



**Arvopohjaisen rekrytinnin kehittäminen  
K-Rauta Oulunkylässä**

Maria Honkonen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2018



<b>Tekijä</b>	
Maria Honkonen	
<b>Koulutusohjelma</b>	
<b>Liiketalouden koulutusohjelma</b>	
<b>Opinnäytetyön nimi</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
<b>Arvopohjaisen rekrytinnin kehittäminen K-Rauta Oulunkylässä</b>	44+9
<p>Yrityksen organisaatiokulttuurin ja työntekijän arvojen yhteensopivuudesta puhutaan nykyään yhä useammin työssä menestymisen yhteydessä. Rekrytointi tuntuu keskittyvän kulttuurillisesti oikeiden henkilöiden löytämiseen, jonka lopputuloksena toivotaan organisaatioon hyvin istuva henkilö.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadittu toimeksiantona K-Rauta Oulunkylään. Tarve rekrytointiprosessin kehittämiseksi on lähtöisin opinnäytetyön kirjoittajalta, sillä hän työskentelee yrityksessä henkilöstöpäällikkönä ja osana hänen toimenkuvaansa on henkilöstön rekrytoiminen.</p> <p>Opinnäytetyön teorian lähtökohtana on yrityksen arvojen yhteensopivuus työntekijän oman arvomaailman kanssa ja tätä peilaten oikean henkilön löytymiseen työnhakijoiden joukosta. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työnantajakuvan merkitystä rekrytoinnissa ja kuinka yrityksen ja työnhakijan arvojen kohtaaminen vaikuttavat rekrytointiprosessissa.</p> <p>Työn empiirinen osuus koostuu hyvän yhteensopivuuden löytymisestä rekrytointiprosessia kehittämällä. Rekrytointiprosessia kehitetään tässä produktissa metodeilla, joiden lähtökohtana on työnantajakuvan kirkastaminen ja arvojen yhteensopivuus. Metodeina käytetään yrityksen henkilöstön toimenkuva- ja uraesittelyitä, arvopohjaista rekrytointi-ilmoitusta ja ilmoituksen julkaisemista sosiaalisessa mediassa, sekä yrityksen arvojen vastaavuuden tunnistamista hakijoista.</p> <p>Liiteaineistona on rekrytointi-ilmoituksia, Facebook-ilmoitus sekä henkilöstön uraesittelyt. Luomalla yritykselle uudenlaisen rekrytointimallin on pyrkimyksenä tehostaa rekrytointiprosessia sekä nostaa Oulunkylän K-Rauta houkuttelevaksi työpaikaksi.</p>	
<b>Asiasanat</b>	
Rekrytointi, organisaatiokulttuuri, arvot, työnantajakuva, arvojohtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoitteet .....	2
1.2	Työn eteneminen .....	3
1.3	Työn rajausta .....	4
1.4	Toiminnallisen työn toteutuskuvaus.....	4
2	Yritys.....	6
3	Yrityskulttuuri .....	8
3.1	Yrityskulttuurin syntyminen.....	9
3.2	Yrityskulttuurin ylläpitäminen henkilöstövalinnoilla .....	11
4	Rekrytointi .....	13
4.1	Rekrytointi työnantajakuvan peilinä .....	14
4.2	Rekrytointiviestintä .....	15
4.3	Työnantajakuvan rakentaminen .....	16
5	Työnantajakuvan trendit 2017 .....	17
6	Arvot .....	21
6.1	Yksilön arvojen kehittyminen.....	21
6.2	Arvot yrityksessä.....	22
6.3	Arvot henkilöstöjohtamisessa.....	23
6.4	Arvot ja motivaatio .....	24
7	Arvojohtaminen .....	26
8	K-Rauta Oulunkylän rekrytointi.....	28
8.1	Henkilöstön osallistaminen rekrytointiprosessiin.....	28
8.2	Facebook rekrytointi-ilmoitus.....	29
8.3	Rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla.....	29
8.4	Urapolkuesittelyt .....	30
8.5	Positiivisen työnantajakuvan säilyttäminen.....	31
8.6	Rekrytoinnin uutuusarvo .....	32
9	Arvojen johtaminen K-Rauta Oulunkylässä .....	34
10	K-Rauta Oulunkylän arvojen tunnistaminen hakemuksista .....	37
11	Oman oppimisen arviointi ja pohdinta.....	40
12	Lähteet.....	42
13	Liitteet .....	45
13.1	Liite 1. Rekrytointi-ilmoitus Facebook.....	45
13.2	Liite 2. Tuleva Rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla .....	46
13.3	Liite 3. Elokuun 2017 rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla .....	47
13.4	Liite 4. Elokuun 2017 rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla .....	49
13.5	Liite 5. Vanha rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla.....	50
13.6	Liite 6. Vanha rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla.....	51



# 1 Johdanto

*“If you hire people just because they can do a job, they’ll work for your money. But if you hire people who believe what you believe, they’ll work for you with blood, sweat and tears.” –Simon Sinek*

Yrityksen organisaatiokulttuurin ja työntekijän arvojen yhteensopivuudesta puhutaan nykyään yhä useammin työssä menestymisen yhteydessä. Rekrytointi tuntuu keskittyvän kulttuurillisesti oikeiden henkilöiden löytämiseen, jonka lopputuloksena toivotaan organisaatioon hyvin istuva henkilö. Jos hakija pystyy samaistumaan yrityksen arvoihin ja kokee ne omakseen, on lähtökohtana nopea sopeutuminen organisaation arvoihin ja toimintamalleihin. (Linatti 2015.)

Työhön ja rekrytointiin liittyvät teemat ovat jatkuvasti esillä mediassa ja yleisessä keskustelussa. Eniten puhututtaa pätevien työntekijöiden löytäminen ja pitäminen. Samalla kun digitaalisuus ja automaatio vievät työpaikkoja, ihmisten merkitys organisaatioissa kasvaa. Viime aikoina puhutun neljännen teollisen vallankumouksen aikana, yritys jolla on osaava henkilöstö, menestyy paremmin markkinoilla. Tällä hetkellä työmarkkinoilla onkin käynnissä ”war of talent” käsite, jolla viitataan yrityksen kykyyn houkuttaa ja sitouttaa osaavaa henkilökuntaa. (Questback 2017.)

Pääministeri Sipilä iloitsi uudenvuoden puheessaan 31.12.2017 Suomen talouden nousevaa kehitystä vuosien näivettymisen jälkeen sekä työllisyyslukujen nousua. (Valtioneuvosto 2017.) Tilastokeskuksen lukujen mukaan Suomen työllisyysaste marraskuussa 2017 oli 70,4 prosenttia, kun se vuonna 2016 oli 67,7 prosenttia. Työllisten määrä on myös kasvanut 83 000:lla vuoteen 2016 verrattuna. (Tilastokeskus 2017.) Pääministerin uudenvuoden tervehdyksessään Sipilä sanoo muuttuneiden lukujen olevan yhteisten ponnistusten aikaansaannosta ja niiden ansiosta talousuutisia hallitsee tiedot uusista investoinneista ja työpaikoista, eivätkä ilmoitukset yhteistoimintaneuvotteluista ja irtisanomisista, kuten monien menneiden vuosien ajan on tapahtunut. (Valtioneuvosto 2017.)

Talouden nousun vaikutukset luovat oman haasteen rekrytointiin. Yritykset rekrytoivat henkilöstöä ja ihmisillä on luottavaisempi mieli tulevaisuutta kohtaan. Vanha ajattelumalli ”pitää olla iloinen että on töitä” on väistymässä ja tilalle on muovautumassa työntekijän markkinat, joissa osaavaa työvoimaa tarvitseva yritys pärjää oikeanlaisen työnantajajamgon luomisella. Kun työpaikkoja on tarjolla, näyttlee työnhakijan ja työnantajan yhteensopivuus entistä suurempaa roolia. Työnhakija valitsee yrityksen, jonka työnantajakuva puhuttelee ja jonka arvot hakija kokee tärkeäksi ja omaa ammattitilpeyttä ruokkivaksi.

Osaavien työntekijöiden löytäminen on globaali ongelma nykypäivän työmarkkinoilla. Työntekijät haluavat mennä eteenpäin ja kehittyä urapolulla sekä työskennellä yritykselle jonka arvot ja imagon kokevat sopivan itselleen. Deloitte (2017) raportoi Human Capitan Trends-tutkimuksessaan vuonna 2017, että enemmän kuin kahdeksan kymmenestä (83 prosenttia) ylimmän johdon henkilöstöstä on sitä mieltä, että osaamisen hankinta on tärkeää tai erittäin tärkeää rekrytoinnissa. (Deloitte 2017.)

Taidokkaat ja sitoutuneet työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja globaalissa ja kehittyvässä markkinataloudessa. (Deloitte 2017.) Rakentamalla hyvän ja puhuttelevan työnantajaimagon yritys parantaa mahdollisuuksiaan pärjätä kilpailussa parhaista työntekijöistä. Hyvä työnantajaimago työmarkkinoilla toimii erottelevana kilpailutekijänä jota on vaikea kopioida ja sen systemaattinen rakentaminen kantaa hedelmää siinä vaiheessa, kun kilpaillaan alan osaajista. Suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä kohtaamme työntekijäpulan, jossa myönteisen työnantajakuva merkitys korostuu. Pelkkä myönteinen työnantajakuva ei kuitenkaan riitä jos organisaatio ei ole laajemmin ihmisten tietoudessa. Myönteisen ja tunnetun työnantajakuva luomisessa sosiaalinen media näyttelee suurta roolia. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

Headworthin (2015, 126) mukaan sosiaalisen median luoman näkyvyyden tarpeen vuoksi työnantajakuva rakentamisesta on tullut hyvin tärkeä osa-alue yrittäjälle. Yritystä arvioidaan jatkuvasti sosiaalisessa mediassa ja nämä arvioinnit vaikuttavat yritysimageeseen. Otaen huomioon työnantajan haasteen löytää pätevää henkilöstä, näyttelee hyvän työnantajakuva antaminen keskeistä osaa ammattitaitoisten ja osaavien ihmisten rekrytoinnissa. Ylläpitäessä positiivista työnantajakuva, yritys houkuttelee uusia hakijoita, sitouttaa työntekijöitensä ja vähentää henkilöstövaihtuvuutta. (Headworth 2015, 126.)

Globaali talous, nopea kommunikointi ja tiedon jakaminen luo yritykselle tarpeen keskittyä työnantajankuvaan sekä rekrytointimarkkinoilla että kuluttajamarkkinoilla. Kaiken informaation ja mahdollisuuksien vallitessa markkinoilla ihmiset tarvitsevat oikeita mielikuvia päätöksen tekoon. Tämän vuoksi työnhakijaan vetoavat yritykset ovat tulleet yhä tärkeämmiksi. (Parment & Dhyre 2009, 14.)

## **1.1 Työn tavoitteet**

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona K-Rauta Oulunkylälle. Tarve kehitysprojektille ilmaantui opinnäytetyön tekijän omakohtaisista kokemuksista tehostaa rekrytointiprosessia, lähtökohtana houkutellessa yritykseen sopivia hakijoita. Arvoa yritykselle kehitysprojekti tuo rekrytoinnin tehostamisen kautta. Rekrytointi on kohdennetumpaa, jonka vuoksi prosessi nopeutuu ja rekrytoidut henkilöt ovat sitoutuneempia työhönsä.

Rekrytinnin haaste rautakauppaympäristössä on, että tämän kaltainen työympäristö harvemmin mielletään dynaamiseksi ja mahdollisuuksia luovaksi ympäristöksi. Tällä projektilla on tarkoitus pyrkiä myös muuttamaan tätä näkökulmaa hakijoiden keskuudessa. Haasteita asettaa myös se, että tämän kaltaisessa työympäristössä on paljon työntekijöitä jotka ovat vain ”läpikulku” matkalla omiin tavoitteisiinsa. Pyrkimys löytää kulttuurillisesti sopiva työntekijä kuitenkin pidentää myös näiden läpikulijoiden matkaa ja luo arvoa yritykselle.

Työn tavoitteena on kehittää K-Rauta Oulunkylän rekrytointiprosessia siten, että organisaation arvojen kanssa yhteensopivat hakijat tavoitetaan, rekrytointiprosessi kehittyy nykypäivän suuntaan ja luo positiivista työnantajakuva. Työ avaa toimeksiantajalle mahdollisuuksia toteuttaa rekrytointia kohdennetummin ja näin ollen löytää työtehtävään sekä yritykseen soveltuva työntekijä varmemmin ja tehokkaammin.

Opinnäytetyön kirjoittaja hyötyy työstä saaden tehokkaamman ja mahdollisesti mielekkäämmän tavan rekrytoida. Kun yrityksen arvot on tuotu esiin jo rekrytointi-ilmoituksessa, houkuttaa se saman arvomaailman omaavat henkilöt hakemaan. Onnistunut rekrytointi on hyöty yritykselle, sillä parhaimmillaan se johtaa pitkäaikaiseen työsuhteeseen joka luo arvoa sekä työntekijälle että työnantajalle.

Pääongelma 1. Kuinka yritykseen rekrytoidaan kulttuurillisesti sopiva henkilö

Alaongelmat

- a) Kuinka rekrytointiprosessia kehitetään vastaamaan nykyaikaisempaa rekrytointia
- b) Kuinka rekrytointi-ilmoitus muokataan houkuttelemaan kulttuurillisesti sopivia hakijoita
- c) Kuinka työnantajakuva tuodaan esille rekrytointi-viestinnän kautta sosiaalisessa mediassa

## **1.2 Työn eteneminen**

Opinnäytetyön teorian lähtökohtana on yrityksen arvojen yhteensopivuus työntekijän oman arvomaailman kanssa ja tätä peilaten oikean henkilön löytymiseen työnhakijoiden joukosta. Työn teoreettisessa viitekehysessä käsitellään rekrytinnin rakentumista yrityksen arvojen ja työnantajakuvan ympärille ja niiden vaikutusta työntekijöiden sitoutuvuuteen. Teoriassa käytetään osaksi lähteinä melko uusia artikkeleja, sillä arvopohjainen rekrytointi ja työnantajakuva ovat tämän hetken rekrytinnin puhuttavia asioita ja kehittyä huimaa vauhtia.

Työ lähtee liikkeelle johdannolla jolla saatetaan lukija aiheeseen. Tämän jälkeen kuvataan työn tavoite ja rajaus. Työ etenee teoriaosuudella selvittäen lyhyesti yrityskulttuurin käsit-

teen ja rekrytinnin kulmakivet työnantajakuvan näkökulmasta. Työnhakijan ja työnantajan arvojen yhteensopivuus on rekrytointiprosessin perusta, joten teoriaosuudessa käsitellään myös arvoja ja arvojohtamista sitoutuneen henkilöstön saavuttamiseksi.

Teoriaosuuden jälkeen työssä kuvataan K-Rauta Oulunkylän rekrytointi-ilmoituksen luomista ja henkilöstön toimenkuva- ja urakehitysesittelysivujen työstämistä. Näiden metodien valinta perustellaan lyhyesti työnantajakuvan kirkastamisen näkökulmasta.

Rekrytointiprosessista nostetaan esille työnhakijan arvojen kohtaaminen yrityksen arvojen kanssa ja kuinka tätä yhteensopivuutta arvioidaan ja tunnistetaan. Mitkä asiat ohjaavat hakijan haastatteluun ja mitkä asiat haastattelussa ohjaavat hakijan valintaan.

Työssä pohditaan K-Rauta Oulunkylän arvoja ja kuinka näitä arvoja johdetaan käytännön työssä.

Työn suunnitteluvaihetta varten on tehty opinnäytetyön aikataulu, joka kuvaa työn etenemistä aikataulutavoitteisiin verraten.

Yritykselle tuotettava materiaali on henkilöstön toimenkuva- ja urakehitysesittely pdf, joka liitetään rekrytointi-ilmoitukseen. Urakehitysesittelykysymykset ovat työn liitteenä. Rekrytointi-ilmoitus pohja, missä tuodaan yrityksen arvot esille sekä facebook-ilmoitus.

### **1.3 Työn rajaus**

Työ on rajattu koskemaan rekrytointiprosessin tehostamista teoreettisena lähtökohtana yrityksen arvojen yhteensopivuus työntekijän oman arvomaailman kanssa.

Kulttuurisesti yhteensopivan henkilön löytymiseksi käytetään rekrytinnissa apuna yrityksen henkilöstön toimenkuva- ja urakehitysesittelyjä, rekrytointi-ilmoituksen arvolähtöistä luonnetta sekä ilmoituksen julkaisemista sosiaalisessa mediassa. Näiden metodien käyttö perustellaan lyhyesti ja rajataan keskittyen työnantajakuvan kirkastamisen näkökulmaan.

### **1.4 Toiminnallisen työn toteutuskuvaus**

Toiminnallinen työ toteutetaan laatimalla rekrytointi-ilmoitus joka julkaistaan TE-toimiston verkkosivuilla. Ilmoituksessa tuodaan ilmi yrityksen toimintaperiaatteet jotka luovat yrityskulttuurin ja arvot.



Rekrytointi-ilmoitus julkaistaan mielenkiinnon herättäjänä Facebook-sivuilla, johon liitetään linkki varsinaiseen rekrytointi-ilmoitukseen. Rekrytointi-ilmoitukseen liitetään linkki yrityksen henkilöstön urakehitysesittelyiden pdf-tiedostoon.

Opinnäytetyön kirjoittaja laatii uuden rekrytointi-ilmoituksen ja lataa sen TE-toimiston verkkosivuille linkkien kera. Sosiaaliseen mediaan ilmoittaminen tapahtuu yhteistyössä markkinointivastaavan kanssa.

Opinnäytetyön kirjoittaja laatii henkilöstön toimenkuva- ja uraesittelykysymykset ja pyytää valittuja henkilöitä vastaamaan kysymyksiin. Henkilöt on valittu erilaisten urapolkujen perusteella, jotta esittelystä saatiin mahdollisimman kattava ja loisi näin ollen lisäarvoa rekrytointiin.

Käytännön kokemusta hyödynnetään rekrytointi-ilmoituksen laatimisessa, sosiaalisessa mediassa tiedottamisessa, sekä henkilöstökyselyn yhteydessä, sillä näistä osa-alueista kokemus löytyy.

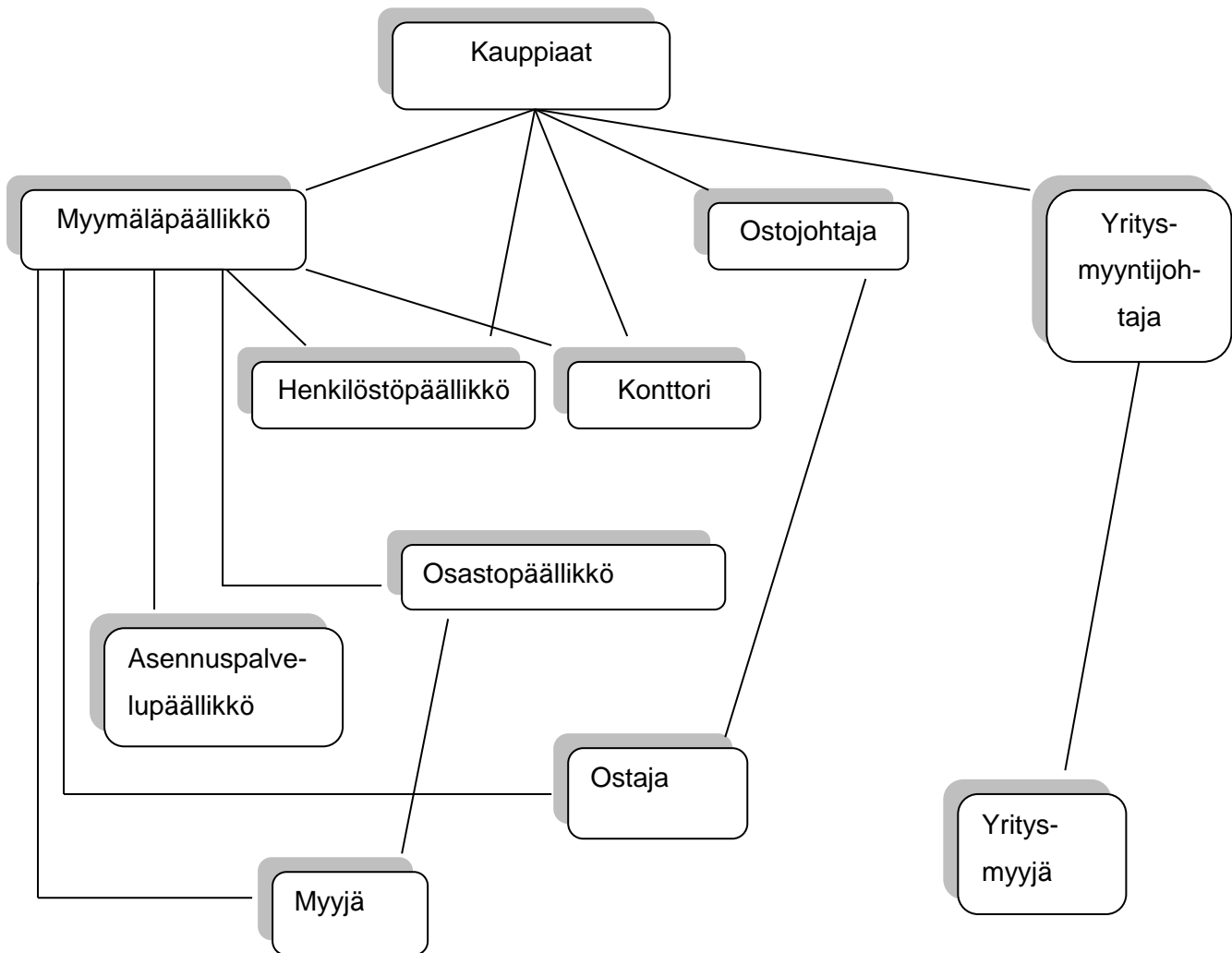
## 2 Yritys

K-rauta on rakentamisen, remontoimisen, sisustamisen sekä yritysten ja yhteisöjen monipuolinen yhteistyökumppani, josta saa laajojen valikoimien ohella parhaat kokonaispalvelut ja ratkaisut. K-Rauta on Kesko Oyj:hin kuuluva kansainvälinen rautakauppaketju ja osa K-ryhmää. K-rauta on rautakauppa-alan markkinajohtaja Suomessa. Osana K-Rauta-ketjun uudistusta, Rautiat yhdistyivät osaksi uutta K-Rauta-ketjua keväällä 2017. Uudessa ketjussa on noin 140 kauppaa suomenlaajuisesti. K-raudalla on Ruotsissa 20 kauppaa, Venäjällä 13 ja Virossa sekä Latviassa kummassakin 8 kauppaa. Suomessa K-Raudat toimivat kauppiasliiketoimintamallilla, eli jokaista kauppaa vetää K-kauppiasyrittäjä. Muis- sa toimintamaissa toiminnasta vastaa Kesko. (Kesko 2017.)

K-rauta Oulunkylän omistaa J & M Perälä Oy. Kauppiaina toimivat Minna ja Jussi Perälä. K-rauta Oulunkylän kauppiaina Perälät aloittivat 1.12.2014, mutta suvulla on kauppiasuraa takana jo vuodesta 1875. Jussi Perälä on aloittanut oman kauppiasuransa nuorena kauppiaina Palokassa jo vuonna 1986. Kummatkin kauppiaat ovat merkonomeja koulutukseltaan. J & M Perälä Oy -perheyriitykseen kuuluvat K-maataloudet Joutsassa ja Jyväskylässä. Minna Perälä toimii myös kauppiaina Palokan K-Marketissa. (Perehdyttämisen muisti- lista 2015.)

K-Rauta Oulunkylässä on kokonaisuudessaan seitsemän osastoa ja henkilöstöä keskimää- räisesti kaikkiaan noin 75. Henkilöstömäärä riippuu sesongin vaihtelusta. Jokaisella osas- tolla työskentelee osaston koon ja vaatavuuden mukaan tarvittava henkilöstömäärä. Kau- pan toimintoihin sisältyy erilaisia tehtäviä, joista vastaavat niihin osoitetut henkilöt. Tava- ran ostamisesta vastaavat ostajat, remontti- ja asennuspalvelusta vastaa asennuspalve- lupäällikkö ja markkinoinnista sekä kahvilatoiminnasta vastaa niihin osoitetut henkilöt.

Organisaatiokaaviosta (kuvio 1.) on nähtävillä kuinka kaupan henkilöstö rakentuu. (K- Rauta Oulunkylä 2018.)



**Kuvio 1. Organisaatiokaavio K-Rauta Oulunkylä. (K-Rauta Oulunkylä 2018).**

Kaupan organisaatorakenne on hierarkkinen. Tämä osoittaa henkilöstölle vastuun jakautumisen. Vaikka rakenne on hierarkkinen, toteutuu kaupassa avoin kommunikointi kauppiastasolta lähtien.

Motivoitunut ja osaava henkilöstö on K-Rauta Oulunkylän asiakaspalvelun peruskivi. K-Rauta-henki näkyy parhaiten aina kauppiasta myyjään kaikkien vahvana haluna auttaa asiakkaita toteuttamaan parempaa asumista. Asiakastyytyväisyyden täytyminen on K-Rauta Oulunkylän toiminnan laadun mittari. (Talon kirja 2018.)

### 3 Yrityskulttuuri

Kulttuurilla tarkoitetaan määrätyn yhteisön tapaa toimia ja ajatella. Kulttuuri opitaan tällaisessa yhteisössä elämisellä ja toimimisella, joten kulttuurissa ilmenevät toimintatavat ovat opittuja, eivät henkilön sisäsyntyisiä toimintamalleja tai ajatuksia. Kulttuuria voidaan tarkastella monilla eri tasoilla. Tarkasteltaessa kulttuuria organisaation tasolla, sisältää organisaatiokulttuuri tämän jäsenten yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. (Lämsä & Päivike 2010, 176.)

Yrityskulttuuri on kokonaisuus, jonka ytimessä ovat yrityksen arvot. Yrityskulttuuri on enemmän tai vähemmän tietoisesti johdettu kokonaisuus, joka muodostuu yrityksen intresseistä, teoista, henkilöstöstä sekä toiminnan puitteista. Se mikä yrityksen sisällä koetaan yrityskulttuurina, näkyy ulkopuolisille yrityskuvana. Yrityksen arvot nousevat esiin siis puitteiden, henkilöstön, tekojen ja toiminnan tulosten kautta. (Pouhiniemi 2003, xii.)

Organisaatiokulttuurin tehtävät voidaan jaotella (Lämsä & Päivike 2010, 179) mukaan kolmeen päätehtävään.

1. Yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille  
Organisaatiokulttuuri vastaa siihen keitä ja millaisia organisaation jäsenet ovat. Mitä selkeämmin yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet on tuotu esille ja ne ovat hyväksytyt, sitä selvemäksi yhteinen identiteetti muodostuu.
2. Ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään  
Yhteinen kulttuuri voi edistää sitoutumista koko organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan sen sijaan, että jäsenet ajattelisivat omaa etuaan. Jäsenten yhteinen tulkinta edistää sitoutumista.
3. Ihmisen käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen  
Organisaatiokulttuuri luo pohjan kuinka yhteisössä on sopivaa käyttäytyä. Tämä vakauttaa jäsenten keskinäistä yhteistoimintaa.

Yrityskulttuuri opitaan toistuvien rituaalien, tarinoiden ja artefaktien kautta. Se kuinka yrityksen henkilöstölehdessä kirjoitetaan asioista, kuinka henkilöstö on asetettu työtiloihin tai millaista kieltä kommunikoinnissa käytetään ohjaavat jäsenen osaksi vallitsevaa kulttuuria. (Lämsä & Päivike 2010, 183.) Artefakteilla tarkoitetaan myös sitä, kuinka henkilöstö puheutuu ja kuinka he kommunikoivat sidosryhmien kanssa.

Vahva yrityskulttuuri muovaa myös yrityksen tapaa toimia sen sidosryhmien kanssa. Yritykset, joissa kulttuuri on selkeästi määritelty, on Rossin (2015, 26-27) mukaan yrityksen erityinen tarkoitus maailmassa tehty selväksi. Tämä johtaa siihen, että työntekijät ovat toteuttamassa ylevämpiä tavoitteita, jotka myös yrityksen asiakkaat tunnistavat omakseen

ja joita haluavat olla mukana edistämässä. Henkilöstö, joka pääsee omakohtaisesti kokemaan lämmintä ja ihmisläheistä kohtelua, siirtää kokemustaan eteenpäin asiakkaille. Tämä välittäminen ulottuu laajempaan vastuunottoon maailmasta, jonka hän esittää kuuluvan yrityksen kokonaisvaltaiseen kulttuuristrategiaan. Kulttuuristrategian lähtökohtana on vahva sisäinen yrityskulttuuri, jossa työntekijät haluavat pysyä pitkään. (Rossi 2015, 26-27.)

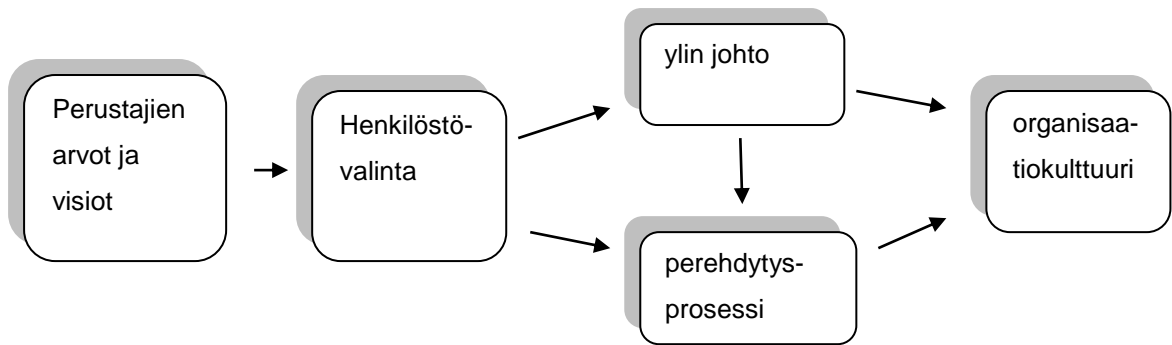
Kulttuuri on organisaation identiteetin päälähde. Kulttuuri alkaa muodostumaan kaikkialla missä ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. Yrityksessä kulttuuri rakentuu yhteisen ammatillisen ytimen ja kokemusten pohjalta. Organisaatiossa kulttuurilla on erityinen merkitys, sillä kulttuuriset elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. (Schein 2009, 28-29.)

### **3.1 Yrityskulttuurin syntyminen**

Kulttuuri kokoaa yhteen arvot, uskomukset, asenteet, ajattelutavat ja määritelmän siitä, mitä pidetään arvokkaana. Kulttuuria rakennetaan jokapäiväisellä toiminnalla ja se muoutuu yhteisistä tilannekuvista, jaetuista arvoista ja halusta päästä yhteiseen tavoitteen. Ihmiset kokevat luonnostaan halua olla osa jotain itseään suurempaa ja tehdä merkityksellisiä asioita. (Kurvinen 10.6.2016.)

Yrityskulttuurin alku on yrityksen perustajissa, myöskään yritysarvot eivät synny tyhjästä. Yrityksen perustajilla on näkemys siitä, minkälainen organisaation tulisi olla menestyäkseen. Robbins & Judge (2010, 259-261) jakavat yrityskulttuurin muodostumisen prosessin kolmeen osaan (kuvio 2).

Ensimmäinen askel on palkata ja pitää vain sellaisia henkilöitä jotka jakavat samanlaiset näkemykset perustajien kanssa. Toiseksi, valittu henkilöstö perehdytetään ja mukaistetaan yrityksen toimintamalleihin. Yrityksen arvot siirtyvät uudelle työntekijälle perehdytysprosessissa, missä työntekijälle jaetaan tietoa ja tehdään selväksi toimintatavat. Kolmanneksi, yrityksen johto omalla esimerkillään asettaa rajat toimintamalleihin ja rohkaisee henkilöstöä samaistumaan näihin malleihin. Johdon merkitys korostuu esimerkillä johtamisessa, osallistumisaktiivisuudella yrityksen toimintaan sekä näkyvyydessä. Osallistuvalla ja näkyvällä johtajalla on vaikutusmahdollisuuksia yrityskulttuurin kehittymiseen. (Robbins & Judge 2010, 259-261.)



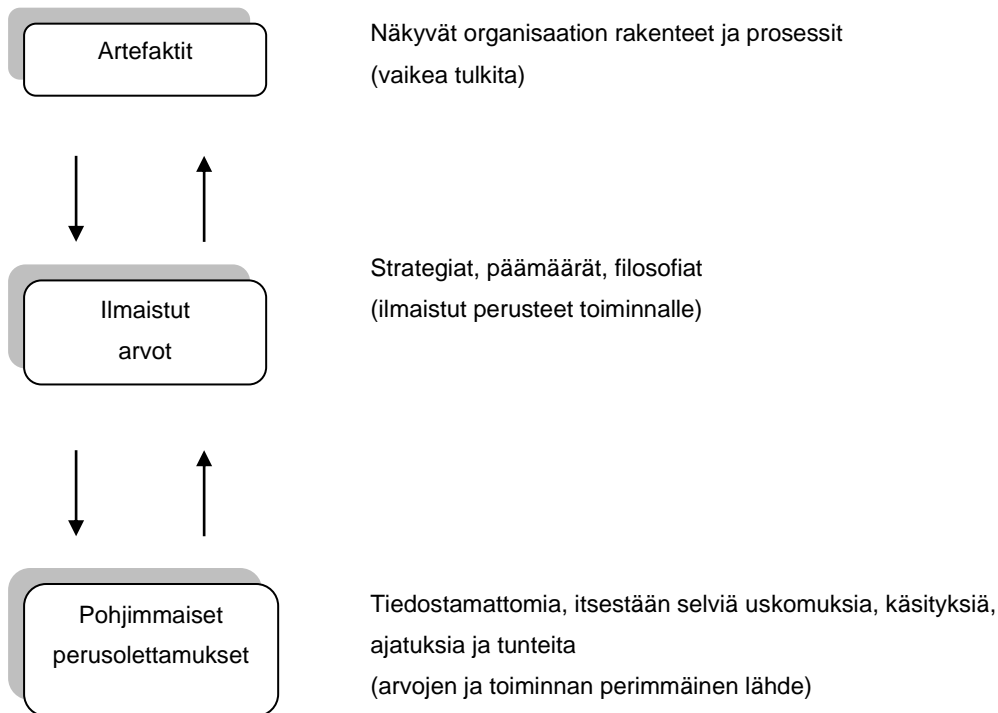
**Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin kehittyminen (Robbins & Judge 2010, 263.)**

Schein (2003, 30-35) jakaa yrityskulttuurin kolmeen tasoon (kuvio 3). Hänen mukaansa kulttuurin tasot ulottuvat hyvin näkyvästä hyvin näkymättömään ja äänettömään. Näkyvänä tasona yrityskulttuurissa on artefaktit. Artefaktit ovat näkyviä ja havainnoitavia asioita ja tapoja joilla yritys ja sen henkilöstö toimii ja viestii. Esimerkiksi henkilöstön puheutumisesta ja siitä kuinka he viestivät toisilleen ja asiakkailleen syntyy vaikutelma joka ohjaa kuvittelemaan yrityksen kulttuuria. Toisin sanoen artefaktien tasolla yrityksen kulttuuri on hyvin selvä, ja sillä on välitön emotionaalinen vaikutus. Havainnoimalla pelkääntään ulkoisia tekijöitä ei saada selvyyttä sille miksi jäsenet käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät ja miksi yritys on rakentunut niin kuin on. Jotta tähän kysymykseen kyetään vastaamaan, on voitava keskustella yrityksen henkilöstön kanssa. Tämän johtaa seuraavalle, ilmaistujen arvojen tasolle. (Schein 2003, 30-35.)

Ilmaistujen arvojen taso kuvaa niitä asioita joiden pohjalta yritys toimii. Yrityksen selkeiden päämäärien ja asetettujen strategioiden pohjalta on luotu toimintamalleja joita arvot ohjaa. Tämän tason arvot ovat ilmaistuja arvoja, eli niitä mitkä ovat nähtävissä ja kuultavissa kaikille yrityksen sidosryhmille. Nämä arvot ovat kuitenkin useilla yrityksillä samankaltaiset sillä, kuten myös Kauppinen (2002, 192) toteaa, nämä pohjautuvat yritysten olemassaolon yhteisiin edellytyksiin. Yritykset joilla on hyvin erilaiset toimintatavat ja erilainen fyysinen ulkoasu voivat kuitenkin kannattaa yhteisiä arvoja, sillä kummankin yrityksen olemassaolon edellytys on taloudellisen lisäarvon luominen ja toiminnan kehittäminen. (Schein 2003, 30-35.)

Jotta yritystä pystytään tarkastelemaan Scheinin (2003, 30-35) mallin kolmannella tasolla, täytyy sitä ajatella historiallisesta näkökulmasta. Tällä tasolla sijaitsee yrityksen toiminnan pohjimmaisat arvot, mitkä linkittyvät yrityksen historiaan. Mitkä ovat olleet kautta koko yrityksen historian perustajien arvot, uskomukset ja oletukset jotka ovat tehneet sen menestyksekkääksi? Yrityksen johto on alkuajoista saakka iskostanut omia uskomuksiaan palkkaamiinsa henkilöihin. Jos yrityksen johdon arvot ja oletukset eivät vastaa sitä, mitä organisaation ympäristö sallii tai tarjoaa, yritys epäonnistuu eikä kehitä kulttuuriaan lain-

kaan. Yritykseen houkutellaan kuitenkin henkilöitä, jotka jakavat saman näkemyksen ja uskomuksen yrityksen toimintamalleista ja luovat näin ollen menestyviä palveluja markkinoille. Näistä uskomuksista ja arvoista tulee vähitellen yhteisiä ja itsestään selviä. (Schein 2003, 30-35.)



**Kuvio 3. Kulttuurin tasot (Schein 2003, 30.)**

Vaikka yrityksen kulttuuri rakentuu kaikista tasoista, on kulttuurin muodostumisen ytimenä kuitenkin yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista tulee yhteisiä ja itsestään selviä. On tärkeää muistaa, että ne ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta ja niistä on tullut yhteisiä ja itsestään selviä koska organisaation uudet jäsenet ovat oivaltaneet, että yrityksen johdon arvot ja uskomukset ovat johtaneet menestykseen. (Schein 2003, 30-35.)

### 3.2 Yrityskulttuurin ylläpitäminen henkilöstövalinnoilla

Nykypäivän muuttuva työympäristö on suunnannut fokuksen työntekijän sopivuudesta työtehtävään, työntekijän sopivuuteen organisaatiossa. Jos organisaatio toimii dynaamisessa ja vaihtuvassa ympäristössä mikä vaatii työntekijältä nopeaa muutoskykyä tehtävien tai tiimin välillä, on tärkeämpää, että työntekijän persoonallisuus istuu kokonaisvaltaisesti organisaatioon, kuin vain spesifi osaaminen yhteen työtehtävään. (Robbins & Judge 2014, 100.)

Tärkeä kulttuurin vahvistamismekanismi on uusien jäsenten valinta. Yrityskulttuuria yhtiäistä se, että rekrytointitilanteissa palkataan henkilöitä, jotka ovat lähellä nykyisten jäsenten tyyliä, oletuksia, arvoja ja uskomuksia. (Lämsä & Päivike 2010, 183.) Työn vaativuus, työssä vaadittava kommunikointi sidosryhmien kanssa sekä organisaation kulttuuri ovat tekijöitä jotka vaikuttavat työntekijän sopivuuteen organisaatiossa. Henkilöstöhankinnassa tulee arvioida organisaatio, työtehtävä sekä työryhmä missä työtä tehdään, jotta oikea henkilö löydetään. (Robins & Judge 2014, 104.)

On tärkeää tunnistaa henkilön arvomaailmaa, sillä arvot yleensä johtavat käytöstä, asennetta ja näkemyksiä. Henkilön arvoja tiedostamalla voidaan saada näkemystä siitä, mikä saa henkilön motivoitumaan. Työntekijän suoriutuminen ja hänen kokemansa tyytyväisyys nousee jos hän kokee omien arvojensa kohtaavan organisaation arvot. (Robins & Judge 2014, 105.)

Chewn & Chanin (2008, 56) mukaan niin kauan kuin yksilöiden ja organisaation odotukset, tarpeet halut ja preferenssit ovat tyydytetyjä, työntekijät pysyvät sitoutuneina ja jäävät organisaatioon saavuttaakseen nämä edut. Toisaalta ne henkilöt jotka kokevat, että heidän odotuksensa eivät täytyneet, ovat mahdollisesti vähemmän sitoutuneita ja lyhytaikaisempia työntekijöitä.

Arvopohjaisesti kerätty henkilöstö johtaa yrityksen menestymiseen. Yhteiset arvot ohjaavat helpommin yhteistoimintaan itseohjautuvasti, sillä arvomaailmaa ei voi kenellekään pakottaa. Kurvisen (10.6.2016) mukaan todellisuuteen pohjaava ja hyvin viestitty yrityskulttuuri houkuttelee parhaat, tiimiin sopivimmat työntekijät ja toteaa, että arvopohjainen rekrytointi on kivisempi tie menestykseen, mutta maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin yhteispeleä pelaavan tiimin muodossa. (Kurvinen 10.6.2016.)

Myös Rossi (2015, 59) toteaa, että henkilöstösuunnittelu on toivotunlaisen yrityskulttuurin luomisessa tärkeimpiä työkaluja. Hänen mukaansa parhaissa työpaikoissa ympäri maailman henkilöstövalinnasta päätetään yrityksen ja hakijan arvo- ja kulttuuritartunnan perusteella. Arvojen kohdatessa työntekijä tulee töihin edistämään asioita, joihin jo itse uskoo. Yhteinen arvopohja myös edistää työntekijöiden yhteistyötä. (Rossi 2015, 59.)



## 4 Rekrytointi

Työnantajan markkinat vallitsevat, kun työvoimaa on määrällisesti paljon tarjolla ja työpaikkoja vastaavasti vähän. Yritysten kilpaillessa parhaista osaajista voidaan puhua työntekijän markkinoista. Tällä hetkellä yritykset kohtaavat työntekijän markkinat.

Yrityksen henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yritykseen saadaan tarvittavat henkilöt. Uuden työntekijän palkkaaminen on usein kauaskantoinen ja merkittävä päätös. Se on iso investointi, joka vaikuttaa sisäisen ja ulkoisen toiminnan laatuun sekä toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voi kärsiä organisaatio, tehtävään valittu henkilö itse, että yrityksen asiakkaat. Onnistunut rekrytointi puolestaan tuo parhaimmillaan organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja nostaa toiminnan laatua. (Viitala 2014. e-kirja)

Henkilöstösuunnitteluun kuuluu kaikkien niiden vaihtoehtojen pohdinta, joiden avulla varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö yrityksessä. (Österberg 2014, 27.) Henkilöstön tehokkuus ja menestyminen riippuu oleellisesti siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeilla paikoilla oikeaan aikaan ja oikealla palkkatasolla. (Kauhanen 2006, 35.) Henkilöstösuunnittelun tavoitteena onkin tarkastella organisaation näkökulmasta, että oikeanlainen osaaminen löytyy siltä missä sitä tarvitaan, silloin kun sitä tarvitaan.

Sen lisäksi, että yrityksen on pystyttävä tuottamaan ennusteita tulevan työvoiman tarpeesta, sillä on oltava käsitys sisäisestä ja ulkoisesta työvoiman tarjonnasta. Kun alalla on pulaa osaavasta työvoimasta, täytyy henkilöstösuunnittelussa varautua siihen, ettei osaajia ole jonossa hakemassa avoimia paikkoja. Silloin henkilöstösuunnittelussa tarvitaan huomattavasti enemmän ennakointia ja uusien osaajien houkuttelemisen rekrytointiprosessissa on yksi tärkeä osa-alue. (Österberg 2014, 26-28.)

Onnistuneilla rekrytoinneilla on yrityksen menestymisen kannalta suuri merkitys. Vaikka yksittäisten rekrytointien vaikutukset ovat nähtävissä vasta pidemmällä aikajaksolla, onnistuneiden rekrytointivalintojen avulla yritys varmistaa kilpailukykynsä säilymisen myös tulevaisuudessa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että rekrytointi on huolellisesti suunniteltu ja toteutettu, sillä siten voidaan minimoida epäonnistuneita rekrytointeja, jotka ovat kaikkien osapuolten kannalta ajan ja rahan tuhlausta. Rekrytointi ja sen toteuttamistapa vaikuttavat aina myös yrityksen työnantajakuvaan. (Österberg 2014, 9.)

#### 4.1 Rekrytointi työnantajakuvan peilinä

Rekrytointi on kriittinen kohta työnantajamielikuvan muodostamisessa. Jokaisen rekrytointiprosessiin osallistuvan työnantajan edustajan tulee muistaa oma vastuunsa työnantaja imagon välittämisessä. Sallin & Takatalon (2014) mukaan yksi työnantajamielikuvan tärkeimmistä rakennuselementeistä ovat niin kutsutut sisäiset lähettiläät. He tuovat esille myönteisen työnantajaimagon merkitystä, puhuvat sen puolesta ja näyttävät omalla esimerkillään, miten sitä edistetään. Tämä on osa organisaation kulttuurin luomista, sitä kuinka työntekijät näkevät työnantajan ja kuinka he viestivät siitä työn ulkopuolella. (Salli & Takatalo 2014. e-kirja)

Rekrytointi on minkä tahansa asiakastyön tavoin pitkälti odotusten hallintaa. Työnantajamielikuvaa rakennettaessa tulisi rekrytointi-ilmoitusten olla avoimia ja rehellisiä. Tämä helpottaa hakijaa muodostamaan realistisen kuvan yrityksestä ja tekemään päätöksen siitä haluaako hän organisaatioon töihin. Kun hakijan odotukset kohtaavat arjessa, on hän tyytyväinen tekemäänsä valintaan ja sitoutuneisuus vahvistuu. Avoimuus johtaa luottamukseen ja tätä kautta tyytyväisempiin hakijoihin. Jos todellisuus ei vastaakaan hakijalle annettua kuvaa organisaatiosta, on tuloksena pettynyt työntekijä joka ei suurella todennäköisyydellä jää yritykseen pitkäksi aikaa. (Salli & Takatalo 2014. e-kirja)

Tämän saman näkökohdan nostaa esille Robbins & Judge (2010, 261). Uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä, kohtaa hän todellisuuden vasten omia odotuksiaan. Heidän mukaansa nämä eivät yleensä täysin kohtaa vaan työntekijän tulee joltakin osin muuttaa näkemyksiään sopeutuakseen yrityksen kulttuuriin. Jos näkemykset ja arvot kuitenkin eroavat kriittisesti on todennäköistä, että työntekijä ei kykene mukautumaan ympäristöön ja irtisanoutuu. Näin ollen kohdistettu rekrytointi ja rehellinen työnantajakuvan luominen näytteleekin suurta roolia työntekijän sopeutumisen kannalta. Tässä prosessissa työyhteisön tuki korostuu. Uuden työntekijän sopeutumista helpottaa jos hän saa työkavereiltaan tukea ja ohjausta yrityksen toimintamalleihin ja oppii talon tavoille. (Robbins & Judge 2010, 261.)

Sosiaalinen media mahdollistaa sekä myönteisen että kielteisen tiedon leviämisen nopeasti. Yrityksen on siis turhaa "kiiltokuvittaa" työnantajaimagoa, sillä tämä voi tuhoutua heti kättelyssä. Sosiaalinen media myös vastoin levittää positiivista ja myönteistä kuvaa ja esimerkiksi hyvin tehty You-Tube video voi levitä kulovalkean lailla netissä. (Salli & Takatalo 2014. e-kirja)

Kestävän myönteisen työnantajakuvan rakentamiseen ei Sallin & Takatalon (2014) mukaan ole oikotietä vaan se tapahtuu työntekijöiden myönteisten kokemusten myötä. Tämä

vaatii pitkäjänteistä työtä jossa otetaan työntekijät huomioon, heitä arvostetaan ja heidän itsemääräämispyrkimyksensä otetaan huomioon. (Salli & Takatalo 2014. e-kirja)

Positiivinen työnantajakuva on yksi yrityksen menestystekijöistä. Menestyneen yrityksen takana on useimmiten osaava ja sitoutunut henkilöstö. Tehdessään itsestään haluttavan työnantajan, yritys houkuttelee työntekijöitä jotka haluavat olla osana positiivisen ja tunnetun työnantajan organisaatiota. Ihmisen luontainen halu olla osana jotain minkä kokee tärkeäksi ohjaa valintoihin, jotka ei välttämättä ole palkkariippuvaisia. Luodessaan positiivisen ja haluttavan työnantajakuvan yritys saattaa houkuttaa osaavia henkilöitä osaksi organisaatiota ilman tuntuvia palkkakustannuksia. (Parment, A & Dyhre, A 2009, 13-14.)

## 4.2 Rekrytointiviestintä

Rekrytointiviestintä on osa yrityksen sisäistä sekä ulkoista viestintää. Rekrytointiviestinnän tehtävänä on luoda työnantajasta houkutteleva mielikuva, jotta mahdollisimman monet optimaaliset hakijat olisivat kiinnostuneita yrityksestä. Työnantajamaie ja rekrytointiviestintä kulkevatkin usein käsi kädessä. Nykyään kilpaillaan pääsystä "paras työnantaja" ranking-listoille, sillä ne ovat väylä positiivisen työnantajamielikuvan rakentamisessa. Kyykkänen (2011, 3) nostaa esiin Ikean, yhtenä yllättävänä ilmiönä, voittaessaan Great Place to Work- kilpailun omassa sarjassaan vuonna 2011. Tämä ilmentää hänen mukaansa muuttunutta arvomaailmaa, missä tavalliseksikin koettu tuhansia työntekijöitä palkkaava yritys voidaan kokea parhaaksi työpaikaksi. (Kyykkänen 2011, 3.) Työnantajakuvaa mittaavista tutkimuksista saatua palautetta hyödynnetään Kyykkäsen (2011, 3) mukaan usein myös organisaation rekrytointiviestinnän suunnittelussa.

Laajasti ajatellen kaikki yrityksen viestintä on rekrytointiviestintää. Toiminnallaan yritys antaa sekä itsestään että toimialastaan mielikuvan, joka joko puhuttelee tai ei uusia hakijoita. Yksi rekrytointiviestinnän tehtävä onkin edesauttaa sopivien hakijoiden löytymistä työnhakijoiden massiivisesta joukosta. (Kyykkänen 2011, 3.)

Käytetäänpä ulkoisena rekrytointikanavana mitä tahansa, vaikuttaa se yrityksen työnantajakuvaan. Yrityksen onkin syytä miettiä minkälaista viestintää hakuilmoituksessa käyttää. Ensisijainen tarkoitus on tavoittaa henkilöt, jotka koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan sekä persoonaltaan sopivat yritykseen työntekijöiksi. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa kuinka paljon ja millä tavalla haun halutaan vaikuttavan yrityskuvan rakentamiseen. Hyvän ja suunnitellun ilmoituksen mukana yrityksen tunnettavuus ja kiinnostavuus kasvavat markkinointiviestinnän keinoin. (Österberg 2014, 94-95.)

Sosiaalinen media on kasvattanut merkitystään rekrytointikanavana. Potentiaalisia työntekijöitä etsitään ja heistä luodaan kuvaa Facebookiin, Twitteriin, LinkedInin ja blogien kautta. Arviolta jo noin puolet suomalaisyrityksistä hyödyntää sosiaalista mediaa rekrytoidesaan (Viitala 2014. e-kirja)

### 4.3 Työnantajakuva rakentaminen

Yhtä lailla kun organisaatiolla on palveluimago tai yritysimage asiakkaiden silmissä, on sillä myös työnantajaimago työmarkkinoilla. Työnantajaimagoa kutsutaan myös nimellä työnantajakuva. Työnantajakuva luo yrityskuva, joka puolestaan luodaan pitkälti markkinointiviestinnän keinoin sekä asiakkaiden kokemusten kautta. Lisäksi työnantajakuvaan vaikuttaa ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka – esimerkiksi rekrytointi-ilmoitusten luonne, sisältö sekä määrä ja tiheys. (Viitala 2014. e-kirja)

Nykypäivän rekrytoinnissa työnantajakuva näyttelee suurta osaa. Läpinäkyvässä digitaalisessa maailmassa, yrityksen työnantajakuva tulee olla sekä näkyvä että kiinnostava, sillä tänä päivänä työnhakija löytää työnantajan. Vahvan työnantajakuva luomiseen yritys tarvitsee henkilöstön osaamista, mikä vastaavasti syntyy henkilöstön sitoutumisesta ja vahvoista uramahdollisuuksista. Human Capital Trends-tutkimus nostaa esille Heinekenin esimerkin, missä yritys käytti erilaisia epäsovinnaisia videoita ja nettihaastatteluja tuodakseen esille työntekijöiden kokemuksia houkutelakseen uusia työntekijöitä. Tällä viitataan siihen, että työntekijöiden houkuttelemineen markkinointikeinoin tulee nähdä yhtä tärkeänä kuin asiakashankinta markkinoinnin keinoin. Kohdennetaan markkinointi oikeisiin asiakas-segmentteihin, eli käytetään rekrytoinnissa keinoja ja ilmoitusväyliä, mitkä tehoavat henkilöihin joita yritys etsii. (Deloitte 2017.)

Työnantajakuvaan vaikuttaa myös tapa, jolla yritys kohtelee ja vastaanottaa työntekijänsä. Palkkataso, perehdyttäminen ja henkilöstön kehittäminen ja johtaminen ovat asioita jotka leviävät viidakkorummun välityksellä työmarkkinoilla. Viitalan (2014) mukaan ystävän kautta saatu tieto työnantajakuva luomisessa on vahvempi kuin markkinointiviestinnän avulla luotu vaikutelma. Rekrytoinnin kannalta hankalin tilanne onkin silloin, kun virallisen viestinnän ja viidakkorumpuviestinnän välillä on ristiriitoja. (Viitala 2014. e-kirja)

Rossin (2015, 51) mukaan parhaissa työpaikoissa uusi työntekijä kohtaa yrityksen sisällä maailman, jota hänelle markkinoitiin rekrytointivaiheessa. Tämän tapahtuessa työntekijä tuntee olonsa kotoisaksi ja hänelle herää into tehdä asioita yli odotusten, sillä kokee yrityksen arvojen edustavan hänen omia arvojaan.

## 5 Työnantajakuvan trendit 2017

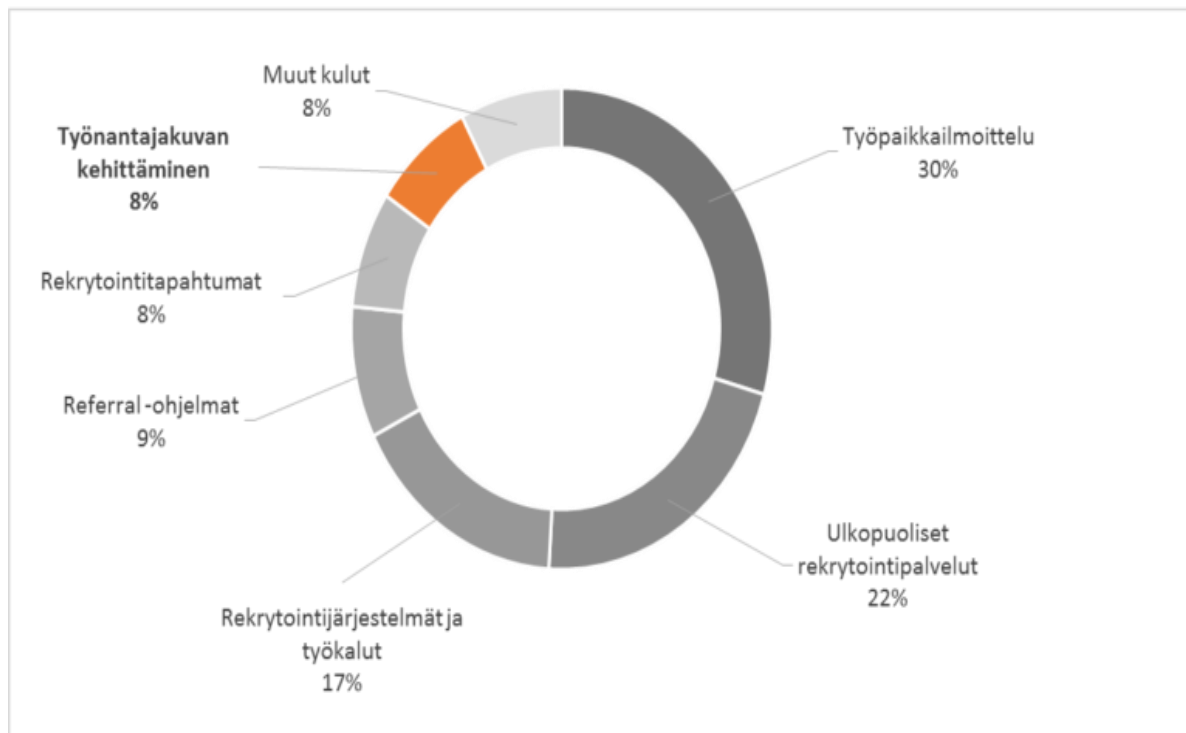
Kansainvälisen työnantajakuvan tutkimus- ja konsultointiyrityksen Universumin maajohtaja Michael Ljungqvist (2017) avaa artikkelissaan työnantajakuvan kehittämistä sekä kuusi aiheeseen liittyvää trendiä vuonna 2017. Nämä trendit ovat muokanneet työnantajakuvan luomista sekä rekrytointiviestintää kuluneena vuonna ja asettavat haasteita joista työnantajien tulee tulevaisuudessa selviytyä pärjätäkseen työnantajamarkkinoilla.

Ljungqvist viittaa artikkelissaan (2017) ManpowerGroupin Talent Shortage Survey 2016 saatuihin tuloksiin, jonka mukaan rekrytointivaikeudet myös Suomessa ovat lisääntyneet. Raportin mukaan joka kolmas suomalainen työnantaja ajattelee, ettei hakijoita ole riittävästi. Tästä Ljungqvist on eri mieltä. Hän ei usko suuren hakijamäärän olevan ”avain onneen” vaan tässäkin asiassa laatu korvaa määrän. Työnantajan tulee kiinnittää huomiota haettavan realistiseen profiiliin, sillä jos yritys hakee työntekijöitä saamatta yhtään hakijaa, on työnantajan syytä katsoa peiliin.

Ljungqvist (2017) painottaa, että työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. Hän muistuttaa että työnantajakuva on kaikilla organisaatioilla, haluttiin sitä tai ei. Hän väittää, että yrityksen rekrytointien tärkeimmistä kohderyhmistä vain osalla on yrityksestä ja siellä työskentelystä faktatietoa. Näin ollen, työnantajakuva muodostuu pääosin mielikuvista. Tätä mielikuvaa yrityksen tulee kehittää niin, että saatu mielikuva vastaa todellisuutta. Hän muistuttaa, että työnantajakuvan kehittämisessä harvoin on yhtä oikeaa tapaa vaan jokaisen tulee valita omaan organisaatioon ja tilanteeseen parhaiten sopivat ratkaisut.

Ljungqvist (2017) viittaa artikkelissaan LinkedIn Global Recruiting Trends 2017 raporttiin, jonka mukaan yli 80 prosenttia yrityksen päätöksentekijöistä oli sitä mieltä, että työnantajakuvalla on merkittävä vaikutus rekrytoinnin onnistumiseen. Vastaajista 53 prosenttia olisi valmis budjetoimaan lisää euroja työnantajakuvan kehittämiseen. Ljungqvist (2017) arvioi tutkimuksen valossa, että työnantajakuvan kehittämiseen todennäköisesti panostetaan tulevaisuudessa enemmän. Hän on tehnyt kuvion (kuvio 4) rekrytointibudjetin jakaumasta perustuen raporttiin ja siitä voimme kuitenkin huomata, että työnantajakuvan osuus koko budjetista on kuitenkin vain 8 prosenttia. Muut rekrytoinnissa käytettävät palvelut, työkalut ja järjestelmät haukkaavat leijonaosan budjetista.

## Rekryointibudjettien jakauma\*



Michael Ljungqvist 2017 / @Mikkevist / Lähde: \*LinkedIn Global Recruiting Trends 2017

**Kuvio 4. Rekryointibudjettien jakauma (Ljungqvist 2017.)**

Ljungqvist (2017) esittelee kuusi trendiä vuodelle 2017, jotka hän on perustanut omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihin asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa.

Ensimmäisenä trendinä joka vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan on datalähtöinen päätöksenteko. Yrityksen työnantajakuvaa voidaan mitata erilaisin menetelmin ja saatua dataa hyödyntää käytännössä. Ljungqvist (2017) suosittelee työnantajakuvan mittaamisessa palaamaan peruskysymysten äärelle, sillä kuten kaikessa mittaamisessa, sitä saat mitä mittaat. Jos yritys mittaa epärelevanttejä asioita, ei datasta ole hyötyä. Jokaisen yrityksen tulisikin miettiä mitkä ovat juuri oman organisaation työnantajakuvan tavoitteet ja luoda mitattavat kohteet tämän mukaan.

Toisena trendinä on erottautumisen haaste. Sosiaalisen median aikakaudella joukosta erottautuminen valtavan päivittäisen informaatiotulvan keskeltä on haasteellista. Haasteita aiheuttaa erilaiset syyt jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Ljungqvistin (2017) mukaan yrityksen onkin tärkeää kohdistaa fokus siihen, että erottautuu edukseen potentiaaliselle kohderyhmälle oikealla hetkellä. Tästä esimerkkinä hän nostaa esille Googlen, joka puhuu niin sanotuista mikrohetkistä. Nämä ovat tilanteita, jolloin ihmisellä on vahva tarve löytää vastauksia. Työnantaja joka kykenee erottumaan edukseen informaatiotulvasta juuri mikrohetkellä, on vahvoilla työnantajakuva – ja rekryointiviestinnässä. Tämän saavutta-

miseksi Ljungqvist (2017) antaa neuvoksi kohdennettua ja kohderyhmälle räätälöityä viestintää bulkkiviestinnän sijaan.

Kolmantena trendinä hän nostaa esille videot. Ne ovat Ljungqvistin (2017) mukaan suosituja, erityisesti henkilöstöammattilaisten keskuudessa ja pääsääntöisesti videoita käytetään haastattelutyökaluna sekä rekrytointi – tai työnantajakuvaviestinnässä. Videohaastatteluilla saadaan lisäinformaatiota hakijasta ja keskeinen tavoite on helpottaa ja nopeuttaa ensimmäistä karsintaa, kun arvioidaan kenet kutustaan haastatteluun.

Myös Salli & Takatalo (2014) ovat tuoneet esille videon käyttämisen rekrytinnin apuna. Muutaman minuutin videon pohjalta saa hyvän, pelkkää hakemusta paljon monipuolisemman kuvan hakijasta. Hakijaa voi myös pyytää vastaamaan videolla annettuihin kysymyksiin, jolloin video toimii yksisuuntaisena haastatteluna ja päästään käsiksi hakijan motiiviin hakea kyseistä tehtävää. Tämä rajaa haastatteluihin kutsuttavien määrää ja helpottaa rekrytointia ja siinä kuluvaan aikaa. (Salli & Takatalo 2014. e-kirja)

Työnantajakuvan tarinankerronnassa videolla on tällä hetkellä keskeinen paikka. Ljungqvist (2017) muistuttaa, että työntekijöissä, heidän tarinoissaan ja kokemuksissa on valtava voimavara, jota työnantajakuvan rakentamisessa tulisi hyödyntää. Videoita tulisi hänen mukaansa käyttää aitojen, kiinnostavien ja erottautuvien tarinoiden kerrontaan tarkasti valitulle kohderyhmälle.

Neljäntenä trendinä on tekoäly. Tämän Ljungqvist (2017) uskoo olevan mahdollisuus tulevaisuuden rekrytointimarkkinoilla. Hän viittaa Baronan kehittämään rekrytointijärjestelmä Jelppiin, jonka tarkoitus ei ole tehdä rekrytoijista työttömiä vaan auttaa tehokkaammassa hakemusten käsittelyssä ja hakijaviestinnässä. Tekoälyllä vapautetaan asiantuntijan aikaa manuaalisesta käsittelystä oikean osaajan valintaan, eli arvoa tuottavaan työhön.

Viidentenä trendinä on työnantajalupauksen kehitys. Muuttuvassa maailmassa Ljungqvistin (2017) mukaan yksi kriittinen tekijä on, että yrityksessä työskentelee oikeat osaajat nyt ja tulevaisuudessa. Työnantajakuvan kehittämisen keskiössä on työnantajalupaus, eli EVP (Employer Value Proposition). Ljungqvist (2017) painottaa, että työnantajalupaus on kokonaisuus, joka toimii sidosryhmäviestinnän tukena ja lähtökohtana. Työnantajalupaus on yhdistelmä arvoja, mielle yhtymiä ja lupauksia, jotka positiivisella tavalla vaikuttavat sekä sisäisiin, että ulkoisiin kohderyhmiin. Hän kannustaa rohkeuteen työnantajalupauksessaan, sillä tylsä ja lattea lupaus ei puhuttele sisäisesti eikä ulkoisesti.

Kuudes trendi on virtuaalinen todellisuus. Ljungqvist (2017) ennustaa että tulevaisuuden työnantajakuvan ”sveitsiläinen linkkuveitsi” tulee olemaan virtuaalilasien kautta koettava elämys käytännön työstä yhdistettynä Instagram stories:n ja whatsapp:n sekä Facebookin

Jobs-osion kanssa. Näillä Ljungqvistin (2017) mukaan saavutetaan tarinankerronnan monimuotoisuus työnantajakuva rakentamisessa. Tämän yhdistelmän äärelle uskaltautuva organisaatio erottautuu massasta varmasti.



## 6 Arvot

Arvot vaikuttavat toiminnassamme koko ajan, ilman että edes tiedostamme niiden läsnäoloa. Organisaatiossa ne elävät hiljaisina sanattomina sopimuksina. Yksilön elämässä ne ovat osa kasvatusta, elämän varrella kertynyttä kokemusta ja tärkeiden päämäärien suuntaan tehtyjä valintoja. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 169.)

### 6.1 Yksilön arvojen kehittyminen

Arvot kehittyvät vähitellen jo lapsuuden varhaisista vuosista alkaen. Aaltonen & Junkkari (2003, 115-119) kuvaavat arvojen kehittymistä Lawrence Kohlbergin teorian kautta.

Ensimmäinen vaihe on lapsen lainomainen arvomaailma. Lapsi tottelee sääntöjä saadakseen palkintoja tai välttääkseen rangaistuksia. Arvoja noudatetaan siis kiinnijäämisen pelon tai kiitoksen saamisen vuoksi. Toista vaihetta kuvaa nuoren tapamoraali, jonka tavoitteena on toisen miellyttäminen. Perheen ja ystävien arvopohjat ja käyttäytymismallit ovat tärkeässä osassa. Pikkuhiljaa nuorelle alkaa kuitenkin kasvaa kiinnostus oikean ja väärän pohtimiselle. Kolmannessa vaiheessa, aikuistumisen myötä, alkaa kehittyä ymmärrys siitä, että arvot ja niistä nousevat normit ovat itsessään arvokkaita, koska ne sisältävät yhteisesti hyväksytyjä moraalisia periaatteita. (Aaltonen & Junkkari 2003, 115-119.)

Ihmisen arvomaailma alkaa rakentumaan jo lapsuudesta, jolloin kodin arvot ja vanhempien esimerkki luovat voimakasta arvopohjaa. Yhtäläillä lapsen ja nuoren maailmankuvaan vaikuttavat myös monet muut tahot. Nuoren kaveripiiri, nuorisokulttuuri, koulu ja media muokkaavat kukin osaltaan ihmisen käsitystä hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä ja arvokkaasta tai arvottomasta. (Aaltonen & Junkkari 2003, 115-119.)

Nuoruudessa omat näkemykset ja niihin liittyvät arvot ja uskomukset voivat olla varsin vahvoja ja horjumattomia. Viimeistään keski-ikäen kynnyksellä vanhat käsitykset ja uskomukset joutuvat ravisteluun ja usein mielipiteet muuttuvatkin, mutta arvot pysyvät ennallaan. Kypsän ja eettisesti vastuullisen ihmisen tuntomerkinä onkin, että uskaltaa kyseenalaistaa, tarkistaa ja tarkentaa arvomaailmaansa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 115-119.)

Nuoruuden ja varhaisen keski-ikäen arvokoriksi kutsuttu arvomaailma sisältää ennakkolullottomuutta, uskallusta ja itsensä likoon panemista, joka kehittyy myöhemmän keski-ikäen ja vanhuuden myötä kärsivällisyyden, moniulotteisuuden, harkitsevaisuuden ja tasapuolisuuden sisältäväksi arvokoriksi. Aaltonen & Junkkarin (2003, 115-119) mukaan monen työyhteisön kokemus onkin, että paras työporukka saadaan aikaan, kun mukana on erikäisiä ihmisiä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 115-119.)

## 6.2 Arvot yrityksessä

Perimmäinen yrityksen olemassaolon tarkoitus on voiton tuottaminen yrityksen omistajille. Missio määrittelee toiminta-ajatuksen ja visio sen, mikä on tulevaisuuden päämäärä. Arvot tukevat visioon pääsemistä ja määrittävät yrityksen eettistä toimintatapaa eli sitä miten palvelun tai tuotteen lisäarvo välittyy asiakkaalle. Yrityksen henkilöstö nähdään yhä enenevässä määrin tärkeänä kilpailutekijänä, sillä henkilöstö on tärkeässä asemassa asiakkaan kokeman arvon tuottamisessa. Arvot määritellään henkilöstöä varten ja henkilöstö on huomioitava sekä arvonmäärittelyprosessissa että varsinaisissa arvoissa. Yrityksen arvot luovat toimintakulttuurin perustan ohjaten työntekijöiden toimintaa ja näin ollen arvoilla luodaan työhyvinvointia motivoimalla ja sitouttamalla henkilöstöä. (Turtiainen, 2014, 1.)

Arvot määrittävät yrityksen identiteettiä sekä selkeyttävät sen toimintaa ja näin ollen toimivat organisaatiokulttuurin perustana. Arvojen avulla luodaan pysyvyyden tunnetta, mutta toisaalta niiden avulla mahdollistetaan myös jatkuva kehittyminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Yritysarvojen jalkauttaminen on pitkä prosessi, joka vaatii jatkuvaa arvokeskustelua ja arvojen korostamista. Arvojen määrittäminen ja julkistaminen ovat yrityksen arvoprosessin alku ja haastavin osuus on arvojen näkyväksi saaminen jokapäiväisissä työtehtävissä. (Turtiainen, 2014, 1.)

Arvot ohjaavat toimintaa ja niistä haetaan tukea päätöksille nopeasti muuttuvassa maailmassa. Melko samanlaiset liiketoiminnan arvot ohjaavat kaikkia yrityksiä ottaen huomioon yritystoiminnan perimmäisen tarkoituksen. Huomattavia eroja kohdataan arvojohtamisessa, sillä yrityksen pohjimmaiset arvot ovat muovautuneet yrityksen alkuaajoista lähtien ja ovat luoneet yrityksen identiteetin. Arvot ovat yrityksen kannalta johtamisen apuvälineitä, kun nopeatahtisessa maailmassa pyritään parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävängsä sisäistäneen henkilöstön avulla. Arvoihin turvaudutaankin uusissa yllättävissä tilanteissa, mihin valmiita toimintatapoja ei vielä ole. Tässä tilanteessa on yrityksen etu, että yrityksen arvoperusta on selkeä ja henkilöstön sisäistämä. Näin osataan tehdä oikean suuntaisia ratkaisuja jotka perustuvat yhteiseen tahtotilaan, sen sijaan että jokainen toimisi vain omien arvojensa ohjaamina. (Pouhiniemi 2003, 9-12.)

Yrityksen arvomaailma ei siis synny sattumalta vaan sisäisten hyviksi koettujen toimintamallien myötä. Yrityksen omistussuhteet ja historia vaikuttavat oleellisesti siihen mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Se onko kyseessä perheyritys, pörssi-yhtiö vai valtion omistama yritys, ohjaa toimintaa omalla tavallaan. Yrityksen toimiala ja kohderyhmät vaikuttavat yrityksen arvoihin samoin kuin toiminnan taloudellinen kannattavuus. Näiltä perustoilta

jokaiselle yritykselle muodostuu oma arvomaailma, johon voidaan tukeutua päätöksen teossa. (Pouhiniemi 2003, 7-8.)

### **6.3 Arvot henkilöstöjohtamisessa**

Henkilöstö joka on sisäistänyt yrityksen arvot, on sitoutunutta ja motivoitunutta. Arvojen avulla voidaan helpottaa rekrytointia, valitsemalla sopivimpia työntekijöitä ja näin pienentää vaihtuvuutta. Lisäksi arvot voivat toimia kilpailuetuna työmarkkinoilla ja tehdä yrityksestä houkuttelevan myös työnantajana. (Turtiainen 2014, 7.)

Arvojen avulla on mahdollista vahvistaa työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä. Yrityksen arvona voi olla henkilöstön kehittyminen, jolloin kehittymisen ja oppimisen mahdollistaminen tuottaa sekä työtyytyväisyyttä että parantaa yrityksen kilpailukykyä. Arvoissa voidaan määrittää ketä varten ja kuinka työtä tehdään. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja oikeudenmukaisuuden kokeminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta ja niihinkin voidaan vaikuttaa arvoilla. Arvoissa voidaan määrittää, että työtä tehdään sekä asiakkaiden että henkilöstön itsensä vuoksi. Arvot voivat myös olla yhteistyötä ja vuorovaikutusta edistäviä. Hyvin toteutuvilla arvoilla voidaan vaikuttaa johtamisen laatuun ja työyhteisön ilmapiiriin. Arvojen eroavaisuus henkilöstön arvojen ja yrityksen arvojen välillä voi pahimmillaan aiheuttaa suuren vaihtuvuuden henkilöstössä ja näin ollen taloudellista haittaa toimintojen ja tehokkuuden laskun vuoksi. (Turtiainen 2014, 7-8.)

Arvot nousevat esiin muutostilanteissa; ne toimivat parhaimmillaan muutoksen mahdollistajana ja niiden avulla selviydytään kriiseistä. Sisäistetyt arvot toimivat johtamisen apuvälineinä kun yritys pyrkii parempiin taloudellisiin tuloksiin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössään. Arvojen avulla henkilöstön on helpompi sopeutua muutoksiin ja toimia uusissa tilanteissa. (Pouhiniemi 2003, 39-40.)

Lähes sadan yrityksen arvojen tarkastelu on tuonut Kauppisen 2002 johtopäätökseen; yritysten arvot ovat huomattavissa määrin samanlaisia. Yritysarvoissa toistuvat tiettyihin arvoklustereihin liittyvät arvot (talukko 1). Tämä johtuu yritysten olemassaolon yhteisistä edellytyksistä. Nämä edellytykset ovat taloudellisen lisäarvon luominen omistajille, positiivinen kassavirta asiakkailta, kannattavuuden säilyttäminen jatkuvalla kehittämisellä ja yhteistyöllä saavutetut tehokkaat toiminnot. (Kauppinen 2002, 75–78.)

Taloudelliset arvot	Asiakasarvot	Yhteistyöarvot	Kehitysarvot
Tuottavuus	Laadukas palvelu	Avoimuus	Ammattitaito
Tuloksellisuus	Asiakaslähtöisyys	Tasa-arvoisuus	Luovuus
Kannattavuus	Asiakastyytyväisyys	Luotettavuus	Edelläkävijyys

**Taulukko 1. Kauppisen Arvoklusterit (Kauppinen 2002, 76- 77.)**

Nämä Kauppisen (2003, 76-77) arvoklusterin arvot muodostuvat arvoista, mitkä Scheinin (2003,30) mukaan sijoittuvat yrityskulttuurin muodostumisen toiselle tasolle, eli ilmaistujen toimintojen tasolle. Tämän vuoksi yritysarvoista voidaankin löytää samankaltaisuuksia, vaikka yritykset eroavaisitkin toisistaan. On kuitenkin muistettava, että nämä arvot ovat vain niitä arvoja mitkä ovat edellytyksiä yrityksen taloudellisen lisäarvon tuottamiselle. Yrityksen syvällisistä arvoista löydetäänkin jo eroavaisuuksia ja nämä arvot ovat niitä mitkä muovaavat yrityksen identiteetin eivätkä ole kopioitavissa yritykseltä toiselle. (Pouhiemi 2003, 3-5.)

#### **6.4 Arvot ja motivaatio**

Liukkonen (2017, 32-33) yhdistää motivaation arvoihin. Motivaatio on hänen mukaansa monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Näiden tekijöiden lisäksi myös arvot on otettu viime aikoina tutkimuksen kohteeksi, sillä motivaatiota ja tekemistä säätelevät yksilölle tärkeät arvostukset. Motivoituminen Liukkoson (2017, 32-33). mukaan merkitsee sitä, että yksilö kokee olevansa vastuussa toimintansa tuloksista ja kokee työtehtävänsä haasteellisiksi. Tällainen tehtävä käynnistää kognitiivisen motivaatioprosessin, jonka lopputuloksena on hyviä tuloksia. (Liukkonen 2017, 32-33.)

Jos tarkastellaan työtehtäviin motivoitumista suoritusmotivaatioteorian kannalta, Liukkoson (2017, 37) mukaan useimmat suosivat keskivaikeiksi kokemiaan tehtäviä. Tämä pohjautuu siihen, että suoritusmotivaatioteorian mukaan onnistumisodotuksilla ja onnistumis-arvoilla on suuri merkitys motivaation syntymisen kannalta. Onnistumisodotukset tarkoittavat käsityksiä onnistumisen ja epäonnistumisen todennäköisyydestä, kun taas henkilölle itselle merkitykselliset arvot vaikuttavat siihen, missä asioissa hänen mielestään on tärkeä onnistua. Nämä kaksi tekijää ovat käänteisessä suhteessa toisiinsa. Onnistumisen todennäköisyyden ollessa pieni, on onnistumisen arvo suuri kun vastaavasti onnistumisen todennäköisyyden ollessa suuri on arvo pieni. Henkilön ryhtyessä toimintaan tai välttäänsä sitä, pyrkii hän maksimoimaan onnistumisodotusten ja onnistumisarvojen yhteisvaikutuksen. Kun työntekijän arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa ja työtehtävät ovat

mitoitettu oikein, saavutetaan motivoitunut ja tehokas työn tekeminen. (Liukkonen 2017, 37.)

Yleisesti motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaation. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, johon osallistutaan palkkioiden ja pakotteiden vuoksi. Tällöin toiminta on ulkoapäin kontrolloitua ja näin ollen ristiriidassa henkilökohtaisen hyvinvoinnin kanssa. Sisäinen motivaatio rakentuu koetun pätevyyden, itsemääräytymisen sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ympärille. (Liukkonen 2017, 38-47.)

Kun tekeminen perustuu yksilön arvoihin ja arvostuksiin ja tekeminen tuottaa mielihyvää, motivaatio on sisäsyntyistä ja sitouttaa henkilöä. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne on myös merkittävä motivaation lähde. Hyvässä porukassa tekeminen ja yhteen hiileen puhaltaminen luo yhteishenkeä, joka on pitkäaikaisen ja sitoutuneen ryhmän lähtökohta. (Liukkonen 2017, 38-47.)

Liukkonen (2017, 27) näkee toiminnan motiivit tärkeiksi, sillä motiivit liikuttavat kaikkia meitä. Hänen mukaansa motivoinnin käsitteellä tarkoitetaan vain ulkopäin tulevaa yritystä innostaa ja vaikuttaa toiseen. Kestävän motivaation saavuttamiseksi on synnyttävä sitoutuminen, ihmisen sisäinen kyky motivoida itseään. Tämä tapahtuu henkilössä itsessään sisäisen tarkoituksen, kiinnostuksen ja ymmärryksen virittämisestä. Tätä virittäytymistä ohjaa henkilön arvot ja arvostukset, jolloin motivaation lähde on henkilössä itsessään. (Liukkonen 2002, 27.)

## 7 Arvojohtaminen

Arvojohtaminen on Kauppisen (2002, 192) mukaan prosessi sekä yksilölle että työyhteisölle. Jotta se toimisi tehokkaasti, vaatii arvoprosessi selkeää johtamista ja arvojohtamisen tulisi olla integroituna osana johtamista. Arvojen avulla strategiset ja operatiiviset suunnitelmat on mahdollista jalkauttaa ja saada ne toimimaan ja sisäistymään organisaation toimintaan. Tämä synnyttää ennakoivan organisaation jossa itsensä johtaminen mahdollistuu ja sisältä päin ohjautuvuus lisääntyy. Arvojohtamisen osaaminen tekee sekä johtajasta että hänen johtamastaan työyhteisöstä tehokkaamman ja energiaansa rakentavasti käyttävän, kehittyvän ja työstään innostuneen yhteisön. (Kauppinen 2002, 192.)

Arvoilla ilmaistaan toimintaperiaatteita, joita pidetään hyvinä ja tarpeellisina, jotta yritys voisi toteuttaa perustehtävänsä mahdollisimman menestyksellisesti. Luoman (1.2.2017) mukaan asiakaslähtöisyys, laadukkuus, yhteistyökykyisyys, osaavuus ja uudistumiskyky ovat esimerkkejä arvoista, joihin monet yritykset ja työnantajat ovat strategioidensa mukaan sitoutuneet. Hän sanoo arvojen muodostuvan ihmisen ajattelussa ja kokemusmaailmassaan ja tämän vuoksi arvojohtaminenkin on ennen kaikkea ihmisten johtamista. (Luoma 1.2.2017.)

Motivaatio syntyy sitoutumisen kautta ja se on Kauppisen (2002, 27) näkemyksen mukaan vapaaehtoista. Hän vertaa sitoutumista rakastumiseen, siihen ei voi käskää eikä komentaa. Johtamisen näkökulmasta on suunniteltava prosesseja, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus rakastua asiaan. Tämän edellytyksenä on kuitenkin tieto ja ymmärrys, joiden luomiseen tarvitaan dialogia kaikkien organisaation jäsenten kesken. (Kauppinen 2002, 27)

Luoma (1.2.2017) mainitsee johtajan tehtävän arvojohtamisessa. Hänen mukaansa johtajan tulee löytää tapa kuinka työntekijöitä parhaiten kannustetaan toteuttamaan yhteistä tehtävää yrityksen arvojen pohjalta. Henkilöstöä nimitetään usein yrityksen tärkeimmäksi resurssiksi ja tämän vuoksi arvojohtajan varsinainen haaste on nähdä työntekijöidensä arvo persoonina, jotka tarttuvat työhön omasta taustasta ja elämäkokemuksesta käsin. Näin johtajalla on mahdollisuus tunnistaa työntekijän arvomaailmaa ja nähdä se mikä yleensä työympäristössä jää pinnan alle; työntekijän todellinen persoona. (Luoma 1.2.2017.)

Kauppisen (2002, 40-42) mukaan arvojohtamisessa aitous on tie onnistumiseen. Hänen mukaansa johtaminen ja vaikuttaminen lähtee aitoudesta, sillä aitous viestittyy hyvin. Johtajuus linkittyy johtajan sisäisiin arvoihin ja arvojen toteutuminen arkipäivässä riippuu olennaisesti kuinka ne näkyvät johtamistavassa, johtamiskäytännöissä- ja käyttäytymises-

sä. Johtajasta tulee siis välittyä aito kiinnostus ja halu viedä arvoja eteenpäin ja toimia avoimessa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Tämän vuoksi yritysten tuleekin keskittyä siihen, miten johtamiskäytännöt vastaavat yrityksen arvovalintoja. (Kauppinen, 2002, 40-41)

Arvot ovat samaan aikaan organisatorinen asia, kun ne ovat yksilölle tärkeitä. Käsitteenä arvot kytkeytyvät yksilön tunteisiin ohjaten välillä myös tiedostamattomasti niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin valintoja. Näin ollen arvot ovat johtamisen kannalta tärkeitä eikä niitä tule sulkea pois sen vuoksi että ne saattavat tuntua johtamisvälineenä epämääräisemmiltä kuin jotkin muut konkreettisemmat välineet. (Kauppinen 2002, 59.) Arvot ovat tärkeä osa sitoutumisen ja ymmärtämisen luomista. Oikein arvo johdettuina henkilöstö saa roolimäärityksille, tavoiteasetannalle ja sitoutumiselle arvoista pohjaa, joka ohjaa heidän toimintaansa. (Kauppinen 2002, 59.)

Työtoverien arvostaminen on Luoman (1.2.2017) mukaan paitsi tekoja ennen muuta asennetta. Tällä hän viittaa siihen, että johtajat tarvitsevat työntekijöitä ja tämä tarve sekä sen myöntäminen ovat keskeisimpiä arvostuksen lähtökohtia. Johtajan myöntäessä tarvitsevuutensa ja osoittaessaan sen avoimesti, luodaan vaikutelma persoonasta, joka jakaa ihmisyyden kysymykset työtovereiden kanssa. Näin johtajuuden lähtökohtana on ihmisyyden ja arvot joka johtaa avoimeen ja kunnioittavaan yhteistyöhön johtajan ja työntekijän välillä. Tähän samaan viittasi Kauppinen (2002, 40-42) puhuessaan aitoudesta arvojohtamisen lähtökohtana. (Luoma 1.2.2017.)

Myös Aaltonen & Junkkari (2003, 273-274) nostavat esille arvojohtajan kyvyn löytää yhteys syvempiin merkityksiin ja visioiden hahmottamiseen sekä aitoon ihmisläheiseen vuorovaikutukseen. Arvojohtajan on oltava henkisesti kypsä ja osattava liikkua arvojen kaikilla kentillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtajan on ennen muuta oltava rehellinen ja sopuisuudessa itsensä kanssa. Hänen sanansa ja tekonsa vastaavat toisiaan ja näin ollen hän on arvo-ohjattu arkisessa elämässäänkin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 273-274.)

## 8 K-Rauta Oulunkylän rekrytointi

Uusien työntekijöiden houkuttelevuus rautakauppaympäristön kaltaisessa toimintaympäristössä luo omat haasteensa rekrytoinnille. Työn vaativuus verrattuna työn ”imagoon”, palkkaukseen sekä työaikoihin on haastava yhtälö. Osastolla työskentelyyn tarvitaan useiden kuukausien koulutus artikkeleiden ja kokonaisuuksien hallinnan mahdollistamiseksi. Myyjällä tulee olla tarvittava tietotaito asiakasta palvellessa, sillä asiakas odottaa saavansa ammattilaisen vastauksen. Rautakauppaympäristössä puhutaan myös mahdollisesti isoista kokonaisuuksista, kuten huoneistoremontista tai omakotitalon rakentamisesta.

Monille rautakauppa on vain ”läpikulkumatka” omiin tavoitteisiin, jolloin viihtyminen ja oma mielenkiinto alaa kohtaan ovat keskiössä. Tällaisessa ympäristössä on ratkaisevaa löytää henkilöitä, jotka haluavat kehittyä sekä arvostavat avointa kommunikointia ja hyvässä porukassa työskentelemistä. Näin asiakaspalvelun laatu pysyy vaaditulla tasolla ja arvon tuotto yritykselle on turvattu.

Joltakin osin voidaan todeta, että tämän työn vaativuus ei täysin täsmää työolojen ja palkkauksen suhteen. Tässä yhtälössä työnantajakuva näyttää ratkaisevaa tekijää työntekijöiden houkuttelemisessa ja itse työn tekeminen pohjautuu arvoihin jotka puhuttelevat. Kuten Parment & Dyhre (2009, 14) toteavat, että ihmisen luontainen halu olla osana jotain minkä kokee tärkeäksi, ohjaa valintoihin mitkä eivät välttämättä ole palkkariippuvaisia.

### 8.1 Henkilöstön osallistaminen rekrytointiprosessiin

Työn tekeminen hyvässä porukassa ja yhteen puhaltaminen oli lokakuussa 2017 K-Rauta Oulunkylässä toteutetun henkilöstökyselyn tärkeimmiksi koetut asiat. Näiden johdosta koettiin työn mielekkyyttä ja sitoutuneisuutta työnantajaan. Nostaen nämä yhdeksi rekrytoinnin pääteemaksi välittyi sanoma, mikä on lähtöisin jo olemassa olevalta henkilöstöltä. Näin kohdataan yksi Rossin 2015, Salli & Takatalon sekä Robbins & Judgen (2010, 261) mukaan tärkeä tekijä henkilöstön sitoutumisessa; uusi hakija saadessaan paikan, kohtaa sen maailman mihin on hakenutkin ja mitä hänelle on markkinoitu.

K-Rauta Oulunkylässä osana osallistavaa rekrytointia henkilöstöä kannustetaan kertomaan kavereilleen avoimista paikoista. Avoimien paikkojen tiedottamisesta talon sisällä, sekä henkilöstön Facebook-ilmoituksen jakamisen johdosta myös ”puskaradion” kautta tulleita hakemuksia on enemmän. Koska henkilöstön yhteen tekeminen näyttää suurta roolia tämän kaltaisessa työympäristössä, on tärkeää, että ”viidakkorumpu” toimii ja kohtaa myös ulos annettuun mielikuvaan.



K-Rauta Oulunkylään palkattiin vajaan vuoden aikana (maaliskuu 2017- helmikuu 2018) viisi henkilöstön ”puskaradion” kautta hakenutta työntekijää. Nämä valinnat ovat osoittautuneet oikeiksi. Rekrytointien onnistuminen työntekijöiden suosittelujen kautta, onkin herättänyt kehitysidean suosittelijalle maksettavasta palkkiosta. On kuitenkin arvokasta todeta, että K-Rauta Oulunkylän oma henkilöstö kokee työympäristönsä niin hyväksi, että suosittelee sitä ystävilleen, ilman palkkiotakin.

## **8.2 Facebook rekrytointi-ilmoitus**

Rekrytointi-ilmoituksen laadinta lähti pohdinnasta, millaisen työnantajakuvan K-Rauta Oulunkylä haluaa itsestään antaa. Kun ilmoitus julkaistaan sosiaalisessa mediassa, on tärkeää, että sitä jaetaan mahdollisimman laajalle. Vaikka jakaja ei itse ole työtä vailla, mutta ilmoitus herättää hänessä jotain ajatuksia, hän todennäköisesti jakaa ilmoituksen eteenpäin. K-Rauta Oulunkylän Facebook-ilmoituksessa (Liite 1) tuodaan esille yhdessä tekemisen meininki. Kuvalla on tarkoitus herättää hakijassa mielenkiinto perustuen hyvän työyhteisön henkeen ja asiakaspalveluun, sillä nämä ovat K-Rauta Oulunkylän toiminnan lähtökohdat. Rautakaupan ”imago” ei omaa tämän hetken halutuimman työympäristön tai työnantajan kuvaa, joten mielenkiinnon herättäminen työn tekemisestä hyvässä porukassa on lähtökohta, johon moni hakija voi kokea luontaista tarvetta.

Ilmoitus määriteltiin yrityksen Facebook-sivuille niin, että se pysyi pääuutisena koko rekrytointin ajan. Näin varmistettiin, että ilmoitus oli koko ajan nähtävillä eikä muut ilmoitukset peittäneet sitä alleen. Henkilöstöä tiedotettiin ilmoituksesta ja kannustettiin jakamaan ilmoitus omilla sivuillaan. Näin saatiin viestin viejäksi myös yrityksen omat työntekijät joka vahvistaa työnantajakuvaa siltä osin, että jo olemassa olevat työntekijät haluavat mainostaa työnantajaansa.

## **8.3 Rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla**

Ilmoituksessa mainitut ”toiminnot/arvot” herättää hakijaa miettimään työpaikan hakemista ja sitä kuinka ”hihat käärivä” toimintamalli istuu hänen näkemykseensä työn tekemisestä. Arvostaako hakija tekevää ja touhukasta työympäristöä ja yhdessä tekemisen meininkiä ja näkeekö itsensä osana työympäristöä? Haluaako hän ottaa vastuuta omasta työstään ja toimia asiakaslähtöisesti joka tilanteessa?

K-Rauta Oulunkylän rekrytointi-ilmoituksessa hakijaa pyydetään kertomaan itsestään ja minkä vuoksi hakee tehtävään. Rekrytointi-ilmoituksessa toimintaperiaatteet avataan, joten videokysymyksillä pyritään saamaan vastaus siihen, onko hakija ymmärtänyt tai huomionnut vastauksissaan toimintaperiaatteita ja samaistuuko niihin millään tavalla. Kuten

Salli & Takatalokin (2014) toteavat, että jo muutaman minuutin videon pohjalta saa hyvän, pelkkää hakemusta monipuolisemman kuvan hakijasta. Näin päästään käsiksi hakijan motiiviin hakea tehtävää ja saadaan rajattua haastatteluihin kutsuttavien määrää.

Rekrytointi-ilmoituksia muovataan kuitenkin haetun paikan luonteen mukaan. Näin ollen varastotyöntekijöiden rekrytointi-ilmoituksista on videokysymykset jätetty pois, sillä ensimmäisessä haussa vain yksi hakija oli liittännyt mukaan videon. Käytäntö näytti, että tämän kaltaisessa rekrytinnissa videohaastattelu oli liian haastava hakijoille.

Videohaastattelu on työkalu mitä voidaan jatkossa tuoda enemmän esille rautakauppaympäristön rekrytinnissa, mutta tänä päivänä varastotyöntekijää hakiessa, se näyttää vielä olevan liian vaativa. Videokysymysten sijaan rekrytinnin lisäapuna voi käyttää lyhyitä puhelinhaastatteluja.

Muille osastoille henkilöstöä hakiessa, kuten kassalle tai kodin kalustamisen ja sisustamisen osastoille, videokysymykset ovat kuitenkin hyvä tapa arvioida hakijan motivaatiota ja asiakaspalveluhenkisyttä. Yksittäisiä myyjähakuja tehdessä, eli haettaessa tietylle osastolle vain yhtä henkilöä, jolta odotetaan tiettyä osaamista, videokysymykset ovatkin osoittautuneet hyväksi työkaluksi.

Haettaessa työntekijöitä niin sanottuna massahakuna esimerkiksi kesäksi, on videokysymykset ollut syytä jättää pois. Tämän hetkisen kokemuksen mukaan ne voisivat rajata liikaa hakijoita. Moni saattaisi jättää hakematta, sillä pienemmälläkin vaivannäöllä saa kesäksi töitä.

#### **8.4 Urapolkuesittelyt**

Henkilöstön urapolkuesittelyt kertovat hakijalle miten yrityksen sisällä omaa osaamista voi kehittää ja miten omalla uralla voi edetä. Urapolkuhaastatteluihin on valittu henkilöitä erilaisista tehtävistä, jotta työn moninaisuutta ja mahdollisuuksia on pystytty tuomaan esille. Esittely puhuttelee kaikenlaisia hakijoita sesonkityönhakijasta vakituisen työnhakijaan. Urapolun perimmäinen tarkoitus on herättää hakija visioimaan mahdollista omaa urapolkuaan, pohtimaan yrityksen arvoja ja sitä kautta synnyttämään todellista halua työskennellä K-Rauta Oulukylässä.

Urapolkuesittelyjen työstäminen lähti liikkeelle kysymysten suunnittelusta. Millaiset kysymykset avaisivat parhaiten K-Rauta Oulukylän toimintaa ja arvoja? Tarkoitus oli saada valitut henkilöt miettimään kysymyksiä oman työnsä ja näkemyksiensä kautta.

Vastauksista voidaan todeta, että kaikilla on yksi yhteinen ”punainen lanka” vastauksissaan: yhdessä tekeminen ja toisten auttaminen. Yhteistyö on yksi K-Rauta Oulunkylän arvoista, joka halutaan tuoda esille uusille hakijoille. Jokainen työskentelee yhteisiä tavoitteita kohden eikä työtehtävien eroavaisuuksilla ole merkitystä. Jokainen työntekijä on yhtä arvokas, sillä ilman kaikkia työtehtäviä ei asetettujen tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista.

Luottamus työntekijöihin ja näin ollen uralla kehittymisen mahdollistuminen nousi myös esille vastauksissa. K-Rauta Oulunkylässä työntekijöihin luotetaan ja tahtotila on luoda mahdollisimman pitkiä työuria, tarjoamalla uusia haastavia työtehtäviä ja näin ollen myös antamalla lisää vastuuta henkilöstölle. Luottamus ja vastuu ovat yrityksen arvoja joiden pohjalle päivittäinen työnteko perustuu. Luottamuksen rakentuessa henkilöstön ja johdon välille, saavutetaan tila missä vastuuta voidaan jakaa. Näin päästään myös itseohjautuvampaan ja mielekkäämpään työn tekemiseen, josta jokainen kantaa vastuun.

Asiakaslähtöisyys on K-Rauta Oulunkylän toiminnan lähtökohta. Ilman asiakkaita ei yritystoimintaa olisi. Tämä nousee myös esille vastauksissa ja yrityksen yksi arvoista onkin ylittää asiakkaan odotukset. Henkilöstö on sitoutunut tarjoamaan asiakkaalle parasta mahdollista palvelua. Tämä on tärkeä ja selkeä asia, minkä ei pitäisi olla hakijalle epäselvää. Asiakaspalvelun tärkeyden esille tuominen kuitenkin vahvistaa asiakaspalvelun kriteerien tärkeyttä ja antaa selkeän kuvan työn luonteesta, työtehtävien maininnan lisäksi.

## **8.5 Positiivisen työnantajakuvan säilyttäminen**

Pohdittaessa työnantajakuvaa rekrytointiprosessissa se ei suinkaan rajoitu rekrytointi-ilmoituksiin, vaan jatkuu koko prosessin ilmoituksen julkaisemisesta valittujen henkilöiden palkkaamiseen sekä ei-valittujen tiedottamiseen.

K-Rauta Oulunkylän positiivista työnantajakuvaa pidetään yllä vastaamalla jokaiselle hakemuksen lähettäneelle. Haastatteluun kutsutaan soittamalla ja kaikille haastattelussa olleille soitetaan huolimatta siitä tarjotaanko hakijalle paikkaa vai ei. Tällä osoitetaan jokaisen hakijan olevan tärkeä, vaikka hän ei paikkaa saanutkaan. Samalla voidaan vastata kysymyksiin mitä hakijalle on mahdollisesti herännyt. Usein hakijat haluavat tietää mitkä olivat tekijöitä miksi heitä ei valittu. Tässä yhteydessä hakijalle voidaan antaa palautetta, jonka ansiosta hän mahdollisesti saa seuraavan paikan mitä hakee. Näin tuodaan esille yksilölähtöisyyttä mikä onkin K-Rauta Oulunkylän yksi johtamisen lähtökohdista.

Positiivisen työnantajakuvan ylläpitäjänä ja eteenpäin viejänä toimii myös yrityksen henkilöstö. Kuten aikaisemmin on mainittu, henkilöstö jakaa kokemuksiaan työnantajastaan ja

siitä millaista yrityksessä on olla töissä. Rekrytoinnin yhteydessä tämä ilmentyy esimerkiksi Facebook- ilmoituksen jaoilla sekä ”puskaradion” muodossa.

## 8.6 Rekrytoinnin uutuusarvo

Rekrytointien onnistumista voidaan mitata hakemusten määrällä ja laadulla, ja valitun henkilöstön sitoutuvuudella.

Vaikka vanhojen (liitteet 5 & 6) ja uusien (liitteet 2, 3 & 4) rekrytointi-ilmoitusten välillä on nähtävissä suurtakin eroa, ei suoranaista vertailua voida tehdä vaan prosessin uutuusarvo mitataan lähinnä rekrytoijan eli näin ollen opinnäytetyön kirjoittajan subjektiivisella kokemuksella.

Uutuusarvona voidaan nostaa esille Facebook-ilmoitus, sillä sitä rekrytoinneissa ei aikaisemmin käytetty. Myöskään henkilöstön osallistaminen rekrytointiin ei ollut yhtä aktiivista kuin uudessa mallissa.

Yhtenä rekrytoinnin onnistumisen mittarina voidaan pitää työtyytyväisyyttä. Rekrytoinnissa on löydetty uusia henkilöitä jotka istuvat työyhteisöön ja yhteistyö toimii. K-Rauta Oulunkylässä Keskon teettämän vuosittaisen K-voices kyselyn perusteella työhyvinvointi onkin noussut 16 prosenttia vuodesta 2016 vuoteen 2017 ja henkilöstön sitoutuneisuus nousi 33 prosenttia vuodesta 2016 vuoteen 2017 (K-voices 2017).

Arvoa voidaan mitata hakemusten, haastatteluihin kutsuttujen sekä valittujen henkilöiden määrällä. Luotettavaa vertausta rekrytointien välillä ei voida tehdä, sillä rekrytointi kaupan ympäristössä on hyvin erilaista vuoden ajasta riippuen. Ainoastaan samaan vuoden aikaan ja samaan tehtävään tehtyjä rekrytointeja voitaisiin verrata keskenään. prosessin aikana on haettu henkilöstöä erinäisiin tehtäviin eri vuodenaikoina.

Jotta jotain kuvaa uuden rekrytointimallin onnistumisesta saadaan, voidaan verrata kas-sahenkilöiden rekrytointeja. Nämä tapahtuivat tammikuussa 2017 jolloin rekrytointi tapahtui vielä vanhan mallin mukaisesti, verrattuna elokuussa 2017 tehtyyn rekrytointiin. Vuodenaika on kuitenkin otettava huomioon, sillä tammikuussa 2017 hakijat hakivat jo kesätyöpaikkoja, kun vastaavasti elokuussa 2017 työpaikkojen haku opiskelijoilla ei ole päällimmäisenä ajatuksena kesän juuri loputtua. Vertailusta (taulukko 2) voidaan nähdä, että hakemuksia on tullut huomattavasti enemmän tammikuun 2017 hauissa. Näistä on kuitenkin saatu karsittua haastatteluihin vain seitsemän ehdokasta joista kaksi valittiin. Tehokkuutta tarkastellessa on kuitenkin elokuun rekrytointi ollut osuvampaa. Kaikki hakijat

ovat hakemuksensa perusteella pyydetty haastatteluihin ja heistä kolme valittiin tehtävään.

	<b>Tammikuu 2017</b>	<b>Elokuu 2017</b>
Hakemukset	23	6
Haastatteluun	7	6
valitut	2	3

**Taulukko 2. Rekrytointien vertailu K-Rauta Oulunkylä 2017.**

Subjekttiivinen kokemukseni rekrytointien onnistumisesta on positiivinen. Työni rekrytointiprosessissa on helpottunut siltä osin, että hakemuksia joilla voisi yhtä hyvin hakea vaatekauppaan, ruokakauppaan kuin rautakauppaankin tulee huomattavasti vähemmän. Hakemuksista on helpompi havaita onko hakija todella lukenut rekrytointi-ilmoituksen ja onko hän nähnyt vaivan tuodakseen sen ilmi. Aikaisemmassa ilmoituksessa yrityksen arvoja tai toimintaa ei avattu ollenkaan, jolloin näiden merkkien etsiminen oli mahdotonta.

Facebook- ilmoitus on kokemukseni mukaan ollut positiivinen lisä ja ilmoituksia on jaettu runsaasti sekä henkilöstön että myös kanta-asiakkaidemme toimesta. Sosiaalinen media on jo aikansa ollut osana yritysten rekrytointia ja onkin hienoa, että myös K-Rauta Oulunkylä aktivoitui tähän. Tällä rakennamme myös työnantajakuvaamme.

## 9 Arvojen johtaminen K-Rauta Oulunkylässä

Työhyvinvointi ja henkilöstötyytyväisyys näyttelee K-Rauta Oulunkylässä suurta roolia henkilöstön johtamisessa. K-Rauta Oulunkylässä nähdään, että motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö kannustaa kaikkia hyviin työsuorituksiin. Työtyytyväisyystutkimuksia tehdään Keskon toimesta vuosittain sekä K-Rauta Oulunkylällä on oma vuosittainen työhyvinvointikysely. Näiden tulosten pohjalta työtyytyväisyyttä ja henkilöstön motivaatiota pyritään parantamaan.

Henkilöstön jatkuva ammattitaidon kehittäminen on vahvan K-Rauta-maineen takana. K-Raudan omat valmennusohjelmat tarjoavat systemaattisen urapolun kehittyä uralla, aina jopa kauppiaksi saakka. Yhteisten valmennusohjelmien lisäksi myyjiä koulutetaan jatkuvasti tuotetietouteen, jotta tietämys tuotteista ja kokonaisuuksista kehittyy. Myyjien ammattitaito ja asiakasystävällisyys on K-Rauta Oulunkylän asiakaspalvelun lähtökohta ja tämä asiakkaan tulee kohdata tullessaan kauppaan. Tämä toimintamalli pohjaa yrityksen ammattitaidon arvoon. K-Rauta Oulunkylä haluaa, että henkilöstö tekee työtään ylpeydellä ja ammattitaidolla ja kokevat arvokkuutta työssään. Tätä arvokkuuden tunnetta henkilöstössä kehitetään jatkuvilla koulutuksilla ja yhteisillä toimintatavoilla. Kun työntekijä kokee hallitsevansa tehtävänsä voi hän kokea onnistumista joka johtaa työtyytyväisyyteen.

K-Rauta Oulunkylän kauppiaat tarjoavat joka vuosi yhdelle työntekijälle mahdollisuuden kauppiasvalmennukseen, jonka jälkeen henkilöllä on valmiudet oman kaupan perustamiseen. Yrittäjyyshenkisyys ja siihen kannustaminen näkyy myös tässä toimintamallissa.

Yhteisen tekemisen lähtökohtana on se, että kaikki käärii hihat ja ryhtyy hommiin yhteisen päämäärään eteen. Tämän toimintamallin arvopohjaan kiteytyy kauppiashenkisyys, yhteistyö, luottamus ja vastuu. K-Rauta Oulunkylässä ”tämä ei kuulu minulle” ajattelu ei sovi toimintatapoihin. Motivoitunut ja yhteen hiileen puhaltava porukka hoitaa homman. Rehellinen toiminta ja omasta työstä vastuun kantava henkilöstö mahdollistaa avoimen työyhteisön, jossa jokaisella on mahdollista vaikuttaa omaan työhönsä. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne on Liukkosen (2017, 38-47) mukaan merkittävä motivaation lähde. Tätä K-Rauta Oulunkylässä pyritään edistämään, sillä porukassa tekeminen ja yhteen hiileen puhaltaminen luo yhteishenkeä, jolla voidaan saavuttaa sitoutunut ja pitkäaikainen työyhteisö.

K-Rauta Oulunkylässä yhdessä tekeminen ja hihojen käärimisen meininki ulottuu kauppiasiin asti myös artefaktien kautta. Kauppiaat pitävät työvaatetusta päällään samoin tavoin kuin henkilökuntakin. Koko kaupan johto pukeutuu työvaatetukseen jos hommia teh-

dään myymälän puolella. Näin asiakkaille on selkeää, ketkä ovat henkilökuntaa ja samaan aikaan henkilöstölle luodaan esimerkki siitä, kuinka työtehtävissä tulee pukeutua. Tällä esimerkillä johtamisella luodaan kulttuuria siitä, että ohjeistukset kaupan ympäristössä ovat yhteisiä ja kaikkien noudatettavia.

Jokainen K-Rauta on kauppiansa näköinen ja kaupan toiminta ja kulttuuri muovautuu kauppiaan arvojen mukaisesti. K-Rauta Oulunkylän henkilökunnan toimintaa muovaa kauppiaan suvun pitkä aikainen historia kyläkauppiaina. Tämä tarkoittaa, että henkilökuntaa johdetaan ihmisläheisesti ja jokainen työntekijä tunnustetaan omana persoonana. Työntekijät tunnetaan kauppiasta lähtien nimellä ja heidät huomioidaan henkilökohtaisesti, ottaen huomioon henkilön vahvuudet. Tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä tarjoamalla etenemismahdollisuuksia potentiaalinsa mukaan. K-Rauta Oulunkylässä on paljon pitkän linjan työntekijöitä, ketkä ovat luoneet uraa saman katon alla, kuten myös lyhempi aikaisia tekijöitä, ketkä ovat hakemassa työkokemusta. Eroa työntekijöiden suhteen ei tehdä, on sitten kyseessä pitkä-aikainen tai ”läpikulku” matkalla oleva työntekijä. Kaikille luodaan samat mahdollisuudet kehittyä urallaan. Tähän vaikuttaa toki henkilön oma motivaatio ja aktiivisuus. Henkilöstöjohtamisessa onkin keskiössä jokaisen työntekijän potentiaalinsa tunnistaminen ja vahvuuksien kehittäminen. K-Rauta Oulunkylässä henkilöstöä siirretään osastoilta toisille ja suunnitellaan työtehtäviä sen mukaan, että ne motivoivat henkilöstöä suoriutumaan paremmin ja sitoutumaan työnantajaansa. Tämän toimintamallin arvona vaikuttaa luottamus. Henkilöstöön ja heidän osaamiseen luotetaan ja vastuuta jaetaan. Näin työn mielekkyys ja motivaatio säilyy. Työtehtäviä mitoitetaan kyvykkyyden ja osaamisen mukaan yhteisesti suunnitellen. Tällä pyritään Liukkosen (2017, 37) mainitsemaan suoritusmotivaatioteorian malliin, missä oikein mitoitettujen työtehtävien yhdessä henkilön omien arvostuksien kanssa synnyttävät sisäisen motivaation.

Henkilöstön johtaminen yksilötasolla mahdollistaa moninaiset urapolut. Yritys tarjoaa työelämää tutustumispaikkoja koululaisille sekä työharjoittelupaikkoja opiskelijoille. Monet TET-harjoittelijat ovatkin saaneet hyvin hoidetusta ja reippautta osoittavasta harjoittelujaksosta kesätyöpaikan. Samoin opiskelijat palkataan opintojen loppumisen jälkeen, jos harjoittelujakso on ollut kiitettävä ja opiskelijassa havaitaan potentiaalia, sekä he soveltuvat työympäristöön. K-Rauta Oulunkylässä onkin paljon koululaisia ja opiskelijoita, joita palkataan vuosittain kesäsesongiksi. Näin säästetään rekrytointikustannuksissa. Monet kesätyöntekijät palaavat kesäksi, joka kertoo siitä, että työssä viihdytään.

K-Rauta Oulunkylän asiakaspalvelun motto on ”kohtele asiakasta vähintään yhtä hyvin, kuin mitä odotat itse tullessasi asiakkaaksi” (Talonkirja 2018). Henkilöstön tehtävä on ratkaista asiakkaan toiveita. Kauppiashenkkinen lähestymistapa näkyy tässä siten, että myyjän tulee osata myydä itsensä asiakkaalle. Jokaisen tulee palvella asiakkaat niin, että

asiakassuhde jatkuu. Kun myyjä on ”myynyt” itsensä asiakkaalle palaa asiakas todennäköisesti seuraavalla kerralla saman myyjän luokse. Näin päästään asiakaspalvelussa henkilökohtaisemmalle ja luotettavalle tasolle, jolloin asiakkaalle välittyy myyjien aito välittäminen.

Tyytyväiset asiakkaat antavat palautetta sekä suullisesti, että kirjallisesti ja luonnollisesti äänestävät myös jaloillaan. Asiakaspalautteita käydään läpi ja niiden pohjalta kehitetään toimintoja sekä tuotevalikoimaa ja koulutetaan henkilöstön palvelutasoa vastaamaan asiakasvaatimukseen. K-Rauta Oulunkylässä on käytössä myös Net Promoter Score- mittari joka on Keskon hallinnoima. Tämä mittari kertoo tyytyväisyyden tason kanta-asiakkaisen joukossa. Tuloksia käydään läpi henkilöstön kanssa ja paneudutaan tekijöihin mitkä vaikuttavat tuloksiin negatiivisesti. Asiakslähtöisyyttä korostetaan kaikissa toimintatavoissa, sillä asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä K-Rauta Oulunkylän arvoista.



## 10 K-Rauta Oulunkylän arvojen tunnistaminen hakemuksista

Hakemuksia vastaanottaessani etsin tunnusmerkkejä siitä onko hakija lukenut ilmoituksen huolellisesti, onko hän motivoitunut hakemaan kyseistä paikkaa ja onko hän pohtinut ilmoituksessa mainittuja toimintatapoja ja arvoja niiden perustana. Hakuvaiheessa ei voida vielä olettaa, että hakija vielä samaistuisi täysin yrityksen arvoihin, mutta se onko niitä pohdittu, näkyy hakemuksissa. Taulukosta (taulukko 3) on nähtävissä K-Rauta Oulunkylän arvot, kuinka ne on tuotu esille rekrytointi-ilmoituksessa sekä kuinka niistä kiinni saanut hakija on ne hakemukseensa sijoittanut.

Etsiessäni vastausta siihen, millaisen työympäristön hakija kokee motivoivaksi, sekä onko K-Raudan työympäristö hakijalle sopiva, pyrin löytämään hakemuksesta viitteitä siitä onko hakija maininnut tiimityön sekä joustavuuden. Haastattelussa tähän pyrin löytämään vastauksen kysymyksellä ”millainen työyhteisö motivoi sinua?” tai ”millaiseen työpaikkaan olisi kiva tulla joka päivä?” Vastauksista odotan löytäväni punaisen langan joka kertoo siitä, että hakija arvostaa yhteistyötä ja toisiaan auttavaa työympäristöä. On tärkeää, että kulttuuri on se, että kaikkia autetaan. Vaikka töitä tehdäänkin omilla osastoilla, emme tunne osastorajoja vaan jokainen auttaa kaveria jos sitä tarvitaan. Tällä luodaan yhteishenki millä koko kauppa työskentelee yhteistä päämäärä kohden, eikä vain oman osastonsa eteen. Vallitsevilla henkilöillä ketkä itse odottavat tukea kollegoiltaan on oletettavaa, että heidän toimintamallinsa on samanlainen toisia kohtaan. Jos tukeva työyhteisö toteutuu, kantaa työntekijä oman vastuunsa myös hänen jälkeensä uuden henkilön saapuessa, sillä on itsekin saanut saman ”vastaanoton”.

Joustavuuden arvioimiseen etsin hakemuksesta viitteitä siitä, kuinka hakija on maininnut viettävänsä vapaa-aikaansa sekä onko hän maininnut olevansa valmis työskentelemään kaupan aukioloaikoina. Tähän yleensä haetaan viitteitä myös hakijan työhistoriasta. Jos hakija on aikaisemmin tehnyt vuorotyötä, voidaan olettaa että vuorotyö ei aiheuta ongelmia. Näitä samoja vastauksia odotan myös haastattelussa. Hakijan harrastukset, kuten työhistoriakin vaikuttavat haastatteluun valinnassa. Jos hakija on maininnut olevansa valmis työskentelemään kaupan aukioloaikoina joustavasti, mutta on aikaisemmin tehnyt vain toimistotyötä tai toiminut yksityisyrittäjänä, on todennäköistä, että sopeutuminen epä-säännöllisiin työaikoihin tulee olemaan haasteellista. Säännöllisesti vaativan lajin harrastaminen luo myös haasteet vuorotyön tekemiseen ja todennäköisesti joko työn tekeminen tai harrastus kärsii jossain vaiheessa. Yksilölähtöisessä johtamisessa työntekijöiden vapaa-aika on tekijä mikä otetaan huomioon työvuorosunnittelussa, mutta lähtökohtaisesti vuorotyön luonteen huomioon ottaen, on hakijan ymmärrettävä mihin on ryhtymässä. Haastateltavalle selvennän avoimesti kaupan aukioloajat ja mitä ne työvuorojen suhteen

käytännössä tarkoittavat. Näin hakija voi itse arvioida riittääkö hänen motivaatio ja aika kyseisiin työaikoihin.

Ammattiympäristön merkitystä hakijalle etsin hakemuksista lauseilla kuten ” olisi mahtava kehittyä rautakaupan ammattilaiseksi, sillä olen monesti asioinut teillä ja miettinyt työtehtäviä” tai ”minusta on hienoa päästä palvelemaan asiakkaita yli heidän odotusten ja osata tarjota heille vaihtoehtoja”. Tämän kaltaiset lauseet osoittavat hakijan pitävän hakemaansa paikkaa arvokkaana ja kokee että hän voisi kehittyä ja saada itselleen kokemusta työtehtävien kautta. Palveluhenkisyys kulkee käsi kädessä ammattiympäristön kanssa. Se onko hakija maininnut hakemuksessaan halun toimia asiakkaan parhaaksi ja ylittää asiakkaan odotukset, ovat asioita mitä odotan hakemuksessa mainittavan. Haastattelussa palveluhenkisyttä arvioin kysymyksillä jotka pohjaavat K-Raudan asiakaspalvelukriteereihin. Jokaisella hakijalla tulee olla yleiset asiakaspalvelun kriteerit hallussa, joita haastattelussa yhdessä yhdistetään K-Raudan kriteereihin. Tämä on oiva tilaisuus ”kalastella” hakijan perehtyneisyyttä ilmoituksessa mainittuihin seikkoihin sekä siihen mitä rautakauppa ympäristössä asiakaspalvelulta vaaditaan.

Kauppiashenkistä lähestymistapaa ja vastuunottoa etsin hakemuksista lauseista kuten ” teen työni loppuun” ja ”otan vastuun työstäni”. Nuorien hakijoiden kuten kesätyöntekijöiden hakemuksista tämän kaltaisia lauseita harvoin löytää, mutta haettaessa kokoaikaista osastomyyjää, nämä maininnat ovat yksi haastatteluun pääsemisen peruste. Tämä osoittaa hakijan kypsyyden ja ymmärryksen siitä, että omasta työstä tulee kantaa vastuu. Kun töitä tehdään ryhmässä yhteisen päämäärän eteen, on ratkaisevaa että jokainen antaa oman panoksensa ja osaa ottaa vastuun omasta työstään. Toinen seikka mitä etsin on maininta siitä että hakija ei ”pelkää” työn tekemistä. Valmius ”kääriä hihat” ja ryhtyä toimeen työtehtävästä riippumatta on joustamiskykyä, jota työntekijöiltä haemme. Haastattelussa tähän pyrin löytämään yhteyttä edellisten työtehtävien kautta. Kuinka monipuolisia tehtäviä hakija on aikaisemmin tehnyt, onko hän saanut palautetta omatoimisuudesta ja millaisen vastuun hän on tekemästään työstä joutunut kantamaan? Vastaukseksi toivon saavani vakuuden siitä, että moninaiset työtehtävät pysyvät hallinnassa, eikä tehtävistä toisiin vaihtaminen aiheuta ongelmia, vaan hakija kykenee mukautumaan tilanteeseen reippaalla otteella. Pohjimmaisena ajatuksena on se, että koko kauppa tekee töitä yhdessä ja kenenkään työtehtävät eivät rajoitu vain oman ”tontin” hoitamiseen.

Yrityksen arvot	Miten kuvattu rekrytointi-ilmoituksessa	Kuinka näkyy CV:ssä
Joustavuus	Valmis työskentelemään kaupan aukioloaikoina, positiivinen tekemisen meininki	Joustavuus ja yhteistyökyky, ahkeruus, valmis aloittamaan heti, ei rajoituksia työaikojen suhteen, kyky työskennellä muuttuvassa ympäristössä/kiireessä, ahkera, valmis tekemään kaikkia työtehtäviä
Yhteistyö	Valmis tekemään töitä hyvässä porukassa, vastuunotto	Tiimihenki, sosiaalinen, iloisuus, toimeentulo erilaisten ihmisten kanssa, ottaa muut huomioon, tukee kavereita
Ammattitaito	Kiinnostus ja innostus/ laadukas asiakaskokemus, ammattitaitoinen työskentelyote asiakkaan hyväksi	Asiakkaan huomioiminen ja ammattitaito, haasteet, oppimishalu, määrätietoisuus,
Asiakastyytyväisyys	Kiinnostus ja innokas palvelusenne	Työskentely ihmisten kanssa, myyntihenkisyys, aito kiinnostus kaupan alaa ja asiakaspalvelua kohtaan, iloinen, energinen, mukava olla avuksi
Vastuu	reipas vastuunotto ja oma vaikutus työn tekemiseen	tunnollinen, tarkka, omatoiminen, tarmokas ote työntekoon, ei pelkää
Kauppiashenkisyys	Kauppiashenkinen asenne	Tarmokas ote työntekoon, ei pelkää "raatamista"

**Taulukko 3. K-Rauta Oulunkylän arvot verrattain hakemuksiin**

Rekrytointiprosessissa on hyvä muistaa, että hakija joka palkataan tehtävään, toimii K-Rauta Oulunkylän arvojen edistäjänä. Työnantajakuvan sekä yrityskuvan vuoksi on tärkeää, että työntekijät sisäistävät yrityksen arvot ja kykenevät samaistumaan niihin suurelta osin sekä toimivat näiden arvojen mukaisesti päivittäin työtehtävissään. Ei siis riitä, että hakija toistaa hakemuksissaan tai haastattelussa kuulemiaan yrityksen arvoja, vaan rekrytoijan tehtävä on tunnistaa hakijasta ne piirteet, jotka kertovat myös hakijan arvopohjasta. Näin voidaan arvioida hakijan soveltuvuutta työtehtävään ja työyhteisöön. Jokainen henkilöstön jäsen on "kävelevä" mainos sekä yrityksen työnantajakuvan näkökulmasta kuin myös yrityksen yrityskuvan näkökulmasta. Palkatulla henkilöstöllä yritys viestii näin ollen suoraan kaikille sidosryhmilleen omista arvoistaan.

## 11 Oman oppimisen arviointi ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön aihe vaihtui suunnitteluvaiheessa muutamia kertoja ja päättyi lopulta arvopohjaisen rekrytoinnin kehittämiseen. Prosessi kesti hieman odotettua kauemmin yhden poissaolokauden vuoksi. Jälkeenpäin ajatellen, oman oppimiseni näkökulmasta tämä oli hyvä asia. Ehdin käsittelemään ja ”pureksimaan” rekrytointiprosessia ja sen tavoitteita paremmin ja pääsin käytännössä näkemään kuinka rekrytointi menetelmä toimi. Näin ollen pystyin myös muokkaamaan prosessia sopivaksi meille soveltuvampaan muotoon, sen sijaan että olisin jättänyt ehdotelman rekrytointiprosessin parantamisesta enkä koskaan päässyt kokemaan toteutumista käytännössä. Tässä on mielestäni ollut tämän produktin suurin arvo minulle rekrytoijana, opinnäytetyön kirjoittajana ja opiskelijana.

Produktin lähtökohdat olivat yksinkertaistetusti vain tehostaa rekrytointia ja vähentää näin ollen siihen kuluvaan aikaa. Toimenkuvani on moninainen, josta rekrytointi on vain yksi osa. Rekrytointi on kuitenkin henkilöstöhallinnossa ja ylipäättään yritystoiminnassa olennainen osa yrityksen menestymistä, sillä palkattu henkilöstö on meidän sidosryhmille näkyvä osa yritysimaagoa. Tämän vuoksi koin, että rekrytointiin on keskityttävä ja siihen panostettava. Mitä osuvampia henkilövalintoja osaamme tehdä, sitä pidempiaikaisempia työntekijöitä saamme. Tämä vähentää vaihtuvuutta ja näin ollen vapauttaa aikaa jatkuvalta rekrytoinnilta. Produktin aikaväli oli kuitenkin liian lyhyt, jotta henkilöstövaihtuvuuden vertailua aiemmin toteutuneisiin rekrytointeihin olisi pystytty vertaamaan.

Lähtiessäni pohtimaan jo valittujen metodien kautta arvojen esille tuomista hakuprosessissa, avautui itselleni näkökulma mitä en ollut osannut aikaisemmin ajatella. Arvoihin pohjautuva rekrytointi on paitsi mielenkiintoista, vaatii se myös yrityksen arvoihin paneutumista ja toimintatapojen kriittistä tarkastelua. Vaikka arvot ovatkin jokapäiväisen toiminnan perusta, tulee niitä harvemmin pohdittua ja purettua käytäntöön. Tämä produkti oli minulle matka oman organisaationi arvomaailmaan ja syvensi ymmärrystäni siitä, kuinka arvot ohjaavat toimintaa yrityksen kaikilla osa-alueilla.

Yrityksen työnantajakuvan kirkastaminen rekrytointi-ilmoituksen kautta oli myös mielenkiintoinen tehtävä. Paljon erilaisia sosiaalisessa mediassa julkaistuja rekrytointi-ilmoituksia nähneenä, jouduin miettimään millaisen kuvan haluan K-Rauta Oulunkylästä luoda työpaikkana ja työnantajana. Selkeä lähtökohta oli yhteishenki, sillä kuten todettu tämän kaltaisessa ympäristössä koin sen puhuttelevimmaksi lähtökohdaksi. Produkti oli mielekäs toteuttaa ja henkilöstö oli täysillä mukana, olihan kyse heidänkin maineestaan sen suhteen, millaisessa työpaikassa he työskentelevät. Tämä lisäsi itselleni varmuutta siitä, että henkilöstö kannattaa osallistua rekrytointiprosessiin, sillä he ovat tärkeässä roolissa viestinviejinä työnantajakuvassa.

Prosessin edetessä jouduin tekemään muutoksia rekrytointi-ilmoituksiin. Kuten aiemmin tekstissä on kerrottu, jouduin varastomyyjien hakujen osalta yksinkertaistamaan ilmoitusta ja jättämään videohaastattelukysymyksen pois. Oli arvokasta ymmärtää kuinka erilaisia sekä erityyppisiä tehtäviä talossamme tarjotaan ja kuinka ”puhutella” erilaisia hakijoita. Vaikka lähtökohdat kaupan ympäristössä työn tekemiselle on samat, voivat työtehtävät kuitenkin eritellä paljonkin hakijakuntaa. Rekrytointiviestinnän ja metodien käytön kehittyessä kaupan alalla tulen varmasti lisäämään videokysymykset takaisin myös varastotyöntekijöiden hakuun, mutta tällä hetkellä ilmoitukset jätetään ilman. Saman jouduin toteamaan laittaessani ”massahaun” keväälle 2018. Haimme monenlaisiin ja eripituisiin tehtäviin henkilöitä, joten videokysymykset olisivat voineet rajata liikaa tässä haussa hakijoita. Aikataulullisesti ei olisi ollut mahdollista hakea pitkäaikaisiin tehtäviin ja sesonkityöhön erikseen, joten tämä päätös oli tehtävä.

Koen, että K-Rauta Oulunkylä oli rekrytoinnin kehittämisen tarpeessa sekä rekrytoinnin tehostamisen takia, että työnantajakuvan kirkastamisen suhteen.

## 12 Lähteet

Aaltonen, T. & Heiskanen, E. & Innanen, P. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY. Helsinki

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. WSOY. Helsinki

Chew, J. & Chan, C. A. 2008. Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 506.

Deloitte insights. Global Human Capital Trends 2017.

Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>. Luettu: 10.12.2017.

Headworth, A. 2015. Social media recruitment, how to successfully integrate social media into recruitment strategy. Kogan Page Limited.

Henkilöstökysely, ei julkaistu. K-voices. 2017. Kesko.

linatti, M. 2015. Organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstövalintaan. Tapahtumatutkimus ICT-alan yrityksessä. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Oulu.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. WSOY. Helsinki.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Otava. Helsinki

Kesko intranet 2017, ei julkinen. Uusi K-Rauta.

Kurvinen, J. 10.6.2016. Yrityskulttuuri on tärkein erottautumistekijäsi. Luettavissa: <http://www.toinenmielipide.fi/yrityskulttuuri-tarkein-erottautumistekijasi/>. Luettu: 24.9.2017.

K-Rauta Oulunkylä intranet 2018, ei julkinen.

Kykkänen, N. 2011. Rekrytointiviestintä myönteisen työnantajamaineen tukena. Pro-gradu. Viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36566/URN:NBN:fi:jyu-2011082111262.pdf?sequence=1>. Luettu: 24.9.2017.

Liukkonen, J. 2017. Psyykkinen vahvuus - mielen taitojen harjoituskirja. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Luoma, T. 1.2.2017. Organisaation arvot ovat ihmisen arvoja, näkökulmia persoonalliseen arvojohtamiseen. Luettavissa:

[http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10\\_askelta\\_uudistumiseen/arvojohtaminen?4262\\_a=comments&4262\\_m=4263](http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/arvojohtaminen?4262_a=comments&4262_m=4263). Luettu 1.7.2017.

Lämsä, A & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki

Michael Ljungqvist 18.3.2017. Employer Branding ja kuusi trendiä vuodelle 2017. Luettavissa: <https://universumglobal.com/fi/2017/03/employer-branding-ja-kuusi-trendia-vuodelle-2017/>. Luettu: 2.8.2017.

Parment, A & Dhyre, A. 2009. Sustainable Employer Branding, Guidelines, Worktools and Best Practices. Liber AB.

Perehdyttämisen muistilista 2015, ei julkinen. K-Rauta Oulunkylä. Helsinki.

Pouhiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus. Espoo.

Questback. Varmista kasvu ja taistele talenteista, henkilöstön matkan mittaamisen kulmakivet. Luettavissa: <http://info.questback.com/rs/480-KMM-025/images/Questback%20-Taistele%20talenteista.pdf>. Luettu: 10.12.2017.

Robbins, S & Judge A. 2014. Essentials of Organizational Behavior. Pearson Education Limited.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsingin seudun kauppakamari Oy. Helsinki.

Salli, M & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana- hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin Seudun Kauppakamari. Helsinki.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri- selviytymisopas. Suomen Laatu keskus Oy. Espoo.

Talon kirja 2018, ei julkinen. K-Rauta Oulunkylä. Helsinki.

Tilastokeskus 2017. Työvoimatutkimus. luettavissa:

[http://www.stat.fi/til/tyti/2017/07/tyti\\_2017\\_07\\_2017-08-22\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2017/07/tyti_2017_07_2017-08-22_tie_001_fi.html). Luettu: 10.7.2017.

Turtiainen, M. 2013. Yritysarvojen edistäminen. Opinnäytetyö. Haaga-Helia. Luettavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64765/Opinnaytetyo\\_Turtiainen\\_julkaistava.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64765/Opinnaytetyo_Turtiainen_julkaistava.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 4.4.2018.

Valtioneuvosto 2017. Pääministerin uuden vuoden tervehdys. Luettavissa: [http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/paaministerin-uudenvuoden-tervehd-1](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/paaministerin-uudenvuoden-tervehd-1). Luettu: 31.12.2017.

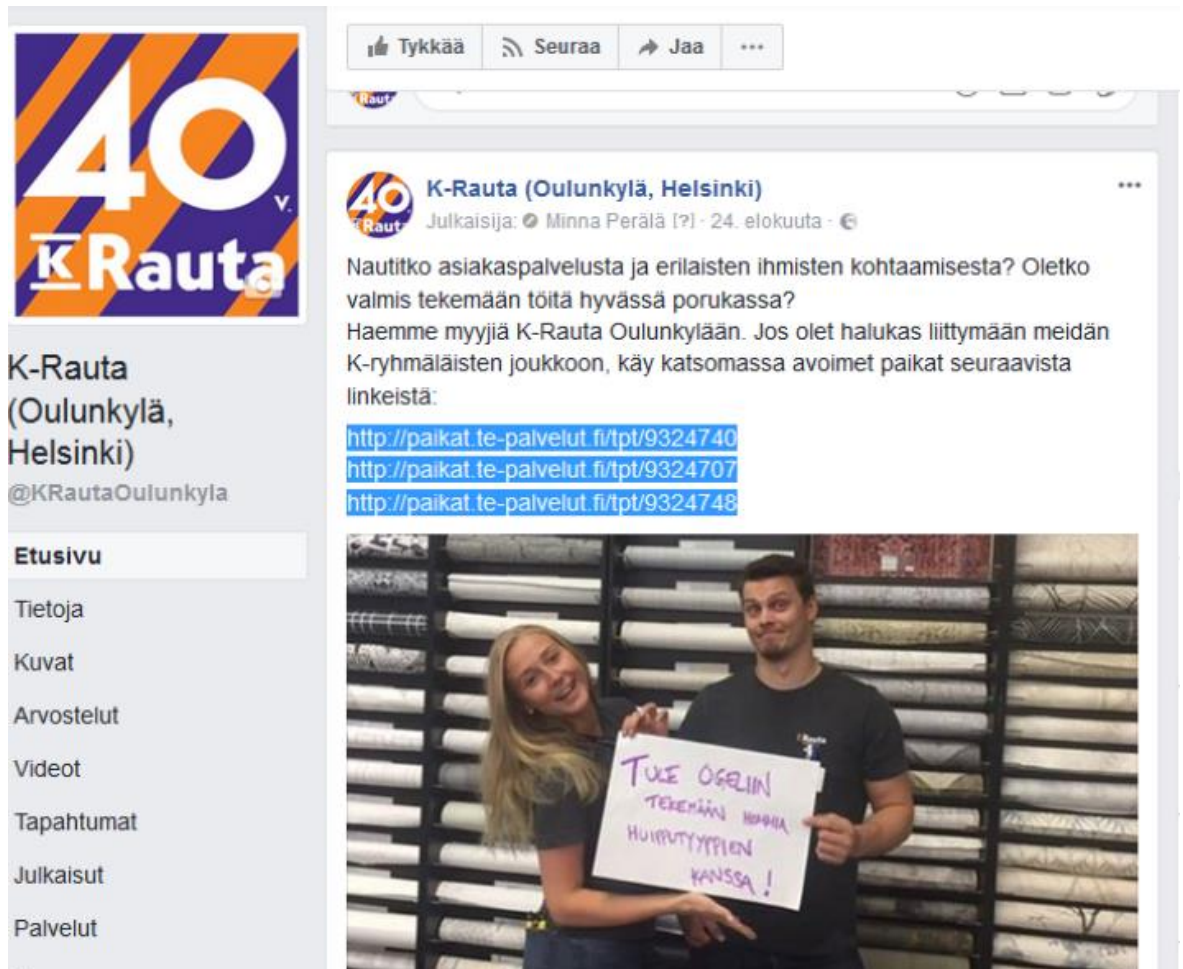
Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsingin seudun kaupakamari. Helsinki.



## 13 Liitteet

### 13.1 Liite 1. Rekrytointi-ilmoitus Facebook



**K-Rauta**  
(Oulunkylä, Helsinki)  
@KRautaOulunkyla

**Etusivu**  
Tietoja  
Kuvat  
Arvostelut  
Videot  
Tapahtumat  
Julkaisut  
Palvelut

Tykkää Seuraa Jaa ...

**K-Rauta (Oulunkylä, Helsinki)**  
Julkaisija: Minna Perälä (?) · 24. elokuuta · €

Nautitko asiakaspalvelusta ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta? Oletko valmis tekemään töitä hyvässä porukassa?  
Haemme myyjä K-Rauta Oulunkylään. Jos olet halukas liittymään meidän K-ryhmäläisten joukkoon, käy katsomassa avoimet paikat seuraavista linkeistä:

<http://paikat.te-palvelut.fi/tpt/9324740>  
<http://paikat.te-palvelut.fi/tpt/9324707>  
<http://paikat.te-palvelut.fi/tpt/9324748>

TUKE OSELIIN  
TEKEMÄN HANAN  
HUIPUTYYPPIEN  
KANSSA!

## 13.2 Liite 2. Tuleva Rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla

Nautitko asiakaspalvelusta ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta? Oletko valmis tekemään töitä hyvässä porukassa?

Meitä K-ryhmäläisiä yhdistää innostus kaupan tekemistä kohtaan sekä kauppiashenkinen asenne, joka näkyy positiivisena tekemisen meininkinä, reippaana vastuunottona sekä mahdollisuutena vaikuttaa työn tekemiseen.

Haemme tällä hetkellä K-Rauta Oulunkylään

### **Kokoaikaista myyjää kodin kalustamisen ja- sisustamisen osastolle**

Omassa työssäsi varmistat laadukkaan asiakaskokemuksen työskentelemällä tehokkaasti, sujuvasti ja ammattitaitoisesti asiakkaan hyväksi.

Edellytämme aitoa kiinnostusta asiakaspalvelutyöhön ja innokasta palveluasennetta. Arvostamme paineensietokykyä sekä tarkkaa ja huolellista työskentelyotetta. Olet vähintään 18-vuotias ja valmis työskentelemään kaupan kaikkina aukioloaikoina.

Työssä tarvitset hyvän fyysisen kunnon, uskalluksen käsitellä trukkia sekä rautakaupan tuotteiden tuntemusta.

Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme. Tämä toteutuu silloin, kun jokainen meistä käärii hihat ja ryhtyy hommiin!

Meillä K-Rauta Oulunkylässä pääset tekemään hommia hyvässä porukassa ja kehittämään kaupan alan ammattilaiseksi.

Jos koet että olet etsimämme henkilö ja olet valmis liittymään meidän K-ryhmäläisten joukkoon toimi seuraavasti:

Lähetä hakemuksesi ja CV osoitteeseen [maria.honkonen@k-rauta.fi](mailto:maria.honkonen@k-rauta.fi) ja liitä viestin mukaan video, (max. 3min.) missä kerrot lyhyesti itsestäsi, mikä sai sinut kiinnostumaan paikasta ja miksi koet että juuri sinä olisit oikea henkilö meille?

Käy myös tutustumassa K-Rauta Oulunkylän urapolkuihin alla olevasta linkistä.

Millainen olisi sinun urapolkusi meillä?

G:\Urapolkuja K-Rauta Oulunkylä.pdf

Haku aika päättyy.... Teemme kuitenkin valinnan heti sopivan henkilön löydyttyä.

### 13.3 Liite 3. Elokuun 2017 rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla

Nautitko asiakaspalvelusta ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta? Oletko valmis tekemään töitä hyvässä porukassa?

Meitä K-ryhmäläisiä yhdistää innostus kaupan tekemistä kohtaan sekä kauppiashenkinen asenne, joka näkyy positiivisena tekemisen meininkinä, reippaana vastuunottona sekä mahdollisuutena vaikuttaa työn tekemiseen.

Haemme tällä hetkellä K-Rauta Oulunkylään

#### **Kokoaikaista varastomyyjää**

Omassa työssäsi varmistat laadukkaan asiakaskokemuksen työskentelemällä tehokkaasti, sujuvasti ja ammattitaitoisesti asiakkaan hyväksi.

Edellytämme aitoa kiinnostusta asiakaspalvelutyöhön ja innokasta palveluasennetta. Arvostamme paineensietokykyä sekä tarkkaa ja huolellista työskentelyotetta. Olet vähintään 18-vuotias ja valmis työskentelemään kaupan kaikkina aukioloaikoina.

Työssä tarvitset hyvän fyysisen kunnon, uskalluksen käsitellä trukkia sekä rautakaupan tuotteiden tuntemusta.

K-Rauta on kansainvälinen rautakauppaketju ja osa K-ryhmää. Osana K-Rauta-ketjun uudistusta, Rautiat yhdistyivät osaksi uutta K-Rauta-ketjua ja uudessa ketjussa on noin 140 kauppaa suomenlaajuisesti.

Me uudistuneessa K-Raudassa autamme niin kodin kunnostamisen ensikertalaisia kuin ammattilaisiakin onnistumaan rakentamisessa ja remontoinnissa mahdollisimman vaivattomasti.

Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme. Tämä toteutuu silloin, kun jokainen meistä käärii hihat ja ryhtyy hommiin toiminta-periaatteiden mukaisesti! K-ryhmässä toimintaamme ohjaavat seuraavat periaatteet; toimin suoraan, avoimesti ja rehellisesti, annan selkeän suunnan, laitan itseni peliin ja luotan ihmisiin.

Jos koet että olet etsimämme henkilö ja olet valmis liittymään meidän K-ryhmäläisten joukkoon toimi seuraavasti:

Lähetä hakemuksesi ja CV osoitteeseen [maria.honkonen@k-rauta.fi](mailto:maria.honkonen@k-rauta.fi) ja liitä viestin mukaan video, (max. 3min.) missä kerrot lyhyesti itsestäsi, mikä sai sinut kiinnostumaan paikasta ja miksi koet että juuri sinä olisit oikea henkilö meille?

Käy myös tutustumassa K-Rauta Oulunkylän urapolkuihin alla olevasta linkistä.

Millainen olisi sinun urapolkusi meillä?

G:\Urapolkuja K-Rauta Oulunkylä.pdf

Hakuaika päättyy 30.8.2017. Teemme kuitenkin valinnan heti sopivan henkilön löydyttyä.

#### 13.4 Liite 4. Elokuun 2017 rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla

Nautitko asiakaspalvelusta ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta? Oletko valmis tekemään töitä hyvässä porukassa?

Meitä K-ryhmäläisiä yhdistää innostus kaupan tekemistä kohtaan sekä kauppiashenkkinen asenne, joka näkyy positiivisena tekemisen meininkinä, reippaana vastuunottona sekä mahdollisuutena vaikuttaa työn tekemiseen.

Haemme K-Rauta Oulunkylään

##### **Osa-aikaista kassahenkilöä noin 30h/vko sopimuksella**

Omassa työssäsi varmistat laadukkaan asiakaskokemuksen työskentelemällä tehokkaasti, sujuvasti ja ammattitaitoisesti asiakkaan hyväksi.

Edellytämme aitoa kiinnostusta asiakaspalvelutyöhön ja innokasta palveluasennetta. Arvostamme paineensietokykyä sekä tarkkaa ja huolellista työskentelyotetta. Olet vähintään 18-vuotias ja valmis työskentelemään kaupan kaikkina aukioloaikoina.

K-Rauta on Suomalaisen Keskon kansainvälinen rautakauppaketju ja osa K-ryhmää. Suomessa K-Rauta-ketjussa on noin 140 kauppaa.

Meillä K-Rauta Oulunkylässä pääset tekemään hommia hyvässä porukassa ja kehittämään kaupan alan ammattilaiseksi.

Jos koet että olet etsimämme henkilö ja olet valmis liittymään meidän K-ryhmäläisten joukkoon toimi seuraavasti:

lähetä hakemuksesi ja CV osoitteeseen [maria.honkonen@k-rauta.fi](mailto:maria.honkonen@k-rauta.fi) ja liitä viestin mukaan video, (max. 3min.) missä kerrot lyhyesti itsestäsi, mikä sai sinut kiinnostumaan paikasta ja miksi koet, että juuri sinä olisit oikea henkilö meille?

Käy myös tutustumassa K-Rauta Oulunkylän urapolkuihin alla olevasta linkistä.

Millainen olisi sinun urapolkusi meillä?

G:\Urapolkuja K-Rauta Oulunkylä.pdf

Hakuaika päättyy 30.8.2017. Teemme kuitenkin valinnan heti sopivan henkilön löydyttyä.

## 13.5 Liite 5. Vanha rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla

### Töihin K-Rauta Oulunkylään

Haemme K-Rauta Oulunkylään

Osa-aikaista kassamyymää 30h/vko sopimuksella.

Etsimämme myyjä omaa iloisen ja reippaan asenteen, mikä säilyy kiireenkin keskellä sekä hyvät asiakaspalvelutaidot. Olet vähintään 18- vuotias ja valmis työskentelemään kaupan aukioloaikoina. Aikaisempi kassatyöskentely katsotaan eduksi.

Jos koet, että tarjoamamme työ olisi sinua varten, lähetä hakemuksesi cv:n kera sähköpostilla osoitteeseen [maria.honkonen@k-rauta.fi](mailto:maria.honkonen@k-rauta.fi) 31.1.2017 mennessä.

Haemme kahta kassamyymää. Palkkaus kaupan TES:in mukaan.

### 13.6 Liite 6. Vanha rekrytointi-ilmoitus TE-keskuksen sivuilla

#### MYYJÄ KODIN KALUSTAMISEN OSASTOLLE K-RAUTA OULUNKYLÄÄN

Haemme K-rauta Oulunkylään kodin kalustamisen osastolle myyjää vakituiseen, kokoaikaiseen työsuhteeseen. Myyntityö on lähellä sydäntäsi ja haluat palvella kaikki asiakkaat paremmin kuin hyvin. Työssä tarvitaan rautakaupan tuotetuntemusta, säilytysjärjestelmien suunnittelutaitoa sekä uskallusta ajaa sisätrukilla. Osastolla myydään mm. liukuovikalusteet sekä säilytysjärjestelmät, kylpyhuonekalusteet, hanat, suihkutilakalusteet, valaisimet ja siivoustarvikkeet.

Lähetä lyhyt hakemuksesi viimeistään 14.9.2015 mennessä cv:n kera sähköpostilla osoitteeseen [jxxxx.mxxxx@k-rauta.fi](mailto:jxxxx.mxxxx@k-rauta.fi). Kerro hakemuksessasi mitä työtä haet. Työ alkaa per heti/sopimuksen mukaan.

Palkka tes/sop.mukaan.

## 13.7 Liite 7. Henkilöstöesittelyt



### Asennuspalvelupäällikkö, Emma 32 vuotias

#### Miten K-rautaurasi alkoi ja mitä olet tähän mennessä tehnyt?

Hain Oulunkylän K-Rautaan töihin osa-aikaiseksi kassatyöntekijäksi opiskeluni ohella syksyllä 2006. Jo haastattelussa keskustelimme kiinnostuksestani kasveihin ja puutarhan hoitoon, joten sovimme heti silloin, että siirryn kesän ajaksi puutarhaosastolle myyjäksi. Puutarhaosastolla vietin kaksi kokonaista kesää ja osittain niiden välisen talvenkin, välillä tuuraten kassoilla.

Kahden puutarhaosastolla vietetyn kesän jälkeen siirryin sisustusosastolle, jossa opin paljon maaleista, parketeista ja muista pintamateriaaleista. Puolen vuoden jälkeen siirryin jälleen, tällä kertaa kodin kalustamisen osastolle. Kodin kalustamisen osastolla viihdyin erinomaisesti monta vuotta ja toimin myös osaston päällikkönä vuoden ajan. Osastopäällikön toimesta siirryin nykyiseen toimeeni asennuspalvelupäällikkönä.

#### Miksi halusit töihin K-Rautaan?

Olin ollut jo aikaisemmin toisessa K-Raudassa kassatyössä. Muistin järjestelmän vielä ja tuotealueet olivat jokseenkin tuttuja, joten K-Raudan valikoituminen haluamakseni työpaikaksi oli kovin luontevaa. Tuntui kuin kotiin olisi tullut.

Valmistuttuani opinnoistani, päätin sitten jäädä K-Rautaan vakituiseksi työntekijäksi, sillä viihdyin erinomaisesti mukavan työyhteisön ja mieleisten työtehtävien vuoksi.

#### Mitkä ovat nykyiset roolisi vastualueet ja tehtävät?

Nykyisessä roolissani asennuspalvelupäällikkönä tehtävänäni on myydä asiakkaille kokonaisuuksia eli kokonaisremontteja materiaaleineen ja toki myös pienempiä asennuksia. Toimin enimmäkseen asiakkaan ja asentajan välissä, kommunikoiden molempiin suuntiin. Tehtävänäni on myös tehdä sopimukset yhteistyöurakoitsijoidemme kanssa. Nykyisessä roolissani voin hyödyntää kaikkia aikaisemmin K-Raudassa oppimiani osa-alueita ja oppiminen jatkuu edelleen.

#### Minkä neuvon antaisit jollekin, joka harkitsee tätä työtä?

Avoin mieli ja oma kiinnostus ovat avaintekijöitä onnistumiseen ja viihtymiseen. Vaikka aikaisempaa kokemusta kaikista osa-alueista ei olisikaan, opettelemalla oppii ja apua saa aina. Työyhteisö on mahtava ja tukee vaikeissakin paikoissa.

#### Mistä pidät eniten K-Raudan kulttuurissa ja arvoissa?

Yhdessä tekemisen kulttuuri ja toisten auttaminen osastorajojen yli on upeaa. Mahdollisuuksien antaminen etenemisten muodossa on hienoa ja osoittaa luottamusta johdon taholta. Pidän kovasti yhteisestä tavoitteestamme, asiakkaan odotusten ylittämisestä.

#### Miten yhteiset arvot näkyvät työssäsi? / Miten yhteiset tavat toimia näkyvät sinun työssäsi?

Sanon kaikille, että oveni on avoinna kaikille kysymyksille ja avunpyynnöille, oli sitten kyseessä, minun varsinaiseen työhöni liittyvä asia tai ei. Pyrin auttamaan muita työntekijöitä aina kun, mahdollista ja niin hyvin kuin osaan. Teemme työtä yhteisessä kaupassa yhteisellä päämäärällä, emme vain oman osaston alueella. Halu-



an myös antaa asiakkaille tyytyväisyyden tunnetta ja parasta on, kun asiakkaalta saa onnistuneen remontin jälkeen vilpittömän kiitoksen.



## Kassa, Elmeri 18 vuotias

### **Miten K-rauta urasi alkoi ja mitä olet tähän mennessä tehnyt?**

Päädyin K-rautaan kesätöihin ollessani ensimmäisellä vuodella lukiossa. Sain paikan ja kesä sujui hyvin. Kesän jälkeen pääsin jatkamaan töitä koulun ohella, ja seuraavana kesänä olin jo työpaikka valmiina. Nyt takana ovat reilut kaksi vuotta työntekoa, ja voin todeta, että töihin hakeminen oli yksi parhaita päätöksiä ikinä. Olen saanut jo nuorena mahdollisuuden työkokemuksen keräämiseen ja samalla saanut omia tuloja.

### **Miksi halusit töihin K-Rautaan**

Olen aina pitänyt Keskoa arvostettuna konsernina ja ajattelin, että työskentely osana sitä olisi hieno kokemus. On ollut hienoa päästä näkemään, miten kauppa käytännössä toimii. Omien työtehtävien lisäksi olen oppinut, kuinka kaupan arki pyörii.

### **Mitkä ovat nykyiset roolisi vastualueet ja tehtävät**

Olen työskennellyt kassalla, myymälän kahviossa, sekä logistiikassa. Monipuoliset tehtävät tekevät työnteosta mielenkiintoista ja suuressa liikkeessä riittää aina opittavaa. Päivittäin tulee vastaan erilaisia tilanteita, jotka pitää pyrkiä ratkaisemaan mahdollisimman hyvin. Asiakaspalvelu on ollut tärkeä osa työtehtävääni, ja koen olevani kehittynyt siinä paljon.

### **Minkä neuvon antaisit jollekin, joka harkitsee tätä työtä?**

Go for it! Kun aluksi hain kesätöihin ei minulla ollut selkeitä odotuksia. En tiennyt yhtään millaista töissä tulisi olemaan, mutta heti ensimmäisenä päivänä yllätyin positiivisesti. Työnteko ei ollutkaan tylsää, kuten olin pelännyt ja ilmapiiri oli loistava! Muut työntekijät ovat aina olleet ystävällisiä ja valmiita auttamaan, mikä teki aloittamisesta mukavaa. Tärkeää on positiivinen asenne ja halu kehittyä, niillä pääsee pitkälle!

### **Mistä pidät eniten K-Rauta-kulttuurissa ja -arvoissa**

Työntekijöitä arvostetaan ja heille annetaan vastuuta. Itse en odottanut, että 16-vuotiaalla olisi ollut mahdollisuutta työskennellä kassalla. Ikäni ei kumminkaan asettunut esteeksi, vaan pääsin kassalle, kuten muutkin työntekijät. Koen, että K-Raudassa yhteistyö toimii hyvin ja ilmapiiri on huipussa. On ollut hienoa nähdä kuinka yhteistyö kaupassa pelaa ja jokainen hoitaa omat tehtävänsä huolellisesti.

### **Miten yhteiset arvot näkyvät työssäsi? / Miten yhteiset tavat toimia näkyvät sinun työssäsi?**

Työntekoa ja työntekijöitä arvostetaan, sekä heihin luotetaan. Asiakslähtöisyys on meillä tärkeää ja pyrimme aina korostamaan asiakkaiden toiveiden huomiointia ja laadukkuutta palvelussamme. Epäkohtiin puututaan välittömästi ja pyrimme ratkaisemaan vaikeatkin tilanteet asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. On aina hienoa nähdä asiakas tyytyväisenä tai kuulla positiivista palautetta.



## **Myymläpäällikkö, Esa 32 vuotias**

### **Miten K-Rauta Urasi alkoi ja mitä olet tähän mennessä tehnyt?**

Kesällä 2007 opiskeluni loputtua etsiskelin työpaikkoja kotikaupungistani Helsingistä. K-Rauta Oulunkylä haki vakituista kassatyöntekijää ja mielenkiintoni heräsi. Ensimmäisen talven työskentelin kassalla ja kahviossa, mutta kevään tullen siirryin myyjäksi puutarhaosastolle. Työskentelin tällä osastolla 1,5 vuotta minkä jälkeen siirryin myyjäksi kodin kalustamisen osastolle. Tälläkin osastolla työskentelin myyjänä n. 1,5 vuotta

kunnes minulta kysyttiin siirtäisinkö takaisin puutarhaan, mutta tällä kertaa osastopäälliköksi. Kahden vuoden ajan pyöräitin puutarhaosastoa josta palasin takaisin kodin kalustamiseen osastopäällikkönä. Myymäläpäällikkönä aloitin heinäkuussa 2015 kun kauppakeskus Forumiin avattiin uuden konseptin K-Rauta. Olin alusta asti mukana suunnittelemassa liikeideaa ja vastasin kaupan rakentamisesta aikataulussa. Avaamisesta lähtien olen vastannut K-Rauta Express Forumin toiminnasta ja syyskuussa 2017 otin vastuulleni myös K-Rauta Oulunkylän myymäläpäällikön tehtävät. Tällä hetkellä olen työskennellyt K-Raudassa katkeamatta yli 10 vuotta.

### **Miksi halusit töihin K-Rautaan?**

Kesko kiehtoi ketjuna sen vakauden ja luotettavan maineen vuoksi. Kauppiasvetoisuus puolestaan toi oman mausteensa mukaan sillä kaikki liikkeet ovat hieman erilaisia ja erikoistuneita kauppiaan persoonan mukaan.

### **Mitkä ovat nykyisen roolisi vastualueet ja tehtävät?**

Myymäläpäällikkönä vastaan kaupan toiminnoista kokonaisvaltaisesti. Myymälän ja kiinteistön kunto, henkilökunnan osaamisen varmistaminen sekä osastopäälliköiden johtaminen kuuluvat arkeeni. Toisinaan avustan myös toimistotöissä tai olen purkamassa jonoja kassalla. Työni on tukeaa ja auttaa myyjiä sekä osastopäälliköitä työssään ja pitää yritys pyörimässä.

### **Minkä neuvon antaisit jollekin, joka harkitsee tätä työtä?**

K-Rauta on ahkeralle ja kehittymishaluiselle työntekijälle loistava paikka olla. Työn monipuolisuus ja mahdollisuus tarvittaessa vaihtaa työtehtävää antavat ahkeralle ja tarkalle työntekijälle mahdollisuuden edetä urallaan. K-Raudassa olet myös osa hyvää porukkaa. Henkilökunnalla on yhteistä harrastetoimintaa vapaa-ajalla, joten täältä saatat kivan duunin ohessa löytää myös uusia kavereita!

### **Mistä pidät eniten K-Raudan kulttuurissa ja arvoissa?**

Kesko ja K-Rauta panostaa kauppojen henkilökunnan koulutukseen. Vuosittaiset mestarimyyjäkilpailut ja K-Raudan osastokohtaiset koulutuspäivät, sekä K-Instituutin jatkuvat tuotekoulutukset tukevat myyjiä työssään ja kehittävät heidän osaamistaan. Lisäksi Keskon vastuullisuuskauppa-konsepti kantaa osansa yhteiskuntavastuusta suosimalla mm. suomalaista työtä ja sertifioitua puutavaraa. Yhteen hiileen puhaltaminen kuuluu meidän K-Rautalaisten tapoihin ja töitä tehdään yhteisen päämäärän eteen.

### **Miten yhteiset arvot näkyvät työssäsi? / Miten yhteiset tavat toimia näkyvät sinun työssäsi?**

Työssäni ohjaan henkilökuntaa heidän toiminnassaan. Kehitämme toimintaa yli osastorajojen siirtämällä myyjiä toiselle osastolle tuuraamaan. Yhdessä tekeminen ja yhteiset päämäärät ovat osa jokaisen työtä – myös minun.

