

REKRYTOINNIN JA TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMISEN KEINOT JA HAASTEET

Ankkuri Tiina

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2020

Liiketalouden koulutus
Tradenomi

| | | | |
|-------------------|---|-------|------|
| Tekijä | Tiina Ankkuri | Vuosi | 2020 |
| Ohjaaja(t) | Jorma Mölläri | | |
| Työn nimi | Rekrytointiin ja työntekijän sitouttamisen keinot ja haasteet | | |
| Sivumäärä | 101 | | |

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen tulisi toimia, jotta potentiaalinen, juuri yritykseen sopiva työntekijä, saataisiin pidettyä yrityksessä ja vastaavasti, miten nämä potentiaaliset työntekijät löydettäisiin yrityksen palvelukseen. Käsittelin näitä aiheita etsimällä teoreettisen tiedon pohjalta ne keinot, jotka edesauttavat työntekijän sitoutumista ja mitkä seikat taas hankaloittavat tätä. Nämä työntekijöiden vaihtelevuudet sekä työntekijäpulan ongelmat ovat nykyäänä koko ajan vallitseva tilanne monella eri alalla. Opinnäytetyöni avulla pyrin etsimään vastaukset ja avut siihen, miten tämä tilanne saataisiin korjattua, jotta sekä työntekijä että yritys voisivat hyvin.

Päätin käsitellä opinnäytetyössäni sekä onnistuneen rekrytointiprosessin että työntekijän sitouttamisen keinot ja haasteet vaihe vaiheelta läpi. Opinnäytetyöni on tehty systemaattisena kirjallisuuskatsauksena eli se on painottunut tutkimusongelmaan liittyvään nykyaikaiseen teoriatietoon. Tutkimusaineistona olen käyttänyt pääasiassa sähköisiä lähteitä alan asiantuntijoilta, sillä tarvitsemani tiedon tuli olla mahdollisimman tuoretta ongelman heikisyyden vuoksi. Sähköisiin lähteisiin tämä tieto ehtii nopeammin kuin kirjallisuuteen.

Tutkimukseni lopputuloksena muodostin mahdollisimman laajan teoriakatsauksen tutkimusongelmaani liittyen, jotta jokainen näiden ongelmien kanssa painiva yritys saisi mahdollisuuden poimia juuri omaan yritykseensä toimivia tapoja, joilla voisi parantaa omaa toimintaansa. Kun yritys tunnistaa nämä haasteet omassa yrityksessään ja löytää juuri itselleen sopivat keinot sitouttamisen parantamiseksi, niin päästään lopputulokseen, missä yritys löytää ja saa pidettyä juuri ne potentiaaliset työntekijät itsellään. Nämä työntekijät tekevät kaikkensa yrityksen menestyksen eteen eli sopivat täydellisesti sen yrityskulttuuriin matkaan.

Avainsanat Rekrytointi, rekrytointiin vaiheet, onnistunut rekrytointi työntekijän sitouttaminen, sitouttamisen keinot, sitoutumaton työntekijä

Bachelor`s degree
Bachelor of Business Administration

| | | | |
|--------------------------|---|-------------|------|
| Author | Tiina Ankkuri | Year | 2020 |
| Supervisor | Jorma Mölläri | | |
| Subject of thesis | Means and challenges of recruitment and employee engagement | | |
| Number of pages | 101 | | |

As the goal of my thesis was to find out, how the company should operate in different situations if they want to keep potential employees in the company and, how should they operate when they are looking for a new potential employee. I dealt with these problems by looking for information from theoretical material, what are those ways that helps company to commit their employees and what are those ways that complicate this commitment. These variability problems and problems of having employees to the company are nowadays huge problem in many industries, so with my thesis I`m trying to find out those answers and tips that helps companies to fix this problem so the company and also its employees would feel good.

I decided to process successful recruitment process and employee commitment means and challenges step by step in my thesis. My thesis is a systematic literature review. This means that its main information comes from present day theoretical knowledge which answers to my research problem. As a research material I have mostly used electric sources from experts, because knowledge that I needed must be as new as possible because my research problem is so hectic in present. Net sources gave me newest information because information goes there faster than it goes to books.

As my research result, I formed a wide theory review that answered to my research problem so every company that has issues with these problems have opportunity to have ways that they can develop in their own company better. When company identifies these challenges in their own company, they can choose better ways to do things with employees, so they commit to company better. This leads to result, where company finds and keeps those potential employees that do anything for the company, its success and fit well in the company`s culture perfectly.

Key words Recruitment, recruitment steps, successful recruitment, employee commitment, ways of commitments, uncommitted employee

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tarkoitus | 7 |
| 2 | TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT | 9 |
| 2.1 | Tutkimus ja teoria | 9 |
| 2.2 | Systemaattinen kirjallisuuskatsaus | 10 |
| 3 | ONNISTUNUT REKRYTOINTI | 14 |
| 3.1 | Ketä etsimme? | 14 |
| 3.2 | Hakukanavat tarpeen mukaan | 16 |
| 3.3 | Houkutteleva työpaikkailmoitus | 21 |
| 3.3.1 | Työnhakijoiden houkuttelun trendit | 25 |
| 3.4 | Potentiaalisten haastateltavien valinta | 28 |
| 3.5 | Haastattelut | 30 |
| 3.5.1 | Miten saada hakijasta enemmän irti | 36 |
| 3.6 | Valintaprosessin haasteet | 38 |
| 3.7 | Työsopimus | 39 |
| 3.8 | Kansallinen rekrytointitutkimus 2020 | 41 |
| 4 | TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMISEN KEINOT JA HAASTEET | 43 |
| 4.1 | Sitoutumisen merkitys yritykselle | 43 |
| 4.1.1 | Näin Suomi hakee töitä-tutkimus | 44 |
| 4.2 | Perehdyttäminen kaiken perusta | 45 |
| 4.3 | Esimiehen rooli | 47 |
| 4.3.1 | Negatiivisen työntekijän kohtaaminen | 51 |
| 4.4 | Työilmapiirin vaikutus | 54 |
| 4.4.1 | Työelämäntutkimus työilmapiiristä 2020 | 58 |
| 4.5 | Itsensä kehittäminen | 59 |
| 4.6 | Ulkoisen motivaatio | 61 |
| 4.7 | Sisäinen motivaatio | 65 |
| 4.7.1 | Autonomian vahvistaminen | 66 |
| 4.7.2 | Kyvykkyyden vahvistaminen | 67 |
| 4.7.3 | Yhteisöllisyyden vahvistaminen | 69 |
| 4.8 | Joustavuus työssä sitouttaa | 70 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.8.1 | Joustavuus rekrytoinnin valttikortti..... | 74 |
| 4.9 | Vuorovaikutuksen tukeminen työhyvinvoinnin kasvattajana | 75 |
| 4.10 | Palkitsemisen ja palautteenannon merkitys..... | 77 |
| 4.10.1 | Palautteen antamisen vinkit | 79 |
| 4.10.2 | Palkitsemisen vinkit..... | 83 |
| 4.11 | Sitoutunut vai osaansa tyytynyt työntekijä? | 86 |
| 5 | MITEN KIRJALLISUUSKATSAUS ON TOTEUTETTU? | 88 |
| 5.1 | Aineiston analysointi | 91 |
| 5.2 | Aineiston synteesi..... | 92 |
| 6 | POHDINTA | 94 |
| 6.1 | Tehtävän teko ja oma oppiminen..... | 95 |
| 6.2 | Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset | 96 |
| | LÄHTEET..... | 97 |

1 JOHDANTO

Työntekijän palkkaaminen yritykseen eli rekrytointi on monesti esimiehen ja tulevan työntekijän ensimmäinen kohtaaminen ja työntekijä-esimiessuhteen kulmakivi. Rekrytointitilanne onkin se ensihetki, kun arvioidaan ja punnitaan, että uskaltaanko hypätä tuntemattomaan vai poistutaanko paikalta ja unohdetaan koko juttu. (Rötkin 2015, 44.)

On muistettava, että juuri työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Tällöin muodostuu tärkeäksi se, että työntekijät myös voivat hyvin. Silloin kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja kokee, että juuri hänen työllään on merkitystä, hän tekee kaikkensa, jotta koko organisaatio voisi myös hyvin hänen ympärillään. Kun työntekijä on sitoutunut, niin hän on valmis joustamaan työajoistaan sekä työtaivoistaan, jotta yhteiset tavoitteet saadaan saavutettua. Keinot työntekijän sitouttamiseen ovat hyvinkin yksinkertaisia, mutta niiden pohjalle on tehtävä suunnitelma ja toimittava sen mukaan. (Workpower 2018.)

Laura Rötkin (2015) mainitsee kirjassaan, että rekrytointitilanne on se ensimmäinen hetki, missä työntekijä saa ensimmäisen kuvan yrityksestä ja yritys työntekijästä ja se on myös työntekijä-esimiessuhteen alun kulmakivi. Monesti rekrytointitilanne onkin se, missä työntekijä päättää sen, haluaako yrityksessä olla mukana ja esimies päättää, sopiiko juuri tämä henkilö meidän yritykseen. Työnantajan tehtävä onkin heti alusta alkaen luoda mahdollisimman positiivinen kuva sekä itsestään että yrityksestään kuin myös työnhakijankin omasta potentiaalistaan. Vaikeaksi tämän tekee se, että vaikka työnantaja panostaisi luomaan työnhakijalle mahdollisimman parhaan kuvan ja toisin päin ja tämän pohjalta molemmat vakuuttuvat ja uskaltavat hypätä tuntemattomaan, niin tämä tunne ei saisi hälvetä vaan tätä kuvaa on ylläpidettävä koko yrityksen voimin. Tähän vaikuttaa oleellisesti niin rekrytointiprosessi kuin kaikki, mikä tapahtuu sen jälkeen.

WorkPower (2015) sivuilla kerrotaan myös, että työntekijä on yrityksen tärkein voimavara. Ja näinhän se juuri on. Silloin kun työntekijä voi hyvin, niin hän on valmis panostamaan kaikkensa myös siihen, että myös yritys voisi hyvin hänen ympärillään. Olen ollut elämäni aikana monessa eri yrityksessä töissä niin yrityk-

sen omalla palkkalistalla kuin keikkatyöläisenäkin. Työurani aikana olen huomannut, että yritykset kuluttavat paljon aikaa ja rahaa uuden työntekijän rekrytointiin ja perehdyttämiseen, mutta silti työntekijä ei kauaa yrityksen palveluksessa viihdy vaan irtisanoutuu jo koeaikana. Tällöin yrityksen panostus tähän yhteen henkilöön valuu hukkaan ja kaikki on aloitettava kerta toisensa jälkeen alusta. Tämä turhauttaa niin esimiehiä, rekrytoijia kuin kollegoitakin, kun uudet työntekijät joudutaan perehdyttämään aina uudestaan ja uudestaan henkilöstön tiuhan vaihtuvuuden vuoksi. Turhautuminen näkyy puutumisena prosessiin ja tärkeimmät sitouttamisen keinot saattavat jäädä toteutumatta.

Opinnäytetyönäni tarkastelen sitouttamisen keinoja eri vaiheissa ja samalla mietin, miksi työntekijät vaihtavat alituisesti paikkaa ja millä keinoin tälle voitaisiin saada loppu. Tällainen toiminta luo yrityksille ylimääräisiä kuluja, on aikaa vievää ja vaikuttaa olennaisesti yrityksen imagoon. Yrityksen imagossa tämä näkyy varsinkin silloin, jos työntekijä tekee työt tehtävät vähän sinnepäin esimerkiksi motivaatiopulan vuoksi, koska ei yritykseen kuitenkaan aio jäädä pidemmäksi aikaa. Työhyvinvointi on itselleni lähellä sydäntä ja näin esimiestyöhön itsekkin suunnatessani haluan selvittää, miten tätä tilannetta voitaisiin parantaa ja mitkä tekijät alun alkaen luovat tämän tilanteen. Tavoitteenani onkin, että työntekijät ja yritys voisivat hyvin ja nämä hyvät työntekijät saataisiin pidettyä yrityksen palveluksessa ilman, että he miettisivät koko ajan, olisiko jokin muu paikka heille parempi kuin nykyinen.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyössäni paneudun itse onnistuneeseen rekrytointiprosessiin ja työntekijän sitouttamisen keinoihin eri vaiheissa teoreettisen materiaalin pohjalta. Teoreettinen materiaalini keskittyy niihin kysymyksiin, mitkä vaikuttavat oleellisesti siihen, että uusi työntekijä ei sitoudu yritykseen vaan jatkaa mieluummin urapolkuaan jossain muualla. Keskityn työssäni myös siihen, mitkä tekijät eri rekrytointin vaiheissa tukevat työntekijän sitoutumista ja esimies-työntekijäsuhteen luomista.

Aiheeni on kiinnostava ja tutkimisen arvoinen, sillä olen huomannut, että tämä ongelma leijuu usean yrityksen yllä alati. Osa yrityksistä saattaa tämän tiedostaa, mutta heillä ei ole tarvittavaa osaamista tai keinoja korjata asiaa. Pysin opinäytetyölläni tutkimaan, mitkä ovat pahimmat virheet, joihin yritys saattaa vahingossa sitouttamisen aikana langeta.

Työelämän ongelmat, joita opinäytetyössäni käsittelen, tulevat olemaan: Miten tulisi toimia eri vaiheissa, jotta työntekijä sitoutuu yrityksen palvelukseen? Miten saisimme houkuteltua ja pidettyä juuri ne työnhakijat, jotka sopivat meidän yritykseen? Näitä kysymyksiä pystyy rajaamaan myös alakysymyksiin: Mikä edesauttaa sitoutumista eri vaiheissa? Mikä hankaloittaa sitoutumista eri vaiheissa?

Opinäytetyöni teoriaosuus tulee siis perustumaan avainkäsitteisiin ”onnistunut rekrytointiprosessi” ja ”työntekijän sitouttamisen keinot”. Rajauksessa auttaa se, että näihin kysymyksiin saan etsittyä vastaukset teorian tiedon osalta ja ne vastaavat olennaisesti tutkimusongelmaani. Opinäytetyössäni minun tulee etsiä tietoa itse rekrytointiprosessin vaiheista ja miten eri vaiheet vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Keskeisimmät termit ovat täten: onnistuneen rekrytoinnin vaiheet ja sitouttamisen keinot niin rekrytoinnin aikana kuin sen jälkeen. Tarkastelen myös eri motivoinnin keinoja ja työhyvinvoinnin näkökulmaa, sillä ne tukevat hyvin aiheeni. Nämä kaksi aihepiiriä linkittyvät toisiinsa, mutta päätin käsitellä ne kuitenkin erillisinä kokonaisuuksina. Tutkimukseni kokonaisuudessaan tulee olemaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus aiheesta.

Laura Rötkinin (2015) kirjassa mainitaan hyvin koko opinäytetyöni tarkoitus ja tavoite: ”Kun yrityksen tarve on mietitty perinpohjaisesti ja tarkkaan, niin löydetään juuri ne oikeat ihmiset, jotka tekevät oikeita asioita yrityksen hyväksi.” Tähän pyrin opinäytetyöni avulla. Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi ja työn tavoitteen saavuttamiseksi teorian tiedon tulee olla tuoretta ja ajankohtaista, sillä uuden tiedon pohjalta saan tutkittua ajankohtaisia vinkkejä opinäytetyöni aiheeseen liittyen, sillä tutkimusongelmaani ei ole pystytty vielä täysin korjaamaan vanhan tiedon perusteella. Tietoa tulen etsimään sekä ajankohtaisista sähköisistä lähteistä että tutkimuskysymyksiin liittyvästä kirjallisuudesta.

2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

Jokainen tutkimus vaatii pohjalleen suunnitelman. Siinä tulee miettiä, millä keinoin jotakin ongelmaa lähdettäisiin ratkaisemaan. Itse olen valinnut opinnäytetyöni tutkimusongelman ratkaisemista varten systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, josta kerron enemmän tässä osiossa.

Tulen käymään teille tarkemmin läpi tutkimusmenetelmäni tarkoitusta ja peruspiirteitä. Valitsin tämän menetelmän, koska uskon löytäväni paljon hyödyllistä tietoa aiheeseeni liittyen. Toivottavasti tämän myötä löydän joitakin sellaisia vinkkejä, mitä opinnäytetyötäni lukevat yritykset pystyvät toiminnassaan hyödyntämään. Tutkimusongelmani on myös laaja ja monen yrityksen keskuudessa vallitseva, joten teoreettinen opinnäytetyö sopii mielestäni tutkimukseeni hyvin.

2.1 Tutkimus ja teoria

Kun teoriasta puhutaan tutkimusmielessä, niin sen päätarkoituksena on, että se antaa tutkijalle näkökulman todellisuuteen. Tutkimukseen liitettäessä puhutaan tästä osiosta yleensä sanalla ”teoreettinen viitekehys”. Tällöin tutkimukselle luodaan jokin pohja, joka erottaa tutkimuksen muiden joukosta ja ohjaa tutkimusta oikeaan suuntaan. Tämä teoreettinen viitekehys sisältää tutkimuksen kohteeseen linkittyviä aiheita ja jättää täten ulkopuolelle kaiken, mikä ei olennaisesti liity itse tutkittavaan kokonaisuuteen. Tällöin on tärkeää, että teoria liittyy täysin tutkimusongelmaan. Tutkimusta peilataan teoriaan, mutta samalla kun tutkija analysoi aineistoa, niin samalla hän luo myös ihan uutta teoriaa. (Saara-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ennen kuin aloitan tutkimaan rekrytinnin ja sitouttamisen haastetilanteita, niin minun tulee tutustua siihen, mitä eri rekrytointivaiheisiin kuuluu ja miten eri vaiheet vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Tämä sopii hyvin metodiksi tutkimustani varten, sillä aiempi teoriatieto auttaa minua myöhemmin tutkimuksessani analysoimaan, mitkä ovat ne keskeisimmät asiat, jotka olennaisesti vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen.

2.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kartoittaa, millaista tietoa on olemassa joltakin rajatulta alueelta. Yleensä kirjallisuuskatsauksen myötä haetaan vastausta johonkin tutkittavaan ongelmaan. Kirjallisuuskatsaus voi olla esimerkiksi osa opinnäytetyötä, jossa tarkastellaan, mitä tietoa opinnäytetyön aiheesta jo tiedetään. Opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen avulla aihepiirin kokonaisuus saadaan hahmotettua. Kaikki opinnäytetyöt sisältävät myös teoreettisen viitekehysten. Teoreettinen viitekehys toimii apuna määriteltäessä ne keskeiset aiheet, mitä opinnäytetyö tulee sisältämään. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2016.)

Käsiteanalyysi eli käsitekartta voi toimia yhtenä kirjallisuuskatsauksen apuvälineenä. Koska systemaattinen tiedonhaku vaatii pohjalleen useita hakusanoja ja hakusanojen yhdistelmiä, niin käsitekartta on oiva väline, jotta saadaan etsittyä vain sitä tietoa, mikä on tutkimusongelman kannalta oleellista selvittää. Systemaattisen kirjallisuushaun avulla on tarkoitus kerätä mahdollisimman paljon tietoa eri tietokannoista tutkimusongelmaan liittyen ja tämän tiedon keräyksen tulee olla organisoitua ja tehokasta. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2016.)

Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa käyttötapojen, menetelmien sekä tarkkuuksien mukaan eri tyyppeihin. Erilaiset kirjallisuuskatsauksien vaatimukset voivat vaihdella oppilaitoksien mukaan. Opinnäytetyötä laatiessa kirjallisuuskatsauksen tyyppi voi kuitenkin jakaa kolmeen pääryhmään, joita ovat kuvaileva katsaus, systemaattinen katsaus tai meta-analyysi. (Helsingin yliopisto 2017.)

Kuvailevassa katsauksessa luodaan yleissilmäys rajattuun aiheeseen ja tehdään sen perusteella yhteenvetoja aiheesta. Katsauksen tyypeistä tämä on menetelmältään väljin ja laaja-alaisin, sillä se sallii laajan aineiston ja monipuolisen tarkastelunäkökulman aiheeseen. Meta-analyysi taas on useimmiten tilastollinen ja laaja yhteenveto tutkimusalueesta, jossa samasta aiheesta olevia tutkimuksia vertaillaan keskenään. (Helsingin yliopisto 2017.) Opinnäytetyöni on tehty tämän kolmannen vaihtoehdon eli systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mukaan, josta kerron teille enemmän.

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa lähdemateriaali valikoidaan tarkoin etukäteen. Tällöin myös tutkimusongelma on rajattu tarkasti johonkin tiettyyn ongelmaan. Tällaista menetelmää käytettäessä tutkimusprosessi kuvataan tekstin myötä yksityiskohtaisemmin kuin kuvailevassa katsauksessa. (Helsingin yliopisto 2017.)

Vaikka kirjallisuuskatsauksen tyyppiä on erilaisia niin ne kaikki noudattavat tiettyä samaa kaavaa. Kaikki katsaukset alkavat kirjallisuuden haulla ja etenevät kirjallisuuden kriittiseen arviointiin. Lopuksi näistä kerätyistä aineistoista tehdään synteesi ja analyysi. (Helsingin yliopisto 2017.) Synteesin ja analyysin yhteyksiä ja eroja käsitellään myöhemmin tässä osiossa.

Kirjallisuushaun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haku on hyvin suunniteltu ja toteutettu. Kirjallisuushaun tavoitteena on muodostaa resurssien puitteissa mahdollisimman hyvä haku omaan tutkimusongelmaan liittyen. Systemaattinen kirjallisuushaku suunnitellaan huolellisesti ja hakukanavina käytetään useampaa tiedonlähdettä. Siinä myös pyritään löytämään kaikki aiemmat tutkimukset, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia. Haku on rajaamaton esimerkiksi kielten suhteen ja lopuksi hakuprosessi raportoidaan niin, että kuka vain raportin perusteella voi sen toistaa. (Mäkelä ja Sihvo 2017.)

Haku tapahtuu eri vaiheiden kautta. Ensin on valittava ne tiedonlähteet, jotka ovat sopivia lähteitä tutkimusongelmaan liittyen. Tämän jälkeen rakennetaan hakustrategia näille valituille tiedonlähteille, jokaiselle erikseen. Kun hakustrategiat on valittu eri tiedonlähteille, haku toteutetaan ja hausta saatujen tietojen pohjalta hakustrategiaa muokataan sopivammaksi tarvittaessa. Tämän jälkeen viitteet eri teksteihin kootaan ja hakuprosessi raportoidaan ja dokumentoidaan. Lopuksi jos tarve vaatii, niin haut päivitetään tutkimukseen sopivaksi. (Mäkelä ja Sihvo 2017.)

Finkin malli on yksi malleista, jolla voidaan auttaa selkeyttämään systemaattista kirjallisuuskatsausta. Mallin ensimmäisessä vaiheessa määritetään tutkimusongelma, mitä lähdetään myöhemmin tutkimaan. Kun tutkimusongelma on määritetty, siirrytään tutkimuksessa valitsemaan ne tietokannat ja kirjallisuus, mitä tut-

kimuksessa tullaan käyttämään. Kun kanavat on valittu, valitaan kanaville hakusanat tiedonetsintää varten. Hakusanojen huolellinen valinta auttaa rajaamaan hakutuloksia, jotta materiaali vastaisi tutkimusongelmaan. (Salminen 2011, 10.)

Näiden vaiheiden jälkeen aloitetaan kerätyn materiaalin seulonta eli hakutuloksista valitaan ne tulokset, jotka ovat oleellisia tutkimuksen kannalta. Oleellisuutta arvioidessa on mietittävä esimerkiksi, mitkä vuodet ja mitkä kielet hakutuloksista kelpuutetaan materiaaliksi. Näiden kriteerien pohjalta hakutulokset seulotaan kriteereitä vastaaviksi. Tämän jälkeen tehdään itse katsaus, jonka tulee olla pätevä ja luotettava, sillä se toimii tiedon keräämisen ohjenuorana. (Salminen 2011, 10.)

Tutkimuksen viimeisenä vaiheena tulokset yhdistetään toisiinsa. Yhdistämisen vaiheessa tämänhetkinen tieto raportoidaan, tutkimustarve osoitetaan, löydökset selitetään ja tutkimuksen laatu kuvataan. Synteesin eli yhdistämisen voi toteuttaa joko kuvailevana katsauksena, jolloin tulokset yhdistetään laadullisesti tai meta-analyysinä, jolloin tulokset yhdistetään kokonaisuudeksi tilastollisessa muodossa. (Salminen 2011, 11.)

Synteesin yleisin määrittäminen on se, että synteesi on analyysien perusteella tehty yhteenveto sekä kokonaisnäkemys tutkitusta aiheesta. Silloin kun synteesiä hyödynnetään tutkimuksessa se täydentää tehtyjä analyysielementtejä tutkimusaiheesta. Yleisesti synteesi käsittää monen asiakokemuksen eli väitteen yhteenvedon sisältäen useita johtopäätöksiä aiheesta. (Tieteen termipankki 2020.)

Analyysi toimii taas synteesin vastakohtana. Analyysin avulla argumentoidaan tutkimuksen aihepiirejä ja tällä tavoin saavutetaan uudenlainen ymmärrys käsiteltävään asiaan. Silloin kun analyysiä hyödynnetään tutkimuksessa, niin se toimii vastakohtana synteessille, joka pyrkii taas asioiden yhdistämiseen. Vaikka analyysi ja synteesi ovat vastakohtia toisilleen, niin usein ne yhdistyvät tutkimuksen aikana. (Tieteen termipankki 2020.)

Analyysin voi jakaa moneen erilaiseen analyysin lajiin. Analyysi voikin olla sellainen, joka purkaa tutkittavat aiheet osiin aihekokonaisuuksien mukaan. Se voi myös eritellä ongelman osiin, jolloin ongelma ratkeaa. Analyysi voi olla myös

muodoltaan sellainen, että analysoitava kohde muunnetaan alkupisteestä johonkin ihan uuteen muotoon analyysin avulla. (Tieteen termipankki 2020.)

Kirjallisuushaku täytyy aina lopuksi raportoida, jotta hakuprosessista saataisiin läpinäkyvä. Samalla todistetaan, että hauissa on noudatettu asianmukaisia menetelmiä. Läpinäkyvyyden lisäksi hakuprosessin raportointi on tärkeää siksi, että haku saataisiin toistettua esimerkiksi silloin, kun tiedot muuttuvat. Raportointiin on hyvä liittää ainakin se, mitä lähteitä hakuprosessiin käytettiin ja millä hakusanoilla haku tehtiin. Lisäksi on hyvä kertoa, milloin hakuprosessi tehtiin ja montako eri hakutulosta tällöin löydettiin. Lopuksi on hyvä kirjata eri tietokantojen hakustrategiat eli millä hakusanoilla löydettiin tarvittut tiedot eri tietokannoista. (Mäkelä ja Sihvo 2017.)

3 ONNISTUNUT REKRYTOINTI

Uuden työntekijän rekrytointi on suuri asia sekä uudelle työntekijälle, nykyisille työntekijöille että yritykselle. Rekrytoinnin aikana pyritään löytämään juuri se henkilö, joka sopii hyväksi lisäksi jo olemassa olevaa työyhteisöä. Se, saavutetaanko toivottu lopputulos rekrytointiprosessille, riippuu monesta tekijästä. Näihin tekijöihin tulee kiinnittää erityistä huomiota rekrytoinnin aikana rekrytointiprosessin onnistuneen läpiviennin takaamiseksi. Parhaimmassa tapauksessa eri vaiheiden kriittisten tilanteiden onnistuneella läpiviennillä yritys saattaa napata itselleen työntekijän, joka sitoutuu eliniäksi yritykseen ja takaa yrityksen menestyksen tien myös jatkossa.

3.1 Ketä etsimme?

Ennen kuin koko rekrytointiprosessi aloitetaan, niin on mietittävä, miksi se ylipääntään aloitetaan. Rekrytointi syntyy aina tarpeesta ja ”miksi” kysymyksen avulla saadaan määriteltyä näkemys tästä. Tarpeen perustana ei saa olla vain se, että tarvitaan vanhan työntekijän tilalle vain korvaava osa tai että nykyiset työntekijät eivät riitä. Tarve tulisi määritellä niin selkokielellä, että siitä saa kuvan, miksi uuteen tehtävään rekrytointi on tarpeen ja miten se tulee positiivisesti yritykseen vaikuttamaan. (Rötkin 2015, 47.)

Hyvä työkalu uutta työntekijää rekrytoidessa on myös se, että luodaan vaatimusprofiili. Vaatimusprofiilin pohjana toimii aiemmin mainittu tarveanalyysi, missä aluksi määritetään tavoitteet tulevalle tehtävälle ja miten uusi tehtävä liitetään osaksi organisaation jo olemassa olevaa kulttuuria. Kun nämä tarpeet on määriteltä, niin uudelle tehtävälle muodostuu toimenkuva eli mitä tehtäviä ja vastuualueita uusi työ tulee sisältämään. (ReachMee 2019.)

Vaatimusprofiilin tulisi sisältää ainakin kolme tulevassa työssä tarvittavaa osaluuetta. Näitä ovat pakolliset vaatimukset eli mitä työssä on ehdottomasti osattava, hyödylliset ansiot eli ne seikat, jotka ovat hyödyksi tulevassa työssä, mutta eivät välttämättömiä ja viimeiseksi toivottavat asiat eli ne taidot, mitä tullaan tar-

vitsemaan työssä, mutta ne on mahdollista oppia myös työtä tehdessä. Vaatimuslista ei saa olla kuitenkaan liian laaja, sillä pitkä vaatimuslista saattaa helposti luotaan työntää potentiaalisia hakijoita. (ReachMee 2019.)

Vaatimusprofiilin laatiminen kannattaa aloittaa kysymällä uuden työntekijän tulevalta esimieheltä, millaista osaajaa he tiimiinsä tarvitsevat. On hyvä kysyä myös organisaatiossa toimivilta työntekijöiltä, millaista osaamista tuleva työ vaatii, sillä heillä on varmasti antaa hyviä neuvoja uutta työntekijää etsiessä. Hyvä olisi rohkaista myös esimiestä pitämään juttutuokion omien työntekijöidensä kanssa, sillä työntekijöillä on paljon asiantuntemusta itse työstä. Usein myös, kun tiimi osallistetaan itse rekrytointiprosessiin, tuetaan heidän hyvinvointiaan, sillä he saavat olla osana päätöksentekoa uutta tiimikaveria rekrytoidessa. (ReachMee 2019.)

Laura Rötkinin (2015) mukaan rekrytointi tulisi aina pohjautua tarveanalyysiin ja sen perustana ei saa olla vain se, että nykyiset työntekijät eivät riitä. Olisikin hyvä määrittää etukäteen, miksi uutta työntekijää tarvitaan, jotta tämän ajatuksen voi vakuuttavasti tuoda ilmi myös työnhakuilmoituksessa. Uuden työntekijän hankkimisen pohjana voi toimia työntekijäpula, mutta olisi hyvä sen lisäksi määrittää juurikin tuo kysymys, mitä hyötyä uudesta työntekijästä olisi yrityksen menestyksen kannalta tarkemmin kuin niin, että tarvitaan lisää työntekoon. Tämä tarkan määrityksen teko auttaa rekrytoijaa myös myöhemmin rekrytoinnin eri vaiheissa.

ReachMee (2019) mukaan on hyvä laatia lisäksi tarveanalyysin tueksi myös vaatimusprofiili, mutta tämän vaatimuslista ei saa olla liian laaja. Tähän olisi tärkeää sisällyttää työssä ehdottomasti tarpeelliset taidot, hyödylliset ansiot ja toivottavat taidot, jotka voi oppia myös työn lomassa. Pitkä vaatimuslista saattaa todellakin karkottaa potentiaalisia hakijoita. Joissakin töissä lyhyt vaatimuslista on suotavaa, jos vaaditut asiat työltä on helppo pääasiassa oppia työn ohessa ja niin sanottua tarvittavaa esiosaamista työlle ei oikeastaan paljoa vaadita. Tällöin työskentelytavat voi hyvin oppia myös työn lomassa. Vaatimusprofiilin laatiminen on hyvä keino varsinkin silloin, jos työtehtävä on uusi yrityksessä. Näin saadaan

määriteltyä tarkemmin, mitkä ovat ne vaatimukset, joita hakijalta työssä vaaditaan ja nämä vaatimukset pystytään myöhemmin liittämään osaksi työpaikkailmoitusta.

On olemassa myös töitä, missä erityisesti vaatimusprofiiliin ”pakolliset esitaidot” saa olla hiukan laajempi. Tähän voisi rinnastaa esimerkiksi johdon aseman työtehtävät, jolloin pohjalle tarvitaan vankkaa työkokemusta eri asioista. Jotta uusi pomo osaisi johtaa yritystä myös jatkossa menestyksekkäästi alusta alkaen, niin pakolliset vaatimukset on hyvä kirjata kattavasti työpaikkailmoitukseen. Tällä tavoin potentiaaliset hakijat saadaan tavoitettua ja samalla varmistetaan, että he pärjäävät myös työssä alusta alkaen.

ReachMee (2019) kehottaa myös ottamaan käyttöön tavan, jossa työntekijät osallistetaan vaatimusprofiilin tekoon. Työntekijät ovatkin päivittäin itse kiinni työssä enemmän kuin esimies ja he tietävät parhaiten, mitä tietoja ja taitoja työ tulee uudelta työntekijältä vaatimaan ja mitä haasteita se tulee sisältämään. Heidän vankkaa kokemustaan on hyvä hyödyntää vaatimusprofiilia laatiessa. Samalla saadaan jo osaksi sitoutettua vanhoja työntekijöitä uuden työntekijän saapumiseen, kun he jo etukäteen tietävät, että uusi työntekijä tulee yhdessä laadittujen vaatimusten myötä loistamaan työssä ja on valmis vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin. Myös nämä haasteet olisi hyvä keskustella työntekijöiden kanssa läpi ja hyödyntää näitä tietoja esimerkiksi perehdyttämisen aikana. Näin valmistetaan työntekijää etukäteen jo tuleviin haasteisiin.

3.2 Hakukanavat tarpeen mukaan

Nykyaikana ihmisiä rekrytoidaan yhä enemmän verkon kautta, vaikka perinteisetkin keinot ovat yhä käytössä. Kanavaa valitessa on kuitenkin punnittava ensin sitä, tavoitetaanko rekrytoitavat näillä edullisimmilla keinoilla ja tukevatko nämä edullisemmat kanavatyyppit sitä, että potentiaalinen työnhakija niiden kautta löydetään. Silloin kun uutta työntekijää pyritään hakemaan siten, että työnhakija tekee aloitteen, niin julkaisukanavan merkityksellisyyttä on mietittävä tarkkaan. (Duunitori 2018.)

Kanavan tulee olla sellainen, mikä tavoittaa työnhakijan normaali arjessa. Ilmoituksessa on myös huomioitava viestin vastaanottaja. Esimerkiksi nykyaikana sosiaalisen median päivityksiä luetaan enimmäksään määrin puhelimen pieneltä näytöltä, joten työpaikkailmoituksen tulee olla massasta erottuva. Tällöin ilmoituksesta kannattaa tehdä lyhyt ja panostaa ilmoituksen graafiseen puoleen. Tällöin se erottuu massasta eikä jää muiden uutisten varjoon. Ilmoitukseen voi liittää myös linkin, joka ohjaa laajempaan kokonaisuuteen, missä hakija voi tarkemmin haettavaan paikkaan tutustua. (Duunitori 2018.)

Vaikka nykyaikana on hehkutettu paljon sosiaalista mediaa parhaana rekrytointikanavana, niin ennen tähän siirtymistä on mietittävä faktat oman yrityksen kannalta. Rekrytointin hakukanava tulisi valita ensisijaisesti tavoitettavan kohderyhmän ja rekrytointin tavoitteiden mukaan. Sosiaalista mediaa ei tulisikaan käyttää vain siksi, että se on tällä hetkellä suosittua vaan ennemmin on mietittävä, mitä kautta oman kohderyhmän parhaiten tavoittaa. Hakukanavan tulisi vastata yrityksen tarpeisiin, tuntua luontevalta kohderyhmälle ja olla sellainen, joka tuottaa kaikista varmimmin hyvän lopputuloksen rekrytointiprosessissa. Uusimpiin trendeihin ei kannatekaan tarttua hutiloiden vaan hakukanavan valinta tulisi toteuttaa rekrytointistrategian mukaan. Joskus virallisten työnhakukanavien käyttö voi olla järkevämpi vaihtoehto rekrytointiprosessissa kuin somen käyttö. (Suonpää 2020.)

Myös teknologian kehitys on vaikuttanut olennaisesti työnhakijoiden tavoittamiseen. Teknologian avulla rekrytoija voi teettää esimerkiksi videohaastatteluja, joiden avulla työnhakijoiden esikarsinta helpottuu. Videohaastattelut ovat joustavia ja luotettavia keinoja hoitaa rekrytointiprosessia, sillä niiden avulla saadaan kuva hakijan esiintymistaidoista sekä sanattomasta viestinnästä. Videoiden avulla myös itse rekrytointiprosessi suoraviivaistuu, kun haastateltava voi valita ajan ja paikan videon kuvaukselle oman aikataulunsa mukaan. Videosta kannattaa tehdä myös vuorovaikutteinen, jolloin hakija saa vastauksen yleisimmin työnhakijaa askarruttavaan kysymykseen eli millaisia henkilöitä yrityksessä työskentelee. (Duunitori 2018.)

Vaikka yrityksellä ei olisikaan tällä hetkellä hakua päällä uusille tekijöille niin heidän kannattaa silti harrastaa lisäksi passiivista viestintää, koska työsuhteet syntyvät myös rekrytointiprosessien ulkopuolella. Vaikka työpaikka ei vielä tarvitsisi uusia työntekijöitä niin se voi tarvita niitä tulevaisuudessa, joten sen on rakennettava positiivista kuvaa koko elinkaarensa ajan. Kaikista parhaat yrityksen sivut sisältävät tietoa yrityksestä ja sen henkilöstöstä sekä työntekijöiden haastatteluja. Myös avoimet hakemukset sivuilla viittaavat siihen, että yritys on kasvun tiellä. Myös sosiaalinen media on hyvä paikka yrityskuvan luomiseen. Näiden keinojen avulla voi hakea työntekijöitä, mutta samalla myös työn haun ulkopuolella luoda työnantajasta positiivista kuvaa sekä ehkäistä kriisejä sen maineeseen liittyen. (Duunitori 2018.)

Myös Monster sivuston kirjoittajan Sanna Suonpään (2020) mukaan kuvapankkien valmiiden kuvien käyttäminen ja lennokkaat esittelyt työnantajasta ovat jääneet taka-alalle. Nykyaikana työntekijä arvostaa aitoja tarinoita yrityksen sisältä oikeiden työntekijöiden kertomana, sillä he haluavat tutustua yritykseen julkisivun takana. Artikkelin kirjoittajan Sanna Suonpään (2020) mukaan toimitusjohtajan vakuuttava puhe yrityksestä ei tee työnhakijaan vaikutusta, jos netti on täynnä keskusteluja, jotka viittaavat päinvastaiseen. Sana yrityksen arvoista ja oloista kiirii nopeasti. Hyvää työnantajakuvaa ei voi ostaa, vaan työnantajan on se tehtävä itse. (Suonpää 2020.)

Duunitorin (2018) mukaan kanavat tulee valita kohderyhmän mukaan eli kenet haluaa hakemuksella tavoittaa. Tämä onkin tärkeää sisäistää, sillä esimerkiksi vaatimustasoltaan pieniin työpaikkoihin tavoittaa henkilöt helposti somen kautta, kun taas vaatimustasoltaan laajempiin töihin on hyvä valita kanava, joka on vähän virallisempi. Johtajaa hakeva työpaikkailmoitus sosiaalisessa mediassa syö vakuuttavuutta itse pestiltä, kuin jos se olisi ilmoitettu esimerkiksi TE-toimiston sivuilla. Kaupan työntekijää hakiessa sosiaalinen media toimii taas hyvänä työpaikkailmoittelukanavana, sillä kaupan yrityskulttuuri on hiukan rennompi. Vaikka hakukanavan tyyppi saattaa tuottaa yritykselle ylimääräisiä kuluja, niin kanava kannattaa valita kohderyhmää ajatellen enemmän kuin tulevia kuluja ajatellen. Oikean kanavan valinta säästää yritystä rekrytointiprosessin tulevilta kuluilta.

Tätä ajatusta tukee myös Sanna Suonpään (2020) artikkeli, missä hän mainitsee, että vaikka sosiaalinen media rekrytointikanavana on nykyajan trendi, niin aina ei kannata mennä massan mukana. Tämä kuulostaa loogiselta, sillä kuten aiemmin mainitsin, niin rekrytointi tulisi tapahtua kohderyhmän mukaan, ei trendejä seuraamalla. Sosiaalinen media on edullinen ja pääasiassa ilmainen rekrytointin kanava, mutta ennen kuin sitä päättää käyttää rekrytointiin on tarkasteltava, saadaanko ne työnhakijat tätä kanavaa käyttämällä kiinni, joita yritys tulevaan tehtävään tarvitsisi. Edullisen kanavan valinta säästösyistä kostahtuu myöhemminä kuiluina.

Jos sosiaalisen median kuitenkin valitsee rekrytointikanavaksi, niin Duunitorin (2018) mukaan sosiaalisessa mediassa ilmoituksen graafiseen puoleen tulisi panostaa lyhyellä tekstillä, joka ohjaa linkit kautta työpaikkailmoitukseen. Mutta jos ilmoituksessa panostetaan liikaa graafisuuteen ja työn sisällöstä ei mainita mitään, niin harvemmalla kuitenkaan tulee linkkiä avattua. Some-ilmoituksen tulisi olla graafinen ja työpaikkaa tekstipätkällä positiivisesti kuvaava, mutta siinä olisi hyvä mainita muutama työn vaatimus, joka houkuttelee linkin avaamiseen, vaikka tekstiä tulisi hiukan enemmän. Graafiseen puoleen panostaminen tekstin edelle ei välttämättä ole joka ilmoituksessa se tärkein, sillä myös tekstin tulisi olla sellainen, joka houkuttelee ilmoituksen avaamaan. Jos työpaikkailmoituksessa haluaa kuitenkin herättää kiinnostuksen graafisella puolella, niin kuvan tulisi olla aito kuva yrityksestä itsestään tai sen henkilöstöstä eikä kuvapankkikuva. Työnhakija arvostaa enemmän aitoutta myös kuvissa enemmän kuin valmiiden kuvien käyttöä, jotka eivät liity yritykseen.

Duunitorin (2018) mukaan myös videohaastattelut ovat nousseet suureen suosioon rekrytointin tukikeinoina. Olen itsekin huomannut tämän ilmiön ja tuen tätä tekstiä siltä osin, että videohaastattelut sopivat hyvin esikarsintaan. Muuten näiden kohdalla on oltava varovainen ja valintaa ei tulisi tehdä vain pelkän videohaastattelun perusteella, sillä hakija voi harjoitella ja kuvata videot moneen kertaan luodakseen itsestään vakuuttavan kuvan. Loppujen lopuksi kasvokkain tapaamisen avulla saadaan se kuva, millainen työntekijä on normaalisti, sillä tätä ei voi uusia kerta toisensa jälkeen, kunnes sopiva kuva itsestä saadaan luotua.

Videohaastattelu on kuitenkin oiva esikarsinnan keino ja kuten sanottua, sillä säästetään molempien osapuolien aikaa. Myös vuorovaikutteisen videon käyttäminen tukee hyvin hakuprosessia varsinkin silloin, jos hakija saa mahdollisuuden keskustella tulevan esimiehen tai työkaverien kanssa. Tämä jo alkuvaiheessa luo osaltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta mahdolliseen tulevaan työpaikkaan.

Duunitorin (2018) neuvoo myös käyttämään rekrytoinnin ulkopuolella passiivista viestintää eli vaikka työnantaja ei juuri nyt rekrytoisikaan niin passiivinen viestintä esimerkiksi somessa auttaa tulevissa rekrytoinneissa. Itsekin tutustun yrityksiin mieluusti juurikin somen kautta etukäteen ja arvostan työntekijätarinoita, sillä nykyaikana työilmapiiri on noussut suureen arvoon hakijoiden keskuudessa. Työntekijöiden omat, rehelliset tarinat vaikuttavat enemmän siihen, että yritys tulee saamaan hakemuksia kuin se, että työ kuvataan liian loistokkaana ja pistetään valmis kuvapankkikuva tukemaan tätä loistoa.

Työntekijöiden haastattelut, videot ja yrityksen itse ottamat kuvat heistä työn touhussa houkuttelevat hakijaa paremmin työtä hakemaan kuin se, että mainostetaan yritystä satunnaisilla kuvilla ja hehkutetaan omaa yritystä houkuttelevilla sanoilla, jotka eivät kuulu juuri sen yrityksen yrityskulttuuriin. Jos jokin kuulostaa liian hyvältä, niin se ei luultavasti ole totta ja myös työnhakijat tämän tietävät. Sanna Suonpään (2020) mukaan vakuuttavat puheet loistavasta työstä eivät vakuuta, jos netti on pullollaan päinvastaista. Olen samaa mieltä, sillä kuten aiemmin mainitsin, niin oikeat tarinat vetävät puoleensa ja valheet luovat vain huonoa kuvaa yrityksestä.

Tähän liittyen sosiaalisessa mediassa on yksi esimerkkiyritys nimeltään ”Salaojamestarit Oy”, joka julkaisee omien työntekijöidensä arkea omilla kuvilla ja videoilla, jolloin hakija saa kuvan yrityksen kulttuurista jo etukäteen ja tietää, sopsisiko itse yritykseen töihin. Heidän videoissaan näkyvät myös työn haasteet ja työntekijöiden persoonat, mikä luo osaltaan jo todellista kuvaa yrityksen todellisesta arjesta. Näin mahdolliset potentiaaliset hakijat tietävät jo etukäteen, minkälainen olisi tyypillinen työpäivä yrityksessä ja ovatko he kiinnostuneita työstä kaiken tämän loiston takana.

3.3 Houkutteleva työpaikkailmoitus

Rekrytointitarvetta ei kannata määrittää siltä pohjalta, että tekee listan eri töistä, mitä tehtävä tulee sisältämään. Tärkeämpää on miettiä, onko tehtävillä asioilla oikeasti vaikutusta yrityksen menestykseen ja tuovatko ne lisäarvoa yritykselle sekä määrittää tehtävän sisimmäinen tarkoitus ennen kuin rekrytointi aloitetaan. Tietenkin työtehtävät on tärkeä kuvata, mutta on muistettava samalla, että ne ovat vain tehtäviä, joilla saavutetaan jokin lopputulos. Yleensä rekrytointi hoidetaankin työtehtävälähtöisesti, vaikka sen tulisi olla tarvelähtöistä. (Rötkin 2015, 47-48.)

Usein työpaikkailmoitukset ovat sellaisia, missä luetellaan työtehtävät, mutta jätetään kertomatta, miksi työntekijöitä etsitään kyseisiin tehtäviin, mitä tehtävien kautta tulisi saada aikaan ja miksi tehtävät ovat tärkeitä yritykselle. Tärkeämpää on kuvata tehtävän tarve ja merkitys kuin se, mitä työssä tehdään. Kun nämä on kuvattu hyvin, niin ne luovat merkityksellisyyttä sekä sisältöä itse tuleviin tehtäviin. (Rötkin 2015, 49-50.)

Työpaikkailmoitukseen onkin hyvä listata kolmesta seitsemään työtehtävää, jotka ovat tärkeitä haettavan työn kannalta. Työtehtävät tulisi liittää yrityksen tavoitteisiin, jotta työnhakija tietää, miten kyseinen työtehtävä tukee yrityksen tavoitteita. Jos työtehtävänä on esimerkiksi sähköpostimarkkinoinnin kehittäminen, niin tehtävänkuvaa on hyvä avata tarkemmin vielä kertomalla, mitä tällä tehtävänkuvalla pyritään saavuttamaan. Työpaikkailmoitukseen ei tarvitse sisällyttää kaikkia työtehtäviä, sillä se ei toimi täydellisenä tehtävänkuvauksena. (Monster 2020.)

Nykyaikana työpaikka tulee myös myydä hakijalle, ja palkan suuruuden mainostaminen ei ole suinkaan se tärkein myyntikeino. Tämä tarkoittaa sitä, että työnhakija valitsee työpaikan monen itseään kiinnostavan seikan perusteella. Palkkaa tärkeämmäksi nousee se, onko tuleva työ sellaista, jonka työntekijä kokee itse merkitykselliseksi. Tämä olisi tuotava ilmoituksessa ilmi. Tällöin työnhakija pääsee työssä näkemään oman työnsä tulokset ja hyödyntämään omaa osaamistaan. (Kopakkala 2020.)

Toiseksi tärkeäksi asiaksi työntekijälle nousee se, onko työssä mahdollisuus toimia itsenäisesti ja vaikuttaa itse omaan työhönsä. Tämä ei tarkoita sitä, että kerrotaan, että työntekijä saa itse muokata päivästäan mieluisen aikatauluineen ja työtehtävineen vaan sitä, että työntekijällä on valta muokata omaa työtään sopivammaksi ja toimivammaksi omia vahvuuksiaan hyödyntäen. Kolmanneksi valintakriteeriksi nousee työyhteisö, sillä työntekijänä halutaan viettää aikaa mieluummin sellaisessa porukassa, joiden kanssa on mukava työskennellä. Jos nämä asiat ovat pielessä, niin sen jälkeen palkka nousee vasta pääasiaksi, sillä huonoista oloista työntekijä vaatii itselleen parempaa palkkaa. Mutta jos nämä asiat ovat hyvin, niin ihan normaali palkka riittää vallan mainiosti. (Kopakkala 2020.) Näitä työntekijöille tärkeitä asioita on hyvä sivuuttaa jo itse työpaikkailmoitukseen.

Työpaikkailmoituksen voi tehdä kahdella tapaa. Ensimmäinen tapa on sellainen, missä kerrotaan, että työtehtäviin kuuluu napin painaminen ja kammien kääntäminen ja ilmoitus loppuu siihen. Toisessa tavassa tehtäviin pureudutaan syvemmin ja kuvaillaan tuleva työnkuva muun muassa näin: ”Työtehtävissä valmistetaan mukavien kollegoiden kanssa Suomen parasta maksalaatikkoa. Työtehtävissä vastaat kammien kääntämisestä, joka varmistaa maksalaatikon tasaisen laadun, jolloin asiakkaat saavat parasta mahdollista vastinetta rahoilleen ja ostavat yrityksen tuotteita kerta toisensa jälkeen. Tehtävässä painetaan myös nappia joka toinen viikko, minkä avulla maksalaatikko saadaan pakkaukseen. Tällä tavoin maksalaatikko erottuu houkuttelevana kaupan hyllystä ja toivottavasti päätyy asiakkaan ostoskoriin.” (Rötkin 2015, 50.)

Työpaikkailmoitus tulisikin tehdä tämän jälkimmäisen mallin mukaan, sillä jos rekrytoinnin syvin tarve osattaisiin heti alun alkaen määritellä oikein, niin päästäisiin kerralla eroon ongelmasta, joka piinaa rekrytointiprosessia eli siitä, että työtehtävän todellista luonnetta ei kerrota vaan se jää pimentoon. Tällöin rekrytoitava ei tiedä, mihin on hakemuksen perusteella ryhtymässä ja itse työ tulee yllätyksenä. Tämä vaikuttaa oleellisesti alun alkaen jo sitoutumisprosessiin. Tällöin myös työstä itsessään mahdollisesti kiinnostuneet hakijat eivät uskalla hakea työhön, koska työpaikkailmoitus on tehty niin koreaan muotoon, että työn oletetaan jo sen perusteella olevan liian haastavaa. (Rötkin 2015, 50.)

Työpaikkailmoitusta tehdessä tulisikin muistaa, että jos tehtävän sisältö ja sen merkitys on yritykselle selviä, niin itse tehtävää ei tarvitse hienostella kuvauksen suhteen. Työtehtävälle pitää keksiä merkitys ja juuri se on se, joka saa jopa tylsän työtehtävän kuulostamaan mahtavalta. Jos tehtävä on yritykselle merkityksellinen, niin myös työntekijän on mahdollista löytää motivaatio tehtävän suorittamiseen päivästä ja tunnetilasta riippumatta vaikka aina ei jaksaisikaan. (Rötkin 2015, 51.)

Laura Rötkinin (2015) mukaan työpaikkailmoitus tulisi tehdä mieluummin tarvelähtöisesti kuin työtehtävlähtöisesti. Työtehtävien sisältö ja merkityksellisyys houkuttelevatkin enemmän kuin pelkkä töiden listaaminen, mutta tässä on kuitenkin muistettava aiemmin mainitsemani alan merkitys. On siis mietittävä, kumpi on omalle yritykselle alkuvaiheessa tärkeämpää, se, että omaa tietyt piirteet etukäteen vai se, että osaa ennalta vaaditut työtehtävät ja muu tulee perässä.

Myös Monster (2020) sivusto on tämän asian kanssa samoilla linjoilla, sillä työtehtävät on kyllä hyvä kirjata, mutta samalla pitäisi kertoa mikä tehtävän tarkoitus on. Pitkä lista eri tehtävistä ei varsinaisesti avaa sitä, mihin työhön olet hakemassa. Täten eri tehtäviä on hyvä avata vähän hakijalle, jotta hakemuksia saataisiin juuri niiltä potentiaalisilta hakijoilta, joita työn sisältö kiinnostaa. Muuten edessä on se tilanne, että työtehtävien sisältö tulee työn aikana hakijalle yllätyksenä ja työ oli muuta kuin hän oli toivonut tai odottanut. Tämä saattaa johtaa taas eroamisiin ja uusiin rekrytointiprosesseihin.

Aiempaan viitaten esimerkiksi asiakaspalvelutyössä persoonalliset piirteet kanssakäymisissä nousevat suurempaan arvoon kuin itse työtehtävät, jos tehtävät voi perehdytyksen kautta ajan kanssa oppia. Tämän vastakohtana toimivat taas esimerkiksi työtehtävät, joissa harvoin tapahtuu asiakaskohtaamisia, jolloin työtehtävät ja niiden sujuva hoitaminen on työpaikkailmoitukseen hyvä kirjata. Toisessa tapauksessa asiakaspalveluun vaikutetaan kohtaamisilla kasvotusten ja toisessa taas oman työn jäljellä ilman kohtaamista. Kuitenkin työn merkityksellisyyttä ja tehtävien sisältöä on hyvä kuvata myös näissä molemmissa vaihtoehdoissa ja liittää ne yrityskulttuuriin sopiviksi. Pelkkä tehtävälister ei kerro työntekijälle oikein mitään konkreettista itse työstä.

Laura Rötkin (2015) kirjoittaa myös kirjassaan, että työpaikkailmoituksen voi tehdä kahdella tapaa. Ensimmäisessä on listattu vain työtehtävät, joka on hänen mielestään ilmoituksena huono ja toisessa hyvässä versiossa taas listatut työtehtävät on avattu tarkemmin ilmoitukseen. Olen tämän esimerkin luettuani hänen kanssaan samaa mieltä, sillä itsekkin olisin hakenut jälkimmäiseen työpaikkaan mieluummin töihin kuin ensimmäiseen. Tämä jälkimmäinen vaihtoehto on sellainen, joka varmasti houkuttelee enemmän hakemuksia potentiaalisilta hakijoilta kuin ensimmäinen versio. Siinä kerrotaan suoraan mitä työ tulee sisältämään sen enempää arvailematta. Tehtäväkuvaa ei ole salailtu tai piilotettu vaan siinä on kerrottu suoraan, että tätä tulet tekemään yrityksessämme ja näin epäkiinnostuneet hakijat saadaan karsittua jo alkuvaiheessa pois.

Vaikka työ olisi kuinka tylsää ja yksitoikkoista, niin sen merkityksellisyyden perustelemalla työntekijä saa tunteen, että ilman hänen työtehtäväänsä yritys ei menestyisi yhtä hyvin, sillä hän omalta osaltaan vaikuttaa yrityksen menestykseen työpanoksellaan. Olli Koppala (2020) taas tähän viitaten blogissaan kertoo, että hyvässä työpaikkailmoituksessa tulisikin kertoa yrityksestä positiivisia asioita, mutta ei valehdella, sillä omaa yritystä ei kannata mainostaa väärin sanomalla jotain, joka ei ole totta. Näin ilmoitus tavoittaa oikeat henkilöt ja juuri he hakevat työpaikkaa.

Olli Koppalan (2020) mukaan myös työpaikkailmoituksessa mainostettu palkka ei ole työnhakijalle se kaikkein tärkein kriteeri vaan työn kiinnostavuus, oman osaamisen hyödyntäminen, itsenäisyys ja työyhteisö. Tuen tätä ajatusta, sillä harvemmin työssä viihdytään pelkän hyvän palkan vuoksi, vaan tärkeimmiksi sitouttamisen keinoiksi nousee työkuultuuri, tehtävien merkityksellisyys ja miten työssä viihtyy. Toki on muistettava, että hakijoille on tärkeää, että he tulevat työn avulla toimeen, joten palkkaa on hyvä sivuuttaa jotenkin työpaikkailmoituksessa muiden asioiden lisäksi. Olen myös samoilla linjoilla Koppalan kanssa siitä, että palkka nousee tärkeimmäksi työn elementiksi silloin, jos nämä muut asiat ovat huonosti. Tällöin korkea palkka on niin sanotusti työntekijän vaatima korvaus siitä, että hän joutuu näissä oloissa työskentelemään.

3.3.1 Työnhakijoiden houkuttelun trendit

Työantajien on laitettava kaikki peliin houkutelukseen juuri ne parhaat työnhakijat yritykseensä, sillä työnhakijalla on valta päättää, millaiseen yritykseen hän haluaa hakea ja mennä töihin. Duunitori oli vierailut 2019 tapahtumassa ”World Employer Branding Day”, missä vierailee yli 500 rekrytoinnin- ja työnantajabrändäyksen asiantuntijaa, joilla oli paljon vinkkejä rekrytointimarkkinoiden tämän hetken suurimpiin trendeihin. Nämä trendit liittyivät työnhakijoiden houkuttelemiseen. Duunitori kokosi ilmi tulleita trendejä, jotka nousivat suurimmiksi keinoiksi houkutella työntekijät juuri omaan yritykseen. (Rosi 2019.)

Ensimmäiseksi trendiksi nousi se, että aidot tarinat yrityksestä vetoavat työnhakijoihin. Koska tarinat ja ihmiset niiden takana vetoavat hakijoihin, niin yrityksen tulisi jakaa nykyisten työntekijöidensä kokemuksia ja tarinoita sosiaalisessa mediassa. Sen lisäksi, että nykyiset työntekijät kertoisivat vain myönteisiä asioita, niin heidän tulisi tuoda ilmi myös työn haastavia elementtejä. Vaikka viestin aitoutta korostetaan, niin yritysten työnantajakuva ylläpitävät sisällöt ovat yleensä luonteeltaan enemmän käsikirjoitetun näköisiä kuin aitoja työntekijöiden tarinoita. Myös itse viestinnän visuaalinen puoli tulisi olla sellaista, että kuvat tulisi ottaa itse yrityksen oikeasta henkilöstöstä ennemmin kuin käyttää kuvapankkikuvia kuvituksena. (Rosi 2019.)

Toisena trendinä messuilla oli uusimman teknologian hyödyntäminen. Esimerkiksi chattibotit ja hakijakokemuksen luominen ovat rekrytointimarkkinoiden nykyaikaa. Näiden pohjalla toimii se, että kohdataan hakijat heidän arjessaan ja annetaan mahdollisuus myös vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi Citibank on yksi yrityksistä, joka hyödyntää livechattia työntekijän kohtaamiseen. Livechatissa työnhakija saa halutessaan jutella yrityksessä jo työskentelevän kanssa. Näistä ihmisistä 45 % haki työtä ja näitä livechatin käyttäjiä palkattiin kaksinkertainen määrä verrattuna hakijoihin, jotka hakivat työnhakulomakkeen kautta. (Rosi 2019.)

Kolmanneksi trendiksi messuilla nousi uratarinat, sillä nykyinen työelämään siirtyvä sukupolvi on entistä kunnianhimoisempaa ja vaativampaa. On tärkeää hakijoiden houkuttelemisen kannalta, että työnhakijalle annetaan riittävä tieto siitä, millainen yritys on työnantajana ja millaisia urapolkuja yrityksessä on mahdollista saavuttaa. Hakijat ovat yhä enemmän kiinnostuneita henkilöstön kokemuksista yrityksessä kuin itse yritystiedoista. Tällöin henkilöstön yksityiskohtaiset ja rehelliset käytännön esimerkit omista urapoluista nousevat työnhakijoiden arvoon. Silloin kun yritys panostaa aitoihin työntekijätarinoihin, niin juuri sellaiset hakijat ottavat yhteyttä yritykseen, joista tuntuu, että he sopisivat yrityksen tiimiin matkaan. Koska usein ongelma ei ole se, että työhakemuksia ei tule vaan se, että työnhakijat eivät ole yritykseen sopivia persoonia. Näin parannetaan myös yrityksessä tapahtuvaa työntekijöiden vaihtuvuutta, kun työnhakija saa tietää yrityksen haasteet etukäteen eikä vasta palkkauksen jälkeen. (Rosi 2019.)

Viimeiseksi eli neljänneksi trendiksi mainittiin monimuotoisuus. Tutkimuksien myötä on osoitettu, että tiimit, jotka pitävän sisällään monimuotoisuutta, tekevät parempia päätöksiä jopa 87 %. Monimuotoisuuden ylläpitoon tarvitaan kuitenkin sitä, että annetaan jokaiselle mahdollisuus osallistua ja kuulua tiimiin omana itsenään. Monimuotoisuutta ei ole vain erilaiset arvomaailmat ja ulkoiset ominaisuudet vaan myös erilaiset koulutus- ja osaamistatustat. Koska nykyään kilpailu osaajista on hektistä yritysten välillä, niin millään yrityksellä ei ole nykyään varaa jättää monimuotoisuutta huomiotta, kun se kehittää työantajakuvaansa hakijoiden silmissä. (Rosi 2019.)

Janette Rosin (2019) mukaan työnhakijalla on usein valta päättää, mihin hän hakee töihin. Nykyään maailmassa yritys ei valitsekaan hakijoitaan, vaan työnhakija valitsee yrityksen, mihin haluaa hakemuksen laittaa. Valitettavasti aktiivimallin myötä työnhakijalla ei ollut niin paljoa enää valtaa päättää, mihin hän haki töihin kuin aiemmin, sillä hän joutui laittamaan hakemuksia myös yrityksiin, joihin ei oikeasti halunnut, mikä oli haitaksi myös yritysten hakuprosesseille.

Duunitorin vieraillessa World Employer Branding Day- tapahtumassa käsiteltiin myös nykyajan työnhakijoiden houkuttelun trendejä asiantuntijoiden kertomana. Janette Rosi (2019) oli paikalla tapahtumassa ja hänen mukaansa yksi

trendeistä oli oikeiden tarinoiden jakaminen yrityksestä sosiaaliseen mediaan, missä yrityksen oikeat työntekijät ovat olleet kuvissa ja haastattelujen kohteina. Tämä luo myös omasta mielestäni parempaa kuvaa yrityksen kulttuurista kuin kuvapankkikuvien ja näyttelijöiden käyttö, sillä jos näitä käytetään, niin hakija saa väärän kuva yrityksestä ja tulevista työkavereistaan. Yrityksien tulisikin panostaa juuri oman yrityksen työntekijöiden oikeisiin haastatteluihin ja kuviin oman yrityksen työympäristöstä, jotta hakija saa mieltä, sopisiko hän itse yrityksen kulttuuriin matkaan. Myös se, että haastattelujen kertomukset perustuvat vain myönteisiin asioihin työstä ilman haasteita eivät luo todellista kuvaa yrityksestä, sillä ei ole olemassa työtä, joka on joka päivä helppoa ja mukavaa. Tämän tietävät myös työnhakijat. Aitous siis houkuttelee enemmän kuin kiiltokuvakuvan luonti, sillä työnhakija saa jo näin ennalta määriteltyä, pystyykö hän haasteisiin vastaamaan.

Toisena trendinä Janette Rosi (2020) mainitsi chattibotit, joiden kautta työnhakija saa keskustella yrityksen työntekijöiden kanssa. Pidän tätä myös hyvänä hakijoiden houkuttelemisen keinona, sillä kohtaamisten kautta hakija saa kuvan siitä, millaisessa tiimissä hän tulisi töitä tekemään, jos yritykseen hakisi. Tämä toimii myös yhtenä keinona työnhakijan turvan luontiin, kun hän tietää mahdollisista tulevista työkavereistaan jo jotakin ennakkoon ja he hänestä.

Myös Janette Rosin (2020) mainitsema kolmas trendi eli aitojen uratarinoiden jakaminen houkuttelee omastanikin mielestä hakijoita, sillä näin hakija saa kuvan, sopisiko itse yritykseen. On kuitenkin muistettava, että jokainen työntekijä on myös omanlaisensa persoona ja kokee asiat eri tavalla, joten on mietittävä, mitkä tarinat tukevat oikeaa yrityskulttuuria ja mitkä taas ovat yksittäisen työntekijän kokemia negatiivisia puolia yrityksestä, mitä ei kannata ehkä jakaa. Tällöin on vaarana, että hakija saa kuvan, että tämä tietty negatiivinen asia vallitsee koko yrityksen ja työyhteisön yllä.

Olen myös samaa mieltä Janette Rosin (2019) kanssa siitä, että monimuotoisuuden tukeminen houkuttelee hakijaa, sillä työnhakijalle on tärkeää, että hän viihtyy tulevassa työssään ja saa olla oma itsensä. Kukaan ei halua pitää yllään kulissia koko työuransa ajan. Eräillä aloilla omat piirteet, esimerkiksi tatuoinnit ovat haitaksi kulttuurierojen vuoksi, sillä joissakin maissa ne liitetään yhä rikollisuuteen,

mutta jos esimerkiksi tatuoinneilla ei ole merkitystä työn kannalta, niin niitä ei tulisi asettaa haittaavaksi tekijäksi vaan kannustaa työntekijää olemaan oma itsensä. Tämä parantaa työntekijän vapauden tunnetta ja sitoutuvuutta työpaikkaan, kun kannustetaan jo johdon puolelta siihen, että jokainen työntekijä hyväksytään omana itsenään.

3.4 Potentiaalisten haastateltavien valinta

Potentiaaliset haastateltavat valitaan esikarsinnan perusteella. Tämä vaihe on haastava ja sillä on suuri merkitys taloudellisuutta ajatellen. Esikarsinnan onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttaa jo itse työpaikkailmoitus, sillä sen perusteella potentiaaliset hakijat ovat jo työpaikkaa lähestyneet. Tämän pohjana on tullut olla tarkkaan mietitty tarvemäärittely, joka on heijastunut itse ilmoitukseen. Esikarsinta on koko rekrytointiprosessin karkein seulonta, sillä suurin osa hakemuksista hylätään. (Duunitori 2018.)

Myös toinen suosittu työpaikkasivusto Monster (2020) on tämän asian kanssa samoilla linjoilla. Silloin kun keskeiset osaamisalueet ja kriteerit on määritetty työpaikkailmoitukseen jo etukäteen, niin niitä on helppo etsiä saapuneista työhakemuksista. Tämän esikarsinnan onnistumiseen siis vaikuttaa olennaisesti jo hyvin tehty työpaikkailmoitus. Tällöin näitä eri kriteereitä on helppo saapuneista hakemuksista etsiä. (Monster 2020.)

Kun esikarsintaa aletaan vihdoinkin toteuttamaan, niin hakemuksen huolellisuus tulisi tarkistaa ja antaa sen vaikuttaa jo osaltaan itse karsintaprosessiin. Jos hakemus on täynnä kielivirheitä, niin se osaltaan antaa jo sen kuvan, että hakija ei ole oikeasti motivoitunut työtä kohtaan. Vaikka visuaalisuus ei olisikaan yleinen kriteeri alalle, niin tähän asiaan olisi silti syytä kiinnittää huomiota hakemuksia karsien. Lisäksi työnantajan tulisi kiinnittää huomiota siihen, vastaako hakemus työpaikkailmoituksessa esiin tulleita asioita. Jos hakemus on sellainen, että se ei viittaa millään työpaikkailmoitukseen, niin on mietittävä, hakeeko hakija työtä vähän sieltä sun täältä. (Duunitori 2018.)

Karsintavaiheessa tulisi hakemuksesta lisäksi katsoa hakijan työkokemusta. Vaikka kokemusta ei haettavalta alalta olisikaan paljoa, niin on hyvä katsoa, olisiko hakijan muusta aiemmasta työkokemuksesta hyötyä uudessa työssä. Viimeisessä esikarsintavaiheessa työnantajan tulisi myös tarkastella, onko hakija sellainen, että hän nopeasti oppii uutta työhistoriansa perusteella. Joskus vuodenkin kokemus voi olla arvokkaampi monessa eri työpaikassa kuin pitkäaikainen kokemus yhdessä työpaikassa. Tämä kieli hakijasta sen, että hän on onnistunut moneen otteeseen ottamaan uuden työtehtävän haltuunsa eri kohteissa. (Duunitori 2018.)

Kun rekrytoijalla on selvä käsitys, mitä kriteereitä hän hakemuksista etsii, on hänen helpompi valita potentiaaliset hakijat seuraavaa vaihetta varten. Yksi keino näiden kriteerien etsimiseen on se, että tekee taulukon Excelliin, johon kirjataan työnhakijoiden nimet ja miten he eri kriteerit täyttävät. Nämä kriteerit pisteytetään esimerkiksi asteikolla 1-3. Hakemusten läpikäynnin jälkeen taulukosta helposti näkee, ketkä hakijat täyttivät kriteerit ja ketkä eivät, jolloin esikarsinta helpottuu. (Monster 2020.)

Duunitorin (2018) mukaan esikarsinta on yksi rekrytoinnin haastavimmista vaiheista. Hakemuksista tulisi karsia ne hakijat, jotka eivät sovi haettavaan tehtävään ja tällä vaiheella on suuri taloudellinen merkitys yritykselle. Tämä onkin rekrytoinnin haastavin ja talouden kannalta kriittisin vaihe, sillä väärät valinnat johtavat myöhemmin vain suuriin kuluihin, jos haastateltavista pudotetaan pois niitä hakijoita, jotka olisivat olleet parempi vaihtoehto kuin joku muu. Nämä pudotetut hakijat eivät välttämättä hae enää uudelleen yritykseen, jos heidät on hylätty jo kerran aiemmin, vaikka juuri he saattaisivat olla yritykseen sopivimmat työntekijät.

Kustannustehokasta onkin valita haastatteluun kaikki ne, jotka tuntuvat hiemanakin haettavaan paikkaan sopivilta. Tätä tukevat myös Duunitorin (2018) ja Monsterin (2020) maininnat siitä, että työpaikkailmoitus tukee esikarsintaa hyvin. Jos työnhakija on viitannut työpaikkailmoituksen vaatimukseen omassa hakemuksessaan, niin hän on luultavasti ollut se potentiaalinen hakija ja kiinnostunut oikeasti itse työstä työpaikkailmoituksesta lukemiensa tietojen pohjalta. Myös Monster

(2020) ehdottomana esikarsinnan keino, missä hakijat pisteytetään, tukee esikarsinnan sujuvaa läpivientiä hyvin.

Olen Duunitorin (2018) kanssa samoilla linjoilla myös siitä, että työhakemuksen kielivirheet ja visuaalisuus kannattaa tarkistaa. Jos hakemus on täynnä kielivirheitä eikä viittaa työpaikkailmoitukseen, niin hakija on hyvinkin mahdollisesti tekstiin viitaten saattanut hakea moneen paikkaan yhtä aikaa toivoen pääsevänsä jonnekin töihin kiinnostumatta itse jostakin tietystä yrityksestä. Tämä on vaarana erityisesti aloilla, joilla ei ole työntekijäpulaa, hakijoita on satoja ja vain osa valitaan. Niinkään alat, joilla on työnhakijapulaa, eivät tästä niinkään kärsi, sillä hakijat ovat mitä luultavammin työpaikkailmoituksen perusteella paikasta kiinnostuneita ja siksi hakemuksen pistivät tulemaan.

Itse pidän myös työhistorian tarkkailua hyvänä esikarsinnan keinona, sillä kuten Duunitorissa (2018) mainitaankin, useampi työkokemus eri paikoissa kielii uuden oppimisesta paremmin kuin pitkä työkokemus yhdestä paikasta, jossa kaikki on opittu tekemään yhdellä tapaa eikä uuden oppiminen ole ollut usein tarpeen. Uusi työ vaatii kuitenkin aina jonkin asteista uuden oppimista, joten eri työpaikat, vaikka ne eivät alaan suoraan liittyisikään, kertovat hakijan mukautumiskyvystä ja taidoista oppia uutta. Se, onko hakijalla aiempaa kokemusta tulevasta työstä ei tarkoita sitä, ettei hän tulevaan työhön kykenisi. On kuitenkin muistettava samalla, että liika vaihtelu työhistoriassa lyhyellä aikavälillä saattaa myös olla negatiivinen piirre, sillä hakija ei välttämättä viihdy yrityksissä pitkään. On myös mieltävä samalla kriittisesti sitä, miksi hakija on vaihtanut työpaikkaa niin usein, onko syy ollut työntekijän puolella vai yrityksen puolella ja onko riskinä se, että hakija ei viihdy oman yrityksen listoilla myöskään pitkään?

3.5 Haastattelut

On tärkeää toteuttaa jokainen työhaastattelu strukturoidusti. Tutkimuksien mukaan strukturoiduilla haastatteluilla päästään rekrytointiprosessissa parempiin tuloksiin. Tämän pohjana toimii se, että kun haastattelu toteutetaan jokaiselle hakijalle samalla tavalla, niin hakijat ovat vertailukelpoisia keskenään. Joskus haas-

tattelut toteutetaan pelkän intuition pohjalta, mutta tämän kanssa on oltava varovainen, sillä tutkimustulosten mukaan rekrytoijat, jotka kokevat, että ovat hyviä ihmistuntijoita, eivät todellisuudessa sitä olekaan. (Staffmill 2020.)

Sen lisäksi, että ennen haastattelua kysymykset on mietitty ennakkoon niin on hyvä sopia, ketkä haastatteluun osallistuvat. Esimiehen on syytä olla joka haastattelussa läsnä, mutta myös nykyisen työntekijän voi ottaa haastattelutilanteeseen matkaan. Nykyisen työntekijän positiiviset kokemukset työstä vakuuttavat hakijaa enemmän kuin esimiehen puheet työn erinomaisuudesta. (Staffmill 2020.)

Rekrytointihaastattelu on yleensä myös muodoltaan valitettavasti enemmän kuin kuulustelu. Jotta tilanteelle saataisiin luotua luotettava ilmapiiri hakijan motivaation selvittämiseen, niin sana ”haastattelu” tulisi kokonaan unohtaa. Rekrytointihaastattelun päätavoitteena tulisi olla se, että halutaan selvittää, sopiiko hakija yritykseen ja vastaavasti onko työtehtävä sellainen, mikä vastaa hakijan toiveisiin ja tarpeisiin. Näiden selvitystä varten tilanteesta ei saisi luoda haastattelutilannetta vaan enemmänkin kahden henkilön välinen neuvottelu asioista. (Laurell 2019.)

Varsinainen haastattelutilanne olisikin hyvä aloittaa rennosti jutustelemalla, kertomalla yrityksestä ja sen jälkeen antaa työnhakijalle puheenvuoro. On hyvä tutustua hakijan työhakemukseen ja CV:hen etukäteen ja laittaa muistiin kohtia näihin liittyen, mistä haluaisi kysyä lisää. On muistettava välttää kysymyksiä, joihin haastateltava on saattanut harjoitella vastaukset etukäteen. Haastateltavalle voi kehittää myös työnäytteen, missä hän saa näyttää osaamistaan työhön liittyen etukäteen, jos häneltä löytyy jo vahvaa kokemusta haettavaan tehtävään liittyen. (Staffmill 2020.)

Ihmiset ovat parhaimmillaan silloin kun he ovat motivoituneita. Koska hakijan motivaation selvittäminen on haastavaa niin yleensä työhaastatteluissa keskitytäänkin enimmäkseen vain siihen, mitä osaamista, kokemusta ja taitoja hakijalla on, vaikka juuri motivaatio on se tärkein selvitettävä elementti uutta työntekijää haettaessa. Haastavaksi hakijan motivaation selvityksestä tekee se, että rekrytoijan

tulisi kysyä juuri oikeat kysymykset, tulkita vastauksia oikein ja hänellä tulisi olla osaamista motivaation selvitykseen. Näitten pohjalta luottamuksen ilmapiiriin tulisi olla hyvä molemmin puolin. (Laurell 2019.)

Ennen kuin rekrytoija edes tapaa potentiaaliset työnhakijat tulisikin hänen perehtyä käsitteeseen ”motivaatio” esimerkiksi kirjallisuuden avulla ja jos hän haluaa pyrkiä parhaaseen lopputulokseen niin aiheeseen liittyvään koulutukseen hakeutuminen on ehdottomasti plussaa. Oma osaamista on syytä päivittää varsinkin silloin, jos rekrytoinnit on tehty vuosia samalla tavalla eikä ole saatu toivottua lopputulosta. Työnhakijat ovat tottuneet kuulemaan samat kysymykset moneen kertaan ja heidän vastauksensa tulevat kuin apteekin hyllyltä näihin kysymyksiin ”oikein”. Kun hakijoiden vastaukset tulkitaan vielä samalla tavalla vuodesta toiseen, niin virherekrytoinneilta ei voida välttyä. (Laurell 2019.)

Haastattelutilanteessa onkin pohjimmiltaan mietittävä mitkä ovat ne kysymykset, joilla saadaan selvitettyä hakijan motivaatio työtä kohtaan. Oikeanlaisten kysymysten avulla saadaan selvitettyä mitkä ovat ne asiat, jotka merkitsevät työnhakijalle eniten työssä ja omassa elämässä. Samalla tulisi selvittää myös mistä asioista työnhakija nauttii työssä ja omassa elämässään ja millä keinoin hän onnistuu työssä, vaikka eteen tuleekin välillä huonoja päiviä ja haasteita. Näihin aiheisiin haastattelun keskustelut ja kysymykset tulisi suunnata. (Laurell 2019.)

Usein haastatteluissa kysytään, että miksi hakija hakee juuri tähän tiettyyn työtehtävään. Tällaisiin kysymyksiin vastataan usein ympärilyövästi. Kysymyksen voi esittää, mutta sitä olisi hyvä täydentää kysymällä mitä hakija haluaa saada aikaan työtehtävässä eli mikä työtehtävässä toisi hänen työlleen nautintoa ja loisi onnistumisen tunnetta. On myös hyvä kysyä mistä asioista hakija ei pidä työssä. Kun olette saaneet yhdessä keskusteltua nämä aihealueet läpi ja miten ne heijastuisivat tulevassa työssä, mahdollisuutesi rekrytoida juuri oikea ja potentiaalinen hakija juuri tiettyyn työtehtävään kasvavat. (Laurell 2019.)

Hakijan motivaatiota voidaan arvioida eri keinoin. Nämä keinot auttavat luomaan kokonaisemman ja paremman kuvan työnhakijasta, joten niitä kannattaa käyttää. Jos työnantajalla ei ole itsellä näiden keinojen käyttämiseen osaamista,

niin avuksi kannattaa ottaa ammattilainen. Yksi oiva arvioinnin keino on Steven Reissin kehittämä menetelmä nimeltään RMP. (Laurell 2019.) RMP on lyhenne sanoista Reiss Motivation Profile. Tämän arviointimenetelmän avulla pystytään selvittämään henkilön ydinarvot ja persoonallisuuspiirteet. Sen pohjana toimii se, että jokaisella ihmisellä on 16 perustarvetta, jotka määrittävät elämäämme. Jokainen ihminen asettaa nämä tarpeet eri tärkeysjärjestykseen ja RMP ohjelman avulla saadaan rakennettua työnhakijan motivaatiosta profiili, jonka pohjalta saadaan arvioitua hänen motivaatiotaan haettavaa työtä kohtaan. (Motivaatiotalo 2020.)

Kun haastattelussa on selvitetty kaikki oleellinen hakijasta, niin rekrytoijan tulisi muistaa lopettaa myös haastattelu hyvin. On hyvä tiedustella esimerkiksi sitä, jäikö hakijalla mitään kysyttävää ja kertoa hänelle, miten rekrytointiprosessi etenee tämän haastattelun jälkeen. Jotta saadaan säilytettyä mielikuva hakijasta ja haastattelusta ja muistetaan eri asiat vielä rekrytointiprosessin loppuun asti, niin on hyvä kirjata mahdollisimman pian muistiin kaikki haastattelussa huomioidut asiat. (Staffmill 2020.) Tällä tavoin potentiaaliset hakijat muistetaankin vielä monen haastattelun jälkeenkin ja heitä pystytään näin vertailemaan keskenään myöhemmin.

Staffmill (2020) sivustolla kerrotaan, että haastattelut tulisi toteuttaa tietyn kaavan mukaan aina joka rekrytointiprosessissa. Tämä onkin hyvä keino vertailukelpoisuuden säilyttämiseksi, sillä jos käytetään eri haastattelukysymyksiä eri hakijoilla, niin toiset hakijat saattavat saada mahdollisuuden luoda vahvemman kuvan itsestään kuin toiset, joilta kysymyksiä ei kysyty. Tämän seurauksena hakijat ole vastaustensa perusteella enää vertailukelpoisia.

Staffmill (2020) mukaan haastatteluja ei tulisi myöskään tehdä pelkän oman intuition pohjalta. Olen samaa mieltä, sillä omat tunteet jostakin hakijasta ovat henkilökohtaisia tunteita eivätkä täten tue sitä, sopiiko henkilö yrityskulttuuriin matkaan. Jos yritys kuitenkin on onnistunut palkkaamaan hyviä työntekijöitä pelkän intuition pohjalta, niin samaa menetelmää kannattaa käyttää myös jatkossa. Itse kuitenkin pidän sellaista haastattelutapaa parhaimpana, joka on sekoitus intui-

tiota ja strukturoitua. Koen tällaisen haastattelun rennommaksi haastattelutilanteeksi ja tällaiset haastattelut kielivät itselleni myös rennosta työpaikkakulttuurista, mitä haettavassa työssä arvostan.

Staffmill (2020) mukaan uuden työntekijän valintaan olisi myös hyvä osallistaa joku henkilöstöstä. Nykyiset työntekijät ovatkin niitä, jotka eniten tämän henkilön kanssa ovat tekemisissä. Valintaa ei tulisi tehdä omien mieltymysten mukaan vaan antaa myös tulevien työtovereiden arvioida hakija omasta näkökulmastaan. Näin myös uuden työntekijän vastaanotto työyhteisön jäseneksi helpottuu, kun valintaa ei ole tehty heidän puolestaan. Olen myös Staffmill (2020) kanssa samaa mieltä siitä, että esimiehen kokemukset ja puheet työstä eivät niinkään vakuuta hakijaa yhtä hyvin työstä kuin sanat työntekijöiden suusta, sillä esimies harvemmin on yhtä intensiivisesti työssä kiinni kuin työntekijät. Työntekijän käyttö haastattelussa ja se, että hän saa kertoa omia kokemuksiaan työstä, vakuuttaa hakijan paremmin.

Esimiehen olisi myös hyvä tutustua omastanikin mielestä haastateltavaan etukäteen esimerkiksi juuri CV:n pohjalta. Näin hän saa kysytyä mieltään askarruttavat seikat ja myös työnhakijalle jää haastattelusta tunne, että yritys on kiinnostunut hänen vaivannäöstään CV:n eteen ja hänen aiemmasta työurastaan. Vaativimmissa työrooleissa työnäytteen teettäminen saattaa olla hyvinkin rekrytoijaa hyödyttävä, kun haetaan tekijää esimerkiksi kirjanpitoon, mutta työnäytteen teettäminen vähemmän vaativissa töissä on turhaa valinnan kannalta, sillä työntekijä oppii talon tavoille vasta töitä tehdessään, jolloin hän saa näyttää osaamisensa myöhemmin.

Harri Laurelin (2019) kertoo myös, että ihminen on parhaimmillaan motivoituneena ja se tulisi haastattelussa selvittää. Motivoituneena saadaankin normaali arjessakin asioita aikaan ja motivaation puute työtä kohtaan ei välttämättä korjaannu, jos sitä ei ole alun alkaen ollutkaan. Haastattelussa hakijan motivaation selvitys ei ole niin hankalaa, jos työpaikkailmoitus on hoidettu hyvin, mutta jos näin ei ole, niin hakijan motivaation selvitys saattaa osoittautua hyvinkin haastavaksi.

Harri Laurell (2019) mainitsee myös, että haastattelukysymyksien avulla olisi hyvä selvittää, mitä hakija arvostaa työssä ja arjessa ja miten hän selviää haastetilanteissa näistä. Onkin hyvä selvittää esimerkiksi näiden kysymysten avulla, onko oma yritys sellainen, mikä pystyy tarjoamaan näitä arjen ja työn iloja hakijalle. Jokainen työ ja oma elämä sisältää myös haasteita, mikä on välillä ihan positiivinenkin asia, joten on hyvä omasta mielestänikin selvittää, miten työnhakija haasteista selviytyy, voittaako hän ne vai luovuttaako saman tien. Nämä kysymykset antavat myös kuvaa siitä, onko työntekijällä ominaistaitona kyky ratkaista eri ongelmia.

Laurell (2019) neuvoo myös, että kysymys ”miksi haet tähän työhön?” olisi hyvä mieluummin muotoilla muotoon ”Mikä tässä työssä toisi sinulle nautintoa?” Olen samaa mieltä, sillä toisena olevan kysymyksen vastauksesta saa paljon enemmän hakijasta irti kuin ensimmäisen vastauksesta. Tulevan työn tulisi sisältää jotakin nautintoa hakijalle. Jos näin ei ole, hän ei luultavasti tule työssä viihtymään pitkään.

Olen myös samaa mieltä Laurelin (2019) kanssa siitä, että sana ”työhaastattelu” ei anna hakijasta tarpeeksi irti, sillä harvemmin haastateltava on oma rento itsensä virallisen työhaastattelun aikana. Onkin siis tärkeää, että tilanteesta luodaan työnhakijalle alusta alkaen rento, jolloin haastateltavasta saadaan enemmän irti hänen ollessaan oma itsensä. Ei ole edun mukaista, että haastattelussa työnhakija pyrkii luomaan itsestään vääränlaisen kuvan ja myöhemmin rentoutuessaan työssä kuva muuttuu täysin joksikin muuksi, kun hän saa olla oma itsensä. Työnhakijan motivaation selvitys työtä kohtaan onkin helpointa selvittää rennossa ilmapiirissä. Haastattelukysymyksien tulisi viitata myös siihen, mitä haluat oikeasti selvittää työntekijän motivaatiosta.

Kaiken kaikkiaan Harri Laurelin (2019) mainitsemat neuvot ovat hyviä, sillä jos rekrytoinnit ovat menneet vuodesta toiseen pieleen, niin rekrytoijan on hyvä muuttaa omaa tapaansa haastatella hakijoita. Hakeutumalla koulutuksiin ja omaa tietämystään päivittämällä saadaan tietoon, olisiko jokin toinen haastattelutapa parempi kuin vuodesta toiseen toteutettu. Näihin kysymyksiin saadaan vastaus

hyvinkin piakkoin, sillä jos työnantaja saa sitoutettua rekrytointien myötä työnhakijat paremmin yritykseen ja löytää tällä tavoin ne potentiaaliset hakijat, niin haastattelurunkoa on hyvä uudistaa.

3.5.1 Miten saada hakijasta enemmän irti

Työhaastattelukysymykset voidaan jaotella kolmeen ryhmään. Nämä ryhmät ovat: perus-, tutkivat- ja huonot kysymykset. Peruskysymykset ovat niitä, joiden avulla pyritään vertaamaan työnhakijoita toisiinsa, mutta työhaastattelua ei tulisi tehdä vain näiden pohjalta, sillä työnhakija on luultavasti opetellut näihin vastaukset ulkoa. Näitä ovat esimerkiksi kysymykset, millä tiedustellaan hakijan tulevaisuuden tavoitteita, miksi haettava tehtävä kiinnostaa hakijaa ja mitkä ovat hakijan heikkoudet ja vahvuudet. (Monster 2020.)

Jos halutaan punnita sitä, sopiiko hakija juuri omaan yritykseen, niin haastateluun tulisi sisällyttää myös tutkivia kysymyksiä. Näiden avulla saadaan selvitettyä hakijan persoonaa ja kokemuksia. Hakijalta on hyvä kysyä, millainen esimies on hänen mielestään hyvä. Tämän kysymyksen avulla saadaan selvitettyä, onko yrityksessä jo olemassa oleva esimiestyöskentelytapa hakijan arvoja tukevaa. On hyvä kysyä myös, minkälaisen ihmisten kanssa hakija viihtyisi. Näin saadaan selville, sopiiko hakija nykyiseen tiimiin. Myös hakijan kokema aiempi suuri haaste on syytä selvittää ja miten hän on siitä selviytynyt, sillä kysymys kertoo paljon siitä, miten hakija selviytyy vaikeista tilanteista. (Monster 2020.)

Näiden kysymysten lisäksi on hyvä tiedustella hakijan suurinta onnistumista työurallaan, sillä tällä kysymyksellä hakija saa kertoa omasta ylpeyden aiheestaan ja haastattelija tietää, onko hakija ylpeä aiemmista saavutuksistaan töissä. Lopuksi voi vielä tiedustella onko hakijalla jokin päätös työuraltaan, jonka hän haluaisi muuttaa, jolloin haastattelija saa kuvan, että onko hakija sellainen, joka oppii virheistään ja onko hän aidosti tyytyväinen ammatistaan vai tekisikö mieluummin jotain muuta. (Monster 2020.)

Työhaastattelukysymykset ”miksi meidän pitäisi palkata sinut?” ja ”missä näet itsesi viiden vuoden kuluttua?” sekä ”kerro itsestäsi?” ovat hyviä haastattelukysymyksiä. (Duunitori 2020.) Monster työnhakusivusto on esittänyt tähän eriävän näkökantansa. Monsterin (2020) mukaan työhaastattelut joskus saattavat sisältää myös niin sanottuja huonoja kysymyksiä. Nämä kysymykset vievät haastattelun ihan väärään suuntaan ja saattavat muodostaa negatiivista kuvaa haastateltavasta. Esimerkiksi se, että pyydetään kertomaan itsestä ei ole varsinainen kysymys ja tämän kysymyksen esittäminen luo tilanteen, jossa hakija ei tiedä mitä tulisi kertoa ja mitä rekrytoija haluaa tällä tietää. Myös kysymys, missä tiedustellaan, missä hakija haluaa olla viiden vuoden kuluttua ei kerro hakijasta mitään, vaan vastaukseksi saadaan vain haastattelijan egoa hivelevä vastaus kuten ”olen esimiehenä yrityksessänne.” Myös kysymys, missä tiedustellaan, miksi olet parempi hakija kuin muut ei anna hyödyllistä tietoa, koska hakija ei tiedä muiden hakijoiden vahvuuksia eikä heikkouksia. (Monster 2020.)

Monster (2020) sivuston mukaan jotkut haastattelijat ovat kysyneet siviilisäätystä ja sitä, jos hakija olisi eläin, niin mikä hän olisi. Nämä eivät saisi olla haastattelukysymyksien joukossa. Varsinkin siviilisäätäkysymys, sillä se on epäeettinen kysymys liittyen henkilökohtaisuuksiin ja samalla lainvastainenkin. (Monster 2020.)

Monster (2020) sivuston mukaan haastattelu tulisi sisältää perus- ja tutkivia kysymyksiä. Hakijoiden vertailtavuuden vuoksi onkin hyvä, että esitetään peruskysymykset, mutta täydennetään niitä hakijaan liittyvillä henkilökohtaisilla tutkivilla kysymyksillä. Näin saadaan selville, sopiiko hakija taidoistaan riippumatta juuri omaan työyhteisöön.

Duunitori (2020) ja Monster (2020) sivusto ovat esittäneet myös eriävät näkemykset siitä, mitkä ovat huonoja ja mitkä hyviä haastattelukysymyksiä. Duunitorin (2020) mukaan, esimerkiksi kysymykset: ”Miksi meidän pitäisi palkata sinut? Missä näet itsesi viiden vuoden kuluttua? Kerro itsestäsi?” ovat hyviä kysymyksiä ja Monster sivusto (2020) pitää näitä taas huonoina. Itse olen Monster sivuston kannalla siitä, että nämä kysymykset ovat huonoja haastattelukysymyksiä, koska ne eivät kerro hakijasta oikeastaan mitään oleellista varsinkin, kun tärkeintä on selvittää hakijan motivaatiota työtä kohtaan.

3.6 Valintaprosessin haasteet

Hyvänkin kuvan itsestään antanut hakija on arvioitava lopuksi vielä kriittisesti. Työterveyslaitoksen ja henkilöstöammattilaisten tekemän tutkimuksen mukaan Suomessa joka kolmastoista rekrytointi menee lopulta pieleen. Yleisin syy pieleen menneeseen rekrytointiin johtuu siitä, että hakijan profiilia ei ole sen tarkemmin mietitty. Tällöin työnantaja on luvannut liikaa työstä tai tehnyt sen epäselvästi, jolloin työnhakijalle on jäänyt väärä kuva itse työstä. Toiseksi syyksi on noussut se, että työnhakijan taidot eivät ole riittäneet haettavaan tehtävään. Hakija voi olla aivan loistava ja sopia hyvin työyhteisöön, mutta hänen ammattitaitonsa ei vain riitä itse työhön. Tällöin hakijan mukavuus ja ulospäinsuuntautuneisuus on peittänyt hakijan ammatilliset puutteet, eikä tähän ole osattu kiinnittää tarpeeksi huomiota haastatteluprosessin aikana. (Rekrytointi 2018.)

Kolmanneksi rekrytointivirheeksi on noussut kiire saada uusi työntekijä, mikä on johtanut hutilointiin rekrytointiprosessin aikana. Tällöin luotettiin liikaa ensivaikutelmaan hakijasta. Neljänneksi rekrytointivirheeksi on kerrottu se, että työhön oton jälkeen työyhteisössä henkilökemiat eivät vain toimineet ja tämän myötä erilaiset ristiriidat alkoivat vaikuttamaan koko työyhteisön motivaatioon negatiivisessa valossa. (Rekrytointi 2018.)

Rekrytointi (2018) sivuston mukaan kolmasosa rekrytoinneista menee pieleen siksi, että työnhakija on saanut väärän kuvan tulevasta työstä, hänen taitonsa eivät riittäneet tehtävään, koska hänen valittiin intuition pohjalta, kiire saada uusi työntekijä lähteneen tilalle oli suuri ja se, että työntekijä ei sopinutkaan työyhteisöön henkilökemioiden takkuillessa. Oman näkemykseni pohjalta nämä asiat olisivat olleet korjattavissa rehellisellä ja avoimella työnkuvan kertomisella, jolloin hakija tietää mihin työhön on menossa ja onko hänellä taitoja tehdä työtä. Myös rekrytoinnin vaiheiden tarkemmalla läpikäymisellä ja sillä, että nykyinen työntekijä olisi otettu matkaan rekrytointiprosessiin olisi mahdollisesti välttytty näiltä virheiltä. Valintaprosessin aikana onkin hyvä kiinnittää huomiota näihin seikkoihin, jotta yleisimmiltä valintavirheiltä säästyttäisiin.

3.7 Työsopimus

Rekrytoijan ehdottomasti pahin vihollinen on kiire, sillä uusi työntekijä on kiireellisesti saatava aloittamaan uudet työtehtävänsä. Yksi rekrytointiprosessin jälkeisistä virheistä on se, että työsopimuksen allekirjoitusten kanssa viivytellään. Tällaisten viivytyksien takia työntekijä saattaa ajatella, ettei häntä oikeasti edes haluta yritykseen ja epäilemään, hoituuko yrityksessä kaikki asiat pienellä viiveellä. Kun työsopimuksen allekirjoituksia viivytellään, niin hakija saattaa tällä välillä saada houkuttelevamman työtarjouksen muualta. Tämän vuoksi sopimuspaperit tulisi hoitaa valmiiksi niin pian kuin mahdollista. (Villa 2017.)

Rami Inkilä on kirjoittanut myös oman näkökulmansa tähän aiheeseen liittyen. Hänen mukaansa työsopimuksen allekirjoitukset eivät yksinään sitouta työntekijää ja tämän kirjallisen työsopimuksen teko ei ole sopimuksista tärkein. Perehdyttäminen ja rekrytointiprosessin sujuvuus luovat vahvan luottamus pohjan esimiehen ja työntekijän välille, jolloin työntekijä allekirjoittaa todennäköisesti samalla henkisen eli niin sanotun psykologisen työsopimuksen. Paperinen työsopimus sitouttaa työntekijää heikommin kuin tämä henkisen työsopimuksen allekirjoittaminen. (Inkilä 2017.)

Onnistuneen rekrytoinnin edellytyksenä toimiikin osaltaan hyvä hakijakokemus. Rekrytoijan tulisi olla valmis vastaamaan ei-rekrytoitujen kysymyksiin siitä, miksi heitä ei valittu kyseiseen tehtävään tällä kertaa. Tässä vaiheessa hakijalle tulisi kertoa syyt, miksei häntä valittu, mutta antaa samalla myös positiivista palautetta niistä puolista, miksi hän pääsi haastattelukierroksilla loppusuoralle. Moni paikka vaille jäänyt hakija saa kullannarvoisen avun juuri tästä palautteesta. Se on työnantajalta positiivisen kuvan jättävä kädenojennus, jonka avulla työnhakija osaa korjata tekemiään virheitä seuraavaa työpaikkaa varten. (Villa 2017.)

Lopuksi kun uusi työntekijä on valittu, niin tästä olisi hyvä kertoa myös työpaikan sisällä hänen tuleville työtovereilleen. Heitä varmasti kiinnostaa kuka heille on tulossa ja milloin. Uusi työntekijä olisi hyvä toivottaa heti alusta alkaen myös tervetulleeksi työyhteisöön esimerkiksi valmistelemalla hänen uusi työpisteensä

häntä varten. Nämä toimet auttavat luomaan positiivista kuvaa yrityksestä ja työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi. (Villa 2017.)

Villan (2017) aiemmin mainitsemaan kädenojennukseen viitaten, Duunitori on tehnyt tänä vuonna työnhakijatutkimuksen, jonka toteutti Taloustutkimus Oy ja sen mukaan työnhaku ahdistaa ja turhauttaa jopa puolia työnhakijoista. Tutkimukseen osallistui yli 3000 työnhakijaa eri puolelta Suomea eri ikäryhmistä. Kaikkein ahdistavimmaksi työnhaun kokivat 25-34 ikäryhmät, joista 60 % koki työnhaun ahdistavana ja turhauttavana. Tämän pohjalla on toiminut se, että mitä enemmän työhakemuksia joutuu lähettämään, niin sitä ahdistuneempi työnhakija on koko prosessista. (Glad 2020.)

Tutkimustuloksien perusteella tilanne näyttää huolestuttavalta työnhakijoiden keskuudessa, sillä työnhaun tulisi olla innostava mahdollisuus uutta työpaikkaa etsiessä eikä ahdistusta aiheuttavaa. Työnhakijat kaipaavat arvostusta, minkä tulisi näkyä myös rekrytointiprosesseissa. Tutkimuksen avoimien kysymyksien joukosta myös selviää, että vanhemman sukupolven työnhakijat kokevat usein ikärasismia töitä hakiessaan, sillä yli 50-vuotiaat kokevat, että heidän on vaikea saada työtä ikänsä puolesta. Myös pitkään jatkunut työnhaku aiheuttaa työnhakijoissa ahdistusta monien torjuntojen vuoksi, sillä työhakemuksen lähettäminen herättää innostuksen, mutta pelkkä ”ei kiitos” vastaus rekrytoijalta laskee mielialaa ja tämän myötä työnhakua on vaikea aloittaa uudelleen. (Glad 2020.)

Heli Villan (2017) mukaan työsopimuksen allekirjoitusten viivyttely luo kuvan, ettei työntekijää oikeasti haluta yritykseen, kaikki tapahtuu yrityksessä viiveellä ja hän saattaa ennen allekirjoituksia hakeutua muualle töihin. Rami Inkilä (2017) taas pitää henkisen työsopimuksen allekirjoitusta tärkeämpänä kuin paperisen. Olen tästä Rami Inkilän kanssa samaa mieltä, sillä työsopimus on vain paperilappu, jonka allekirjoittaminen ei itsessään sitouta työntekijää henkisellä tasolla yritykseen, vaan kaikki mitä tapahtuu näiden toimien jälkeen. Kuitenkin Heli Villan neuvoja tukien tällainen työsopimusten teon viivyttely saattaa luoda tunteen, ettei yrityksessä tehdä mitään ajallaan, joka vaikuttaa negatiivisesti sitoutumisprosessiin ja huonon hakijakokemuksen luomiseen.

Koska positiivinen hakijakokemuksen luominen on tärkeää, niin tuen myös Heli Villan (2017) neuvoa, missä hän kehottaa kertomaan hakijoille, joita ei valittu tehtävään, miksi heitä ei valittu tällä kertaa. Tämä kuulostaa mielestäni hyvältä uudistukselta, varsinkin kun viitataan Duunitorin teettämään tutkimukseen, jonka mukaan työnhaku ahdistaa ja turhauttaa monia. Hylkäämisen syiden kertominen varmasti rohkaisee työnhakijaa hakemaan töitä hylkäyksistä riippumatta, jos hän saa syyt hylkäyksiin. Tällainen tietämättömyys saattaa ajaa työntekijän passiivisuuteen, jolloin hänelle mahdollisesti sopiva yritys ja tämä hakija eivät ikinä löydä toisiaan. On kuitenkin muistettava, että työnhakijalle liiallisten vinkkien antaminen ei edistä tulevia haastatteluja, sillä hän joutuu vain näiden myötä esittämään muuta kuin oikeasti on. Jokaiselle ihmiselle löytyy oma työpaikka, mihin hänen persoonansa sopii.

Villa (2017) myös mainitsee, että koko rekrytointiprosessi on muistettava viedä kunnialla loppuun. Itsekin pidän tätä tärkeänä, sillä uusi työ on aina jännittävä alku työntekijöille, joten se, että hän tuntee olonsa tervetulleeksi jo alusta alkaen, luo hyvän pohjan työhön sitoutumiselle jatkossa. Myös vanhat työntekijät ottavat uuden työntekijän avoimemmin vastaan, kun hänen tulonsa ei tule heille yllätyksenä vaan he ovat osanneet odottaa häntä. Jos kukaan ei tiedä hänen tulostaan, niin se luo uudelle työntekijälle vain tunteen, että halutaanko häntä oikeasti mukaan työyhteisöön tai yritykseen.

3.8 Kansallinen rekrytointitutkimus 2020

Kansallinen rekrytointitutkimus on Duunitori Oy:n joka vuosi tekemä tutkimus, missä selvitetään trendejä ja rekrytoinnin nykytilannetta Suomessa. Tutkimus on toteutettu nyt kahdeksatta kertaa ja siihen osallistui 255 ammattilaista rekrytoinnin saralta. Rekrytointivaikeudet ovat lisääntyneet edelleen viime vuosista erityisesti pätevien hakijoiden etsimisen, passiivisten työnhakijoiden rekrytoinnin sekä erityisasiantuntijoiden rekrytoinnin osalta. Rekrytointipäätökseen eniten ovat vaikuttaneet työnhakijan motivaatio työtä kohtaan sekä se, miten hakija sopii jo olemassa olevaan yrityskulttuuriin. (Duunitori 2020.)

Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan tietokoneen käyttö on vähentynyt entisestään työpaikkailmoitusten selaamisen välineenä, kun taas mobiililaitteiden käyttö nousee vuosi vuodelta työpaikkailmoitusten selaamisen kärkeen. Jopa 73 % vastaajista sanoi, että työpaikkailmoituksia katsotaan mieluummin puhelimen näytöltä, kuin tietokoneelta, sillä tietokonetta käytti vastaajista enää 22 % työpaikkailmoituksiin tutustuessaan. Tutkimukseen osallistuneista vastaajista 79 % piti mobiililaitteita suurimpana työnhaun kanavana seuraavan viiden vuoden kuluttua ja 84 % vastaajista piti sosiaalista mediaa rekrytoinnin kannalta tehokkaana muotona. Parhaimmiksi rekrytoinnin sosiaalisen median kanaviksi nousivat Facebook, Duunitori sekä LinkedIn ja näistä erityisesti maksuttomat versiot. (Duunitori 2020.)

Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin myös, mitkä ovat heidän mielestään ne kolme tärkeintä asiaa onnistuneen rekrytoinnin kannalta, kun mietitään rekrytointia yksilön kannalta. Tärkeimmiksi asioiksi nousivat työtehtävien määrittely 56 %:lla, haastattelutilanteen tapahtuminen kasvotusten 55 %:lla ja se, että rekrytoiva esimies on sitoutunut rekrytoitavaan 40 %:lla. Vastaajista jopa 91 % totesi, että onnistuneen rekrytoinnin taustalla on toiminut hyvä työnantajamielikuva ratkaisevana tekijänä. Rekrytointien suurimmiksi haasteiksi koettiin osaajapula ja työntekijöiden vaihtuvuus, alan sisäinen osaamattomuus rekrytointiin, hakijakemukseen ja työnantajamielikuvaan panostamattomuus sekä ennakkoluuloisuus suosimalla nuoria ja välttelemällä työttömiä ja yli 40-vuotiaita. (Duunitori Oy 2020.)

Tutkimukseen osallistuneilta myös kysyttiin, mihin suuntaan rekrytointi on tulevaisuudessa menossa avoimien kysymyksien muodossa. Vastaajien mukaan rekrytointi tulee muuttumaan hakijalähtöiseksi eli hakuprosessi selkeytyy, kun enää ei tarvitse lähettää ansioluetteloja ja videohaastattelut korvaavat osin kasvokkain tapaamiset. Myös rekrytoinnin ja viestinnän tulee olla aidompaa ja työn sekä työnantajan tulee olla entistä läpinäkyvämpi. Työnantajamielikuva nousee kriittisemmäksi ja ne työnantajat tulevat pärjäämään, jotka panostavat hyvään maineeseen erottautumalla muista ja puhuttelemalla yleisöään. (Duunitori Oy 2020.)

4 TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMISEN KEINOT JA HAASTEET

Kun uusi työntekijä on rekrytointiprosessin kautta valittu yritykseen, aletaan luomaan hänen omaa polkuaan yrityksessä. Tämä polku keskittyy tämän yksilön sitouttamiseen yrityksen palvelukseen. Mitä paremmin eri asiat toimivat, sitä paremmin yritys saa säilytettyä juuri ne itselleen sopivat ja yritykseen positiivisesti vaikuttavat työntekijät. Työntekijän sitouttamiseen löytyy monia keinoja, mutta samalla jokaiseen keinoon liittyy omat haasteensa. Se, miten yritys nämä haasteet käsittelee vaikuttaa olennaisesti siihen, miten yritys saa pidettyä juuri nämä osavimmat ja potentiaalisimmat työntekijät itsellään, jotka tekisivät kaikkensa yrityksen menestyksen eteen.

4.1 Sitoutumisen merkitys yritykselle

Jotta yritys voisi hyvin, niin sen elinehdoksi nousee se, että se saa sitoutettua juuri ne parhaat ja yritykseen sopivat työntekijät itselleen, jotka ovat valmiita tekemään kaikkensa yrityksen eteen. Sitoutuneet työntekijät toimivat yrityksessä muita motivoivina ja positiivisen ilmapiirin luojina, mutta luovat samalla yrityksestä myös positiivista kuvaa sen ulkopuolelle. Silloin kun työntekijä ei sitoudu, niin hän luo yritykselle vain kuluja. Tällainen sitoutumattomuus näkyy niin koulutus- kuin uudelleenrekrytoinnin kulujen nousuna sekä lukemattomina välillisinä kuluina, jolloin jopa tämän yhden henkilön sitoutumattomuus tulee yritykselle loppupeleissä kalliiksi. (If 2020.)

Jopa 86 % uusista työntekijöistä päättää tulevan puolen vuoden sisällä, haluatko he jäädä yrityksen palvelukseen. Kriittisintä tällä ajanjaksolla on ensimmäiset 45 työpäivää, sillä tällä ajalla tutkitusti 20 % uusista työntekijöistä irtisanoutuu. Työterveyslaitos on aikoinaan tehnyt tutkimuksen nimeltään ”Johda tuottavasti” ja sen mukaan uuden työntekijän rekrytointi, sitoutumattomuus, suoriutumisen ja perehdytys tulevat kalliiksi yritykselle. Tämä johtuu siitä, että yhden työntekijän rekrytoiminen maksaa suunnilleen 5000 euroa ja lisäksi perehdytys saman verran päälle. Eli huono työntekijäkokemus ja perehdytys on suuri summa menetettäväksi ja lisäksi vahingoittaa yrityksen mainetta. (Sopanen 2020.)

If (2020) mukaan sitoutuneet työntekijät luovat hyvää ilmapiiriä työpaikan sisällä ja myös positiivista yrityskuvaa työn ulkopuolella. Sitoutumaton työntekijä ei tee kukaan töitään huolella, koska ei tunne sillä olevan merkitystä, mikä aiheuttaa ulospäin huonoa kuvaa yrityksestä. Sitoutunut työntekijä on myös motivoitunut ja motivoitunut työntekijä tuntee olonsa positiiviseksi ja positiivisuus taas tarttuu muihin hyvänä ilmapiiriin. Työhönsä negatiivisesti suhtautuva työntekijä on myös tuttu näky netin lukuisilla keskustelupalstoilla, joiden kautta mahdollisista työpaikoista kiinnostuneet etsivät tietoa yrityksestä. Nämä negatiiviset tekstit nähdessään on olemassa riski, että potentiaaliset tulevat työnhakijat eivät vaivaudu yritykseen hakemusta laittamaan.

On myös muistettava, että silloin kun työntekijä ei sitoudu yritykseen täysin, hän luo ympärilleen negatiivista henkeä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun usein negatiivisuus on tarttuvaa eli jos yksikin henkilö ei ole tyytyväinen tilaansa niin kohta ei ole moni muukaan. Tämä pätee puolin ja toisin esimies-työntekijäsuhteen kannalta. Jopa yksi tällainen työntekijä tai esimies saattaa muuttaa jopa sitoutuneen työntekijän mielialaa.

On myös totta, että sitoutunut työntekijä aiheuttaa yritykselle enemmän voittoa kuin kuluja. Silloin kun työntekijä on sitoutunut, hän pyrkii tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja nauttii työnsä jäljestä. Sitoutumaton työntekijä ei pyri tähän, vaan hän tekee työtehtävät vain siksi, että on pakko ja tämä näkyy pitkällä aikavälillä siinä, ettei tulos ole enää se mitä yritys tavoittelee ja millaista kuvaa he haluavat itsestään luoda. Kun työntekijällä ei ole motivaatiota tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla, niin heijastuu se hyvin äkkiä esimerkiksi reklamaatiokuluina. Sitouttamiseen tulisikin panostaa heti alusta asti.

4.1.1 Näin Suomi hakee töitä-tutkimus

Marketing Clinic toteutti viime vuoden elo-syyskuussa tutkimuksen Oikotien toimeksiannosta, missä pyrittiin selvittämään, miten työnhakijat hakevat töitä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena verkkokyselynä 1500 työnhakijalle ikäjakoumassa 18-64-vuotiaat. Tutkimuksen mukaan 60 % suomalaisista olisi valmis vaihtamaan työpaikkansa ihan toiseen.

Yleisin syy työpaikan vaihtoon on palkkakehityksen varmistaminen, mutta harvemmin se toimii ainoana syynä. Työntekijä voi haluta esimerkiksi mahdollisuuden osaamisensa hyödyntämiseen monipuolisemmin tai johtamiskulttuuri ei miellytä työntekijää enää nykyisessä työssä. Tärkeimmäksi tekijöiksi uutta työtä haettaessa nousivat joustavuus, hyvä työilmapiiri ja mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen. Tutkimuksen mukaan työikäisistä 39 % harkitsee ja hakee koko ajan uutta työtä ja 20 % olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos sopiva työ osuu kohdalle. Suomalaisista 55 % ei hae aktiivisesti uutta työtä, mutta he seuraavat työpaikkailmoituksia silti. (Oikotie 2019.)

Oikotien työpaikkojen johtajan Joonas Pihlajamaan (2019) mukaan sen lisäksi, että nykyaikana puhutaan piilotyöpaikoista niin nykyaikana on olemassa myös piilotyönhakijoita. Siksi työnantajalla tulisi olla myös valmiutta herättää kiinnostus myös niissä ryhmissä, jotka eivät ole aktiivisesti hakemassa työtä ja erottautua muista työnantajista. Tutkimuksen mukaan 59 % vastaajista pitää TE-palveluja hyödyllisimpänä työnhakukanavana. (Oikotie 2019.)

4.2 Perehdyttäminen kaiken perusta

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan sitoutettua mahdollisimman pian työyhteisöön ja yritykseen sekä oppimaan työtehtävät, joita hänen tulisi yrityksessä tehdä. Perehdyttäminen vie aikaa ja resursseja, mutta se maksaa kyllä itsensä moneen kertaan takaisin. Mitä paremmin henkilö on perehdytetty, sitä paremmin hän pystyy itsenäisesti työskentelemään, virheet vähenevät ja niiden korjaukseen käytetty aika säästyy, sillä virheiden korjaamiseen saatetaan tarvita useamman kuin itse virheen tekijän apua. (Joki 2018, 111.)

Perehdytys hoidetaan usein niin, että uudet asiat valitettavasti tiivistetään kaikki ensimmäisten päivien aikana. Moni yritys olettaa, ettei uusi työntekijä voi olla uutta oppiessaan tehokas ensimmäisinä viikkoina, mutta tätä pystyy tehostamaan perehdyttämisohjelman avulla. Onkin tutkittu, että näiden ohjelmien avulla työntekijän tehokkuus voi nousta jopa 70 prosenttia jo alkuvikkojen aikana. Perehdytyksen ei tarvitse olla kallis projekti, vaan jopa pieni panostus siihen vähen-

tää riskiä uuden työntekijän irtisanoutumiseen. Hyvä perehdytys luo myös positiivista kuvaa yrityksestä ja parantaa uuden työntekijän määrätietoisuutta ja hänen työnsä laatua. (Sopanen 2020.)

Tähän liittyen Yhdysvalloissa on tehty tutkimus, jossa vain 12 % yrityksen henkilöstöstä pitää perehdytystä hyvänä. Tämä johtui siitä, että usein perehdytykseen on panostettu vain ensimmäisen työviikon ajan. Perehdytyksen tulisi olla työntekijälähtöistä eli tulevia tehtäviä ei tulisi opettaa etukäteen, jos näille opeille ei ole tarvetta vielä kuukausiin uran alkuvaiheilla. Perehdytyksen tulisi olla siis vaihteista eli tarvittavat asiat opetetaan niiden tullessa eteen. Perehdytysten olisi hyvä olla myös sähköisessä muodossa, jotta työntekijä voi niihin palata tarpeen vaatiessa. Työntekijän voi myös esiperehdyttää eli tehdä perehdytyksen ennen kuin työsuhde alkaa ja kerrata asioita sitten kun ne tulevat eteen. (Sopanen 2020.)

Perehdytys ei ole siis ainoastaan yritystä hyödyttävä vaan sen avulla myös työntekijä voi hyvin. Tämä on uuden työntekijän sitouttamisen alku, sillä hyvin hoidetun perehdytyksen jälkeen vaikutetaan positiivisesti uuden työntekijän mielialaan ja sitoutetaan hänet nopeammin organisaatioon ja työyhteisöön tasavertaiseksi jäseneksi. Uusi työpaikka on aina jännittävä alku, joten perehdytys tulisi hoitaa huolella, vaikka se veisikin aikaa. (Joki 2018, 112.)

Maritta Joen (2018) mukaan perehdyttäminen vie aikaa ja resursseja, mutta maksaa itsensä moninkertaisena takaisin, sillä hyvä perehdytys auttaa työntekijää toimimaan itsenäisesti ilman muiden apua. Hän mainitsee myös, että perehdytys ei hyödytä vain yritystä vaan luo myös työntekijälle turvaa ja hän saa varmuuden työhön, mikä edesauttaa sitoutumista. Uudelle työntekijälle on aina jännittävää ja stressaavaa astua tuntemattomaan työpaikkaan ja perehdytys toimiikin apuna siihen, että uusi työ ja työyhteisö alkaa tuntumaan omalta ja turvalliselta paikalta. Kuten mainittua, niin perehdytyksen myötä säästytään myös ylimääräisiltä reklamaatioilta ja virheiden korjauksilta, jotka tuovat yritykselle lisää tarpeettomia kuluja.

Onkin muistettava, että jos heti alusta alkaen perehdytystä ei ole hoidettu kunnolla, niin työntekijä ei tiedä, mikä on oikea tapa toimia. Hän ei osaa toimia työtehtävissään ja tarvitsee jatkuvasti muiden apua tehtäviensä suorittamiseen. Tällainen saattaa luoda myös huonoa työilmapiiriä, sillä uuden työntekijän odotetaan olevan yrityksen apu eikä niinkään kaikkien riesana. Myös työntekijä saattaa tällöin tuntea itsensä vain taakaksi muille, mikä vaikuttaa olennaisesti hänen omaan hyvinvointiinsa.

Aki Sopanen (2020) kirjoitti Yhdysvalloissa tehdystä tutkimuksesta, jonka mukaan perehdytys koetaan usein huonoksi, sillä perehdytys on tapahtunut vain parina ensimmäisenä työviikkona. Perehdytyksen tulisi hänen mukaansa olla työntekijälähtöistä eli uudet tehtäväkokonaisuudet opetellaan vasta niiden tullessa työssä eteen. Olen samaa mieltä, sillä uutta oppiessa ihmisen muisti on rajallinen ja yhteen asiaan tulisi keskittyä kerralla ennen kuin aletaan oppimaan uutta. Jos kaikki asiat opetetaan uudelle työntekijälle kerralla, hän saattaa muistaa asioista osan ja kun uusi työtehtävä vihdoin tulee eteen muutaman kuukauden kuluttua, niin hän on tähän mennessä jo ehtinyt unohtaa työtehtävän sisällön. Siksi perehdytys tulisi hoitaa sillä hetkellä, kun uusia tehtäviä tulee eteen. Näin vältetään myös unohduksien seurauksena tulleilta reklamaatioilta.

Hänen mainitsemansa esiperehdytys on kuitenkin oiva keino tutustuttaa työntekijä mahdollisiin uusiin työtehtäviin, vaikka ne eivät olisikaan vielä ajankohtaisia. Kun tehtävä tulee vihdoin eteen, niin se tulisi käydä vielä tällä hetkellä perusteellisesti uudelleen läpi. Esiperehdytyksen myötä työntekijä voi ennalta valmistautua henkisesti tuleviin koitoksiin eikä hän koe uusia tehtäviä niin pelottavina enää, kun on saanut tutustua niihin jo hiukan ennakkoon.

4.3 Esimiehen rooli

Luottamus on kaiken esimiestyön perusta. Joskus on mietitty, että miksi toiset esimiehet johtavat alaisiaan paremmin kuin toiset. Tämä johtuu siitä, että vanhan mallin mukaan osa esimiehistä pyrkii selittämään alaisilleen perusteellisesti eri asiat, jotta alainen ymmärtää, miten hänen tulee eri tehtävissä toimia. Usein nämä samat esimiehet antavat valmiit vastaukset siihen, miten eri tehtävät pitää

tehdä, jotta ne tehtäisiin mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman tehokkaalla tavalla ja valvovat, että ne toteutuvat juuri hänen menetelmiensä mukaan. Valittavasti tämä ei ole sellaista johtamista, joka sopii arkipäiväisiin tilanteisiin. (Saarenpää 2016.) Nykyaikana se, että luotetaan siihen, että työntekijä osaa itse tehdä työnsä on sellaista johtamista, joka erottaa hyvät esimiehet huonoista.

Esimies voi vaikuttaa tähän itse luomalla sellaisen ilmapiirin, joka on avoin eli kaikki uskaltavat ilmaista omat mielipiteensä ja puhua niistä. Luottamuksen luominen ei ole ikinä kuitenkaan yksipuolista vaan myös työntekijät ovat vastuussa sen ylläpitämisestä. Tällöin myös työntekijän on osoitettava, että hän on luottamuksen arvoinen. Tähän auttaa se, että toimii sääntöjen mukaan, hoitaa työnsä kunnialla ja toimii reilusti sekä esimiehiä että työkavereita kohtaan. (Laukkanen 2020.)

Nämä hyvät esimiehet, jotka saavat työntekijän innostumaan ja toimimaan parhaansa mukaan kohti yhteisiä tavoitteita muodostavat johtamisensa empatiakyvyn pohjalta. Tällöin pyritään siihen, että työntekijät toimivat työssään itsenäisesti sekä innostuvat työstään. Empatiakyvyllä tarkoitetaan sitä, että asetutaan työntekijän asemaan. (Saarenpää 2016.)

Jari Saarenpään (2016) viittaa blogissaan Daniel Golemanin tutkimukseen, missä hän kuvaa empatiaa käsitteiden avulla, jotka on jaettu kolmeen eri kategoriaan. Nämä tasot ovat sellaisia, jossa empatiakyky voi olla joko ymmärryksen, sosiaalisen tai empaattisen huolenpidon tasolla olevia empatiakykyjä. Näistä kolmesta valitessa vaikutetaan oikealla valinnalla siihen, millainen esimies on alaisillensa – hyvä vai huono. (Saarenpää 2016.)

Empatiakyvyn ensimmäinen taso on näistä yksinkertaisin. Sitä kutsutaan ymmärryksen tasolla olevaksi empatiakyvyksi. Tällä empatian tasolla ymmärretään toisen ihmisen kanta johonkin asiaan eli osataan asettua hänen asemaansa. Tämä on empatian tasoista hyödyllinen perustan rakentamiseen, mutta se ei yksinään riitä hyvään johtamiseen. Tällä empatian tasolla esimies ymmärtää alaisen kannan, mutta loppupeleissä asiat kuitenkin tehdään juuri niin kuin esimies sanoo. (Saarenpää 2016.)

Tästä pidemmälle kehitettyä versiota kutsutaan sosiaalisella tasolla olevaksi empatiakyvyksi. Tällä tasolla esimies ei ainoastaan ymmärrä toisen kantaa vaan myös tuntee sen omien tunteidensa kautta. Tällä tasolla aletaan luomaan luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Tätä empatian tasoa edesauttaa se, että esimies on alaisensa arjessa aidosti läsnä. (Saarenpää 2016.)

Näistä kolmas taso on sellainen, joka ratkaisee sen, kuinka hyvin esimies johtaa alaisiaan verrattaessa muihin ja miksi jotkut esimiehet johtavat paremmin kuin toiset. Tämä on tasoista se, joka yleensä työelämässä jää uupumaan ja loistavat esimiehet tämän tason juuri hallitsevat. Tätä tasoa kutsutaan empaattisen huolenpidon tasoksi. Tätä tasoa voisi kuvata niin, että jos joku alaisista kärsii stressistä, niin esimies ei ainoastaan tiedosta, että alainen on stressaantunut ja tunne tätä, vaan autetaan myös alaista aidosti pääsemään tästä stressistä yli ja helpotetaan hänen oloaan. Tätä kutsutaan luontaiseksi ”vanhemman rakkaus lapsensa” ilmiöksi, jossa esimies oikeasti välittää alaisistaan ja näyttää myös sen, että on läsnä aina kun häntä tarvitaan niin henkisesti kuin fyysisestikin. (Saarenpää 2016.)

Vaikka johtaminen on hyvällä tasolla, niin joskus työyhteisöön saattaa silti muodostua epäluottamusta erilaisissa muutostilanteissa. Tällöin työhyvinvointi tulee palauttaa esimiehen toimesta. Hänen tulee puhua asioista, kuunnella ja jakaa omia kokemuksiaan aiheeseen liittyen. Varsinkin silloin, jos tilanne on päässyt tulehtumaan, niin usein erilaiset keskustelutilanteet ja asioiden puheeksi ottamiset helpottavat henkilöstön tai yksittäisen työntekijän oloa jo paljon. (Laukkanen 2020.)

Tähän liittyen Suomessa usein sanotaan, että ihmisillä ”synkkaa” toistensa kanssa eli kaksi eri ihmistä kulkevat ”samalla aaltopituudella”. Tehokkain tapa tämän luomiseen on yksinkertaisuudessaan puhe eli se, että pyritään siihen, että kommunikointi pelaa kahden eri yksilön välillä. Kun kommunikointi alaisen ja esimiehen välillä toimii niin siitä seuraa se, että yhdessä luodaan hyvää kohti yhteisiä tavoitteita. Eri aivotutkijat ovat löytäneet tälle kolme pääpiirrettä, jotka edesauttavat tämän luomista. Näitä ovat eheys, resonanssi sekä läsnäolo alaisen arjessa. (Saarenpää 2016.)

Jari Saarenpää (2016) mainitsee, että esimiestyön perustana toimii luottamus eli esimies antaa työntekijälle vapaat kädet toteuttaa itseään työssä tiettyjen pakollisten kriteerien pohjalta eikä hänellä ole tarve vahtia sitä, että työt hoituvat. Tämä pitää osin paikkaansa, sillä jos esimies on koko ajan vahtimassa työtä, niin työntekijä tuntee, ettei häneen luoteta. Tällainen johtamisen tapa toimii uusien työtehtävien alkuvaiheessa, mutta silloin kun työ on jo työntekijälle tuttua ja hänellä on siihen vahvaa osaamista, niin tällainen johtaminen tulisi jättää taka-alalle. Hänen mukaansa tällaista hyvän johtamiskulttuurin syntymistä edesauttaa hyvä kommunikointi esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiehelle luokin turvaa se tieto, että hän tietää miten työt edistyvät, jolloin hänellä ei ole tarvetta vahtia työtä ja työntekijälle luo turvaa ja hyvää mieltä taas se, kun hän tietää, että esimies luottaa häneen ja hän saa itsenäisesti ja innostuneesti tehdä työssä parhaansa luottamuksen ilmapiirin alaisena.

Tähän liittyen Emmi Laukkanen (2020) mainitsee, että luottamusta voi kasvattaa luomalla työpaikalle avoimen ilmapiirin. Uskon tämän auttavan luottamuksen ilmapiiriin luomiseen, sillä näin saadaan parhaiten kommunikaatio toimimaan sekä johdon että työntekijän välillä, kun kummallakaan ei ole tarvetta peittää omia tunteitaan. Laukkasen (2020) mukaan luottamuksen ilmapiiriin luominen ei ole kuitenkaan yksin esimiehen vastuulla vaan myös työntekijän. Luottamuksen ilmapiiriä ei voikaan rakentaa, jos toinen osapuoli ei osoita, että on luottamuksen arvoinen.

Empatiajohtajuus on hyvän esimiehen merkki. Jari Saarenpää (2016) viittasi blogissaan tähän liittyen tutkimukseen, jossa empatia voidaan jakaa kolmeen osaan, mitkä määrittävät sen, kuinka hyvä esimies on alaisillensa. Pidän itsekin näistä tasoista empaattisen huolenpidon tasoa sellaisena, mikä puuttuu nykyajan työelämästä ja se myös erottaa hyvän ja huonon esimiehen toisistaan. Itse olen kokenut elämäni aikana muutaman tällaisen empaattisen huolenpidon tasolla olevan esimiehen, ja he jäivät minulle kyllä ikuisesti mieleen hyvinä pomoina. Empaattisen huolenpidon tasolla esimies koetaan ennemminkin työkaverina, jolle voi avautua elämänsä huolista, hän ei ole siinä tuomitsemassa ja hän auttaa parhaansa mukaan. Kun johtaminen on tällä tasolla, niin vältetään selän takana pu-

humisilta, kun ilmapiiri on avoin ja esimiehestä pidetään. Aivan kuin työpaikoilla-kin työkaverit auttavat toisiaan, puhuvat toisilleen vapaasti ja antavat toistensa toimia vapaasti omassa työssään. Tällaista jokaisen esimiestyön tulisi olla, sillä tämäntyyppinen esimiestyö auttaa luomaan parhaan mahdollisen suhteen alaisiin.

4.3.1 Negatiivisen työntekijän kohtaaminen

Silloin kun työntekijä tuntee negatiivisia tunteita, niin esimiehelle saattaa nousta ajatus, että kuinka kauan tätä negatiivisuutta tulee sietää. Kun työntekijä on alituisen negatiivinen niin sitä ei ole loputtomaan siedettävä, mutta esimiehen tulisi kokeilla näiden tunteiden ratkomiseen ensin empatiaa. Tällöin työntekijää ymmärretään syvästi samalla selvittäen negatiivisuuden syntyminen tausta ja kuunnellaan aidosti työntekijää useamman kerran. Empatiaa suositellaan käytettävän ennen muita toimia, sillä suurin osa ongelmista ratkeaa, kun niistä pyritään keskustelemaan ja ymmärtämään ne kunnolla. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 138-139.)

Silloin kun tunteet ovat tulleet nähtyiksi ja kuulluiksi, ne väistyvät ja luovat tilalle uusia tunteita. Silloin kun negatiiviset tunteet saavat hyväntahtoista huomiota, ne loivenevat. On kuitenkin muistettava, että paha olo ei voi peittää hyvillä tunteilla vaan pahan olon lähde tulee ensin perusteellisesti käsitellä. Kun paha olo on käsitelty, niin sitten vasta voidaan kohottaa toisen olotilaa. Silloin kun työntekijä on aina tyytymätön työhönsä, niin pohjalla on todennäköisesti jokin asia, josta häntä ei ole kunnolla kuultu. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 138-139.)

Olisikin hyvä ennen järeämpiä keinoja keskustella syvällisesti negatiivisen työntekijän kanssa. Tämän keskustelu tulisi kulkea niin, että aidosti kuunnellaan toisen näkökulma ja sen jälkeen pyritään vasta keksimään ratkaisuja tilanteelle. Hyvä johtaja voi olla yhtä aikaa jämäkkä ja empaattinen. Johtaja voi vaatia työntekijöiltään paljon, mutta samalla hän toimii myös empaattisesti ja välittää aidosti työntekijöistään. Jämäkän ja empaattisen johtamisen väliin jää välinpitämättömyys asioihin. Asiat, joihin ei puututa ollenkaan, koetaan niin, että asia ei ole

esimiehelle niin tärkeä, että se vaatisi puuttumista. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 139.)

Yksi nykypäivän kasvavista ja huolestuttavista haasteista on myös se, että työntekijä kyynistyy työhönsä. Tällöin hän suhtautuu työhönsä välinpitämättömästi ja on henkisesti jo irtisanoutunut työstään. Valitettavasti kyynisyys on hyvin tuttua työelämässä, sillä tilastojen mukaan työntekijöistä 48 % on jossain määrin kyynistyneitä työhönsä. Tähän johtaa se, että työntekijä ei enää välitä mitä työssään tekee, kun kuitenkin mikään ei tule ikinä työssä muuttumaan parempaan suuntaan, vaikka hän toivoisi niin. Sen sijaan, että tällaisen kyynisen työntekijän irtisanoisi, niin tulisi tutkia työntekijässä niitä tunteita, jotka ovat johtaneet tähän käytökseen. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 142-144.)

Silloin kun työntekijä on kyynistynyt työhönsä niin hänen oloaan voi parantaa perinteisellä tunnejohtamisella. Tällöin asia otetaan puheeksi ja kuunnellaan aidosti ja arvostaen työntekijää. Kyynistyneelle työntekijälle on näiden keskustelujen jälkeen tärkeää tarjota paljon korjaavia kokemuksia asioille, jotka johtivat kyynistymiseen. Näitä ovat kokemukset, jotka antavat vastakaikua työntekijän innostukseen, hänen toiveidensa kuuntelemista ja sitä, että jos hänelle luvataan jotain, niin lupaukset oikeasti pidetään ja toteutetaan kuin luvattu. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 146.)

Jarkko Rantanen, Ira Leppänen & Heikki Kankaanpää (2020) kertovat, että negatiivinen työntekijä tulisi kohdata aina ensin empatian kautta ja työntekijän pohjimmainen negatiivisuuden syy tulisi selvittää ennen suurempia toimia. Onkin muistettava, että negatiivisuudelle saattaa olla monia syitä, jotka ovat korjattavissa. Ei kannata suin päin mennä irtisanomaan negatiivista työntekijää, sillä tämä saattaa luoda myös muille työntekijöille kuvaa, että negatiivisuudelle ja asioiden ratkaisemiselle ei ole yrityksessä sijaa.

Onkin tärkeää, että ensin nämä negatiivisuuden perimmäiset syyt selvitetään ja pohditaan yhdessä työntekijän kanssa ratkaisua tilanteeseen. Negatiivinen työntekijä saattaa tämän myötä taas muuttua siksi potentiaalisiksi ja innostuneeksi

työntekijäksi, joka hän alun alkaen yritykseen tullessa oli. Liian hätiköidyillä päätöksillä saatetaan menettää työntekijä, joka oikeasti sopiikin yrityksen palvelukseen erinomaisesti ongelmien ratkettua.

Rantasen, Leppäsen ja Kankaanpään (2020) mainitsevat myös, että tällaisen negatiivisen työntekijän paha olo ei voi peittää hyvillä tunteilla. Tämä riippuu tilanteesta. Esimerkiksi jos työntekijä ei saa vapaapäivää ja pomo ilmoittaa myöhemmin, että asia onnistuukin, niin näin saadaan peitettyä paha olo hyvällä. Jos taas esimies toruu työntekijää jostakin virheestä ja myöhemmin selviää, että se olikin jonkun toisen vika ja asia anteeksipyyntön myötä kerrotaan työntekijälle, niin tällöin asia on käsitelty ja luotu hyvää mieltä tällä tavoin.

Rantasen yms. (2020) kertovat myös näkökannan, jonka mukaan hyvä pomo voi olla sekä jämäkkä että empaattinen. Tämä pitää paikkansa, mutta näiden kahden rajan pitäminen on kuitenkin tarkkaa työtä. Jos jompaakumpaa on enemmän, niin työntekijät mieltävät työnantajan tämän enemmistöjohtamistavan mukaan. Työnantajan on kuitenkin mahdollista olla samaan aikaan jämäkkä, mutta empaattinen ja se onkin toivottavaa, sillä työnantajan tulee olla sellainen, jota kuunnellaan, mutta myös sellainen, joka vastaavasti kuuntelee tarvittaessa. Jotta yritys menestyisi, niin jämäkkyyttä tulisi olla hiukan enemmän kuin empatiaa, sillä liian empaattinen ja kaikkeen suostuva esimies jyrätään helposti yli.

Rantasen, Leppäsen ja Kankaanpään (2020) mukaan kyynistyminen omaan työhön on myös nykyaikana kasvava ilmiö ja tapa suojautua pettymyksiltä. Tällainen on heidän mukaansa korjattavissa kuuntelemalla, antamalla positiivisia kokemuksia, hänen toiveiden kuunteluaan sekä lupauksien pitämistä. Kyynistyminen on juurikin se tapa, mitä tapahtuu, kun työntekijän ehdotuksia ei oteta tosissaan ja hän kokee työssään ainaisia pettymyksiä. Tämä on korjattavissa juurikin positiivisten kokemusten ja lupauksien pitämällä ja näillä keinoin saadaan muutettua kyynisyys taas innostuneisuudeksi omaa työtä kohtaan.

On kuitenkin muistettava, että työntekijän toiveita on hyvä kuunnella, mutta niitä pitäisi punnita harkiten ja näin miettiä, mitkä niistä ovat toteutettavissa. Kaikki eivät työyhteisössä välttämättä toivo samaa kuin yksi työntekijä, mikä aiheuttaa

taas vain huonoa työilmapiiriä. Mutta jos näistä työntekijän toiveista jonkun lupaa toteuttaa, niin se on toteutettava. Tärkeintä toiveiden vastaanottamisessa on se, että luvataan harkita asiaa ja käydään sitä läpi vaikka muidenkin työntekijöiden kanssa. Tällöin työntekijälle jää ainakin olo, että häntä on kuunneltu ja asiaa on tarkasti punnittu, oli lopputulos mikä vain.

4.4 Työilmapiirin vaikutus

Menestyvän yrityksen merkki ja rekrytointivaltti on nykypäivänä se, että työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri. Työpaikan ilmapiirillä ja sen oikeanlaisella johtamisella on ollut tutkitusti vaikutusta yrityksen henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Terveystalon haastatteleman työterveyspsykologi Antti Aron (2018) mukaan huonon työilmapiirin vallitessa suurin osa energiasta kuluu ihan muuhun kuin itse työntekoon. Silloin kun tukea ei ole tarpeeksi tarjolla esimiesten ja työ-kavereiden kautta, kuormittuvat helposti niin mieli kuin kehokin. Työilmapiirin laatu heijastuu helposti myös yrityksen ulkopuolelle. Silloin kun työilmapiiri luo vain negatiivisia tunteita, niin on hyvin vaikea pyrkiä parhaaseen työtulokseen asiakkaiden hyväksi. (Terveystalo 2018.)

Yrityksen työilmapiiri, oli se sitten hyvä tai huono, syntyy työpaikalla tapahtuvista kohtaamisista. Jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö voi vaikuttaa omalta osaltaan siihen, millä tavoin toinen ihminen kohdataan päivittäin. Ari Rämön (2020) mukaan toisen ihmisen tunnetilaan vaikutetaan jollain tavalla joka tilanteessa työpaikan kohtaamisten aikana. Sillä mitä sanoo, on suuri merkitys toisen tunnetilan luomisessa. Kun toinen ihminen kohdataan, niin on mietittävä, parannanko vai pilaanko sanomisillani toisen työpäivän. (Lintulahti 2020.)

Jokapäiväisissä kohtaamisissa työpaikalla ihminen valitsee, että arvostelee vai arvostaako hän toista ihmistä. Ari Rämö on kohdannut työssään monenlaista arvostelukulttuuria työpaikallaan ja toteaaakin, että arvostelu on ihmisille helppoa, sillä luullaan, että näin on oikea tapa toimia. Tällöin kerromme omat ajatuksemme suoraan sen sijaan että hyväksyisimme tai kuuntelisimme toisen ideoita. Ari neuvookin, että kun toinen esittää idean, niin siitä kannattaa kysyä lisää ja alkaa ratkaisemaan ideaa yhteistoimin. Tällöin ongelmat voidaan ratkaista yhdessä, jolloin

koko työyhteisö pyrkii yhdessä parhaaseen eikä vain pakollisiin töihin. (Lintulahti 2020.)

Tähän viittaa myös Terveystalon haastatteleman Antti Aron (2018) sanat, joiden mukaan työilmapiirin merkitys ymmärretään nykyaikana hyvin, mutta sen odotetaan syntyvän, kehittyvän ja pysyvän yllä itsestään. Näin ei kuitenkaan ole, vaan hyvää ilmapiiriä on luotava joka päivä uudelleen, sillä siihen vaikuttaa olennaisesti itse henkilöiden toiminnan tulos. Tätä luovat niin esimiehet kuin työkaveritkin omalla käytöksellään. (Terveystalo 2018.)

Hyvä työilmapiiri ja käytös työpaikalla vaativat taustalleen oikeanlaista johtamista. Onkin hyvä määrittää etukäteen, mitä työpaikalla sallitaan ja mitä ei. Johtamiseen ja tämän myötä työyhteisön ilmapiirin hoitamiseen tulisi kiinnittää huomiota säännöllisin väliajoin, vaikka kaikki näyttäisikin päällisin puolin olevan kunnossa. Aron (2018) mukaan ystävällinen käytös sekä hyvä johtaminen luovat yhdessä hyvän työilmapiirin ja siihen pystyy vaikuttamaan jokainen yrityksessä työskentelevä. Näitä voi vaalia käyttäytymällä itse ystävällisesti, pelisääntöjä seuraamalla ja johtamalla palvelevasti. Palvelevalla johtamisella työntekijöitä johdetaan yksilöinä voimaannuttaen ja arvostaen ja luoden näin työyhteisöön hyvää henkeä. Jo omalla oikeanlaisella käytöksellä vähennetään työuupumusta ja vahvistetaan työn imua alaisille ja työtovereille. (Terveystalo 2018.)

Hyvään työilmapiiriin liittyen Ari Rämö on kirjoittanut muun muassa kirjat ”Yksinkertaista johtamista – arjessa” sekä ”Yksinkertaista johtamista – arvostaen” ja lisäksi hän on Sich Oy:n toimitusjohtaja. Tämä yritys on arvioitu monena vuonna yhdeksi Suomen parhaaksi työpaikaksi ja tämän vuoksi yrityksessä sairaslomia on vähän ja työviihtyvyys on hyvällä mallilla. Ari Rämö (2020) kertoo haastattelussa, että silloin kun olemme stressaantuneita tai väsyneitä niin emme jaksakaan nostaa toisen hyvään kohtaamiseen ja luomme auttamattomasti toiselle vain huonoa oloa. Siksi onkin erityisen tärkeää, että jokaisessa arkisessa tilanteessa teemme päätöksen, että omasta tunnetilasta huolimatta arvostaisimme toista ja haluamme hänelle vain hyvää päivästä riippumatta. (Lintulahti 2020.)

Ihmisen arvostaminen onkin pääasiassa pieniä ja helppoja tekoja: aitoa toisen kuuntelemista ja arjessa pysähtymistä sitä varten, tervehtimistä ja toiseen positiivisen mielen luomista esimerkiksi vain hymyilemällä hänelle. Kaikki toisen ihmisen arvostaminen lähteekin siitä, että haluamme toiselle vain kaikkea hyvää. Kiire luo kuitenkin joskus tilanteita, joissa toista on vaikea pysähtyä kuuntelemaan. Tällöin työpaikalla tulisi pyrkiä järjestämään tilanteita, missä voidaan istua hetkeksi alas ja jutella yhdessä asioista. Työntekijöitä tulisikin osallistaa yrityksen kehitystyöhön, jolloin yrityksestä tulee juuri heidän laisensa yritys, mikä edesauttaa sitoutumista ja hyvän ilmapiirin luontia. (Lintulahti 2020.)

Osallistaminen onkin yksi hyvän työyhteisön merkki. Tähän liittyen Heidi Hammarsten (2017) on kirjoittanut kolumnin, jonka mukaan työntekijöiden osallistamiseen on kuitenkin olemassa kolme tapaa. Ensimmäisen ja huonoimman tavan mukaan työntekijät ilmaisevat ongelmakohdat johdolle ja johto hoitaa asiat heidän puolestaan, jolloin työntekijä ei varsinaisesti osallistu muutokseen. Toisen tavan mukaan johto osallistaa työntekijöitä esimerkiksi workshoppien myötä, joissa kaikki kertovat oman kantansa ongelmiin, mutta johdolla on etukäteen määriteltynä jo oma käsityksensä asiaan liittyen, ja he poimivat työntekijöiden vastauksista ne vastaukset, jotka tukevat jo olemassa olevaa näkemystä, jolloin työntekijä vain kokee osallistuvansa. Kolmannen ja parhaimman tavan mukaan ideat tulevat työntekijöiltä. Tähän tapaan ei tule kuitenkaan rynnätä suoraan, sillä jos työntekijät ovat tottuneet ensimmäiseen tapaan, niin he vain hämmentyvät ja kokevat työnjohdon osaamattomaksi, kun heidän pitää yhtäkkiä kehittää itse liiketoimintaa. Osallistaminen tuleeikin toteuttaa pienin askelin lähtötilanteen mukaan. (Hammarsten 2017.)

Terveystalon (2018) tekemän haastattelun mukaan hyvän työpaikan merkki on, että siellä vallitsee hyvä työilmapiiri ja huono työilmapiiri rasittaa sekä mieltä että kehoa, jolloin on vaikea pyrkiä parhaaseen. Itse saan myös voimaa ja jaksamista työhön juurikin työkavereilta. Silloin kun työilmapiiri on heikkoa, työntekijä ei tunne enää olevansa työssä kuin kotonaan eikä jaksakaan panostaa mihinkään. Tämä näyttäytyy muun muassa asiakkaille huonona työn laatuna ja reklamaatioina.

Terveystalon (2018) tekemän haastattelun mukaan hyvä työilmapiiri vaatii myös tuekseen oikeanlaista johtamista ja työilmapiiriin tulisi kiinnittää huomiota aika ajoin, sillä se ei pysy hyvänä itsestään. Olen samaa mieltä, sillä huono työilmapiiri voi hyvin pian muuttua huonoksi kohtaamisten myötä. Tämä johtaa turhiin sairaspöissaoloihin, jotka tulevat yritykselle pitemmän päälle kalliiksi. Myös työntekijän sitoutuvuus yritykseen heikkenee ja hän alkaa etsimään työtä jostakin muualta. Parhaiten tämän johtaminen aloitetaan siitä, että toimitaan itse hyvän ilmapiirin luojaana. Tällä tavoin saadaan pidettyä yllä hyvää työilmapiiriä joka päivä.

Matti Lintulahti (2020) haastatteli myös Ari Rämöä (2020) aiheeseen liittyen ja hän mainitsikin, että hyvä työilmapiiri syntyy juurikin työpaikalla tapahtuvista kohtaamisista ja niissä onkin mietittävä, että arvostaako vai arvostelee toista ihmistä ja minkälaisen tunteen luo toiselle omilla sanomisillaan – hyvän vai huonon. Vaikka työntekijällä olisikin hyvä olo aamulla ja hän olisi motivoitunut työhön, niin yksikin väärä kohtaaminen saattaa jäädä kaiheartamaan työntekijän mieltä jopa pitemmäksikin aikaa. Sekä negatiivisuus että positiivisuus ovat tarttuvia tunnetiloja työpaikoilla.

Lintulahden (2020) mukaan hyvää työilmapiiriä luodaankin järjestämällä tilanteita, jossa työntekijät saavat keskustella työilmapiiriä huonontavista tekijöistä. Yhdessä juurikin keskustelemalla ongelmat saadaan aika ajoin ilmi ja niitä voidaan yhteistuumin alkaa kehittämään parempaan suuntaan ennen kuin ne muuttuvat pahemmiksi. Tämä auttaa työntekijää sitoutumaan yritykseen, sillä hän tuntee, että yrityskulttuuri on sellainen, jossa ongelmat on tehty ratkottaviksi yhdessä.

Heidi Hammarstenin (2017) kirjoitti myös tähän osallistamiseen liittyen tekstin, jossa kerrottiin, että työntekijöiden osallistamisen voi toteuttaa kolmella tapaa, joista huonoimpia ovat Workshopit ja se, että johto hoitaa ongelmat työntekijän puolesta ja parhain se, että ideat tulevat työntekijöiltä. Kuitenkin tästä mielipiteestä poiketen mielestäni joissakin tapauksissa työntekijät toivovatkin johdon hoitavan ongelmat heidän puolestaan, sillä se antaa kuvaa, että johto on heidän apunaan, koska aina työntekijä ei ehdi työnsä lomassa itse ratkoa eteen tulevia

ongelmia tai he eivät tiedä miten toimia, joten he tarvitsevat johdon asiantuntijuutta tähän.

Workshopit ovat hänen mielipiteestään poiketen omasta mielestäni oiva keino osallistamiseen, sillä ideoita punnitaan Workshopeissa pääasiassa työntekijälähtöisesti ja esimies vain seuraa tilannetta. Harvemmin Workshopeista saa poimitua esimiehen omaa mielipidettä asian ratkaisuksi. Olen kuitenkin siinä samaa mieltä Hammarstenin kanssa, että jos työpaikalta löytyy jo vahvaa osaamista, niin työntekijöiden ideoita tulisi hyödyntää liiketoiminnan kehittämiseen, sillä he tietävät parhaiten työn haasteet ja osaavat varmasti toimintaa kehittää paremmaksi jo tässä vaiheessa.

4.4.1 Työelämä tutkimus työilmapiiristä 2020

Tämän vuoden Eezy Oy:n teettämän ja markkinointitutkimusyhtiö Bilendin toteuttaman työelämä tutkimuksen mukaan työpaikan työilmapiiriä pitää turvallisena vain osa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaiseksi työkuulttuuri koetaan tällä hetkellä ja mitä sen kehittämisen eteen toivottaisiin tehtävän. Tutkimus kannatteli nimeä ”suomalainen työkuulttuuri - toiveet ja todellisuus” ja tutkimus toteutettiin verkkokyselynä. (Ylä-Anttila 2020.)

Kyselyyn vastanneista vain 15 % koki, että heidän työpaikkansa ilmapiiri on lämminhenkinen ja turvallinen, 15 % piti työpaikkansa ilmapiiriä ahdistavana ja 12 % vastaajista koki työpaikkansa ilmapiirin painostavaksi. Työarjen koettiin työpaikoissa olevan kiireinen 39 % vastaajista ja 21 % vastaajista kuvasi työilmapiirinsä olevan rento ja 19 % leppoisa. Vastaajista 57 % toivoi, että työkuulttuuri olisi kannustava, mutta huolestuttavaa on se, että vain 14 % vastaajista tämän koki. Ideaalinen työkuulttuuri sisältäisi myös vastaajien toiveesta turvallisuutta (47 %) ja reiluuutta (40 %). (Ylä-Anttila 2020.)

Työkuulttuurille toivotaankin yhä enemmän ihmiskeskeisyyttä. 38 % vastaajista toivoi myös joustavampaa työtä, mutta ainoastaan 18 % kohdalla tämä tällä hetkellä

toteutui. Tutkimuksen perimmäinen tarkoitus oli halu edistää työelämän kehittymistä nykyisestään siten, että huomio kiinnitettiin työilmapiireihin. (Ylä-Anttila 2020.)

4.5 Itsensä kehittäminen

Suureen arvoon yrityksissä on noussut nykyaikana se, että on mahdollisuus kehittää itseään työssä. Tärkeiksi asioiksi työssä ei nouse ainoastaan esimerkiksi se, että työ on mielekästä vaan myös se, että työssä on mahdollisuus oppia uusia asioita. Yrityksen kannalta tämä vaatii panostusta koulutukseen tai vähintään sitä, että uuden oppimista tuetaan. Tällöin yritys pysyy kiinnostavana työnantajana. (Vastuu Group 2018.)

Nykyajan työelämässä korostuu myös työntekijän itseohjautuvuus ja siihen kannustaminen. Työntekijän tulisi siis itse kehittää itseään. Tätä vaikeuttaa se, että organisaatiossa ei ole annettu mahdollisuuksia tai raameja tällaiselle toiminnalle. Työntekijät eivät tällöin tiedä, paljonko he voivat omaa työtään muokata, joten esimiehen tulisikin kertoa yhteiset pelisäännöt työtehtäviin ja loput työstä jäisi täten oman ideoinnin varaan. (Perttula 2020.) Pidän tätä neuvoa hyvänä, sillä olisi hyvä olla kaikkien tiedossa, kuinka paljon omaa työtään saa muokata, ettei työntekijällä tule muokattua sellaista asiaa työssään, joka ei vastaa sitä, mitä työltä toivotaan.

Silloin kuin yritys on itseohjautuvainen, niin jokainen yksilö syventää omaa osaamistaan ja kehittää omia tehtäviään itse. Itseohjautuvuuden pohjalla toimii luottamus, jonka myötä työntekijä saadaan viihtymään työssään, kun hänellä on mahdollisuus siinä itseään kehittää. Tämä vaatii kuitenkin jokaiselta yksilöltä henkilökohtaista halua kehittyä ja johdon kannustusta tähän. Silloin kuin työ koetaan merkitykselliseksi, niin tähän on helppo pyrkiä. Koska osaavalle työvoimalle on nykyajan työmarkkinoilla tarvetta, niin työnantajien tarjoamat mahdollisuudet kouluttautua toimivat valttikortteina silloin, kun etsitään uutta työvoimaa yritykseen. (Vastuu Group 2018.)

Voidaan ajatella, että työntekijän koulutukseen tulee kulumaan paljon rahaa, mutta jos pitemmän päälle tämä laiminlyödään, niin hinta tulee olemaan yritykselle paljon korkeampi kuin koulutukseen käytetty rahamäärä. Työntekijöiden kouluttaminen on tärkeä osa yrityksen menestystä, sillä pelkkä yritys ei osaa mitään, joten siihen kannattaa panostaa. Silloin kun työntekijät pääsevät oppimaan uusia taitoja ja kokeilemaan ideoitaan, niin panostetaan samalla myös itse yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla. Silloin jos yritys ei ole valmis kehittymään, niin se ajan myötä tippuu kehittyneempien yritysten vanaveteen, jolloin se ei saa pidettyä edes vanhoja työntekijöitä itsellään, saati rekrytoimaan uutta työvoimaa. (Vastuu Group 2020.)

Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen onkin sitä tehokkaampaa, mitä enemmän ihmiset pääsevät johdon mukana siihen vaikuttamaan. Jos muutoksen toteuttamisen vaateet tulevat vain johdolta, niin motivaatio tähän oppimiseen ei välttämättä alakaan. Työntekijöille on annettava myös riittävästi aikaa sekä työkaluja näiden uusien tapojen sisäistämiseen. Jos uudet toimintatavat käydään vain hätäiseen läpi, niin oppimisesta ei tulekaan motivoiva asia vaan sitä alentava ja osa työntekijöistä saattaa luovuttaa jo alkumetreillä. (Perttula 2020.)

Myös koulutukset toimivat uuden oppimisen tiellä. Päivi Kupiaksen (2019) mukaan näiden kanssa on kuitenkin syytä muistaa, etteivät ne saisi olla irrallaan työstä. Koulutukseen yleensä mennään, muttei tiedetä miksi. Koulutuksen tulisi olla sellaista, että siellä opitaan käytännön läheisesti hyödyntämään esimerkiksi uutta tietokonejärjestelmää omassa työssä. Työntekijälle ei kannatekaan kouluttaa uusia taitoja niin sanotusti varastoon, jos hän ei niitä vielä pitkään aikaan tarvitse. Koulutukset tulisi kohdistaa myös niitä työssään tarvitseville henkilöille eikä lähettää koko työyhteisöä koulutukseen, jos koulutuksen sisältö ei hyödytä joitakin työssä ollenkaan. (Perttula 2020.)

Vastuu Groupin (2018) mukaan yritykset, jotka panostavat työntekijöidensä kehittymiseen esimerkiksi koulutuksien myötä, ovat nykypäivänä kiinnostavia työnantajia. Ihmiset ovatkin luonteeltaan uteliaita ja uusien taitojen oppiminen pitää heidän aivojensa vireystilaa yllä. Työ muuttuu monesti rutiinimaiseksi, jolloin

innostus työhön laimenee. Tällöin uusien taitojen oppiminen ja ideointi tuovat työhön taas uutta potkua ja samalla kehittää toimintaa parempaan suuntaan.

Vastuu Group (2020) myös mainitsee, että silloin kun yritys on itseohjautuvainen, niin työntekijä saa itse kehittää omaa työtään toimivammaksi, mikä taas edesauttaa sitoutumista ja vapauden tunnetta. Pidän itsekin tätä tärkeänä, sillä töitä on mukavaa tehdä, kun niitä ei tarvitse toteuttaa tarkalleen tietyn ohjenuoran mukaan, vaan saa toimia työssään vapaasti ja hyödyntää omia ideoitaan paremman lopputuloksen takaamiseksi. Uudistuminen ja asioiden uudistaminen on tarpeellista nykypäivän työelämässä kaiken kehittyessä koko ajan.

Itseohjautuvuuteen liittyen Merja Perttula (2020) on kirjoittanut artikkelin, jonka mukaan itsensä kehittäminen on tehokkaimmillaan, kun henkilöstö on osallistettujen suunnitteluun. Osallistamiseen tulisikin panostaa, sillä työntekijät ovat kiinni työssä koko ajan ja he huomaavat parhaiten, jos jokin asia ei vain toimi. Työntekijöiden kehittämisehdotuksia tulisikin kuunnella eikä vain kertoa heille, miten jatkossa tulee toimia, sillä tämä syö vain työntekijän motivaatiota ja innostusta omaan työhönsä.

Perttulan (2020) haastatteleman Päivi Kupiaksen mukaan myös koulutukset ovat uuden oppimisen kannalta tärkeitä, ja niihin tulisi osallistua vain ne henkilöt, jotka niitä tarvitsevat omassa työssään. Koulutuksen tulisi olla myös käytännönläheistä ja koulutuksia ei kannattaisi käydä niin sanottuna ”varastoon”. Olen samaa mieltä, sillä kun koulutuksiin osallistuu sitä kaipaavat henkilöt, niin huomio heidän kehittämiseensä saadaan keskitettyä. Käytännönläheinen koulutus myös auttaa paremmin oppimaan uuden asian hyödyntämisen itse työssä kuin pelkkä kuuntelemalla oppiminen. Koulutuksien oppiminen myös ennakkoon ei ole hyödyllinen tapa oppia, sillä nämä opit unohtuvat siihen mennessä, kun niitä oikeasti tarvitaan, mikä johtaa vain virheisiin ja kuluihin.

4.6 Ulkoinen motivaatio

Kaikki mitä ihminen tekee, vaatii pohjaksi jonkin sisäisen tai ulkoisen motivaattorin. Motivaatio auttaa ihmistä aloittamaan tietyn asian ja hoitamaan sen kunnialla

loppuun. Omasta motivaatiostaan on jokainen itse vastuussa henkilökohtaisesti, mutta yrityksessä työmotivaatio on sellainen asia, mitä voidaan kehittää tietoisesti. (Trainee 2020.)

Hyvä esimies huomaa yksilöiden kohdalla, mistä eri työntekijöiden oma motivaatio kumpuaa ja mikä toimii juuri tämän yhden henkilön motivaattorina. Jokainen ihminen on erilainen ja jokaista motivoi eri asia. Onkin selvitettävä, mikä on tämä motivoiva jokaisen yksilön kohdalla erikseen. Toista saattaa motivoida raha ja toista taas se, että hänelle suodaan työssä enemmän vastuuta ja vapautta itsensä toteuttamiseen tai sitten ihan vain mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimimiseen. Parhain tilanne olisi, että henkilöä motivoisi samaan aikaan kaikki nämä kolme. Jaakko Sahimaan (2020) mukaan henkilö ei voi motivoitua niin sanotusti vääristä asioista vaan jokainen motivoituu yksilönä itseään miellyttävästä asiasta. Yksilön motivaatiosta kannattaa keskustella jo työhaastattelun aikana, jotta nähdään täyttääkö tuleva työ yksilön motivaation pohjalla olevat tekijät. (Trainee 2020.)

Luottamus on se asia, joka kasvattaa motivaatiota, pitää työporukan kasassa ja luo työpaikalle hyvää ilmapiiriä. Siksi siihen onkin panostettava. Sen pohjana toimivat arkiset kanssakäymiset ja taas vastavuoroin horjuttavat salailut. Luottamus toimiikin ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön perustana. Alkualetuksena eri henkilöillä onkin, että voimme luottaa esimieheen sekä työkavereihin ja tämän myötä pyrimme myös itse olemaan vastavuoroisesti heidän luottamuksensa arvoisia. (Laukkanen 2020.)

Silloin kun luottamusta aletaan rakentamaan, on sisäistettävä se, että sen lähtökohtana on saada toinen ihminen kokemaan, että hän on arvostettu. Arvostuksen tunne on yksi ihmisen perustarpeista jo syntymästä lähtien, sillä haluamme tuntea, että olemme osa joukkoa ja yksi sen arvostetuista jäsenistä. Jotta toinen ihminen saadaan kokemaan, että hän on arvostettu, niin paras keino on aloittaa siitä, että pysähdytään ja kuunnellaan tätä toista ihmistä aidosti. Tätä tilannetta ei ole helppo luoda, mutta se on perustekniikkana helppo eli on vain haluttava olla oikeasti ja aidosti läsnä ja ymmärrettävä, mitä toinen ihminen haluaa meille kertoa. (Saarenpää 2017.)

Toisena luottamuksen luojana toimii alaisen henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntäminen. Tämä liittyy siihen, että usein esimies tuntee, että hän tietää työntekijää paremmin, miten jokin asia tulee tehdä, vaikka näin se ei pitäisi mennä. Jari Saarenpää (2017) kysyi Tampereen Ammattikorkeakoulun opiskelijoilta pro bono-valmennuksessaan, että mistä vahvuuden tunnistaa. Vastaukseksi hän sai, että vahvuus on sitä, kun tekemisestä tulee hyvä olo, se on helppoa ja tuntee saavansa paljon aikaan. Tämä viittaa juuri siihen, että kun ihminen työskentelee omalla vahvuusalueellaan, niin hänen oma motivaationsa ja osaamisensa on huipussaan ja tähän johtamisella olisi pyrittävä. (Saarenpää 2017.)

Silloin kun esimies pyrkii rakentamaan luottamuksen ilmapiiriä, hän antaa selkeät tavoitteet työlle ja tämän jälkeen luottaa siihen, että työntekijä itse löytää keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka esimies antaakin työntekijälle vapaat kädet toteuttaa itseään, niin hänen on myös osoitettava kiinnostusta työtä kohtaan myös tämän jälkeen eli poistettava kaikki esteet työn onnistumisen tieltä. Tähän auttaa se, että kysytään aika ajoin, tarvitseeko työntekijä apua ja ollaan aidosti kiinnostuneita työn aikana työntekijästä. Näin työntekijällä on hyvät olosuhteet toteuttaa työ hyödyntäen omia vahvuuksiaan. (Saarenpää 2017.)

Kolmas keino luottamuksen ilmapiirin luomiseen on se, että johtaja uskaltaa näyttää haavoittuvaisuutensa alaiensa edessä. Tämän myötä hän paljastaa sen, että hänkin on vain ihminen, mikä auttaa luomaan sidettä alaisia kohtaan. Tässä osiossa esimies ei esitä, että tietää jonkin asian, jos ei tiedä, vaan hän rohkeasti kysyy alaisiltaan apua tähän asiaan ja hyödyntää heidän tietämystään. Haastavinta tässä onkin se, että uskaltaa tunnustaa oman tietämättömyytensä. Kun henkilö huomaa tämän heikkouden itsessään, hän uskaltaa kysyä asiantuntijoilta eli alaisiltaan, miten jokin asia on ennemmin kuin kuvittelee itse tietävänsä asiat. Näin luodaan luottamusta alaisia kohtaan, kun heidän asiantuntijuuttaan hyödynnetään. Alaiset kyllä huomaavat helposti, milloin esimies tietää paremmin jonkin asian ja milloin taas ei. (Saarenpää 2017.)

Luottamus onkin molemminpuolista. Alaisten luottamusta kasvattaa avoin viestintä ja horjuttaa taas liika työn kontrollointi, asioiden salailu ja esimiehen epäpä-

tevyys. Esimiehen luottamusta taas vahvistaa se, että hän pystyy luottamaan siihen, että työt hoidetaan kunnialla ja horjuttaa taas se, että alainen ei tee työtään niin kuin on sovittu. Silloin kun epäluottamusta on päässyt syntymään, niin se ei korjaannu sillä, että asiasta vaietaan, vaan asia on otettava puheeksi. Riskinä tässä on, että tilanne ei korjaannu, mutta ainakin sen korjaantumisen eteen on tehty jotain. Tämän jälkeen pystytään miettimään, mitä asian eteen tehdään. (Laukkanen 2020.)

Koska raha motivoi osaa työntekijöistä, niin Anssi Kaarlo Koskinen (2018) oli haastatellut erilaisia ihmisiä akavalainen-verkkolehteen palkan merkityksestä työmotivaation kannalta. Muun muassa Elisa Pakkanen, Jyväskylä kaupungin sisäinen tarkastaja kertoo, että palkka vaikuttaa työmotivaatioon 50 prosentilla. Myös työterveyslaitoksen tutkimusprofessorin Jari Hakasen mukaan palkan merkitys motivaation kannalta ei ole väheksyttävä asia, sillä riittävä palkan määrä takaa työntekijälle toimeentulon eli sen on ehdottoman tarpeellinen motivaation elementti. Hän kuitenkin lisää, että palkankorotuksen saaminen on vain hetkellinen työmotivaation parantaja, sillä alkuhuuman jälkeen tämä vaikutus heikkenee ja työltä kaivataan muuta merkityksellisyyttä. (Koskinen 2018.) Olen Hakasen kanssa samaa mieltä, sillä harvemmin työssä viihdytään pelkän palkan vuoksi. Hyvä palkka ei ikinä korvaa esimerkiksi huonoa työilmapiiriä.

Trainee (2020) sivuston mukaan motivaatio auttaa ihmisiä aloittamaan tietyn asian ja viemään sen huolella loppuun. Tämä on verrattavissa ihan arkielämäänkin eli jos työn aloittamiseen ei ole motivaatiota niin se halutaan tehdä mahdollisimman pian pois alta, jolloin työn laatu kärsii. Sivuston mukaan jokaista ihmistä motivoi myös eri asia ja paras yhdistelmä olisi, jos motivaation perusteella toimisi raha, vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa. Ihminen tarvitseekin rahaa motivaation kohteensa toteuttamiseen, mutta sitä paremmin työssä viihdytään, mitä itsenäisemmin saa toimia luottamuksen ilmapiirin vallitessa. Laukkasen (2020) mukaan luottamus toimiikin motivaation perustana, sillä se pitää työporukan kasassa ja luo hyvää ilmapiiriä. Laukkanen (2020) mainitseekin, että jotta luottamuksen ilmapiiri saadaan rakennettua motivaation pohjalle, niin tähän on vaikutettava sekä esimiesten että työntekijöiden taholta.

Koska luottamus on tärkeä tekijä ulkoisen motivaation ylläpidossa, niin löysin Jari Saarenpää (2017) kirjoittaman blogikirjoituksen, jossa hän viittaa amerikkalaiseen tutkimukseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin yli kymmenen vuoden ajan juurikin sitä, mitkä tekijät vaikuttavat luottamuksen ilmapiirin syntyyn. Tutkimus sisältää kahdeksan eri osa-aluetta mitkä auttavat luomaan luottamuksen ilmapiiriä. Saarenpää on käsitellyt blogissaan niistä hänen mielestään kolme tärkeintä.

Jari Saarenpään (2017) viittaaman tutkimuksen mukaan luottamusta luodaan kolmella tapaa. Ensimmäisenä keinona on arvostaa työntekijää eli kuunnella aidosti, mitä hänellä on sanottavaa. Toisena keinona on antaa työntekijälle vapaus toteuttaa itseään työssä, jolloin hän saa hyödyntää omia ideoitaan. Kolmantena keinona esimiehen tulisi olla sellainen, joka uskaltaa myöntää heikkoutensa ja pyytää apua eikä esittävä vain tietävänsä asiat paremmin kuin työntekijänsä. Tutkimuksen kohdat kuulostavat juurikin työmotivaation luomisen peruspilareilta, sillä työntekijä tarvitsee arvostusta ja haluaa kuulua johonkin. Työntekijän motivaation ylläpitämisen avaintekijöistä on myös se, että hänelle annetaan mahdollisuus toimia työssään vapaasti. Monesti myös ajatellaan, että esimies, joka tunnustaa heikkoutensa on heikko. Tämä ei ole kuitenkaan totta, vaan jos esimies pyytää apua, niin työntekijä tuntee samalla arvostuksen tunnetta, kun hänen osaamistaan halutaan hyödyntää. Esimies, joka luulee tietävänsä asiat paremmin kuin työntekijä, jolla on vahvaa osaamista, koetaan vain huonoksi ja osamattomaksi esimieheksi.

4.7 Sisäinen motivaatio

Johtaja ei voi sytyttää työntekijän puolesta hänen omaa sisäistä motivaatiotaan. Vaikka sisäinen motivaatio kumpuaa henkilöstä itsestään, niin sitä pystytään kuitenkin vahvistamaan oikeanlaisen johtamisen avulla. Sisäinen motivaatio koostuu yhteisöllisyydestä, kyvykkyydestä sekä autonomiasta ja näitä voidaan vahvistaa oikeanlaisella johtamisella, jotta työntekijä itse kykenee löytämään oman sisäisen motivaattorinsa. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Työpsykologian mukaan ihminen tuntee työssään autonomiaa silloin, kun hän itse ohjaa omaa toimintaansa eikä häntä jatkuvasti kontrolloida ja ohjata. Tätä

autonomian tunnetta voidaan yksinkertaisesti vahvistaa siten, että työntekijälle annetaan mahdollisimman vapaat kädet oman työnsä toteuttamiseen. Kun taas itsemääräämisteoriassa autonomia ei yhdisty vapauden tunteeseen vaan siihen, että työntekijä vapaaehtoisesti sitoutuu eri vastuualueisiin ja työtehtäviin, vaikka tämä rajoittaa hänen vapauttaan työssä. Tähän liittyy esimerkiksi työtehtävä, jossa työntekijä sitoutuu esimiehen antamaan tehtävään, jos hän kokee, että tehtävä on merkityksellinen yritykselle. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

4.7.1 Autonomian vahvistaminen

Itsemääräämisteorian mukaista autonomiaa pystytään vahvistamaan eri keinoin. Ensimmäinen keinoista on se, että annetaan työntekijälle sellaisia työtehtäviä, joihin hän ryhtyy mielellään ilman palkitsemista. Tällainen työ palkitsee ja motivoi työntekijää, sillä hän itse kokee työn mielenkiintoiseksi ja palkitsevaksi, jolloin hänen on helppo sitoutua tehtävän tekoon. Epämiellyttäviä töitä ei itsessään ole olemassa, sillä joskus työ ja sen tekijä eivät vain sovi yhteen. Siksi johtamiseen tulisikin kuulua se, että työtehtäviä vaihdellaan ja jaetaan työntekijöiden kesken tasapuolisesti. Tällä tavoin lisätään kaikkien mielekkyyttä työhön. Jakamisessa suurena apuna toimii se, jos työntekijöiden mieltymykset eri tehtäviin ovat jo tiedossa etukäteen. Tällöin on helpompi vaihdella ja jakaa työtehtäviä niin, että jokainen saa mahdollisimman paljon tehtäväkseen itselle mieluisia työtehtäviä. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Toinen keino, millä autonomiaa pystytään vahvistamaan, on se, että jaetaan työntekijälle enemmän vastuita kuin itse työtehtäviä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijälle annetaan laajoja työkokonaisuuksia sen sijaan, että hänelle annettaisiin yksittäisiä työtehtäviä vastuualueen sisältä. Tämä toimii sisäisen motivaation keinona etenkin silloin, jos työntekijällä on ennestään jo vahvaa osaamista työtehtävään. Kun tällainen laaja tehtäväkokonaisuus annetaan työntekijälle, niin tehtävälle tulee määrittää etukäteen ainakin se, miksi tehtävä tehdään, mitä sillä pyritään saavuttamaan ja miten tämä tehtävä tulee toteuttaa esimerkiksi aikataullisesti ja laadullisesti. Tällainen sisäisen motivaation keino toimii erityisesti vahvoille osaajille. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Kolmantena keinona tässä itsemääräämisteoriassa toimii se, että vaikka työtehtävä ei olekaan autonomisesti täysin vapaasti toteutettavissa, niin näille esimiehen määräämille säännöille tai pyynnöille työtä kohtaan osataan antaa perustelut. Jos halutaan vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota, niin hänen on tiedettävä, miksi jokin tehtävä on tärkeä ja arvokas yritykselle. Tutkimuksien mukaan ihmisen perustarpeisiin kuuluu se, että hän tietää syyn, miksi häntä pyydetään jokin asia tekemään. Jos tätä syytä ei löydy, niin asian pitäisi olla neuvoteltavissa muunlaiseksi. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Jari-Erik Nurmen ja Katariina Salmela-Aron (2017) mukaan ihmisen autonomiaa pystytään vahvistamaan sisäisen motivaation keinona antamalla työntekijälle mieluisia töitä ja laajoja työkokonaisuuksia yksittäisten tehtäväpalojen sijaan. Tai vastavuoroisesti antamalla tarkasti sääntöjen mukaan toteutettavia työtehtäviä perusteluineen, miksi ne on tehtävä niin. Nämä ovat mielestäni hyviä keinoja sisäisen motivaation vahvistajina.

Vaikka työntekijälle tarjottaisiin mielekästä työtä, niin se ei tarkoita sitä, että yksi työntekijä saa vain pelkästään mielekkäitä työtehtäviä, vaan hänelle annetaan myös tehtäväksi näitä epämiellyttäviä töitä mielekkään työn ohessa. Nämä epämiellyttävät työt jaetaan kuitenkin kaikille tasapuolisesti. On totta, etteivät kaikki tykkää kaikista työtehtävistä. Siksi näitä töitä tulisikin jakaa työntekijöiden kesken tasapuolisesti, mutta samalla kuitenkin niin, että epämiellyttävää työtä on vähemmän kuin mielekästä. Olen myös samaa mieltä siitä, että laajat työkokonaisuudet tietyin raamein auttavan motivaation ylläpidossa, sillä niiden kautta työntekijä saa hyödyntää omaa luovuuttaan työhön. Tarkoin ohjeiden mukaan toteutettavat tehtävät perusteluineen taas tukevat työntekijän ajatusta siitä, miksi työ on tärkeää toteuttaa juuri tietyllä tapaa.

4.7.2 Kyvykkyyden vahvistaminen

Toisena sisäisen motivaation vahvistajana toimii kyvykkyys. Tällöin työntekijä kokee, että hän osaa työnsä ja saa työn myötä myös jotakin aikaiseksi. Työntekijän kyvykkyyden kokemisen elinehto on, että hänen työtehtävänsä tukevat hänen

omia vahvuuksiaan, ovat hänelle riittävän haastavia ja että hän pystyy hallitsemaan työmääräänsä. Näitä kyvykkyyden sisäisiä motivaattoreita pystytään vahvistamaan esimerkiksi kahdella tapaa. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Ensimmäisenä keinona kyvykkyyden vahvistamisessa toimii selvän työnkuvan kertominen ja se, että kerrotaan mikä työssä on erityisen tärkeää hoitaa huolella. Keskeinen tekijä, joka vaikuttaa negatiivisesti työn imuun on se, että työntekijä kokee, että menettää hallinnan omassa työssään ja tekemistä on aina enemmän kuin mitä saa tehtyä. Tähän työn ylikuormittumiseen ei välttämättä aina johda se, että työtä on liian paljon vaan se, että työntekijä ei kykene tunnistamaan tärkeitä ja vähemmän tärkeitä asioita työmääränsä joukosta. Tällöin hallinnan tunnetta lisätään selvittämällä, mikä työssä on ensisijaisen tärkeää hoitaa huolella ja mitä tehtäviä itse työnkuvaan ensisijaisesti kuuluu. Tällä tavoin rajoitetaan työnkuvan työtehtäviä ja työnkuvasta muodostuu selkeä kuva myös työntekijälle. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Toisena keinona kyvykkyyden vahvistamisessa toimii palautteen lisääminen. Palautteen lisäämisen myötä työntekijän kokeminen edistymisestä vahvistuu. Tällöin esimerkiksi suurempi projekti pilkotaan pienempiin kokonaisuuksiin, joista jokaisella on oma tavoitteensa ja näiden tavoitteiden saavuttaminen toimii palautteena työstä. Yleisesti kyvykkyyttä siis vahvistetaan siten, että korostetaan työn edistymistä ja keskitetään palautteen anto aikaan saatuihin tuloksiin ja omaan oppimiseen. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Jari-Erik Nurmen ja Katariina Salmela-Aron (2017) mukaan työntekijän kyvykkyyttä vahvistetaan sisäisen motivaation keinona antamalla työntekijälle selkeä kuva työtehtävän sisällöstä ja säännöllinen palaute tehdystä työstä. Jokainen työssään kokee joskus paineita ja stressiä, kun työtä on enemmän kuin ehtii tehdä. Stressi ei ole aina hyväksi motivaatiolle eikä työntekijän mielelle pitämällä aikavälillä, joten työnkuvan sisällön tärkeät asiat selvittämällä ja kertomalla saadaan hyvin vähennettyä tätä stressaavaa tilaa. Näin varsinainen työ saadaan hoidettua hyvin ja nämä muut asiat silloin kun on aikaa. Pidän myös neuvosta, jossa palautetta annetaan esimerkiksi laajemmassa projektissa etappien mukaan. Itsekin koen välipalautteen annon tärkeäksi, sillä näin omaa suuntaansa

työhön voi ajoissa korjata eikä vasta silloin kun työ on jo valmis. Tällä tavoin lopputuloksesta saadaan toivotun oloinen, kun virheet on saatu korjattua ajoissa työn aikana.

4.7.3 Yhteisöllisyyden vahvistaminen

Kolmantena sisäisen motivaation vahvistamisen keinona toimii yhteisöllisyyden vahvistaminen. Tämä vahvistuu silloin, kun työntekijä kokee itsensä osaksi yhteisöä ja saa rakentaa läheisiä suhteita toisten työntekijöiden kanssa. Tätä kokemusta voidaan vahvistaa rakentamalla sellainen työkuultuuri, missä sallitaan yksilöiden erilaisuudet sekä epäformaalit kohtaamiset muiden kanssa. Tätä yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa esimerkiksi kahdella tapaa. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Ensimmäisenä keinona yhteisöllisyyden vahvistamisessa toimii hierarkian madaltaminen ja luottamuksen ilmapiirin rakentaminen. Mitä paremmin vuorovaikutus toimii tiimin jäsenten kesken, sitä paremmin hyödynnetään erilaisten työntekijöiden osaamista ja henkilökohtaisia näkemyksiä työstä. Jotta tällainen vuorovaikutus saavutettaisiin, niin hierarkian työpaikalla pitäisi olla hyvin vähäistä ja luottamuksen ilmapiiri hyvällä tasolla. Tällöin työpaikalla tulisi korostaa johtamistyyliä, missä tietyssä työtehtävässä toimivat asiantuntijat saisivat itse päättää, miten työt tehdään. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Toisena yhteisöllisyyden vahvistamisen keinona toimii työn kehittäminen yhdessä. Tällöin työntekijät otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen ja uuden suunnitteluun. Kun työntekijöitä osallistetaan tällä tavoin, niin he kokevat, että heitä ja heidän näkemyksiään arvostetaan. Osallistamisen avulla työntekijät saavat mahdollisuuden parantaa työtapojaan, jolloin työntekijä kokee saavansa asioita aikaan. Osallistamisen myötä työntekijä myös kokee olevansa työyhteisön täysivaltainen jäsen ja tämän myötä sitoutuu paremmin työyhteisöön. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Jan-Erik Nurmen ja Katariina Salmela-Aron (2017) mukaan yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa sisäisen motivaation keinona madaltamalla työpaikan hierarkiaa

ja osallistamalla työntekijät kehitystyöhön. Olen samaa mieltä, sillä kuten aiemminkin opinnäytetyössäni on tullut ilmi, niin työntekijä arvostaa vapautta ja viihtyy ympäristössä, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Tällä tavoin hän tuntee, että hänen työtään ja osaamistaan arvostetaan ja halutaan hyödyntää työpaikalla. Hierarkian vallitessa työntekijälle saattaa muodostua tunne, että hän ei osaa johdon mielestä mitään, mikä toimii suurena motivaation syöjänä. Myös työntekijöiden osallistaminen kehitystyöhön antaa työntekijälle tunteen, että hänen taitojaan ja mielipiteitään arvostetaan ja tämän myötä hän saa mahdollisuuden muokata omaa työtään toimivammaksi ja poistaa omassa työssään kokemansa haitat.

Kaiken kaikkiaan jokaisen työntekijän motivaation pohjalla toimii jokin sisäisen motivaation tekijä. Jo työstä saatu palkkakin voi edesauttaa osaltaan sisäisen motivaation tekijöitä. Näitä voivat olla esimerkiksi jonkin tulevaisuuden haaveen toteuttaminen palkasta säästämällä tai esimerkiksi lyhyemmällä aikavälillä jonkin tietyn tavaran ostaminen. Itse huomasin töitä tehdessäni, että työntekijät, joilla oli jokin sisäinen motivaattori, hoitivat työnsä kunnialla ja sisäisen motivaattorin puuttuessa työhön ei jaksettu panostaa. Nurmi yms. (2017) mukaan tällaista sisäistä motivaatiota pystytään vahvistamaan. Olen samaa mieltä, sillä vaikka työntekijä ei itse tietäisi oman sisäisen motivaationsa mahdollista lähdettä, niin eri tavoin työntekijäkin saadaan löytämään juuri hänelle toimiva sisäinen motivaation keino.

4.8 Joustavuus työssä sitouttaa

Nykyajan työelämän puheenaiheeksi nousee usein joustavuus sitouttamisen keinona. Tällöin sekä työntekijä että työnantaja ovat valmiita joustamaan, kun tarve sitä vaatii. Tällöin työntekijä joustaa sekä oman työajan että tehtävien suhteen ja vastoin työnantaja joustaa työntekijän suuntaan esimerkiksi työaikojen, vapaajärjestelyjen sekä etätöiden kanssa. Sen lisäksi että joustavuus liittyy itse työn toimintoihin, niin se liittyy myös henkiseen mielen joustavuuteen eli omia periaatteita suostutaan muokkaamaan työn toimivuuden takaamiseksi. Eli niin sanotusti vanhoista työtavoista suostutaan luopumaan pudottamalla pois sellaiset mallit, jotka ovat nykyaikana osoittautuneet turhiksi ja otetaan käyttöön toimivampia malleja niiden tilalle. (Ekonomit 2020.)

Työaikojen on tiedetty vaikuttavan oleellisesti työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen varsinkin silloin, jos jousto on työntekijälähtöistä ja yksilöityä. Tällaiset joustavuuden vastakohtana toimii työaikarajoitukset, jotka kuormittavat työntekijän hyvinvointia. Joustava työ vaatii täten oikeanlaista johtamista tuekseen. Tällöin työtehtävien ja niiden tavoitteiden tulee olla työntekijälle selkeät ja työstä on säännöllisin ajoin saatava palautetta. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 17-18.)

Työpaikan joustoihin liittyen Outi Kokkonen (2014) haastatteli aikoinaan Talous- ja sosiaalisen tutkimuksen tutkimuskeskuksen työympäristöasiantuntija Raili Perimäkeä. Hänen mukaansa ammattiliitot ovat olleet huolestuneita siitä, että joustot työpaikoilla eivät ole molemminpuolisia vaan joustot tapahtuvat työnantajan tarpeen mukaan ja näin ei juuri saisi olla. Myös se, että työntekijä tekee liukumia tai käytössä on työaikapankki ei tarkoita sitä, että ylitöistä ei makseta. Silloin kun joustot ovat molemminpuolisia, hyötyy kumpikin osapuoli, sillä molemminpuolinen joustavuus parantaa työilmapiiriä, työn laatua sekä molemminpuolista hyvinvointia. Vaikka joustoille ei olisi usein tarvetta kummallakaan osapuolella, niin tieto siitä, että niihin on mahdollisuus auttaa jo olennaisesti siihen, että työtä jaksetaan tehdä ja uupumus työtä kohtaan vähenee. Parhaimmillaan joustojen tukemisella vältetään monen kuukauden sairaslomat, kun työ ei uuvuta enää niin paljoa. (Kokko 2014.)

Työpaikoilla joustoihin suhtaudutaankin sitä positiivisemmin mitä paremmin ne on toteutettu avoimesti ja sovittu yhdessä. Jos joustot sisältyvät lisäksi vielä työpaikan kulttuuriin, niin ne lisäävät entisestään positiivista kuvaa yrityksestä. Joustoystävällistä työpaikkakulttuuria edistää se, että joustavuus on työntekijälähtöistä ja mahdollisuudet niihin sovitaan yhdessä. Joustojen myönteisiä vaikutuksia taas vähentävät tiedon puute ja epäselvyydet joustojen mahdollisuuksista. Jotta joustot siis onnistuisivat puoleen ja toiseen, niin työpaikalla tulisi vallita luottamuksen ilmapiiri. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 21.)

Silloin kun työpaikalla kartoitetaan yhdessä eri työaikakäytännöt ja työaikatärpeet niin on suuri todennäköisyys, että työaikatarkoituksista saadaan toimivia. Tällöin näistä käytännöistä muodostuu todetusti henkilöstöä ja yritystä hyödyttävä käytäntö. Nämä vaativat pohjalleen aina työnantajan ja työntekijän välillä vallitsevan

luottamuksen ilmapiiriin. Työyhteisö, jossa panostetaan siihen, että siellä vallitsee ihmisläheinen kulttuuri sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön tukevat sitä, että työntekijät ovat valmiimpia joustamaan. Kun työntekijät saavat osallistua ja vaikuttaa näihin joustoihin ja saavat enemmän vastuuta vaikuttaa omaan työhönsä, vaikutetaan samalla myös sitoutuvuuteen työpaikalla ja työmotivaation sekä henkisen hyvinvoinnin kasvuun. Yritykset, jotka suosivat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ovat paljon organisoituneempia työhön. Myös työilmapiiri on näissä yrityksissä paljon kannustavampi kuin sellaisissa yrityksissä, missä työntekijän osallistamista ei harjoiteta. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 23.)

Joskus kuitenkin joustavuus ei ole työntekijälle mieluista esimerkiksi etätöiden osalta. Sari Vähäsarja haastatteli vuonna 2017 Annina Roposta, joka aikoinaan mainitsi, että etätö ja joustavuus koetaan mieleiseksi vain silloin, kun niiden valintaan on voinut itse vaikuttaa. Jos asia hoidetaan niin, että tehdään työnantajan ja työntekijän välinen sopimus, missä sovitaan, että osa työstä on tehtävä etänä, niin joustavuus työssä tuntuu pakolta. Moni työntekijä ei kaipaa työhönsä etätömahdollisuutta vaan tulee mieluusti joka päivä työpaikalle paikan päälle tapamaan muita. Jotkut ihmiset kaipaavat työhönsä joustoja ja toisille on taas helpotavaa kuulla, että etätöitä ei ole pakko tehdä vaan työpaikalle saa tulla aina. (Vähäsarja 2017.)

Työntekijälähtöisiin joustoihin voidaan etätöiden lisäksi lukea osa-aikatyö, työaika-pankki sekä liukuva työaika. Osa-aikatyössä työtä tehdään alle 30 tuntia viikossa. Tämä työn muoto on erityisen suosittu opiskelijoiden keskuudessa sekä eläkeikäisillä tai eläkeikään siirtyvillä. Liukuvassa työajassa taas työntekijä saa itse päättää, milloin hän saapuu töihin ja milloin sieltä lähtee eli hän saa päättää itse, kuinka pitkän päivän töitä tekee milloinkin. Jos liukuvaa työaikaa sovelletaan, niin on sovittava kuitenkin aika, milloin työntekijän tulisi olla työpaikalla ja myös liukumaraja eli minkä kellonaikojen välillä liukuman voi toteuttaa. Myös liukuman tunnit tulee sopia etukäteen, että tiedetään, kuinka monta tuntia liukumatunteja voi esimerkiksi viikossa tehdä. Liukuva työaika on siis eri asia verrattaessa ylitöihin, sillä jos työntekijä tekee liukuvat työtunnit ja jää työnantajan pyynnöstä vielä työpaikalle näiden jälkeen, niin silloin kyseeseen tulee ylityö liukumatuntien lisäksi. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 24-35.)

Jouston mahdollisuutena toimii myös työaikapankki. Silloin töihin voi tulla ja sieltä voi lähteä silloin, kun itselle sopii. Ylityöt korvataan tällöin antamalla ne vapaana työstä. Työaikapankkia suositaan silloin, kun työ vaatii joko yksilöllistä tai tuotannollista joustoa. Silloin kun työtä tehdään yli sovittun työajan, niin työaikapankkiin kertyy tunteja ja taas vastaavasti, jos työaika on vähemmän kuin perustyöaika, niin työaikapankkiin kertyy negatiivisia tunteja. Näitä tunteja voidaan seurata kellokortilla eli työntekijä käyttää korttia lukijassa töihin saapuessaan ja töistä pois lähtiessään. Näin tiedetään, annetaanko työntekijälle vapaata vai pitääkö tunteja kirriä umpeen liian vähäisten tuntisaldojen vuoksi. Ennen tämän käytännön käyttöön ottamista onkin sovittava työajan enimmäismäärä tietyllä ajanjaksolla sekä se, onko mahdollista tehdä myös miinustunteja niitä korvaamatta. (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 35-36.)

Työajan järjestelyt ovat paitsi joustojen keinoja, mutta samalla myös palkitsemisen keinoja, sillä yhä useampi ihminen arvostaa työssä korkealle sen, että työajoissa on mahdollista joustaa työvuorojen vaihtamisen ja liukuvan työn kautta. Myös se, että vapaat saa pitää kokonaisina vapaapäivinä työajan lyhennyksen sijaan voi toimia joillekin palkitsemisen keinona. Työnantajan tulisikin suhtautua toiveisiin työajoista joustavasti. (Hakonen 2010.)

Ekonomit (2020) sivuston mukaan joustavuuden tarjoaminen on yksi sitouttamisen ja työnhakijoiden houkuttelemisen keino. Joustavuudesta puhuttaessa työelämässä sekä työntekijä että työnantaja ovat tarpeen vaatiessa valmiita joustamaan sekä työajoistaan että työtehtävistään. Nämä keinot sitouttavat työntekijää paremmin yritykseen. Olen samoilla linjoilla eli jos ajatellaan tilannetta, että työntekijä saisi työt valmiiksi jo puolta tuntia aikaisemmin kuin normaalisti ja saisi lähteä kotiin tämän jälkeen, niin seuraavan kerran, kun työnantaja tarvitsee tuuraa-
jan, jolloin työaika venyisi hiukan, niin työntekijä ei suhtaudu näihin ylitöihin enää niin negatiivisesti kuin ennen, koska hänenkin suuntaansa on joustettu.

Seppo Tuomivaaran, Annina Ropposen ja Irja Kandolinin (2016) mukaan joustojen mahdollisuudet työpaikalla vaativat kuitenkin pohjalleen luottamuksen ilmapii-
riin ja joustojen tulisi olla työntekijälähtöisiä. Olen tässä samaa mieltä heidän

kanssaan, sillä esimerkiksi etä- ja keikkatöissä esimiehen tulee saada luotto siihen, että työt hoituvat ilman hänen valvontansa alaisuuttakin. Työntekijä voi vaikuttaa tähän näyttämällä yksinkertaisesti, että työt saadaan valmiiksi myös etänä kuten sovittu. Joustojen tulee olla myös työntekijälähtöisiä, jotta niihin suhtauduttaisiin positiivisesti myös työyhteisössä, sillä kuten sanottua, jokainen työntekijä ei välttämättä halua joustoja esimerkiksi etätöiden osalta vaan saapuu mieluummin työpaikalle paikan päälle.

Heidän mukaansa joustot tukevat myös sekä työntekijöiden että esimiehien psyykkistä hyvinvointia, koska ne luovat vapauden tunnetta. Tämä pitää paikkansa, sillä silloin kun työntekijä saa joustojen myötä vapautta, niin hän on myös valmis joustamaan työpaikan suuntaan. Eli esimerkiksi jos työntekijä saa lähteä aikaisemmin töistä omien menojen vuoksi ja kun sattuu eteen päivä, että esimies tarvitsee tuuraajaa sairastuneen työntekijän tilalle, niin hänen suuntaansa joustetaan työntekijän puolelta paljon mieluummin kuin silloin, jos esimies ei ole ikinä hänen joustavuustarpeeseensa positiivisesti suhtautunut. Tällöin työntekijän stressi vähenee, kun hän tietää, että hänen oma elämänsä saa kulkea normaaliin tapaan työn ohella ja esimiehen stressioireet vähenevät, kun hän tietää, että aina on joku työntekijä, joka on hädän tullen valmis häntä auttamaan. Joustojen tulee aina olla siis molemminpuolisia, jotta ne toimisivat ja niihin suhtauduttaisiin positiivisesti.

Myös Outi Kokon (2014) Raili Perimäelle tekemän haastattelun mukaan, joustot luovat hyvinvointia. Joustot ovatkin työhyvinvoinnin hyviä tukijoita, sillä silloin kun sekä työntekijä että esimies tietävät, että työssä on mahdollista joustaa molemmin puolin, niin molempien stressi työtä kohtaan paranee hyväksi oloksi. Tällöin esimies tietää, että työt tulee hoidettua huolella, vaikka aika menisikin vähän työajan yli ja työntekijä tietää, että tarpeen vaatiessa hän pystyy hoitamaan asioitaan myös työajalla.

4.8.1 Joustavuus rekrytoinnin valttikortti

International Workplace Group teetti vuonna 2019 maailmanlaajuisen tutkimuksen, jonka mukaan yritykset, jotka eivät tarjoa joustavaa työkuilttuuria menettävät

mahdollisesti huippuosaajansa. Tutkimuksen toteutti MindMetre Research ja siihen osallistui 80 maasta yli 15 000 ammattilaista eri toimialoilta. Tutkimuksessa selvisi, että työnhakijoista yli neljä viidestä valitsee kahdesta samantyyppisestä työtarjouksesta sen, joka tarjoaa joustavuutta työssä. Tutkimukseen osallistuneista suomalaisista 86 % ja kansainvälisistä 83 % oli valmis kieltäytymään työpaikasta, jossa ei ole mahdollisuus joustaa työn suhteen. International Workplace Groupin Suomen yksikön johtaja Klaus Koponen (2019) mainitsee, että tutkimuksesta käy myös ilmi se, että joustava työkulttuuri toimii valttikorttina työmarkkinoilla taisteltaessa osaajista ja se luo samalla yritykselle taloudellista etua sekä työhyvinvointia. (International Workplace Group 2019.)

Joustavan työn mahdollisuus nousee kahdelle kolmesta vastaajasta jopa tärkeämmäksi kuin arvovaltainen rooli työssä. Joustavuuden tarjoaminen on melkein kaikkien vastaajien mielestä hyvin pärjäävän yrityksen merkki ja 85 % vastaajista kertookin heidän tuottavuutensa lisääntyneen joustavuuden vuoksi. Myös 71 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kokee, että joustavan työkultuurin tarjoaminen antaa yritykselle mahdollisuuden siihen, että he saavat itselleen vahvaa osaamista työnhakijoiden puolelta. (International Workplace Group 2019.)

4.9 Vuorovaikutuksen tukeminen työhyvinvoinnin kasvattajana

Työhyvinvoinnin tukeminen alkaa vuorovaikutuksen tukemisella. Silloin kun työyhteisön motivaatiota syövät tekijät otetaan aikaisessa vaiheessa puheeksi, niin työhyvinvointia saadaan tuettua. Henkilöstön hyvinvointia vaarantaviin tai muihin työntekoa häiritseviin asioihin varhaisella puuttumisella osoitetaan työyhteisölle, että työpaikalla vallitsee välittävä ja huolehtiva työkulttuuri. Tämä tarkoittaa sitä, että asioihin ja tilanteisiin puututaan ennen kuin ne muuttuvat huonommiksi joko koko työyhteisön tai sitten yksittäisen henkilön kohdalla. (Pakka & Rätty 2010, 19.)

Työhyvinvointia syövät muun muassa työpaikkakiusaaminen, epäasiallinen käytös, puutteet esimiestyössä ja toistuvat sairaslomat. Usein tällaiset ongelmat voidaan ratkaista helpostikin, kun tilanteisiin puututaan ajoissa ennen kuin ne ovat kasvaneet mittaviin olosuhteisiin. Ongelmilla on tapana paisua ja muuttua kier-

teeksi eli yksi ongelma luo lisää ongelmia. Tällöin ongelmat tulisikin ottaa puheeksi aikaisessa vaiheessa rohkeasti ja avoimesti keskustellen ilman, että etsitään syyllistä ongelmien syntyyn. Varhainen puuttuminen on merkki hyvinvovasta ja toimivasta työyhteisöstä. (Pakka & Rätty 2010, 19.)

Tämän vuorovaikutuksen päätavoite on se, että saadaan toinen ymmärtämään viesti, mikä halutaan kertoa. Jos halutaan pyrkiä hyvään vuorovaikutukseen, niin on oltava aidosti läsnä ja toista tukeva. Samalla on annettava tilaa ja on oltava yhteistyökykyinen sekä empaattinen viestin vastaanottajaa kohtaan. Vuorovaikutusta taas heikentää omat ennakoasenteet, kiire, puolueellisuus ja syyttely vuorovaikutustilanteessa. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Asioiden puheeksi ottaminen ja asioihin puuttuminen kuitenkin koetaan vaikeaksi. Osasy tälle saattaa olla se, että esimiehellä ei ole tarpeeksi osaamista asioiden puheeksi ottamiseen ja samalla häntä pelottaa se, miten itse tai miten muut ottavat tällaiset tilanteet vastaan. Joskus ongelmia aiheuttavia ihmisiä tai häiriöitä aiheuttavia tilanteita ei haluta kohdata, sillä ongelmaa ei haluta myöntää. Tämän pohjana toimii se ajatus, että pelätään toisen suuttuvan, jolloin ongelmatilanne kasvaa kasvamisestaan. Työntekijät taas eivät halua puuttua ongelmiin, sillä pelätään, että esimies hermostuu, jos vaikeat asiat tuodaan ilmi. Tilanne ei kuitenkaan katoa minnekään, vaan elää työyhteisön arjen taustalla koko ajan syöden työyhteisön voimia. (Pakka & Rätty 2010, 19-20.)

Jotta asioihin varhaista puuttumista voitaisiin työyhteisössä harjoittaa, niin tulisi yrityksessä sopia etukäteen jokin malli tai toimintaohje, jota voisi soveltaa silloin kun halutaan ottaa vaativat tilanteet puheeksi. Näissä toimintaohjeissa olisi hyvä olla nimettynä henkilö, kuka näistä tilanteista vastaa. Luontevinta tällaisissa tilanteissa on sellainen malli, että esimieheen otetaan yhteyttä hankalia tilanteita huomattessa ja esimies ottaa asian puheeksi eteenpäin. Silloin kun asiat otetaan puheeksi, niin ilmapiiriin tulisi olla kunnioittava ja avoin ja samalla tulisi panostaa asialliseen keskusteluun. Puheeksi ottamisella ei ole tarkoitus etsiä syyllisiä vaan parantaa kaikkien oloa. Sen lisäksi, että ongelmiin saadaan puututtua ajoissa, niin tällainen puheeksi ottamisen tukeminen parantaa samalla myös työviihtyvyyttä, työyhteisön turvallisuutta ja tuottavuutta. (Pakka & Rätty 2010, 20.)

Myös Työturvallisuuskeskus suosittelee, että puheeksi ottamisen helpottamiseksi tulisi työpaikalla olla jokin malli- tai toimintatapa tällaisia tilanteita varten. Mallin tulisi olla yhdessä suunniteltu ja sovittu. Näiden mallien pohjalta ristiriitatilanteisiin on helpompi puuttua. Mallista on hyötyä myös esimiehelle, sillä hän voi tukeutua siihen samalla, kun keskustelee asioista työntekijän kanssa. (Työturvallisuus 2020.)

Jaana Pakan ja Tarja Rätyn (2010) mukaan työhyvinvoinnin tukeminen alkaa vuorovaikutuksen tukemisena eli sillä, että negatiiviset asiat otetaan puheeksi ennen kuin ne kasvavat työyhteisössä mittaviin olosuhteisiin. Olen tästä samaa mieltä, sillä työntekijä ei voi hyvin, jos kaikki negatiiviset asiat vain sivuutetaan ja parannusta hyvinvoinnille ei tapahdu. Tällä tavoin pienikin ongelma saattaa kasvaa mittaviin olosuhteisiin, kun asiaa ei oteta puheeksi ajoissa eikä sen eteen tehdä mitään. Asioihin puuttuminen ja niiden korjaaminen on hyvän työyhteisön merkki. Myös Työturvallisuuskeskus (2020) antoi tähän hyviä vinkkejä, miten toimia eri vuorovaikutustilanteissa ja mitä tulisi taas välttää.

4.10 Palkitsemisen ja palautteenannon merkitys

Palkitsemista tehdään usein pitkillä aikaväleillä, mutta nykyaikana myös pikapalkkioiden antamiset ovat nousseet suureen suosioon. Tällöin hyvästä suorituksesta halutaan palkita mahdollisimman pian. Palkkio voi olla muutakin kuin rahaa. Tärkeintä on, että palaute ja kiitos kohdistetaan sen ansainneelle henkilölle henkilökohtaisesti kiitoksena hyvästä työstä. (Lehmuskoski 2018.)

Aineettomat palkitsemisen keinot näkyvät ihan normaalissa arjessa siten, että osoitetaan arvostusta työntekijöille ja organisoidaan työt heitä ajatellen. Jopa tällaiset aineettomat palkkiot auttavat työntekijöitä pysymään yrityksen palveluksessa ja auttavat työviihtyvyyden ylläpitämisessä. Aineeton palkkio ei ole aina edes tunnistettavissa palkkioksi vaan silloin alainen vain tuntee, että palkkio on hyvän esimiehen ja hänen hyvän johtamisensa ansiota. (Lehmuskoski 2018.)

Ihmiset tarvitsevat palautetta teoistaan eikä sen tarvitse olla sen kummempaa kuin kiitoksen sanominen ja toisen ihmisen huomioiminen. (Laukkanen 2020.)

Toista voi huomioida kysymällä mitä hänelle kuuluu ja voiko häntä auttaa. Vastavuoroisesti voi myös itse pyytää tukea ja apua toiselta. Toisen kiittäminen ja kehuminen sekä se, että pyrkii itse laittamaan hyvän kiertoa helpottaa kaikkien sisäisiä paineita ja stressiä työssä. (Tuomas MacGilleon 2018.)

Silloin kun palkitsemisjärjestelmä on toimiva, johtaa se hyvään kierteeseen ja palkkio auttaa jaksamaan työssä eteenpäin. Jotta järjestelmä toimisi, niin tulee siitä viestiä avoimesti kertomalla, mitä palkkion saamiseksi toivotaan saavutettavan. Tällöin myös työntekijän pyrkivät näihin tuloksiin. Palkitsemisjärjestelmän muoto riippuu työpaikasta, sillä toiselle yritykselle saattaa toimia toinen palkitsemisen keino kuin toiselle. Jotta järjestelmä saataisiin sovitettua juuri sopivaksi tietylle yritykselle, niin sen suunnitteluun kannattaa ottaa henkilöstö matkaan. Tällöin tiedetään parhaiten, minkälaiset palkitsemisen keinot motivoisivat henkilöstöä parhaiten. Tulospalkitseminen toimii, jos työntekijöitä kaikkia motivoi raha. On muistettava, että eri yksilöt saattavat motivoitua eri asioista, mutta tästä ei kannata lannistua. Tällaisessa tilanteessa kertapalkitseminen saattaa olla parempi keino kuin tulospalkkio, sillä sen myötä kaikki saavat itseään motivoivia palkkioita työstään. (Lehmuskoski 2018.)

Palkitsemisen täytyy olla aina tuntuva työntekijälle. Palkitsemisen rahallisen summan ei tarvitse olla suuri vaan tärkeämpää on sen kautta annettu tunnustus hienosta työstä. Palkkiona voi hyvin vaikka vain toimia leffalippu, sillä sen rahallinen arvo ei ole suuri, mutta kiitoksena hyvin hoidetusta työstä se tuntuu työntekijästä suurelta ja arvokkaalta kiitoksen osoitukselta. (Lehmuskoski 2018.)

Satu Lehmuskosken (2018) mukaan erilaiset palkitsemiset ja palkitsemisjärjestelmät motivoivat työntekijöitä. Hänen mukaansa palkkio voi olla muutakin kuin rahaa ja silti motivoida työntekijää. Olen itsekin huomannut, että pelkkä kiitos hyvin hoidetusta työstä luo motivaatiota työntekijälle tekemään jatkossakin työnsä hyvin. Myös Tuomas MacGilleon (2018) ja Laukkanen (2020) kirjoittivat samantyyppiset näkemyksensä tästä. Aineettomat palkitsemisen muodot voivat olla siis yhtä tehokkaita kuin aineelliset palkinnot. Tärkeintä on, että aineeton palkinto tuntuu.

Lehmuskosken (2018) mukaan on kuitenkin muistettava, että yksi sama palkitsemisen keino ei käy kaikille yrityksille. Aineettomat palkinnot ja niiden merkitys pysyvät samana yrityksestä toiseen, mutta rahallisten kertapalkkioiden ja pitempiaikaisten tulospalkkioiden tai bonusten merkitys saattaa olla eri yrityksissä merkitykseltään erilainen. Palkitsemisen muoto tulisikin suunnitella työntekijöiden kanssa yhdessä, jotta saadaan selville, mikä muodoista motivoi juuri oman yrityksen työntekijöitä.

4.10.1 Palautteen antamisen vinkit

Rakentavan palautteen antaminen työntekijälle voidaan toteuttaa niin sanotun ”hampurilaismallin” mukaan. Palautteen antamisen keinona hampurilaismalli on turvallinen tapa ja erinomainen palautteen antamisen malli uudelle esimiehelle. Hampurilaismallin mukainen palaute toteutetaan niin, että työntekijälle annetaan hänen työstään hyvä palaute, sen jälkeen huono ja lopuksi päätetään palauttekeskustelu hyvään palautteeseen. Tällä tavoin palaute saadaan helposti työntekijälle ja mielipahalta välttyään. Nykyaikana hampurilaismallia on kuitenkin kritisoitu palautteen antamisen keinona. (Uusi esimies 2015.)

Nykyaikana uudet palautteen antamisen keinot ovat syrjäyttämässä hampurilaismallin. Tähän liittyen Elina Pajunen (2016) on haastatellut aamulehden sivuilla työnohjaajaa ja valmentajaa Päivi Kupiasta. Kupiaksen mukaan hampurilaismallin käyttäminen palautteen annon keinona luo vain hämmennystä työntekijässä, koska palautteen jälkeen hän ei täysin ymmärrä, mistä palautteessa oli kysymys. Luottamus toimii palautteen perustana, sillä ihminen arvioi itse palautetta saadessaan, keneltä hän on valmis saamaan kritiikkiä työlleen. Tällöin palautteen antajiksi kelpuutetaan ne, joilla on omaa osaamista palautteen kohteen arvioimisesta. Vaikka osaamista ei aina olisikaan, niin myös sellaisilta ihmisiltä ollaan valmiita ottamaan kritiikkiä vastaan, jos heidät on aiemmin todettu hyväntahtoisiksi. Tätä hyväntahtoisuutta voi pohjustaa päivittäisillä kohtaamisilla ja teoilla eli esimerkiksi myönteisesti huomioimalla, kuten toivottamalla huomenet aamuisin. Kupiaksen mukaan keino, missä viisi positiivista palautetta suhteutetaan yhteen negatiiviseen, toimii nykypäivänäkin. (Pajunen 2016.)

Toinen esimerkkiartikkelin hampurilaismallin syrjäyttämistä on kirjoittanut Tomi Lantto, joka toimii perheyrittäjänä sekä Antell-konsernin toimitusjohtajana. Hänen mukaansa myönteinen palaute tulisi suhteuttaa kritiikkiin niin, että sitä annetaan seitsemän kertaa enemmän kuin negatiivista palautetta. Hän on kertonut nykyaikaisia keinoja palautteen antamiseen, jotka kumoavat entisen hampurilaismallin palautteen annon keinona. (Lantto 2017.)

Tomi Lanton (2017) mukaan jos haluaa antaa palautetta toiselle, niin sitä on osattava ottaa myös itse vastaan. Sillä jos palautetta ei haluta ottaa vastaan, niin ei voi myöskään itse kehittyä. Nopein tapa on asettua toisen asemaan ja katsoa omaa toimintaansa ulkopuolisen silmin. Jokaista kritiikkiä vastaan tulisi olla myös seitsemän positiivista palautetta, sillä negatiivinen palaute jättää palautteen saajaan ison jäljen, kun taas positiivinen palaute pienen. Tämä tukee ”seitsemän suhde yhteen” väitettä. Tämä on sellainen asia, mitä ihminen ei tiedosta kotona, saati töissä. Siksi meidän tulisikin ensin kiittää, kehua ja kannustaa moneen kertaan ennen kuin alamme ohjeistaa ja moittia toista kriittiseen sävyyn. Lanton mukaan silloin kun käytössä on hampurilaismalli, niin palautteen viesti on epäselvä. Silloin kun kaikki positiivinen palaute muistetaan antaa aika ajoin, niin ihminen kestää tämän myötä myös kriittisen palautteen paremmin. (Lantto 2017.)

Kaikista todennäköisimmin palautteen antaminen menee pieleen, kun kerätään aikansa kiukkua ja sen jälkeen kerrotaan kritiikki samalla henkilökohtaisuuksiin menemällä. Palautteen tulisikin keskittyä toimintaan, jotta ihminen voi omalla toiminnallaan parantaa tilannetta palautteen perusteella. Silloin kun palaute on kriittistä, niin se tulisi antaa kahden kesken ja antaa myös palautteen saajalle mahdollisuus kertoa, miten tähän tilanteeseen päädyttiin. Tämä voi johtua esimerkiksi vain huonosta päätöksestä töiden lomassa. Kriittinen palaute tulisikin muodostaa minä- muotoon, eli kertoa miten omasta mielestä homma meni, sillä palautteen saajan tunteita keventää tieto, että hän saa arvioida rauhassa saamaansa palautetta ja tämän myötä saattaa tunnistaa itsensä saadusta kritiikistä. Tällöin palaute on helpompi vastaanottaa. (Pajunen 2016.)

Hyvään johtamiseen kuuluu myös se, että palautetta annetaan vain olennaisista asioista takertumatta pikkuseikkoihin. Ihminen pystyy myös ottamaan palautetta

vastaan vain tiettyinä annoksina ja hyvän esimiehen merkki onkin, että hän ei palautteellaan ikinä pyri murtamaan johdettavaansa. Tämä koskee niin negatiivista palautetta kuin myös positiivistakin siinä määrin, että työntekijälle ei anneta positiivisen palautevyöryn myötä mahdollisuutta ylpistyä itsestään liikaa. (Lantto 2017.)

Hyvänä vinkkinä palautteen antamisessa on myös se, että sitä ei välttämättä tarvitse joka tilanteessa kertoa suoraan kuten Pajunenkin (2016) neuvoi. Sen voi ilmaista myös kierrellen kysymällä työntekijältä, miten hän omasta mielestään työssä suoriutui. Tällä tavoin palaute annetaan itse itselle ja esimies voi vain vahvistaa työntekijän omaa ajatusta suoriutumisestaan. Silloin kun työntekijä itse arvioi omaa suoritustaan, niin kasvattaa se häntä enemmän ihmisenä kuin se, että joku muu miettii ja antaa palautteen hänelle hänen puolestaan. Lantto myös puoltaa sitä, että silloin kun työntekijä antaa palautetta esimiehelle, niin palaute tulisi kuunnella tarkasti sanasta sanaan keskittyen palautteen sisältöön. Tämän jälkeen palautteesta tulisi kiittää ja korjata omia toimia palautteen mukaan. (Lantto 2017.)

Elina Pajusen (2016) haastatteleman Päivi Kupiaksen mukaan hampurilaismalli ei ole nykyaikana hyvä palautteen antamisen keino, sillä se luo vain hämmennystä työntekijässä. Palautteen antajaksi työntekijä myös kelpuuttaa vain ihmisen, johon hän luottaa ja jonka hän kokee miellyttäväksi itselleen. Hänen mukaansa palautetta tulisi antaa niin, että yksi kriittinen palaute seuraa viittä hyvää aiemmin annettua palautetta. Aiemmat kohtaamiset palautteen antajan kanssa luovatkin perustan sille, haluaako työntekijä vastaanottaa palautetta tältä henkilöltä. Esimerkiksi jos palautteen antaja alituisesti kohtelee työntekijää huonosti ja sen jälkeen antaa palautteen ilman minkäänlaisen esisuhteen luontia alaiseensa, synnyttää tämä työntekijässä vastareaktion eikä hän halua edes kuunnella tämän henkilön arviointia hänen omasta työstään. Siksi tuen väitettä, että työntekijä-esimiehuhteen tulee olla hyvällä pohjalla, jotta palautetta voidaan antaa.

Olen Pajusen (2016) ja Lanton (2017) kanssa samaa mieltä myös siitä, että työntekijä suhtautuu palautteeseen myönteisemmin, kun hän saa kertoa omin sanoin miksi palaute on sellaista, kun on ja saa täten puolustaa itseään. Myös palautteen

muodostus minä-muotoon auttaa työntekijää, sillä hän saa rauhassa pohtia miten hän tilanteen hoiti ja näin itsekkin oppia samalla saamastaan palautteesta ilman, että hän kokee, että palaute on hyökkäys häntä vastaan ja hän ei saa edes perustella sitä, mikä johti tähän tilanteeseen.

Myös Tomi Lanton (2017) mielestä hampurilaismalli on nykyaikana vanhentunut palautteen antamisen keino. Hän myös mainitsee, että jos haluaa antaa palautetta, niin sitä on osattava ottaa myös itse vastaan. Pidän myös hänen tapansa parempana kuin perus hampurilaismallia, sillä palaute otetaan vastaan mieluiten arkisessakin elämässä sellaiselta ihmiseltä, josta pitää. Vaikka palaute olisikin kriittistä, niin siihen ei suhtauduta niin negatiivisesti, koska palautteen antaja on jo ennen palautteen antamista kohdellut työntekijää arvostavasti ja ystävällisesti. Tällöin työntekijä myös pyrkii paremmin korjaamaan saamansa negatiivisen palautteen, kun hän kokee, että se on annettu ystävälliseltä ihmiseltä ja hän haluaa toimia jatkossakin parhaansa mukaan hänen eteensä. Esimiehellä tulisi olla myös kyky vastaanottaa palautetta itse. Jos hän ei ole itse valmis vastaanottamaan esimerkiksi kritiikkiä, niin hänen vakuuttavuutensa kritiikin antajana heikkenee työntekijän silmissä.

Olen oppinut siihen, että palaute olisi hyvä antaa hampurilaismallin mukaisesti ja tämä palautteen annon keinona kuulostikin tähän asti hyvältä keinolta. Olen kuitenkin samaa mieltä sekä Tomi Lanton (2017) sekä haastatellun Päivi Kupiaksen kanssa siitä, että hampurilaismalli saattaa työntekijän vain hämilleen ja palautteen pohjimmainen tarkoitus jää pimentoon. Heidän ehdottamansa palautteen antamisen keinot kuulostavat paljon positiivisemmilta ja työntekijän mielialaa kohoavammilta kuin hampurilaismallin palaute. Uskon näiden uusien palautemallien myös sitouttavan työntekijöitä paljon paremmin yritykseen ja samalla kehittävän heitä paremmin työssään. Nämä mallit luovan myös paremman esimiestyöntekijäsuhteen kuin hampurilaismallin käyttäminen. Toki palautteen voi antaa myös näitä yhdistellen eli muistaa kohdella työntekijää ystävällisesti hänen hyvistä suorituksistaan joka päivä ja antaa kritiikin hampurilaismallipalautteen mukaisesti, jos kokee sen helpommaksi tavaksi. Pelkän hampurilaismallin käyttäminen ei kuitenkaan toimi enää nykypäivän työelämässä, jos työntekijää ei muisteta kiittää aika ajoin.

4.10.2 Palkitsemisen vinkit

Nykypäivänä kertapalkitseminen on noussut suosittumaksi keinoksi palkita kuin palkitseminen tietyin aikaväleihin. Kertapalkitsemisella kiitetään työntekijää välittömästi hänen onnistumisistaan ja se viestii myös työyhteisössä muille, millaiset työtavat ovat organisaatiossa arvostettuja. Kertapalkitseminen voi olla kiitos veyymisestä omissa työajoissa tai joustavuudesta muutoksen aikana tai ihan vain seurausta hyvästä asiakaspalautteesta. Kertapalkitseminen keinona hyvin harvoin syrjäyttää pitkän aikavälin palkitsemisia esimerkiksi tulosbonuksia, mutta toimii oivana lisänä niiden rinnalla. (Korteila 2016.)

Kertapalkitseminen voi olla rahallista tai sitten rahallisessa muodossa eli esimerkiksi lahjakorttina, jonka rahallinen arvo ei ole suuri, mutta sitäkin arvokkaampi työntekijälle kiitoksen osoituksena hyvin hoidetusta työstä. On muistettava, että mikään rahallinen palkinto ei korvaa aineetonta palkintoa työstä. Tätä on se, että muistetaan kiittää. Jos yrityksessä ei muisteta kannustaa sanallisesti tai tsemppata tarpeeksi työntekijää, niin rahallisen palkinnon arvon määrä korostuu työntekijän silmissä. Innovan liiketoimintajohtajan Anna Ylikorkalan (2016) mukaan sanallinen palaute on paljon arvostetumpi palkinto hyvin hoidetusta työstä kuin rahallinen palkkio. (Korteila 2016.)

Usein työntekijät kertovatkin työviihtyvyytensä syyksi hyvän työilmapiirin ja hyvät työkaverit. Nämä ovatkin työviihtyvyyden alkutekijät. Kun uusia työntekijöitä haetaan yritykseen niin näitä ei voi luvata, mutta sen sijaan rekrytoija voi houkuttaa työnhakijaa muilla palkitsemisen keinoilla eli esimerkiksi tarjoamalla joustavuutta työaikojen suhteen tai vaihtelevuutta työpäiviin mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Palkitsemisen eri mahdollisuudet nousevatkin isompaan rooliin kuin palkka silloin kun hakija arvioi, houkutteleeko työ häntä. (Hakonen 2010.)

Silloin kun yritys kohtelee työntekijäänsä arvostavasti niin myös hänen lojaalisuutensa kasvaa työnantajaa kohtaan. Kun yrityksellä on käytössä vain vuosittaiset bonuksien maksamiset, niin se ei välttämättä motivoi työntekijää pitkien aikavälien vuoksi. Myöskään se, että työntekijä saa lisää rahaa palkkansa päälle ei vai-

kuta ihmiseen, jos hän kokee, että hänellä on jo tarpeeksi rahaa. Rahallisen palkkion sijaan kertaluontoinen palkkio hyvästä työsuorituksesta luo työntekijälle tunteen siitä, että yrityksessä on mukavaa olla töissä. (Korteila 2016.) Arkisessakin elämässä jokainen positiivinen ele luo mielihyvää ja auttaa ihmistä jaksamaan. Tällaisesta tilasta ihminen ei mielellään poistu.

Jos halutaan ottaa käyttöön kertapalkitseminen palkitsemisen keinona, niin on myös muistettava samalla korostaa hyviä työtapoja. Tällä tarkoitetaan sitä, että viestitään avoimesti kaikille, miksi työntekijää on palkittu. Tämä kielii ulospäin, minkälaista työnjälkeä yrityksessä arvostetaan. Palkinnon mahdollista rahallista arvoa tai palkinnon saajaa ei ole pakko kertoa, vaan tärkeintä on, että kerrotaan palkinnon saannin syyt. Jos nämä syyt pidetään salassa, niin aiheutetaan työyhteisölle toisen puolesta iloitsemisen sijaan vain katkeruutta ja pahaa mieltä. Silloin, kun palkitsemisjärjestelmää ei hallita, johtaa se siihen, että henkilöstö tuntee tilanteen epäreiluksi ja alkaa mielistellä palkitsijaa. Kertapalkitsemisen tulee olla siis avointa ja palkitsemisen syyt tulee olla selvillä koko työyhteisölle. (Korteila 2016.)

Kertapalkitsemisjärjestelmän käyttöönotto vaatii yritykseltä aina suunnittelua. Parhaiten tämä onnistuu ottamalla suunnitteluun mukaan koko henkilöstö, jotta tiedetään, mitä palkitsemisen muotoja työyhteisö kaipaa ja arvostaa. Järjestelmä ei saa olla liian monimutkainen ja siihen kannattaa liittää pelisäännöt, joiden myötä palkitsemisjärjestelmästä saadaan oikeudenmukainen ja yhteneväinen kokonaisuus. Palkitsemisesta ovat vastuussa ensisijaisesti esimiehet ja heidät tulee kouluttaa palkitsemiseen, sillä joillekin esimiehille palkitseminen on luontaista esimerkiksi kiitoksen myötä ja toisille taas ei. Palkitsemisen tulisikin olla samalla tasolla jokaisen esimiehen kesken. Palkitsemisen tulisi tapahtua myös mahdollisimman pian kiitoksena hyvästä suorituksesta. Tämä voi olla yksinkertaisuudessaan vain sitä, että esimies huomioi alaisensa jo pelkällä kiitoksella. (Korteila 2016.)

Maria Korteilan (2016) mukaan rahallinen palkkio ei korvaa aineetonta palkkiota. Olen tässä hänen kanssaan samaa mieltä, sillä jos työntekijä ei koe saavansa

tarpeeksi onnistumisen tunteita aineettoman palautteen myötä, niin hän ei myöskään tunne rahallista palkkiota kannustavana. Varsinkin jos positiivista palautetta ei muisteta aika ajoin antaa, niin tuen myös hänen väitettään eli sitä, että rahallisen palkkion odotetaan olevan arvoltaan suuri, sillä työntekijä kokee, että koska hän ei tunne hyvän olon tunnetta työssään, niin hänen on saatava hyvä korvaus tästä sen sijaan. Onkin siis edullisempaa, että yritys panostaa aineettomiin palkintoihin aika ajoin huomioimalla työntekijää. Tällöin rahallisen palkinnon ei tarvitse olla niin suuri, jos sellainen joskus halutaan työntekijöille tarjota, sillä he ovat tyytyväisiä muutenkin.

Korteilan (2016) mukaan palkitsemisen syyt tulee olla myös tiedossa kaikille, jotta palkitsemisjärjestelmä toimii. Tämä onkin osasy siihen, toimiiko palkitsemisjärjestelmä vai ei. Kun syistä viestitään avoimesti, niin työntekijä osaa iloita toisen puolesta ja saa sen tunteen, että jos hänkin panostaa tulevaisuudessa palkitsemisen kriteereihin, niin hänkin voi saada palkinnon. Tämä avoimuus auttaa myös yritystä, sillä kun työntekijät tietävät mistä palkitaan, niin hekin pyrkivät tämän tilan saavuttamaan. Salatut palkitsemisen syyt aiheuttavat mielestäni myös katkeruutta muissa, sillä he eivät tiedä, miksi toista on palkittu eivätkä pysty näin itse samaan tilaan pyrkimään.

Myös henkilöstön osallistaminen ja palkitsemisen muotojen yhtenäisyys nousee Korteilan (2016) mukaan tärkeäksi palkitsemisjärjestelmää valitessa. Yhtenäisyyden takkuilu aiheuttaakin vain kateutta työntekijöiden kesken, kun toinen esimies tarjoaa parempaa palkitsemista kuin toinen. Myös henkilöstön mukaanotto sitouttaa enemmän kuin se, että työntekijöille tarjotaan palkitsemisen keino esimieslähtöisesti ja tämä palkkio ei mahdollisesti ketään motivoi. On myös muistettava, että yksi ja sama palkitsemisen muoto ei välttämättä motivoi kaikkia yhtä paljon. Mielestäni palkitsemisessa tulisi panostaa tämän vuoksi myös palkitsemiseen yksilötasolla yksilön mieltymyksen mukaan.

Anu Hakonen (2010) mainitsee tekstissään vertauksen siitä, mitä aineeton palkinto työntekijälle merkitsee. Esimerkissä esimies tuli käymään työpaikalla ja yllätti työntekijät kahvipaketilla, joka toimi kiitoksena henkilökunnan joustavuudesta aiemman viikon tilanteessa, mikä tuli kaikille yllätyksenä. Kahvipaketti kiitoksena

nousi henkilöstön keskuudessa suureen arvoon ja sitä säilytettiin avaamattomana taukotilan pöydällä muistutuksena kiitoksesta. Paketti aiottiin avata vasta silloin, kun koko henkilöstö olisi yhtä aikaa paikalla juomassa palkkiokahveja. Kahvipaketin osto ei ollut esimieheltä suuri rahallinen menetys, mutta kiitoksena sen arvo nousi isoksi työyhteisössä. Lahjan arvo ei ole siis tärkeä vaan tapa, miten huomio on annettu. Se, että arvoltaan pieni lahja annetaan työkavereiden ja johdon ollessa paikalla kiitoksena pitkästä urasta on työntekijälle sata kertaa arvokkaampi kuin postitse lähetetty lahjakortti. (Hakonen 2020.) Tämä oli loistava esimerkki siitä, että jopa pienillä teoilla voidaan luoda hyvää mieltä ja ne koetaan palkitseviksi ja osoittavat välittämistä.

4.11 Sitoutunut vai osaansa tyytynyt työntekijä?

Tyytyväinen työntekijä ei ole välttämättä sitoutunut. Silloin kun työntekijä on sitoutunut, hän kytkeytyy työhön ja toimii työssä myös työajan ulkopuolella. Silloin kun työntekijä on kytkeytynyt työhönsä, hän myös sitoutuu siihen ja työpaikkaansa ja samaan aikaan on innostunut näistä molemmista yhtä aikaa. Tämä olisi ihannetilanne yrityksen kannalta, mutta valitettavasti tutkimuksien mukaan 85 % työntekijöistä käy töissä vain siksi, että on pakko eli ainoastaan 15 % työntekijöistä on todellisuudessa kytkeytynyt työpaikkaansa ja työhönsä. Vuosittain työtyytyväisyyttä mitataan kaikenlaisilla työtyytyväisyyskyselyillä, mutta ne eivät suoraan anna vastausta siihen, kokeeko työntekijä työn imua ja onko hän kytkeytynyt työhönsä. Jotkut työntekijät viihtyvät töissä ihan muista syistä, eivätkä tosiasiassa saa tätä mukavuuden tunnetta työstä itsestään tai koe sitä innostavaksi. (Korkala 2018.)

Sitoutumisen tasoja voi olla kolmenlaisia. Ylimmällä tasolla työntekijä on erittäin sitoutunut eli hän on sekä henkisesti että fyysisesti läsnä ja pyrkii parhaansa mukaan tukemaan ja kehittämään yrityksen toimintaa paremmaksi. Keskimmaisella tasolla työntekijä on vähän sitoutunut eli hän kyllä suoriutuu jotenkuten työstään, mutta ei juurikaan panosta yrityksen kehittämiseen. Kaikista alimmalla tasolla on sitoutumaton työntekijä, joka ei panosta työhönsä, ei edistä yrityksen tulosta ja valittaa kaikesta. Suurin osa, 75 % kuluu tähän keskitasolle eli he käyvät töissä vain koska on pakko ja tekevät sen mitä minimissään työltä vaaditaan. Silloin kun

työntekijä on sitoutumaton, niin hän ei aiheuta toiminnallaan kuin haittaa yritykselle, ja loppupeleissä hänen toimintansa tulee yritykselle kalliiksi. Siksi jokaiseen työntekijään tulee panostaa sekä kokonaisuutena että yksilönä. (Lassus 2018.)

Yksi keino tähän työntekijän kytkeytymiseen on aiemmin mainitsemani motivaatio. Aiemmin työntekijöiden kuviteltiin vuodesta toiseen motivoituvan rahasta ja pelosta tulla rangaistuksi. Nämä eivät kuitenkaan motivoi ainoastaan, vaan jokaisella ihmisellä on henkilökohtaiset sisäiset motivaattorit työhön. Myös Korkala on listannut 10 esimerkkiä siitä, mitkä voivat toimia ihmisen sisäisen motivaattorin lähteinä. Näistä mainitakseni muutaman, ihmistä voi sisäisesti motivoida esimerkiksi uteliaisuus tutkiessaan uusia asioita, se, että tuntee hyväksyntää työyhteisössä ulkoisista tekijöistä riippumatta, se, että saa koko ajan oppia uutta ja kehittää itseään, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys tai jokapäiväiset rutiinit työssä. Koska me jokainen olemme erilaisia, niin tämän sisäisen motivaattorin löytyminen on keskeistä sitoutuvuuden kannalta. Joitakin motivoi myös raha, mutta on hyvä muistaa, että taloudellinen tuki työstä tulisi olla siinä tilassa, ettei rahasta tarvitsisi keskustella. Ulkoinen motivointi on tärkeää, mutta sisäinen motivaattori kytkeyttää ihmisen yritykseen. (Korkala 2018.)

5 MITEN KIRJALLISUUSKATSAUS ON TOTEUTETTU?

Tässä osuudessa kerron teille hiukan, miten olen tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttanut. Ennen tiedon hankkimista minun tuli päättää, mitä hakukanavia työhöni käytän. Koska tiedon tulisi olla mahdollisimman tuoretta, niin päätin käyttää työhöni pääasiassa sähköisiä lähteitä, sillä vaikka kirjat ovat lähteinä hyviä, niin uusin tieto ei kirjoihin päivity niin nopeaa kuin internettiin. Hakusanojen perusteena toimi aiemmin laatimani käsitekartta ja teoreettinen viitekehys, jonka perusteella tein sisällysluettelon. Sitoutumisen ja rekrytoinnin hauilla keskityin hakutuloksiin, jotka ovat maksimissaan viisi vuotta sitten julkaistuja. Tällöin tieto on tuoretta, uutta ja hyödynnettävissä nykytilanteeseen. Päätin sisällyttää kirjallisuuskatsaukseeni myös muutamia aiempia tutkimuksia eri osa-alueista ja näiden tutkimusten kanssa olin seulonnassa raaempi, eli niihin hyväksyin vain sellaisia tutkimuksia, jotka on tehty tänä vuonna tai maksimissaan vuonna 2019. Sitä vanhemmat tutkimukset eivät tue mielestäni nykyhetken tilannetta. Metodi-kirjallisuudelle annoin vähän laajemmat raamit, sillä niinkään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen teoretieto ei uudistu niin nopeaa. Tämän osalta hakutuloksista hyväksyin kirjallisuuden viimeisen kymmenen vuoden ajalta.

Onnistuneen rekrytointiprosessin työstämisen aloitin miettimällä, miten rekrytointiprosessi etenee vaihe vaiheelta. Olen ollut itsekin useammassa työhaastattelussa elämäni aikana, joten tiesin suurin piirtein, miten prosessi etenee vaihe vaiheelta. Kirjasin prosessin vaiheet muistiin paperille ajatuskarttaan ja lisäsin eri vaiheet tämän jälkeen opinnäytetyön sisällysluetteloon. Tämän jälkeen hain yleistä tietoa aiheesta perushakusanoilla, joita olivat esimerkiksi ”rekrytointi”, ”rekrytointiprosessi”, ”rekrytoinnin vaiheet” tai ”onnistunut rekrytointi”. Näiden hakujen kautta löysin tietoa rekrytointiprosessista ja samalla löysin lähteistä myös uusia hakusanoja, joiden avulla sain monipuolista tietoa opinnäytetyöhöni.

Koska rekrytoinnin vaiheet olivat minulla tiedossa, niin jatkoin hakua keskittymällä näihin eri vaiheisiin yksilöinä, jotta sain analysoitua käytettävistä tiedoista oleellimmat työhöni. Näiden vaiheiden hakusanoina toimivat esimerkiksi haastattelun kohdalla ”työhaastattelu” ja tätä pystyi muokkaamaan tuleville hauille vielä muotoon ”millainen on hyvä työhaastattelu” ja ”työhaastattelukysymykset”

ja ”työhaastattelu vinkit”. Yhden tällaisen haun kohdalla löysin myös tietoa toiseen aihepiiriin liittyen. Löysin nimittäin sitouttamista tutkiessani motivaatio - osiota tarkastellessani eräästä asiantuntijablogista linkin motivaation selvitysohjelmaan, jonka halusin mainita rekrytoinnin haastattelut-osioon. Tämän lähteen myötä keksin hakusanan ”rekrytointi motivaatio selvitys”, jolla löysin lisää hyvää tietoa haastattelutilanteeseen liittyen. Eli eri hakusanoja linkittämällä löysin tarvitsemani tiedon. Katsoin hakusanoilla löytämiäni artikkeleja niin kauan, että tieto alkoi toistaa itseään ja en löytänyt enää uutta tietoa.

Pelkästään sanalla rekrytointi löytyy googlesta yli 3,5 miljoonaa hakutulosta. Täähän on kuitenkin sisällytetty myös kaikki yritykset, jotka palkkaavat hakutuloksissa henkilöstöä, joten vaihdoin hakusanaksi rajatumman hakusanan ”onnistunut rekrytointi”, jolloin sain haettua enemmän artikkeleita ja muita tekstejä, jotka vastaisivat tutkimuskysymyksiini. Haun rajasin niin, että käytin hakuun kaikkia kieliä ja aikajanaksi pistin tulokset 2015 - 2020 välillä. Pyrin näistä hakutuloksista etsimään monipuolisesti eri sivustoilta eri asiantuntijoiden neuvoja. Yhdistelin lähteistä mahdollisimman paljon tietoa aina jokaisesta aihekokonaisuudesta. En halunnut käyttää vain yhden sivuston tekstiä yhteen aiheeseen liittyen (esimerkiksi haastattelu), vaan halusin yhdistää monesta eri lähteestä tekstipätkiä ja muodostaa ne yhdeksi kokonaisuudeksi, jotka tukivat toisiaan. Pyrin valitsemaan tekstit niin, että näkökulmat olisivat erilaisia tai sitten linkittyivät yhteen riippuen aiheesta. Etsin eri näkökulmia, jotka vastaisivat tutkimuskysymykseeni, kunnes en löytänyt enää uutta tietoa ja lähteiden tekstit olivat samantyyppisiä.

Työntekijän sitouttamisen keinojen ja haasteiden käsittelyn aloitin miettimällä ja kirjaamalla ajatuskarttaan ne asiat, mitkä itseäni ovat sitouttaneet työssä eli miksi olen itse viihtynyt jonkin yrityksen palveluksessa ja mitkä tekijät ovat tähän vaikuttaneet. Kirjasin eri aihepiirit paperille muistiin, jotta muistaisin jokaisesta etsiä tietoa opinnäytetyötäni varten. Näiden aihepiirien pohjalta lähdin etsimään aluksi tietoa perushakusanoilla, joita olivat ”työntekijän sitouttaminen”, ”työntekijän sitoutuminen”, ”sitouttamisen keinot”, ”työntekijän sitouttamisen haasteet” ja ”sitoutumaton työntekijä”. Näiden hakutulosten lähteistä löysin tekstien seasta lisää hakusanoja, joiden pohjalta aloin rakentamaan sisällysluettelo. Pääasiassa pyrin etsimään erilaisia keinoja, jotka vaikeuttavat ja tukevat työntekijän sitoutumista

yrietykseen. Sen lisäksi, että löysin eri teksteistä hakusanoja sitouttamiseen liittyen niin löysin myös hakusanoja, joita pystyin hyödyntämään rekrytointiprosessiin ja siihen, miten sen aikana työntekijä sitoutetaan yritykseen. Pysin siis löytämään mahdollisimman paljon erilaisia tekstejä, joista saan tietoa sekä rekrytointiprosessin aikana tapahtuvaan sitouttamiseen kuin työntekijän sitouttamiseen rekrytointiprosessin jälkeen, kun hän jo työskentelee yrityksen palveluksessa. Etsin tietoa eri lähteistä, kunnes asiasältö alkoi olla periaatteessa samantyyppistä eli en löytänyt enää uutta tietoa aiheesta.

Hakusanalla "työntekijän sitouttaminen" löytyy 142 000 hakutulosta googletta. Tämä ei kuitenkaan ole rajattu versio aiheesta, joten rajasin haun tässäkin tapauksessa kaikille kielille ja vuosien 2015 - 2020 välille. Esimerkiksi etsiessäni tietoa motivaatiosta, lähdin hakemaan tietoa perushakusanalla "työntekijä motivaatio", jolla löytyi melkein miljoona hakutulosta. Tämän kautta muokkailin ja tarkensin haun hakusanayhdistelmään "mikä motivoi työ". Luottamus nousi hakutuloksissa suureksi motivaation lähteeksi työntekijöillä, joten hain lisää tietoa aiheesta vielä hakusanalla "luottamuksen syntyminen työ" ja tämän haun kautta löysin vielä yhden hakusanan "luottamuksen ilmapiiri". Näiden kautta löydetyistä artikkeleista löytyi myös uusi lisä sisällysluetteloon eli "sisäinen motivaatio". Näin sain haettua paljon monipuolista tietoa motivaatioon liittyen. Työntekijän sitouttamisen kohdalla en halunnut myöskään kerätä tietoa eri aihepiireistä vain yhdestä lähteestä vaan halusin yhdistellä tietoja joko samanlaisuuden tai erilaisuuden mukaan.

Opinnäytetyössäni käytin sekä rekrytointiin, että työntekijän sitouttamiseen liittyen paljon asiantuntijablogien tekstejä, sillä pidin niitä niiden asiantuntemuksen vuoksi arvokkaana tietona. Vaikka ne olivatkin blogitekstejä, niin niiden kirjoittajat ovat olleet mukana työelämässä tai he olivat työelämässä kouluttajina, joten he tietävät parhaiten, miten työntekijän sitouttamiseen vaikutetaan ja mitkä asiat muodostuvat haasteiksi sitouttamisen eri vaiheissa. Opinnäytetyössäni myös eri rekrytointikanavien tekstit olivat ahkerassa käytössä, sillä halusin hyödyntää niiden asiantuntijuutta työssäni. Näiden lähteiden pääasiallinen hyödyntäminen aiheesta oli myös itselleni merkityksellistä, sillä halusin tehdä työstäni lukijaystäväl-

lisen ja maanläheisen, jotta lukijalla on helppo aiheesta lukea. Pysin täten välttämään vaikeaselkoisia ja liian monimutkaisia tekstejä lukijaystävällisyyden takaamiseksi.

5.1 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin toteutin niin, että valitsin aineiston joukosta ne lähteet, jotka vastasivat tutkimuskysymykseeni sekä olivat osa käsitekarttani sisältöä. Tutkimuskysymys oli mielessäni koko lähteiden selaamisen ajan ja hyväksyin vain lähteet ja tekstiosiot, jotka tähän kysymykseen vastasivat. Pysin etsimään tietoa monipuolisesti, jotta saisin sisällytettyä työhöni kaiken oleellisen tutkimuskysymykseen samalla vastaten. Halusin ottaa analysoinnissa matkaan joissakin kohdissa myös jo olemassa olevia tutkimuksia eri aihepiireistä tukemaan kirjoittamaani teoretietoa. Näin sain samalla vahvistettua keräämäni aineiston luotettavuutta.

Pysin analysoinnissa etsimään myös toisistaan poikkeavia aineistoja, jotta saisin sisällytettyä opinnäytetyöhöni eri näkökulmia. Pysin myös etsimään aineistoa työhöni ennakkoluulottomasti, vaikka välillä se hiukan haastavaksi osoittautuikin. En ole ikinä esimiehen kengissä ollut, joten niihin oli haastavaa asettua. Käsittelin analysoinnissa yhtä aihepiiriä kerrallaan, jotta sain siitä mahdollisimman paljon irti ja samalla pohdin eri aihekokonaisuuksia oman näkemykseni mukaan niitä referoiden. Lopullisen opinnäytetyön luin vielä moneen kertaan läpi ja pyysin poistamaan kaiken turhan, joka ei vastannut tutkimusongelmaani. Halusin kuitenkin pitää erityyppiset aiemmat tutkimukset osana työtäni, koska ne osaltaan vahvistivat löytämäni tietoa, vaikka eivät suoraan tutkimuskysymykseen vastanneet.

Vaikka yritin etsiä tietoa monipuolisesti, niin aina on se mahdollisuus, että jokin tieto jäi minulta löytämättä. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa hakusanoja voi olla todella paljon varsinkin omaan aiheeseeni liittyen. Pysin kuitenkin käyttämään monia eri hakusanoja ja niiden yhdistelmiä tiedonhaussani ja koenkin löytäneeni tietoa hyvin monipuolisesti, vaikka työstäni saattaa hyvin mahdollisesti jotakin uupuakin.

5.2 Aineiston synteesi

Jokaisen onnistuneen rekrytointiprosessin ja työntekijän sitouttamisen taustalla toimii luottamus. Luottamus näyttäytyy jo siinä vaiheessa, kun uutta työntekijää rekrytoidaan. Esimerkiksi se, että omat työntekijät osallistetaan rekrytointiprosessiin, vahvistaa osaltaan johdon ja nykyisten työntekijöiden suhdetta. Osallistamisella osoitetaan nykyisille työntekijöille, että heidän vahvaa osaamistaan ja tietämystään työstä arvostetaan ja heidän mielipiteisiinsä luotetaan uutta työntekijää rekrytoidessa. Myös se, että yritys uskaltaa esitellä yrityksensä aidosti sellaisena kuin se on luo luottamusta yrityksen ulkopuolelle. Silloin kun uskalletaan jakaa kuvia ja tarinoita juuri omasta yrityksestä ja siellä työskentelevistä ihmisistä luodaan hakijalle jo alkuajatusta luottamukselle, sillä hän saa kuvan, että yritys arvostaa ja luottaa omiin työntekijöihinsä ja mielellään mainostaa juuri omaa yrityskulttuuriaan ja työntekijöitään ylpeänä muillekin.

Työntekijän sitouttamisen peruspilareina toimivat hyvä työilmapiiri, mahdollisuus kehittää itseään eli vapaus omassa työssä ja motivaatio omaa työtä kohtaan. Näitä peruspilareita täydentävät kaikki muut tekijät eikä niitä pysty kehittämään eikä ylläpitämään ilman molemminpuolista luottamusta. Luottamuksen ilmapiirin luominen vaatii panostusta sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. Esimerkiksi hyvä työilmapiiri muodostuu siitä, että työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi saadessaan arvostusta ja luottamusta esimiehensä suunnalta, jolloin hän pystyy vapaasti toimimaan työssään. Tämä edesauttaa samalla työntekijän motivaation ylläpitoa. Esimies taas pystyy luomaan hyvää ilmapiiriä ja tätä vapauden tunnetta työntekijälle vain, jos työntekijä osoittaa, että hän hoitaa työtehtävänsä menestyksekkäästi juuri niin kuin on yhdessä suunniteltu eikä hän tällöin tunne tarvetta työntekijän liialle ohjaamiselle. Tämä johtuu siitä, että hän luottaa työntekijään alun alkaen jo, kun työntekijä on omilla toimillaan osoittautunut luottamuksen arvoiseksi.

Jos siis luottamuksen ilmapiiri on hyvä yrityksessä, niin päästään jo pitkälle monessa eri sitouttamisen keinossa. Luottamus työntekijää kohtaan ja luottamus esimiestä kohtaan luovat jo vahvan pohjan jokaiselle sitouttamisen osa-alueelle. Ilman luottamusta eri sitouttamisen keinojen hyödyntämiset ovat turhia. Onkin siis

tärkeä panostaa ensin hyvän luottamuksen ilmapiirin luomiseen, jonka jälkeen kaikki muut sitouttamisen keinot tulevat kuin itsestään.

Kuten sanottua, ilman luottamusta on hankalaa panostaa tai kehittää mitään muuta. Luottamusta vahvistavat positiiviset teot ja kokemukset ja taas heikentävät negatiiviset. Tämä on todettavissa ihan arkisessakin elämässä, sillä perusesimerkkinä, jos jätät auton huoltoon, niin oletettavasti sinulla on olemassa luottamus siihen, että huoltomiehet toimivat sinun parhaaksesi. Kun saat auton takaisin ja jarrut eivät enää autossa toimikaan, niin luultavasti et pysty enää luottamaan tämän yrityksen ammattitaitoon ja viet autosi tulevaisuudessa muualle. Luottamus ei siis vain ilmesty vaan sen eteen on tehtävä töitä.

Opinnäytetyössäni tutkimat aihekokonaisuudet ja niistä löytämäni sitouttamisen keinot eivät kaikki välttämättä keinoina sovi jokaiselle yritykselle saman kaavan mukaan. Onkin siis mietittävä näitä keinoja hyödyntäessä, sopiiko tämä tapa juuri meidän yrityksemme vai olisiko jokin toinen tapa parempi. Olen omassa opinnäytetyössäni pyrkinyt etsimään sellaisia keinoja ja haasteita työntekijöiden sitouttamiseen liittyen, joista suurimman osan olen itse huomannut vaikeuttavan työntekijän sitoutumista. Toki on muistettava, että on varmasti muitakin tapoja vaikuttaa työntekijän sitouttamiseen ja varmasti jokainen yritys on oman kokemuksensa myötä huomannut, mitkä tavat toimivat sitouttamisen keinoina ja mitkä taas eivät.

On myös muistettava, että vaikka olenkin pyrkinyt monipuolisesti etsimään tietoa eri sitouttamisen keinoista, niin nämä sitouttamisen keinot eivät ole välttämättä tae sille, että työntekijä yrityksen palveluksessa viihtyisi. On olemassa aina riski, että vaikka näihin eri sitouttamisen keinoihin ja onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheisiin panostaisikin, niin työntekijä eroaa yrityksestä tästä huolimatta. Jokaisen yrityksen olisikin hyvä etsiä juuri omaan yritykseensä sopivat keinot työntekijän sitouttamiseen liittyen ja muokata näitä keinoja kokemuksen myötä omaan yritykseensä sopivaksi. Vaikka eri keinoihin sataprosenttisesti panostaisikin, niin on otettava se riski, että työntekijä ei siltikään yritykseen sitoudu.

6 POHDINTA

Rekrytointiprosessi ja työntekijän sitouttamisen keinot eivät niinkään muutu vuosi vuodelta, vaan ne oikeastaan kehittyvät parempaan suuntaan. Rekrytointiprosessin vaiheista sekä työntekijän sitouttamisen keinoista eri vaiheissa löytyi paljon tietoa ja haasteelliseksi työssäni nousikin se, mitä tietoa opinnäytetyöhöni näistä sisällyttäisin. Koska opinnäytetyöni aihe ei ollut niinkään uniikki ja uusi aihe opinnäytetyönä, niin minun oli mietittävä, miten oma työni eroaisi muista samankaltaisista töistä.

Onnistuin omasta mielestäni hyvin tarttumaan tutkimusongelmaan ja käymään tutkimusongelmani monesta eri näkökulmasta läpi kaiken oleellisen tiedon tiivistäen. Saavutin tavoitteeni opinnäytetyön myötä eli sen, että löysin jokaiseen aihepiiriin sellaista tietoa, jota yritys pystyy nykyajan työelämässä hyödyntämään omassa toiminnassaan. Tämän saavutin pitämällä lepopäiviä kirjoittamisesta, jotta aihe pysyi kirkkaana, kirjoittamalla mahdollisimman paljon ja myöskin luki monipuolisesti monia eri tekstejä sekä muokkaamalla työtäni saamani palautteen perusteella. Vastasin hyvin myös tutkimusongelmaani ja löysin vastaukset tutkimuskysymyksiini.

Pidän tutkimustani luotettavana, sillä käytin vain uusinta tietoa ja pyrin tarkastelemaan tutkimusongelmaani monesta eri näkökulmasta. Vaikka käytin paljon työssäni blogitekstejä ja rekrytointiyritysten sivuja, niin otin otteet niistä asiantuntijoilta, jotka ovat itse kokeneet tutkimukseni haasteet ja kokemuksen kautta löytäneet ratkaisut niihin. Keräämäni teorian tieto on hyvin hyödynnettävissä monessa eri yrityksessä, sillä ei vaadita kuin pieniä toteutettavissa olevia ja edullisia muutoksia.

Etsin tietoa eri aihepiireistä myös monesta lähteestä lukien monia eri tekstejä, jotta sain varmuuden siihen, että työssä esittämäni keinot eivät ole vain yhden henkilön mielipide vaan useamman. Aiheessa pysymisessä ja aineistojen analysoinnissa auttoivat jo opinnäytetyön alkuaikoina tekemäni ajatuskartta/käsite-

kartta sekä teoreettinen viitekehys, jonka muokkasin myöhemmin sisällysluettelon muotoon. Näin sain etsittyä vain niitä aiheita, mitkä ovat työn kannalta oleellisia.

6.1 Tehtävän teko ja oma oppiminen

Opinnäytetyöni oli tarkoitus alun perin toteuttaa laadullisena tutkimuksena suunnittelemani toimeksiantajalle. Olen aina ollut hyvä kirjoittaja eli pidän kirjoittamisesta paljon, joten tekstin tuottaminen ei ollut minulle ongelma missään kohtaa työtäni. Merkkasin kalenteriini aina muistiin opinnäytetyöni välitarkastuksien päivämäärät ja kirjoitin työtäni aina eteenpäin motivaation iskiessä. Huomasin tämän olevan tehokas ja toimiva keino itselleni, sillä näin työn ajatus pysyi kirkkaana.

Jouduin muuttamaan opinnäytetyöni tutkimuksen suuntaa opinnäytetyön aikana, sillä valitettavasti alkuperäinen suunnitelmani ei toteutunut. Onneksi olin kuitenkin varautunut tähän riskiin tekemällä sekä kyselylomakkeet laadulliseen tutkimukseen liittyen valmiiksi että myös etsimällä etukäteen kirjallisuutta systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, jos joutuisin suunnitelmaani muuttamaan. Olin siis valmistautunut viemään tutkimukseni kumpaan suuntaan vain tarpeen vaatiessa.

Sain opinnäytetyötäni varten kerättyä laajasti erityyppistä teoriatietoa eri lähteistä ja kirjoitin työtäni aina hyvissä ajoin eteenpäin, jotta se varmasti ehtisi ajoissa väliarviointeihin enkä jättänyt minkään aihepiirin kirjoittamista niin, etten ehtisi siihen perusteellisesti tutustua. Palautteen avulla pyrin kehittämään aina työtäni parempaan suuntaan. Oleellisen tiedon valitseminen oli haastavaa, sillä minun ei niinkään ole vaikea aloittaa kirjoittamista vaan ennemminkin lopettaa se ajoissa.

Opin myös katsomaan asioita kahdesta eri näkökulmista. Opin myös varautumaan riskeihin enkä liikaa tuudittautunut ajatukseen, että kaikki menee aina niin kuin on suunnitellut. Myös lepopäivien tärkeys korostui minulle työtä tehdessä, sillä liikaa työtä tehdessä työn alkuperäinen tavoite hämärtyi ja aloin kirjoittamaan ihan muusta kuin oli tarkoitus. Nämä lepopäivät auttoivat pysymään itse aiheessa.

Omasta mielestäni opin myös kärsivällisyyttä. Osasin työtä tehdessäni keskeyttää saavutettuani jonkin tietyn henkilökohtaisen etapin kirjoittaessani ja maltoin pitää lepopäiviä kirjoittamisessa, jotta työn ajatus pysyisi selkeänä. Tekstin kriittinen arvostelu oli minulle hieman haastavaa, kuten myös oleellisen tiedon tiivistäminen, lopullinen analysointi ja oman tekstin muokkaus, koska sille sokeutuu helposti. Onnistuin kuitenkin luettuani moneen kertaan tekstiä läpi omasta mielestäni poistamaan luettelomaisuuden ja yhdistämään eri tekstit toisiinsa, jotta työ olisi yksi kokonaisuus. Laadullinen tutkimus olisi sopinut hyvin työlleni, mutta kaiken kaikkiaan pidin tämän opinnäytetyön kirjoittamisesta ja olen todella tyytyväinen työni lopputulokseen, sillä se on juuri minun näköiseni ja sain kerrottua kaiken, minkä työlläni halusinkin kertoa.

6.2 Jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset

Jatkotutkimusehdotukseni on, että opinnäytetyöni olisi hyvä toteuttaa tutkimuksena, jossa selvittäisiin, miten eri keinot toimisivat käytännössä. Näin saataisiin selville, miten nämä eri sitouttamisen keinot vaikuttaisivat jonkin tietyn yrityksen sisällä ja onko näistä eri sitouttamisen keinoista oikeasti apua yritykselle. Mieluusti tällaisen työn joskus tulevaisuudessa lukisin.

Opinnäytetyöni on aiheena aika laaja varsinkin, kun päätin käsitellä sekä onnistuneen rekrytointiprosessin että työntekijän sitouttamisen kokonaisuutena. Opinnäytetyöni olisi toteutettavissa laadullisen tutkimuksen menetelmänä myös siten, että keskityttäisiin vain toiseen aihealueista ja tehtäisiin tutkimus sen mukaan joko esimiehille onnistuneesta rekrytinnista tai työntekijöille sitouttamisen keinoista. Näin jälkeenpäin ajatellen minunkin olisi pitänyt näin tehdä, että olisi kirjoittanut vain toisesta, koska molemmat aihepiirit ovat niin laajoja käsiteltäviä. Suosittelen siis jatkotutkimukseksi myös laadullista kyselytutkimusta aiheesta.

Tieto kehittyy vuosi vuodelta uudempaan suuntaan, joten 5-10 vuoden päästä oma teoriani tutkimusongelmaani liittyen saattaa olla jo vanhentunutta. Olisi mukava nähdä tulevina vuosina tämä sama opinnäytetyö päivitettyinä versiona. Tällaisen työn myös lukisin mielelläni.

LÄHTEET

- Duunitori Oy 2020. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020 Viitattu 1.10.2020 <https://www.hrmpartners.fi/content/uploads/2020/06/2020-Kansallinen-Rekrytointitutkimus-Duunitori.pdf>.
- Duunitori 2020. Katso 30 hyödyllistä työhaastattelukysymystä ja älä unohda tärkeää seikkaa. Työelämä 27.1.2020 Viitattu 7.10.2020 <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelukysymykset>.
- Duunitori 2018. Järjestelmällinen esikarsinta. Työelämä 10.3.2018 Viitattu 13.9.2020 <https://duunitori.fi/tyoelama/jarjestelmallinen-esikarsinta.>
- Duunitori 2018. Kanavien valinta. Työelämä 1.2.2018 Viitattu 16.9.2020 <https://duunitori.fi/tyoelama/kanavien-valinta>.
- Ekonomit 2020. Joustavuus työelämässä – mistä on kyse. Työelämän tietopankki 3.6.2020 Viitattu 1.10.2020 <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/hyvinvointi/joustavuus/>.
- Glad, L. 2020. Tutkimus: Joka toinen työnhakija kokee työnhaun ahdistavana tai turhauttavana - Tuntuu, että hakkaan päätä seinään. Työelämä 30.1.2020 Viitattu 1.10.2020 <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakijatutkimus-tyonhaku-ahdistaa->.
- Hammarsten, H. 2017. Kolumni: Kaksi huonoa ja yksi hyvä tapa osallistaa työntekijöitä. Yle Uutiset 22.01.2017 Viitattu 7.10.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-9414628>.
- Helsingin yliopisto 2017. Kielijelppi. Jelppiä akateemiseen viestintään. Katsauksen tyyppejä. Viitattu 4.10.2020 <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/kirjallisuuskatsauksen-tyyppaja/>.
- If 2020. Huolehdi henkilöstösi hyvinvoinnista. Työntekijän sitouttaminen. Näin pidät kiinni parhaista. Viitattu 9.9.2020 <https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/tyontekijan-sitouttaminen>.
- Inkilä, R. 2017. Sujuva startti vai tahmea alkutaival. Perehdytys osana rekrytointia. Manpower blogi 11.1.2017 Viitattu 7.10.2020 <https://blogi.manpower.fi/perehdytys-osana-rekrytointia>.
- International Workplace Group 2019. Tutkimus osoittaa: työntekijät hylkäävät työtarjouksia joustamattomilta työnantajilta. Tiedote 5.11.2019 Viitattu 1.10.2020 <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-osoittaa-tyontekijat-hylkaavat-tyotarjouksia-joustamattomilta-tyonantajilta?publisherId=69817630&releaseld=69868685>.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin kamari Oy. E-kirja. Viitattu 9.9.2020 [https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asian-tuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asian-tuntijan((20)k((e4)sikirja).

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2016. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Kirjallisuuskatsaukset. Viitattu 4.10.2020 <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>.

Kokko, O. 2014. Joustaminen voi leimata työntekijän. Taloussanomat 1.7.2014 Viitattu 25.9.2020 <https://www.is.fi/taloussanomat/oma-raha/art-2000001841681.html>.

Kopakkala, O. 2020. Minne kaikki hyvät työntekijät ovat kadonneet. Rakennuslehti blogi 2020 Viitattu 9.9.2020 <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/minne-kaikki-hyvät-tyontekijat-ovat-kadonneet/>.

Korkala, M. 2018. Sinä et voi motivoida ketään - Motivaatio lähtee sisältä. Contribyte blogi 16.5.2018 Viitattu 1.10.2020 <https://contribyte.fi/2018/05/16/motivaatio-lahtee-sisalta/>.

Korteila, M. 2016. Välitön kiitos. Palkitseminen ja palkka. Mandatum Life 20.3.2016 Viitattu 25.9.2020 <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2016/välitön-kiitos/>.

Koskinen, A. 2018. Palkan pitää olla oikeudenmukainen ja sillä pitää pärjätä. Akavalainen verkkolehti 8.11.2018 Viitattu 7.10.2020 https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/palkan_pitaa_olla_oikeudenmukainen_ja_silla_pitaa_parjata.

Lantto, T. 2017. Unohda hampurilaismalli - 7 havaintoa palautteesta. Y-studio.fi 29.11.2017 Viitattu 23.9.2020 <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/unohda-hampurilaismalli-7-havaintoa-palautteesta/>.

Laukkanen, E. 2020. Miten luottamus syntyy. Töissä 2020 Viitattu 15.9.2020 <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4205-miten-luottamus-syntyy>.

Laurell, H. 2019. Vieraskynä: Hakijan motivaation selvittäminen rekrytointitilanteessa. Manpower blogi 12.9.2020 Viitattu 16.9.2020 <https://blogi.manpower.fi/hakijan-motivaation-selvittaminen-rekrytointitilanteessa>.

Lassus, M. 2018. Sitoutunut työntekijä - yritysten alikäytetty megaresurssi. Blogi 6.9.2018 Viitattu 1.10.2020 <https://www.lmi.fi/sitoutunut-tyontekija/>

Lehmuskoski, S. 2018. Palkitseminen lisääntyy työelämässä. Uutiset 6.6.2018 Viitattu 15.9.2020 <https://vvl.fi/palkitseminen-lisaantyy-tyoelamassa/>.

Lintulahti, M. 2020. Näin syntyy työpaikan hyvä henki. Töissä 2020 Viitattu 18.9.2020 <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/3878-naein-syntyy-tyoepaikan-hyvae-henki>.

MacGilleon, T. 2018. Työelämä on täynnä paineita, mutta itselleen pitää olla armollinen. Aina media 11.4.2018 Viitattu 15.9.2020 <https://ainamedia.fi/2018/04/11/tyoelama-taynna-paineita-mutta-itselleen-pitaa-olla-armollinen/>.

Monster 2020. 8 vinkkiä houkuttelevaan työpaikkailmoitukseen. Pikaoppaat rekrytointeihin 2020 Viitattu 7.10.2020 <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat>

kaytannot/monsterin-kaytto/pikaoppaat-rekrytointeihin/houkutteleva-tyopaikkailmoitus/.

Monster 2020. Työhaastattelukysymykset: Työnantaja, näillä kysymyksillä selvität taidot ja motivaation. Työntekijöiden etsiminen 2020 Viitattu 18.9.2020 <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/tyohaastattelu-kysymykset/>.

Monster 2020. Työhakemusten käsittely. Viitattu 25.11.2020 <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/monsterin-kaytto/tyohakemusten-kasittely/tyohakemusten-kasittely/>.

Motivaatiotalo 2020. Tavoitteemme on parantaa ihmisten motivaatiota. Reiss Motivation Profile 2020 Viitattu 16.9.2020 <https://motivaatiotalo.fi/>.

Mäkelä, M. & Sihvo, S. 2017. Käypä hoito - HTA-opas. Terveysportti 26.9.2017 Viitattu 4.10.2020 <https://www.terveysportti.fi/dtk/hta/koti>.

Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus 2017. Täysin uudistettu painos. E-kirja. Viitattu 3.10.2020 https://luc.finna.fi/lapinamk/Record/luc_electronic_amk.994522053806246.

Oikotie 2019. Oikotien Näin Suomi hakee töitä - tutkimus: 60 % valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Rekrytointi artikkeli 1.11.2019 Viitattu 1.10.2020 <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/oikotien-nain-suomi-hakee-toita-tutkimus-60-valmiita-vaihtamaan-tyopaikkaa>.

Pajunen, E. 2016. Unohda hampurilaismalli, kun annat palautetta - Sen sijaan kehu ainakin viisi kertaa. Aamulehti 11.7.2016 Viitattu 23.9.2020 <https://www.aamulehti.fi/i ihmiset/unohda-hampurilaismalli-kun-annat-palautetta-sen-sijaan-kehu-ainakin-viisi-kertaa-23728505>.

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. 1.painos 2010. Työturvallisuuskeskus TTK 2010 Viitattu 23.9.2020 https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Perttula, M. 2019. Mielekästä oppimista. Uutiset 18.12.2019 Viitattu 7.10.2020 <https://vvl.fi/mielekasta-oppimista/>.

Rantanen, J. Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 3.10.2020 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda\(\(20\)tunneilmastoa](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda((20)tunneilmastoa).

ReachMee 2019. Vaatimusprofiili rekrytoinnin tukena. Rekrytointiblogi 29.04.2019 Viitattu 1.10.2020 <https://blog.reachmee.com/fi/vaatimusprofiili-rekrytoinnin-tukena>

Rekrytointi 2018. Onnistunut rekrytointi on haaste, mahdollisuus ja sijoitus. Professori Riitta Viitalan mukaan pk-yrityksissä luotetaan liikaa ihmissilmään. Rekrytointi info 16.3.2018 Viitattu 13.9.2020 <https://www.rekrytointi.info/>.

Rosi, J. 2019. Näillä asioilla työnantajat houkuttelevat työnhakijoita juuri nyt - 5 suurinta trendiä. Työelämä 28.5.2019 Viitattu 18.9.2020 <https://duunitori.fi/tyoelama/world-employer-branding-day-2019>.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 2.9.2020 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAX-BBXAUIGGG#/kohta:TERVEISI\(\(c4\)\)\(\(20\)\)POMOLLE\(\(20\)\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAX-BBXAUIGGG#/kohta:TERVEISI((c4))((20))POMOLLE((20))piste:b0).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 3.9.2020 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html.

Saarenpää, J. 2016. Miksi toiset onnistuvat johtamisessa paremmin kuin toiset. Luontaiset taipumukset blogi 20.11.2016 Viitattu 13.9.2020 <https://luontaisetaipumukset.fi/2016/11/20/miksi-toiset-onnistuvat-johtamisessa-paremminkin-toiset/>.

Saarenpää, J. 2017. Miten rakennan luottamuksen ilmapiiriin omassa tiimissäni. Luontaiset taipumukset blogi 11.2.2017 Viitattu 15.9.2020 <https://luontaisetaipumukset.fi/2017/02/11/miten-rakennan-luottamuksen-ilmapiiriin-omassa-tiimissani/>.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus. Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 4.10.2020 https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf?fbclid=IwAR3sPCwXfux49VBZ6bl0VMb7qaWka_VJa4IVv1ZyXpTY5Jv_4p_lt8Y4v4.

Sopanen, A. 2020. 3 hyvää syytä, miksi sinun kannattaa panostaa henkilöstösi perehdyttämiseen. Blogi 2020 Viitattu 18.9.2020 <https://rema.fi/3-hyvaa-syytamiksi-sinun-kannattaa-panostaa-henkilostosi-perehdyttamiseen/>.

Suonpää, S. 2020. Sosiaalinen media rekrytointikanavana - hypeä vai hyötyä. Monster 2020 Viitattu 7.10.2020 https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/sosiaalinen_media_rekrytointikanavana/.

Staffmill 2020. Miten järjestää työhaastattelu? Yritykselle vinkit rekrytointiin. Viitattu 8.10.2020 <https://www.staffmill.fi/miten-jarjestaa-tyohaastattelu/>.

Terveystalo 2018. Onko tunnelma töissä katossa vai pakkasen puolella. Työterveys uutiset 21.8.2018 Viitattu 10.9.2020 <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Uutiset/Onko-tunnelma-toissa-katossa-vai-pakkasen-puolella/>.

Tieteen termipankki 2020. Filosofia. Analyysi. Viitattu 4.10.2020 <https://tieteen-termipankki.fi/wiki/Filosofia:analyysi>.

Tieteen termipankki 2020. Filosofia. Synteesi. Viitattu 4.10.2020 <https://tieteen-termipankki.fi/wiki/Filosofia:synteesi>.

Trainee.fi 2020. Mikä sinua motivoi. Viitattu 15.9.2020 <https://trainee.fi/mika-sinua-motivoi/>.

Tuomivaara, S. Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas. Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Helsinki: Työterveyslaitos 2016 Viitattu 25.9.2020 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Työturvallisuuskeskus 2020. Vuorovaikutus työyhteisössä ja työkäyttäytyminen. Viitattu 25.11.2020 https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen.

Uusiesimies 2015. Uuden esimiehen kasvupolku, Innosta ja vaikuta palautteella. Blogi 14.9.2015 Viitattu 8.10.2020 <https://uusiesimies.fi/innosta-ja-vaikuta-palautteella/>.

Vastuu Group 2018. Itseohjautuvasti itseään kehittämässä. Yrityskulttuuri. Blogi 4.4.2018 Viitattu 15.9.2020 <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/itseohjautuvasti-itseaan-kehittamassa>.

Villa, H. 2017. Huh, rekry maalissa – vai unohditko tärkeimmän? Muista rekrytoinnin jälkihoito. Manpower Group 30.11.2017 Viitattu 13.9.2020 <https://blogi.manpower.fi/rekrytoinnin-jalkihoito>.

Vähäsarja, S. 2017. Juuso menee mielellään töihin työpaikalleen - Etätöitä ei ole pakko tehdä, muistuttaa tutkija. Uutiset 19.9.2017 Viitattu 7.10.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-9827661>.

WorkPower 2018. Kuinka pitää löydetyt timantit talossa. Blogi 24.10.2018 Viitattu 2.9.2020 <https://www.workpower.fi/blogi/2018/10/24/kuinka-pitaa-loydetyt-timantit-talossa/>.

Ylä-Anttila, A. 2020. Tuore työelämätkimus: vain murto-osa työikäisistä pitää työpaikan ilmapiiriä turvallisena - nuoret kaipaavat parempaa työilmapiiriä. Uutinen 11.6.2020 Viitattu 3.10.2020 <https://www.marmai.fi/uutiset/tuore-tyoelama-tutkimus-vain-murto-osa-tyoikaisista-pitaa-tyopaikan-ilmapiiria-turvallisena-nuoret-kaipaavat-parempaa-tyoilmapiiria/6781dad4-774b-4c8d-b83e-1bc6126d69cc>.