



Työkaluja työntekijän elinkaaren hallintaan yritys X:n esihenkilöille

Pirjo Leppikangas

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Toiminnallinen tutkimus

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Pirjo Leppikangas
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työkaluja työntekijän elinkaaren hallintaan yritys X:n esihenkilöille
Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 22
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena tutkimuksena rahoituslalla toimivalle toimeksiantajalle. Työ on tehty vetoketjumallin mukaisena tuotoksena. Toiminnallisen tutkimuksen tavoitteena on ollut luoda toimeksiantajan esihenkilöille työkaluja ja opas työntekijän elinkaaren hallintaan. Esihenkilöille tehty opas on opinnäytetyön liitteenä. Opinnäytetyön toteutettiin keväällä 2023.</p> <p>Opinnäytetyö on rajattu koskemaan työntekijän elinkaaren osa-alueista rekrytointia, perehdyttämistä, osaamisen kehittämistä ja johtamista, sitouttamista ja työsuhteen päättymistä. Työ käsittelee aiheita esihenkilön toiminnan tärkeyden näkökulmasta.</p> <p>Työntekijän elinkaaren hallinnoinnin nykytilaa selvitettiin toimeksiantajan operatiivisen johtajan teemahaastattelulla sekä esihenkilöille suunnatulla kyselyllä. Haastattelussa ja kyselyssä kysyttiin työntekijän elinkaareen liittyviä seikkoja operatiivisen johtajan ja esihenkilöiden näkökulmasta, jotta saataisiin kattavin kuva toimeksiantajan tarpeista. Tutkimusten ja haastattelun tuloksena oppaaseen syntyi HR-prosesseja käsitteleviä työkaluja ja ohjeita esihenkilötoiminnalle.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta etenee johdannon jälkeen vetoketjumallin mukaisesti. Elinkaaren osa-alueet käsitellään otsikkokohtaisesti niin, että ensin tulee aiheen tietoperusta, jonka jälkeen siirrytään empiiriseen osaan ja esitellään kehitysehdotuksia. Työsuhteen päättymisen käsittelyn jälkeen siirrytään pohdintoihin.</p> <p>Valmiin opinnäytetyön tuotoksena syntynyt opas ja työkalut antavat esihenkilöille mahdollisuuden toteuttaa työntekijän elinkaareen liittyviä vaihteita itsenäisesti. Niiden avulla toimeksiantajan toiminnasta ja tavoitteista tulee läpinäkyvämpää ja selkeämpää esihenkilöille. Oppaan työkalut auttavat myös dokumentoinnin mahdollistamisessa tulevaisuuden kehitystyötä varten.</p>
Asiasanat HR-prosessit, työntekijän elinkaari, esihenkilötyö, esimiestyö

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja rakenne.....	1
1.2	Toimeksiantajayrityksen esittely ja työn merkitys.....	2
1.3	Lähtötilanteen kartoitus ja kuvaus	3
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	Rekrytointi	6
2.1	Rekrytointiprosessi.....	6
2.2	Rekrytointiprosessin uudistus	7
3	Perehdytys	11
3.1	Perehdytysprosessi.....	11
3.2	Perehdytysprosessin kehittäminen	12
4	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	15
4.1	Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen ja johtamisen työkaluna	15
4.2	Uudet kehityskeskustelukäytännöt	17
5	Sitouttaminen	19
5.1	Sitoutumisen muodot ja siihen vaikuttavat tekijät.....	19
5.2	Keinoja sitoutumisen kehittämiseen	20
6	Työsuhteen päätyminen	23
6.1	Lähtöhaastattelu työsuhteen päättymisen työkaluna	23
6.2	Työsuhteen päättymisen uusi hallintaprosessi.....	24
7	Pohdinta.....	26
7.1	Tulosten tarkastelu ja eettinen näkökulma.....	26
7.2	Työn merkitys ja kehittämis ehdotukset.....	26
7.3	Oma oppiminen.....	27
	Lähteet.....	29
	Liitteet.....	32
	Liite 1. Haastattelukysymykset	32
	Liite 2. Webropol- kyselylomake	34
	Liite 3. Opas esihenkilöille	40

1 Johdanto

Joen (2021, 8) mukaan yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä on sen ylivoimainen kyky johtaa henkilöstöään. Esihenkilö tarvitsee menestymiseen ja kehittymiseen jatkuvaa valmennusta ja erityisesti kiinnostusta omaa ammattiaan kohtaan. Esihenkilön työ ei niinkään ole asema, jossa ollaan vaan ammatti, johon on pyritty.

Työntekijöiden elinkaaren hallitsemisen vaiheet ovat henkilöstöhallinnon, mutta varsinkin esihenkilöiden keskeisiä työtehtäviä. Niiden onnistuminen ja hallitseminen luo yrityksille avaimet menestymiseen, sillä yritykset eivät ole mitään ilman niiden työntekijöitä. Työntekijän elinkaari yrityksissä koostuu pitkälti rekrytoinnista, perehdytyksestä, osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä, työntekijöiden sitouttamisesta yritykseen ja työsuhteen päättymisen käsittelystä (Accountor s.a, 3–4). Opinnäytetyössä keskitytään näihin viiteen osa-alueeseen esihenkityön näkökulmasta.

HR-prosessien hallinta on keskeinen henkilöstöammattilaisen osaamisalue, jonka vuoksi halusin syventää tietämystäni niihin liittyvistä asioista. Työskentelen toimeksiantajayrityksessä ja koen aiheen käsittelyn tärkeäksi sen vaikuttaessa suuresti yleiseen työnantajamielikuvaan ja henkilöstön hyvinvointiin yrityksessä. Työntekijöiden elinkaaren hyvä hallitseminen vaikuttaa pitkälti työntekijöiden hyvinvointiin organisaatiossa ja täten vaikuttaa positiivisesti sen menestykseen. Aiheeseen liittyvät osa-alueet ja niiden hallinnointi kiinnostaa kokonaisuudessaan, sillä perusasioiden oppiminen ja tutkiminen on opintojeni lähtökohta ja syy miksi hakeuduin opiskelemaan alaa.

Opinnäytetyö on loikkaus työntekijän elinkaaren yleiskatsaukseen ja niihin vaikuttaviin seikkoihin esihenkilötyön näkökulmasta työelämässä. Esihenkilön työ on jatkuvaa oppimista ja itsensä tutkiskelua, työntekijöiden kuuntelua ja ymmärtämistä. Mitään ei voi ottaa itsestäänselvyytenä vaan kaikkien tulee varautua, sillä olemme kaikki jatkuvassa muutoksessa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja rakenne

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona ja työ toteutettiin toiminnallisena tuotoksena. Sen tavoitteena on päivittää, yhtenäistää ja kehittää toimenpiteitä yritys X:n esihenkilöille sekä johdolle työntekijän elinkaaren hallinnointiin. Tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle opas, joka sisältää työkaluja, ohjeistuksia ja vuosikellon henkilöstön elinkaaren hallitsemisen tueksi.

Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään työntekijän elinkaarta niin, että se tarttuu tärkeisiin seikkoihin juuri esihenkilön työskentelyn kannalta. Koko työntekijän elinkaaren läpikäynti toimeksiantajalle edesauttaa sen kokonaiskuvan hallitsemisessa ja antaa mahdollisuuden yhtenäistää toimintoja yrityksessä, jotka muuten ovat hajautuneet tai jääneet huomioimatta. Oppaan lomakkeet ja ohjeistus ovat pääsääntöisesti tarkoitettu esihenkilöasemassa toimiville myymäläpäälliköille, joiden

alaiset toimivat asiakaspalvelussa. Opas toimii kuitenkin myös yleisluontoisesti muillekin yrityksissä työskenteleville, joilla on suoria alaisia. Työntekijän elinkaareen usein linkittyvä työntajamielikuva on jätetty pois tästä opinnäytetyöstä, sen tutkimiseen vaadittavan laajuuden vuoksi.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu vetoketjumallina niin, että johdannon jälkeen jokainen työntekijän elinkaaren vaihe käydään läpi oman otsikon mukaisesti tietoperustasta empiiriseen osioon. Tietoperustassa aiheita käsitellään yleisluontoisesti, sekä ratkaisukeskeisesti toimeksiantajan tarpeiden mukaan. Empiirisissä osioissa keskitytään rahoituslaitokselle uudistettuihin toimintatapoihin ja malleihin lähdemateriaaleihin pohjaten. Uusia toimintatapoja ja ratkaisuja on suunniteltu empiirisessä osiossa haastattelun ja kyselyn tulosten perusteella. Työntekijän elinkaaren viimeisen aiheen työsuhteen päättymisen jälkeen tulee pohdinta, jossa keskityn omaan oppimiseen, valmiin tuotoksen itsearviointiin ja valmiin työn merkitykseen toimeksiantajayritykselle.

1.2 Toimeksiantajayrityksen esittely ja työn merkitys

Toimeksiantajayritys toimii rahoituslalla ja se kuuluu toimialaan muu luotonanto. Toimeksiantajayritys luokitellaan pk-yritykseksi, sillä työntekijöitä yrityksessä on tällä hetkellä yli 50 ja liikevaihto on yli 10 miljoonaa euroa vuosittain. Yritys on osa isompaa pohjoismaista konsernia. Toimipisteitä sillä on useita ympäri Suomea. Yritys toimii luotonannon erikoisalalla, joka vaatii sen työntekijöiltä laajaa yleisosaamista tai erikoistumista erilaisiin tuotteisiin ja rahoitusalan vaatimuksiin, lakeihin, rahanpesuun ja erityisesti turvallisuuteen. Liiketoimintamallilla on maailmanlaajuisesti pitkä historia, mutta luotonannon asettamat vaatimukset asettavat esimerkiksi esihenkilölle hieman suuremman vastuun toiminnasta ja sen seuraamisesta. Osittain hierarkkisista työskentelytavoista ei tämän vuoksi voida luopua, mutta henkilöstöä palvelevampia toimintamalleja voidaan ottaa käyttöön.

Valmis työ antaa peruspohjan esihenkilöiden työn tueksi, jolloin he voivat itsenäisesti toteuttaa tarvittavia toimenpiteitä yritykselle aikataulun mukaisesti. Selkeät ohjeistukset, lomakkeet ja työskentelytavat tulevat vaikuttamaan esihenkilön toiminnan kautta työntekijöiden hyvinvointiin ja koko yrityksen työnantajamielikuvaan. Uudet toimintatavat antavat yritykselle mahdollisuuden kerätä dataa työntekijöistään, niin että, se auttaa yritystä kehittämään toimintaansa parempaan suuntaan. Uusien käytänteiden ja oppaan pohjalta prosesseja pystyy kehittämään myös tulevaisuudessa. Työ auttaa esihenkilöitä ymmärtämään työntekijöiden elinkaareen liittyviä asioita ja vastuita, elinkaaren hallinnan tärkeyttä sekä oman toiminnan vaikutusta siihen.

Rahoituslaitoksella ei tällä hetkellä ole selkeitä menetelmiä tai malleja työntekijän elinkaaren hallintaan. Jokainen esihenkilö toteuttaa niitä itsenäisesti parhaalla katsomallaan tavalla. Rekrytointi ja perehdytys on hajautettu muutamien henkilöiden työtehtäviksi ilman selkeää ohjeistusta tai mallia. Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen ei ole toimivia työkaluja, eikä sitoutuneisuuden tasoista ole tietoa. Yleinen vaihtuvuus yrityksessä on pientä, joten työsuhteen päättymistä

on käsitelty lähinnä suullisena pienimuotoisena haastatteluna, jonka tietoja ei kirjata ylös. Yleisesti ottaen työntekijän elinkaaren hallinnan prosesseja ei dokumentoida tai seurata tarpeeksi, jonka vuoksi prosesseja on toistaiseksi hankala kehittää.

1.3 Lähtötilanteen kartoitus ja kuvaus

Lähtötilannetta kartoitettiin rahoituslaitoksen operatiivisen johtajan kanssa teemahaastatteluna Teams-sovelluksen kautta. Teemahaastattelu valittiin tähän siksi, että siihen vastaaminen ei ole tiukan mallin mukaista ja keskustelu haastattelussa on vapaata. Puolistrukturoidun haastattelun teemoja käytiin rennosti läpi ja haastateltavan omat kokemukset aiheesta pääsivät parhaiten esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.3.) Valmistautumista varten aihealueiden puolittain strukturoidut ja suuntaa antavat haastattelukysymykset lähetettiin ennakoon sähköpostilla (Liite 1). Haastattelun lisäksi yrityksen esihenkilöille toteutettiin kysely Webropol-sovelluksella heidän tarpeiden kartoittamiseksi, jotta niistä saataisiin vielä tarkempi kokonaiskuva. Kyselyn avulla saatiin tietoa esihenkilöiden mielipiteistä rahoituslaitoksen toimintatapojen ja prosessien nykytilasta. Kyselyllä saatiin myös tietoa esihenkilöiden työntekijän elinkaaren hallintaan liittyvistä tarpeista, toiveista ja kyvyistä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 58–59.) Kyselylinkki lähetettiin saatekirjeen kanssa sähköpostitse yrityksen kaikille seitsemälle esihenkilölle sekä aluejohtajalle. Kyselyyn vastaamisaika oli kolme päivää ja se toteutettiin anonyyminä. Kyselyyn vastasi yhteensä seitsemän henkilöä.

Kyselyn (Liite 2) aihealueiden otsikot olivat rekrytointi, perehdytys, osaamisen johtaminen, sitouttaminen ja työsuhteen päättymisen. Jokaisen otsikon alla oli matriisikysymyksiä, joissa oli vaihteleva määrä aiheeseen liittyviä väittämiä. Vastausvaihtoehdot annettiin Likertin-asteikolla, jossa oli viisi vaihtoehtoa; 1 = samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en osaa sano, 4 = jokseenkin eri mieltä ja 5 = eri mieltä.

Kyselyn neljännen otsikon ja aihealueen, eli sitoutumiseen liittyvä kysymys oli muotoiltu poikkeavasti niin, että esihenkilöt valitsivat viiden vastausvaihtoehdon sijaan neljästä; 1 = en ollenkaan, 2 = hyvin vähän, 3 = jonkun verran ja 4 = hyvin paljon. Kysymys oli muotoiltu niin, että vastausvaihtoehtoihin ei haluttu laittaa neutraalia kohtaa, jotta saadaan tarkempi tulos näkemykseen esihenkilöiden näkemys omista vaikutusmahdollisuuksista työntekijän sitoutumiseen liittyen. Omien vaikutusmahdollisuuksien lisäksi sitoutumisen aihealueeseen oli lisätty kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin lisätietoja siitä, jos vastaaja oli vastannut johonkin kohtaan ”en ollenkaan”. Toisessa kysymyksessä kysyttiin esihenkilöiden mielipidettä työntekijöiden sitoutumiseen heikentävästi vaikuttavista asioista yrityksessä.

Haastattelu litteroitiin Teams-sovelluksen litterointiohjelmalla. Haastattelun avoin keskustelu aiheista oli näin helposti luettavissa ja käytettävissä työtä varten. Esihenkilöille teetetyn kyselyn vastaukset ajettiin Excel- taulukkoon, jossa vastaukset näkyivät prosentteina, mediaanina ja

keskiarvona. Avoimien kysymyksen vastaukset näkyivät erikseen omana sivunaan. Webropol- kyselyn tuloksia tulkittiin pääosin niiden keskiarvon ja mediaanin perusteella, sillä näin luvuista sai parhaimman tuloksen todellisista esihenkilöiden tarpeista. Jos väittämä oli aiheuttanut suurta hajontaa, tämä huomioitiin myös kehitysehdotusten suunnittelussa. Haastattelun ja kyselyn tuloksia verrattiin myös toisiinsa niin, että onko operatiivisen johtajan ja muiden esihenkilöiden vastauksien ja näkemyksien välillä eroja.

Työntekijän elinkaaren hallinnon liittyviä toimenpiteitä on hajautettu yrityksen hallinnon henkilökunnan kesken yrityksen koon ja toimialaan liittyvien erikoisvaatimuksien asettamien haasteiden, sekä henkilöstöhallinnon työntekijän puutteen vuoksi. Haastattelusta ja kyselystä saatujen tulosten mukaan rahoituslaitoksella on ei ole virallisia ja yhtenäisiä ohjeistuksia tai ajankohtaisia kaavakeita prosessien hallinnan tueksi. Vastuu toimintojen tekemisestä on esihenkilöillä, mutta seuranta tai dokumentointia niistä ei ole. Vastuunjaot osoittautuivat jokseenkin epäselviksi, eikä tieto yrityksen tavoitteista tai halutuista toimintatavoista työntekijän elinkaaren kannalta ollut aina selvää esihenkilöille. Haastattelun ja kyselyn tuloksia avataan laajemmin empiiristen osioiden kehitysehdotusten kanssa.

1.4 Keskeiset käsitteet

Työntekijän elinkaareen liittyvät ja opinnäytetyössä käsiteltävien aiheiden keskeiset käsitteet ovat rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, sitouttaminen sekä työsuhteen päätyminen

Rekrytointi. Rekrytointi yrityksen henkilöstöhankintaa avoimen työpaikan täyttämiseksi (Viitala 2021, 98).

Perehdytys. Kaikkia niitä toimia joilla työntekijä saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä kutsutaan perehdytykseksi (Joki 2021, 7).

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Työntekijän velvollisuus työntekijää kohtaan on kehittää omaa toimintaansa niin, että työntekijälle tarjotaan myös koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia työpaikalla. Tällainen työskentely vaatii myös johtamisen kehittämistä. Tällä varmistetaan yrityksen kilpailukyky. (Tuomi & Sumkin 2012, 2.)

Sitouttaminen. Sitouttamisella tarkoitetaan yrityksen tai siellä toimivan henkilön toimintoja tai toimintaa, jolla yritetään pitää heille tärkeät työntekijät yrityksen työskentelyssä (Michelsson & Kinnunen & Laaksonen 6.3.2017).

Työsuhteen päätyminen. Työsuhte työntekijän ja työntekijän välillä voi päättyä määräajan päätymiseen, irtisanomiseen, purkamiseen tai erityistilanteessa siihen, että työsuhdetta pidetään

purkautuneena. Työntekijä, että työnantaja voivat päättää työsuhteen, kun sen päättämiseen on lain mukaiset perustelut. (Työsuojelu 2023.)

2 Rekrytointi

Rötkin (2015, 44) kuvaa rekrytointia ensimmäiseksi työsuhteen askeleeksi työntekijän elinkaarissa. Henkilöstöhankinta, eli rekrytointi on pinkka toimenpiteitä, joilla yritys hankkii palvelukseensa tarvitsemansa työntekijät. Monesti rekrytointitarve syntyy, kun joku lähtee yrityksestä tai sen toiminta laajenee niin ettei nykyinen työvoima enää riitä. Yhä useammin prosessin laittaa alulle tarve uudelle ja erilaiselle osaamiselle, mitä omasta organisaatiosta tai kouluttautumismahdollisuuksista ei löydy. (Viitala 2013, 98; Hyppänen 2013, 7.)

Kaijalan ja Tolvasen (2020, 5.3) mukaan yritysten tulisi palkata henkilöitä yritykseen, eikä niinkään tehtävään, sillä nykyään tehtäväkuvat saattavat muuttua useinkin. Laadukkaassa rekrytoinnissa on mietitty mihin yritys on menossa ja millaisia tarpeita sillä on tulevaisuudessa (Arthur 2012, 20). Näiden lisäksi monesti yhtä työtehtävää varten rekrytoitu työntekijä ei useinkaan motivoitu työtehtävien muutoksesta. Rekrytoinnin onnistumisen suhteen on tärkeää, että rekrytoinnin hoitaa esimerkiksi esihenkilö, jonka yksikköön uusi työntekijä olisi tulossa (Kaijala 2016, 62; Hyppänen 2013, 7).

2.1 Rekrytointiprosessi

Kun rekrytoinnista tulee ajankohtaista, tulee prosessin alussa ottaa huomioon, että työnantajaa velvoittaa siinä useat lait; kuten laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1968/609), laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759), työsopimuslaki (26.1.2001/55) sekä yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). Monesti nämä kaikki on hyvin halussa, mutta niiden vaatimuksia kannattaa aina väliajoin muistutella mieleen. Uusia työntekijöitä rekrytoidessa työnantajan tulee muistaa myös, että työtä tulee ensisijaisesti tarjota lomautetuille, perhevapailta palaaville, yrityksessä toimiville osa-aikaisille työntekijöille ja taloudellisista sekä tuotannollisista syistä irtisanotuille (Parnila 2017, 5.1).

Kuten kuvassa yksi on kuvattuna, rekrytointiprosessi alkaa sen aikatauluttamisesta ja tarvittavien resurssien keräämisestä prosessia varten. Prosessille tulisi määritellä aikataulu esimerkiksi niin, että siitä voidaan viestiä hakijoille jo hakemusten saapuessa, sillä prosessin ymmärtäminen on yhtä tärkeää työtä hakevalle potentiaaliselle työntekijälle. (Rötkin 2015, 59–60.) Aikataulun suunnittelemisen jälkeen prosessi jatkuu siitä, että määritellään millaisiin tehtäviin, on tarvetta ja millaiset vaatimukset toivotulle työntekijälle tulee asettaa. Varsinkin kysymyksiin miksi ja mihin tulisi pystyä rekrytointia suunniteltaessa vastaamaan tarkasti. (Rötkin 2015, 47; Viitala 2021, 3.3.)

Seuraavaksi valintaan kanavat, joissa ilmoitus julkaistaan, jotta se tavoittaisi potentiaalisia hakijoita. Ilmoitukseen kannattaa panostaa, sillä se on usein ensimmäinen hakijalle kosketuspintaa tarjoava seikka yrityksestä ja sillä voi houkuttaa mahdollisesti hakijoita, jotka muuten sivuuttaisivat

ilmoituksen. (Salli & Takatalo 2014, 1.) Rötkinin (2015, 48) mukaan haettavan paikan merkityksellisyttä yritykselle kannattaa tuoda esiin jo ilmoituksessa selkein tavoin. Tällainen ilmoitus luo positii-
visen ensivaikutelman, joka antaa jo hieman etulyöntiasemaa. Rekrytointiprosessia jatketaan sopi-
vien kandidaattien keräämisellä sekä heidän hakemuksien läpikäynnillä ja karsinnalla (Viitala 2021,
3.3). Kun hakemuksia alkaa saapua kannattaa aloittaa esikarsinta ja valita potentiaalisimmat haki-
jat haastatteluun heti, sillä kilpailu heistä on kovaa (Salli & Takatalo 2014, 1).

Haun päätyttyä valitut haastatellaan ja testataan soveltuvuus tehtävän niin vaatiessa. Prosessin
viimeisessä vaiheessa tehdään rekrytointipäätös parhaimmaksi todetun hakijan suhteen. Rekry-
tointi on aina taloudellisesti suuri investointi, sillä se vaikuttaa toiminnan tuottavuuteen, laatuun ja
tehokkuuteen. Parhaimmillaan se voi tuoda yritykselle suuren kilpailuedun tai vastaavasti heiken-
tää koko työyhteisön hyvinvointia. (Viitala 2021, 3.3; Salli & Takatalo 2014, 1.)



Kuva 1. Rekrytointiprosessin vaiheet (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 1; Hyppänen 2013, 7)

Kuvan yksi mukaisen prosessin lisäksi rekrytointi vaatii tiivistä ja arvostavaa viestintää hakijoiden
suuntaan. Positiivisemmän mielikuvan luomiseksi rekrytointiprosessissa, on hakemuksen saapu-
essa tärkeää kiittää saadusta viestistä ja ilmoittaa hakuprosessin aikataulusta. Näin hakija saa
konkreettisen aikataulun, eikä mitään jää kysymysmerkkien varaan. Haastattelukutsujen ja karsiu-
tumisesta ilmoittaminen kuuluu hyvien tapojen piiriin, jolla yritys viestii käsitelleensä saapuneet ha-
kemukset. Haastatteluvaiheessa voi kertoa jo seuraavan vaiheen aikataulusta ja mahdollisista rek-
rytointipäätöksien tekemisestä. Koko rekrytointi päättyy ilmoitukseen valinnasta ja viestinnästä
niille, jotka eivät tulleet valituiksi. (Salli & Tolvanen 2014, 1; Hyppänen 2013, 7.)

2.2 Rekrytointiprosessin uudistus

Yrityksen ja esihenkilöiden tarpeisiin perustuen rahoituslaitokselle on luotu rekrytointiprosessi (liite
3) toiminnan selventämiseksi ja vastuunjaon helpottamiseksi, sillä kyselyn vastauksissa oli tässä
kohdassa suurta hajontaa. Toimeksiantajayrityksessä ei tällä hetkellä ole virallista rekrytointipro-
sessia. Uuden prosessin tarkoitus on tuoda tietoisuutta rekrytinnissa huomioon otettavia seikkoja

niin, että ne ovat selkeitä kaikille esihenkilöille. Tällä hetkellä rekrytointivastuu on muutaman työntekijän vastuulla, mutta halukkuutta vastuun ottamiseen löytyy muiltakin. Uudella rekrytointiprosessin kuvauksella varmistetaan rekrytinnin parempi toimivuus ja tasalaatuisuus, niin että jokainen käynnistetty rekrytointi noudattaa peruskaavaa. Prosessi auttaa esihenkilöitä toteuttamaan rekrytinnin yrityksen haluamalla tavalla. (Salli & Takatalo 2014, 1.)

Prosessi käynnistyy rekrytointitarpeen ilmetessä ja se hoidetaan aluepäällikön ja usein sen esihenkilön kesken, johon toimipaikkaan tarve on syntynyt. Tarve rekrytointiin on kuitenkin vähäistä, sillä vaihtuvuus on pientä. Kesätyöntekijöiden haku on jokavuotinen käynnistytävä rekrytointirutiini. Kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin aloitus on kuvattuna oppaan vuosikellossa ja se aloitetaan vuosittain tammikuussa (Liite 3).

Rekrytointiprosessin ensimmäisenä työvaiheena on määrittää siihen käytettävä aika. Duunitorin (2015) teettämän kansallisen rekrytointikyselyn mukaan keskimääräinen rekrytinnin läpimenoaika yrityksillä on yhdestä kahteen kuukautta. Uuden prosessin aikataulu on laadittu viitteellisesti tätä noudattaen. Aikataulun tekeminen strukturoi koko prosessin ja helpottaa sen läpiviemistä.

Rekrytointikriteerien määrittely tulee tehdä tarkasti. Tärkeimpiä seikkoja uuden työntekijän kompetenssiosaamisen määrittely. Eli mitä tietämystä tai taitoja uudelta työntekijältä vaadintaan tehtävässä selviytymisen kannalta. (Salli & Takatalo 2014, 2; Rötkin 2015, 54–57.) Kompetenssi tarkoittaa hakijalla on jo olevaa tietotaitoa, jostain tietystä alueesta. Se voi olla koulutus, kielitaito tai tietty järjestelmäosaaminen. Salli ja Takatalo (2014, 2) esittävät kompetenssiosaamiseen kuuluvaksi myös persoonallisuuden, kokemuksen, motivaation ja henkilökohtaiset arvot. Yhteensopivuutta yrityksen ja hakijan välillä kannattaa jo miettiä hakukriteerejä laatiessa, sillä uuden työntekijän palkkaaminen on kahden tekijän kauppa. Hyvinä lähtökohtina kannattaa miettiä yrityksen arvoja, visiota ja strategiaa. Millaista käyttäytymistä työntekijältä toivotaan, jotta se johtaisi organisaation menestykseen. (Salli & Takatalo 2014, 2; Rötkin 2015, 56–57.)

Rekrytointia hoitavat henkilöt suunnittelevat työpaikkailmoituksen ja päättävät paikan, jossa se julkaistaan. Kansallisen rekrytointitutkimuksen (Duunitori 2021, 16–20) mukaan suosituimmat rekrytointikanavat vuonna 2021 ovat olleet Duunitori, Oikotie työpaikat ja TE-palvelut. Tutkimuksen mukaan myös työpaikkailmoituksen julkaiseminen sosiaalisessa mediassa on koettu tehokkaaksi ja sitä käytetäänkin hyväksi LinkedInissa, Facebookissa ja Instagramissa. Ilmoituksen julkaiseminen ainakin joissakin näissä medioissa olisi suositeltavaa.

Osa esihenkilöistä koki haastavaksi löytää yritykselle sopivia työntekijöitä, joten ytimekkäässä työpaikkailmoituksessa on tärkeää kertoa haettavan paikan ydintehtävät käyttämällä esimerkiksi konkreettisia viikoittaisista työtehtävistä. Ominaisuuksia, joita hakijalta odotetaan kannattaa listata mieluummin vähän kuin liikaa. Sallin ja Takasen (2014, 3) mukaan viisi kohtaa tähän riittää mainiosti,

jotta hakijoita ei karsiudu liikaa kriteerien ollessa liian vaativia. Hakijalle kannattaa kertoa miksi juuri tämä organisaatio on hyvä paikka työskennellä ja mitä etuja siihen kuuluu. Ilmoituksen lopuksi ilmoitetaan hakijalle selkeät toimintaohjeet hakemuksen jättämiseksi ja yhteystiedot lisätietoja tai kysymyksiä varten.

Rekrytointiprosessin keskiössä kannattaa pitää itse hakija, sillä kun hakija on lähettänyt hakemuksensa eteenpäin, muodostuu hänelle usein positiivinen olotila ja mielihyvähormonia alkaa erittymään. Odottavalle hakijaosapuolella on pitkä aika odottaa vastausta, joten sitä ei kannata pitkittää. Pitkät viiveet yhteydenotossa laskevat hakijan intoa organisaatiota kohtaan, sekä vaikuttavat negatiivisesti mielikuvaan yrityksestä. Esikarsinta kannattaa suorittaa käymällä hakemuksia jo hakuaikana läpi ainakin niin, että valitsee sieltä hakukriteerit täyttävät hakijat ja motivaatioltaan potentiaalisimmat ehdokkaat. (Salli & Takatalo 2014, 1, 6.) Haastattelussa tulisi olla ainakin mahdollisen uuden työntekijän esihenkilö sekä joku toinen vastuuhenkilö.

Kyselyn tulosten mukaan yrityksellä ei ole erinäistä haastattelurunkoa käytössään, vaan jokainen haastattelu on haastattelijan näköinen ja kysymykset vaihtelevat haastattelijan mukaan. Osa esihenkilöistä toivoi myös apua haastattelukysymyksiin. Haastatteluun kannattaa valmistautua etukäteen esimerkiksi strukturoidulla haastattelurungolla, koska silloin kaikilta hakijoilta saadaan kysytyt samat kysymykset. Hyppäsen (2013, 7) mukaan varsinkin, jos haastattelijalla ei ole juurikaan kokemusta strukturoitu haastattelupohja antaa raamit toteutusta varten. Toimeksiantajayrityksen suurin rekrytointitarve kohdistuu vuosittaiseen kesätyöntekijöiden rekrytointiin, jossa palkataan useita hakijoita samanaikaisesti. Tällöin strukturoidulla haastattelurungolla on mahdollista saada samanarvoista tietoa kaikista haastateltavista. Haastattelurunkoa ei kuitenkaan toteutettu oppaaseen, vaan sen tuottaminen jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Rekrytointin haastatteluvaiheessa uuteen työntekijään on mahdollista päästä tutustumaan jo hyvin ja silloin esimerkiksi Salli ja Takatalo (2014, 2) sekä Kaijala (2016, 6.3) peräänkuuluttavat hakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien arvioinnin tärkeyttä pelkän substanssiosaamisen sijaan. Haastattelussa olisikin tärkeää selvittää hakijan motivaatio tehtävää kohtaan, kuinka tasapainoinen, sopeutuvainen ja tunnollinen hakija esimerkiksi on. Se kuinka organisaation ja hakijan arvot kohtaavat toisensa sekä millaiset ovat hakijan asenteet, varsinkin myönteisen asenteen omaaminen on tärkeää.

Kun päätös rekrytoinnista on tehty, sen ilmoittamisesta valitulle ei kannata pitkittää (Salli & Takatalo 2014, 11). Kun työtarjous on tehty ja hyväksytty on otettava yhteyttä muihin haastattelussa olleisiin ja kertoa rekrytointipäätöksen tulokset. Sallin ja Takatalon (2014, 11) mukaan hakijat, jotka eivät tulleet valituksi arvostavat suoraselkäistä ja kunnioittavaa otetta ilmoituksen tekemisessä.

Työtarjouksessa listataan yleiset työsuhteen ehdot, työtehtävät ja työstä saatava palkka (Hyppänen 2013, 7).

3 Perehdytys

Kaikkia niitä toimia joilla työntekijä saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä kutsutaan perehdytykseksi (Joki 2021, 7). Perehdytys on siis pinkka erilaisia yrityksen käytänteitä, eli työtapojen ja toimintasääntöjen siirtämistä uudelle työntekijälle (Viitala 2013, 60). Perehdyttämisen tavoitteena on antaa valmiudet uudelle työntekijälle menestyksekkääseen työtehtävien hoitoon (Hyppänen 2013, 7).

Perehdyttämisen tärkeyttä ei voi vähätellä, sillä sen vaatimuksista työnantajaa sitoo työturvallisuuslaki. Määritys työnantajalle on, että työntekijä hänen osaamisensa ja työkokemuksensa huomioiden perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja toimintamenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 14 §). Näiden toimenpiteiden tavoitteena on varmistaa uuden työntekijän sopeutuminen työyhteisöön ja työn hallitsemiseen (Eklund 2018, 25; Hyppänen 2013, 7).

3.1 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisen käytänteitä pitäisi määritellä se, millaisen työntekijän yritys itse toivoo ja haluaa saavansa perehdytyksen jälkeen työyhteisöönsä. Se onko työsuhteen laatu esimerkiksi osa-, kokovai määräaikainen voi määritellä perehdytyksen pituutta ja siellä käsiteltäviä olennaisia asioita. (Eklund 2018, 28.) Uuden työntekijän täysipainoisen työpanoksen saaminen saattaa usein viedä vuosia, sillä työtehtävien harjoittelu ja hallinta ongelmitta vie aikaa (Viitala 2013, 101).

Työntekijällä on mahdollisuus saada onnistumisen kokemuksia uusissa työtehtävissään onnistuneen perehdytyksen ja opastuksen ansiosta. Varsinkin positiivinen palaute ja kannustus on havaittu oleellisiksi tavoiksi parantaa työntekijän työtehtävien oppimista ja niissä kehittymistä. Näitä keinoja käyttäen on todettu, että työntekijän työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus yritykseen kasvaa. (Eklund 2018, 35; Joki 2021, 7.) Väitettä puoltaa teetetty tutkimus, jonka mukaan ensimmäisen 90 päivän aikana saadun tuen ja koulutuksen merkitys työntekijän sitoutumisen tasoon oli huomattavasti suurempi kuin sen jälkeen (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song 2013, 1104–1124).

Hyvänä lähtökohtana hyödyllisen perehdytysprosessin laatimiseen on miettiä, miten organisaatio haluaa tulla nähdyksi työntekijän silmin perehdytyksen jälkeen. Oli sitten kyseessä suunnitelma, opas tai ohjelma, sen tulisi vastata sitä mitä vaatimuksia ja tarpeita yritys sille asettaa. Suunnittelussa on tärkeää määritellä vastuunjaot, milloin, missä ja miten tarvittavat asiat käydään läpi, kuten kuvasta kaksi käy ilmi. (Eklund 2018, 74–76.)



Kuva 2. Näkökulmia perehdytyksen suunnitteluun huomioon otettavaksi (mukaillen Eklund 2018, 76)

Ennen perehdytyksen alkua valitaan sen toteuttajat. Perehdyttäjiä voi olla yksi tai monta tilanteesta riippuen, esimerkiksi; HR, esihenkilö, tuutori tai kollega (Hyppänen 2013, 7). Perehdyttäjiille tulee olla selvää mitä asioita uuden työntekijän tulee oppia pärjätäkseen työssään, ovatpa ne sitten tehtäviä, toimintatapoja tai sääntöjä. Uuden työntekijän perehdyttämiseen tulee varata aikaa kalenterista niin, että siihen pystytään käyttämään tarvittava aika. On myös hyvä miettiä mitä asioita käydään läpi eri vaiheissa perehdytystä, jotta oppija saa niistä mahdollisimman paljon hyötyä. Perehdytys voi koostua monista erilaisista toimintatavoista. Se voi olla koulutus, keskustelu tai vaikka asioiden itsenäinen tekeminen toimivat hyvinä esimerkkeinä. Kaikkea tätä tulee pystyä muokkaamaan uuden työntekijän aikaisemman kokemuksen, tarpeiden, osaamisen ja motivaation pohjalta. (Eklund 2018, 76.)

Perehdytysprosessiin vaikuttaa myös itse perehdytettävä työntekijä, josta opitaan paljon vasta prosessin aikana. Jo rekrytointitilanteessa on hyvä kerätä tietoa esimerkiksi kokemuksesta ja osaamisesta, vaikka tämä tieto onkin rajallista. (Eklund 2018, 80.) Työtehtävien vaatimuksiin, odotuksiin sekä työyhteisöön paras perehdyttäjä on usein yksikön oma esihenkilö. On tärkeää, että perehdytykseen osallistuu myös työtehtävien ja muiden osa-alueiden osalta ne henkilöt, jotka ovat niihin sopivuudeltaan parhaimmat. (Joki 2021, 7.2; Hyppänen 2013, 7.)

3.2 Perehdytysprosessin kehittäminen

Esihenkilöille teetetystä kyselyssä eniten hajontaa vastauksissa aiheutti vastuun jakaminen perehdytyksessä. Tämän vuoksi uuteen perehdytysprosessiin on luotu kaavake, jossa on eritelty erilaiset perehdytykseen kuuluvat osa-alueet. Kaavakkeeseen on luotu tarkemmat kuvaukset ja sarakkeet vastuun jakamiselle niin, että kaikki tulee hoidettua. Kaavakkeen lopussa on eritelty myös yhteiset keskustelut uuden työntekijän kanssa, jolloin on mahdollista kerätä tietoa edistymisestä ja perehdytyksen toimivuudesta, jota esihenkilöt kyselyssä toivoivat.

Haastattelun mukaan perusperehdytyksen hoitaa tällä hetkellä yksi henkilö uuden työntekijän lähtötaitotason mukaisesti. Tämä on koettu hyväksi menetelmäksi, sillä työskentely vaatii erityistä tarkkuutta. Tällöin perehdytyksen taso pysyy mahdollisimman tasalaatuisena. Perehdytykseen on varattu ensisijaisesti kaksi viikkoa, mutta tätä voidaan muuttaa työntekijän tarpeiden ja osaamistason mukaan. Perehdytyksessä käydään läpi yritystä, ohjeistusta ja prosesseja, sekä alakohtaista tietämystä. Koska ala vaatii erikoisasiantuntemusta, perehdytyksessä tutustutaan tärkeimpiin osa-alueisiin sekä yleiskatsaus muihin seikkoihin, joita opitaan paremmin työnteon ohessa. Yrityksellä on käytössään perehdytyksen kartoituslomake, joka täytetään yhdessä perehdyttäjän ja perehdytettävän kesken, kun asiat ovat käyty läpi. Lomake keskittyy pitkälti työpaikan ohjeistuksiin ja lainsäädäntöön. Erillistä uuden työntekijän perehdytyksen muistilistaa ei ole.

Perehdytys aloitetaan työntekijän ensimmäisenä työpäivänä kohdeyrityksen päätoimipaikassa Helsingissä, mutta mahdollisuuksien mukaan uudelle työntekijälle voi antaa työsopimuksen allekirjoitustilanteessa yrityksen esitteitä tai muita materiaaleja perehdytysprosessin aloittamiseksi (Hyppänen 2013, 7; Viitala 2021, 3.3). Ennen ensimmäistä työpäivää ja omaan toimipisteeseen siirtymistä perehdytyksestä vastaavan henkilön tai esihenkilön on tärkeää tarkastaa kaikkien tarvittavien materiaalien, ohjelmistojen käyttäjätunnusten ja työvälineiden valmius (Hyppänen 2013, 7).

Esihenkilön tärkeimpinä tehtävinä on luoda uuteen työntekijään luottamuksellinen suhde, olla tukena ja läsnä (Rötkin 2015, 66). Prosessin voi aloittaa työsuhteperhdyttämisellä, jossa tutustutaan pelisääntöihin, reunaehtoihin ja esimerkiksi palkkaukseen liittyviin asioihin. Varsinainen työnopastus kannattaa aloittaa tekemällä työntekijän osaamisen lähtökartoitus, jotta perehdytyksessä voidaan keskittyä olennaisiin asioihin. Työnopastuksen jälkeen uudella työntekijällä tulisi olla turvallinen ja luottavainen olo siirtyessään hänelle osoitettuun toimipaikkaan, jossa työssä oppiminen jatkuu. (Viitala 2021, 3.3.) Perusperehdytyksen saatuaan työntekijä siirtyy uuteen toimipaikkaan ja oman esihenkilönsä alaisuuteen perehdytettäväksi. Tässä vaiheessa perehdytys on esihenkilön vastuulla ja on oman näköisensä. Uusi perehdytysprosessin seurantalomake antaa esihenkilöille tarkemmat tiedot työntekijän siirtyessä heidän toimipisteeseensä (Liite 3).

Uudessa perehdytysprosessin lomakkeessa (Liite 3) on otettu huomioon seuraavat asiat:

- Perehdytettävän työtehtävät
- Organisaation toiminta
- Oman tiimin toiminta
- Tilat ja kulkeminen
- Edut ja palvelut
- Hallinnolliset asiat
- Tietotekniikka

- Ohjelmistojen käyttö
- Prosessit ja käytänteet
- Materiaalit
- Perehdytysjakson keskustelut

(mukaillen Eklund 2018; Hyppänen 2013, 7)

Operatiivisen johtajan mukaan perehdytysjakson aikana olisi hyvä käydä läpi työntekijän ja työyhteisön soveltuvuutta toisillensa. Perehdytyksen ja työntekijän työssä kehittymisen seuraamiseen on erillinen lomake, joka ei ole ollut säännöllisesti käytössä työntekijän koeajan aikana. Kehittymisen seuranta tulisi toteuttaa lomakkeen avulla koeaikana ensimmäisen ja kolmannen kuukauden jälkeen sekä ennen koeajan päättymistä. Kyselyn perustella tärkeäksi koetun palautteen keräämiseksi tueksi on uudessa perehdytyslomakkeessa määritelty keskustelut edistymisestä ja palautteenannosta. Keskusteluista on myös mahdollista saada esimerkiksi tärkeää tietoa tulevia kehityskeskusteluja varten. Keskustelun lopputulemana perehdytysjakson tai ainakin koeajan lopussa tulisi esihenkilön tietää työpaikan ja työntekijän yhteensopivuus. Varsinkin näissä asioissa yhteisesti käytävät keskustelut ja arvioinnit auttavat suuresti. (Hyppänen 2013, 7.)

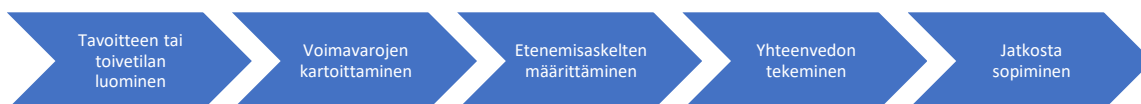
4 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Oppiminen on osa ihmisen luontaista olemusta. Sen merkitys työelämässä korostuu muiden arvostuksessa ja sosiaalisella asemalla yhteisöissä. Hyvän osaamisen kautta työntekijä selviää paremmin työtehtävistään ja tuntee luottamusta. (Viitala 2013, 179.) Siksi osaamisen johtamisella ja kehittämällä tulee olla selkeät tavoitteet ja niitä tulee seurata ja muuttaa säännöllisesti organisaation tavoitteiden mukaisesti. Johtamisella on tarkoitus saada sellaista osaamisen kehittymistä, että se näkyy yrityksen toiminnan tehostumisena ja yrityksen kannattavuuden paranemisena. (Viitala 2013, 185.)

Työnantajaa velvoittaa työyhteisön vuoropuhelussa ja kehittämistyössä yhteistoimintalaki, jossa määritellään, että työnantajan tulee kehittää toimintaansa ja työyhteisöä jatkuvaluontoisesti. Toiminnan tuloksellisuus ja työhyvinvointia tulee parantaa niin, että työnantaja, henkilöstö ja työsuojeluviranomainen tekisivät yhteistyötä. Yhteistoimintalaki sitoo yrityksiä, joissa on vakituisesti töissä vähintään 20 työntekijää. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1 §.)

4.1 Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen ja johtamisen työkaluna

Pystyäkseen edistämään työntekijöiden osaamista tarvitsee esihenkilön nähdä kokonaisuus, esimerkiksi; mitä koulutusta tarvitaan, ketkä koulutusta tarvitsevat ja miten koulutus toteutetaan? Loistava tapa päästä tarkasti kiinni työntekijän osaamiseen on käydä perinteinen kehityskeskustelu, jossa työntekijää kannustetaan tuomaan omia näkemyksiään osaamisestaan, osaamattomuudestaan ja haluistaan esille. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan lähiesihenkilön ja hänen alaisiensa välisiä keskusteluja, joilla tuetaan työssä suoriutumista ja kehittymistä. (Viitala 2021, 3.6.) On tärkeää, että työntekijä nousee kehityskeskusteluissa päähenkilöksi ja, että sen keskiössä on työntekijän tarpeet. Usein osaamista käsitellään kehityskeskusteluissa kahdesta eri näkökulmasta, joista yhdessä osassa ovat nykyiset työtehtävät ja niistä suoriutuminen, sekä toisessa tulevaisuuden haasteet ja niistä selviytyminen. (Viitala 2021, 3.6.)



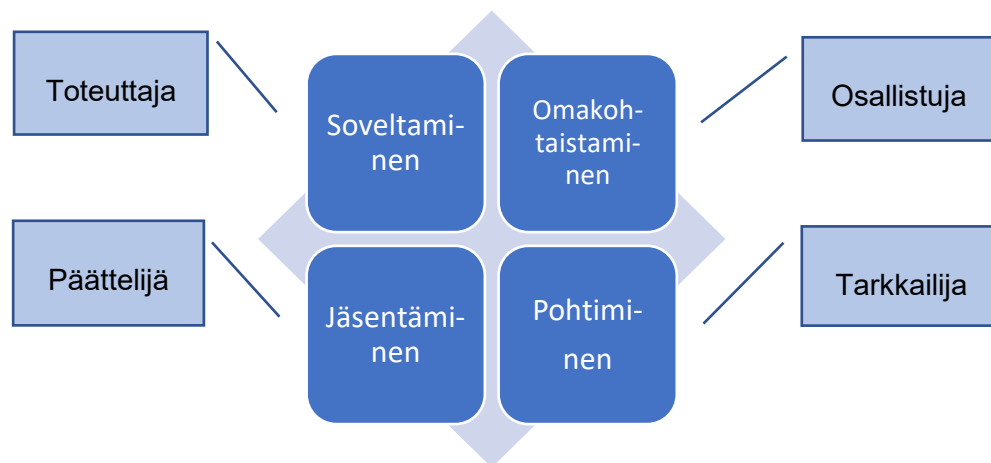
Kuva 3. Osaamisen kehittämisen tavoitteiden asettamisen malli (mukailen Kurttila & Aalto 2021, 1)

Kuvassa kolme olevaa mallia voi hyvin käyttää kehityskeskustelun tai muun osaamisen kehittämisen ja tavoitteiden asettelun pohjalla. Tavoitteet tai toivetila tulisi määrittää ensimmäiseksi, eli mitä työntekijä ja työnantaja haluaa hänen osaavan tulevaisuudessa. On hyvä miettiä, millaisia voimavaroja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on jo olemassa, ettei tule tehtyä ylimääräistä työtä. Yleisesti tavoitteidenasettamisen alkumetreillä on myös hyvä määritellä välivaiheet niiden

saavuttamiseksi, ettei urakka vaikuta liian isolta saavutettavaksi. Yhteenvedossa tulee käydä asiat tarkasti läpi ja keskustella siitä, että molemmat osapuolet ovat samaa mieltä sovituista asioista. Viimeiseksi on tärkeää sopia, miten seurantaa tavoitteiden toteutumisesta tehdään tai kuinka jatkokeskusteluja käydään. (Kurttila & Aalto 2021, 1.)

Kehittämisen toimintatapojen valintaan tulisi kiinnittää suurta huomiota, koska usein työntekijöiden huomio kiinnittyy asioihin, joita seurataan, arvioidaan sekä joista palkitaan. Siksi niitä on syytä harjoittaa kokonaisvaltaisesti. Toimivat tavat ovat usein yhteisesti hyväksytyjä, helposti ymmärrettyjä sekä oikeudenmukaiseksi koettuja. (Viitala 2021, 3.4.)

Pystyäkseen kehittävään johtamiseen esihenkilön tulee pystyä tunnistamaan työntekijöiden erilaiset oppimistyyli. Siihen voi käyttää apuna Kolbin (1984) tekemän jaottelun mukaista mallia, jossa oppiminen ja siitä kumpuavat käyttäytymiset voidaan jakaa neljään eri luokkaan, kuten kuvassa neljä on esitetty. Jaottelun mukaan, jos työntekijä on luonteeltaan soveltaja, hän todennäköisesti tarttuu tehtäviin ennakkoluulottomasti ja lähtee toteuttamaan niitä tarmokkaasti. Kun taas osallistuja kokee tärkeäksi omat aikaisemmat kokemukset sekä tapahtumat ja toimii niiden pohjalta. Päättelijä haluaa käsitellä prosesseja, muita malleja ja tutkii mieluiten kokonaiskuvaa ja aloittaa toimimaan niiden kautta. Tarkkailija on puolestaan varovainen ja perustaa toimintansa havainnointiin. (Kupias ym. 2014, 4.)



Kuva 4. Eri oppimistyyli (mukaillen Kolb 1984)

Osaaminen on oppimista ja se vaatii usein jonkinlaista muutosta itse oppijassa. Muutos voi tapahtua joko työntekijän asenteissa, tiedoissa tai taidoissa. Oppiessa työntekijä peilaa uutta aikaisempiin kokemuksiinsa. Hyödyllinen oppiminen vaatii esimerkiksi sitä, että opittavaa asiaa työestetään myös tiedollisella tasolla. (Kupias ym. 2014, 4.) Työntekijän osaamisen kehittymiseen vaikuttaa hänen oma motivaationsa ja aktiivinen oppimishalu, mutta myös kehittävä johtamistapa. Kallonen ja Kuhmonen (2021, 2) nostavat kolme keskeistä työelämän taitoa, jotka vaikuttavat yksilön

kehittymiseen ja osaamiseen; itsensä johtaminen, luovuus sekä sosiaalinen kyvykkyys. Näitä kaikki taitoja voi esihenkilö omalla esimerkillisellä toiminnallaan edistää. Tärkeimmäksi esihenkilön tehtäväksi osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa on työntekijän kehittymisen ja oppimisen mahdollistaminen ja tukeminen.

4.2 Uudet kehityskeskustelukäytännöt

Haastattelussa ja kyselyssä ilmi tulleiden puutteiden myötä osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi keskittyy kehityskeskustelukaavakkeen luomiseen, sillä rahoituslaitoksella ei tällä hetkellä ole kehityskeskustelukulttuuria, eikä siihen tarvittavia työkaluja. Jotta kehityskeskustelusta tulisi mahdollisimman antoisa molemmin puolin, on kehityskeskustelun käymisen helpottamiseksi keskitytty myös työntekijän persoonan ja ominaisuuksien tunnistamiseen. Neuvojen ja vinkkien avulla kehityskeskustelusta on mahdollista saada enemmän tietoa ja kokemuksesta molemminpuolisesti positiivisempi.

Oppaassa olevan lomakkeen (Liite 3) alussa on täytettävä kohta keskusteluun osallistuvien esihenkilön ja työntekijän nimille, keskustelun päivämäärälle ja seurantakeskustelun päivämäärälle. Kehityskeskustelulomakkeessa on keskitytty työntekijän osaamisen kartoittamiseen ja suorituksen arviointiin. Arviointi tapahtuu asteikolla yhdestä viiteen; 1 = heikko, 2 = tyydyttävä, 3 = hyvä, 4 = erinomainen ja 5 = kiitettävä. Molemmat työntekijä, että esihenkilö antavat omat arviot työntekijän suoriutumisesta asteikon mukaisesti. Arvioiden jälkeen tulee kohta avoimelle kommentoinnille, johon työntekijän tulee kirjata sanallisesti mitä hyvää ja mitä kehitettävää omassa suoriutumisessa on. Kommentit kohtaan voi myös kirjata omia ajatuksia. Arvioinnin jälkeen tulee viisi avointa kysymystä koskien omien työtehtävien arviointia, toiveita uusista vastuista, tehtävistä ja uusien asioiden oppimisesta. Näiden lisäksi kartoitetaan työyhteisön kehittämiskohteita ja omaa vastuuta työyhteisön hyvinvoinnissa. (Lindholm & Salminen 2014, 148–149.)

Osion jälkeen tulee arviointikysely esihenkilön toiminnasta, joka totutetaan samanlaisella arvionumeroinnilla yhdestä viiteen. Esihenkilö ei tässä itse arvioi omaa työtään vaan toimii palautteen kerääjänä omasta työskentelystään. Arvionumeroinnin jälkeen on vapaa kommenttikenttä, johon työntekijän tulee kirjoittaa perustelut tai kommentit liittyen annettuun arvosanaan. Palautteenanto esihenkilölle osana keskustelua on myös erittäin tärkeää, sillä sen avulla objektiivisesti toimiva esihenkilö voi parantaa omaa toimintaansa ja niin myös koko työyhteisön hyvinvointia (Meretniemi 2012, 90). Arviointiosoiden jälkeen lomakkeessa on avoin kysymys työntekijän mahdollisista keskustelutoiveista esihenkilön kanssa. Viimeseksi kysymykseksi lomakkeeseen on laitettu yleisluontoisesti, muuta? Kysymyksen on tarkoitus herättää molemmissa keskustelun lopuksi aiheiden ulkopuolelle jääneitä seikkoja tai muita asioita, joita työntekijä tai esihenkilö haluaa ottaa esille. (Lindholm & Salminen 2014, 153–154; Aarnikoivu 2010, 84.)

Lopuksi lomakkeessa on tilaa keskustelun yhteenvedolle, joka olisi hyvä suorittaa keskustelun päätyttyä. Lomakkeeseen kirjataan myös kehityskeskustelun tuloksista tehdyt kehitystoimenpiteet tai tavoitteet. Näistä tulee merkitä selvästi mitä, miten ja milloin toimenpiteitä tehdään ja toteutetaan, jotta seuranta olisi helpompaa. Viimeisenä lomakkeeseen tulee molempien allekirjoitukset, kun keskustelun yhteenvedo on sekä kehitys- ja tavoitesuunnitelma on hyväksytty molempien osapuolien puolesta. (Aarnikoivu 2010, 85; Meretniemi 2012, 84.)

Kehityskeskustelu käydään kerran vuodessa ennalta sovittuna aikana niin, että molemmat osapuolet pystyvät valmistautumaan siihen. Hyväksi keskustelun ohjenuoraksi keskustelun painopisteille Aarnikoivun (2010, 63–64) mukaan on käyttää 15 % menneeseen aikaan, 10 % nykytilan kartoittamiseen ja 75 % tulevaisuuteen. Keskustelu toteutetaan loppuvuodesta ennen uuden tilikauden alkamista (Meretniemi 2012, 42).

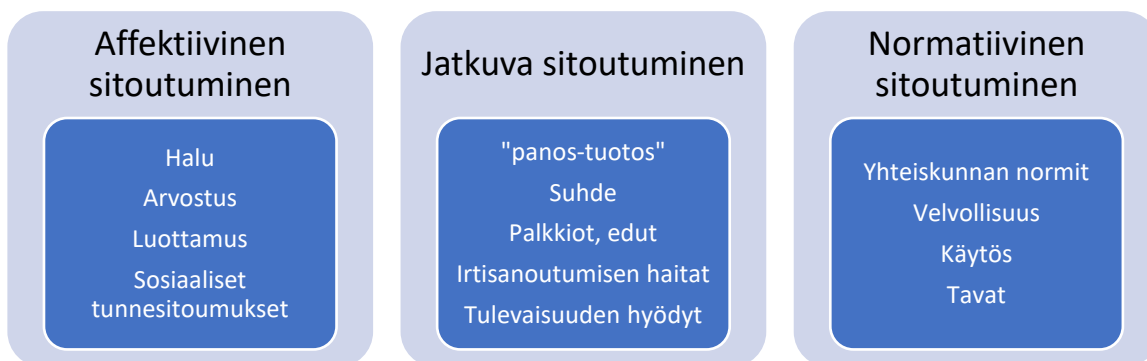
Kehityskeskustelulomakkeen tarkoitus on toimia keskustelun muistilistana niin, että jokainen keskustelu olisi työntekijänsä näköinen. Keskustelun apukeinoksi esihenkilöille on laadittu taulukko (Liite 3), jossa on suuntaa antavia vinkkejä henkilön käyttäytymisen tunnistamiseen, jotta kehityskeskustelun tunnelmasta saataisiin mahdollisimman yksilöllinen. Työntekijän käyttäytymistä ja toimintatapoja kuvaavat kategoriat ovat toimeenpaneva, innovoiva, säilyttävä ja tutkiva. Näille toimintatavoille on määritelty esihenkilön palveluroolit, jotka ovat; suorituskeskeinen, edistävä, tukea antava ja osallistava. (Aarnikoivu 2010, 44–56.) Mallin avulla esihenkilö voi mukauttaa toimintaansa niin, että se palvelee parhaiten työntekijää. Jotta esihenkilö voi keskittyä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen on hänelle tärkeää tunnistaa myös kuvan neljä mukaiset eri oppimismuodot, sillä päävastuu kehitystyöstä on liiketoiminnasta vastuussa olevilla henkilöillä sekä esihenkilöillä (Viitala 2013, 184; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 4.)

5 Sitouttaminen

Käsitteellä sitoutuminen tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Psykologisen suhteen laadulla on yhteys työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun sitoutua organisaation ja arvostukseen tätä kohtaan. (Viitala 2013, 85–86.)

5.1 Sitoutumisen muodot ja siihen vaikuttavat tekijät

Meyer ja Allen (1991) ovat jakaneet työntekijän sitoutumisen kolmeen esiintyvään muotoon kuvan viisi mukaisesti. Näistä ensimmäinen eli, affektiivisesti sitoutunut työntekijä kokee halua työskennellä valitsemassaan yrityksessä. Hän kokee arvostusta ja luottamusta työnantajaansa kohtaan sekä pitää tärkeänä sosiaalisia suhteitaan muiden työntekijöiden kanssa. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä on motivoitunut antamaan enemmän organisaation hyväksi. Kun taas jatkuvan sitoutumisen muodon omaava työntekijä kokee suhteen työpaikkaan olevan ns. panostuotos tyyppinen. Hänelle merkittävimpiä tekijöitä ovat työstä saatava palkka ja edut. Hän kokee irtisanoutumisen haitat suuremmiksi kuin mahdollisen irtisanoutumisen, tai hän saattaa ottaa kaiken mahdollisen hyödyn irti työpaikastaan tulevaisuuttaan ajatellen. Tällaisen sitoutumisen omaavat työntekijät eivät anna organisaatiolle, muuta kuin sen mitä on pakko. Kolmas sitoutumisen muoto on normatiivinen sitoutuminen, jonka tunnusmerkkejä ovat yhteiskunnan asettamien normien mukaan toimiminen sekä velvollisuuden tunteminen työnantajaansa kohtaan. Hänelle on tärkeää hyvä käytös ja tavat. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee saavansa etuja ja haluaa toteuttaa sitä myöten vastapalveluksia organisaatiolle. Hän antaa panoksensa, mutta suhde organisaatioon jää kuitenkin heikoksi. (Meyer & Allen 1991; Michelsson ym. 6.3.2017.)



Kuva 5. Kolme sitoutumisen lajia (mukaillen Meyer & Allen 1991)

Thomasin (2009,4) mukaan työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat hänen omat sisältä syntyvät palkitsemisen muodot, joita ovat valinnanvapaus, edistys, merkityksellisyys ja pätevyys. Näiden motivaattorien sisäiseen syntyyn voi työntekijä vaikuttaa itse positiivisella asenteella, mutta usein niiden yhteen nivoutuminen on yrityksen tarjoaman työn ja johtamistapojen takana. Thomasin esiin tuomat sisäsyntyiset palkitsemismuodot löytyvät myös Michelssonin, Kinnusen ja Laaksosen

(6.3.2017) luomasta kuvasta kuusi, jossa sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Niiden mukaan henkilökunta haluaa tuntea työympäristön henkisen rikkauden ja merkityksellisyyden omassa työssään. He toivovat sekä omien että yrityksen arvojen kohtaavan. Työntekijät kokevat tärkeäksi päästä käyttämään omia kykyjään työssä ja sen täytyy olla haasteellista, itsenäistä sekä monipuolista. Henkilöstö toivoo saavansa tekemästään työstä arvostusta ja palautetta, sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Yrityksen työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetila sitoutumisen kannalta tulisi olla korkea.



Kuva 6. Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Michelsson ym. 6.3.2017; Hyppänen 2013, 5)

5.2 Keinoja sitoutumisen kehittämiseen

Haastattelusta saatujen tietojen mukaan toimeksiantajalla ei ole varsinaista tarvetta sitouttamisen parantamiseen. Tulosten perusteella työntekijöiden sitoutuneisuuden tasoa voidaan pitää hyvänä. Varjopuolena nähtiin kuitenkin vaihtuvuuden pienuus, vaikka tyytyväisyys itse työhön olisi heikko. Tällaisen jatkuvan sitoutumisen (kuva 5) sijaan oppaassa on kerätty keinoja sitoutumisen muuttamiseen enemmän affektiivisempaan suuntaan. Kyselyssä saatujen tulosten mukaan esihenkilöt kokivat pystyvänsä vaikuttamaan kaikkiin työntekijän sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin (kuva 6) keskimäärin jonkun verran. Tämän vuoksi affektiivisen sitouttamisen kehittämisessä on keskitytty esihenkilöille kohdennettuihin keinoihin (Liite 3), tietämyksen lisäämiseen seikoista ja oman esimerkin voimasta, jotka vaikuttavat työntekijöiden toivottuun sitoutumiseen ja sitouttamiseen.

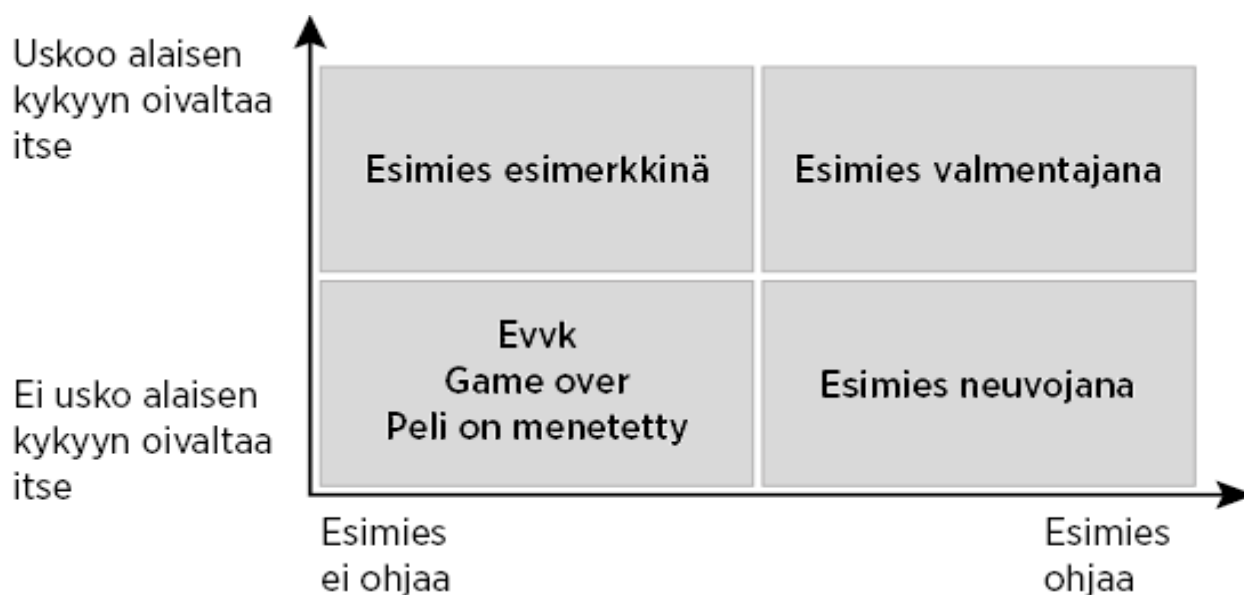
Affektiivista sitoutumista havitellessa henkilöstön mieli ja kyvyt täytyy saada mukaan itse työntekoon ja sen kehittämiseen, sillä se on ratkaiseva asia liiketoiminnan kehityksen ja uudistuksien

kannalta (Thomas 2009,1). Tieto siitä, että yrityksen avainhenkilöt kuuntelevat ja ajavat työntekijöiden asioita, koetaan erityisen tärkeiksi ja arvokkaiksi kokemuksiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että varsinkin esihenkilöiden vastuu korostuu henkilöstön sitouttamisessa (Ulrich 2007, 160–161).

Kokemukset kuulluksi tulemisesta linkittyvät verrattain paljon hyvin toteutettuun kehityskeskusteluun (Hyppänen 2013, 5) tai avoimeen keskustelukulttuurin yleisesti yrityksessä, että esihenkilön kanssa. Sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan kysyä suoraan työntekijöiltä työtyytyväisyyskyselyillä tai kehityskeskusteluissa, sillä siihen ei ole yksittäistä keinoa. Eri työntekijöille motivaatiot sitoutumisen pohjalla vaihtelevat, eikä niitä voida tietää kyselemättä. Sitoutuminen on kombinaatio erilaisia tekijöitä ja niiden löytäminen vaatii keskustelua ja tunnustelua esihenkilöltä.

Hyvän henkilöstön sitoutumisen takana on usein johtaja, jolla on selkeä visio ja kyky puhua sen puolesta. Tällaiset johtajat antavat työntekijöilleen selkeän suunnan ja voimavaroja (Ulrich 2007, 173). Sitoutumisen kulmakivinä voidaan pitää myös työntekijälle asetettujen vaatimusten ja voimavarojen suhdetta toisiinsa (Michelsson ym. 6.3.2017). Esihenkilöiden tärkeitä toimia sitoutumisen varmistamiseksi olisi asettaa työntekijöille tarpeeksi vaativia työtehtäviä ja tavoitteita, sekä tarjota niihin vaadittavat resurssit. Myös palkitsemiskeinot hyvistä suorituksista ja sitoutumisesta tulisi olla johdonmukaisia. (Ulrich 2007, 188; Joki 2021, 8.) Esihenkilö voi edesauttaa työntekijää löytämään tavoitteellisuutta, motivaatiota, kokonaisuuksien hahmottamista, aktiivista oppimista omalla esimerkillään. Tällaista johtamistyyliä kutsutaan valmentavaksi johtamiseksi. (Kupias ym. 2014, 4; Hyppänen 2013, 5.)

Valmentava ja tukeva johtaminen on ottanut jalansijaa enenevässä määrin aikaisemmin vallinneesta kontrolloivammasta tavasta johtaa (Viitala 2021, 2.9). Moderni johtaminen on siis tiimityöskentelyä, parhaiden mahdollisten edellytyksien luomista työn tekoa varten, sekä tukemista niin, että työntekijöille löytyy oikeita esikuvia (Thomson & Solsvik 2020, 34).



Kuva 7. Ohjaamisen ja oivalluksen kaavio valmentavalle esihenkilölle (Kupias ym. 2014, 4)

Kuvassa seitsemän vasempaan alareunaan on sijoittunut esihenkilö, jonka ominaisuudet eivät ole toivottuja valmentavalle esihenkilölle. Sellaisessa tilassa esihenkilö ei usko alaisten kykyihin eikä anna heille ohjausta työssään. Esihenkilöllä on kuitenkin pääasiallinen vastuu työpaikan ilmapiiristä ja ensisijaisesti palautteen annosta ja kannustuksesta (Viitala 2021, 9). Kun taas kuvan oikeassa yläreunassa esihenkilö uskoo lujasti alaisten kykyyn tehdä omia oivalluksia ja ohjaa työskentelyä samalla tarvittavalla tavalla. (Kupias ym. 2014, 4.)

Kaiken kaikkiaan sitouttamisen keinot nivoutuvat pitkälti osaamisen kehittämisen ja johtamisen kanssa samoille linjoille. Kyse on monesti samoista asioista työntekijän sisäisten motivaatioiden lisäksi. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan edesauttaa sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin hyvinkin paljon, mutta kokonaisuuteen vaikuttavat myös koko yritys, työntekijän oma toiminta ja motivaatio sekä muu henkilökunta. Esihenkilö voi edesauttaa sitoutumisen määrää ja vaikuttaa sen muuttumiseen, mutta ei voi vaikuttaa siihen kokonaisvaltaisesti, vaan se on aina työntekijän oma henkilökohtainen päätös tai tuntemus.

6 Työsuhteen päättymisen

Työntekijä saattaa lähteä työtehtävistään monestakin syystä ja usein omasta tahdostaan. Työsuhde yrityksen ja työntekijän välillä voi päättyä työntekijän irtisanoutumiseen, työnantajan irtisanomiseen, määräajan umpeutumiseen tai esimerkiksi eläkkeelle siirtymiseen. Joskus työsuhteen päättymistä voidaan kuvailla, vaikka työtehtävistä siirtymisellä toiseen yksikköön tai kokonaan uusiin työtehtäviin yrityksen sisällä.

Kun irtisanominen tapahtuu työnantajan puolelta täytyvät syyt siihen olla painavat (Hyppänen 2013, 8). Työsopimuslaissa (26.1.2001/55, luvut 6–9) määritellään työsopimuksen päättymisen yleisistä säännöksistä, irtisanomisperusteista, purkamisesta sekä päättämismenetelmistä. Irtisanomistapauksissa molempia osapuolia sitoo usein irtisanoutumisaika. Henkilöstöä koskevissa irtisanomisissa yli 20 työntekijän yrityksiä veloittaa yhteistoimintalaki. Laissa veloitetaan työnantajaa aloittamaan yhteistoimintaneuvottelut, jos irtisanomisten osalta ne koskevat yhtä tai useampaa työntekijää toiminnallisten tai taloudellisten syiden perusteella (yhteistoimintalaki 1333/2021, 16 §).

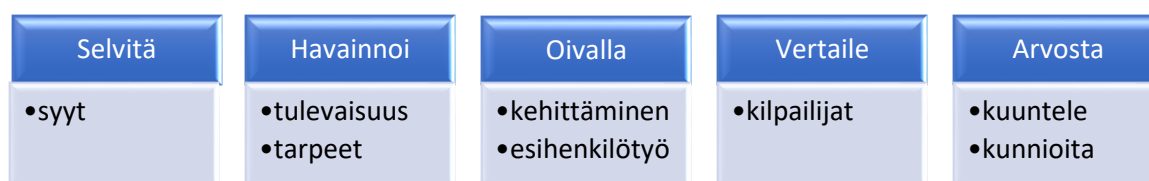
6.1 Lähtöhaastattelu työsuhteen päättymisen työkaluna

Silloin kun työsuhde päättyy työntekijän irtisanoutumiseen voivat syyt olla hyvin erilaisia ja vaikuttavia tekijöitä olla useita. Kaijala ja Tolvanen (2020, 5.5) sekä Hyppänen (2013, 8) tuovat esille esimerkiksi: työpaikan huonon ilmapiirin, odotuksien ja arvomaailman kohtaamattomuuden, epäselvät tavoitteet, heikot vaikutusmahdollisuudet, uuden oppimisen rajoitteet, perhe- ja työelämän yhteensovittamisen vaikeudet, työkuormituksen sekä palkkauksen. Tavanomaisimmat syyt työnantajan irtisanomisiin ovat, että työt loppuvat, kannattavuus on heikentynyt huomattavasti tai töitä on uudelleen järjestelty niin, ettei töitä ole enää tarjolla. Luonnollisen poistuman, eli eläköitymisen ikä työntekijöillä on keksimääriin 63–68 ikävuoden välissä. Yhteistyö johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön kesken on paras tapa varmistaa kaikissa henkilöstövahvuuden muutostilanteissa löytää keinot mahdollisimman pienin vahingoin. (Viitala 2021, 3.8.)

Usein irtisanoutumiset eivät ole toivottuja, sillä uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys ovat kalliita toimenpiteitä. Siksi tiedon hankkiminen poistuvalla työntekijältä lähtötilanteissa olisikin erittäin tärkeää kehitystarpeita ja palautteen saantia varten. On tärkeää, että jokaisen työyhteisöstä poistuvan työntekijän kanssa käydään yhteinen keskustelu, jossa työntekijä saa sanottua kaiken tarvittavan. Keskustelun tulisi olla rauhaista, avoin ja ennen kaikkea kunnioittava suhtautuminen lähtijää kohtaan on ensisijaista. (Viitala 2021, 3.8.)

Kun työntekijä poistuu työyhteisöstä parhaaksi tavaksi kerätä tietoa lähtijältä, on toteuttaa lähtöhaastattelu, joka tapahtuu kasvokkain. Toteuttamalla lähtöhaastattelun yritys ja esihenkilöt voivat

kerätä tärkeää tietoa lähtijöistä, osaamisesta ja poistumiseen johtaneista syistä (Kupias 2019, 1.3; Kaijala & Tolvanen 2020, 5.5; Johns & Gorrick 2016, 25).



Kuva 8. Lähtöhaastattelun viisi keskustelunaihetta (Assemble You Limited 2022, 3–5 min)

Kuvassa kahdeksan on esitelty runko, jonka mukaan haastattelun voi toteuttaa saadakseen mahdollisimman paljon tärkeää informaatiota lähtijän motiiveista ja yrityksen nykytilasta. Työntekijältä kannattaa ensisijaisesti selvittää lähdön juurisyyt, sillä tutkimusten mukaan suurimmat vaikutteet lähtöön ovat tunne esihenkilön arvostuksen puutteesta sekä työyhteisön myrkyllinen kulttuuri. (Assemble You Limited 2022, 3–5 min; Spain & Groysberg, 2016.)

Havainnointi työyhteisöstä poistuvan työntekijän esille tuomista asioista on tärkeää, sillä niistä saadaan tietoa asioista, jotka vaikuttavat motivaatioon ja tehokkuuteen. Havainnoinnin avulla puutteita voidaan kehittää työyhteisöön tuleville ja jääville työntekijöille. Työntekijältä voidaan kysellä työyhteisössä vallitsevista ongelmista jotta, esihenkilötyötä voidaan parantaa ja ongelmia ratkaista. Oivalukset näistä on mahdollista saada kuuntelemalla rauhallisesti ja avoimesti. (Assemble You Limited 2022, 3–5 min; Spain & Groysberg, 2016.)

Kuvan kahdeksan mukaan haastattelulla voidaan myös kerätä tietoa kilpailijoiden tarjoamista työeduista ja palkasta, jotta niitä voidaan mahdollisuuksien mukaan kehittää. Ennen kaikkea haastattelussa olisi tärkeää luoda hyvä tunnelma ja suhde lähtijään, jotta heistä on mahdollista saada yrityksen puolestapuhujia tulevaisuudessa. Haastattelijan kunnioitus, arvostus ja kuuntelukyky haastateltavaa kohtaan antaa myönteisemmän kuvan ja mahdollisuuden positiiviseen kokemukseen, sillä organisaatiot, jotka käyttävät lähtöhaastatteluita hyväkseen viestivät sillä työntekijöilleen olevansa kiinnostuneita heidän mielipiteistään ja ajatuksistaan. (Assemble You Limited 2022, 3–5 min; Spain & Groysberg, 2016.)

6.2 Työsuhteen päättymisen uusi hallintaprosessi

Toimeksiantajayrityksellä on tarve lähtöhaastattelun dokumentoinnille niin, että niihin on tarvittaessa pääsy tulevaisuudessa niitä tarvitsevilla. Esihenkilöiden vastausten perusteella erilliselle lomakkeelle olisi myös tarvetta, sillä haastatteluintoa löytyy ja epävarmuus yrityksen haluista oli jokseenkin epäselvää. Esihenkilöt kokivat haastattelun paremmaksi vaihtoehdoksi kerätä tietoa

työsuhteen päättymisen syistä kuin kyselylomakkeen. Kaikki esihenkilöt toivovat myös palautetta tekemisestään, kun työntekijä poistuu työyhteisöstä.

Königin, Richterin ja Isakin (2022) toteuttaman tutkimuksen mukaan yritysten kannattaisi käyttää lähtöhaastatteluja paremman työnantajamielikuvan ja hyvien välien säilyttämisen vuoksi varsinkin silloin, jos lähdön sävy on negatiivinen. Lähtöhaastattelun luotettavuudessa on haasteita, sillä lähteviltä työntekijöiltä saattaa olla vaikeaa saada todellista palautetta, siinä pelossa, että työntekijä ei halua jättää negatiivista kuvaa itsestään tulevaisuutta ajatellen (König ym. 2022, 383; Johns & Gorruck 2016, 37–38). Tätä ei kuitenkaan kyselyn mukaan koettu todelliseksi, vaan syyt poistumisiin olivat esihenkilöiden mielestä selkeitä.

Uudessa lähtöhaastattelulomakkeessa (Liite 3) on seitsemän yleisluontoista avointa kysymystä haastattelun pohjaksi. Tarkoitus on antaa esihenkilölle suuntaviivoja kysymysten asetteluun niin, että ne kattavat yrityksen kannalta tärkeät kysymykset. Parhaimmaksi haastattelijaksi Spain ja Grogysberg (2016) esittivät työntekijän lähimmän tai toiseksi lähimmän esihenkilön, sillä lähiesihenkilön on todettu vievän asioita todennäköisimmin eteenpäin, kun taas toiseksi lähin esihenkilö on koettu luotettavimmaksi rehelliseen palautteenantoon. Vastauksia haastattelukysymyksissä halutaan lähdön syistä, yrityksen kehittämiskohteista, jo toimivista asioista, esihenkilötyöstä, uuden työnantajan valitsemiseen vaikuttavista tekijöistä sekä lähtevän työntekijän mielipiteeseen yritykseen sopivan työntekijän ominaisuuksista. Lopuksi keskustelulle on varattu osio muille esille nousseille asioille ja niiden kirjaamiselle.

Kuten kehityskeskustelulomake, tämäkin on suuntaviivoja antava ja toivottavaa keskustelulle on avoin ja rehellinen tunnelma. Työsuhteen päättymisen hallinnointiin voi varautua ja kannattaakin, silloin kuin kyse on luonnollisesta poistumisesta, kuten eläköitymisestä tai harkittuun siirtoon toisiin työtehtäviin (Viitala 2021. 3.8; Hyppänen 2013, 8). Varsinkin luonnollisessa työsuhteen päättymisessä keskustelut voi aloittaa jo hyvissä ajoin, sillä muutoin lähtijän mukana poistuu myös hiljaista tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi mentoroinnissa (Kaijala & Tolvanen 2020, 5.5).

7 Pohdinta

Pohdinnoissa keskityn opinnäytetyön tulosten tarkasteluun myös toiminallisen tutkimuksen eettisistä näkökulmista. Luvussa käsitellään myös valmiin työn merkitystä toimeksiantajalle sekä kehittämisehdotuksia. Lopuksi tarkastellaan myös omaa oppimista ja työn merkityksellisyyttä itselleni.

7.1 Tulosten tarkastelu ja eettinen näkökulma

Lähdemateriaaleihin verraten työn tekeminen oli jossain määrin hankalaa, sillä kirjallisuudessa monet teokset käsittelevät aiheita suuremman yrityksen näkökulmasta, jolloin tietoa täytyy soveltaa pienempään mittaluokkaan sopivaksi. Toisaalta taas erilaista lähdemateriaalia oli helppo löytää, sillä aiheet ovat hyvin tutkittuja. Käsittelemäni aiheet olisivat riittäneet yksittäisinäkin aiheina opinnäytetyöksi, joten pintapuolinen raapaisu antaa niistä nyt yleismaallisemmän kuvan.

Kyselyn tuloksia tarkastellessa oli hankala tutkia tuloksi objektiivisesti, sillä itselläni oli myös hyvin vahvat mielipiteet muutoksen ja kehittämisen tarpeista. Samalla muiden esihenkilöiden vastausten näkeminen oli omaa ajattelua avaava kokemus. Kysely toteutettiin anonymisti, jotta en näkisi kuka oli vastausten takana. Koin tämän tärkeäksi vastausten aitouden varmistamiseksi. Päädyin oppaassa pitkälti prosessien kehittämiseen ja esihenkilötyötä helpottaviin työkaluihin, jotta esihenkilöt saisivat parempaa palautetta omasta työstään ja voisivat täten kehittää omaa osaamistaan paremmaksi.

Päätettyäni aiheen minulla oli selkeä näkemys siitä mitä teen ja millainen työstä tulee. Jälkeenpäin katsottuna olisin keskittynyt työntekijän elinkaaren käsittelyyn sijaan vain yhteen osa-alueeseen tarkemmin. Haastatteluiden ja kyselyn jälkeen työn merkitys muuttui hieman, sillä ongelmakohtat eivät tutkimuksien mukaan olleet siellä mitä olin itse ajatellut. Tätä ei ehkä olisi tapahtunut, jos en itse olisi ollut töissä toimeksiantajayrityksessä, jolloin olisin ollut niin sanottu ulkopuolinen konsultti ilman omia mielipiteitä ja olettamuksia. Toisaalta minulla on taas tärkeää osaamista ja käsitystä toimeksiantajan erikoisosaamisen tarpeista, joita varsinkin haastattelussa käsittelemäni.

Olisin myös toteuttanut haastattelussa ja kyselyssä toteutetut kysymykset eri lailla, jotta olisin saanut niistä paremmin tietoa työtä varten. Varsinkin kyselyssä oli hyvin yleisluontoisia kysymyksiä, jotka eivät juuri antaneet työtä varten tarvittavaa informaatiota. Haastattelussa kävi myös ilmi, ettei yrityksellä ole sitouttamisen kanssa juuri ongelmia, jonka vuoksi jouduin miettimään aiheen käsittelemäni uudelleen niin, että saan siitä oppaaseen jotain kirjoitettavaa.

7.2 Työn merkitys ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyöni tuotoksena syntyneet työkalut ja opas tulevat tarpeeseen toimeksiantajayritykselle ja luovat toimintoihin jatkuvuuden mahdollisuuden. Työntekijän elinkaareen liittyvät prosessit

pääsevät sen kautta lähemmäs esihenkilön päivittäistä työtä ja tuovat toivottavasti merkityksellisyttä itse esihenkilötyöhön. Selkeiden uusien mallien ja toimintatapojen vuoksi jokainen esihenkilö voi itse toteuttaa HR-prosessien toimintoja paremmin ja itsenäisemmin. Niiden avulla voidaan seurata työntekijän kehittymistä ja tuloksia, sekä oman toiminnan vaikuttavuutta työntekijään.

Koko työntekijän elinkaarta koskeviin asioihin pystytään puuttumaan tarkemman dokumentoinnin myötä, jolloin sen seurannasta ja hallinnoinnista tulee vaivattomampaa. Tietoihin on myös tarvittaessa pääsy niin, etteivät ne ole vain yksittäisen ihmisen mielessä. Kaikki oppaan lomakkeet ovat käytössä heti aikataulun mukaisesti, jos niin halutaan.

Toimeksiantajan erikoistoimialaan liittyvien haasteiden vuoksi prosesseja voi jatkojalostaa helposti ja sovittamaan tulevaisuuden tarpeisiin, johtuivat ne sitten yrityksen kasvusta tai sen tarpeiden muutoksista. Lomakkeita ja opasta voi muokata lisäämällä tai poistamalla sieltä kohtia. Esihenkilöille tuotettu opas toimii pohjana pitkäjänteisemmälle henkilöstöhallinnon työlle, jota voidaan kehittää vielä paljon tulevaisuudessa.

7.3 Oma oppiminen

Opinnäyteyöni aihe oli hyvin laaja, jonka vuoksi pääsin tutustumaan syvemmin moneenkin aiheeseen. Suurimpana oivalluksena työn tekemisessä tuli vastaan se, kuinka paljon kaikki käsittelemäni vaiheet nivoutuvat lopulta yhteen, jos puhutaan esimerkiksi työntekijän hyvinvoinnista työpaikalla. Työntekijän elinkaari on siis kehä, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat ja linkittyvät tavalla tai toisella toisiinsa elinkaaren vaiheisiin.

Minulle yksi suurimmista opituista seikoista oli se, kuinka tärkeää esihenkilötyö onkaan työyhteisöissä, sillä se on käytännössä kaiken toiminnan mahdollistaja niin halutessaan. Esihenkilö voi omalla esimerkillisellä toiminnallaan edesauttaa koko yrityksen tuottavuuteen. Kuinka tärkeää esihenkilön on tunnistaa työyhteisössä toimivien työntekijöiden persoonallisuus ja työtavat voidakseen auttaa heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Työskennellessä huomasin myös, kuinka paljon nämä kaikki elinkaareen kuuluvat vaiheet vaikuttavat yleiseen työnantajamielikuvaan, jolla on taas vaikutusta ihmisten mielikuviin yrityksestä. Sulkeutuvan kehän myötä tämä vaikuttaa taas tuleviin rekrytointeihin.

Kokonaisuudessaan projekti opetti minulle eniten, kuinka tärkeää ennakkosuunnittelu on. Lähde-materiaalia olisi pitänyt tutkia tarkemmin ennen kirjoitustyön aloittamista, jotta minulla olisi ollut aiheista parempi kokonaiskuva. Haastattelua ja kyselyä olisi pitänyt suunnitella ja valmistella kysymysten pohjalta tarkemmin. Tämän avulla olisin saanut paremmin tarpeet esille, joka olisi tehnyt oppaan valmistamisesta vaivattomampaa. Suhteellisen vapaat kädet työn tuottamiseen toimeksiantajalle ei auttanut aiheen rajaamisessa, joten tässä suhteessa olisi pitänyt olla itse tarkempi.

Lähdin tekemään opinnäytetyötä pitkälti omien tarpeideni pohjalta, niinkään ajattelematta, että muiden kokemukset samoista tilanteista voivat olla erilaisia. Koen kuitenkin, että yhtenäisellä oppaalla ja toimintatavoilla on merkitystä työntekijöiden tasalaatuisemman kohtelun varmistamisessa ja työkentelytapojen modernisoinnissa.

Työn tekeminen on opettanut minulle armollisuutta itseäni kohtaan. Olen kokenut myös kirjallisuuden tutustumisen erittäin kiinnostavaksi. Koko prosessin loppuun vieminen on antanut rohkeutta ja itseluottamusta omasta osaamisesta. Työntekijän elinkaaren osa-alueisiin tutustuminen kokonaisvaltaisesti on tuonut varmuutta omaan tekemiseen ja auttanut tunnistamaan kiinnostuksen sekä kehittämisen kohteita vieläkin tarkemmin.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy. Helsinki.

Accountor. s.a. Henkilöstöjohdon opas työsuhteen elinkaaren hallintaan. Espoo. Luettavissa: https://www.accountor.com/sites/default/files/2019-01/Accountor-Henkilostojohdon-opas_1.pdf. Luettu: 20.5.2023.

Arthur, D. 2012. Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees. 5. uudistettu painos. Amacom. Yhdysvallat. E-kirja. Luettu: 18.5.2023.

Assemble You. 2022. Exit interviews. Assemble You Limited. Lontoo. Äänikirja. Kuunneltavissa: <https://learning.oreilly.com/videos/exit-interviews/125047AYPOD/>. Kuunneltu: 22.3.2023.

Duunitori. 2015. Rekrytointiprosessi – Näin kauan rekrytointiin menee. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/odottavan-aika-on-pitka-nain-kauan-rekrytointiin-menee>. Luettu: 22.4.2023.

Duunitori 2021. Kansallinen rekrytointitutkimus 2021. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/1BhtiY2qBEkyM9BfMzZHxc9WQSQR4yFx/view>. Luettu: 22.4.2023.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: haastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.5.2023.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.4.2023.

Johns, R. & Gorrick, J. 2016. Exploring the Behavioral Options of Exit and Voice in the Exit Interview Process. International journal of employment studies, 24,1, s. 25–41.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Hansabrint Oy. Vantaa. E-kirja. Luettu: 16.3.2023.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.4.2023.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? Printon. Viro. E-kirja. Luettu: 25.3.2023.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen- työelämän tärkein taito. Hansabook. Turku. E-kirja. Luettu: 14.3.2021.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. 2013. Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal*, 56, 4 s.1104–1124.

Kolb, D.A. 1984. *Experimental Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall. New Jersey. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development. Luettu: 21.3.2023.

Kupias, P. 2019. *Oppiminen työssä*. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.3.2023.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos*. Meedia Zone. Viro. E-kirja. Luettu: 21.3.2023.

König, C, J., Richter, M. & Isak, I. 2022. Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review*. 45, 3, s. 381–397.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1968/609.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. *Keskustele ja kehity 2.0*. J-Impact Oy. Helsinki.

Michelsson, N., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 6.3.2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKjournal. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>. Luettu: 12.3.2023.

Meretniemi, I. 2012. *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Talentum. Helsinki.

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A Three Component Conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1/1:61–89.

Parnila, K. 2017. *Työsuhde tutuksi – Esimiehen selviytymisopas. 2. uudistettu painos*. Meedia Zone OÜ. Viro. E-kirja. Luettu: 28.3.2023.

Rötkin, L. 2015. *Terveisiä pomolle*. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.4.2023.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. *Loista rekrytoijana*. Meedia Zone OÜ. Viro. E-kirja. Luettu: 28.3.2023.

- Spain, E. & Groysberg, B. 2016. Making Exit Interviews Count. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>. Luettu: 25.3.2023.
- Thite, M. 2019. e-HRM Digital approaches, directions & applications. Routledge. London.
- Thomas, K. W. 2009. Intrinsic Motivation at Work. 2nd Edition. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. E-kirja. Luettu: 16.3.2023.
- Thomson, I. & Solsvik, A. 2020. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Nordic Network for Adult Learning. Luettavissa: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1567387/FULLTEXT01.pdf>. Luettu: 30.3.2023.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.5.2023.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
- Työsuojelu 2023. Työsuhteen päättymisen. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosuhteen-paattyminen>. Luettu: 20.5.2023.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.3.2023.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.
- Yhteistoimintalaki 1333/2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Rekrytointi:

Millainen on yrityksen rekrytointiprosessi?

Mitä kehitettävää prosessissa mielestäsi on? Miksi?

Onko rekrytoinnissa haasteita? Millaisia?

Mitä hyvää rekrytointiprosessissa mielestäsi on? Miksi?

Onko rekrytoinneissa yleisesti käytettävää haastattelurunkoa? Millainen se on?

Tarkastellaanko rekrytoinnin onnistuneisuutta jotenkin? Miten?

Perehdytys:

Millainen on yrityksen perehdytysprosessi?

Mikä mielestäsi toimii perehdytyksessä hyvin?

Mitä kehitettävää prosessissa mielestäsi on?

Onko perehdytyksen vastuut jaettu ennen uuden työntekijän aloittamista? Miten?

Seurataanko perehdytyksen onnistumista?

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen:

Onko yrityksessä työntekijöiden kehittämissuunnitelmaa? Millainen?

Onko yrityksessä tehty osaamiskartoitusta henkilöstöstä? Millainen?

Mitä tarpeita yrityksellä on osaamisen kehittämisen ja johtamisen suhteen?

Mitä haasteita osaamisen kehittämisellä ja johtamisella on yrityksessä?

Sitouttaminen:

Miten näet henkilöstön sitoutuneisuuden yrityksessä?

Onko sitouttamisessa haasteita? Millaisia?

Missä sitoutumisen osa-alueissa yrityksellä menee hyvin?

Millä tavoin sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen vaikuttavia tekijöitä tutkitaan yrityksessä?

Mitä keinoja henkilöstön sitouttamiseen yrityksessä on?

Seurataanko yrityksessä työntekijöiden vaihtuvuutta? Miten?

Työsuhteen päätyminen:

Onko yrityksessä työsuhteen päättymiselle omaa prosessia? Millainen?

Mitä kehitettävää työsuhteen päättymisprosessissa mielestäsi on?

Mikä toimii mielestäsi työsuhteen päättymisprosessissa?

Pidetäänkö työsuhteen päättymisistä ja niihin johtaneista syistä kirjaa?

Varaudutaanko luontaiseen poistumiseen (eläköityminen) yrityksessä? Miten?

Liite 2. Webropol- kyselylomake

HR-prosessien hallinta esihenkilötyön ohessa

Rekrytointi *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Koen, että minulla on tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia rekrytoinneissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsen apua haastattelukysymyksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen usein samaa mieltä kollegan kanssa meille sopivasta hakijasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiin liittyvät lait, vastuut ja velvollisuudet ovat minulle tuttuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksellä on selkeä rekrytointiprosessi, jonka mukaan toimimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytoinnin vastuut on jaettu selkeästi ennen prosessin aloittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme tarpeisiimme sopivia hakijoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdytys *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Minulle on selvää mitä perehdytyksessä käydään läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän omat vastuut perehdytysjakson jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistaudun uuden työntekijän tuloon toimipisteessäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelen uuden työntekijän kanssa hänen tarpeistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tarpeeksi aikaa perehdytykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioin työntekijän kehittymistä säännöllisesti koeaikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen kerääminen perehdytyksestä on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämisen vastuita tulisi jakaa enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Tunnistan henkilöstöni osaamiskyvyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on suunnitelma työntekijöiden osaamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsen työkaluja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin itse esimerkillisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen positiivisen ja kannustavan palautteen annon helpoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn antamaan kehittävää palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn priorisoimaan tärkeimmät kehittämiskohteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan kehityskeskusteluista tarpeeksi tietoa kehittämistarpeista ja osaamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskusteluiden tunnelma on positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Mihin yllä olevista työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä koet, että voit itse vaikuttaa? *

	En ollenkaan	Hyvin vähän	Jonkun verran	Hyvin paljon
Työntekijän ja yrityksen arvot kohtaavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on merkityksellistä ja mielekästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne on korkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien kykyjen käyttö työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkisesti rikas työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työstä saa arvostusta ja palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on haasteellista ja monipuolista sekä itsenäistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos vastasit johonkin "En ollenkaan", miksi?

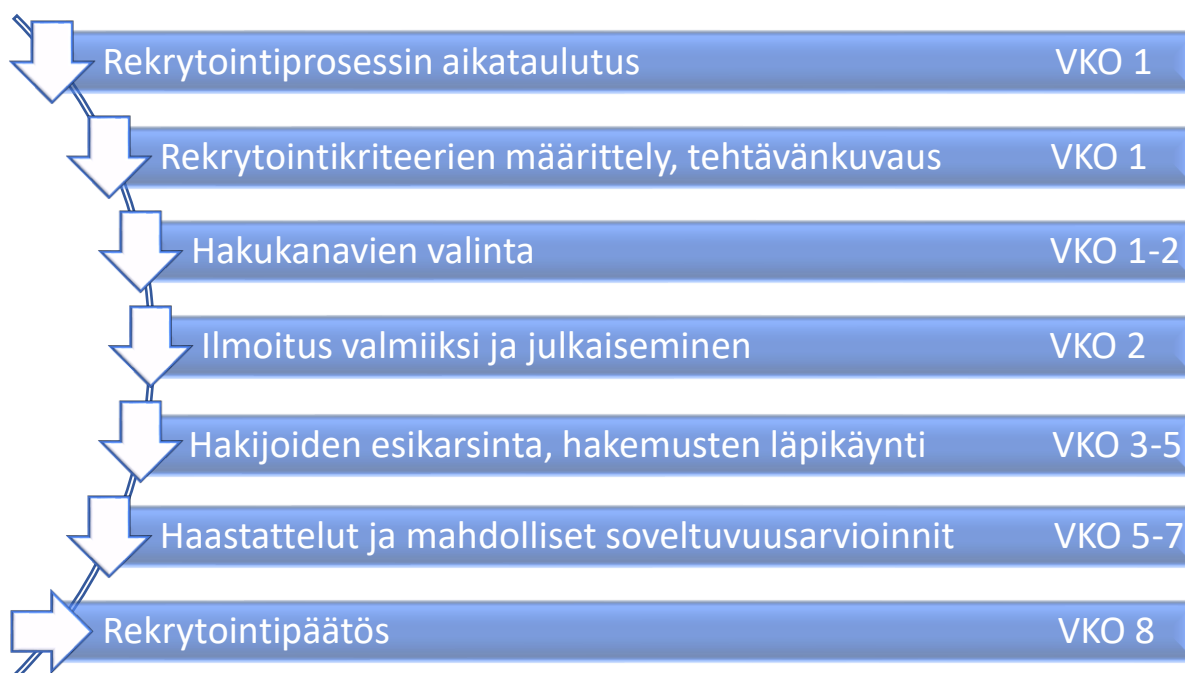
Onko yrityksellä mielestäsi jotain sitoutumista heikentäviä tekijöitä?

Työsuhteen päättyminen *

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Haluan lisää tietoa työntekijän lähdön syistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän millaisiin kysymyksiin yritys haluaa vastauksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan palautetta lähtevältä työntekijältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että lähdön todelliset syyt jäävät epäselviksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähtöhaastattelu vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajamielikuvaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähtöhaastattelun avulla voimme saada tärkeää tietoa yrityksen ongelmakohdista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähtöhaastattelun paras toteutustapa on kyselylomake	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden eläköitymiseen varaudutaan hyödyntämällä heidän osaamisensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelen mielelläni lähtevää työntekijää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 3. Opas esihenkilöille

Rekrytointiprosessi:



Rekrytointiprosessi (mukaan Thite 2019, 173; Salli & Takatalo 2014, 1; Viitala 2021, 3.3)

Uuden työntekijän perehdytyksen kartoituslomake:

Mitä	Miten	Kuka	Milloin	Kuittaukset
Perehdytettävän työtehtävät -tärkeimmät työtehtävät -työpiste ja työvälineet -työturvallisuus -seuranta ja palautteikäytännöt -työaika				
Organisaation toiminta -strategia -tuotteet ja palvelut -organisaatiorakenne -historia -toimiala -kilpailijat -asiakkaat -sidosryhmät				
Oman tiimin toiminta -tiimin jäsenten vastualueet -sidosryhmät -tiimin pelisäännöt				
Tilat ja kulkeminen -avaimet ja kulkukoodit -taukotilat				

Mitä	Miten	Kuka	Milloin	Kuittaukset
-aukioloajat -poistumistiet -pysäköinti -työpaikan yhteystiedot				
Edut ja palvelut -henkilöstöedut -työterveys- huolto -työsuojelu -työergonomia				
Hallinnolliset asiat -tiedottamis- kanavat -työsuhteeseen liittyvät asiat -lomat -palkkaus				
Tietotekniikka -sähköposti -käyttöluvat -tekninen tuki -tiedonhallinta -tietosuoja				
Ohjelmistojen käyttö -ohjelmisto 1 -ohjelmisto 2 -ohjelmisto 3				

Mitä	Miten	Kuka	Milloin	Kuittaukset
-intranet				
Prosessit ja käytänteet -asiakashallinta -kehitys- keskustelut -yhteistyön kehittäminen -palaute -kirjaamattomat käytänteet				
Materiaalit -ohjeet -esitteet -lomakkeet				
Perehdytysjakson keskustelut -aloituskeskustelu -välikeskustelu 1 -välikeskustelu 2 -loppukeskustelu (koeajan lopulla)				

(mukaillen Hyppänen 2013, 7: Eklund 2018)

Apuja kehityskeskusteluun ihmistyyppin tunnistamisessa:

Työntekijöiden toimintatyylit			
Toimeenpaneva- suorituskeskeinen	Innovoiva- edistävä	Säilyttävä- tukea antava	Tutkiva- osallistava
-kilpailullinen -tuloshakuinen -motivoituvat haasteista -vauhdittaja -vaativa -aggressiivinen	-puheliias -luova -ripeä -energinen -innostunut -suurpiirteinen -yltiöpositiivinen -ihmiskeskeinen	-rauhallinen -vaatimaton -ei innostu helposti -kyselee ja varmistaa -mietteliäs -muutosvastainen -kärsivällinen -pitkäjänteinen	-tarkka -asiakeskeinen -analyttinen -huolellinen -yksityiskohtainen -etäinen -kriittinen -kylmä
Toiminta			
-ripeä päätöksenteko -keskittyminen suoritukseen -asiakaskeskeisyys -luottamuksen osoittaminen -haastaminen	-vuoropuhelu -läsnäolo -kiinnostus -tunnustuksen antaminen -ohjaus -jälkiseuranta -tilaa innovoinnille -epävirallinen viestintä	-kärsivällisyys -tahdin sopeuttaminen -rohkeus ja tuki -looginen eteneminen -tiedon jakaminen -huolellinen perustelu -luottamukseen panostaminen	-faktoihin keskittyminen -yksityiskohtainen tieto -osallistaminen -kärsivällisyys -kriittisyyden hyödyntäminen -rohkeus näkemään mahdollisuuksia -kuunteleminen

(mukaan Aarnikoivu 2016 & Hyppänen 2013, 7)

Kehityskeskustelulomake:

Päiväys	
Työntekijä	
Esihenkilö	
Seurantakeskustelun päivämäärä	

Arviointias- teikko	1 Heikko	2 Tyydyttävä	3 Hyvä	4 Erinomai- nen	5 Kiitettävä
------------------------	-------------	-----------------	-----------	-----------------------	-----------------

Osaaminen	Esihenki- lön arvio	Työnte- kijän ar- vio	Kommentit (mikä hyvää, missä kehi- tettävää, omia ajatuksia)
Tiedot ja taidot työteh- tävissä			
Tuloksellisuus ja ta- voitteellisuus			
Vuorovaikutustaidot			

Yhteistyötaidot			
Asiakaspalvelutaidot			
Yleisen työskentelyn laatu			

Mitkä työtehtävistä innostavat sinua eniten ja mitkä vähiten?

Mitä uusia vastuita tai tehtäviä toivoisit? Mitä työhön liittyviä uusia asioita haluaisit oppia?

Mielestäni työyhteisömme tärkeimmät kehittämiskohteet ovat?

Miten kehität omalla toiminnallasi työyhteisön hyvinvointia?

Esihenkilötyön arviointi	Työn- teki- jän arvio	Perustelut/kommentit
Yleisarvio esihenkilön toiminnasta		
Saan riittävästi palautetta työstäni		
Esihenkilötyö on reilua ja tasapuolista		
Vuorovaikutus on avointa		
Saan tukea tarvittaessa		
Esihenkilö on riittävästi läsnä tai tavoitettavissa		
Tavoitteet ovat selkeitä		
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin		

Toivoisin seuraavista asioita enemmän keskustelua esihenkilön kanssa?

-

-

Muuta?

Yhteenveto keskustelusta:

Kehityssuunnitelma/tavoitteet:

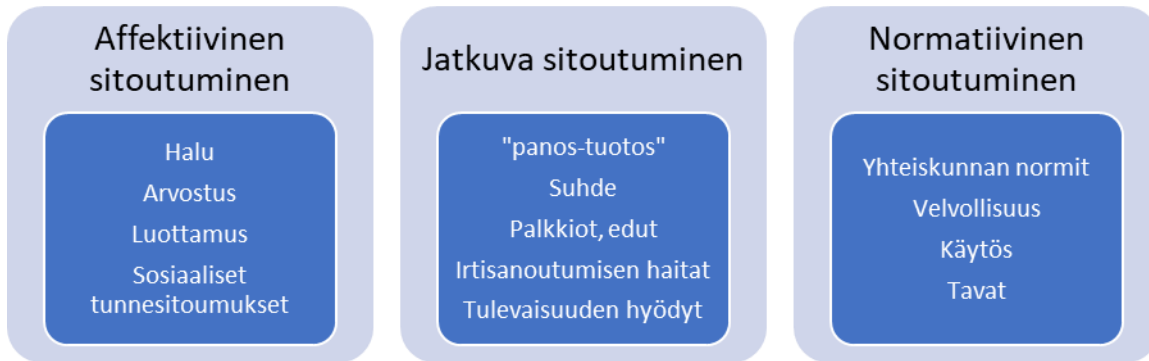
(Mitä, miten ja milloin?)

Allekirjoitukset:

(mukaillen Aarnikoivu 2010, 83–85.)

Sitoutumiseen vaikuttaminen:

Tunnista ensin sitoutumisen taso alta



(mukaillen Meyer & Allen 1991)

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä



Sitoutumiseen vaikuttaminen:

- Mahdollista parhaat työolot ja välineet
- Kannusta ja rohkaise
- Johda esimerkillä
- Osallista työntekijää

Lähtöhaastattelupohja:

Lähtöön vaikuttaneet syyt?

Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin yrityksessä?

Mitkä ovat suurimmat kehittämiskohteet yrityksessä?

Millä tavalla kuvailisit yhteistyötä esihenkilösi kanssa? Hyvät ja huonot puolet?

Miten esihenkilösi voisi kehittää omia johtamisen taitojaan?

Mikä vaikutti uuden työnantajan valintaan?

Millaisilla ominaisuuksilla varustettu henkilö pärjää mielestäsi parhaiten meillä?

--

Muuta?

--

Päivämäärä	
Allekirjoitukset	

HR-vuosikello

