita aivojasi ja muiden aivoja

Kun työ keskeytyy, kestää yli 20 minuuttia saada ajatuksesta uudelleen kiinni. Pureudu juurisyihin, jotka aiheuttavat sirpaleisuutta ja keskeytyksiä. Opeta ihmisiä varaamaan aikaa keskeytymättömään työhön ilman vaatimusta olla tavoitettavissa. Lyhennä ja tiivistä palavereita.

### Suoruus ja rehellisyys on ystävällistä. Epäselvyys ja kiertely on epäystävällistä.

Eniten pahoitan mieliä, jos olen epäselvä. Silloin epäonnistun johtajana. Mitä suurempi ja rehellisempi olen, mitä enemmän on puhetta ihmisten kanssa, avointa ja rehellistä, ilman haarniskaa, sitä paremmin työyhteisökin voi.



## JOHTAJUUDEN HAASTEET TOP 3

- 1 Hallitseeko työ sinua vai sinä työtä?**  
Työhyvinvointi syntyy hyvästä työnimusta. Varmista rakenteet, joissa ihminen voi onnistua työssä. Silloin hän todennäköisesti myös voi hyvin.
- 2 Itseohjautuva organisaatio vai häröpallo?**  
Rakenteet luovat turvallisuutta. Tarvitaan rakenteita, tavoitteita, mittareita ja mahdollisuus onnistua työssä. Monissa organisaatioissa tietyt esimiestasot on otettu takaisin – johtajat pitävät huolen myös psykologisesta turvallisuuden tunteesta.
- 3 Oletuksia vai odotuksia?**  
Tyytyväisyys lähtee onnistuneesta odotustenhallinnasta. Vaikka olisi kuinka kivaa töissä, niin jos ei tiedä mitä odotetaan, ei voi myöskään tietää, onko onnistunut työssään.





Rosa Nenonen:

## Omien ajatusmallien haastaminen avaa uusia mahdollisuuksia

Rosa Nenonen on puhuja, kouluttaja ja valmentaja, jonka ajattelun ytimessä on positiivisen psykologian voimavarakeskeinen ja ihmisen hyvinvointia korostava ote.

### ROSAN TÄRPIT JOHTAJILLE

1

#### Puolusta myönteisiä tunteita

Esi-isillemme erilaisten uhkien havaitseminen oli elinehto. Tuo taipumus on meissä edelleen ilman vastaavia hyötyjä – ihminen on luontaisesti taipuvainen näkemään negatiivista itsessä, muissa ja ympäristössä. Tämä johtaa siihen, että myös organisaatiolla on taipumus lähteä kehittymään negatiiviseen suuntaan, jos asiaan ei kiinnitä huomiota. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös positiiviseen. Yhden tulkinnan mukaan ihmisen tarvitsee kokea kuusi positiivista tunnetta yhtä negatiivista tunnetta kohden voidakseen optimaalisen hyvin.

2

#### Optimistisuutta voi oppia

Ajattelu on ihmisen isoimpia vahvuuksia, mutta jos ei sitä lähdetä tietoisesti kehittämään, se pysyy luonnostaan aika samanlaisena. Opimme selittämään asiat itsellemme tietyllä tavalla emmekä osaa välttämättä kyseenalaistaa omia ajatuksiamme. Onneksi opituista tavoista voi aina oppia pois. Ihminen voi vahvistaa itsessään pessimististä asennetta, mutta myös optimistista. Kyse ei ole ihmisestä, vaan hänen asenteestaan. Siksi on tärkeää tulla tietoiseksi siitä, mitä mielessämme liikkuu ja sen jälkeen lähteä vaikuttamaan siihen.

3

#### Autenttisuus on valinta

Tuletko tilanteeseen omana itsenäsi vai piiloudutko jonkin roolin taakse? Ovatko olosuhteet turvalliset sille, että voit olla oma itsesi? Psykologinen turvallisuus on uskomus siitä, että ketään ei rangaista tai häpäistä ideoiden, kysymysten, huolenaiheiden tai virheiden esiin tuomisesta. Kun uskallamme olla haavoittuvaisia, olemme todennäköisesti myös innovatiivisia, luovia ja avoimia muutokselle. Menestyvät tiimit tukeutuvat autenttisuudelle – sitä potentiaalia ei kannata hukata, vaan vaalia ja vahvistaa psykologisen turvallisuuden keinoin.



## Miniseminaarit

WorkFLOW Digi –seminaareissa digitaaliset ratkaisut kohtasivat työhyvinvoinnin ja tuottavuuden. Nämä tilaisuudet olivat vaikuttavia ja tarjosivat osallistujille mahdollisuuden syventyä digitaalisten työkalujen maailmaan sekä saada arvokasta tietoa alan asiantuntijoilta.

Tilaisuudet kokosivat yhteen 43 osallistujaa, jotka pääsivät nauttimaan antoisista keskusteluista, esittämään kysymyksiä suoraan alan asiantuntijoille ja saamaan syvempää tietoa siitä, miten digitaaliset työkalut voivat tukea työyhteisöjen hyvinvointia ja tuottavuutta.

1

### 20.10.2023: Digitaalisia työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen

Ensimmäisessä WorkFLOW Digi –miniseminaarissa käsiteltiin monipuolisesti digiratkaisujen roolia yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi.

HeiaHeia, Vointy ja Sofor esittelivät innovatiivisia esimerkkejä ratkaisuista, jotka tukevat yksilöiden hyvinvointia ja luovat yhteisöllisyyttä tiimeille. Erilaisia digitaalisia työkaluja on tarjolla esimerkiksi

- työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen tueksi,
- yhteisöllisyyden vahvistamiseen etä- ja hybridityöaikana sekä
- työpaikan tyky-toiminnan järjestämiseen.

2

### 10.11.2023: Työhyvinvointi- ja tuottavuus-digityökaluja

Toinen WorkFLOW Digi –miniseminaari jatkoi samaa teemaa, mutta laajensi näkökulmaa kattamaan työhyvinvoinnin lisäksi IT-tuen, tekoälyn ja turvallisuuden digitaaliset työkalut.

Bitemore, Sofor ja Kumppania esittelivät monipuolisia sovelluksiaan, jotka tarjoavat näkökulmia ja kehitysmahdollisuuksia mm.

- työturvallisuuden johtamiseen ja työturvallisuusprosessien automatisointiin,
- työntekijöiden työn imun, tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen mittaamiseen sekä
- prosessien tehostamiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen.



# 05

## Kartoitukset

”Avoin ja rento ilmapiiri työyhteisössä tuo tunteen, että töihin on kiva mennä joka päivä!”

*Avoin vastaus Valmistuvien opiskelijoiden odotukset työtä, työyhteisöä ja johtamista kohtaan -kartoituksesta.*

### 1

## Valmistuvien opiskelijoiden odotukset: työ, työyhteisö & johtaminen

Kartoitimme valmistumassa olevien ammatti-korkeakouluopiskelijoiden näkemyksiä ja odotuksia tulevaan työelämään liittyen keväällä 2021.

[Lue lisää tuloksista s. 46–49 >](#)

### 2

## Yritysten keinot rekrytoida ja rakentaa veto- ja pitovoimaa

Toteutimme syksyn 2023 aikana tutkimuksen, jolla kartoitimme satakuntalaisten yritysten keinoja rekrytoida ja rakentaa veto- ja pitovoimaa.

[Lue lisää tuloksista s. 50–59 >](#)



Kysely valmistuville opiskelijoille:

# Odotukset työtä, työyhteisöä ja johtamista kohtaan

Kartoitimme valmistumassa olevien ammattikorkeakouluopiskelijoiden näkemyksiä ja odotuksia tulevaan työelämään liittyen keväällä 2021. Toteutimme opiskelijoille kyselyn, jossa selvitettiin odotuksia työn sisältöön, työyhteisöön sekä johtamiseen, esimiestyöhön ja työelämätaitoihin liittyen. Kyselyssä hyödynnettiin teemoja koskevia väittämiä, monivalintoja ja avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat opintojensa päätösvaiheessa olevat Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelijat eri koulutusaloilta. Kysely lähetettiin 303 opiskelijalle ja vastauksia saatiin 93. Vastausprosentti oli 31 %.

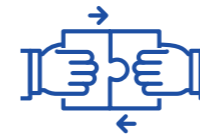
Kyselyn tulokset luovat mielenkiintoista kuvaa siitä, millaisia työelämäodotuksia valmistuvilla opiskelijoilla on. Kyselyn tulokset eivät kuitenkaan ole täysin yksiselitteisiä ja niihin sisältyy tulkinnan varaa. Lukija voi pysähtyä miettimään esimerkiksi työn sisällön ja palkan painoarvoa vastauksissa. Molemmat koettiin niin tärkeiksi, että kärkisija vaihteli kysymyksittäin. Tulokset ovatkin keskustelun herättäjiä ja kannustavat yhä useamman organisaation tarkastelemaan myös omia näkemyksiään kyselyssä selvitettyjen asioiden suhteen. Tulokset auttavat suuntaamaan kehittämistoimia niin työyhteisöissä kuin niiden johtamisessakin siten, että myös uudet tulokkaat voivat kokea suomalaisen työelämän omakseen.



## Tuleva työni

Haluan rakentaa monipuolista työuraa eri tehtävissä ja eri organisaatioissa 74 %\*

*\*Samaa mieltä tai melko samaa mieltä.*



## Työn merkitys

Työn sisältö on tärkeämpi kuin palkka 73 %  
Vapaa-aika on tärkeämpi kuin palkka 81 %

**85 %\* kokee tärkeäksi sen, että työ mahdollistaa kiinnostavan vapaa-ajan.**

*\*Samaa mieltä tai melko samaa mieltä.*



## Työpaikan kiinnostavuus

Mitkä asiat yrityksen imagossa tekevät siitä houkuttelevan työpaikan?

Mm. nämä teemat toistuivat avoimissa vastauksissa:

- avoimuus
- reilu
- vastuullisuus
- työhyvinvointi tärkeää
- arvot

**80 %** vastaajista oli samaa tai melko samaa mieltä siitä, että **kuulopuheet sekä läheisten ja ystävien mielipiteet vaikuttavat käsitykseen yrityksestä.**



## Työ itsessään

**65 % valitsi palkan viiden tärkeimmän joukkoon** 18 vaihtoehdosta, kun vastaajilta kysyttiin, mitkä asiat työssä ovat tärkeitä.

Muita kärkisijoille nousseita asioita olivat:

- Työ on merkityksellistä
- Työtäni arvostetaan
- Työ vastaa omaa osaamistani
- Oppiminen ja kehittyminen
- Vakituinen työ



## Työyhteisö

**Työyhteisön hyvä ilmapiiri on tärkeintä 99 %\* vastaajista.**

*\*Samaa mieltä tai melko samaa mieltä.*



## Johtaminen

**Mitä odotuksia sinulla on johtamiselle?**

- **49 %** Johtamiskulttuurissa panostetaan ilmapiiriin ja innostuksen ylläpitoon
- **47 %** Johdolla on selkeä visio, tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat
- **42 %** Johtamiskulttuurissa sallitaan erilaiset mielipiteet ja näkökulmat

*Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä johtamiseen liittyvää odotusta 9 vaihtoehdon joukosta.*



## Esimiestyö

**Mitkä seikat esimiestyössä ovat tärkeitä?**

- **71 %** Esimies on helposti lähestyttävä
- **69 %** Esimiehen ja minun välillä vallitsee luottamus
- **65 %** Esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasapuolista

*Kolmen kärki, kun vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä seikkaa esimiestyössä 14 vaihtoehdon joukosta.*



## Työelämätaidot

**Mitä taitoja pidät ammatillisen osaamisen lisäksi tärkeimpinä työelämässä?**

- **82 %** Vuorovaikutustaidot
- **71 %** Yhteistyökyky
- **51 %** Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen

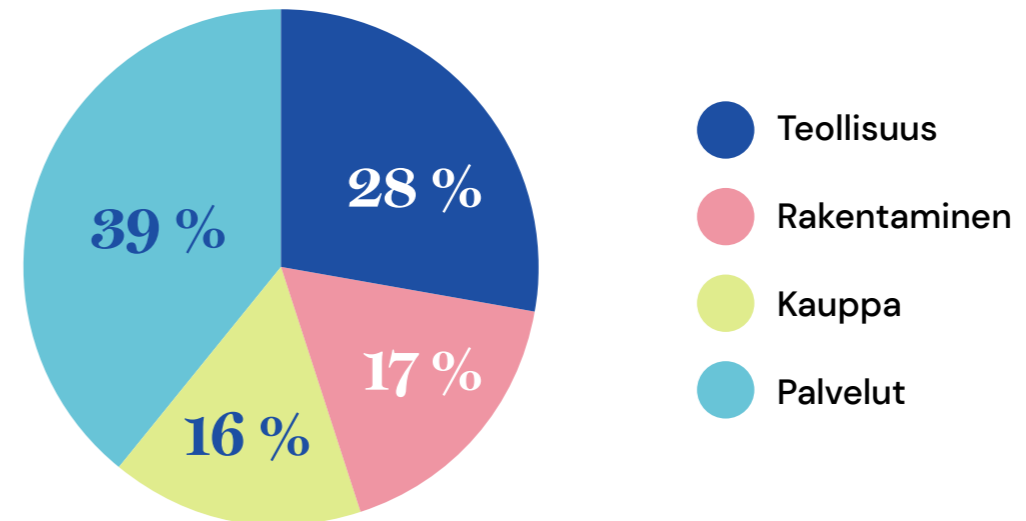
*Kolmen kärki, kun vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi ammatillisen osaamisen lisäksi tärkeintä työelämätaitoa 13 vaihtoehdon joukosta.*

# Satakuntalaisten PK-yritysten kilpailu- kyvyn vahvistaminen osaavan työvoiman suhteen

Monen satakuntalaisen yrityksen kasvun esteeksi on muodostunut osaavan työvoiman saatavuus. Osaajapula on kansallinen haaste, mutta WorkFLOW People -kartoituksen tavoitteena oli selvittää, millaisilla keinoilla satakuntalaiset yritykset voisivat kuitenkin vahvistaa ja parantaa kilpailukykyään osaavan työvoiman suhteen. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan tässä sekä tapoja lisätä pitovoimaa nykyisestä henkilöstöstä että keinoja parantaa yritysten vetovoimaisuutta ja yrityksissä avoinna olevien työpaikkojen kiinnostavuutta työnhakijoiden näkökulmasta.

Kartoitustyö toteutettiin loka-marraskuussa 2023. Kartoitus aloitettiin rekrytoinnin asiantuntijoiden haastatteluilla. Rekrytointialan asiantuntijoilta kysyttiin, millaisia vahvuuksia ja haasteita he näkevät kokemuksensa perusteella PK-yrityksissä. Heiltä kysyttiin myös mm. millainen on onnistunut rekrytointiprosessi, millaisia toimenpiteitä siihen sisältyy ja miten PK-yritysten kannattaisi pidemmällä aikavälillä rakentaa yrityksen vetovoimaa osaavasta työvoimasta. Haastatteluihin osallistui rekrytoinnin parissa työskenteleviä asiantuntijoita, osa kansallisesti toimivia ja osa Satakunnan alueelta. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän (7).

**VASTAAJIEN TOIMIALAJAKAUMA**  
Vastaajina 201 PK-yritystä Satakunnasta



Haastatteluja tehtiin myös satakuntalaisten PK-yritysten johdolle ja kysyttiin heiltä, miten he mm. kuvaavat osaajatilannetta, rekrytointiprosesseja ja millaisia keinoja he ovat jo käyttäneet pito- ja vetovoiman lisäämiseen. Haastatteluja tehtiin myös tähän kohderyhmään seitsemän (7). Aineistoa laajennettiin toteuttamalla 201 puhelinhaastattelua satakuntalaisille PK-yrityksille. Haastateltavat arvioivat osaajatarpeitaan sekä onnistumistaan rekrytoinneissa ja vetovoiman rakentamisessa. Haastatteluiden kohderyhmään kuuluivat satakuntalaiset 5–250 henkilöä työllistävät PK-yritykset, ja niissä vastaajina oli yrittäjä (pienissä), HR-johtaja tai -päällikkö, toimitusjohtaja tai rekrytointia itsenäisesti hoitavat esihenkilö.

Aineistoja analysoitiin, jotta löydettäisiin keinoja PK-yritysten kilpailukyvyn vahvistamiseksi osaavan työvoiman suhteen. Seuraavilla sivuilla joitain nostoja laajemmista tutkimusmateriaaleista: WorkFLOW kvalitatiivinen tutkimusraportti 6.10.2023 ja WorkFLOW kvantitatiivinen tutkimusraportti 29.11.2023.



**60 %** vastaa rekryointitarpeen perustuvan eniten liiketoiminnan kasvuun.



## Rekryointitarpeet

### Viimeisen 12 kk aikana:

- **84 %** vastaa rekrytoineensa 12 kk sisällä.
- Eniten rekrytointeja on ollut toimialalla palvelut (91%), vähiten teollisuudessa (73%).

### Seuraavan 12 kk aikana:

- **64 %** vastaa rekryointitarpeita olevan seuraavan noin 12 kk aikana.
- **Eniten tarpeita** on toimialoilla palvelut (71%) ja teollisuus (68%), vähemmän toimialoilla kauppa (55%) ja rakentaminen (50%).



## Haasteet rekrytoinnissa

### Viimeisen 12 kk aikana:

- **59 %** vastaajista on ollut vaikeuksia löytää hyviä työntekijöitä.
- **52 %** vastaa rekryointivaikeuksien johtuvan pääsääntöisesti siitä, että alan osaajia ei ole riittävästi Suomessa.
- **17 %** kokee että alueen vetovoima/oma paikkakunta/ Satakunta alueena ei ole houkutteleva.
- **14 %** vastasi että ala ei ole kiinnostava/on aliarvostettu esim. ei haluta ulkotöihin, joten hakijoista on puute.



## Rekryointikanavat & -keinot

### On käytetty, ja aiotaan käyttää:

- **81 %** oman henkilöstön suosittelut uusien työntekijöiden löytämiseksi.
- **72 %** oppilaitosyhteistyö/opinnäytetyöt/ oppisopimuskoulutuspolku.
- **71 %** rekrytoinnin huolellinen suunnittelu.
- **70 %** hakijakokemuksesta huolehtiminen.
- **64 %** sosiaalinen media.
- **59 %** TE-toimiston palvelut.
- **58 %** yrityksen yleisen tunnettuuden kasvattaminen.
- **54 %** työnantajamielikuvan rakentaminen.

### Ei ole käytetty, mutta voidaan harkita:

- **33 %** TE-toimiston rekryointikoulutukset.
- **25 %** suoramakukumppanin käyttäminen.
- **24 %** soveltuvuus-/persoonallisuustestien sisällyttäminen valintaprosessiin.
- **24 %** verkostoituminen (esim. osallistuminen rekryointimessuille tai oman alan tilaisuuksiin, joissa on mahdollista tavata potentiaalisia työnhakijoita).

### Ei ole käytetty, eikä aiota käyttää:

- **79 %** henkilöstövuokraus ulkomailta.
- **49 %** TE-toimiston rekryointikoulutukset.
- **49 %** soveltuvuus-/persoonallisuustestien sisällyttäminen valintaprosesseihin.
- **48 %** tarjottavan tehtävänkuvan muokkaus hakijoiden profiiliin mukaan.

*Keinovalikoima käytetyistä ja tulevaisuudessakin käytettävistä on sitä laajempi mitä isommasta yrityksestä on kyse. Keinovalikoimissa on eroa toimialoittain.*

Poimintoja rekry-asiantuntijoiden haastatteluista – yleisiä huomioita PK-yritysten vahvuuksista ja kehittämiskohteista

## Havainnot vetovoimasta

- Pienemmässä yrityksessä työntekijän on helpompi kokea olevansa tärkeä osa työyhteisöä; tulevana kohdatuksi ihmisenä ja yksilönä niin työkavereiden kuin esihenkilöidenkin toimesta; työntekijä ei ole vain ”osa koneistoa”.
- Pieni valtaetäisyys yrityksen johtoon antaa niin ammatti- kuin asiantuntijatehtävissäkin oleville mahdollisuuden pyrkiä vaikuttamaan omiin työtehtäviin ja työnteon tapoihin; uudet ideat ja epäkohdat on mahdollista osoittaa suoraan päättävälle taholle ilman välikäsiä ja turhaa byrokratiaa.
- Toisin kuin isommissa yrityksissä PK-yrityksissä työntekijöiden toimenkuvaa ei ole välttämättä määritelty ja lokeroitu kovinkaan tiukasti > Työntekijän ei tarvitse keskittyä vain yhteen asiantuntijuuden osaan.



**Työn jatkuvuuden merkitys korostuu, mikäli potentiaalinen osaaja joutuu muuttamaan työskentelypaikkakunnalle kaukaa, toisesta kaupungista tai jopa maasta. Omaa elämää ja mahdollisesti koko perhettä ei haluta siirtää paikasta toiseen, mikäli työn jatko on epävarmaa.**

- Monissa PK-yrityksissä ei ymmärretä rakentaa tietoisesti ja järjestelmällisesti omaa työnantajakuvaan vaan luotetaan siihen, että pelkkä tieto avoimesta työpaikasta riittää osaajien houkuttelemiseksi.
- Ulkoiseen viestintään ei panosteta tai sitä ei osata tehdä tavalla, joka tavoittaisi potentiaalisia osaajia ja työntekijöitä. Tässä yhteydessä viitattiin sosiaalisen median kanaviin: näitä ei hyödynnetä työnantajakuvaan ja tunnettuuden rakentamisessa.
- PK-yrityksen tunnettuus ja vakaa työnantajamielikuva lisäävät yrityksen vetovoimaa herättämällä luottamusta potentiaalisissa työntekijöissä > Yritykseen hakeutumista ei nähdä itselle ammatillisena riskinä.
- Laadukkaat tuotteet ja modernit työkalut nostavat myös itse työtehtävän houkuttelevuutta > Halutaan päästä työskentelemään laadukkaiden tuotteiden parissa hyvillä välineillä. Hyvä tuote, jota kelpaa suunnitella, kehittää ja myydä.
- Työntekijäkokemus vaikuttaa ennen kaikkea yrityksen vetovoimaisuuteen nykyisten työntekijöiden keskuudessa, mutta toisaalta ”hyvä kello kauas kuuluu” eli työntekijäkokemuksen kannalta hyvämaineinen yritys kykenee houkuttelemaan paremmin myös potentiaalisia uusia työntekijöitä.
- Myönteistä työntekijäkokemusta rakentaa suuresti yrityksen johto ja johtamisen tavat; huonon johtajan ja johtamisen maine kiirii helposti myös potentiaalisten työntekijöiden korviin, mikä vähentää yrityksen houkuttelevuutta näiden silmissä.

# Yleisiä haasteita PK-yritysten rekrytointiprosessissa

Useimmat tutkimukseen osallistuneet rekryasiantuntijat katsoivat, että PK-yrityksissä löytyy kehittämiskohteita rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Haastatteluissa eri asiantuntijat nostivat esille muutamia epäkohtia, joihin ainakin kannattaa kiinnittää huomiota.

## YLEISET HAASTEET & HEIKKOUDET



**Yrityksen sisällä ei ole rekrytointi-osaamista eivätkä PK-yritykset hyödynnä ulkopuolisia rekrytoinnin asiantuntijoita > rekrytointiprosessiin ei käytetä riittävästi aikaa ja rahaa.**



**Osaajien houkutteluun keskitytään vain rekrytointiprosessin ollessa käynnissä > ei panosteta jatkuvaan työnantajamielikuvan rakentamiseen.**

## VÄLTÄ AINAKIN NÄMÄ SUDENKUOPAT

1

### Alkuvalmistelut

- Rekrytoinnin tarvetta ei ennakoida > havahdutaan vasta kun välitön tarve osajalle.
- Rekrytointi-ilmoitukset ovat heikkolaatuisia.
- Ei hyödynnetä monipuolisesti erilaisia moderneja rekrytointikanavia.

2

### Valintaprosessi

- Hakijaviestintä on valintaprosessin aikana vähäistä tai puuttuu kokonaan.
- Valintaprosessi jää pintapuoliseksi > haastattelu-prosessi on kevyt eikä päätöksenteossa hyödynnetä soveltuvuusarvioiteja tai kontaktoida suosittelijoita.

3

### Jälkitoimet

- Hylkäämispäätöksen saaneisiin hakijoihin ei olla yhteydessä > hakijaviestintä jää myös tässä kohtaa prosessia heikoksi.

4

### Uuden työntekijän integrointi

- Uusia työntekijöitä ei auteta integroitumaan riittävän hyvin osaksi työpaikkaa ja työyhteisöä.





## KRITEERIT TÄHTIOPPILAALLE\*

# Millainen PK-yritys olisi parempi kuin muut osaajien rekrytoinnissa?

### Ennakoi ja suunnittelee

- Osaa varata rekrytointiin riittävästi aikaa
- On miettinyt etukäteen millainen henkilö yritykseen halutaan rekrytoida
- Valitsee rekrytointikanavat aina kohderyhmän mukaan

### Panostaa miellyttävään hakijakokemukseen

- Ymmärtää työntekijöiden merkityksen yritykselle
- Panostaa uuden työntekijän perehdytykseen
- Ei jätä uutta työntekijää "oman onnensa nojaan"
- On tietoinen rekrytointia säätelevistä laeista ja noudattaa niitä

### Mainostaa

- Tuo näyttävästi esille omaa osaajatarvettaan
- Herättää työntekijöiden mielenkiinnon hauskoilla kampanjoilla

### Laatii kattavan rekrytointi-ilmoituksen

- Sisältää tehtävän kuvauksen, mitä hakijalta toivotaan ja vaaditaan

\* Laadittu kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta, seitsemää rekrytoinnin asiantuntijaa haastatellen.



## KRITEERIT TÄHTIOPPILAALLE\*

# Millainen PK-yritys olisi parempi kuin muut osaajien houkuttelemisessa ja vetovoiman rakentamisessa?

### Satsaa työnantajamielikuvan rakentamiseen

- Tekee jatkuvasti töitä sen eteen, että yritys nähdään houkuttelevana työpaikkana
- Pitää työnantajamielikuvan rakentamista tärkeänä osana liiketoimintaa
- Tiedostaa, että työnantajamielikuvan rakentamiseen tarvitaan erityistä osaamista
- Lunastaa lupauksensa; toimii arvojensa mukaisesti

### Panostaa myönteiseen työntekijäkokemukseen

- Omaa avoimen ja ihmiset huomioivan henkilöstöhallinnon
- Ymmärtää työntekijöiden merkityksen yritykselle
- Näkee ihmiset yrityksen voimavarana; kohtelee nykyisiä työntekijöitä hyvin

### Huolehtii yrityksen positiivisesta näkyvyydestä

- Johto viestii ulospäin omia ja yrityksen arvoja
- Käyttää hyväkseen eri kanavia, mm. sosiaalinen media
- Osallistaa koko työyhteisöä myönteisen näkyvyyden vahvistamiseen
- Hyödyntää tarvittaessa asiantuntijoiden apua markkinoinnissa

\* Laadittu kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta, seitsemää rekrytoinnin asiantuntijaa haastatellen.



Prizztech Oy toteutti vuosina 2020–2023 WorkFLOW-kehittämishjelman, jonka toteutusta tuki Keski-Suomen ELY-keskus ESR-rahoituksella. Kehittämishjelman tavoitteena oli nostaa esiin modernin johtajuuden teemoja ja järjestettävien valmennusten avulla auttaa osallistujia kehittämään johtamiseen liittyviä taitoja.

# Prizztech

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto