



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Työnantajabrändin rakentaminen rekrytoinnin kautta sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Pihla Koski

Ohjaaja:
KTT Hilpi Kangas

15.4.2024
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Pihla Koski

Otsikko: Työnantajabrändin rakentaminen rekrytointin kautta sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa

Ohjaaja: KTT Hilpi Kangas

Sivumäärä: 36 sivua

Päivämäärä: 15.4.2024

Avainsanat: työnantajabrändi, rekrytointi, sosiaali- ja terveysala

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuollon kenttä kärsii valtavasta työvoimapulasta, joka tulee kasvamaan entisestään lähivuosikymmenten aikana. Alalta poistumiseen vaikuttaa muun muassa tyytymättömyys työoloihin. Alalta poistutaan myös esimerkiksi eläköitymisten vuoksi. Sote-toimialalle tuleekin lähivuosina olemaan suuri tarve saada rekrytoitua sekä nuorta että kansainvälistä työvoimaa.

Tutkielmassa keskitytään työnantajabrändin rakentamiseen rekrytointiprosessin kautta. Tutkimuskysymyksenä tutkielmassa on: Millä keinoin sosiaali- ja terveysalan organisaatiot pystyvät rakentamaan positiivista työnantajabrändiä rekrytointiprosessin avulla? Tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jossa aihetta tutkitaan vertaisarvioitujen artikkelien sekä kirjallisuuden avulla. Tutkielmassa on hyödynnetty lisäksi muuta alaan liittyvää ajankohtaista tietoa.

Tutkielman alussa keskitytään tarkastelemaan työnantajabrändäyksen ja rekrytointin määritelmiä. Tämän jälkeen painopiste on siinä, miten työnantajabrändiä voidaan konkreettisesti rakentaa rekrytointin kautta sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa.

Tutkielman perusteella voidaan havainnoida, että sosiaali- ja terveysalalla on spesifejä rekrytointitarpeita ja vaatimuksia. Alan organisaatioiden houkuttelevuus on jumissa ja siihen tulee löytää ratkaisuja. Tutkielmassa esitellään kolme konkreettista keinoa, joilla sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatiot voivat sote-toimialalla kehittää työnantajabrändiään rekrytointiprosessin avulla. Organisaatioiden tulisi panostaa kouluyhteistyöhön, sisäiseen työnantajabrändiin ulkoisen brändityön tukena sekä tarkastella, mitä informaatiota rekrytointi-ilmoituksissa ja organisaatioiden omissa kanavissa tuodaan brändistä esiin. Tutkielmassa havainnoidaan, että sote-toimialan työnhakijoiden kiinnostus on organisaatioiden kohdalla usein aineettomissa tekijöissä aineellisten sijaan. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa kehittymismahdollisuudet, johtamistyylit ja työtehtävien sisältö.

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että etenkin suomalaiseen sotekenttään pohjautuvaa tutkimusta tarvitaan lisää. Nykyinen tutkimus pohjautuu myös pitkälti ainoastaan terveydenhuollon puolelle, jättäen sosiaalialan varjoonsa. Tulee tutkia, eroavatko sosiaalialan ja terveydenhuollon ammattilaisten käsitykset työnantajabrändistä keskenään. Tietoa tarvitaan erityisesti myös siitä, millaiset seikat nuoria ja ulkomailta tulevaa työvoimaa kiinnostavat suomalaisten soteorganisaatioiden työnantajabrändeissä. Lisäksi tulee tutkia lisää sitä, miten suomalaiset sote-toimialan organisaatiot tuovat esiin ulkoista brändiään ja mitä kanavia pitkin.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	5
2	Työnantajabrändäys	8
	2.1 Työnantajabrändin määritelmä	8
	2.1.1 Ulkoinen työnantajabrändi	9
	2.1.2 Sisäinen työnantajabrändi	11
3	Rekrytointi	12
	3.1 Rekrytointiprosessin vaiheet	12
	3.2 Rekrytoinnin työkalut	15
	3.3 Työnantajabrändin merkitys rekrytoinnissa	16
4	Työnantajabrändin rakentaminen rekrytoinnin kautta sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa	19
	4.1 Työnantajabrändäyksen haasteita sosiaali- ja terveysalalla	19
	4.2 Rekrytointi sosiaali- ja terveysalalla	20
	4.2.1 Rekrytoinnin erityispiirteet sosiaali- ja terveysalalla	21
	4.3 Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden keinot työnantajabrändin rakentamiseen rekrytoinnin kautta	23
	4.3.1 Kouluyhteistyö	23
	4.3.2 Sisäinen työnantajabrändi ulkoisen brändityön tukena	25
	4.3.3 Tärkeimmät ominaisuudet tulevaisuuden työvoimalle – rekrytointi-ilmoituksen ja organisaation kanavissa esiin tuotavan informaation merkitys	26
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	29
	Lähteet	33

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon kentältä on jo vuosia saatu lukea uutisia siitä, kuinka pula osaavista työntekijöistä on valtava ja jatkuvassa kasvussa. Vuonna 2021 sosiaali- ja terveysalalla uusien rekrytointien suurimmat syyt olivat vaihtuvuus ja alalta poistuminen. Uusien työntekijöiden rekrytointi näihin auki jääviin paikkoihin on vaikeaa, sillä tutkimuksen mukaan etenkin sosiaali- ja terveystalveluissa koettiin useimmin ongelmia niin vakinaisen kuin määräaikaisten työvoiman rekrytoinnissa. Tämä kertoo siitä, että alan houkuttelevuus on alhaista ja jumissa. Julkisuudessa onkin viime vuosina puitu paljon sosiaali- ja terveysalan saamaa negatiivista huomiota, kun työntekijät ovat ilmaisseet tyytymättömyyttään esimerkiksi palkkaukseen ja työoloihin. Tämän vuoksi myös monen kyseisen alan organisaation työnantajabrändi on heikentynyt huomattavasti. (Räisänen & Ylikännö 2022 43–55.)

Sosiaali- ja terveysala jakautuu Suomessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Näistä julkinen sektori on suurempi, noin 290 000 työntekijällä, mutta yksityisen sektorin merkitystä ei voida vähätellä, sen työllistäessä noin 125 000 osaajaa. Julkisen sektorin rahoittajana toimii valtio. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 23.) Vuoden 2023 alussa Suomen sosiaali- ja terveysalan rakenne koki merkittäviä muutoksia, kun kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus eli sote-uudistus toteutettiin. Sote-uudistuksen myötä luotiin 21 uutta hyvinvointialuetta, joiden vastuulla on tulevaisuudessa sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämistä. Lisäksi Helsingin kaupunki järjestää itse omat alueen palvelunsa. Sote-uudistuksen myötä sote-toimialan palveluiden tuottaminen ja järjestäminen on pääasiallisesti hyvinvointialueiden vastuulla, kun taas aiemmin tämä vastuu oli kunnilla. Hyvinvointialueet ovat vastuussa julkisten palveluiden tuottamisesta, ja näiden rinnalla toimivat yksityinen sektori sekä sotejärjestöt. (Sosiaali- ja terveysministeriö – Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut.) Sosiaali- ja terveyspalveluista ja sote-toimialan henkilöstöstä säädetään Suomen laissa (Sosiaali- ja terveysministeriö – Lainsäädäntö).

Suomessa sosiaali- ja terveysalan työvoimaongelma tunnustetaan laajalti ja siihen yritetään puuttua erilaisin hankkein ja toimin. Tällaisia hankkeita toteuttaa kansallisella tasolla muun muassa sosiaali- ja terveysministeriö. Esimerkiksi Petteri Orpon hallitusohjelmaan perustuva sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaamisen ohjelma on käynnissä vuosina 2024–2027. Siinä

mainittuja toimia ovat koulutusmäärien lisääminen, veto- ja pitovoiman tukeminen ja henkilöstön työnjaon selkeyttäminen. Ohjelma nostaa esiin myös rekrytoinnin laajentamisen, jossa toimenpiteinä mainitaan muun muassa panostaminen kansainväliseen rekrytointiin, toimenpiteiden selvittäminen sen suhteen, että alaa opiskelevat ja eläkkeellä olevat osaajat saataisiin kannustettua koko- tai osa-aikaisiin töihin sekä nopeat teot muilla aloilla työskentelevien sote-osaajien houkuttelemiseksi takaisin sote-toimialalle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024, 6–7.)

Työnantajabrändi on yksi merkittävimmistä tekijöistä työnhaussa. Tästä syystä organisaatioiden tulisi tahoillaan panostaa työnantajabrändin rakentamiseen, jotta ne pystyvät houkuttelemaan itselleen osaavimmat ja parhaat työntekijät. Nykypäivänä aloilla, joilla koetaan työvoimapulaa, on osaajilla valta itse valita, missä he haluavat työskennellä. Nyt, kun sote-toimiala kokee pulaa työntekijöistä ja työnhakijoilla on valta valita, missä he haluavat työskennellä, tulee sellaisilla sosiaali- ja terveysalan organisaatioilla olemaan kilpailuetu, jotka osaavat ja kykenevät tässä vaiheessa rakentamaan itselleen vahvan työnantajabrändin ja hyödyntämään sitä uusien työntekijöiden hankkimisessa – lähtien rekrytoinneista. (Fréchette ym. 2013, 303.)

Rekrytointiprosessi on usein potentiaalisen työnhakijan ensikosketus organisaatioon. Rekrytointiprosessilla voidaan siis katsoa olevan olennainen merkitys siinä, millaiseksi työnantajabrändikuva muodostuu työnhakijan mielessä. On osoitettu, että avoinna olevien rekrytointien houkuttelevuutta nostaa huomattavasti onnistunut työnantajabrändäys. Sen avulla työnantaja ja työpaikka näyttäytyvät työnhakijalle kiinnostavina. Onnistunut rekrytointiprosessi on yksi edellytys sille, että työnantajabrändi näyttäytyy positiivisena työnhakijalle, ja että osaavimmat tekijät saadaan houkutelua organisaatioon töihin. (Berthon ym. 2005, 151.)

Sosiaali- ja terveysalalla työnantajabrändäystä ja sen merkitystä rekrytoinnissa on tutkittu vasta vähän, ja sitäkin vähemmän Suomessa. Nyt toimialan kokiessa rekrytointiongelmia ja osaajapulaa, on entistäkin tärkeämpää, että organisaatiot saisivat tietoa siitä, millä keinoin osaajia voidaan organisaatioihin houkuttaa. Jo itsessään työnantajabrändin konseptin tutkiminen sosiaali- ja terveysalan kontekstissa on ohutta, ja käsite näyttääkin olevan useimmille sote-toimialan organisaatioille vielä tuntematon. (Van Hoyer 2008, 367–368.) Heilmann (2010, 139–140) toteaa tutkimuksessaan, että sosiaali- ja terveysalalta löytyy halua kehittää rekrytointiprosesseja ja työnantajabrändäystä, mutta

tietoa näistä ei välttämättä ole organisaation sisällä tarpeeksi. Sosiaali- ja terveysalalla kohdataan haasteita myös sen suhteen, että erottautuminen toisista organisaatioista on vaikeaa: monien organisaatioiden lakisääteinen velvollisuus on tuottaa keskenään samanlaisia palveluita, joten erottavat tekijät tulee löytää muualta, kuin pelkästä palveluvalikoimasta. (Sataøen & Wæraas 2013, 444.) Sote-toimialalla ei siis välttämättä olla vielä herätty siihen, mitä nämä erottavat tekijät voisivat olla, ja miten niitä voisi spesifisti rekrytointiprosessien kautta nostaa esiin.

Tässä kandidaatintutkielmassa selvitetään tutkimuksiin ja kirjallisuuteen pohjautuen, miten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot voivat rakentaa työnantajabrändiään rekrytoinnin kautta. Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella tapoja, joilla sosiaali- ja terveysalan organisaatiot voivat kehittää rekrytointiprosessejaan sellaisiksi, että ne tukevat organisaation positiivisen työnantajabrändin muodostumista. Tutkielmassa tarkastellaan seikkoja, jotka sosiaali- ja terveysalan osaajat mieltävät tärkeiksi työnantajabrändissä ja tutkitaan, miten näitä seikkoja voidaan rekrytoinnin kautta rakentaa ja tuoda esiin potentiaalisille työnhakijoille.

Tämän tutkielman päätutkimuskysymys on seuraava:

Millä keinoin sosiaali- ja terveysalan organisaatiot pystyvät rakentamaan positiivista työnantajabrändiä rekrytointiprosessin avulla?

Tutkielman tavoitteena on nostaa esiin työnantajabrändin merkitystä sekä osoittaa tapoja, joilla sosiaali- ja terveysalan organisaatiot pystyvät rekrytoinneissaan tuomaan esiin positiivista mielikuvaa työnantajasta. Rekrytointiprosessi on usein potentiaalisen työntekijän ensikosketus organisaatioon. Siksi sen merkitys työnantajabrändäyksessä on suuri, koska se määrittää sen, millainen ensivaikutelma työnhakijalle jää organisaatiosta. Tutkielmassa keskitytään käsittelemään sote-toimialaa lähinnä suomalaisesta näkökulmasta. Tutkielma on relevantti, koska sosiaali- ja terveysala kaipaa kipeästi keinoja työvoimapulan ratkaisemiseksi.

2 Työnantajabrändäys

2.1 Työnantajabrändin määritelmä

Brändin käsite on ollut olemassa satoja vuosia. Sanan alkulähteenä toimii vanha norjalainen sana, "brandr", joka tarkoitti palamista. Myöhemmin, 1500-luvulla, brändin käsite siirtyi kuvaamaan karjan polttomerkinäissä käytettyä merkkiä. Kuten nykyäänkin, jo tuolloin merkin tuli olla uniikki ja erottua joukosta, jotta oli helppoa tunnistaa omistajien merkit toisistaan. Jo 1800-luvulla Yhdysvalloissa tuli mahdolliseksi rekisteröidä oma tavaramerkki. Yrityksillä alkoi näkyä myös enenevissä määrin logoja sekä sloganeita, joiden tarkoituksena oli erottaa yritys kilpailijoistaan ja jotka loivat lupauksia tuotteista. (Cheverton 2006, 3–5.) Tässä tapauksessa voidaan puhua yritysbrändäyksestä, corporate branding, joka tähtää nimenomaan antamaan asiakkailleen lupauksen siitä, millaisia yrityksen tuotteet ja palvelut ovat (Backhaus 2016, 193). Kuten Barrow ja Mosley (2005, 3) toteavat, brändin määritelmää ja brändäystä sovellettiin aikaisemmin vahvasti nimenomaan vain fyysisten tuotteiden markkinointiin. Nykymaailmassa brändäystä harjoitetaan kuitenkin paljon laajemmin ja se on saanut erilaisia ulottuvuuksia. Yksi näistä ulottuvuuksista on se tapa, jolla yritykset haluavat brändäytyä niin olemassa oleville kuin potentiaalisille uusille työntekijöilleen. Nykyään brändin määritelmää voidaan käyttää myös henkilöstöjohtamisen kentällä, jossa brändijohtamisen ulottuvuudet muodostavat kokonaisuuden, jota kutsumme työnantajabrändiksi. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.)

Työnantajabrändi käsitteenä esiteltiin ensimmäisen kerran Amblerin ja Barrowin (1996, 185–188) toimesta. Heidän mukaansa työnantajabrändin voidaan katsoa muodostuvan joukosta psykologisia, käytännöllisiä ja taloudellisia hyötyjä, joita työntekijä kokee saavansa työsuhteen kautta ja jotka työntekijä yhdistää työnantajaan. Näistä tärkeimmäksi nostetaan psykologiset hyödyt, jotka vetoavat sekä potentiaalisen työnhakijan että jo olemassa olevan työntekijän tunteisiin, kuten merkityksellisyyden tunto sekä tunne siitä, että on osa yhteisöä. Käytännöllisiin hyötyihin kuuluu esimerkiksi kehittymiseen liittyvät tekijät ja taloudellisiin hyötyihin rahalliset ja aineelliset hyödyt. (Ambler & Barrow 1996, 185–188.)

Myös Berthon ym. (2005, 151) kuvaavat työnantajabrändiä hyötyjen kautta: he kuvaavat sitä kaikkina niinä tekijöinä, joista potentiaalinen työnhakija kokee hyötyvänsä, jos hän

työskentelisi tietylle yritykselle. Backhaus ja Tikoo (2004, 505) kuvaavat näiden tekijöiden koostuvan kahdesta osasta: instrumentaalisista sekä symbolisista tekijöistä. Instrumentaaliin tekijöihin voidaan katsoa lukeutuvan asiat, joista on olemassa konkreettista informaatiota, kuten palkkaus, työtunnit ja edut. Symboliset tekijät ovat enemmän abstrakteja käsitteitä, kuten yrityksen työntekijöiden sosiaalinen asema, joka syntyy yrityksessä työskentelyn kautta, tai organisaation yleinen arvostus tai maine. (Lievens ym. 2007, 48.)

Työnantajabrändin voidaan myös katsoa olevan kokonaisuus, joka tähtää luomaan kuvan työntekijöille siitä, millainen kulttuuri ja työntekijäkokemus yrityksessä on (Backhaus 2016, 193). Backhaus ja Tikoo (2004, 502) tekevät myös selkeän eron sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändin välillä. Sisäisellä työnantajabrändillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla jo olemassa oleville työntekijöille kommunikoidaan yrityksen ydinarvot ja tavoitteet, ja miten heidät saadaan näihin sekä ylipäättään yritykseen sitoutettua. Ulkoisella työnantajabrändillä tähdätään taas pääasiassa potentiaalisten uusien työntekijöiden houkuttelemiseen sekä yrityksen bränditunnettuuden kasvattamiseen. On hyvä myös huomata ero työnantajabrändin ja yrityksen yleisen brändi-imagon välillä: yleinen brändi on yleensä suunnattu vain ulkoisille sidosryhmille ja sen tavoite on lisätä esimerkiksi yrityksen yleistä tunnettuutta ja tuotteiden brändäystä ja myyntiä. (Backhaus ja Tikoo 2004, 502.) Työnantajabrändi taas nimensä mukaisesti keskittyy nimenomaan siihen, millainen kuva yrityksestä luodaan sekä sisäisesti että ulkoisesti juuri työntekijän näkökulmasta. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.) Backhaus ja Tikoo (2004, 502) määrittelevät työnantajabrändin prosessina, jonka tavoitteena on rakentaa uniikki, työntekijää kuvaava identiteetti, joka erottaa yrityksen selkeästi kilpailijoistaan. Myös Sivertzen ym. (2013, 474) lähestyy määritelmää tästä näkökulmasta: työnantajabrändi kuvaa organisaation identiteettiä ja sen tavoitteena on saada yritys erottumaan kilpailijoistaan.

2.1.1 Ulkoinen työnantajabrändi

Martin ym. (2005, 79–80) määrittelevät ulkoisen työnantajabrändin kolmen tekijän kautta, jotka muokkaavat kuvaa siitä, miltä työnantajabrändi ulkopuolelle näyttää. Ensimmäinen tekijä on informaali vuorovaikutus eri sidosryhmien välillä, kuten myyntitapaamiset tai esimerkiksi työntekijöiden kertomat tarinat yrityksistä. Toisena tekijänä nähdään yhtiön maine, jota muokkaavat esimerkiksi lehdistö ja erilaiset

luokittelut ja sijoitukset, kuten luokittelut parhaista työpaikoista. Kolmantena tekijänä esiin nostetaan potentiaalisten, tulevien sidosryhmäläisten muokkaama kuva yrityksestä. Näitä tulevia sidosryhmiä ovat esimerkiksi potentiaaliset uudet työntekijät ja sijoittajat. Martinin ym. määritelmässä ulkoisesta työnantajabrändistä puhutaan laajana käsitteenä, jota muokkaavat sekä nykyiset että tulevat sidosryhmät. Ulkoinen työnantajabrändi nähdään käsitteenä, joka koostuu siitä, miten organisaatio itsensä esittää ulkomaille, ja toisaalta siitä, miten ulkomaailma ottaa tämän kuvan vastaan ja miten se muokkautuu organisaation ulkopuolella. (Martin ym. 2005, 79–80.)

Lievens ym. (2007, 45–46) toteavat, että useilla ihmisillä ulkoinen työnantajabrändi ja henkilön itsetunto ovat yhteydessä toisiinsa. Jos yrityksen ulkopuoliset ihmiset suhtautuvat työnantajan brändiin positiivisesti, tämä todennäköisesti onnistuu vahvistamaan työntekijän itsetuntoa. Työnantajabrändi saattaa siis olla työntekijöille alitajuntaisesti tärkeämpi asia, kuin mitä he tietoisesti välttämättä huomaavatkaan. Lisäksi organisaation ulkopuolisten ihmisten mielipiteet saattavat vaikuttaa vahvasti siihen, miten organisaation työntekijät lopulta suhtautuvat työnantajaan ja sen brändiin kokonaisuutena. Vaikka työntekijä kokisi sisäisen työnantajabrändin positiivisena, voi negatiivinen ulkoinen työnantajabrändi saada kokonaiskuvan kääntymään työntekijän mielessä negatiivisen puolelle. (Dutton & Dukerich 1991, 520.)

Ambler ja Barrow (1996, 185–188) toteavat, että työnhakijat sekä työntekijät nostavat työnantajabrändin tärkeimmäksi osaksi psykologiset hyödyt, eli aineettomat hyötytekijät. Näitä hyötytekijöitä ovat muun muassa yrityksen kulttuuri ja sen tuoma turva, yrityksen ulkoinen maine sekä työtyytyväisyys. Myös Sivertzen ym. (2013, 479–480) kuvaavat tutkimuksessaan, että työnhakijoita kiinnostavat työnantajabrändissä enemmän aineettomat kuin aineelliset asiat. Tutkimuksen mukaan työnhakijat painottavat työnantajabrändiä arvioidessaan huomattavasti enemmän esimerkiksi mahdollisuuksia edetä uralla ja uuden oppimista, kun taas aineelliset tekijät, kuten rahapuhe, saattavat jäädä vähemmälle huomiolle. He suosittavatkin, että esimerkiksi mahdollisia työnantajabrändiin kohdistuvia kampanjoita suunniteltaessa on järkevää painottaa enemmän niitä brändin tekijöitä, jotka eivät ole vain monetaarisia.

2.1.2 Sisäinen työnantajabrändi

Sisäinen työnantajabrändi koostuu siitä, miten organisaation nykyiset työntekijät näkevät työnantajansa ja millaisia mielikuvia he siihen liittävät. Sisäiseen työnantajabrändiin vaikuttavat juuri organisaation sisäiset tekijät, kuten johtajuus, työtehtävät, viestintä ja mahdollisuudet kehittyä ja edetä organisaatiossa. Sisäisen brändäyksen tarkoituksena voidaan pitää työntekijöiden sitouttamista organisaatioon. Työnantajan tulee onnistua kommunikoimaan ja luomaan organisaation ydinarvot yhdessä työntekijöiden kanssa ja saada heidät sitoutumaan niihin. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)

Sisäinen brändäys kannattaa, sillä kuten tuotteiden kohdalla, myös työvoiman kohdalla nykyisten asiakkaiden, eli tässä tapauksessa työntekijöiden, pitäminen on halvempaa, helpompaa ja kannattavampaa, kuin uusien hankkiminen. Rekrytointiprosessi maksaa aina, samoin kuin uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Nämä syntyvät kulut voidaan ajatella katettavan sillä, että työntekijät saadaan pysymään yrityksessä tarpeeksi kauan. (Ambler & Barrow 1996, 185.)

On myös tärkeää huomata, että ulkoista työnantajabrändiä ei ole olemassa ilman sisäistä. Konseptit ovat erittäin läheisesti toisiinsa liitännäisiä. Jos nykyiset työntekijät eivät allekirjoita organisaation ulkoista brändikuvaa, ei brändikuvalla ole mitään pohjaa. Brändityön tulisikin siis olla lähtöisin juuri organisaation sisältä ja sen luomisessa tulisi hyödyntää organisaation työntekijöiden organisaatioon liittämiä ajatuksia ja arvoja. Jos työntekijät ovat yhtä mieltä brändikuvan kanssa, he myös todennäköisemmin puhuvat organisaatiosta hyvää eteenpäin ja näin rakentavat myös ulkoista brändikuvaa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 19–25.)

3 Rekrytointi

3.1 Rekrytointiprosessin vaiheet

Hyvin yksinkertaistettuna rekrytointi on tapahtuma, jossa organisaatiossa vapaana olevaan positioon ollaan valitsemassa henkilö. Positio on määritetty työsuhteeksi ja sitä sääntelevät lait ja muut asetukset. (Markkanen 1999, 12.) Gatewood määrittelee rekrytoinnin hieman abstraktimmalla tasolla: rekrytointia on kaikki sellaiset toiminnot organisaation sisällä, jotka vaikuttavat siihen, montako ja millaista hakijaa saadaan organisaatiossa avoimena olevaan positioon (Gatewood ym. 2011). Bearwell ja Clayton (1999, 199) määrittelevät rekrytointiprosessin vaiheina, johon kuuluvat haettavan position määrittäminen, hakijoiden houkuttelevaaminen, hakijoiden arvioiminen ja lopullisen rekrytointipäätöksen tekeminen. Vaikka tämä määritelmä on jo vanhahko, ovat uudemmat tutkimukset samoilla linjoilla prosessin etenemisen suhteen. Kauhasen (2010, 74) mukaan rekrytointiprosessiin sisältyy rekrytointitarpeen määrittely ja tehtävänkuvan laatiminen, hakukanavien valinta ja työpaikkailmoituksen luominen, hakemusten läpikäynti, haastattelut, valintapäätös, hakijoille viestiminen, perehdyttäminen ja lopulta rekrytoinnin onnistumisen arviointi.

Rekrytointia aloitettaessa on tärkeää pohtia, halutaanko rekrytointi toteuttaa sisäisenä vai ulkoisena prosessina. Tätä pohtiessa tulisi tehtävänkuvaa olla jo selkeä, koska siihen peilaten tämän valinnan tulisi tapahtua. Molemmista tavoista on sekä etuja että haittoja: sisäisellä rekrytoinnilla saadaan positioon henkilö, joka on tuttu organisaation kanssa, prosessi saadaan suoritettua nopeammin ja hakijan motivaatiosta voidaan mahdollisesti olla varmempia, kuin ulkoisen hakijan kanssa. Toisaalta ulkoisessa rekrytoinnissa organisaatioon voidaan saada lisää uusia ideoita ja näkemyksiä. (Kauhanen 2010, 71.)

Rekrytointiprosessi lähtee käyntiin siitä, että organisaatiossa tunnistetaan tarve täyttää tietty positio. Tässä vaiheessa tulisi myös määrittää työtehtävän vaatimukset. Rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe on kriittinen ja siihen tulisi paneutua. Tehtävän vaatimustasoa ja siihen vaadittavia ominaisuuksia tulee pohtia tarkkaan ja lähtökohdan tulisi olla strateginen, eli organisaatiolle tulisi olla selvää, mihin rekrytoinnilla pyritään. (Markkanen 1999, 12, 17–19.) Rekrytointiprosessia aloittaessa on tärkeää myös miettiä, milloin prosessi käynnistetään. Esimerkiksi kesäaika ei välttämättä ole ihanteellinen aika rekrytoida, ihmisten ollessa kesälomilla. (Markkanen 1999, 51.) Rekrytoinnista vastuussa

olevien olisi hyvä muodostaa selkeä aikataulu sille, mitä tulee tapahtua milloinkin, jotta asiat etenevät koko ajan, eivätkä jää roikkumaan. Rekrytointi tulisi myös ajoittaa niin, että siitä vastuussa olevilla henkilöillä olisi kunnolla aikaa panostaa prosessiin. Ylipäättään koko prosessissa tehokkuus ja nopeus ovat valttia, sillä työnhakijalla saattaa olla menossa useampi rekrytointiprosessi samanaikaisesti. Tässä kohtaa organisaatiolla, joka onnistuu viemään prosessin läpi tehokkaasti saattaa olla kilpailuvaltti, koska he pääsevät mahdollisesti tekemään tarjousta parhaalle hakijalle ensimmäisenä. (Salli & Takatalo 2014, 10.)

Työpaikkailmoitusta laatiessa tulee ottaa huomioon, että sen tulee olla selkeä, helppolukuinen, hallittu ja konkreettinen (Markkanen 1999, 55). Ilmoituksessa tulisi korostaa niitä seikkoja, jotka saavat organisaation erottumaan muista, kuten organisaatiokulttuuria, arvoja ja organisaation tarjoamia mahdollisuuksia edetä uralla. Tässä kohtaa tulee myös miettiä, mihin kanaviin ilmoitus tullaan laittamaan, eli mistä kanavista kohderyhmät löydetään. Ilmoituksesta tulee myös käydä ilmi, mitä kautta hakijat voivat laittaa hakemuksensa tulemaan. Tässä kohtaa organisaation tulee pohtia, käytetäänkö modernisoidumpaa tapaa eli esimerkiksi työnhakuportaalia, vai pyydetäänkö hakemukset vaikkapa sähköpostitse. (Salli & Takatalo 2014, 25, 31, 37.)

Hakuajan päätyttyä alkaa hakemusten läpikäynti. On suositeltavaa tehdä hakijoista jonkinlainen yhteenveto, jotta nähdään helposti rekrytoinnin tilanne ja millainen hakijapooli on kyseessä. (Markkanen 1999, 79.) Tämän jälkeen kontaktoidaan hakijat. Siinä kohtaa, kun työnhakija on laittanut hakemuksensa sisään, hän on mielessään jo rakentanut tietynlaisen kuvan työnantajasta. Tässä kohtaa mielikuva on oletettavasti positiivinen, koska päätös hakemisesta on syntynyt, ja myös tätä hetkeä työnantajan tulee hyödyntää rekrytointiprosessissa. Usein työnhakijan mielikuva työnantajasta alkaa muuttua negatiivisemmaksi, jos esimerkiksi viestintä ei ole sujuvaa. Työnantajan tulee siis ymmärtää, että myös työnhakijan aika on kallista: hakijoille tulisi siis viestiä riittävästi ja laadukkaasti hakuprosessin etenemisestä. (Salli & Takatalo 2014, 10.) Markkanen (1999, 94) tukee tätä näkökulmaa: hänen mukaansa työnantajan tulisi hyvin nopeasti hakuajan päättymisen jälkeen olla yhteydessä hakijoihin ja kutsua jatkoon päässeet haastatteluun. Tämän lisäksi lopuille hakuprosessissa mukana olleille tulee ilmoittaa kohteliaasti, että valinta ei tällä kertaa kohdistunut heihin. (Markkanen 1999, 94.) Yksi klassinen virhe rekrytointiprosessissa on se, että kaikille hakijoille ei ilmoiteta rekrytoinnin lopputuloksesta. Tärkeää olisi kertoa tilanne mahdollisimman nopeasti myös

niille hakijoille, jotka eivät ole tulleet valituksi jatkoon. Valitettavan usein yritykset jättävät tämän informaation välittämättä, tai viesti tulee vasta kuukausien päästä. Tämä on omiaan luomaan negatiivista työnantajamielikuvaa: hakijalle saattaa muodostua kuva siitä, että yritys ei arvosta työnhakijoitaan. Toisaalta, jos viestintä on ollut sujuvaa ja henkilö kokee itsensä arvostetuksi, hänelle todennäköisesti jää työnantajabrändistä positiivinen kuva, vaikka hän ei tulisikaan valituksi. Tämän kokemuksen myötä hakija saattaa hakea organisaatioon myöhemmin uudelleen töihin tai kertoa kavereilleen, että kyseisen organisaation rekrytointi toimii hienosti. (Salli & Takatalo 2014, 10.)

Seuraavaksi hakijat useimmiten kutsutaan haastatteluun. Haastattelutilanne on parhaimmillaan kahdensuuntaista vuorovaikutusta, joka tähtää siihen, että molemmat osapuolet saavat kerättyä informaatiota toisistaan. Usein haastattelukierroksia voi olla useampia, esimerkiksi kaksi, joista ensimmäisessä tarkoituksena on karsia hakijapoolia ja toisessa syvennyttään jatkoon päässeisiin hakijoihin tarkemmin. (Markkanen 1999, 119–121.) Haastatteluun tulisi valmistautua tarkasti, koska sen voi ajatella olevan kuin myyntineuvottelu. Haastattelu on tilanne, jossa molemmat osapuolet haluavat myydä mahdollisimman hyvää kuvaa itsestään. Työnantajalle tämä on loistava tilaisuus rakentaa työnantajabrändiä. Brändiä rakentavia seikkoja voivat työnhakijan mielessä olla esimerkiksi se, onko haastattelussa kiireen tuntua vai onko sille varattu kunnolla aikaa, se miten haastattelijä käyttäytyy, miten kysymykset on valmisteltu ja se, millaista tietoa haastattelijä kertoo yrityksestä haastattelun lomassa. (Markkanen 1999, 123.) Myös haastattelun luonnetta tulee pohtia: yleinen tyyli on käyttää strukturoitua haastattelua, jossa on laadittu valmiiksi kysymyslista ja jokaiselta hakijalta kysytään samat kysymykset. Kokeneempi haastattelijä voi kuitenkin poiketa tästä ja keskustella vapaamuotoisemmin. (Österberg 2014, 102.)

Haastattelujen jälkeen ollaan usein lopullisen valinnan edessä. Valintaa tehdessä on tärkeää muistaa, mitä työpaikkailmoituksessa on sanottu, eli mitä työ vaatii. Ehdokkaita tulisi verrata näihin kriteereihin, ja sen lomassa myös toisiinsa. (Markkanen 2002, 100.) Hyppänen toteaa myös, että on tärkeää huomata, että positioon ei välttämättä aina valita pätevintä hakijaa, vaan sopivin. Sopivin hakija voi olla esimerkiksi henkilö, kenen katsotaan istuvan hyvin organisaation kulttuuriin. (Hyppänen 2013, 215.) On myös hyvä muistaa, että jos sopivaa ehdokasta ei löydy, ei ketään ole pakko valita. Usein tällaisilla pakkorekrytoinneilla on vain ikäviä seurauksia. (Salli & Takatalo 2014, 86.)

Valinnan jälkeen uusi työntekijä kirjoittaa sopimuksen ja aloittaa tehtävässään. Tässä kohtaa on erittäin tärkeää huomata, että rekrytointiprosessi ei pääty tähän. Työsuhteen alkutaipaleella työntekijälle tulee järjestää kunnon perehdytys. Sen lisäksi työnantajan olisi hyvä etenkin työsuhteen alussa seurata aktiivisesti, miten työntekijä suoriutuu ja havainnoida, tarvitseeko hän lisää työkaluja onnistuakseen työtehtävissään. (Markkanen 2002, 103.)

3.2 Rekrytinnin työkalut

Kun rekrytointia aletaan suunnittelemaan, on tärkeää olla tietoinen siitä, mistä kanavista potentiaaliset työnhakijat tavoitetaan. Perinteinen sanomalehti-ilmoitus ei välttämättä enää nykypäivänä toimi kaikkien hakijoiden kohdalla. On siis tärkeää hahmotella, mikä rekrytinnin kohderyhmä on ja mitä kanavia he seuraavat. (Salli & Takatalo, 2014, 30, Markkanen, 1999, 51.) Työpaikkailmoituksissa on myös olennaisen tärkeää, että ilmoitus erottuu jollakin tapaa muista ilmoituksista. Markkasen mukaan tärkeää on kuitenkin myös huomata, että suomalaisessa kulttuurissa työpaikkailmoitus ei ole sama asia kuin tuotemainos, eli esimerkiksi visuaalisen ulkoasun ei tarvitse tuottaa shokeeraavaa vaikutusta. (Markkanen 1999, 51.)

Nykyään työnhakijat käyvät yhä useammin työpaikkailmoituksia läpi puhelimensa kautta. Työpaikkailmoitusten olisi siis hyvä löytyä digitaalisista kanavista, koska sieltä löydetään etenkin nuorta työvoimaa. Nykypäivänä myös erityisesti sosiaalinen media nostaa päätään rekrytinnin työkaluna. Sosiaalinen media toimii sekä kanavana löytää työpaikkailmoituksia että mahdollisuutena työnantajille tuoda itseään esiin ja antaa näppärästi kuvaa esimerkiksi organisaation arkipäivistä. Sosiaalinen media on ehdottoman hyvä kanava erityisesti passiivisten työnhakijoiden tavoittamiseen. He ovat henkilöitä, jotka eivät suoranaisesti hae uutta työtä, mutta saattavat tarttua tilaisuuteen, jos vastaan tulee kiinnostava hakuilmoitus. (Salli & Takatalo 2014, 31.)

Vaikka nyky maailman tietoyhteiskunnassa katseet saattavat rekrytointien kohdalla kääntyä usein suoraan Internetin ja sosiaalisen median maailmaan, on rekrytinnin tärkeä työkalu myös kasvokkain tapahtuva kommunikaatio ja esittäytymiset. Keinoja, joilla yritykset voivat tuoda itseään esiin potentiaalisille työnhakijoille kasvotusten ovat esimerkiksi rekrytointimessut, kouluyhteistyö ja yritysvierailut. (Markkanen, 1999, 77.)

Kasvokkain tapahtuvaa rekryointityötä on myös word of mouth (WOM), eli suullisesti leviävä tieto. WOM eroaa muista organisaatioiden rekryointityökaluista siinä, että sen sisältöön organisaatio ei itse voi juurikaan vaikuttaa, paitsi luomalla organisaatioon hyvää työkuiltuuria. WOM saattaa levitä muun muassa entisten tai nykyisten työntekijöiden kautta, esimerkiksi keskusteluissa kavereiden kesken. Tästäkin syystä yritysten on siis syytä panostaa sisäiseen työnantajabrändäykseen, sillä sen seuraus voi olla positiivinen WOM, joka houkuttelee taas uusia työnhakijoita. Yrityksillä ei ole suoria keinoja puuttua WOM:in sisältöön, mutta siihen voidaan välillisesti vaikuttaa sisäisen brändityön lisäksi edellä mainittujen messujen, kouluysteistyön ja yritysvierailujen kautta, jotka rakentavat ulkoista työnantajabrändiä. (Van Hoyer & Lievens 2005, 180, Van Hoyer & Lievens 2007, 2027.) WOM:iin tulisikin kiinnittää entistä enemmän organisaatioissa huomiota, sillä sen tarjoamat mahdollisuudet ovat yksi rekryoinnin vähiten tunnistetuista ja käytetyistä muodoista (Salli & Takatalo, 2014, 31). Terveystenhoitoalalla toteutettujen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että positiiviset word of mouth -arvot työnantajasta voivat vaikuttaa positiivisesti siihen, millainen kuva työnantajabrändistä muodostuu potentiaalisille työnhakijoille. Toisaalta tiedossa ei kattavasti ole, mikä saa työntekijät puhumaan sote-toimialan työnantajistaan positiiviseen sävyyn. Tähän voidaan kuitenkin yleisesti vaikuttaa tekemällä panostuksia sisäiseen työnantajabrändiin. (Van Hoyer 2008, 366.) Kuten Salli ja Takatalo (2014, 44) toteavat, ei myönteisen työnantajabrändin luomiseen ole oikotietä. Se lähtee organisaation sisältä, eli jos nykyiset työntekijät voivat työssään hyvin ja arvostavat työnantajaa, he yleensä puhuvat organisaatiosta hyvää myös ulospäin, mikä on omiaan luomaan positiivista ulkoista työnantajabrändiä. WOM:illa on siis suuri merkitys siinä, miten mielikuva organisaatioista syntyy. WOM on kaksiteräinen miekka: sillä saatetaan saada valtavan hyviä tuloksia, jos organisaatiosta leviää positiivista tietoa, mutta toisaalta mahdollisuus negatiivisen tiedon leviämiseen on myös suuri. (Salli & Takatalo 2014, 42–44.)

3.3 Työnantajabrändin merkitys rekryoinnissa

Jo Ambler ja Barrow (1996, 201) kuvailivat tutkimuksessaan, että ne yritykset, joilla on selkeä, luontainen ja implisiittinen työnantajabrändi, pystyvät vähentämään vaihtuvuutta työpaikan sisällä eli työntekijäsäilyvyysaste on korkeampi verrattuna muihin yrityksiin, sekä lisäksi nämä yritykset pystyvät helpommin houkuttelemaan itselleen parhaat

ehdokkaat uusien rekrytointien kohdalla. Onnistunut työnantajabrändäys nostaa yrityksen rekrytointien houkuttelevuutta eli houkuttelee enemmän osaavia työnhakijoita, ja tämän myötä osaavien työntekijöiden rekrytointi tuo yritykselle kilpailuedun verrattuna muihin yrityksiin (Berthon ym. 2005, 151).

Backhausin (2016, 194) mukaan työnantajabrändi onnistuessaan tuo potentiaaliselle työnhakijalle tunteen siitä, että juuri tämä työnantaja on itselle se oikea. Parhaimmillaan työnantajabrändi siis onnistuu vetoamaan työnhakijoiden tunteisiin positiivisella tavalla. Yhä useampi työnhakija hakee tietoa organisaatiosta etukäteen ja käy läpi esimerkiksi organisaation ulkoista viestintää. Työnhakijalle ei enää riitä pelkkä yleinen kuvaus yrityksen toiminnasta, vaan työnhakija kaipaa tunnetta ja pehmeämpien tekijöiden, kuten yrityksen arvojen, esiin tuontia – työnhakijat ovat siis kiinnostuneita työnantajabrändistä. (Salli & Takatalo 2014, 25.)

Myös Cable ja Judge (1996, 294, 304) kuvaavat tutkimuksessaan tätä ilmiötä: ihmiset ovat työnhakuprosessissa usein kiinnostuneita siitä, millaisen kuvan yritys antaa itsestään ja esimerkiksi millaisia asioita organisaatio nostaa viestinnässään esiin. Työnhakija siis usein etsii tietoa siitä, millaiset tekijät ovat organisaatiolle tärkeitä. Saatavilla olevan informaation perusteella työnhakija saattaa haluta löytää yhtäläisyyksiä esimerkiksi omien arvojensa ja organisaation arvojen välillä ja usein työnhakija saattaakin tavoitella hyvää ”matchia”, eli tilannetta, jossa henkilön ja organisaation arvot ovat linjassa keskenään. (Cable & Judge 1996, 294, 304.) Markkanen (1999, 33) kuvailee samankaltaista tilannetta: hänen mukaansa rekrytoinneissa vaikuttaa aina myös henkilökemian abstrakti käsite. Onnistunut rekrytointi vaatii sen, että molemmat osapuolet toteavat, että toinen osapuoli on itselle ”se oikea”, ja tähän vaikuttaa luonnollisesti se, millaisia seikkoja osapuolet tuovat itsestään prosessin aikana esiin.

Rekrytointi on prosessi, jossa molemmat osapuolet arvioivat toisiaan: työnantaja arvioi, onko työnhakija sopiva auki olevaan positioon ja täyttääkö hän tehtävän vaatimukset, ja samalla työnhakija arvioi työnantajaa ja käsillä olevaa työsuhdetta. Työntekijän tulee onnistua myymään työnantajabrändinsä ja saada työnhakija vakuuttuneeksi siitä, että organisaatio on työnhakijalle oikea valinta. On tärkeää huomata, että työnhakija tulee saada valitsemaan yritys useampaan kertaan rekrytointiprosessin aikana. Prosessin alkuvaiheessa työnhakijan tulee kiinnostua ulkoisesta työnantajabrändistä, jotta hänelle syntyy halu hakea organisaatioon töihin. Tässä kohtaa työnhakijalla on todennäköisesti

jo tietoa ainakin työtehtävistä ja itse yrityksestä, eli olennaisesti työnantajasta kertovista seikoista. Työnantajabrändiä rakentaa rekrytointiprosessin aikana esimerkiksi viestintätavat ja se, miten työnhakija kohdataan kasvokkain – näillä toimilla on olennainen merkitys sen osalta, että työnhakija päättää jatkaa rekrytointiprosessia. (Markkanen 2002, 6.)

Sosiaali- ja terveysalalla rekrytointeja usein leimaava tekijä on se, että sote-toimialan ammattilaiset ovat opiskeluaikanaan suorittaneet harjoitteluja alan organisaatioissa. Tästä syystä sote-toimialan työnhakijoilla on yleisesti ottaen enemmän ensi käden kokemusta työnantajista, kuin sellaisilla aloilla, jossa pakollisia harjoitteluja ei ole. Nämä työnhakijat pystyvät siis usein tekemään hyvinkin tietoisia ja perehtyneitä päätöksiä tulevista työnantajistaan. Tulee siis huomata, että sote-toimialalla toimivien organisaatioiden tulee aloittaa työnantajabrändin viestiminen jo vielä opiskeluvaiheessa olevien, tulevien työnhakijoiden kohdalla. (Fréchette ym. 2013, 305.)

4 Työnantajabrändin rakentaminen rekrytoinnin kautta sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa

4.1 Työnantajabrändäyksen haasteita sosiaali- ja terveysalalla

Suomessa sosiaali- ja terveysalalla julkisen puolen osuus palveluntuotannosta on merkittävä. Vuonna 2021 terveydenhuollon toimenpiteistä yli 95 prosenttia suoritettiin julkisella puolella (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 62). Sosiaali- ja terveysalalla brändityön haasteita saatetaan useimmin nähdä juuri julkisen puolen organisaatioissa. Julkisella puolella organisaatiot joutuvat taistelemaan esimerkiksi sen kanssa, että mielikuvat julkisen puolen organisaatioista saattavat olla jo valmiiksi ihmisten mielissä negatiivisia. Brändityössä saatetaan siis puhtaan pöydän sijaan joutua lähtemään liikkeelle siitä, että kumotaan negatiivisia mielleyhtymiä. (Mau, 2019, 155.)

Julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto on kilpailuasemassa yksityisen puolen kanssa, ja julkisella puolella joudutaan pohtimaan, miten erottua yksityisistä palveluntarjoajista (Mau, 2019, 155). Yksityisillä organisaatioilla on usein vahvempi brändi-imago, jota saatetaan viestiä esimerkiksi logojen, värien ja mainosten kautta. Julkisella puolella tämän tyylistä mainostusta ei juurikaan ole ja ylipäätään julkinen sektori saatetaan nähdä vain samana, harmaana massana. Julkisen puolen organisaatioiden erottuminen onkin haastavampaa, sillä julkisella puolella on vastuu siitä, että jokaiselle asiakkaalle tuotetaan samanlaisia palveluja. (Sataøen & Wæraas 2013, 444.)

Sataøen ja Wæraas (2013, 443–444) toteuttivat tutkimuksen, jossa tutkittiin norjalaisten julkisten sairaaloiden työnantajabrändäystä. He toteavat tutkimuksessaan, että nämä julkisorganisaatiot kyllä ottivat brändityössään huomioon joitakin työnantajabrändin rakentamiselle tyypillisiä piirteitä, mutta ehkäpä tärkein elementti puuttui: eriyttäminen, eli se, mikä tekee jostakin brändistä erilaisen, kuin toinen brändi. Tämä johtui pitkälti siitä, että sairaalojen tulee tuottaa jokaiselle asiakkaalle samantasoista ja samankaltaista palvelua.

Palveluilla erottuminen ei siis välttämättä toimi sote-toimialan organisaatioilla, koska tuotettavat palvelut ovat kaikki lähes samankaltaisia keskenään. Organisaatioiden tulee siis etsiä erottavat tekijät muualta. Heilmannin (2010, 140–141) mukaan tällaisia erottavia

seikkoja ovat esimerkiksi työpaikan kulttuuri ja työilmapiiri, hyvä johto työpaikalla sekä kehittymismahdollisuudet – aineettomat tekijät voivat siis hyvinkin olla niitä tekijöitä, jotka saavat organisaation erottumaan muista. Temporal (2015) on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa julkisella sektorilla tulisi työnantajabrändin onnistua vetoamaan tunteisiin ja brändillä tulisi olla vahva organisaation arvoihin perustuva ydinviesti. Temporalin mukaan julkisen sektorin organisaatioiden brändäyksen tulisi siis perustua aineettomiin tekijöihin.

Työnantajabrändäystä sosiaali- ja terveysalalla haastaa myös se, että vaikka työnantajabrändi käsitteenä on nykypäivänä selkeästi tutumpi suurelle osalle organisaatioista, ei sen merkitystä ja ulottuvuuksia sote-toimialalla ole tutkittu juurikaan (Van Hove 2008, 367–368). Etenkään suomalaista sote-toimialaa ei ole tutkittu lähes ollenkaan. Suomalaisten sote-toimialan organisaatioiden kohdalla olisi siis hyvin tärkeää kerätä tietoa siitä, miten hyvin työnantajabrändi käsitteenä ylipäättään tunnetaan sekä minkälaisia toimenpiteitä sen eteen on toteutettu. Tutkimusta kaivattaisiin myös siitä, mitä seikkoja suomalaiset sote-toimialan osaajat ja työnhakijat arvostavat organisaatioissa ja työnantajissa, eli mitä seikkoja työntekijien kannattaisi brändityössään korostaa.

4.2 Rekrytointi sosiaali- ja terveysalalla

Suomalaisen sote-toimialan rekrytointeja leimaa selkeästi spesifit rekrytointitarpeet. Suomessa toimialoista juuri sote-toimialalla haetaan ylivoimaisesti eniten työvoimaa. Vuonna 2021 sote-toimialalla oli auki yli 160 000 rekrytointia. Näiden rekrytointien suurin syy on poistuma, eli esimerkiksi eläköitymiset ja alan yleinen vaihtuvuus. Täysin uusia työpaikkoja syntyi verraten vähän; rekrytoinneista näiden paikkojen osuus oli 24 prosenttia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 46.)

Yksi keskeisimmistä tekijöistä tulevaisuuden Suomen työmarkkinoilla on väestörakenteen muutos. Vuoteen 2040 mennessä yli 85-vuotiaiden määrä tulee kasvamaan huomattavasti. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että palvelutarve tulee kasvamaan merkittävästi, mutta kääntöpuolella nähdään työikäisen väestön määrän harveneminen. Laskennallisesti merkittävä osa sote-toimialan työntekijöistä tulee eläköitymään tulevina vuosina. Suomessa sote-toimialan

erityispiirteensä voidaan pitää sitä, että tällä hetkellä alan työntekijöistä 22,9 prosenttia on 55–64-vuotiaita. Tämä on keskimäärin suurempi prosenttiosuus, kuin muilla aloilla. Juuri tämä ikäryhmä tulee lähivuosien aikana eläköitymään ja jättää sote-toimialalle merkittävän aukon työntekijöiden määrään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 34.) Tästäkin syystä työnantajien tulee siis jatkossa osata houkuttaa organisaatioonsa nimenomaan nuorta työvoimaa. Työikäisiä tulee saada houkuteltua ensinnäkin opiskelemaan sote-toimialaa, sekä myös jäämään sille töihin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kilpailu organisaatioiden välillä osaavasta työvoimasta tulee kasvamaan entisestään, koska osaajia on vähemmän. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 11.)

Työ- ja elinkeinoministeriö yhdessä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen kanssa totesivat raportissaan vuoden 2023 lopulla työvoimapulan jatkuvan vaikeana lähitulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla. Tätä ongelmaa pyritään ratkaisemaan esimerkiksi koulutusmäärien noston kautta, sekä tarjoamalla terveyspalveluita asiakkaille yhä enemmän digitaalisten ratkaisujen kautta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, ELY-keskus 2023, 5.) Vuoden 2023 alussa Pohjois-Savon ELY-keskus (2023, 9) toteutti yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön kanssa tutkimuksen, jossa paneuduttiin hoitoalan työvoimatilanteeseen sekä työvoiman saatavuuden haasteisiin. Tutkimuksessa olivat mukana kaikki Suomen hyvinvointialueet. Raportissa todetaan seuraavan kahden vuoden aikana olevan tarve jopa noin 5400 ulkomaisen henkilön rekrytoinnille. Suomalainen työvoima itsessään ei siis tällä hetkellä riitä täyttämään kaikkia sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden rekrytoinneissa avoinna olevia paikkoja, vaan työvoimaa tulee saada houkuteltua myös ulkomailta.

Sosiaali- ja terveysalan rekrytointipiirteet ja -tarpeet ovat hyvinkin juuri tälle toimialalle spesifejä. Rekrytointeja sote-toimialalla leimaavat lisäksi myös tietyt rekrytointeihin liittyvät erityispiirteet, joita muilla aloilla ei välttämättä ole havaittavissa.

4.2.1 Rekrytoinnin erityispiirteet sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalan rekrytointeja ohjaa vahvasti etenkin Suomen lain määrittämät pätevyysvaatimukset. Tämä on yksi alan rekrytointien erityispiirteistä. Näitä lakeja ovat laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä sekä laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Lain määrittämä pätevyysvaatimus on monen ammatin kohdalla suoritettu ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä, Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä.)

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, Valvira, myöntää hakemuksesta oikeuden harjoittaa tiettyjä ammatteja. Ammattinimikkeiden käyttö on siis erittäin säädeltyä. Sosiaalialalla Valvira myöntää oikeuden harjoittaa sosiaalityöntekijän ja sosionomin ammatteja laillistettuina ammattihenkilöinä, sekä geronomin ja kuntoutuksen ohjaajan ammatteja. Ammateilla on omat koulutusvaatimuksensa. Sosiaalityöntekijän ammattioikeuden saadakseen tulee olla suorittanut Suomessa ylempi korkeakoulututkinto, johon ”sisältyy tai jonka lisäksi on suoritettu pääaineopinnot tai pääainetta vastaavat yliopistolliset opinnot sosiaalityössä.” Sosionomien, geronomien ja kuntoutuksen ohjaajien tulee olla suorittanut sosiaalialalle soveltuva ammattikorkeakoulututkinto Suomessa. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 2:8.)

Terveydenhoitoalalla Valvira myöntää oikeuden harjoittaa lääkärin, hammaslääkärin, erikoislääkärin ja erikoishammaslääkärin ammatteja laillistettuina ammattihenkilöinä. Lääkärien ja hammaslääkärien tulee olla suorittanut lääketieteen tai hammaslääketieteen lisensiaatin tutkinto ja erikoislääkärien ja erikoishammaslääkärien tulee olla suorittanut erikoislääkäri- tai erikoishammaslääkärikoulutuksen. Valvira myöntää myös oikeudet toimia laillistettuna ammattihenkilönä henkilölle, joka on suorittanut tiettyyn ammattiin johtavan koulutuksen Suomessa; näitä ammatteja ovat proviisori, psykologi, puheterapeutti, ravitsemusterapeutti, farmaseutti, sairaanhoitaja, kätilö, terveydenhoitaja, fysioterapeutti, laboratoriohoitaja, röntgenhoitaja, suuhygienisti, toimintaterapeutti, optikko ja hammasteknikko. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä, 2:4, 2:4a, 2:5.) Suomessa lähihoitajien tulee olla suorittanut sosiaali- ja terveysalan perustutkinto. Terveydenhuollossa lähihoitaja saa käyttää nimikettä automaattisesti suoritettuaan tutkinnon, mutta sosiaalialalla henkilön tulee Valviran kautta tulla merkityksi sosiaalihuollon ammattihenkilöiden keskusrekisteriin nimikesuojattuna ammattihenkilönä. (Valvira.)

Etenkin julkisella sektorilla rekrytoinnin erityispiirteeksi muodostuu se, että niin sanotun ”tuotannon” kokoa ei voida itse määrittellä, vaan organisaatioilla on lakisääteiset velvollisuudet tuottaa tiettyjä palveluita tietty määrä (Sosiaali- ja terveysministeriö – Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut.) Jotta lakisääteiset velvollisuudet saadaan täytettyä, tulee huomioon ottaa henkilöstön tarvittava määrä. Tähän määrään vaikuttaa joissakin sote-toimialan organisaatioissa hoitajamitoitus, eli se, montako työntekijää lain mukaan vuorossa pitää kerrallaan olla. (SuPerliitto – Hoitajamitoitus.)

Työnantajilla on siis velvollisuus toteuttaa rekrytointeja sen mukaan, että lakisääteisissä rajoissa pysytään ja tarvittavat työtehtävät tulevat hoidetuiksi.

Sote-toimialalla rekrytoinneissa on merkittävää se, että uudet työpaikat muodostuvat selkeän vähemmistön rekrytointitarpeesta yksiköissä. Vuonna 2021 uusien työpaikkojen määrä oli 24 prosenttia kaikista rekrytoinneista. Suurin osa rekrytointitarpeesta painottuukin poistuvuuden ja vaihtuvuuden korvaamiseen. Ihmiset siis lähtevät pois työpaikoistaan erinäisten syiden, kuten eläköitymisen takia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 46.) Tulevaisuuden Suomessa sosiaali- ja terveysalan rekrytoinnin erityispiirteeksi tulee todennäköisesti muodostumaan myös tarve tavoittaa ulkomaalaista työvoimaa. Laissa on määritelty pätevyysvaatimukset myös ulkomailta tulevalle työvoimalle ja Valvira voi hakemuksesta myöntää ulkomailta tulevalle henkilölle ammatinharjoittamisluvan. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä, 2:10, 2:11, Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä, 2:6-8a, 2:10, 2:11–13.) Työnantajien tulee siis tulevaisuudessa osata kiinnittää huomiota myös ulkomailta palkattavaan työvoimaan liittyvään lainsäädäntöön. Myös rekrytointien sisältöä tulee osata miettiä: kiinnittääkö samanlainen työnhakuilmoitus suomalaisen ja ulkomaalaisen työvoiman mielenkiinnon? Millainen työnantajabrändin tulee olla, jotta se houkuttelee myös kansainvälistä työvoimaa? Tästä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa tutkimusta.

4.3 Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden keinot työnantajabrändin rakentamiseen rekrytoinnin kautta

Esitellyn tutkimustiedon pohjalta voidaan todeta, että sosiaali- ja terveysalalla tunnistetaan lähivuosien tarve siitä, että etenkin nuorta sekä ulkomaista työvoimaa tulee onnistua rekrytoimaan. Näiden havaintojen pohjalta esitellään kolme keinoa, joilla sote-toimialan organisaatiot voivat onnistua houkuttelemaan juuri näitä ryhmiä itselleen töihin, rakentamalla positiivista työnantajabrändiä rekrytointiprosessin kautta.

4.3.1 Kouluyhteistyö

Koska Suomen väestö ikääntyy kasvavaa vauhtia, tulee sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä suuri osa eläköitymään lähivuosien aikana (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 34). Tämän vuoksi tulee olemaan erittäin tärkeää, että organisaatiot saavat

houkutelua itselleen juuri nuorta työvoimaa. Fréchette ym. (2013, 304, 310) toteavat tutkimuksessaan, että sosiaali- ja terveysalalla suurin osa mahdollisista uusista työntekijöistä koostuu niistä, jotka tällä hetkellä opiskelevat alaa. Tämän vuoksi työnantajien tulisi brändityössään ottaa huomioon etenkin sote-toimialan opiskelijat ja ne seikat, joita tämä ryhmä arvostaa potentiaalisessa työnantajassa. Tässä suuressa roolissa on kouluyhteistyö, eli se tapa, jolla sote-toimialan organisaatiot ottavat kontaktia vielä opiskelemissa oleviin, tuleviin sote-toimialan ammattilaisiin. Kouluyhteistyö voi olla esimerkiksi harjoittelupaikkojen tarjoamista tai opetuksen toteuttamista yhteistyössä oppilaitoksen kanssa. Rekrytointiin ei siis voi ajatella alkavan vain rekrytointi-ilmoituksen julkaisemisesta, vaan rekrytointiin liittyvää pohjatyötä tulee organisaatioissa tehdä systemaattisesti jo paljon ennen. Sote-toimialalla kouluyhteistyö ja harjoittelut ovat siirtymiä opiskelijoille työmaailmaan ja ne tarjoavat työnantajalle luonnollisen mahdollisuuden esitellä itseään organisaationa ja houkuttelevana tulevaisuuden työnantajana. (Fréchette ym. 2013, 305–310.) Rekrytointiprosessin sote-alalla voidaan siis katsoa osaksi alkavaksi jo koulun penkiltä.

Heilmann (2010, 134) toteaa tutkimuksessaan, että kouluyhteistyöllä on suuri merkitys siinä, kuinka hyvin sote-toimialan rekrytoinnit onnistuvat. Kouluyhteistyö on myös omiaan rakentamaan positiivista työnantajabrändiä. Heilmannin tutkimuksessa painotetaan, että sote-toimialan organisaatioiden tulee esiintyä houkuttelevana työnantajana opiskelijoille, ja tämä saavutetaan kertomalla esimerkiksi yritysten organisaatiokulttuurista, sen tarjoamista eduista, kehitysmahdollisuuksista ja työn sisällöstä laajasti suoraan opiskelijoille, muun muassa Internetin, rekrytointimessujen ja suoran kouluyhteistyön kautta. Organisaatioilla, jotka ottavat kontaktia suoraan opiskelijoihin, on kilpailuetu, sillä he saavat ensikontaktin potentiaalisiin työnhakijoihin. Myös toinen sote-toimialalla suoritettu tutkimus tukee tätä väittämää: korkeakoulussa oleville sairaanhoitajaopiskelijoille toteutetussa tutkimuksessa nousi esiin kolme päätekijää, jotka vaikuttavat tulevan työnantajan valintaan. Nämä ovat työharjoittelun suorittaminen organisaatiossa, organisaation hyvä maine sekä työpaikan läheisyys kotiin. (Fréchette et. al. 2013, 305.)

4.3.2 Sisäinen työnantajabrändi ulkoisen brändityön tukena

Työnantajabrändin luomiseen ei ole oikotietä, vaan kaikki lähtee sisäisestä työnantajabrändistä. Tästä syystä sote-toimialan organisaatioiden tulisi brändityössään keskittyä myös jo olemassa olevien työntekijöiden työoloihin ja varmistaa, että nämä työntekijät saadaan pidettyä organisaatioissa. Valitettavasti kuitenkin Suomessa sisäisen työnantajabrändäyksen tila sote-toimialalla on hälyttävä. Alalta poistutaan yhä enemmän ja ammattilaiset uupuvat työssään. Työntekijät saattavat kokea, että heitä ei arvosteta ja he eivät esimerkiksi pääse tarpeeksi paljon vaikuttamaan omaan työhönsä. On selvää, että hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, kuin huonosti voivat. Härmä (2023) toteaa, että sote-toimialan työvoimapula todennäköisesti korjaisi itse itseään, kun työntekijät kokisivat, että töihin on mukavaa mennä.

Kun organisaatio haluaa lähteä kehittämään ulkoista työnantajabrändiään esimerkiksi juuri houkutelakseen uutta työvoimaa, on ehdottoman tärkeää huomioida nykyinen henkilöstö brändityössä. Ulkoisen brändin tulisi pohjautua sellaisiin arvoihin ja missioon, jotka jo olemassa olevat organisaation työntekijät kokevat tärkeiksi. Jos ulkoinen työnantajabrändi ei ole linjassa sisäisen brändin kanssa, ei ulkoisella brändillä ole mitään pohjaa. Nykyisten työntekijöiden tulee siis pystyä allekirjoittamaan yrityksen ulkoisen viestinnän peruspilarit ja arvolupaukset. (Kaijala & Tolvanen 2020, 19–25.)

Kun työntekijät ovat organisaatiossa tyytyväisiä, saattaa ulkoinen työnantajabrändi osaksi luoda itse itseään. Informaatio leviää nykyään valtavaa vauhtia sekä word of mouthin että sosiaalisen median kautta – organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, onko tämä informaatio positiivista vai negatiivista. (Salli & Takatalo 2014, 31). Lisää tutkimusta kaivataan kuitenkin siitä, mitkä tekijät spesifisti vaikuttavat sote-toimialan työntekijöiden kohdalla siihen, että he puhuvat työnantajistaan positiivisesti eteenpäin muille (Van Hoye 2008, 366).

4.3.3 Tärkeimmät ominaisuudet tulevaisuuden työvoimalle – rekrytointi-ilmoituksen ja organisaation kanavissa esiin tuotavan informaation merkitys

Markkanen (1999, 55–56) toteaa, että ”kaikki keinot erottautumisessa ovat sallittuja, kun muistetaan pysyä totuudessa”. Hänen mukaansa yritysten kannattaa rohkeasti nostaa työpaikkailmoituksissa esiin organisaatioidensa arvoja ja syvempiä yrityseshittelyjä. Rekrytointi-ilmoitus itsessään kertoo paljon yrityksestä ja sen kautta on mahdollisuus kasvattaa työnhakijan mielessä positiivista kuvaa yrityksestä. Heilmannin (2010, 142–143) tutkimus tukee Markkasen sanomaa: Heilmannin mukaan sote-alan organisaatioiden rekrytointi-ilmoituksissa tulisi tuoda entistä enemmän esiin organisaatioiden brändiin myötävaikuttavia seikkoja, kuten kehittymis- ja uramahdollisuuksia. Markkanen (1999, 19) painottaa, että rekrytointi-ilmoituksen tulisi olla realistinen ja mahdollisimman tarkasti tehtävän sisältöä kuvaava. Liioitteleva tai liian suppea ilmoitus ei palvele kumpaakaan osapuolta: se saattaa luoda liian suuria odotuksia tai vaihtoehtoisesti työkuorma saattaakin olla suurempi, kuin mitä on kerrottu.

Sote-toimialan organisaatioiden tulisi pohtia, mitä asioita rekrytointi-ilmoituksissa ja organisaation sosiaalisessa mediassa sekä nettisivuilla halutaan yrityksestä nostaa esiin. Tutkimuksista on huomattu, että useat työnhakijat arvostelevat potentiaalisessa työnantajassa sen tarjoamia muita ominaisuuksia, kuin esimerkiksi palkkaa ja etuuksia. Työnhakijoille siis aineettomat tekijät ovat usein tärkeämpiä, kuin aineelliset. (Fréchette ym. 2013, 310.) Z-sukupolvi, eli henkilöt, jotka ovat syntyneet vuosien 1993–2005 välillä (Turner 2015, 103), arvostavat Dzhulain (2022, 41) mukaan enemmän työnantajan tarjoamia aineettomia etuja, kuin aineellisia. Z-sukupolvelle ei riitä enää pelkkä kaunis työtila, vaan he haluavat tietoa etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista ja he haluavat samaistua työnantajan arvoihin. Yritykset jättävät liian usein kommunikoimatta arvolupauksensa potentiaalisille työnhakijoille, mikä heikentää työnantajabrändiä nuorten työnhakijoiden silmissä. (Dzhulai 2022, 41.) Fréchetten ym. (2013, 310) kanadalaisille sairaanhoitajaopiskelijoille toteuttamassa tutkimuksessa nousee esiin neljä pääteemaa, jotka opiskelijat nostavat tärkeiksi tekijöiksi puhuttaessa potentiaalisista työnantajista: käsitys työtehtävien sisällöstä, palkka ja etuudet, näkemys työnantajan brändistä sekä käsitys hoidon laadusta sote-toimialan organisaatiossa. Näistä etenkin käsitys hoidon laadusta nousee tärkeään rooliin. Tässäkin tapauksessa tutkimukseen

osallistuneet halusivat työnantajan tarjoavan tietoa työnantajaan liittyvistä aineettomista tekijöistä.

Sivertzen ym. (2013, 476, 479–480) toteuttivat tutkimuksen norjalaisille insinööriopiskelijoille, jonka tulokset myötäilevät Dzhulain ja Fréchetten ym. tutkimuksia. Sivertzenin ym. tutkimuksessa selkeästi huomataan, että tutkimukseen osallistuneilla tärkeimmiksi tekijöiksi työnantajabrändiä arvioitaessa nousevat aineettomat tekijät, kuten kasvu ja kehittyminen, itsevarmuuden ja omanarvontunto ja mahdollisuus päästä käyttämään omia taitojaan. Tutkimuksen tuloksena todetaan myös, että jos organisaation tarvitsee rekrytoida henkilöitä, joilla on spesifit pätevyudet ja edellytykset, kuten insinööreillä, tulisi rekrytointistrategian keskittyä vahvasti myös tämän tekijän ympärille.

Sivertzenin ja kumppaneiden tutkimuksen tuloksia ei välttämättä suoraan tällaisenaan voida verrata sote-toimialan osajiin, mutta tutkimuksen tuloksista voidaan huomata tärkeitä piirteitä: myös sote-toimialalla rekrytoinneissa vaaditaan lähes aina spesifejä pätevyysia työnhakijoilta, eli sote-toimialan organisaatioille saattaa olla hyötyä siitä, että rekrytointi-ilmoituksissa eritellään tarvittavat pätevyysvaatimukset. Jos Sivertzenin ja kumppaneiden tutkimuksen tuloksia verrataan sote-toimialalla toteutettuun vastaavaan tutkimukseen, siitä huomataan hyvin samankaltaisia tuloksia. Heilmann (2010, 139, 142) toteutti suomalaisessa sairaalassa tutkimuksen, jossa käsiteltiin sitä, miten kyseisen sairaalan brändi näyttäytyy rekrytoinneissa työnhakijoille. Tutkimuksessa saatiin selville, että Suomessa sote-toimialalla potentiaaliset työnhakijat haluavat tietoa muun muassa organisaatioiden työilmapiiristä, johdosta ja johtamistyyleistä sekä siitä, millaisia kehittymismahdollisuuksia yritys pystyy työntekijöilleen tarjoamaan. Tässäkin tapauksessa aineettomat tekijät olivat työnhakijoille tärkeämpiä, kuin aineelliset.

Voidaan siis todeta, että sote-toimialan organisaatioiden tulisi tuoda nykyistä enemmän brändiviestinnässään esiin aineettomia seikkoja, sillä ne ovat useimmiten niitä, joilla organisaatiot pystyvät erottumaan toisistaan. Sote-toimialalla erottuminen palveluntuotannolla voi olla vaikeaa, koska kaikki organisaatiot tuottavat keskenään kovin samantyyllisiä palveluita. Etenkin julkisen sektorin organisaatioilla erottuminen voi olla hankalaa. Tästä syystä keinot erottua tulee löytää muualta, ja esimerkiksi Heilmannin (2010) ja Fréchetten ym. (2013) tutkimuksista voidaan selkeästi nähdä, että näitä erottumiskeinoja, jotka myös sote-toimialan työnhakijoita kiinnostavat, ovat useimmiten

esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, työilmapiiriin, johtoon ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvät seikat.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoitus on tarkastella tapoja, joilla suomalaiset sosiaali- ja terveysalan organisaatiot voivat rakentaa työnantajabrändiään rekrytointien kautta. Nykytyömaailmassa niillä organisaatioilla tulee olemaan kilpailuetu, jotka onnistuvat houkuttelemaan itselleen parhaat osaajat. Suomessa sosiaali- ja terveysala kärsii valtavasta työvoimapulasta, joka tulee lisääntymään lähivuosina, esimerkiksi väestön ikääntymisen ja siitä johtuvien eläköitymisten vuoksi. Tämän takia alan osaajat ovat tällä hetkellä tilanteessa, jossa he voivat lähes täysin itse valita, missä haluavat työskennellä. Tämän vuoksi sote-toimialan organisaatioiden tulee osata panostaa työnantajabrändin rakentamiseen. Monelle työnhakijalle ensikosketus organisaatioon tapahtuu rekrytointiprosessin kautta, minkä takia se on yksi tärkeimmistä työnantajabrändiä rakentavista elementeistä.

Tästä johdettuun tutkimuskysymykseen ”*Millä keinoin sosiaali- ja terveysalan organisaatiot pystyvät rakentamaan positiivista työnantajabrändiä rekrytointiprosessin avulla?*” pyrittiin vastaamaan kirjallisuuskatsauksen avulla.

Työnantajabrändi määritettiin seikkoina, jotka luovat nykyisille ja potentiaalisille tuleville työnhakijoille kuvaa siitä, millainen kulttuuri ja työntekijäkokemus yrityksessä on. Työnantajabrändiä voivat muokata niin organisaatio itse, kuin myös sen sidosryhmät, kuten työntekijät itse tai esimerkiksi media. (Backhaus 2016, 193.) Työnantajabrändin katsotaan voivan jakautua sisäiseen ja ulkoiseen työnantajabrändiin, joista sisäinen tähtää nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen ja ulkoinen potentiaalisten uusien työntekijöiden houkutteluun (Backhaus ja Tikoo 2004, 502). Todettiin, että sosiaali- ja terveysalalla työnantajabrändin konsepti on vielä suhteellisen tuntematon ja tutkimusta tarvitaan lisää siitä, millaisia seikkoja sote-toimialan ammattilaiset arvostavat työnantajabrändissä ja mikä saa heidät hakeutumaan organisaatioon töihin (Heilmann 2010).

Rekrytointiprosessi määriteltiin tapahtumana, jossa vapaana olevaan positioon valitaan henkilöä työsuhteeseen. Todettiin, että onnistunut rekrytointiprosessi on omiaan houkuttelemaan organisaatioihin osaavaa työvoimaa ja avustamaan kilpailuedun saamisessa muihin organisaatioihin nähden. (Berthon ym. 2005, 151). Rekrytointiprosessi on kahden kauppaa: siinä työnantaja ja työnhakija arvioivat toisiaan ja tekevät päätöksiä siitä, ovatko he toisilleen oikea valinta. (Markkanen 2002, 6.)

Todettiin, että sosiaali- ja terveysalan rekrytointeja leimaa lakisääteiset seikat sekä se, että organisaatioiden voi olla vaikeaa luoda työnantajabrändiä pohjautuen aineellisiin tekijöihin. Erottavia tekijöitä tulee siis ammentaa aineettomista tekijöistä ja tuoda rekrytoinneissa esiin seikkoja, jotka vetoavat tunteisiin ja pohjautuvat organisaation arvoihin. (Temporal 2015.)

Kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettiin tarve tulevaisuudessa rekrytoida etenkin nuorta ja ulkomaista työvoimaa. Tämän pohjalta nostettiin esiin kolme keinoa, joilla sosiaali- ja terveysalan organisaatiot voivat rakentaa työnantajabrändiään rekrytointiprosessin kautta. Todettiin, että sosiaali- ja terveysalan organisaatiot pystyvät rakentamaan positiivista työnantajabrändiä rekrytointiprosessin avulla hyödyntämällä kolmea seikkaa: kouluysteistyötä, sisäistä työnantajabrändäystä ulkoisen brändityön tukena sekä panostamalla rekrytointi-ilmoitukseen ja organisaation kanavissa välitettävään informaatioon.

Ensimmäisenä keinona esiin nostettiin kouluysteistyö. Kouluysteistyöhön sisältyvät esimerkiksi harjoittelupaikkojen tarjoaminen, toiminnan esittely kouluissa ja rekrytointimessuihin osallistuminen. Todettiin, että sote-toimialalla rekrytointiprosessi lähtee usein käyntiin aiemmin, kuin monella muulla toimialalla, koska koulutukseen sisältyy pakollisia harjoitteluja. Näiden harjoittelujen kautta työnhakijoilla on usein laajempi tieto potentiaalisista työnantajista, kuin muilla toimialoilla. Työnhakijat ovat kosketuksissa organisaatioihin jo hyvin nuorella iällä. Tästä johtuen sote-toimialalla olisi hyvä panostaa kouluysteistyöhön, koska sen voidaan tällä toimialalla katsoa olevan osa rekrytointiprosessia. (Fréchette ym. 2013, Heilmann 2010.) Nuoren työvoiman houkuttelu tulee sote-toimialalla siis systemaattisesti aloittaa aikaisemmin, kuin monella muulla toimialalla. (Fréchette ym. 2013, 305–310.)

Toisena keinona rakentaa positiivista työnantajabrändiä rekrytointien kautta voidaan pitää sisäiseen työnantajabrändiin panostamista. Ulkoista työnantajabrändiä ei ole olemassa ilman sisäistä brändiä ja sen tuomia vaikutuksia, eli muut panostukset brändiin ovat lähes turhia, jos nykyiset työntekijät eivät pysty allekirjoittamaan työnantajabrändäyksessä kommunikoituja seikkoja. Tyytyväiset työntekijät luovat kuin itsestään positiivista ulkoista työnantajabrändiä, esimerkiksi word of mouthin kautta, sillä he todennäköisemmin puhuvat työnantajasta hyvää eteenpäin. (Salli & Takatalo 2014, 31.) Suomalaisen sote-toimialan sisäinen työnantajabrändäys ei tällä hetkellä ole

loistavissa kantimissa, sillä alan poistuvuus ja vaihtuvuus ovat erittäin korkealla tasolla. Voidaankin todeta, että osa uusien rekrytointien tarpeesta voitaisiin välttää sillä, että nykyiset työntekijät voisivat paremmin ja haluaisivat pysyä organisaatioiden palveluksessa. (Härmä 2023.)

Kolmantena keinona keskityttiin siihen, millaista tietoa työnantajan tulisi itsestään välittää rekrytointi-ilmoituksen ja organisaation omien kanavien välityksellä. Sote-toimialan osaajat hakevat organisaatiosta useimmiten tietoa aineettomista seikoista, ja tutkimuksissa esiin nousevat useimmiten halu kuulla esimerkiksi organisaatioiden työilmapiiristä ja -kulttuurista, johtamistyyleistä ja kehittymismahdollisuuksista. (Fréchette ym. 2013, 310, Dzhulai 2022, 41.) Koska sote-toimialalla voi olla vaikeaa erottua palveluntuotannon avulla, tulee erottumiskeinot löytää muualta (Sataøen & Wæraas 2013, 444.). Tästä syystä organisaatiot voivat hyötyä rekrytointiprosessissa siitä, että aineettomia seikkoja tuotaisiin laajemmin esiin jo heti rekrytointi-ilmoituksessa.

Perustuen tässä tutkielmassa esitettyyn, kirjallisuuteen pohjautuvaan tutkimustietoon, voidaan todeta, että sote-toimialan henkilöstö ja potentiaaliset työnhakijat arvostavat työnantajissa eniten sellaisia seikkoja, joiden kanssa työntekijä on kosketuksissa jokapäiväisessä työelämässään. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi yksikön johtamistyyli, hoidon laatu ja työkuulttuuri. Vähemmälle huomiolle potentiaalista työnantajaa arvioidessa jäävät usein materiaaliset seikat, kuten palkka ja etuudet, vaikka niiden merkitystä ei silti voi vähätellä. Voidaan myös todeta, että etenkin julkisella puolella sote-toimialalla työnantajabrändäys on usein vaikeaa, mutta sitäkin tärkeämpää olemassa olevien negatiivisten mielleyhtymien vuoksi. Näiden väittämien ei kuitenkaan voi sanoa olevan aukottomia, sillä lisätutkimusta aiheesta tulee tehdä.

Tutkielma tuo esiin konkreettisia keinoja, joilla sote-toimialan organisaatiot voivat rakentaa työnantajabrändiään rekrytointin kautta. Tutkielma voidaan nähdä merkittävänä, koska onnistunut rekrytointivaihe on omiaan rakentamaan positiivista työnantajabrändiä, jonka ansiosta sote-toimialan organisaatiot voivat onnistua saamaan itselleen alan parhaat osaajat töihin. Tutkielma osoittaa työnantajabrändin olevan merkittävä tekijä sote-toimialalla, ja että sen merkitys rekrytointiprosessissa on suuri. Tutkielmassa esiteltyt keinot työnantajabrändin rakentamiseen ovat sellaisia, että ne ovat sekä julkisen että yksityisen sektorin toteutettavissa.

Voidaan todeta, että tätä tutkielmaa rajoittaa se, että työntajabrändin merkitystä sosiaali- ja terveysalalla on tutkittu suhteellisen vähän, ja sitäkin vähemmän Suomessa. Tutkimukset keskittyvät myös lähes täysin terveydenhuollon puolelle, jättäen sosiaalialan puolen pimentoon. Tästä syystä myös tässä tutkielmassa painotus oli terveydenhuollon puolella. Yleisesti todettakoon, että aihetta tulisi tutkia laajemmin, etenkin ottaen huomioon myös sosiaalialan. Tulevaisuudessa olisikin tarvetta selvittää, eroavatko terveydenhuollon ja sosiaalialan potentiaalisten työnhakijoiden käsitykset työntajabrändistä, ja millä tavoin.

Tulevaisuuden työvoimaongelmien ratkaisemiseksi suomalaisten sote-toimialan organisaatioiden tulee kasvavassa määrin keskittyä positiivisen työntajabrändin rakentamiseen rekrytointien onnistumiseksi, jotta osaavat tekijät saadaan houkuteltua töihin, ja tätä varten tarvitaan tutkimustietoa siitä, mitä tekijöitä erityisesti nuoret ja ulkomailta tulevat sote-toimialan ammattilaiset arvostavat työntajabrändissä ja mihin seikkoihin he kiinnittävät huomioita rekrytointivaiheessa. Samoin on tarvetta selvittää myös työntajien näkökulmaa tutkimuksessa. Tulee selvittää laajemmin, miten suomalaiset sote-toimialan organisaatiot käsittävät työntajabrändin ja miten sitä tuodaan esiin rekrytoinneissa.

Näiden havaittujen, nykytutkimuksessa olevien aukkojen pohjalta voidaan johtaa jatkotutkimusaiheita:

Millä keinoin suomalaiset sote-toimialan organisaatiot tuovat työntajabrändiään esiin rekrytointien kautta?

Mihin tekijöihin nuoret ja ulkomailta tulevat sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset kiinnittävät huomiota potentiaalista työntajaa arvioidessaan?

Eroavatko suomalaisten sosiaalialan ammattilaisten ja terveydenhuollon ammattilaisten työntajabrändissä tärkeinä pitämät seikat keskenään?

Lähteet

- Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4 (3), 185–206.
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9 (4), 501–517.
- Backhaus, K. (2016) Employer Brand Revisited, *Organization Management Journal*, vol. 13 (4), 193–201.
- Barrow, S. – Mosley, R. (2005) *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Beardwell, J. – Claydon, T. (2007) *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, Essex: Pearson Education.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, vol. 24 (2), 151–172.
- Cable, D. M., – Judge, T. A. (1996) Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 67 (3), 294–311.
- Cheverton, P. (2006) *Understanding brands – creating success*. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Dutton, J. E. – Dukerich, J.M. (1991) Keeping an eye on the mirror: image and identity in organisational adaptation, *Academy of Management Journal*, vol. 34 (3), 517–554.
- Duunitori (2023) Kansallinen rekrytointitutkimus: Osa 3: Työnhaku Suomessa, 1–24.
<https://drive.google.com/file/d/1x0xD9_qVzllV1kbu8gxwHOcNuBrqSBHG/view>, haettu 1.3.2024
- Duunitori (2024) Kansallinen rekrytointitutkimus: Rekrytointi ja ehdokaskokemus Suomessa 2024, 1–21.
<https://drive.google.com/file/d/1XDKkUX_uWclc9cyqG5Flazslh0X2tz2b/view>, haettu 1.3.2024
- Dzhulai, M.V. (2022). Development of an Employer's Value Proposition for Young Professionals. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University, Series "Economics"*, vol 9 (3), 40-47.

- Fréchette, J., Bourhis, A. & Stachura, M. (2013) The Organizational Attraction of Nursing Graduates – Using Research to Guide Employer Branding, *The Health Care Manager*, vol 32 (4), 303-313.
- Gatewood, R.D., Feild, H.S. & Barrick, M. (2011) *Human Resource Selection*, South Western Cengage Learning, Independence, KY.
- Heilmann, P. A.K. (2010) Employer brand image in a health care organization, *Management Research Review*, vol 33 (2), 134-144.
- Hyppänen, R. (2013) *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*, Edita: Helsinki.
- Härmä, M. (2023) Työvoimapula sote-alalla poistuu, kun töihin on mukava mennä. <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyovoimapula-sote-alalla-poistuu-kun-toihin-on-mukava-menna>>, haettu 7.4.2024.
- Kaijala, M – Tolvanen, R. (2020) *Henkilöstö – strateginen investointi?* Helsingin seudun kauppakamari.
- Kauhanen, J. (2010) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*, WSOYpro: Helsinki.
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (26.6.2015/817)
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (28.6.1994/559)
- Lievens, F. – Van Hoey, G. (2007) Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework, *British Journal of Management*, vol 18 (1), 45–59.
- Markkanen, M. (1999) *Etsi, arvioi, valitse: onnistunut rekrytointi*, Juva: WSOY.
- Markkanen, M. (2002) *Onnistu rekrytoinnissa*, Juva: WSOY.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. & Pate, J. (2005) Branding: a new performance discourse for HR? *European Management Journal*, vol 23 (1), 76-88.
- Mau, T. (2019) Enhancing leadership capacity in the public sector: branding as an employer of choice, *International Journal of Public Leadership*, vol 15 (3), 155–169.
- Pohjois-Savon ELY-keskus (2023) Työvoimatarpeet sote-ala 2023, 1-26. <https://tem.fi/documents/1410877/0/Haastattelututkimus+sote-ala+ty%C3%B6nantajille_Kv.+ty%C3%B6voimatarpeet_3_2023.pdf/0487f919-f168-d4ec-7501-4ea31c3a692b/Haastattelututkimus+sote-ala+ty%C3%B6nantajille_Kv.+ty%C3%B6voimatarpeet_3_2023.pdf?t=1680171679386>, haettu 27.3.2024.

- Salli, M. – Takatalo, S. (2014) *Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä*, Helsinki: Kauppakamari.
- Sataøen, H. – Wæraas, A. (2013) Branding without Unique Brands: Managing Similarity and Difference in a Public Sector Context, *Public Management Review*, vol 17 (3), 443–461.
- Sivertzen A. M., Nielsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013) Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product and Brand Management*, vol. 22 (7), 473–483.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö – Lainsäädäntö. <<https://stm.fi/sotepalvelut/lainsaadanto>>, haettu 13.3.2024.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö – Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut. <<https://stm.fi/sotepalvelut/jarjestelma-vastuut>>, haettu 13.3.2024.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2024) Toimeenpanosuunnitelma 2024-2027: Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen, 1–37. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165505/STM_2024_11_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, haettu 27.3.2024.
- SuPerliitto – Hoitajamitoitus. <<https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/henkiloston-maara/>>, haettu 13.3.2024
- Turner, A. (2015) Generation Z: Technology and Social Interest, *The Journal of Individual Psychology*, vol 71 (2), 103-113.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2023) Toimialaraportit: Sote-palveluala – Työvoima, yksityisen sektorin rooli ja kansainvälistyminen, 1-119. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164805/TEM_2023_02_sote_toimiala.pdf>, haettu 27.3.2024
- Työ- ja elinkeinoministeriö, ELY-keskus (2023) Toimialojen näkymät – Sote-palvelut, 1-6. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165265/Sote-nakymat_syksy_2023_16112023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, haettu 27.3.2024
- Valvira. Suomessa koulutettu lähihoitaja. <<https://valvira.fi/ammattioikeudet/suomessa-koulutettu-lahihoitaja>>, haettu 15.3.2024.

- Van Hove G. & Lievens F. (2005) Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: can something be done about negative publicity? *International Journal of Selection and Assessment*, vol 13 (3), 179–187.
- Van Hove G. & Lievens F. (2007) Social influences on organizational attractiveness: investigating if and when word-of-mouth matters, *Journal of Applied Social Psychology*, vol 37 (9), 2024–2047.
- Van Hove, G. (2008) Nursing recruitment: relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 63 (4), 366-375.
- Österberg, M. (2014) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*, Kauppakamari, Helsinki.