



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Laura Hyytiäinen

# **Työnantajan houkuttelevuuden kehittäminen valtionhallinnon virastossa**

Johtamisen akateeminen tiedekunta  
Hallintotieteiden Pro gradu -tutkielma  
Julkisjohtaminen

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Laura Hyytiäinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työnantajan houkuttelevuuden kehittäminen valtionhallinnon virastossa		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Paula Rossi		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	83

---

**TIIVISTELMÄ:**

Valtionhallinnon virastojen tulee kiinnittää huomiota, millaisilla tekijöillä ne lisäävät houkuttelevuutta ja erottuvat muista rekrytoidessa osaavia työntekijöitä. Valtion työpaikkojen ja toimialan vetovoimaisuutta tulee kehittää, sillä eläköitymiset laukaisevat vuosittain 2 miljardin euron kustannukset.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on luotu työnantajan houkuttelevuuden käsitteen ympärille, jota tarkastellaan työnantajabrändäyksen, organisaation identiteetin ja maineen ja työn merkityksellisyyden näkökulmista. Teoreettisessa viitekehyksessä työnantajan houkuttelevuutta käsitellään julkisen sektoriin kohdistuvien tekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa pyrittiin löytämään tietoa aiheesta kohdeorganisaation henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin Teams-haastatteluina monipaikkaisen työn mukaisesti. Kohderyhmänä oli valtionhallinnon viraston henkilöstön uudet työntekijät eri henkilöstöryhmistä ja hierarkian tasoilta. Aineiston analyysiin käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tulosten perusteella mielikuva valtionhallinnossa työskentelyä kohtaan voidaan muuttaa erilaisten rekrytointiviestin kautta. Työnantajabrändäyksen avulla pystytään houkuttelemaan työntekijöitä, mutta virastojen tulisi kiinnittää huomiota valtionhallinnon virastoja koskeviin piirteisiin, jotta todellinen työnantajakuva pystytään luomaan. Työnantajabrändäys vaatii erilaista lähestymistapaa julkisella sektorilla, kuin yksityisellä sektorilla. Työn merkityksellisyys ilman perusteluja ei kanna pitkällä ajalla houkuttelevuuden edistäjänä, jolloin työnantajien on kiinnitettävä huomiota myös siihen, miten merkityksellistä työtä tuetaan. Työnantajalupaus tulisi perustua organisaation identiteettiin, joka syntyy työntekijöiden näkökulmasta.

---

**AVAINSANAT:** työnantajakuva, työnantajabrändäys, organisaation maine, työn merkityksellisyys, julkisen sektorin houkuttelevuus

## Sisällys

1	Johdanto	5
2	Työn merkityksellisyys	9
2.1	Rahan merkitys työelämässä	11
2.2	Työn myönteiset ja kielteiset vaikutukset	13
2.3	Arvojen merkitys työpaikalla	16
3	Työnantajakuva	20
3.1	Työnantajabrändäys	21
3.2	Työnantajabrändin vetovoimaisuus	23
4	Työnantajabrändäyksen haasteet julkisella sektorilla	25
4.1	Sosiaalisen median käyttö työnantajabrändäyksessä	26
4.2	Signaaliteoria työnantajabrändäyksessä	27
5	Organisaation maine ja identiteetti	29
5.1	Organisaation maine ja houkuttelevuus	30
5.2	Organisaation identiteetti ja arvot	31
5.3	Organisaatioon sitouttaminen ja arvot	32
6	Valtio työnantajana	34
6.1	Valtion työnantajakuva	35
6.2	Työntekijöiden arvot julkisella sektorilla	36
7	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	40
7.1	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysimenetelmä	41
8	Tulosten esittely	43
8.1	Työtehtävään liittyvät tekijät kiinnostuksen herättäjänä	43
8.2	Työn tekemisen tavat kiinnostuksen herättäjänä	46
8.3	Työyhteisö kiinnostuksen herättäjänä	48
8.4	Hyvä johtaminen kiinnostuksen herättäjänä	51
8.5	Työn merkityksellisyys kiinnostuksen herättäjänä	52
8.6	Taloudelliset kannustimet	54

8.7	Työskentely valtionhallinnon virastossa	56
9	Teoreettiset johtopäätökset	59
9.1	Organisaation identiteetti ja työnantajakuva	59
9.2	Työn merkityksellisyyden tukeminen	61
9.3	Julkisen palvelun motivaatio	67
10	Käytännölliset johtopäätökset	70
	Lähteet	74

## 1 Johdanto

Kevan (2019) ennusteen mukaan vuoteen 2028 mennessä julkiselta sektorilta eläköityy valtion työntekijöistä 36 000 henkilöä. Ennenaikaiset eläköitymiset laukaisevat vuosittain 2 miljardin euron kustannukset. Haasteena on löytää lähtevien tilalle uutta osaavaa henkilöstöä, mikä vaatii tarvetta kehittää toimialan vetovoimaisuutta. (Attia, 2020.) Valtion työnantajakuvan uudistaminen on kuitenkin aloitettu koko valtionhallinnon tasolla. (Valtiovarainministeriö, 2021.)

Valtionhallinnon virastojen tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, millaisilla tekijöillä ne erottuvat muista organisaatioista, joiden tavoitteena on rekrytoida samoja osaajia. Harvat valtionhallinnon virastot ovat panostaneet työnantajakuvansa kehittämiseen niin paljon, kuin esim. Puolustusvoimat ja Verohallinto. (Huhta, 2016). Valtiovarainministeriö (2019) oli asettanut marraskuussa 2019 valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman, jonka tarkoituksena on parantaa valtion kilpailukykyä työnantajana. Keskeisinä haasteina ovat juuri voimakas eläköityminen ja digitaalisen teknologian murros. Pärijätäkseen kilpailussa osaavien työntekijöiden rekrytoinnissa hallitus haluaa vähentää valtiohallinnon siilautumista, kehittää sisäistä työkiertoa ja urapolkuja sekä jatkaa palkkaharmonisaation edistämistä sekä kehittää valtion henkilöstöpolitiikkaa.

Ajankohtaisuus näkyy myös pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelman kautta. Hallitusohjelman tavoitteena on luoda maailman paras työelämä, jossa hyvinvoivat ja onnelliset ammattilaiset saavat tiedot ja taidot oman työelämänsä käyttöön. Työnantajien on tehtävä muutoksia, jotta he voivat taata työntekijöilleen ja tuleville osaajille ympäristön, joka edistää hyvää työelämää. (Valtioneuvosto, 2019.) Haasteena on kuitenkin, miten virastojen työnantajakuvan kehittämässä on otettava huomioon se, että valtiolla työskentelyyn kohdistuu odotuksia ja ennakkoluuloja koko valtiohallinnon kentässä. Työnhakijat muodostavat herkemmin tietyt ennakkoluulot valtiolla työskentelyä kohtaan verrattuna yksityiseen sektoriin, mikä vaikuttaa kielteisesti valtion virastojen rekrytointikilpailukykyyn.

Mielikuvan mukaan julkinen sektori ei ole ketterä teknologian hyödyntäjä, ja sektorilla työskentelevät ovat vain papereita pyöritteleviä byrokraatteja. Yksi asia valtion työpaikkoja on yhdistänyt pitkään että, ne on koettu turvatuiksi. Työelämä on kuitenkin muuttumassa ja esimerkiksi valtiolla vakituinen ja pitkäaikainen virka ei ole enää ”normaalia”. Sen seurauksena esimerkiksi ylitarkastaja Johanna Kotipelto ja opettaja Joel Nissinen ovat omalla toiminnallaan halunneet muuttaa käsitystä siitä, millainen valtio on työnantajana. (Helsingin Sanomat, 2016.)

Viime vuosina ihmisen asenteet ovat olleet kuitenkin muutoksessa ja se on näkynyt eri yhteyksissä. Business Finland valittiin Suomen ihanteellisimmaksi julkisen sektorin työnantajaksi syksyllä 2020. Business Finland nousi myös kaikkien työnantajien joukossa kaupallisella alalla sijalle 9. (Business Finland, 2020.) Edistys on jatkunut vuonna 2021, sillä Universumin vuoden 2021 kyselyn mukaan ammattilaiset sijoittivat kyselyssä houkuttelevammiksi julkisen sektorin työnantajat seuraavalla tavalla: Business Finland sijalla 8., Verohallinto sijalla 12., Ulkoasianministeri sijalla 13., Valtiovarainministeriö sijalla 17., Työ- ja elinkeinoministeriö sijalla 16., Finanssivalvonta sijalla 21., Yle sijalla 22., Valtiokonttori sijalla 23., Helsingin kaupunki sijalla 35., Puolustusvoimat sijalla 36., Kela sijalla 40., Sitra sijalla 46. Kyselyn tuloksissa käsiteltiin yhteensä 100 suomalaista työnantajaa. (Universum, 2021.)

Kelalla työskentelevät ovat myös alkaneet kumoamaan ennakkoluuloja siitä, että Kela olisi organisaationa jäykkä harmaavirasto ja muutoksenhaluton. Kela kuitenkin välittää viestin, että Kelalla työskentelee erilaisia työntekijöitä erilaisista taustoista. Työssä viihtyvyys näkyy myös sen kautta, että Kelalla työskentelevät ovat tehneet siellä pitkää uraa mutta vaihtuvuutta myös on. Palveluita kehitetään myös enemmän teknologian tuomien mahdollisuuksien kautta. Julkisella sektorilla työskentelystä myös kuvitellaan, että töitä tehdään vähemmän kuin yksityisen sektorin yrityksissä mutta tämä on kaukana totuudesta. Työtä tehdään tarkasti ja työtä ei jätetä puolivalmiiksi. (Duunitori, 2021.) Verohallinto on myös kumonnut ajatuksia siitä, että valtiolla työskentely on pelkästään

papereiden pyörittelyä, jossa luovuutta ei ole ja arki on harmaata ja ankeaa. (aTalent, 2018.)

Työmaailma uudistuu, monipuolistuu ja toimintatavat muuttuvat, mikä vaatii valtionhallinnolta aktiivista kehittämistä, jotta muutoksessa pysytään mukana. Kokkinen (2020) toteaa, että 2000-luvulla työn merkitys elämän kokonaisuudessa on muuttunut. Vuonna 2018 työolotutkimuksessa kävi ilmi, että kaksi kolmesta ansiotyössä olevista naisista kokivat työn erittäin tärkeäksi osaksi elämän sisältöä ja miehistä 61 prosenttia. Elämäalueiden laajentuminen vaikuttavat valintoihin, kun aika ja resurssit kuluttavat ihmisiä, jolloin on pakko tehdä valintoja elämän eri valintojen välillä.

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia työnantajan houkuttelevuutta merkityksellisen työn, työnantajakuvaan sekä organisaation maineen ja identiteetin näkökulmista. Tutkielmassa tuodaan esille julkisen sektorin organisaatioihin kohdistuvia tekijöitä näiden teemojen ohella. Aihe on ajankohtainen, sillä julkisen sektorin organisaatioiden tulee kiinnittää enemmän huomiota houkuttelevuuteen, sillä tulevaisuudessa kilpaillaan yhä enemmän osaavista työntekijöistä. Aihe on myös kohdeorganisaation Geologian tutkimuskeskuksen näkökulmasta ajankohtainen, sillä organisaatiossa on aloitettu työnantajakuvaan liittyvät kehittämistoimet. Tutkielman tavoitteena on myös muodostaa kuva työn merkityksellisyydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä, sillä kohde organisaation työntekijöiden työ nähdään olevan merkityksellistä yhteiskunnallisella tasolla.

Geologian tutkimuskeskus on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan kuuluva virasto, joka on voittoa tavoittelematon ja puolueeton asiantuntijaorganisaatio. GTK:n tehtävänä on tuottaa tutkimusta ja asiantuntijapalveluita toimialallaan. Toiminta voi olla myös maksullista. Lisäksi tutkimuskeskus suorittaa muita tutkimukseen ja innovaatiotoimintaan liittyviä tehtäviä, jotka määritellään työ- ja elinkeinoministeriön tulosohjauksen kautta. (Laki Geologian tutkimuskeskuksesta, 2011.)

Tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia haastatteleamalla Geologian tutkimuskeskuksen työntekijöitä. Tutkimuksella pyritään kartoittamaan vastauksia, joiden avulla GTK pystyy kehittämään keinoja, joiden avulla houkutellaan lisää osaajia hakeutumaan ja sitoutumaan organisaatioon.

1. Millaiset tekijät vaikuttavat julkisen sektorin työnantajan houkuttelevuuteen ja miten houkuttelevuutta voitaisiin edistää?

Tutkielman teoriaosan aineistoa on haettu muun muassa seuraavien hakusanojen: ”työnantajakuva”, ”työnantajabrändäys”, ”organisaation maine”, ”työn merkityksellisyys” ja ”julkisen sektorin houkuttelevuus” sekä näiden erilaisia yhdistelmiä. Aineisto on etsitty käyttäen muun muassa seuraavia tietokantoja: Ellibs, Scopus, Alma Talent ja EBSCO. Tutkielmassa keskitytään työnantajan houkuttelevuuteen työntekijöiden näkökulmasta julkisella sektorilla ja tätä edistäviin tekijöihin, joista yksi tekijä on työn merkityksellisyys. Teoreettinen viitekehys on luotu houkuttelevuuden käsitteen ympärille. Luvussa kolme käsitellään työnantajakuvaa ja luvussa neljä käsitellään työnantajabrändäystä ja tuodaan esille tähän aiheeseen liittyviä haasteita ja mahdollisia menetelmiä julkisissa organisaatioissa. Luvussa viisi käsitellään organisaation mainetta ja identiteettiä. Luvussa kuusi käsitellään valtion työnantajakuvaa ja sen houkuttelevuutta työntekijöiden näkökulmasta. sekä tuodaan.

Tutkielman empiirisessä osassa esitellään tutkimusmenetelmä ja analyysin teoreettinen käytäntö. Tutkielman empiirisessä osassa analysoidaan kyselytutkimuksessa saatuja vastauksia haastatteluiden kautta. Teoreettiseen johtopäätöslukuun kerätään haastatteluiden kautta nousseet keskeisemmät havainnot. Lopuksi esitellään tutkielman kirjoittajan havainnot käytännöllisissä johtopäätöksissä.

## 2 Työn merkityksellisyys

Hyväksytyjä filosofisia johtopäätöksiä ei ole siitä, mitä tarkoittaa merkityksellinen elämä, joka vaikuttaa siihen, että miten perustellaan merkityksellinen työ. Työ nähdään kuitenkin kriittisenä osana hyvää elämää. (Michaelson, Pratt, Grant & Dunn, 2014.) Työ itsessään on merkityksellistä, sillä se on tyypillisesti inhimillistä toimintaa, joka sisältää täyttymystä ja rasiitusta. (Beadle, 2012, s.434.) Tietyillä työn ominaisuuksilla on yhteys siihen, että pidetäänkö työtä merkityksellisenä. Työn ominaisuuksien ja tarkoituksen tunteen välillä olevaa yhteyttä ei ole vielä testattu kovinkaan paljon tutkimuksissa. Tutkijat ovat pohtineet, että mitä työtä pidetään merkittävänä? Tutkijat ovat havainneet, että autonomia, tehtävän identiteetti, vaihtelu taidoissa ja työn merkitys liittyvät suurempaan tunteeseen työn mielekkyydestä. Tässä tutkijat ovat kuitenkin enemmän kiinnittäneet huomiota erilaisten työn ominaisuuksien vaikutuksiin työn mielekkyyteen kuin, miten työn erityispiirteet liittyvät tarkoituksen tunteeseen. (Weston, Hill & Cardador, 2021, s.245.)

Työelämään ”siirtyneet” näkevät työn ominaisuudet toistuvina kokemuksina, joita ei aina koeta hyvän elämän keskeisinä näkökohtina. Pitkä loma töistä ei heijasta kuvaa ihanteellisesta olemassaolosta, kun työelämä sisältää varhaisia aamuja ja työmatkoja. Vaatimusten täyttämistä, sähköposteihin vastaamista ja kahvin suurkulutusta. Yleensä ”onnellisuus” syntyy vasta, kun työhön liittyvät vastuut saadaan jätettyä syrjään viikonloppuisin. Jotkut ihmiset pitävät työtänsä merkityksellisenä, jolloin työ nähdään elämän täyttymisen lähteenä. Joillekin taas työ on vain keino saada palkkaa, johon ei kuulu henkilökohtaista kasvua tai sosiaalista sitoutumista. (Ward & King, 2017, s.60–77.)

Työ- ja yksityiselämän tasapaino koostuu siitä, miten yksilöt haluavat priorisoida perheen ja työnsä. Yksilön priorisoidessa omien vastuiden ja yhteisön vastuiden välillä, hänen päätökseensä vaikuttaa saatavilla olevat tiedot työelämästä ja organisaatiokulttuurista. (Munn, 2013, s.404.) Organisaatiot ovat erilaisia, joiden toiminta ja koko vaikuttavat työ- ja yksityiselämän tasapainon saatavuuteen. Organisaatio saa etuja tasapainottamalla työntekijöidensä työ- ja yksityiselämää, sillä on esimerkiksi positiivista vaikutusta

työntekijöiden suorituskyykyyn. Tasapainottamisella on myös vaikutusta työntekijöiden rekrytointiin ja säilyttämiseen. Organisaatioidelle on kuitenkin vaikeaa löytää yksi ratkaisu, joka sopii kaikille, miten työ- ja yksityiselämää tasapainotetaan. (Munn, 2013, s. 405.)

Työllä on keskeinen rooli ihmisten elämässä, ja monet odottavat työnsä tarjoavan taloudellisia etuja sekä onnellisuuden tunnetta ja tyytyväisyyttä elämässä. Kokemukset, joita ihmiset saavat työelämän kautta voivat joko parantaa tai estää heidän hyvinvointiansa. Monet toivovat, että työ antaisi heille elämän merkityksen tai elämän tarkoituksen tunteen. Ihmiset voivat työn kautta saavuttaa arvostettuja tavoitteita ja muodostaa sosiaalisia yhteyksiä, joiden myötä voi vaikuttaa organisatorisiin ja yhteiskunnallisiin tavoitteisiin (Ward & King, 2017, s.60–77.)

Merkityksellinen työ antaa yksilöille kuvan siitä, mitä teemme. Merkityksellisessä työn mallissa on kuvattu, että ”itsetunto” muodostuu yksilön tietoisuudesta, terveydestä ja hengellisyydestä. Itsetuntoon vaikuttaa myös yksilön arvot, avuliaisuus ja nautinto. Uteliaisuus ja avoimuus erilaisuuteen sekä itsensä toteuttaminen ovat myös osa itsetuntoa. ”Työ itsessään” tarkoittaa yksilön omaa ymmärrystä siitä, mikä motivoi sekä, miten tunnistaa omat taidot. Haasteet ja kyvyt ohjaavat oppimiseen, ylläpitää itsenäisyyttä. Työn kautta syntyy myös ajatus siitä, miten yksilö tulee kelpuutetuksi. (Mun, 2013, s.408.)

Merkityksellisen työn mallissa ”tasapainon tunne” vaihtelee yksilöiden välillä. Työ voi joko täydentää tai vähentää elämässä koettuja asioita. Työn ja elämän ollessa erillään, niiden välinen kilpailu kasvaa. Työn ja yksityiselämän välillä on kuitenkin toisiaan täydentävä suhde, jolla on vaikutusta yksilön kasvuun. Merkitykselliseen työhön vaikuttaa kyky saavuttaa työn- ja yksityiselämän tasapaino. Tasapaino vaikuttaa myös siihen, että yksilöt voivat havaita onko heidän työnsä merkityksellistä. (Mun, 2013, s.408.)

Organisaatioilla on suuri vaikutus yksilöihin, miten he saavat työn- ja yksityiselämän tasapainotettua sekä miten omia taitoja ja kykyjä voi käyttää merkityksellisellä tavalla. Organisaation tehtävänä on tukea ja huolehtia yksilöiden työ- ja yksityiselämän tasapainoa ja heidän taitojensa kasvua. Organisaatioiden vaikutusvalta yksilöiden elämään on ymmärrettävä siten, että on tunnistettava työ- ja yksityiselämä järjestelmänä, jossa nämä edellä mainitut tekijät eivät toimi ilman toisiansa. (Munn, 2013, s.407.)

Weston ja muut (2021) havaitsivat tutkimuksessaan, että työn ominaisuudet liittyvät tarkoituksenmukaisuuden tunteeseen, jossa yksilöiden työ on monipuolista ja työssä vaaditaan erilaisia taitoja. Työkavereiden tuki, voi johtaa siihen, että yksilö havaitsee suuremman elämän suunnan. Työntekijät, jotka pitävät työtänsä merkityksellisenä omaavat korkean sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn (Zhang, Chen, Chen & Schlegel, 2018, s.1481). Työntekijät, jotka havaitsevat, että heidän organisaationsa luo työympäristön, jossa työn mielekkyyttä tuetaan, jolloin myös työntekijöiden sitoutuneisuus lisääntyy. Sitoutumisen lisääntyessä työntekijät myös pyrkivät pysymään työryhmissä, jossa kollektiivinen mielekkyys korostuu. (Duarte-Lores, Rolo-Gonzalez, Suaraze & Chinea-Montesdeoca, 2021)

## **2.1 Rahan merkitys työelämässä**

Palkitsevuudella on vaikutusta henkilön päätökseen hakea ja vastaan ottaa työtä, joten rahan merkitystä työelämässä on syytä tarkastella. Vähäinen palkitsevuus, työn suuret velvoitteet ja vaatimukset sekä tulevaisuuden epävarmuus vaikuttaa haitallisesti terveyteen niiden ollessa epätasapainossa. (Sinokki, 2010.) Rahan avulla ihmiset järjestävät ja perustavat yrityksiä saadaksensa rahaa. Organisaatioissa raha toimii vastineena työntekijöille heidän työstänsä. Organisaatiot käyttävät myös rahaa henkilöiden houkuttelemiseen, motivointiin ja sitouttamiseen sekä rahaa käytetään palkitsemiseen ja tunnistamiseen. (Mitchell & Mickel, 1999, s.569.)

Yksilöiden arvot ja uskomukset rahasta vaihtelevat heidän välillensä. Se, miten yksilö näkee rahan, voi kertoa siitä, miten hän suhtautuu hakiessaan uutta työpaikkaa, millaista korvausta hän saa työstä ja miten se motivoi yksilöä. Organisaation tunnistaessa työntekijöidensä asenteet rahaa kohtaan voi auttaa arvioimaan ja ennustamaan työtyytyväisyyttä sekä lähtemiseen aiheuttamia syitä. Esimerkiksi henkilöt, joille raha on erittäin tärkeä tekijä ovat enemmän järkyttyneitä palkkojen tai etuuksien leikkauksista ja todennäköisesti lähtevät myös pois kilpailukykyisen tarjouksen perässä. On myös havaittu, että henkilöille, joille raha on korkeassa arvostuksessa ovat kilpailuhenkisimpiä. (Mitchell & Mickel, 1999, s.575.)

Vapailla työmarkkinoilla on riittävästi mahdollisuuksia yksilöille tehdä sellaista työtä, mitä he haluavat sekä ansaita hyvää palkkaa. Työmarkkinoiden rakenne tulee olla oikeudenmukainen, sillä useimmat ihmiset eivät voi välttää palkkatyötä ja on tärkeä varmistaa, että palkkatyö ei vaikuta ihmisiin kielteisesti, jotta he voivat elää kunnollista elämää. Oikeudenmukaisuus näkyy myös, siten kenellä on pääsy mihinkin etuuksiin työn kautta. Nykyisessä yhteiskunnassa palkkatyö muodostaa yhden tärkeimmistä sosiaalisista yhteisöistä. (Cheaus & Herzog, 2016, s.70–72.)

Usein työelämässä puhutaan palkasta ja sen määrästä ja unohdetaan helposti työn muut hyvät puolet tai ne ovat jo niin osa arkipäivää, että työn hyviä puolia ei enää nähdä niin selvästi. Oikeudenmukaisessa työssä henkilöllä tulee olla riittävä palkka sekä muita etuuksia, jotka koskevat talouden ulottuvuuksia, kuten palkalliset vapaapäivät tai palkallinen vanhempainvapaa. Työssä on kuitenkin myös muita ei-rahallisia hyödykkeitä, jotka ottamalla pois tai niiden toimimalla huonosti voi vaikuttaa pahimmissa tapauksessa työntekijöiden hyvinvointiin. (Cheaus & Herzog, 2016, s.73.)

Oikeudenmukainen vaatimus ei-rahallisille hyödykkeille, tai toisin sanoen arvoille, ovat oikeudenmukaisia siitä johtuen, että ne koskevat myös usein työn ulkopuolista elämää. Esimerkiksi perheellisen työntekijän valintana on olla hyvin palkatussa koko päiväisessä työssä, jonka avulla hän pystyy huolehtimaan perheestään, mutta työn ja

vapaa-ajan välinen aika on suhteellisen pieni, jolloin saatetaan nähdä epäoikeudenmukaisena, että henkilöllä ei ole aikaa viettää perheensä kanssa. Vastakohtana on henkilö, joka työskentelee matalapalkkaisessa työssä, joka antaa hänelle aikaa perheellensä mutta henkilö on kykenemätön hoitamaan perhettänsä taloudellisesti. Molemmille henkilöille jää epäoikeudenmukainen tehtävä tehdä valintoja palkkatyön ja muun elämän väliltä. (Cheaus & Herzog, 2016, s.73–74.)

## **2.2 Työn myönteiset ja kielteiset vaikutukset**

Työ antaa etuoikeuden henkilölle saavuttaa huippuosaamisen, sillä huippuosaamisen hankkiminen vie paljon aikaa ja useimmiten tämä tarkoittaa sitä, että huippuosaamisen saavuttaminen ei usein tapahdu vapaa-ajalla. Työ vie merkittävän osan ajasta ja työ sisältää myös vastuuta, mikä syö henkilön ajankäyttöä. Useimmille ihmisille on tärkeää löytää työpaikka, jossa he pystyvät samalla saavuttamaan jonkinlaisen huippuosaamisen. Työpaikat, joissa näkyvät taitojen vaihtelevuus, tehtävän identiteetti ja palautteen antaminen, mahdollistavat yksilöille saavuttaa huippuosaamisen oman työnsä kautta. (Cheaus & Herzog, 2016, s.75.)

Kun Työolotutkimus alkoi vuonna 1977, vain 28 prosenttia suomalaisista palkansaajista koki itsensä kehittämisen mahdollisuudet työelämässä hyväksi. Vuonna 2018 vastaava luku oli 45 prosenttia (Sutela ym., 2019). Työelämän ammattirakenteen muutos kohti asiantuntijatehtäviä on vaikuttanut voimakkaasti mahdollisuuksiin kehittää itseään työssä. Myös henkilökohtaisella tasolla suomalaiset palkansaajat ovat kasvavissa määrin kokeneet tärkeämmäksi itsensä kehittämisen (vuonna 2018, 58 %). Vaikuttaakin siltä, että erityisesti asiantuntija- ja johtotehtävissä työskentelevät kokevat kehittymismahdollisuuksia olevan paljon. Samalla he pitävät itsensä kehittämisen paljon tärkeämpänä, kuin esimerkiksi etenemismahdollisuudet. Jos kehittymismahdollisuuksia voidaan luoda ja osaamista ohjata sinne suuntaan, minne työelämä kehittyy, työntekijät voivat toimia yhä laaja-alaisemmin eivätkä muutokset ole tällöin niin kivuliaita yksilöiden kannalta ja ongelmia pystytään vähentämään (Kokkinen, 2020, s.27–29.)

Työelämässä on koettu työtahdin kiristyminen, jossa oppimisvaatimukset ovat kasvaneet ja multitaskaus lisääntynyt. Työntekijöiden kognitiivinen kapasiteetti on kuitenkin rajallinen, jolloin aivot eivät kykene suoriutumaan monesta keskittymistä vaativista tehtävistä samanaikaisesti. Työelämä koetaan myös enemmän intensiivisemmäksi, sillä työntekijöiltä odotetaan enemmän itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta. (Ora, 2019.) Seurauksena on syntynyt korostunut itsenäinen urasuunnittelu ja sen itsenäinen hallitseminen. (Mauno, Minkkinen & Auvinen, 2019, s. 271–282.)

Työn intensiivisyyden nouseminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, kuten stressiin, sillä työtä on tehtävä entistä tehokkaammin ja nopeammin. Työhän panostetaan enemmän ajallisesti ja/tai henkisesti. Työn intensiivisyyden juuret ovat teknologisen työn murroksessa ja korostavissa johtamisjärjestelmissä sekä töiden organisointitavoissa. (Mauno, Minkkinen & Auvinen, 2019, s. 272.) Etenkin tietotyössä työ on muuttunut intensiivisemmäksi ja vaikutus on nähty varsinkin opetus- ja tutkimustyössä. Työtahdin kiristyminen on koettu vaikuttavan alalla kuin alalla. (Väisänen, 2020.)

Työtahdin kiristyminen ja monitehtäväisyyden lisääntyminen on havaittu vähentävän työn merkityksellisyyttä. Ajan vähäneminen työn ydintehtävistä vaarantaa ammattilista identiteettiä ja kutsumus on uhattuna. Seurauksena voi olla työnsuorituksen heikentyminen ja työn merkityksettömyyttä, joista voi seurata esim. työuupumus. Oppimisvaatimusten lisääntyminen ei kuitenkaan ole havaittu vaikuttavan työn merkityksellisyyteen, jos työn haastevaatimukset ovat oikealla tasolla ja on havaittu sen vahvistavan työn merkityksellisyyttä. Työn vaatimukset voivat vaikuttaa työntekijän kasvuun, kehittymiseen ja motivoitumiseen, sillä halu kasvaa ja kehittyä ovat elämän inhimillisiä perustarpeita. Oppimisvaatimusten on kuitenkin oltava riittävällä tasolla, ettei ne ylitä työntekijän voimavaroja. (Mauno, Minkkinen & Auvinen, 2019, 283–284)

Sosiaalisen panos nähdään tärkeänä osana työtä. Sosiaalinen osallistuminen on syyn minkä takia ihmiset usein käyvät töissä. Ihmiset haluavat olla hyödyksi, jolloin palkkatyö on yleensä luonnollinen tapa olla hyödyksi yhteiskunnalle. Palkkatyön rinnalla myös

vapaaehtoisuus sitoutuu sosiaalisen panoksen tarpeeseen. Luonnollisesti työssä vietetään paljon aikaa, jossa myös sosiaaliset kohtaamiset tapahtuvat. Sosiaalinen panos nähdään myös olevan yhteydessä merkitykseen, sillä ihmiset etsivät merkitystä ja heille on tärkeää nähdä oman työnsä tekemä panos. (Cheaus & Herzog, 2016, s.76.)

Työt ovat kuitenkin erilaisia, jolloin sosiaalinen panos nähdään myös eri tavalla. Toiset näkevät heidän työnsä olevan tärkeää yhteiskunnalle, kuten esim. roskakuskin työ, mutta työstä saattaa puuttua huippuosaamisen saavuttaminen, jolloin tunnuksen saaminen saattaa jäädä vähälle. Muut voivat taas nähdä työnsä haitallisena yhteiskunnalle mutta he ovat työnsä kautta saavuttaneet huippuosaamisen ja tietynlaisen tunnustuksen, kuten esimerkiksi finanssialalla työskentelevät saattoivat nähdä vuoden 2008 jälkeen heidän työnsä kielteiset seuraukset. (Cheaus & Herzog, 2016, s.76.)

Ihmiset hakevat myös ammatillisen identiteetin kautta itselleen sosiaalista tunnustusta. Suurimmalle osalle, jotka ovat olleet palkkatyössä pidemmän aikaan ovat usein saavuttaneet sosiaalista tunnustusta työnsä kautta. Sosiaalisen tunnustuksen saavuttaminen on yksi syy, minkä takia ihmiset työskentelevät. (Cheaus & Herzog, 2016, s.78–79.) Lopes (2014) ihmiset eivät käy töissä pelkästään sen takia, että työn avulla pystytään toimimaan kuluttajina yhteiskunnassa. Yksilöiden tyytyväisyys toimia kuluttajina ei korvaa tyytyväisyyttä olla itse tuottajina. Työ tarjoaa myös mahdollisuuden tyydyttää muita tekijöitä, kuten itsensä toteuttaminen, tarve suhteille ja merkityksellisen elämän eläminen, jotka vaikuttavat yksilön hyvinvointiin.

Ihmiset ovat enemmän motivoituneita, kun he saavat työskennellä muiden kanssa yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Työpaikka nähdäänkin tärkeänä yhteisönä, jossa sosiaaliset tarpeet korostuvat ja yhteisöllisyyttä arvostetaan. (Cheaus & Herzog, 2016, s.77–78.) Työ nähdään kuitenkin kielteisenä, jos työntekijät kokevat työyhteisönsä epäoikeudenmukaiseksi. Työyhteisössä tulee noudattaa sääntöjä, jotka on koettu vahvistavan oikeudenmukaisuutta, kuten hyvä työilmapiiri, hyvät sosiaaliset suhteet ja johtamisen oikeudenmukaisuus. Työyhteisö on sopivan haasteellinen ja tehtävät

motivoivat sitoutumaan työhän sekä parantavat suoriutumista ja tukee halukkuutta jatkaa työelämässä pidempään. (Sinokki, 2010.)

Työyhteisön voi olla uhka ja tuki mielenterveydelle. On tutkittu, että työpaikan sosiaaliset ongelmat johtamisessa lisäävät työntekijöiden mielenterveys häiriöitä. Työyhteisön ilmapiiri on todettu vaikuttavan työntekijöiden moraaliin, henkilöstön vaihtuvuuteen, sairauslomien määrään ja palvelun laatuun. Työuupumus lisääntyy myös epäsuotuisten työolosuhteiden takia. Työpaikalla korostuu sosiaalinen pääoma ja sen ollessa vähäistä on todettu sen olevan yhteydessä mielialahäiriöihin. Työyhteisön ilmapiiriin ja johtamistyöhän tulee panostaa, sillä se voi tukea tai horjuttaa mielenterveyttä. (Sinokki, 2010.)

### **2.3 Arvojen merkitys työpaikalla**

Arvot ohjaavat käyttäytymistämme ja toimintaamme sekä arvot ilmaisevat mieltymyksiämme ja toiveitamme. Arvoja on erilaisia, kuten henkilökohtaiset, yhteiskunnalliset ja organisatoriset arvot, jotka toimivat päällekkäisinä tasoina, ja voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa. Etenkin henkilökohtaisissa ja yhteiskunnallisissa arvoissa näkyy konflikteja, kuten vanhanaikaiset arvot voivat olla ristiriidassa muuttuvassa yhteiskunnassa. Tästä esimerkkinä voidaan pitää naisille annettua äänioikeutta. Arvojen ristiriita näkyy myös liikemaailmassa yksilön ja yrityksen arvojen välillä. Tämä näkyy yksilön näkökulmasta niin, että henkilö toimii yrityksen liiketoiminnan mukaisesti, vaikka hänen omat arvonsa eivät usko yrityksen liiketoimintaan tai henkilö ei usko asiaan X mutta hänen oman urakehityksensä kannalta hän toimii asian X mukaisesti. (Freeman & Auster, 2015, s.49–50.)

Arvoilla on tärkeä merkitys, sillä ne kuvaavat niitä ideoita, jotka ovat meille tärkeimpiä sekä ilmaiset pysyviä mieltymyksiämme ja joskus mieltymyksemme todella motivoivat meitä. Arvot ovat istutettu perheisiin, työhön, kulttuuriin ja yhteiskuntaan, ja luontaisesti näiden välillä syntyy arvoristiriitoja ja jänniteitä. Arvot näkyvät tilanteen kokemisen

kautta ja tarpeena tehdä asialle jotain, mikä vaatii keskustelua sekä ymmärrystä omasta kyvystä muuttua ja kehittyä. (Freeman & Auster, 2015, s.53.)

Työarvot määritellään yleisiksi uskomuksiksi, mitä työn toivotaan tuovan, kuten palkkaa ja/tai autonomiaa. Työarvot liitetään tuloksiin, kuten saavuttavuuteen ja arvovaltaan. Työarvot toimivat ohjaavina tekijöinä, joita yksilö käyttää työhön liittyvässä käyttäytymisessä ja tavoitteiden valinnassa. (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006.) Työn arvojärjestelmät voidaan määritellä mielipiteiden ja asenteiden kautta, jolla yksilö arvioi työtänsä ja työympäristöä. (Elizur & Koslowsky, 2001.)

Työarvoista on erilaisia käsityksiä mutta yhtä mieltä ollaan siitä, että työarvot voidaan jakaa luontaisiin työarvoihin ja ulkoisiin työarvoihin. Mielenkiintoinen työ, haasteet ja älyllinen stimulaatio käsittelevät luontaisia työarvoja, joilla on vaikutusta psykologisiin tyydytyksiin. Ulkoiset työarvot taas käsittelevät työn aineellisia näkökohtia, kuten turvallisuutta, palkkaa ja etuja. Muita työarvoja on ehdotettu olevan suhteet työtovereihin, esihenkilöihin ja muihin ihmisiin, jotka nähdään sosiaalisina työarvoina. Altruistiset työarvot taas liittyvät haluun auttaa muita ja antaa oman panoksensa yhteiskuntaan. Arvovaltaan liittyvät työarvot kuvaavat vaikutusvaltaa ja asemaa. (Lyons, ja muut., 2006.)

Työpaikalla työarvot ohjaavat työntekijöitä ymmärtämään oikean ja väärän tavan välillä työskennellä. Johtajien tavoitteena työpaikalla tulisi tuoda henkilöiden tietoisuuteen arvojen merkitys ja ohjata heitä käyttäytymään kohti hyviä toimintatapoja. Tehokkaan johtajan odotetaan toimivan arvopohjaisen roolin kautta, joka myös keskustelee työntekijöiden kanssa oikeiden arvojen käytöstä jokapäiväisessä tekemisessä sekä arvopohjaiseen toimintaan perustava johtaja myös ymmärtää arvojen vaikuttavuuden voiman käyttäytymisessä ja toiminnassa. (Sharman, Khandewal & Agrawal, 2018 s.9.)

Työntekijät nähdään organisaation tärkeänä arvona, jonka johdosta työnantajan tulisi vastata arvoihin, jotka nähdään tärkeinä työntekijöiden näkökulmasta. Yksi tapa on

luoda työkuultuuri, jossa otetaan huomioon työntekijöiden onnellisuus ja tyytyväisyys. Työntekijöille tärkeitä arvoja työssä ovat mm. työkuultuurin kehittäminen, monimuotoisuuden hallinnan käytännöt, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, eettinen ja arvopohjainen johtajuus, työpaikan konfliktien hallinta keskustelujen kautta, työntekijöiden stressin hallitseminen, motivaatiotekijöiden käyttäminen käytännössä ja järkevän henkilöstöpolitiikan käytännöt. (Sharman ja muut., 2018, s.10)

Se, miten organisaation arvoja ja niihin liittyviä tarinoita ajatellaan, ja mitä tarkoittaa olla osa organisaatiota voi kuitenkin rajoittaa organisaation aitoutta esim., jos organisaation arvo on liiketoiminta, jonka kautta tehdään pelkästään rahaa ja voittoa. Jos esihenkilöt ohjaavat työntekijöitä antamalla mahdollisuuksia tehdä päätöksiä, jonka tavoitteena on rahan tekeminen, tällöin työntekijät ovat vain motivoituneita ulkoisista arvoista, kuten etuuksista ja palkkioista. Nämä ovat kuitenkin tärkeitä, sillä työntekijät työskentelevät niiden saamisen vuoksi mutta on tärkeää ymmärtää, että millainen merkitys on sillä, että saavutetaan jotain yhteistyössä muiden kanssa, mikä voi olla paljon inspiroivampaa kuin, että yksilö itse saavuttaa tavoitteensa ja siitä saadun palkkion. (Freeman & Auster, 2015, s.60–61.)

Arvoista saatetaan kuitenkin ajatella, että ne ovat sanoja, joista keskustellaan, ja organisaatiot etsivät työntekijöitä, joiden omat arvot sopivat yhteen organisaation arvojen kanssa. Tämä näkökulma arvoista keskittyy kahteen eri lähestymistapaan: Yritetään varmistaa, että yksilöt ja organisaatiot toimivat arvojensa mukaisesti ja yksilön ja organisaation arvot ovat yhteydessä toisiinsa. Tällainen ajattelutapa ei kuitenkaan välttämättä tuo niitä tuloksia, mitä organisaatio olisi toivonut. (Freeman & Auster, 2015, s.65–66.) Arvoista ja niiden odotuksista keskusteleminen työntekijöiden kanssa voi auttaa ehkäisemään konflikteja ja pettymyksiä sekä hallitsemaan työntekijöiden odotuksia alusta lähtien. Organisaation vahvan arvolauseen kehittäminen ja sen kautta toimiminen, kuten yhdistäminen rekrytointi- ja arviointikriteereihin voi vähentää

rekrytointikustannuksia, kun haetaan sopivia henkilöitä organisaatioon. (Cennamo & Gardner, 2008, s.904.)

### 3 Työnantajakuva

Työnantajakuva ohjaa organisaatiota parhaiten työntekijöiden löytämisessä, sitouttamisessa sekä motivoinnissa. Työnantajakuva vaikuttaa organisaation toimintaan, kuten asiakaspalveluun, markkinointiin, johtoon, rekrytointiviestintään ja fyysisiin rakennuksiin sekä tuotteisiin ja palveluihin. Työntekijän kokemus organisaatiosta luo vahvimman kuvan, millainen organisaation työnantajamielikuva on. (Vuorinen, 2013, s.190–109.) Työnantajakuva liitetään organisaation houkuttelevuuteen, kuten toiminnallisiin, taloudellisiin ja psykologisiin hyötyihin. Työnantajakuvaan sisältyy organisaation arvot, toimintatavat, järjestelmät ja käyttäytyminen. Työnantajakuvan toteuttaminen edellyttää tietyn kohderyhmän tarpeiden ja organisaation brändin sekä kuluttajabrändin yhdenmukauttamista. (Botha & Bussin, 2011.)

Työntekijöille työnantajakuva liitetään esim. palkkioihin, etuihin, urakehitykseen, palkitsemiseen, tunnustamiseen, viestintään ja työympäristöön sekä suorituskyvyn mittaamiseen. Työnantajakuva strategiassa kuvastaa mm. organisaation visiota, arvoja, mainetta, kulttuuria, käytäntöjä, johtamista ja innovatiivisuutta. Organisaation kyvyttömyys toteuttaa näitä vaikuttaa kielteisesti työnantajakuvaan. (Botha & Bussin, 2011.) Työnantajakuva tulisi täyttää kolme kriteeriä: sen tulisi olla yhdenmukainen organisaation todellisuudesta sekä erilainen, kuin kilpailevien työnantajien ja houkutella valittua kohderyhmää. (Maxwell & Simon, 2010.) Työnantajakuva ja työtyytyväisyys voidaan sitouttaa kahteen eri näkökohtaan: instrumentaaliset tekijät, kuten palkka, ja symboliset tekijät, kuten aineettomat ominaisuudet. Symbolisten tekijöiden vahvistaminen edesauttaa työhön liittyviä tekijöitä, kuten tunnustamista. (Davies, Mete & Whelan, 2018.)

Sosiaalinen identiteetti teorian mukaan työntekijät pyrkivät yhdenmukaistamaan omat näkemyksensä muiden ihmisten kanssa, jotka ovat jollain tavalla samanlaisia, kuten esim. saman uskonnon tai sukupuolen edustajat. Työntekijät kokevat olevansa tietyn sidosryhmän jäseniä ja jollain tavalla samanlaisia kuin he itse. Sosiaalinen identiteetti teoria antaa hyödyllisen kuvan, jonka kautta työnantajakuvaa voidaan tarkastella.

Organisaation oman identiteetin tunnistaminen houkuttaa uusia työntekijöitä, koska tunnistaminen parantaa erilaisia käyttäytymismalleja, jotka tukevat työnantajakuvaan sekä motivoi työntekijöitä elämään työnantajakuvaan organisaation kansalaiskäyttäytymisen kautta (eng. organisational citizenship behaviour). (Maxwell & Simon, 2010.) Työnantajakuvaan kautta pystytään vaikuttamaan nykyisten työntekijöiden ja kohderyhmien käsityksiin ja odotuksiin. Ammattitaitoiset työntekijät ovat usein organisaatioiden ainut keino vahvistaa kilpailukykyä ja varmistaa menestymisensä myös tulevaisuudessa. Organisaatio, joka omaa hyvän työnantajakuvaan, pystyy kustannustehokkaasti houkuttelemaan ja valitsemaan parhaat osaajat. (Huhta, 2016.)

### **3.1 Työnantajabrändäys**

Organisaation mainetta kuvataan työnantajabrändäyksen kautta. Se sisältää organisaation toiminnat, kuten taloudelliset ja psykologiset edut. (Bradford, 2020, s.41.) Työnantajabrändi luo myös kokonaiskuvan organisaation arvoista, järjestelmistä, käytännöistä sekä kuvastaa nykyistä organisaatiokäyttäytymistä, jonka avulla houkutellaan potentiaalisia työntekijöitä ja heidän motivoimistansa ja säilyttämistä. Työnantajabrändin kautta kommunikoidaan kohdennetuille työntekijöille organisaatiosta maineesta ”loistavana työpaikkana.” (Sengupta, Bamel, Singh, 2015, s.308.)

Työnantajabrändäystä käytetään kahdella eri tavalla. Yleensä työnantajabrändäystä käytetään keinona tuottaa kuvaa organisaation maineesta, joka kohdistuu organisaation ulkopuolisiin henkilöihin, jotka muodostavat kuvan millaista olisi olla töissä kyseisessä paikassa. Yritysbrändäys taas liittyy esimerkiksi yritysten tuotebrändäyksen kohdistaminen ulkoiselle yleisölle. Toiseksi työnantajabrändäys on kohdistettu myös organisaation sisäiselle yleisölle (sisäinen brändäys). Sisäinen työnantajabrändäyksessä maalataan kuva siitä, millaisen kuvan työnantaja antaa organisaatiosta työntekijöille ja miten työntekijät sen ymmärtävät. Työnantajien tulisi muistaa, että työnantajabrändäys, yritysbrändäys ja sisäinen brändäys ovat yhteydessä toisiinsa. (Sivertzen, Nilsen ja Olafsen, 2013.)

Tehokkaan työnantajan brändistrategian kautta organisaatio luo itselleen kilpailuedun ja lisää työntekijöiden sitouttamista. Työnantajabrändäys viestittää työntekijöille, että organisaatio vastaa työntekijöiden odotuksiin esimerkiksi heidän uratavoitteidensa saavuttamisessa sekä tukee heidän urakehitystänsä ja henkilökohtaista kasvua. Organisaation tulee täyttää työntekijöiden odotukset, jonka johdosta brändäyksen rinnalla työnantajalupaus auttaa organisaatiota houkuttelemaan ja säilyttämään sen lahjakkaat työntekijät. (Sengupta ja muut., 2015, s.307–308.)

Yksilöiden välillä kuva työnantajabrändistä voi vaihdella eri tekijöiden kautta, kuten iän, sukupolven tai kokemuksen kautta. Työnhakijat havaitsevat kuitenkin vain tiettyjä työn ominaispiirteitä, kuten työn sijainnin ja palkan työnantajabrändäyksen kautta. Työnhakijoilta saattaa, kuitenkin jäädä havaitsematta muita työn ominaisuuksia, jotka kertovat esimerkiksi työilmapiiristä. Työn ominaispiirteet voivat olla suoraan havaittavissa organisaation antamien tietojen kautta tai työnhakijat etsivät tiedot itse. Organisaation tulisi viestittää sen työnantajabrändin kautta enemmän organisaatiopohjaisia tekijöitä potentiaalisille työnhakijoille, kuten tietoa työympäristön ilmapiiristä tai urakehitysmahdollisuuksista, eikä pelkästään haettavan roolin/työn ominaisuuksia. (Jain & Bhatt, 2015, s,636.)

Työnantajalupauksen tai englannin kielessä enemmän tunnettu käsite employee value proposition (EVP) avulla organisaatio pystyy markkinoimaan sen ainutlaatuista työntarjontaa ja arvoehdotuksia sisäisille ja potentiaalisille työntekijöille työnantajabrändinsä kautta. Työnantajabrändäyksen keskeisenä viestinä on organisaation arvoehdotukset. Käsite arvoehdotuksista on lainattu markkinoinnin alalta, jossa määritelty lupaukset antaa myyjä vaihtoarvona ja käyttöarvon suhteena asiakkailleen. Voidaan ajatella, että henkilöt, jotka etsivät töitä etsivät samalla tietoa työnantajan tarjoamista arvoista, kuten kuluttajat etsivät tietoa tuote- ja palveluarvoista. (Sengupta ja muut. 2015, s. 307.)

Kuluttajabrändäyksen reuna-alueita ovat sisäisen ja ulkoisen viestinnän johdonmukaisuus sekä ylimmän johdon merkitys käyttäytyä johdonmukaisesti brändin kanssa, minkä katsotaan olevan brändäysprosessin ydin näkökohta. Samalla tavalla johdonmukaisuus tulisi näkyä työnantajabrändin näkökulmassa, kun houkutellaan potentiaalisia työntekijöitä. Nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden yhteinen vaikutus muodostaa psykologisia vaikutuksia, joiden avulla uudet työntekijät pystyvät arvioimaan, miten työnantaja on pystynyt lunastamaan ”lupauksia”. (Moroko & Uncles, 2007, s. 170.)

### **3.2 Työnantajabrändin vetovoimaisuus**

Usein yritykset, joilla on vahva kuluttajabrändi ovat etulyöntiasemassa, kun taistellaan parhaista osajista. Brändi ei kuitenkaan kerro työnhakijoille, millainen paikka yritys on työpaikkana. Työnhakijoiden odotusten lunastamisessa on iso riski ja yritykset, jotka tämän ymmärtävät, pystyvät houkuttelemaan hakijoita ja saavat heidät samaistumaan yritykseen lunastamalla työnhakijoiden odotukset. Riskin tunnistaminen myös vähentää virherekrytointeja sekä henkilöt karsiutuvat itse pois, jos mielikuva yrityksestä ei täsmää. (Kaijala, 2016, s.8)

Organisaation tulee olla omalla toimialueellaan ainutlaatuinen suunnannäyttävä tai muutoin erottua kilpailevista työnantajista. Työnantajabrändiä ei pidä rakentaa irralleen siten, että työnhakijoille annettuja lupauksia ei lunasteta. (Kaijala, 2016, s.9.) Organisaatiot voivat hyötyä ottamalla selvää onnistuneista ja epäonnistuneista työnantajabrändeistä ja tarkastelemalla olemassa olevia brändiprosessien ja onnistuneiden tulosten välistä yhteyttä. Tämä voi auttaa löytämään käytäntöjä, jotka ohjaavat organisaation työnantajabrändin strategista hallintaa sekä havaitsemaan menestyneen työnantajabrändin jatkuvuuden. (Moroko & Uncles, 2007, s. 172.)

Vetovoimaisille työnantajille työnhakijoiden saanti on ”helppoa” ja henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä. Toimintatapoja kehitetään suunnitelmallisesti ja tuloksia seurataan. Työntekijöiden työ on sujuvaa ja hyviä tuloksia saavutetaan. Vetovoimaisia

työnantajia yhdistää myös asiakastyytyvyyden ja asiakaspalautteen hyvä taso. (Lehto, 2014, s. 2.) Vetovoimaisuuden parantaminen voi auttaa erityisesti organisaatioita, jotka ovat suuria ja kankeita. Vetovoimaisuutta voidaan parantaa ottamalla huomioon, että ketterien yritysten matkiminen ei tuota haluttua lopputulosta, jos organisaation toimintatapa on erilainen. Nykyiset työntekijät ovat kallisarvoinen lähde, joilta saa tietoa siitä, miten he kokevat ylpeyttä työskennellä organisaatiossa ja mikä tekee heidän työstänsä mielekästä ja inspiroivaa. Organisaatio hyötyy myös nykyisistä työntekijöistä kysymällä, miten toimintaa voitaisiin lähteä kehittämään, jotta he oman kokemuksensa kautta voisivat kuuluttaa muille ylpeyttään omasta organisaatiosta. Työntekijöiden kokemusten muuttaminen tarinoiksi ja niiden jakaminen vaikuttaa myönteisesti vetovoimaisuuteen. Soveltuvien kanavien ja kohdeyleisön tavoittaminen auttaa erottumaan massasta, mutta kuitenkin ei tule unohtaa organisaation omaa toimintatapatyyliä. Viestiminen ja tulosten seuraaminen tulee olla säännöllistä, sillä kohteena on tulevat työntekijät ja heidän verkostonsa. (Kajala, 2016, s.9.)

## 4 Työnantajabrändäyksen haasteet julkisella sektorilla

Työnantajabrändäyksessä julkisen sektorin organisaatiot kohtaavat enemmän haasteita verrattuna yksityiseen sektoriin. Työnantajabrändäys on kuitenkin yhtä tärkeää julkisella, kuin yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla samanlainen ajatusmaailma, kuin yritysten työnantajabrändäyksessä ei toimi, sillä brändin muodostaminen esimerkiksi julkisen palveluiden ympärille ei kuulosta järkevältä. Lopputuloksena saattaa syntyä kömpelö brändi. Työnantajabrändin luominen on myös taloudellisesti haastavampaa, sillä julkisen sektorin organisaatiot eivät halua näyttäytyä kansalaisten silmissä siten, että julkisia resursseja käytetäisiin väärin perustein. Ongelmia kohdataan myös siinä, miten yhdistetään organisaation toiminta ja tuotetut palvelut yhtenäiseksi työnantajabrändiksi. Julkisella sektorilla työnantajabrändäys tarvitsee erilaista lähestymistapaa, kuin yksityisellä sektorilla. Sosiaalisen median käytön valjastaminen on yksi keino, sillä sen ei tarvitse olla kallista sekä helpottaa kaksisuuntaista keskustelua organisaation ja yleisön välillä. (Craig, 2010, s.57.)

On tuotu esille, että organisaatioiden ei pitäisi investoida työnantajabrändäykseen. Sen sijaan organisaatioiden on parempi keskittyä innovaatioon, henkilökohtaiseen kasvuun, yksilöiden itsetuntoon sekä hyvään ympäristöön, jossa oppimista ja taitojen soveltamiseen panostetaan. Sanotaan, että ei-rahalliset tekijät ovat tärkeämpiä työntekijöiden houkuttelevuudessa ja sitouttamisessa, kuin rahapoliittiset kysymykset työnantajabrändäyksen valjastamisessa. Työnantajabrändäys on kuitenkin tärkeä osa organisaation maineen rakentamisessa. Sosiaalisen median käyttö työnantajabrändäyskampanjoissa on todettu olevan hyvä keino maineen rakentamisessa. Sosiaalisen median käyttö voi olla tehokasta, jos keskitytään tuottamaan viestiä organisaation ominaisuuksista, jotka nähdään tärkeinä potentiaalisille työnhakijoille. (Sivertzen ja muut., 2013.)

#### 4.1 Sosiaalisen median käyttö työnantajabrändäyksessä

Sosiaalinen median on muuttamassa kilpailua uusien työntekijöiden houkuttelevuudessa, kun erilaisia alustoja, kuten Twitteriä, Linkediniä ja Facebookia on alettu käyttämään enemmän potentiaalisten työntekijöiden etsimisessä. Ihmiset etsivät mahdollisuuksia työmarkkinoilta, joko silloin, kun he ovat menestyneitä tai kyllästyneitä tai haluavat vain tutkia muita mahdollisuuksia. Sosiaalisen median alustojen käyttäminen on yleistynyt myös sen takia, että ne ovat ilmaisia. (Gautam, s. 1, 2015.)

Sosiaalisen median kasvu on tarjonnut organisaatioille ja työntekijöille uudenlaisen ympäristön, jossa ollaan vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa laajassa mittakaavassa. Digitaalisia ympäristöjä hyödynnetään uutena strategisena välineenä vahvistamaan organisaation mainetta sekä suhteiden luomista ulkopuoliseen yleisöön. Organisaation työntekijät omaava itsenäisen tiedonlähteen omasta organisaatiosta, jolloin digitaaliset ympäristöt, kuten sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden kertoa ääneen omista kokemuksistaan tuhansille ihmisille vain muutamalla sanalla. (Lee & Kim, s.312–313, 2021.)

Organisaatioiden näkökulmasta työntekijöiden ”äänet” sosiaalisessa mediassa on tarjonnut tilaisuuden vahvistaa organisaatioon liittyvien positiivisten viestien vaikutusta ja parantaa yrityksen mainetta. Työntekijät voivat toimia työnantajabrändin lähettiläinä, kun he jakavat myönteistä organisaatioon liittyvää sisältöä. (Lee & Kim, s.312–313, 2021.) Sosiaalinen media on oivallinen työkalu työnantajabrändäyksessä, kun rakennetaan työnantajakuvaa ja tarjotaan työntekijän arvolupaus. Tämä on mahdollista erilaisten suorien viestintäkeinojen avulla, mitä sosiaalinen media tarjoaa, kuten video, ääni, viestit, live-chat, kuvat ja yksityiset viestit. (Kissel & Büttgen, s.756, 2015.)

Organisaation työntekijät ovat voimakas lähde työnantajabrändin markkinoinnissa, sillä he pystyvät toimimaan enemmän brändin asiantuntijoina kuin kukaan muu. Työntekijät pystyvät luomaan työnantajabrändin autenttisuuden ja aidon yhteyden muihin ihmisiin paremmin kuin viestintätiimin luomat ”sloganit”. Markkinoinnissa on enemmän

keskitytty ulkoisen työnantajabrändin markkinointiin, mutta ihmiset haluavat enemmän autenttista sisältöä ja kaipaavat suoraa kosketusta brändin takana oleviin henkilöihin. (Brito, 2018, s.2–5.) Sosiaalisen median tarjotessa uusia mahdollisuuksia organisaatioille, kun työnhakijoiden kohtaaminen vähentää työnhakijoiden epävarmuutta, päätöksentekoa ja lieventää riskejä, kun he saavat realistista ja henkilökohtaista vuorovaikutusta organisaatioilta. Sosiaalisen mediassa tapahtuvassa viestinnässä on kuitenkin myös riskejä, sillä ne ovat vähemmän hallittavissa. (Kissel & Büttgen, s.756, 2015.)

Kaikkien organisaatioiden tulisi muistaa, että työnantajabrändillä on myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden odotuksiin ja muistaa, että työsuhteen elinkaaren kaikissa vaiheissa työntekijän kokemukset muuttuvat. Olisi kuitenkin tärkeää säilyttää alkuperäinen vetovoimaisuus. Työnantajabrändillä on myös vaikutusta sen jälkeen, kun työntekijä ei työskentele enää organisaatiossa. Työnantajabrändillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten entinen työntekijä kertoo edellisestä työnantajastaan seuraaville potentiaalisille työnhakijoille. (Moroko & Uncles, 20078, s. 171.)

## **4.2 Signaaliteoria työnantajabrändäyksessä**

Signaaliteoria on työnantajan brändäyksessä käytetty viestintäkeino, jolla rekrytoijat signaloivat työnhakijoille, millaista olisi työskennellä kyseiselle työnantajalle. Rekrytoijat käyttävät erilaisia signaaleja, jotka auttavat heitä tuomaan esille asioita organisaation työoloista ja sen ominaisuuksista, jotka muuten jäisivät tiedon ylikuormituksen alle, kun työmarkkinat tuottavat paljon tietoa työnantajista hakijoille. Signaaliteoria toimii erityisesti digitaalisissa ympäristöissä, jossa tiedon ylikuormitus on voimakasta. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa on tärkeää saada tietyt signaalit kohdistettua tietyille kohderyhmälle. Työnantajan brändäyksen näkökulmasta on tärkeää lähettää signaaleja etenkin rekrytoinnin varhaisessa vaiheessa, koska sillä on vaikutusta työnhakijoihin, jotka eivät ole vakuuttuneita työnantajan houkuttelevuudesta, jolloin he saattavat kiinnittää huomionsa muihin työnantajiin. (Keppeler & PapenfunB, 2021, s.764.)

Signaaliteoria voi auttaa rekrytoijia tuomaan esille niitä tekijöitä, joita muut organisaatiot eivät pysty antamaan työnhakijoille. Rekrytoijien on kuitenkin kyettävä tiedostamaan millaisia signaaleja he käyttävät ja mihin yhteyteen signaalit liittyvät. Mitä potentiaaliset työnhakijat arvostavat tai haluavat työnantajalta, antaa rekrytoijille vastauksen kysymykseen, millaisia signaaleja kannattaa käyttää. (Keppeler & PapenfunB, 2021 s.765.)

Työnhakijoilla on yleensä rajoitetusti tietoa organisaatiosta, jolloin tällöin he tulkitsevat organisaatiota rekrytointiviestien kautta saamiensa signaalien avulla. Esimerkiksi signaalit, jotka nähdään organisaatiolle kalliina henkilöstöresursseina, kuten työntekijöiden osaamisen kehittäminen, tämän kaltaisten tekijöiden tuominen esille kuitenkin muokkaa työnhakijoiden käsitystä organisaatiosta myönteisempään suuntaan. Organisaatio, joka pystyy viestittämään työnhakijoille organisaation kyvyistä täyttää työnhakijan tarpeet, pystyy vahvistamaan työnhakijan odotuksia organisaatiosta. (Zhan, Noe & Klein, 2022, s.2.)

Keppeler ja PapenfunB (2021) tarkastelivat erilaisia signaalipohjia, joiden katsotaan olevan etenkin julkisen sektorin työntekijöiden keskuudessa, mitä potentiaalit työnhakijat odottavat työnantajilta. Signaalipohjat antavat hyvän kuvan siitä, millaisia signaalipohjia organisaation kannattaa käyttää kohdistuessa rekrytointia tiettyihin kohderyhmiin. He käyttivät seuraavia signaaleja: Yhteiskunnallisen vaikutuksen signaali vaikuttaa henkilöihin, jotka nauttivat mahdollisuudesta työskennellä muiden ja yhteiskunnan hyväksi. Työn varmuussignaali vaikuttaa henkilöihin, jotka ymmärtävät, miten turvallinen ja vastuullinen työnantaja vaikuttaa heidän hyvään kohteluun. Suorituskyvyn suunnan signaali vaikuttaa myönteisesti henkilöihin, jotka arvostavat työnantajaa, jossa työskentelylle on määritelty suorituskyvyn suunnan arvo.

## 5 Organisaation maine ja identiteetti

Organisaation identiteettiä on kahden tyyppisiä: työntekijöiden oma käsitys organisaation kuvasta ja työntekijöiden arvio muiden käsityksestä organisaation kuvasta. Organisaation työntekijöiden oma käsitys on havaittu liittyvän henkilöllisyyteen, mikä liittyy siihen, mitä tekijöitä työntekijät pitävät organisaation erottuvana ja mitkä ovat keskeiset ominaisuudet työpaikasta. Ulkoinen kuva taas heijastaa sitä, mitä sisällä olevat henkilöt ajattelevat siitä, että kokevatko ulkopuoliset organisaation myönteiseksi vai kielteiseksi. Ulkopuolisten näkemyksellä organisaatiosta on keskeinen merkitys sen työntekijöille, koska se kertoo siitä, miten ulkopuoliset arvioivat työntekijöiden jäsenyyttä organisaatiossa. Ulkopuolisten kuva organisaatiosta toimii peilinä, jonka avulla organisaation jäsenet arvioivat organisaatiota ja itseänsä. (Lievens, Van Hoya & Anseel, 2007.)

Organisaation identiteetti nähdään yleensä maineen osatekijänä. Organisaation maineeseen vaikuttavat identiteetin ja maineen väliset suhteet. Maineen rakentaminen ja hallinta vie aikaa ja se riippuu jokapäiväisistä ajatuksista, joita ihmiset muodostavat organisaatiosta, kuten käyttäytymisen, viestinnän ja symbolismin perusteet, jotka muodostavat kuvan, millä sijalla organisaatio on verrattuna kilpailijoihin. (Bankins & Waterhouse, 2019, s.219.)

Maineen keskeiset tekijät muodostuvat organisaation suorituskyvystä, kuten taloudellinen suorituskyky, johtamisen hallinta, etiikka, tuotteet/palvelut, identiteetti sekä brändi- ja organisaatiokuva. Jokaiselle näistä tekijöistä on omat osatekijät, kuten asiakastyytyväisyys, saavutukset sekä sidosryhmien luottamus, joissa vaaditaan mm. laatua, joustavuutta, innovaatioita ja arviointia. Maineen tekijöitä luokitellaan kolmesta eri näkökulmasta: käsityksen, arvostuksen ja organisaation omaisuuden kulmista. Organisaation maineella on tulkittu myös olevan suora vaikutus työvoimaan ja sen on tulkittu olevan organisaation historian ja kulttuurin kehityksen tulos. (Balica & Ionescu, 2018 s.42–43.)

## 5.1 Organisaation maine ja houkuttelevuus

Saini, Gopal ja Kumari (2016) havaitsivat, että työn valintapäätöksiin vaikuttavat vahva maine, organisaation tuntemus, kulttuuri, henkilökohtainen kehitys, palkka sekä lupausten antaminen ja sitoutumisen tunne. Samalla organisaatioiden tulisi olla tietoisia siitä, mitkä tekijät eivät vaikuta hakijan työhön liittyviin päätöksiin, sillä väriin tekijöihin paneutuminen vaikuttaa rekrytoinnin ja valinnan tuottavuuteen. Lujalla maineella, joka näkyy organisaation ulkopuoliselle, on vaikutusta houkutellessa hakijoita kilpailussa muita organisaatioita vastaan. Organisaation maineella ja työnhakijoiden aikomusta jatkaa organisaatiossa on myös todettu olevan myönteinen sidos. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan lujalla maineella on vaikutusta hakijajoukon määrään. Hyvä maine lisää organisaation houkuttelevuutta, kun yksilöt liittyvät itsensä organisaatioon ja sen kautta parantavat omaa itsekäsitystensä. (Collins & Han, 2004, s.693.)

Hyvällä maineella on myös vaikutusta hakijajoukon laatuun, sillä odotusteorian mukaan hyvä maine vaikuttaa myönteisesti hakijoiden odotuksiin sekä työnhakijat, joilla on korkeat odotukset organisaatiosta, hakeutuvat niihin organisaatioihin, jotka pystyvät vastaamaan myönteisesti hakijoiden odotuksiin. Hakijat, joilla on vähemmän pätevyyttä hakeutuvat todennäköisemmin organisaatioihin, joilla on vähemmän myönteisiä ominaisuuksia ja hakijoiden odotukset organisaatiosta eivät ole korkeat. Organisaatio, jolla on luja maine ja, joka kykenee viestittämään työ- ja organisaation ominaisuuksia työnhakijoille. (Collins & Han, 2004, s. 694.)

Kanar, Collins ja Bell (2015) tuovat esille, että työnhakijat kehittävät uskomuksia organisaatiota ja etsivät todisteita, jotka vahvistavat heidän uskomuksiansa, vaikka tiedot olisivat ristiriitaisia uskomuksien kanssa. Erityyppiset rekrytointiviestit voivat joko vahvistaa tai kumota hakijan uskomuksia organisaatiosta. Työnhakijoiden uskomukset organisaation maineesta ovat kuitenkin muuttuvia, ja niihin voidaan vaikuttaa rekrytointitoimien kautta. Organisaation rekrytointiviestinnän kautta annettava tieto organisaatiosta hakijoille voi vaikuttaa kielteisesti työnhakijoiden uskomuksiin organisaation maineesta. Toisaalta organisaatio, joka toimittaa suoraa ja

yksityiskohtaisempia tietoja rekrytointiviestinnän kautta, voi mahdollisesti muuttaa hakijoiden käsitystä organisaatiosta ja sen maineesta sekä myös sellaisten hakijoiden käsitystä, joille organisaatio on jo ennestään tuttu.

Strategisten rekrytointiviestien kautta organisaatio pystyy keskittämään hakijoiden huomion organisaation hyviin puoliin. Tietenkin organisaation tulee todellisuudessa pystyä tarjoamaan niitä mahdollisuuksia, mitä se rekrytointiviestien kautta signaloi. Organisaation tulee tunnistaa, miten se pystyy signaloimaan hakijoille, että organisaation jäsenyys tuo ylpeyttä sen jäsenille sekä, miten signaalipohjainen teoria ja sosiaalinen identiteetti ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Zhan ja muut., 2022, s.13.)

Poliittisella taidolla tarkoitetaan kykyä ymmärtää tehokkaasti muita työssä ja käyttää tietoa keinona vaikuttaa muita toimimaan tavalla, joka parantaa yksilön henkilökohtaisia ja organisatorisia tavoitteita. Poliittinen taito koostuu neljästä tekijästä: sosiaalinen tarkkuus, ihmissuhdevaikutus, verkostoitumiskyky ja vilpittömyys. Poliittisen taidon avulla voidaan maksimoida haluttuja seuraamuksia ja pienentää kielteisiä seuraamuksia Organisaation maine, ja rekrytoijan poliittinen taito ovat vuorovaikutuksessa rekrytoinnin tehokkuutteen. Rekrytoijan poliittinen taito lisää organisaation mainetta rekrytointitilanteissa, kuten työhaastatteluiden kautta. Hakijoiden vetovoimaisuus organisaatiota kohtaan lisääntyy, kun työnhakijat ovat altistuneita rekrytoijalle, jolla on korkea poliittinen taito. (Lawong, Ferris, Hochwarter & Maher, 2019, s.280)

## **5.2 Organisaation identiteetti ja arvot**

Organisaation identiteetti houkuttelee työnhakijoita sillä perusteella, että heidän omat henkilökohtaiset arvonsa sulautuisivat yhteen organisaation identiteetin kanssa. Self-determination teoria (SDT) vaikuttaa siihen näkeekö työnhakijat organisaation identiteetin kunnioittavana (respectable) vai vaikuttavana (impressive). Luontaisten työarvojen, kuten esim. itsensä kehittäminen, tai ulkoisten työarvojen, kuten esim. menestyksen ja aseman, perusteella työnhakijat perustelevat valintansa kummassa

organisaatiossa haluavat työskennellä. Etenkin hakijat, jotka pitävät luontaisia työarvoja tärkeinä, ovat kiinnostuneita organisaatiosta, jolla on kunnioitettavan organisaation identiteetti hakijoiden silmissä. Organisaatiot, joiden identiteetti nähdään vaikuttavana houkuttavat hakijoita, jotka kokevat ulkoiset työarvot voimakkaammin. Molemmissa tapauksissa työnhakijoiden valinta perustuu heidän henkilökohtaisiin arvoihinsa ja siihen, mitä organisaation työympäristö heille viestii. (Vanderstukken, Broeck, Proost, 2016, s.34.)

Organisaatio, jonka identiteetti perustuu kunnioitettuun kategoriaan, signaloi työnhakijoille, että organisaation työympäristö on huolehtiva ja tukeva, jossa työntekijät arvostavat henkilökohtaista kasvua, sosiaalisten suhteiden toteuttamista sekä sitä, että heidän työllään on arvoa yhteiskunnalle. Vastaavasti työnhakijat, joille luontaiset työarvot eivät ole tärkeitä, eivät koe kunnioitetun organisaation identiteettiä omakseen. Heille tekijät, kuten valta ja asemat merkitsevät enemmän ja siitä syystä vaikuttavan organisaation tulisi viestittää työpaikkailmoituksissa, että se vastaa hakijan arvoja suhteessa esim. rahaan ja vaikutusvaltaan. (Vanderstukken ja muut., 2016, s.34–39.)

### **5.3 Organisaatioon sitouttaminen ja arvot**

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan yksilön kiintymystä työpaikkaansa emotionaalisesti ja toiminnallisesti. Sitoutuminen on yksi organisatorisen psykologian asenteiden mittareista. Sitouttamista on tarkasteltu useista eri näkökulmista, kuten muuttujana, johon vaikuttaa ikä, koulutus ja toimikausi sekä ennustavana tekijänä erilaisille tuloksille, kuten liikevaihto, poissaolot, suorituskyky ja aikomus lähteä pois. Syy-seuraussuhde sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välillä ei ole vielä osoittanut tiettyä suuntaa. Vastavuoroinen suhde on kuitenkin todennäköinen, jolloin esimerkiksi työtyytyväisyyden vähentyminen vaikuttaa sitoutumiseen. Sitoutumisen vähentyessä on mahdollista, ettei työtyytyväisyys pysyisi enää samalla tasolla. Yksittäisellä stressitekijällä voi olla vaikutusta työtyytyväisyyden laskuun, jolloin se myös laskee sitoutumista organisaatioon. (Elizur & Koslowsky, 2001.)

On ehdotettu, että sitoutuminen vaikuttaa käyttäytymiseen, riippumatta yksilön muista motiiveista ja asenteista, ja se saattaa johtaa toimintatavan pysyvyyteen, jopa silloin, kun se on ristiriidassa motivaation ja asenteen kanssa. Tämän johdosta sitoutumisen voidaan ajatella olevan sitova voima, joka on psykologinen tila tai koetaan ajattelutavaksi, joka vie yksilöä kohti tiettyä toimintatapaa. (Arciniega & González, s.38, 2014.)

Sitoutumista pidetään yksilön oman minänsä ilmentymänä, joka heijastaa yksilön arvo standardeja. (Elizur & Koslowsky, 2001.) Arvoilla nähdään olevan rooli sitoutumisen määritelmässä, sillä sitoutumisella tarkoitetaan yksilön uskoa organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, ja halukkuus toimia organisaation puolesta ja halukkuutta toimia organisaation jäsenenä. Tämän perusteella olisi järkevää, että henkilö, jonka arvot vastaavat organisaation arvoja, olisi sitoutuneempi kuin henkilö, jonka arvot poikkeavat organisaation arvoista. (Finegan, s.150, 2000.)

Finegan (2000) tuo esille, että arvojen vaikutusta käyttäytymiseen tulisi tutkia enemmän kuin pelkästään sitä, miten yksilön arvot sopivan organisaation arvoihin. Fineganin tutkimuksessa kävi ilmi, että yksilön käyttäytyminen riippuisi ympäristön vaikutuksista, tai näiden kahden vuorovaikutuksesta, jolloin organisaation työympäristössä tapahtuva toiminta ennustaisi enemmän yksilön sitoutumista kuin se, miten yksilön arvot sopivat yhteen organisaation arvojen kanssa. Organisaation ja yksilön arvojen yhteensopivuus ei välttämättä ole suora ennuste yksilön halusta sitoutua organisaatioon. Tällöin vain jotkut arvot ovat tärkeitä henkilö-organisaatio sopivuudessa ja muuten henkilön muut ominaisuudet ovat tärkeämpiä.

## 6 Valtio työnantajana

Valtion tulisi olla esimerkillinen työnantaja, sillä Perustuslaki velvoittaa valtiovallan ottamaan työvoiman suojelukseensa. Ongelmia on kuitenkin myös näkyvissä ja ne tulevat esille usein virkaehtosopimuksen noudattamisesta. Valtio on usein osapuolten sopimusten tulkintaa koskevissa riidoissa työtuomioistuimessa. Valtion palkkauspolitiikka nähdään myös syrjivänä tekijänä korkeasti koulutettuja. Muun työmarkkinan vaativuudeltaan vastaavissa tehtävissä olevan työvoiman palkkaus ei noudata samoja kriteerejä valtiolla. Valtiolla säästämiskysymys vaikuttaa myös valtion henkilöstöasioiden päättämiseen. Ratkaisuväliltä tulisi siirtää lähemmäksi toimintaa, jolloin myös valtion toimien tehokkuus, virastojen toimintakyky ja hallinnonalojen toiminnan vaikuttavuus lisääntyisi. (Rytkölä, 2020.)

Valtiolla työn merkityksellisyys nähdään motivoivana tekijänä henkilöstön keskuudessa. Työn merkityksellisyyttä voi tuoda esille monella tavalla: turvallisuuden ylläpitäminen, oikeusvaltion varmistaminen, toisten palveleminen ja oikeusturvan takaaminen. Työn merkityksellisyys nähdään tunteena, jolloin valtion henkilöstö on hyvin lojaalia ja sitoutunutta. Monelle se merkitsee yhteiskunnan, ellei jopa ihmiskunnan palvelemista ja kehittämistä. (Rytkölä, 2020.) Työn merkityksellisyys ei yksinään kannusta urapolun valitsemista julkiselta puolelta, jos taloudelliset kannustimet ovat pienemmät verrattuna yksityiseen sektoriin. Shaw ja Gupta (2015) tuovat esille, että taloudelliset kannustimet työympäristössä edistävät suorituskykyä ja motivaatiota. Heidän mukaansa tutkimukset ovat osoittaneet, että taloudelliset kannustimet vaikuttavat enemmän sisäiseen motivaatioon kuin aikaisemmin on ajateltu. Palkka vaikuttaa edelleen suuresti työn valintapäätöksiin, vaikka ei-rahalliset kannustimet ovat lisääntyneet (Saini ja muut., 2016, s.40).

Palkkapolitiikka valtiolla perustuu osittain eri virastojen lähtökohtiin ja tarpeisiin, kuitenkin suurimmaksi osaksi valtion palkkapolitiikka on yhtenäinen. Vain pienehkössä osassa valtionhallintoa on vuosittain määräytyvät ja maksettavat tulospalkkiot mutta niiden käytön laajentaminen on tavoitteena. Tulospalkkioon pohjautuvan

palkkausjärjestelmän kehittäminen valtiolla voisi vaikuttaa myönteisesti valtion työnantajamielikuvaan. (Valtiovarainministeriö, 2021.) Jos valtion virastolla ei ole mahdollisuutta kehittää palkkausjärjestelmäänsä, viraston tulisi etsiä muita tekijöitä, joiden avulla työskentely valtiolla nähtäisiin houkuttelevana.

Valtion työnantajakuvaan voi vaikuttaa palkkatasa-arvon eteenpäin kehittäminen valtiolla, mikä toisi houkuttelevuutta hakijoiden keskuudessa työmarkkinoilla. Tilastokeskuksen (2015) mukaan sukupuolten keskimääräinen palkkaero vuonna 2015 oli valtiosektorilla hieman pienempi kuin yleisillä työmarkkinoilla. Valtiosektorilla keskimääräisen säännöllisen työajan ansio naisilla oli 3517 euroa ja miehillä 4091 euroa vuonna. Keskimäärin naisten palkat olivat 86,0 prosenttia miesten ansioista, kun taas yleisillä työmarkkinoilla naisten keskimääräiset ansiot vuoden 2015 viimeisellä neljänneksellä olivat 83,2 prosenttia miesten keskimääräisistä ansioista.

Selittämätön palkkaero kuvaa keskimääräistä palkkaeroa, joka ei selity ammatillisella segregatiolla. Saman vaatavuustason työstä samassa toimintayksikössä valtiosektorilla naiset ansaitsevat keskimäärin 1,5 prosenttia vähemmän kuin miehet. Selittämätön palkkaero oli vuodesta 2013 vuoteen 2015 kaventunut 2,3 prosenttiyksiköstä 1,5 prosenttiyksikköön valtiosektorilla. Miesten ja naisten välinen selittämätön palkkaero vuosien 2008–2014 ajan on pysynyt noin kahdessa prosentissa yleisillä työmarkkinoilla. (Jaakkola, 2015, s. 19.) Vasta viime aikoina yksityisellä sektorilla on alettu havahtumaan siihen, että sukupuolten välisiä selittämättömiä palkka eroja tulisi selvittää. Talouselämän (2021) artikkelin mukaan esimerkiksi UMP-Kymmene alkoi selvittämään selittämättömiä palkkaeroja. Vastaavalaisen selvityksen oli tehnyt myös Nokia vuonna 2019 julkisten tietojen mukaan.

## **6.1 Valtion työnantajakuva**

Valtiovarainministeriö (2009) on tutkinut aikaisemmin valtion työnantajakuva. Tutkimuksessa arvioitiin tutkimusaineiston mukaan, mitä työnantaja- ja

työolotutkimukset kertovat valtiosta työnantajana. Tutkimuksen johtopäätöksissä nousi esille yleiset arvot ja asennetrendit, jotka toimivat valtion työnantajakuvan taustalla.

Tutkimuksen johtopäätöksen perusteella suomalaisena asennetrendinä on itsensä toteuttaminen, mikä luonnehtii suomalaisten asennemaisemaa. Halu itsensä kehittämiseen näkyy vahvana trendinä. Itsensä toteuttaminen ja kehittäminen tapahtuu työnteon kautta, jolloin tämä asennetrendi vaikuttaa, siihen, miten työpaikkoja arvioidaan ja minkälaista työtä haluttaisiin tehdä. Toisena asennetrendinä nousi monimuotoisuus itsensä kehittämisen rinnalle. Monimuotoisuus näkyy vaihtelevissa mielenkiinnon kohteissa ja liiallisten rutiinien karttamisessa. Monimuotoisuus asennetrendinä ilmenee työtä koskevissa arvostuksissa, kuten työn mielenkiintoisuus, vaihtelevat työtehtävät ja monipuolisuuden korostaminen. (Valtiovarainministeriö, 2009)

Tutkimuksesta nousi esille turvallisuus ja sitä koskevat odotukset työssä, kuten työpaikan varmuus ja pysyvyys, työssä jaksaminen sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Yllättävänä havaintona tutkimuksessa kävi ilmi, että harvan suomalaisen tähtäimenä on uran luominen ja menestyksen hakeminen. Vastuulliset arvot olivat korkeammalla kuin hedonistiset arvot. Tiivistettynä työnantajien tulisi vastata suomalaisten ihannetyöelämän odotuksiin kantamalla vastuuta työhyvinvoinnista, työolosuhteista ja työn jatkuvuudesta. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että oman työpaikan sisäinen työnantajakuva on parempi kuin valtion, koska yksittäistä organisaation työnantajakuvaa on helpompi arvioida kuin isompaa kokonaisuutta. (Valtiovarainministeriö, 2009).

## **6.2 Työntekijöiden arvot julkisella sektorilla**

Tieto siitä, minkä tyyppisiä henkilöitä kiinnostaa työskentely julkisella sektorilla voi olla ratkaiseva tekijä, kun kilpaillaan osaavista henkilöistä yksityistä sektoria vastaan. Huolimatta siitä, että julkisen sektorin tarjoamat taloudelliset kannustimet ovat pienemmät kuin yksityisellä sektorilla, voi julkisella sektorilla olla mahdollisuus voittaa rekrytointikilpailussa, jos henkilön motiivina on toimia esim. yleisten etujen palvelemisessa. (Lyons ja muut., 2006, s.605–606.)

Uuden julkisjohtamisen teorian mukaan, jonka juuret ovat asiakaspalvelun ja laadunhallinnan liiketoimintakäsitteissä, yksilöt pyrkivät hakemaan töitä, jossa pääsevät ensisijaisesti korostamaan omaa hyödyllisyyttään. Tämän perusteella henkilön uravalinta riippuisi enemmän yksittäisestä organisaatiosta kuin siitä, millä sektorilla henkilö haluaa työskennellä. Julkishallinnon teoretikot toteavat kuitenkin, että arvoilla olisi väliä siinä, että ne vahvistavat julkisella sektorilla työntekijöiden päätöksentekoa, kun tehdään työtä yleisen edun vuoksi. Tätä ajatusta myös vahvistavat tutkijat, jotka kannattavat julkisen palvelun motivaatio teoriaa, jonka mukaan julkisella puolella työskentelevät nähdään erillisenä ammattiryhmänä, joilla on kutsumuksena esim. vaikuttaa ja muokata yhteiskuntaa. Tämän perusteella henkilö valitsisi uran julkisella sektorilla, vaikka taloudelliset kannustimet olisivat paremmat yksityisellä puolelle ja näin ollen kilpailua osaavista henkilöistä julkisen ja yksityisen sektorin välillä ei olisikaan olemassa. (Lyons, ja muut., 2006, s.605.)

Tarkasteltaessa ulkoisia työarvoja, stereotypian mukaan julkisen sektorin työntekijät olisivat enemmän huolissaan turvallisuudesta ja vähemmän palkasta kuin yksityisellä sektorilla työskentelevät. Oletetaan myös, että julkisen sektorin työpaikat ovat suhteellisesti turvallisempia kuin yksityisellä sektorilla, ja näin ollen riskienvastaiset henkilöt hakevat mieluummin julkiselle puolelle. Luontaisten työarvojen perusteella on vaikea arvioida, valitseeko henkilö työn julkiselta vai yksityiseltä puolelta, sillä luontaiset työarvot ovat sidoksissa henkiseen stimulaatioon, luovuuteen ja haasteeseen, jolloin henkilö, jolle luontaiset työarvot ovat tärkeitä valitsisi hän joka tapauksessa työn, jossa nämä arvot toteutuvat. (Lyons ja muut., 2006, s.607.)

De Graafin ja Van de Walin (2008) tuovat esille, että toimialojen välillä löytyy arvoeroja. Julkisella sektorilla suuremmassa roolissa ovat arvot, kuten legitimiisyys, laillisuus, puolueettomuus ja vastuuvollisuus verrattuna yksityiseen sektoriin, jossa taas kannattavuus, kilpailukyky ja asiakaslähtöisyys luovat arvoja, joilla on vaikutusta yrityksen liike-elämään. He nostavat kuitenkin esille heidän tutkimuksensa kautta

arvojen eroista julkisen ja yksityisen sektorin välillä, että arvojen väliset eroavaisuudet eivät riipu siitä, että siirtykö henkilö julkiselta sektorilta yksityiselle sektorille vai päinvastoin.

Arvoerot eivät riipu ainoastaan toimialojen eroista, vaan pikemminkin toimialojen organisaatioiden välillä on suuria eroja, ja erityisesti organisaation koko ja tyyppi nähdään tärkeinä tekijöinä. Molempiin toimialoihin vaikuttavat rajoitukset (esim. julkisella puolella politiikka), joilla on vaikutusta organisaation arvoihin. Julkisella sektorilla on yhä enemmän omaksuttu erilaisia menetelmiä ja arvoja, jotka ohjaavat politiikan luomista ja markkinoinnin ohjaamista. Toisaalta taas yksityisellä sektorilla on noussut esille yrityksen sosiaalinen vastuullisuus (corporate social responsibility), jonka myötä yritykset väittävät toteuttavan arvoja, kuten kestävyys, vastuuvollisuus ja empatia, joita on aiemmin pidetty tyypillisinä julkisen sektorin arvoina.

Lyons ja muut (2006) esittävät, että ei olisi olemassa perustavanlaatuisia arvoja, joka ohjaisi henkilöitä valitsemaan työn julkiselta tai yksityiseltä sektorilta. He tuovat myös esille, että henkilöt, jotka työskentelevät yksityisellä sektorilla eivät olisi sen enempää epäitsekkeitä kuin ne, jotka työskentelevät julkisella sektorilla. Tämän mukaan julkisen palvelun motivaatio viittaa siihen, että julkisen sektorin työntekijöitä ohjaisi ainutlaatuinen kutsumus, joka ei ilmene yksityisen sektorin työntekijöillä. Julkisen palvelun motivaation mukaan yksilön motivaatio syntyy halusta tehdä hyvää muille ihmisille ja yhteiskunnalle toimittamalla julkisia palveluja. Julkisen palvelun motivaatio on myös yhteydessä organisaation sitoutumiseen sekä niillä, joilla tämä motivaatio on korkealla, on todennäköisempää, että he harjoittavat pillinpuhallusta yleisen edun suojelemiseksi ja heidän työtasonsa on korkea. (Bakker, 2015, s.723.)

Lyons ja muut (2006) tuovat tutkimuksena kautta esille, että yksityisen sektorin työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioihinsa kuin julkisen sektorin työntekijät. Julkisen sektorin työntekijät eivät tunnista organisaationsa arvoja ja tavoitteita yhtä voimakkaasti kuin yksityisen sektorin työntekijät. Kuten todettu aikaisemmin tässä

tutkielmassa sitoutumisella on vaikutusta esim. suorituskyykyyn, poissaolojen vähentyvyyteen ja työtuloksiin. Julkisen sektorin organisaatioiden tulisi enemmän tarkastella, miten organisaation ja yksilön arvot kohtaavat, ja mitä arvopohjainen toiminta edellyttää. Muuten organisaatiot saattavat hävitä työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon.

Bradley ja Sanjay (2008) esittävät, että julkisen palvelun motivaation ja työtyytyväisyyden välinen suhde syntyy siitä, missä määrin henkilö kokee arvojensa olevan yhteydessä organisaation arvoihin, jossa hän työskentelee. Julkisen palvelun motivaation ja työtyytyväisyyden välisellä suhteella on vaikutusta organisaation tuottavuuteen, kuten poissaoloihin liittyvien kustannusten vähentymiseen. He tuovat kuitenkin esille, että organisaatioiden tulisi noudattaa varovaisuutta oletuksesta siitä, että julkisen palvelun motivaatio toimisi vaikuttavana tekijänä houkuteltaessa uusia työntekijöitä.

## 7 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä teemahaastattelun tarkoituksena on pyrkiä selvittämään teemaan liittyviä tulkintoja, näkemyksiä ja tuntemuksia haastateltavilta. Teemahaastattelussa haastattelija johtaa keskustelua sekä luo luottamuksellisen ilmapiirin, jotta haastattelija voi motivoida haastateltavia vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelun muita piirteitä ovat myös sanattoman ja muiden eleiden tulkinta. Teemahaastatteluissa on tyypillistä, että haastateltavien kokemukset ovat subjektiivisia. (Hirsijärvi & Hurme, 2008.)

Haastatteluiden kohdejoukoksi valittiin henkilöt, jotka olivat aloittaneet työskentelyn Geologian tutkimuskeskuksen vuosien 2021 ja 2022 aikana. Haastattelut rajattiin henkilöihin, jotka olivat tulleet organisaation ulkopuolelta. Rajaksi sallittiin, että henkilö on työskennellyt vähintään 3 kuukautta tai enintään vuoden verran organisaatiossa. Haastatteluihin valittiin henkilöitä jokaisesta organisaation henkilöstöryhmästä, jotta saataisiin muodostettua kokonaisuuskuva. Haastatteluihin valittiin myös organisaation työntekijöitä eri hierakisilta tasoilta. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja. Haastateltaville kerrottiin kuitenkin tutkimuksen aiheesta ja, että kysymykset liittyvät Geologian tutkimuskeskukseen työnantajana. Haastatteluiden alussa luotiin luottamus haastattelijan ja haastateltavien välille, kertomalla lisätietoa tutkimuksen tavoitteesta eli Geologian tutkimuskeskuksessa on aloitettu kehittämään työnantajakuva. Haastattelija pyysi vastaamaan kysymyksiin niin suoraan, kuin haastateltavat pystyvät ja/tai haluavat. Haastateltavat eivät kuitenkaan koneet aiheen olevan arka, vaan pikemminkin sen olevan mielenkiintoinen. Haastattelija otti kuitenkin huomioon, jos haastateltava ei halunnut sensitiivisiä vastauksia tulevan mukaan tuloksiin.

Henkilöihin oltiin yhteydessä suoraan sähköpostitse, jossa ensin kerrottiin tiivistetysti tutkimuksesta ja haastatteluiden toteutuksesta sekä tiedusteltiin kiinnostusta osallistua haastatteluihin. Henkilöt, jotka tarvitsivat lisätietoa tutkimuksen aiheesta tai haastatteluista, oltiin heihin yhteydessä erikseen sähköpostin tai Teamsin välityksellä.

Haastattelut käytiin huhti- ja toukokuussa 2022 ja ne nauhoitettiin käyttäen Teamisin nauhoitusominaisuutta. Haastatteluja oli yhteensä 12. Haastattelut olivat luonteeltaan keskustelevia, joka tarjosi enemmän luonnollisen ja turvallisen tilanteen. Kysymykset ja niiden järjestys olivat samat kaikissa haastatteluissa. Sanamuodot vaihtelivat mutta kysymysten sisältö pyrittiin pitämään samana. Haastateltaville kerrottiin, kuinka heidän antamiaan tietoja käytetään haastatteluiden analysoinnissa, kuten vastausten anonymisointi. Haastatteluiden päätarkoituksena oli selvittää, että mikä sai henkilöitä hakeutumaan Geologian tutkimuskeskukseen ja mitkä tekijät vaikuttavat houkuttelevuuteen sekä millaisessa organisaatiossa henkilöt haluavat työskennellä?

### **7.1 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysimenetelmä**

Haastattelut litteroitiin joko heti haastattelun jälkeen samana päivänä tai pari päivää haastattelun jälkeen. Riippuen haastattelijan aikataulusta, kuitenkin litterointia ei pitkitetty liian monella päivällä, jotta haastattelut olisivat haastattelijalla muistissa mahdollisimman hyvin. Litteroinnissa haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Litteroinnista jätettiin kuitenkin ulos lämmittelykysymysten vastaukset, joiden tarkoituksena oli luoda rentoa ilmapiiriä sekä johdattaa haastateltavia varsinaisten kysymysten äärelle. Keskustelut haastatteluiden lopuista jätettiin myös litteroinnista ulos. Kaikki äännähdykset, miettimistauot tai muut vastaavat äänet jätettiin pois, jotka eivät olleet oleellisia tutkielmassa. Tämä helpotti varsinaista analyysi- ja rajaamisvaihetta.

Laadullisessa aineiston analyysin keruussa on erilaisia tapoja, kuten aineistolähteiden, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen tapa. Näitä tapoja huomioimalla on mahdollista ottaa huomioon erilaisia analyysiin vaikuttavia seikkoja. Analyysista voidaan tunnistaa tiedetyn tiedon vaikutuksen mutta on huomioitava myös aikaisemman tiedon vaikutuksen eli uusien ajatusurien selvittäminen, kuin pelkän teorian testaaminen. Tutkijan ajatusprosessi vaikuttaa aikaisempi teorian tieto ja aineistolähteisyys. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020.)

Aineiston analyysi alkaa haastattelutilanteessa, jossa tutkija voi jo havaita ilmiöitä, joita haastatteluiden kautta nousee. Ensivaikutelma aineistoista muodostuu, kun tutkija kerää aineistoin ja kirjoittaa tallenteet puhtaaksi paperille. Tutkija tarkastelee aineiston läpi moneen otteeseen, tarkastelee sitä erikseen ja kokonaisuuden kanssa. Tutkija voi kirjata ylös alustavia havaintoja, joiden avulla alkaa muodostumaan aineiston alustava kuva. Teoreettiset ”silmälasit” on tutkijan syytä unohtaa, sillä analyysin ensimmäinen vaihe on syytä toteuttaa mahdollisimman aineistolähtöisesti. (Puusa ja muut., 2020.)

Alustavan aineistoin kokonaiskuvan muodostettua, aineisto pilkotaan osiin ja sitä tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä, joka auttaa tutkijaa rajaamaan ja rikastamaan aineistoa. Laadulliselle aineistolle on tyypillistä havaintojen luokittelu, jolla tarkoitetaan tulkitsemista. Luokittelussa analyysi joko ryhmitellään ennalta määriteltyihin kategorioihin tai epämääräisesti samankaltaisuuden mukaisesti. Tätä vaihetta kutsutaan myös teemoitteluksi, jossa keskitytään tarkastelemaan piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Aineistoa yhdistellään ja pyritään löytämään eri luokkien välinen samankaltaisuus tai säännönmukaisuus. (Puusa ja muut., 2020.)

Tässä tutkielmassa käytettiin induktiivista päättelyä, jossa tutkija havaintomateriaaleihin perustuen päättelee jotakin, mikä päättyy johtopäätöksiin. Abduktiivisessa päättelyssä sen sijaan tutkija päättyy päättelynsä kautta mahdollisimman parhaaseen johtopäätökseen. (Puusa ja muut., 2020.) Tämän tutkimuksen johtopäätökset on muodostettu haastatteluista kerätyn aineiston pohjalta.

## 8 Tulosten esittely

Tässä luvussa käydään läpi niitä tekijöitä, jotka houkuttelivat haastateltavia hakeutumaan Geologian tutkimuskeskukseen sekä tuodaan esille tekijöitä, joihin haastateltavat olivat kiinnittäneet huomiota hakuilmoituksessa ja/tai haastattelutilanteessa. Luvussa tuodaan esille myös haasteltaville tärkeitä tekijöitä omissa työssä ja työelämässä ja miten GTK työnantajana on vastannut näihin odotuksiin. Haastatteluiden vastausten avulla vastataan tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen johtopäätöksiin. Haastateltavat on merkitty H1, H2, H3..., jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy. Haastateltavia oli yhteensä 12.

### 8.1 Työtehtävään liittyvät tekijät kiinnostuksen herättäjänä

Kaikki haastateltavat kiinnostuivat ensisijaisesti hakemaan GTK:lle tehtävän kuvauksen perusteella. Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, mikä tehtävästä teki kiinnostavan tai mitä työhön liittyviä ominaisuuksia he halusivat työn kautta edistää. Tehtävän kuvaukseen liittyvissä tekijöissä haastateltavat olivat kiinnittäneet huomiota, että tarjoaisiko työ heille tehtäviä, joista ovat itse kiinnostuneita ja millaisia uusia haasteita työ heille tarjoaa sekä kuinka monipuolista työ on.

*”...tehtävän kuvauksessa oli, että saa tehdä maastotehtäviä mutta myös näitä ns. toimistotehtäviä. Tykkään tehdä vaihtelevasti molempia, että en tykkää tehdä pelkästään vain toista.” (H3)*

*”Kiinnitin ainakin huomiota, että on esihenkilöpaikka. Mua on kiinnostanut toimia esihenkilönä, minkä takia hain nimenomaan tätä paikkaa.” (H7)*

*”Just tämän tyyppistä työtä oli hakenut, että tosi hyvin se työn kuva ja kaikki oli sitä, mitä halusinkin.” (H5)*

Muutama haastateltavista oli kiinnittänyt huomiota siihen, millaista osaamista tehtävässä vaaditaan, sillä haastateltavat päättelivät, että vastaako heidän oma osaamisensa, sitä mitä hakuilmoituksessa esitettiin. Oman osaamisen ja lueteltujen

osaamisen vaatimusten yhteys oli signaloinut heille, että voisivatko he olla sopivia henkilöitä tehtävään.

*”Kun huomasin, että GTK hakee henkilöä tähän tehtävään, niin näytti siltä, että aika lailla tosi hyvin vastaa sitä omaa osaamista ja mitä on jo aikaisemmin tehnyt mutta myös uusia haasteita.” (H5)*

*”Se työn kuvan sopivuus, että mitä olin hakemassa, mihin osaamiseni sopisi eli sopii hyvin nykyiseen CV:n kanssa.”(H11)*

Haastatteluiden kautta korostuikin, että oman osaamisen kehittäminen ja sen hyödyntäminen sekä työnantajan antamat mahdollisuudet ja tuki kehittää omaa osaamista ovat haastateltaville tärkeitä tekijöitä työelämässä. Oman osaamisen kehittämisellä nähtiin myös olevan tärkeä vaikutus oman uran kehitykseen.

*”Sellainen jatkuva itsenä kehittäminen, joka on tavallaan henkilökohtainen asia mutta se tottakai heijastuu työuraan, että jos itse koettaa kehittyä ja parantua yleisellä tasolla, niin sitä kautta varmasti tulee otettua haastavampia töitä vastaan. – Ne menee luontaisesti käsi kädessä.” (H4)*

*”Erityisesti vielä aloittelevana tutkijana, niin haluan hirveästi tietenkin saada kokemusta ja pääsee tekemään sellaista, että opastetaan mutta kuitenkin annetaan ensin kokeilla itse”. (H6)*

*Oman osaamisen hyödyntäminen siinä työssä niin sehän on tärkeitä, että pääset tekemään sitä mitä osaa. (H11)*

Vaikka oman osaamisen hyödyntämistä ja sen kehittämistä arvostetaan, niin suoranaisesti haastatteluissa ei tullut esille, että ovatko haastateltavat tyytyväisiä siihen, miten ovat päässeet toteuttamaan omaa osaamistansa työn kautta. Yksi uransa alussa oleva haastateltava toi kuitenkin esille olevansa tyytyväinen siihen, että omaa osaamista pääsee kehittämään Geologian tutkimuskeskuksessa.

*Varsinkin lähiaikoina huomannut, että on aika paljon mahdollisuuksia nousta uusiin tehtäviin ja jatko kouluttautua. Erilaisia tilaisuuksia on tarjottu paljon, esimerkiksi tarjottiin yhtä ulkomaankoulutusta. (H1)*

Muutamalle haastateltavalle työn monipuolisuus nousi tärkeäksi tekijäksi työssä, mikä vaikuttaa heidän tyytyväisyyteensä tehtävään kohtaan, kun saavat tehdä erilaisia tehtäviä tai työskennellä erilaisissa olosuhteissa. Monipuolisuus ilmentyy myös erilaisten ongelmien ratkomisessa.

*”Jos itse työtä miettii, niin monipuolisuus, että sopivasti haastavia mutta ratkaistavissa olevia ongelmia. Monipuolisuus on myös mukavaa, kun on erilaisia ongelmia.” (H2)*

Haastateltavat toivat esille olevansa tyytyväisiä siihen, että heidän odotuksiinsa on vastattu kiinnostavista ja vaihtelevista työtehtävistä. Yksi työntekijä toi esille tärkeän huomion, että työmäärän tulisi olla sopivalla tasolla. Monipuolisilla tehtävillä on myönteistä vaikutusta siihen, että erilaisia tehtäviä on tarjolla. Monipuolisessa työssä on kuitenkin otettava huomioon myös liiallisen suuren työmäärän vaikutus kielteisesti työntekijöiden jaksamiseen.

*”Työn määrä on sopivasti, että ei ole liian vähän eikä liikaa. Oon ehkä vähän taipuvainen siihen, että vähän liikaa on parempi, kuin liian vähän. Olen ihminen, joka tuskastuu sitten, jos ei ole hommaa.” (H7)*

Tehtäväkuvaus hakuilmoituksessa vetosi haastateltaviin enemmän, kuin se millaisen työnantajana GTK koettiin. Etenkin henkilöt, jotka työskentelevät geologia-alan parissa kokivat enemmän tärkeäksi tehtävän, kuin työnantajan siinä vaiheessa, kun kiinnostuivat hakeutumaan GTK:lle. Muille asiantuntijoille tehtävän kuvaus toimi myös houkuttelevana tekijänä, mutta he olivat myös kiinnostuneita siitä, mitä GTK tekee organisaationa. Työnantajasta oli vaikea muodostaa kunnollista mielikuvaa, sillä hakuilmoituksessa oleva teksti oli tavanomaista, joka ei herättänyt suurta kiinnostusta työnantajaa kohtaan.

*”Enemmän työ kiinnosti, kun se työnantaja.” (H6)*

*”Oli aika tavanomaista tekstiä, mitä hakuilmoituksessa luki. Niiden pohjalta ei voinut tehdä mitään kunnan kuvaa, että ihan perus.” (H1)*

Yksi haastateltavista nosti perustelun, että miksi ei ollut kovin paljon kiinnittänyt huomiota Geologian tutkimuskeskuksesta työnantajana. Syynä oli se, että geologian ala on suhteellisen pieni Suomessa ja kävikin ilmi, että haastateltavat eivät osanneet mainita heidän ennako-odotuksiansa GTK:ta kohtaan työnantajana, sillä GTK organisaationa on tuttu etenkin geologia-alan keskuudessa. Tämä voi vaikuttaa siihen, että pystyykö GTK vastata työnhakijoiden odotuksiin, jos he ovat jo muodostaneet mielikuvan GTK:sta työnantajana vain sen perusteella, että GTK on ”tuttu” organisaatio.

*”Täytyy sanoa, että geologia alana on niin pieni Suomessa, että jokaisella geologilla on jonkinlainen mielikuva, että minkälainen GTK on, ja olin tavannut GTK:n työntekijöitä ennen kuin, hain, että tavallaan oli jo olemassa mielikuva millaista hommaa GTK tekee.” (H2)*

## 8.2 Työn tekemisen tavat kiinnostuksen herättäjänä

Muutama haastateltava toi esille kiinnittäneensä huomiota työn tekemisen tapoihin, kuten monipaikkaisuuteen ja joustaviin työaikoihin. He kokivat tärkeäksi saada tehdä työtä paikasta riippumatta, jolloin työ- ja yksityiselämän yhteen sovittaminen onnistuu. Monipaikkainen työ nähtiin vetovoimatekijänä, varsinkin haastateltavien henkilökohtaisten syiden kautta. Haastatteluissa ei kuitenkaan suoranaisesti tullut ilmi, että olisivatko kaikki haastateltavat hakeneet silti GTK:lle, jos monipaikkainen työ ei olisi mahdollista.

*”Täytyy myöntää toki, että hakemiseen liittyy myös henkilökohtaisia syitä, kun oli mahdollisuus pysyä täällä oman tukiverkoston luona, että myöskin täälläpäin pystyy töitä tekemään.” (H5)*

*”En varmaan muuten olisi oikeastaan GTK:lle hakenut. Mulle on tärkeätä, että pystyn kuitenkin asumaan ja viettämään paljon aikaa täällä.” (H2)*

Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen on korostunut enemmän viimeisten vuosien aikana, jolla on vaikutusta siihen, että monipaikkainen työ saattaa olla voimakas vetovoimatekijä työtehtävän lisäksi, kuin itse työnantaja. Muutama haastateltavista

toivatkin esille mielenkiinnon Geologian tutkimuskeskuksen GTK 2.0 -muutosohjelmaa kohtaan, että millaisia mahdollisuuksia se tuo modernin työn tekemiselle (Geologian tutkimuskeskus, 2022). Henkilöt arvostavat työnantajaa, joka näkee monipaikkaisen työn ja joustavuuden työssä enemmänkin mahdollisuutena, kuin uhkana. Haastateltavat kokivat, että heihin luotetaan työntekijöinä, joka antaa heille mahdollisuuden itse vaikuttaa oman työn suunnitteluun, kuten missä työtä tehdään sekä joustavuus työssä sallii heitä myös kuuntelemaan omaa jaksamistaan. Joustavat työmahdollisuudet nähdään olevan myös positiivisia vaikutuksia itsensä johtamiseen. Geologian tutkimuskeskus nähdään työnantaja, joka on ottanut hybridityö -mallin osaksi organisaation toimintaa. GTK työnantajana on vastannut haastateltavien odotuksiin siitä, että esimerkiksi työ ja vapaa-aika pystytään paremmin yhdistämään.

*”Täytyy kyllä nostaa tällaisena tyytyväisyytenä joustavuus ja tämä meidän hybridi työ. Mielestäni siihen panostetaan tosi paljon ja se näkyy aidosti. GTK työnantaja näyttää suhtautuvan hyvin sallivasti, joka kertoo luottamuksesta työntekijöitä kohtaan, kun joustavuuteen etätöissä annetaan paljon mahdollisuuksia.” (H9)*

*”Just tämä pyrkimys parempaan kohti. Tuolla GTK 2.0:ssa ollut tätä etätöiden kehittämistä, uusia työtapoja ja työtiloja. Selkee pyrkimys kehittää työntekijälähtöisemmäksi tätä työskentelyä. Ihmisillä olisi paremmat työskentelyolosuhteet ja voisi enemmän olla sitä valinnan varaa.” (H7)*

Vaikka monipaikkainen työ nähdään vetovoimatekijänä, niin Geologian tutkimuskeskuksessa kaikkia työtehtäviä ei voida rakentaa monipaikkaisuuden varaan. Tämä ei välttämättä ole menetys työnhakijoiden houkuttelemisessa, sillä yksi haastateltava toi esille, että hänen tehtävästään johtuen hänelle on tärkeää saada tehdä töitä paikan päällä, sillä etätöskentely ei onnistu työssä, mitä hän tekee. Hän toi esille, että viihtyy työssä, jossa saa olla päivittäin kasvotusten tekemisissä muiden työntekijöiden kanssa. Haastateltava haluaa tehdä työtä, joka sitoo myös muut työntekijät samaan paikkaan. Haastateltavan kommentit nostavat esille kysymyksen, että miten vastataan niiden henkilöiden odotuksiin, jotka voivat tehdä työtä monipaikkaisesti mutta heille esimerkiksi paikan päällä työskentely tukee heidän työskentelytapojansa enemmän, kuin etätöskentely.

*”Tykkään siitä, että on joka päivä elämää ja ihmiset ovat siellä.” (H8)*

Työtahdin lisääntyessä nykypäivän työelämässä on kielteisiä vaikutuksia työssä viihtyvyyteen. Työtahdin kiihtyessä haastatteluiden kautta nousi esille juuri työn joustavuuden tärkeys. Joustavuus nähdään tärkeänä tekijänä, mikä voi positiivisesti vaikuttaa työhön, jossa vaaditaan tietynlainen mielentila. Etenkin työn joustavuuden tärkeys korostui henkilöillä, jotka tekevät työkseen tutkimustyötä.

*”Sellainen, että pitää joka päivä orjallisesti katsoa kelloa, niin se ei toimi. Tutkimustyössä muutenkin se on vähän turhaa, koska jos on huono päivä ja väsyttää, niin mieluiten viheltää pelin poikki ja lähtee rentoutumaan ja tekemään jotain muuta. Se työ pitää tehdä kuitenkin jossain vaiheessa, että sen tekee joskus toiste. Tietysti, yhteiskunta ja muut tekijät, jonkin verran ohjaa sitä, että ei välttämättä ole aina mahdollista esimerkiksi mittauksia tehdä keskellä yötä. Mutta kuitenkin lähtökohtaisesti on sellaista vapautta enemmän.” (H4)*

### **8.3 Työyhteisö kiinnostuksen herättäjänä**

Työyhteisö nousi yhdeksi vetovoimatekijäksi, joka houkutteli haastateltavat hakemaan GTK:lle. Haastateltavat toivat esille olleensa yhteydessä erinäisissä tilanteissa organisaation nykyisten työntekijöiden kanssa, joiden kautta heille välittyi positiivista kuvaa GTK:sta työnantajana. Haastatteluiden kautta nousikin esille, että GTK:n työntekijät olivat voimakkaampi lähde työnantajamielikuvan muodostamisessa, kuin hakuilmoituksen kautta muodostunut kuva.

*”GTK oli yksi niistä vaihtoehtoista ihan senkin takia, että aikaisemmassa työssä GTK:n kanssa tehtiin yhteistyötä, niin mulla oli jonkinlainen kuva myös siitä minkälainen GTK on työpaikkana.” (H11)*

Työyhteisö koetaan olevan tärkeä tekijä työelämässä, nousten esille haastatteluiden kautta eri näkökulmissa. Etenkin työyhteisön ilmapiiri nähtiin olevan vaikutusta omaan työskentelyyn. Niitä tarinoita, mitä haastateltavat olivat kuulleet nykyisiltä Geologian tutkimuskeskuksen työntekijöiltä, oli viestittänyt heille myönteistä kuvaa organisaation

yhteisöllisyydestä. Muutama haastateltava mainitsi myös hakemispäätökseen vaikuttanut se, että he saapuivat ”omiensa” pariin.

*”No mukava työympäristö, että tavallaan on hyvä ilmapiiri, mikä tekee siitä työstä mukavaa ja on työkavereita, joiden kanssa tulee hyvin juttuun ja on hyvä meininki.” (H2)*

Työyhteisö toimii oman työn tukena, kuten tiedon saannin ja jakamisen kautta. Haastateltavat korostivat sitä, että tukiverkosto työyhteisössä auttaa saavuttamaan tavoitteita ja kehittämään omaa osaamista. Myös yhteisöllisyys lisääntyy, kun henkilöt kokevat olevansa osa isompaa kokonaisuutta, tietäen, että omalla työllä on merkitystä myös muiden työn onnistumisen kannalta.

*”Saa tukea työkavereilta ja on sellainen yhteispeli ja yhteishenki, että halutaan, että työkaveritkin onnistuvat omassa työssängsä. -Tavallaan tämä työ on sellainen joukkuelaji.” (H5)*

*”Kollegoiden tuki, että pystyy kysymään neuvoa, jos ei osaa. Tiedon saanti ja tiedon kulku on mielestäni tärkeitä.” (H3)*

*”Mulle työssä tärkeitä on se sosiaaliset kontaktit. Ryhmän kanssa toimiminen ja ihmisten kanssa toimiminen mutta myöskin sellainen aikaan saaminen, että omia projekteja pystyy aloittamaan ja lopettamaan ja saa valmista aikaan.” (H7)*

Yhden haastateltavan kautta korostui tutkimustyön luonteeseen tyypillinen itsenäinen työskentelyote. Tukiverkoston tärkeys on kuitenkin olennainen osa, missä tahansa työssä, jotta henkilö pystyy tarvittaessa turvautumaan myös muihin. Työtehtävät, jotka vaativat paljon itsenäistä työskentelyä voi eristää yksilöt muista tai unohdetaan, miten omalla työllä on vaikutusta kokonaisuuteen, jos tukiverkosto puuttuu. Työyhteisön tulisi olla paikka, jossa tietoa ja palautetta oman työn kannalta on saatavissa.

*”Tietynlainen tukiverkosto, että tavallaan on sitä henkilöstä, jonka kanssa pystyy keskustelemaan tutkimusaiheesta, ettei tunnu siltä, että yksin joutuisi pelkästään tekemään, vaikka tutkimustyö on loppujen lopuksi henkilökohtaista – ei sitä kukaan sun puolesta tee ja ei ole tarkoituskaan. Kuitenkin tarvittaessa voi asiasta keskustella, jos jokin mietityttää.” (H4)*

Tässä tutkielmassa tuotiin esille, että millaisia vaikutuksia työyhteisöllä voi olla yksilöihin niin myönteisesti että kielteisesti. Haastatteluiden kautta nousi selvästi esille työyhteisön myönteisiä vaikutuksia enemmän työtyytyväisyyteen liittyen, kuin esimerkiksi, millä tavalla työyhteisöllä on vaikutusta suoranaisesti positiivisesti yksilöiden hyvinvointiin. Joitakin päätelmiä voidaan tehdä, että esimerkiksi tiedon jakaminen koetaan olevan yhteydessä siihen, että onnistutaan omassa työssä, jolloin työn kuormitus ei koeta liian korkeana. Haastateltavat toivat kuitenkin esille, että millä tavalla työyhteisön tulisi toimia, jotta sillä ei ole negatiivisia vaikutuksia omaan työhön tai omaan hyvinvointiin. Yksi haastateltavista toi esille nykypäivän työelämään liittyviä ilmiöitä, joilla nähdään olevan vaikutusta organisaation työyhteisöön ja työssä viihtyvyyteen.

*”Rento ilmapiiri, että annetaan kokeilla itse ja, jos menee väärin niin ei haittaa. Mutta ei ole sellaista tunnelmaa, että ei saisi tehdä virheitä, että joutuu pelkäämään sitä vastausta.” (H6)*

*”Eettisyys ja empatia tällaiset työelämään liittyvät ilmiöt, niin pitää olla kohdallaan.” (H7)*

Haastatteluiden kautta nousi esille myös, kuinka esimerkiksi uudet työntekijät pääsevät osaksi uutta työyhteisöä, jos tiedon saanti koetaan hankalaksi tai millä tavalla uusi työyhteisö ottaa vastaan uudet työntekijät. Työyhteisö koetaan tärkeäksi tekijäksi työelämässä mutta samalla koetaan, että millä tavalla pääsisi osaksi työyhteisöä, jos henkilöt eivät itse ole aktiivisina osapuolina esimerkiksi oikeiden henkilöiden kontaktoinnissa.

*Ehkä ajoittain uudella työntekijällä vaikeata päästä mukaan. Ehkä sellainen, että ei tiedä, missä asiat ovat tai ei tunne ihmisiä ja ei tunne kasvoja. Jos tulee ihan yksinkertainen kysymys, että miten, vaikka joku tulostin toimii, niin sitten ei ole heti sellaista keltä voi kysyä. Tietenkin mulla on esihenkilö, jolta voi aina kysyä mutta sekin, että kuinka usein hänkin on puhelimen ääressä vastaamassa. (H6.)*

## 8.4 Hyvä johtaminen kiinnostuksen herättäjänä

Se, miten ihmisiä johdetaan, koettiin olevan tärkeä tekijä, vaikka haastatteluisissa ei käynyt ilmi, että haastateltavat olisivat hakeneet GTK:lle sen perusteella, miten organisaatiossa esimerkiksi esihenkilöt toimivat. Tämä johtuu siitä, että haastateltavat eivät maininneet, että hakuilmoituksen perusteella olisi voinut päätellä millainen johtamistyyli Geologian tutkimuskeskuksessa on. Haastateltavat toivat esille, että millaista johtajuutta he arvostavat sekä miksi esihenkilö on tärkeä henkilö työelämässä. Haastateltavien mietinnät johtajuudesta vastaa pitkälti sitä, mitä valmentavassa johtajuudessa on kyse. Valmentava johtaminen on noussut viime vuosien aikana yhdeksi valtionhallinnon piirteeksi muutamissa virastoissa.

*”Työelämässä arvostan todella paljon tervettä johtamisen kulttuuria organisaatiossa, että on sellainen kannustava luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri. Ihmisillä on turvallinen olo, että omia ajatuksia voi tuoda esille ja siihen kannustetaan. Ajatellaan, että erilaisuus on rikkaus. Erilaiset mielipiteet luovat asioihin lisää näkemyksiä, kun jotain kehitetään.” (H9)*

*”No työelämässä toki se oma esihenkilö on ainakin tärkeä hahmo, että on se keskusteluyhteys ja avoin yhteys siinä, että ei ihan yksin tarvitse kaikkien asioiden kanssa olla. Voi tukeutua esihenkilöön ja hän ohjaa myöskin keskustelemaan ja kuulemaan oikeitten ihmisten luo.” (H5)*

*”Ihmisten hyvinvointi, että on oma tasapaino työn ja vapaa-ajan kanssa. Siinä työssä on mielekkyyttä ja se, että esihenkilönä se on mulle mielekästä, että mun ryhmäläisillä on myöskin nämä asiat mahdollisimman tasapainossa ja kunnossa, että tekee siitä kokonaisuudesta hyvää ja mielekästä, kun saa tasapainotettua nämä asiat keskenään.” (H7)*

Haastateltavat ovat suhteellisen tuoreita työntekijöitä, jotenka heille on jo kertynyt kokemusta siitä, että vastaako GTK työnantajana heidän toiveisiinsa siitä, millaista johtamista he arvostavat. Muutama haastateltava toikin esille yhtenä tyytyväisyytenä oman esihenkilönsä toiminta mutta kokonaiskuvaa haastatteluiden kautta ei voi suoraan muodostaa, että toimiiko organisaatiossa johtaminen sillä tasolla, mitä toivotaan.

*Esihenkilötoimintaan oon tyytyväinen. On tämän aikana tullut konkreettisia todisteitakin, kun on tapahtunut ikäviä asioita töiden ulkopuolella, niin on ollut helppo ottaa yhteyttä esihenkilöön ja on saanut myöskin tukea. (H3)*

*Ehdottomasti, että oman esihenkilön kanssa tullaan tosi hyvin toimeen ja yleisestekin jäänyt keskimäärin sellainen kuva GTKlaisista, että johonkin liittyen tarvinnut apua, niin myöskin saanut. – On ollut kyllä hyvä paikka tehdä töitä. (H5)*

## **8.5 Työn merkityksellisyys kiinnostuksen herättäjänä**

Haastateltavat toivat esille kiinnostuksen, mitä GTK:lla tehdään, mikä oli yksi houkutteleva tekijä, miksi hakeutuivat GTK:lle. Organisaation toiminta antoi kuvaa merkityksellisen työn tekemiselle. Geologian tutkimuskeskus nähtiin merkittävänä organisaationa, jossa tuotetaan tutkimustietoa ja ratkotaan luonnon varojen kestäväää käyttöä. Työn merkityksellisyys korostui sen kautta, että omalla työllä olisi esimerkiksi yhteiskunnallisia vaikutuksia. Työn merkityksellisyys nousi esille haastateltavilla heidän ammatillisen identiteettinsä ja arvojen kautta. Yksi haasteltavista mainitsi, että hänen arvonsa esim. kestäväää kehitystä kohtaan oli muuttunut työuransa aikana, jolloin hän koki haluavansa tehdä työtä, jolla on arvoa ratkoa vaikeita koko maailmaa koskevia ongelmia. Yksi toinen haasteltava toi esille, että kokee valtionhallinnossa työskentelyn enemmän merkittäväksi, kuin yksityisellä sektorilla työskentelyn. Haasteltava toi esille, että kokee valtionhallinnon organisaatioiden luovan merkityksellisiä työtehtäviä, sillä organisaatioiden perustehtävänä on toimia yhteiskunnan hyväksi. Muut haasteltavat kertoivat nauttivansa siitä, että näkevät työllänsä olevan hyötyä ja vaikutuksia muille, jolloin työtehtävien tulisi olla merkityksellisiä riippumatta, mikä organisaation toiminta on.

*”Aidosti kiinnosti GTK:n tehtävä, sillä minulla on vahva ammatillinen kiinnostus luonnon varojen kestäväää käyttöön ja GTK:lla on tärkeä rooli tuottamassa tutkimustietoa monille yrityksille.” (H9)*

*”Se, kun pääsee tekemään vaikuttavia asioita ja näkee, että mitä itse tekee, että siitä on hyötyä.” (H5)*

*”No, juuri se yhteiskunnallinen merkittävyys tai tarkoitus ja se, että ei ainakaan se oma työtehtävä ole arvoa riistävää toimintaa tai luonnonvaroja riistävää, vaan ennemminkin jotenkin, että pyritään tarttumaan näihin ympäristö ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen.” (H12)*

Haastateltavat toivat esille tärkeäksi sen, että miten heidän omat arvonsa ovat suhteessa siihen millaisessa organisaatiossa he työskentelevät. Geologian tutkimuskeskus teettää vuosittain VMBaron avulla kyselyn henkilöstölle työtyytyväisyydestä, johtamisesta ja työyhteisön toimintakulttuurista, joka antaa tarkempaa kuvaa koko henkilöstön näkökulmasta. (Geologian tutkimuskeskus, 2021.) Yksi haastateltava toi esille, että hänelle on tärkeää toimia arvopohjaisen roolin kautta, jolloin hän seuraa työnantajien teettämiä barometrejä, mikä vaikuttaa hänen päätöksiinsä esimerkiksi kuluttajana. Työpaikan vastaanottaminen on myös päätös, jonka työnhakija tekee pohjautuen tietoihin, mitä hän on saanut organisaatiosta.

*”Tasa-arvoinen kohtelu, että kyllä seuraan esim. näitä barometrejä, mitkä liittyvät työtyytyväisyyteen. Käyn esim. Lidlissä, kun niiden työntekijöiden työtyytyväisyys on korkealla ja maksaa vähän enemmän palkkaa, että heillä ei ole ihan sitä pohja palkkaa. Pyrin tällaista oikeudenmukaisuutta seurata.” (H7)*

Työn merkityksellisyys ja omien arvojen yhteen sopiminen organisaation arvojen kanssa nähdään haastatteluiden kautta houkuttelevana tekijänä. Työn merkityksellisyys tulee esille Geologian tutkimuskeskuksen kaltaisessa organisaatiossa, sillä organisaation toiminta on jo yhteiskunnallisesti ja maailman laajuisesti tärkeää ja merkittävää. Tässä tutkielmassa on käyty läpi työn merkityksellisyyttä teoreettisessa osuudessa. Viime aikoina työn merkityksellisyys on noussut työnhakijoiden houkuttelevuuden keinona. Kuitenkin kysymykseksi on jäänyt, että miten organisaatiot ovat ymmärtäneet työn merkityksellisyyden itse työssä ja kuinka työntekijät kokevat itse oman työnsä merkityksen ja miten työn merkityksellisyyttä voidaan tukea.

Geologian tutkimuskeskuksen kaltaisessa organisaatiossa työn merkityksellisyys nähdään osana suurempaa kokonaisuutta, jolloin työn merkityksellisyyttä mainostetaan organisaation toimintoina, että oman työn kautta pääsee vaikuttamaan erilaisiin

tekijöihin ja haastateltavat kokevat asian tärkeäksi. Haastatteluiden kautta ei kuitenkaan noussut esille, että miten työn merkityksellisuuden tukeminen työnantajan puolesta voi auttaa työntekijöitä havaitsemaan oman työnsä merkityksen.

Pelkkä työn merkityksellisuuden mainostaminen esimerkiksi organisaation nettisivuilla ei toimi työnhakijoiden houkuttelussa, jos muutkin organisaatiot ovat ottaneet sen keinona houkuttaa työntekijöitä. Millaista arvoa uuden työn hakeminen tuo työntekijöille, jos ”merkityksellistä työtä” on saatavissa kaikkialla? Yksi haastateltava nostikin esille tärkeän kysymyksen, jolla haettiin vastausta siihen, että voivatko organisaatiot aidosti mainostaa työn merkityksellisyyttä, jos organisaatioiden rakenteet ja toiminta ei ole kytköksissä merkityksellisen työn kanssa, esimerkiksi työnantajan ja työntekijöiden arvot suhteessa toisiinsa ovat ristiriidassa, jolloin oman työn merkityksellisyys saattaa kärsiä.

## 8.6 Taloudelliset kannustimet

Hakuilmoituksessa kiinnitettiin huomiota myös palkkaan. Varsinkin kiinnitettiin huomiota palkkauksen määrään suhteessa tehtävää. Palkkausta pidettiin sopivana määränä, jolloin palkan määrää ei pidetty esteenä hakea tehtävää. Osa haastateltavista näkivät palkan olevan heille tärkeä tekijä, että korvauksen tulee olla riittävällä tasolla tehtäviin nähden.

*”Kiinnitin huomiota myös palkkaan, joka oli siinä mainittu, että sopivassa mittarissa kuitenkin. – Että, ei ollut este.” (H7)*

*”Kyllä palkkaus on tottakai tärkeätä, että saa korvauksen, mikä on kohtuullinen”.  
(H2)*

Haastatteluiden kautta ilmentyi kuitenkin, että vaikka raha nähtiin tärkeänä asiana, niin se ei koettu olevan kaikista tärkein tekijä omassa työssä. Tästä syystä suurin osa haastateltavista eivät heti kiinnittäneet huomiota hakuilmoituksessa mainittuun palkkaan, mikä ei ensisijaisesti toiminut heille motivaattorina hakea tehtävää. Palkkaan

liittyviä perusteluja tuotiin myös esille, että esimerkiksi palkkauksen tulisi perustua omaan osaamiseen eikä muihin tekijöihin, kuten sukupuoleen.

*”Onhan joku palkka, että on kiva saada riittävä korvaus työstä mutta enemmän tykkään siitä, että itsellä on henkilökohtaista vapautta siinä työssä mitä tekee.” (H4)*

*”Palkka on osaltaan mutta ei mene mulla todellakaan sinne kärkipäähän.” (H3)*

*”Tasa-arvoisuus on ainakin tärkeä arvo työelämässä. Kokee, että se oikeasti menee niin, että ne ihmiset, jotka tekevät paremmin ja enemmän töitä, niin saavat tietenkään ihan reilusti enemmän palkkaa. Ja keille riittää vähän vähempi saavat vähemmän. -Ettei just liity mihinkään sukupuoleen, että palkka olisi reilu yksilön osaamisen kannalta.” (H6)*

Muutama haastateltavista toivat esille olevansa tyytyväisiä tämänhetkiseen palkkaukseen ja muihin etuihin Geologian tutkimuskeskuksessa. Tähän tutkimukseen ei kuitenkaan tuoda esille, että missä haastateltavat ovat työskennelleet aikaisemmin anonymiteetin vuoksi.

*En tiedä poikkeanko valtavirrasta mutta itse ainakin tällä hetkellä olen tyytyväinen palkkaukseen. (H3)*

*Palkka on parempi, kuin mitä muissa paikoissa on ollut. Valtion edut ovat myös mukavia. (H1)*

Tyytyväisyys palkkaukseen ei kuitenkaan noussut esille kaikkien haastateltavien osalta. Palkkaus ei ollut tärkein tekijä haastateltaville heidän omassa työssään mutta tämä ei kuitenkaan poissulkenut sitä, että taloudelliset kannustimet ovat silti tekijä, josta tulisi keskustella Geologian tutkimuskeskuksessa.

*”Palkkakeskustelu, mitä täällä käytän, niin sen pitäisi olla edelleenkin avoimempaa ja ihmisille selkeämpää. Miten nämä vaatimusluokat muodostuvat ja miksi ei voikaan siirtyä korkeammalle, vaikka on ollut pitkään töissä.” (H7)*

Haastatteluissa tuli esille myös julkista sektoria koskevat matalampi palkkaus verrattuna yksityiseen sektoriin, millä on vaikutusta henkilöiden houkuttelevuuteen. Organisaatiot

ovat kuitenkin erilaisia, jolloin olisi syytä nostaa enemmän esille virastojen palkkausjärjestelmän ominaisuuksia. Geologian tutkimuskeskuksessa esimerkiksi toimii tehtäväkohtainen palkanosa prosentti, mikä määräytyy henkilön tehtävässä suoriutumisen mukaisesti.

*”Turha sitä on kierrellä, että valtiolla palkat ovat matalammat, kuin yksityisellä sektorilla. Meillä ei ole esim. suorituksiin perustuvaa palkitsemista. Tähän liittyen meillä on niitä kehityskeskusteluita. Ymmärrän, että on loogista asettaa tavoitteet mutta ne painokertoimet ovat hassuja, koska niitä ei muuteta euroiksi.” (H9)*

## 8.7 Työskentely valtionhallinnon virastossa

Valtion työnantajakuvatutkimuksen mukaan valtiolla on vahvuuksia työnantajana, joita ovat työpaikkojen vahvuus ja pysyvyys, joita turvallisuushakuiset suomalaiset suosivat, sillä kokonaiskuvassa suomalaiset elävät pääsääntöisesti vakiintunutta ja kotikeskeistä elämää. Suomalaiset arvostavat pääasiassa vastuullisia arvoja, jolloin työnantajan tulisi kantaa vastuuta työn jatkuvuudesta. (Valtiovarainministeriö, 2009.) Muutama haastateltavista nosti esille juuri pysyvyyden ja turvallisuuden hakiessaan työpaikkaa Geologian tutkimuskeskuksesta.

*”Oli sellainen olo, että jos pääsen töihin, kun on valtionhallinnon organisaatio, niin se on varmaan turvallinen ja hyvä paikka.” (H3)*

*”...tietenkin se, että valtion työ, niin kyllä se aina vaikuttaa sellaiselta lupaa-valta ja vakaalta.” (H6)*

Haastatteluiden kautta nousi esille, että haastateltavat eivät kokeneet heille olevan este hakea Geologian tutkimuskeskukseen, vaikka GTK on valtionhallinnon virasto. Tietenkin muutamilla haastateltavilla oli tiettyjä odotuksia tai epäilyksiä valtionhallinnossa työskentelyä kohtaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että muutamilla haastateltavalla ei varsinaisia ennako-odotuksia ollut sen johdosta, että heillä oli tietynlainen ennakkokäsitys siitä, millainen GTK olisi valtionhallinnon virastona.

*”Kaiken rehellisyyden nimissä ennako-odotukset eivät olleet kovin korkealla. Valtion virastoilla on vähän helposti sellainen maine, että on harmaata virkamiestyötä. Tapaamani yksikön päällikön kautta sain kuitenkin luottoa, että ehkä tämä ei olekaan niin paha. (H4)*

Vaikka valtionhallinnossa työskentely ei koettu olevan este hakeutua GTK:lle, kuitenkin valtion organisaation piirteistä ja rakenteista otettiin selvää, varsinkin haastateltavat, joilla ei ole kokemusta valtiolla työskentelystä. Enemmän tuotiin esille, että haettiin tietoa juuri erilaisista organisaatorakenteista, kuin esimerkiksi työskentelytavoista, jotka olisivat voineet antaa arkisempaa kuvaa, millaista on työskennellä GTK:lla.

*”Tietysti GTK organisaationa on valtionhallinnon virasto, mikä on rakenteeltaan erilainen, kuin yritykset. Mietin, että mitä tämä tarkoittaa oman työni kannalta.” (H9)*

Houkuttelevuuden kehittämisessä valtionhallinnon virastojen on syytä pohtia, millä keinoilla ennakkoluuloja voitaisiin vähentää valtionhallinnossa työskentelyä kohtaan. Yksi haastateltavista otti esille näkemyksensä, että Geologian tutkimuskeskuksella on vielä matkaa asian käsittelemisen kanssa. Miten tuodaan esille valtionhallinnon viraston piirteitä ilman, että sillä olisi kielteisiä vaikutuksia työnhakijoiden päätökseen hakeutua töihin valtiolle. Työpaikkahaastattelu on esimerkiksi tilanne, jossa olisi syytä pohtia, kuinka GTK:sta kerrotaan valtionhallinnon työpaikkana, mikä vaikuttaa hakijan päätökseen vastaanottaa paikka, jos hänet tehtävään valitaan.

*”Huomannut varsinkin tässä aloittaessa, että kaikki ennakkoluulot on osoitettu selkeästi vääriksi. Mutta onhan se harmi, että, jos itsellään tämä kuva, niin varmasti monilla muillakin on. Mielestäni GTK:lla on tässä asiassa kasvun paikka, että olisi kiva nähdä ja mahdollisesti osallistua siihen, että annetaan parempaa kuvaa tuonne muun kansan suuntaan.” (H4)*

*”Mua vähän huvitti, että hirveästi varoiteltiin, että nämä järjestelmät ja asiat voi olla vähän monimutkaisia ja vanhan kantaisiakin, kun kaikilla valtion toimioilla voi olla samoja järjestelmiä käytössä. Varoiteltiin mielestäni aika paljonkin – sillä tavalla jäi mielikuva, että joo ollaanhan tässä jumissa valtion byrokratian kanssa. Mutta mielikuva mulla oli oikeastaan ehkä vähän byrokraattisempi, kuin mitä sitten siinä haastattelun aikana kävi ilmi.” (H7)*

Muutaman haastateltavan päätökseen hakea avointa tehtävää oli vaikuttanut se, että GTK on valtionhallinnon virasto. Heille työskentely valtionhallinnossa näyttäytyi positiivisen asiana omien kokemusten kautta. Tässä tutkielmassa tuotiin esille, että yksilöiden arvot eivät muutu vaihtaessa työpaikkaa julkiselta sektorilta yksityiselle sektorilla tai päinvastoin. Enemmän nähdään olevan vaikutusta siinä, että henkilöt, jotka ovat olleet pitkään julkisella sektorilla kokevat yksityisen sektorin heille vieraana paikkana. Mutta avoimeksi kysymyksi jäi, että kokevatko pitkään yksityisellä sektorilla työskentelevät myös julkisella sektorilla työskentelyn vieraaksi, jos heillä ei ole kokemusta siellä työskentelystä?

*”...julkisen puolen toimijoita, koska julkisella olen aikaisemminkin ollut niin se voi olla vähän hankala yksityiselle puolelle enää tässä vaiheessa siirtyä.” (H11)*

*”Itseasiassa kuulin sellaista juttua aikaisemmalla työnantajalla, että aika moni oli hakenut valtion eri organisaatioiden tehtäviin, ja oikeastaan löysin valtiolle.fi sivun kautta tämän tehtävän.” (H1)*

Haastateltavat eivät kokeneet työskentelyä GTK:lla ”hankalaksi” mutta tässä nähdään yhteys siihen, että Geologian tutkimuskeskus ei ole esimerkiksi työskentelytavoiltaan ”harmaan viraston” kaltainen, vaikkakin Geologian tutkimuskeskus ei pysty sivuuttamaan tyypillisiä valtionhallinnon organisaatioiden rakenteiden piirteitä. Haastateltavat toivat esille olleensa tyytyväisiä omaan työhön, vaikkakin joitain haasteita valtionhallinnon virastossa työskentely heille on tuonut. Tämä kuitenkin ajateltiin myös siten, että kaikissa työpaikoissa esiintyy erilaisia haasteita ja ongelmia sekä muutama haastateltava toi esille, että heidän aikaisemmissa valtionsa työpaikoissa esimerkiksi organisatoriset rakenteet ovat olleet jäykempiä, kuin GTK:lla. Yksi haasteltava kuvaili Geologian tutkimuskeskusta dynaamiseksi ja uudistumiskykyiseksi, vaikka voisi kuvitella päinvastoin.

## 9 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkielman alussa esitettiin tutkielman pyrkimyksen hakea vastauksia, joiden avulla pystytään kehittämään keinoja, joiden avulla houkutellaan lisää osaajia hakeutumaan ja sitoutumaan valtionhallinnon virastoon. Tarkastelussa oli Geologian tutkimuskeskuksen houkuttelevuus uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tässä luvussa esitetään keskeisempiä havaintoja ja löydöksiä, joiden suhdetta tarkastellaan aiempaan teoriaan.

Tutkielman tutkimuskysymykseksi määriteltiin:

1. Millaiset tekijät vaikuttavat julkisen sektorin työnantajan houkuttelevuuteen ja miten houkuttelevuutta voitaisiin edistää?

### 9.1 Organisaation identiteetti ja työnantajakuva

Geologian tutkimuskeskuksen kannalta tulisi luoda organisaatiokulttuuri, jossa ilmentyy, että mihin organisaatio identiteetti kategoriaan GTK työnantajana kuuluu työntekijöidensä näkökulmasta. Oikean organisaatio identiteetin luominen houkuttelee työntekijöitä, jotka haluavat työskennellä organisaatiossa, mikä heijastaa heille tärkeitä arvoja. Haastatteluiden kautta nousi esille, että haastateltavat kokivat heille tärkeinä tekijöinä työssä ja työelämässä seuraavat tekijät: työympäristön ilmapiiri ja yhteisöllisyys, työn merkityksellisyys sekä luottamus ja turvallisuus työnantajaa kohtaan. Geologian tutkimuskeskuksen identiteetissä ja työnantajakuvassa olisi syytä pohtia, että millaisen työnantajalupauksen GTK pystyy tarjoamaan potentiaalisille työntekijöille.

Tässä tutkielmassa toin esille, että julkisen sektorin organisaatioiden ei kannata luoda "erinomaista" työnantajakuvaa, jolloin olisi syytä pohtia, että millaisen kuvan Geologian tutkimuskeskus haluaa luoda esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Geologian tutkimuskeskuksessa on luotu identiteetti "Yksi maailman parhaimmista Geosurvey organisaatioista." Geologian tutkimuskeskuksen olisi kuitenkin syytä pohtia,

että millä tavalla he tuovat identiteettinsä näkyville työntekijöidensä näkökulmasta. On syytä myös pohtia, että miten organisaation ulkopuoliset sidosryhmät näkevät identiteetin, kun kyseessä on valtionhallinnon organisaatio, johon kohdistuu käsityksiä, että organisaatio toimii julkisten varojen kautta. Halutaanko antaa erinomainen kuva vai halutaanko antaa todellinen kuva? Bankins ja Waterhouse (2019) toivatkin esille, että organisaatioilla on taipumusta omistaa useita identiteettejä, jolloin Geologian tutkimuskeskus voisi hyötyä pohtimalla, että onko organisaatiolla myös muita identiteettejä.

Organisaation identiteetti ja yksilöiden identiteetin yhteensopivuudella on myönteisiä vaikutuksia hakijoiden työnvalintapäätöksiin. Yksilön identiteetti ja koettu organisaatio identiteetti yhdenmukaisuus on sitä, että organisaatio ymmärtää miten organisaation identiteetti vastaa yksilöiden omaa identiteettiä. On havaittu, että identiteettien samankaltaisuus lähentää henkilöitä organisaation kanssa. (Xie, Bagozzi & Meland, 2015, s.127–128.) Kuten Vanderstukken ja muut (2016) tuovat myös esille, että organisaation identiteetti houkuttelee työntekijöitä sillä perusteella, miten heidän omat arvonsa sulautuvat yhteen organisaation identiteetin kanssa.

Työnantajan brändäyksessä nousee kolme pääkonseptia, jotka ovat organisaatiokulttuuri, sisäinen markkinointi ja organisaation maine. Organisaatiokulttuuri tukee organisaation identiteettiä ja strategiaa sekä se luo ympäristön, joka perustuu ihmisten asenteiden ymmärtämisestä ja käyttäytymisestä ja motivaatiosta. Kulttuuri lisää organisaatioon sitoutumista ja luo tilan, jossa kerrotaan työntekijöille, miten asiat tehdään ja mikä on tärkeää. Yhteiset odotukset hallitsevat yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutusta. Organisaatiokulttuuri koostuu arvoista, normeista ja käyttäytymisstandardeista. (Kalinska-Kula & Stanice, s. 585, 2021)

Geologian tutkimuskeskuksen tulisi työnantajabrändäyksessä ottaa huomioon, että työnhakijat havaitsevat vain tiettyjä työn ominaispiirteitä esimerkiksi hakuilmoitukissa. Haastatteluissa kävikin ilmi, että paikkaa haettiin pääsääntöisesti tehtävänkuvauksen

perusteella mutta olisi syytä pohtia myös, miten työnantajabrändin kautta viestitetään organisaatiopohjaisia tekijöitä, kuten tietoa työympäristöstä ja urakehitysmahdollisuuksia eikä pelkästään haettavan työn ominaisuuksia. Voidaanko esimerkiksi hakuilmoituksen tekstiä parantaa tuomalla paremmin esille myös näitä tekijöitä, jotka koettiin olevan tärkeitä haastateltaville?

Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttaa ulkoinen ja sisäinen toiminta. Ulkopuolinen työnantajabrändäys rekrytoinnissa, kuten organisaation mainonta, uramessut, sponsoritapahtumat, urapalvelut ja lähetteliäisyys esim. yliopistoissa vaikuttavat henkilöiden käsityksiin organisaatiosta myönteisesti. Edellä mainitut asiat ovat tärkeä osa henkilöille suunnattua ulkopuolista brändäystoimintaa. (Kalinska-Kula & Staniec, s.597, 2021.) Vahva työnantajakuva mahdollistaa organisaatiota kehittämään hyvän maineen, jolla kuvataan organisaatiota hyvänä työpaikkana. Kuten valitessa tuotetta, jolla on hyvä brändi, kehottaa se päätöksentekoon. Samalla tavalla myös työpaikan valintaan liittyy riskejä ja epävarmuutta. (Kissel & Büttgen, s.756, 2015.)

## **9.2 Työn merkityksellisyyden tukeminen**

Tässä tutkielmassa tuotiin esille, että valtiolla työn merkityksellisyys on tärkeää henkilöstön keskuudessa. Kertauksena, että työn merkityksellisyyttä voi tuoda esille monella tavalla: turvallisuuden ylläpitäminen, oikeusvaltion varmistaminen, toisten palveleminen ja oikeusturvan takaaminen. (Rytkölä, 2020.) Haastatteluiden kautta olikin ilmentynyt, että merkityksellinen työ on yksi vetovoima hakeutua Geologian tutkimuskeskukseen, tästä syystä GTK:n tulisi pohtia, että miten henkilöstön työn merkityksellisyyttä voidaan tukea.

Merkityksellinen työ ja sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa, kun työntekijöiden ”ensisijainen itsensä”, ilmenee työpaikalla. On kuitenkin muistettava, että ihmiset tunnistavat merkityksellisyyden itseensä ja identiteettiinsä. Organisaatioissa henkilöstön suunnittelulla (HRD) on merkittävä osa luoda käytäntöjä, miten työn merkityksellisyyttä voidaan tukea. Itsensä toteuttaminen eli oman potentiaalisuuden

toteuttaminen, elämän tarkoituksen, arvojen ja tavoitteiden toteuttaminen työn kautta sekä miten oman työn kautta voi vaikuttaa sosiaalisiin tekijöihin eli oman työn vaikutus ihmisiin ja asioihin. Työn luontaisilla tekijöillä on vahvat suhteet sitoutumiseen, mutta ne eivät sitouuta yhtä hyvin, jos ne eivät sisällä merkityksellisen työn ominaisuuksia. (Fairlier, 2011.)

Geologian tutkimuskeskus hyötyisi siitä, että tarkastellaan työn ominaisuuksia, kuten autonomiaa, tehtävän identiteettiä ja vaihtelevuutta suhteessa, miten työtä pidetään merkityksellisenä, eikä pelkästään siitä näkökulmasta, että organisaatioissa toteutetaan esimerkiksi tärkeää tutkimustietoa yhteiskunnalle. Tutkijat tuovat kuitenkin esille, että pidetäänkö työtä merkittävänä, kun työn ominaisuuksia ja tarkoituksen tunteen välistä yhteyttä ei ole vielä testattu. (Weston ja muut., 2021, s,245.) Tämän mukaan Geologian tutkimuskeskuksen olisi syytä tarkastella, mitkä työn ominaisuudet ovat yhteydessä tarkoituksen tunteeseen GTK:n työntekijöiden keskuudessa.

Haastattelijana havaitsin, että haastateltavien nostamat tekijät merkityksellisessä työssä liittyvät enemmän sosiaaliseen panokseen, jonka kautta syntyy yksilöiden oma käsitys siitä, mikä työstä tekee heille merkityksellistä. Kuten Cheaus ja Herzog (2016) esittävät, että ihmiset haluavat olla hyödyksi, jolloin palkkatyön kautta nousee esille sosiaalinen panos. Merkityksellisyys ja sosiaalinen panos ovat yhteydessä toisiinsa, sillä ihmisille on tärkeää nähdä oman työnsä vaikutukset, kuten esimerkiksi olla hyödyksi yhteiskunnalle. Lopes (2014) toi esille, että yksilöiden tyytyväisyys toimia kuluttajina ei korvaa tyytyväisyyttä olla itse tuottajina, jolloin työ tarjoaisi mahdollisuuden tyydyttää tekijöitä, kuten itsensä toteuttaminen, suhteiden ylläpitäminen ja merkityksellisen elämän eläminen.

Työn merkityksellisyys on noussut myös paineeksi ja haasteeksi työnantajille, kuinka jokaisen työn merkityksellisyys voidaan perusteella. Viime aikoina työn merkityksellisyys on myös mennyt liiallisuuteen, jolloin etenkin nuoret työntekijät kokevat paineita, kun työn merkityksellisyttä korostetaan liikaa, jolloin esimerkiksi sitä käytetään tekosyynä

maksaa alhaista palkkaa. Työn sisältö, kiinnostavat tehtävät ja palkkauksen tulisi nousta työn merkityksellisyyden edelle. Valitessa työtä myös työyhteisö ja arvojen mukainen työ korostuvat. (Eskola, 2021.)

Organisaation käytännöt voivat vaikuttaa siihen, että missä määrin yksilöt pitävät työtänsä merkityksellisenä. Työntekijöiden oma identiteetti tulisi tunnistaa, jolloin yksilön identiteetin kautta organisaation käytännöt voidaan kokea mielekkäiksi. Identiteetti on yksi näkökulma, jonka kautta yksilöt ymmärtävät oman työn merkityksen. Yksi tapa olisi muodostaa identiteetti polku, jolla viitataan siihen, kuka olen yksilönä ja miten kuuluun ryhmään. Toinen tapa on rakentaa identiteettiteoria, jolla tarkoitetaan, että identiteetit tulevat yhteiskunnan antamista rooleista. Joko yksilöt ottavat roolit tai rakentavat ne. Organisaatiossa merkityksellisyys tarjotaan visionäärisen johtajuuden kautta, jossa ilmaistaan inspiroiva visio yhdistettynä yhteisiin arvoihin. Organisaatio rakentaa yhteisön, jossa on luotu organisaatiokulttuuri, ideologit ja identiteetit. (Michaelson ja muut., 2014.)

Hyvät työpaikat pyrkivät tunnistamaan ja tukemaan työntekijöiden työtä, perhettä, vapaa-aikaa sekä henkilökohtaisia ja yhteisön tarpeita. Työntekijät ovat sitoutuneempia, koska heille merkityksellinen työ on linjassa heidän yksilöllisen tarkoituksensa ja organisaation tehtävän ja arvojen kanssa. (Chalofsky, 2010 s.158.) Merkityksellistä työtä voidaan tukea eri tavalla tai tukea henkilöitä löytämään oman merkityksen työssään ja elämässä. Yksi keino on muuttaa työntekijöiden ajattelutapaa omasta työstänsä. Käsitys työn autonomiasta on yhteydessä työntekijöiden asenteiseen ja käyttäytymiseen, kuitenkin käsitykset voivat johtua osittain myös persoonallisuuden piirteistä esim. henkilöllä on tarve kontrolloida omaa tekemistään. Persoonallisuuden piirteet ja kognitiiviset tyyliä voivat kuitenkin altistaa henkilöitä havaitsemaan työn merkityksellisyyden korkeamman tai alemman tason. (Fairlier, 2011.)

Valmentavalla johtajuudella on panoksia tukea työn merkityksellisyyttä, sillä valmentavalla johtajuudella pyritään vaikuttamaan koko työyhteisöön ja tarkoituksena

tunteeseen työntekijöiden keskuudessa, jolloin työntekijöiden potentiaalisuus pystytään valjastamaan mahdollisimman hyvin organisaation palvelemisen voimavaraksi. Valmentavassa johtajuudessa on keskiössä vuorovaikutus valmentajan ja valmennettavan välillä. Valmentava johtaja ohjaa työntekijöitään kehittymään omien oivallusten kautta eikä suorien ohjeiden puitteissa samalla tukemassa työntekijöitensä työn tekoa. (Rautio, 2021, s. 7.)

Valmentava johtajalla on tahtoa tutustua ryhmänsä erilaisuuteen ja hyödyntää sen piilevää potentiaalia. Työyhteisössä erilaisuuden hyödyntämisen kannalta keskusteleminen on tärkeää. Keskusteluiden kautta nähdään, miten kukin käyttäytyy jäsenenä yksilöllisesti ja yhteisesti työyhteisössä. Saadun palautteen kautta on mahdollista saavuttaa vahvuuksien tietoinen hyödyntäminen. Samalla opitaan tuntemaan toisia ja luontaista tapaa käyttäytyä ja ajatella. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s.130–131.)

Työntekijöille paras rehellinen, olennainen ja ajankohtainen tiedon lähde tulee heidän esimiehiltänsä. Valmentava johtaja osoittaa luottamusta jakamalla tietoa, jolloin myös organisaatio kommunikaatioluottamus kasvaa. Valmentava johtaja kuitenkin myös luottaa myös muiden päätöksentekoon ja antaa valtuuksia muille (Ristikangas & Ristikangas, 2012, s.185–200.) Valmentavassa johtajuuden ydin toimintaan kuuluu aito kiinnostus ja arvostus työntekijöitä kohtaan. Esihenkilö on kiinnostunut alustensa tilanteesta ja työtehtävistä, jolloin hän pystyy ohjaamaan heitä oikeaan suuntaan omissa ongelmissa ja kysymyksissä. (Rautio, 2013, s.13.)

Organisaatio on yhteisö, jonne mennään joka päivä tietäen, että omalla tekemisellä on merkitystä ja oma ääni kuuluu sekä nautitaan kollegoiden ja esimiehen seurasta. Työntekijät tuntevat tehtävän omistajuuden ja tehtävästä ollaan ylpeitä sen olevan osa organisaatiota. Yksilöt käyttävät potentiaalisuuttaan ja kykyjään ryhmän tarkoitukseen, jolloin he kokevat olevan osa yhteisöä. Organisaatio ruokkii työntekijöitä ja työntekijät ruokkivat organisaatiota. Organisaation yhteisö on läsnä elämässä riippuen siitä, missä

asuu, ketkä kuuluvat omaan perheeseen jne. (Chalofsky, 2010 s.158.) Haastateltavat mainitsivat yhteisöllisyyden tärkeyden työn tekemisen tavoissa. Kuten Cheaus ja Herzog (2016) toivat esille, että yhteisöllisyys ja sosiaalinen panos työssä ovat yhteydessä toisiinsa. Työyhteisössä sosiaaliset tarpeet korostuvat ja yhteisöllisyyttä arvotetaan. Ihmisten motivaatio nousee, kun he työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Työelämässä vietetään paljon aikaa, jolloin yksilöille on tärkeä löytää työpaikka, jossa he pystyvät kehittämään omaa osaamistaan ja sen kautta saavuttamaan huippu osaamisen. Työ nähdään myös etuoikeutena henkilöille huippu osaamisen saavuttamisessa, sillä vaadittava aika huippuosaamisen saavuttamisessa vie paljon aikaa yksilön omasta ajasta. Työelämän ulkopuolisessa vietetty aika ei välttämättä anna henkilöille tilaisuutta itsensä kehittämiseen, jos työssä vietetty aika leikkaa oman ajan käyttöä omassa henkilökohtaisessa elämässä. Tällöin työpaikan tulisi olla paikka, jossa oman osaamisen kehittämiseen panostetaan. (Cheaus & Herzog, 2016, s.75.)

Työntekijöiden tukeminen urakehityksessä ja/tai osaamisen kehittämisessä on yksi keino, jolla tuetaan myös työn merkityksellisyyttä. Työntekijöiden pitkän ajan uratavoitteet ovat yhteydessä työntekijöiden identiteettiin tai itsetuntoon, kuin riippuen yhdestä työnantajasta. Yleensä organisaation urakehitysprosessit ovat organisaatiokeskeisiä, kuin työntekijäkeskeisiä. Urakehityksen seuranta tulisi olla enemmän yhteydessä oman elämän tarkoituksen kanssa, jolloin henkilöt ymmärtävät paremmin oman syvällisen merkityksen. Nämä käsitykset tarvitsevat enemmän subjektiivisempaa näkökulmaa uralla etenemisessä ja keskittyen itsen toteuttamiseen omien henkilökohtaisten tavoitteiden näkökulmasta, eikä ulkoisten määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. (Fairlier, 2011.)

Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa itse oman työn tekemiseen. Yleensä asiaa on lähetetty ylhäältä alaspäin mutta lähestymistapa, joka tulee alhaalta ylöspäin edistää työntekijöiden omia haluttuja muutoksia koskien työn tekemisen tapoja. Työntekijät

voivat työssään sovittaa työn tavoitteet omien mieltymystensä mukaisesti. Työntekijöille annettaessa mahdollisuus etsiä itse omia haasteita voi lisätä työn mielekkyyttä, kuin antamalla liiallisia vaatimuksia työstä. Vaatimusten pienentymisellä voi kuitenkin olla vaikutusta kielteisesti työhön sitouttamisella. Tällöin vaatimusten pienentäminen toimisi silloin, jos työntekijän terveydellinen tila on heikentymässä, jolloin voitaisiin ehkäistä loppuun palamista. Työn mielekkyys ei tällöin kärsisi. (Hulshof, Demerouti & Blanc, 2020.)

Työn mielekkyyttä voidaan parantaa, kun työn ominaisuudet on tehty luetteloiksi, joissa eritellään ominaisuuksia, joiden perusteella minkä tahansa työn mielekkyyttä voidaan mitata. Kriittisinä ominaisuuksina, jotka heijastavat psykologia tiloja ovat: tieto, miten työn tulokset määritellään ja kokemus työn vastuun tuloksia. Muita ominaisuuksia ovat työn luontaiset palkitsemisen piirteet: tehtävän identiteetti, taitojen vaihtelu eli missä määrin työntekijä käyttää taitojaan, tehtävän merkitys eli työn vaikutuksen laajuus ja autonomia eli työntekijän päätöksenteon aste sekä palaute eli työn tunnustaminen. Näitä työn ominaisuuksia parantamalla työ voidaan nähdä merkityksellisenä (Beadle & Knigh, 2012, s.438–439.)

Huono työn suunnittelu voi johtaa työn ikävystymiseen. Työnantajan tulisi tukea toimenpiteitä, joiden avulla ennakoitaan työntekijöiden ikävystyminen työssä. Tämä voi edellyttää virittäytymistä yksilön tarpeisiin ja näiden mahdollisuuksien helpottamista. Työilmapiirillä on myös vaikutusta, jossa kannustetaan tekemään merkityksellisempiä ja vähemmän tylsiä tehtäviä. (Harju & Hakanen, 2016, s.375.)

Shaw ja Gupta (2015) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että taloudelliset kannustimet vaikuttavat enemmän sisäiseen motivaatioon, kuin aikaisemmin on ajateltu. Työn merkityksellisyydestä yksinään se ei kannusta urapolun valitsemista, jos taloudelliset kannustimet ovat alhaiset. Mitchell ja Mickel (1999) esittävät, että yksilön omat arvot ja näkemys rahasta vaikuttaa siihen, miten yksilö suhtautuu korvaukseen työstä hänen hakiessaan työpaikkaa. Heidän mukaansa organisaatiot käyttävätkin rahaa tekijänä, kun houkutellaan uusia työntekijöitä. Myös Saini ja muut., (206) tuovat esille,

että palkka vaikuttaa edelleenkin valintapäätöksiin, kun haetaan työtä, vaikka muut kannustimet ovat lisääntyneet.

Merkityksellisen työn näkökulmasta työntekijät eivät tule töihin vain siksi, että heille tarjotaan suuria etuja. Organisaation kulttuuri tulisi heijastaa luottamusta arvopohjaiseen tekemiseen, jossa on otettu huomioon oikeudenmukaisuus, kunnioittaminen, sosiaalinen vastuu. Työntekijöille tarjotaan haasteita, kasvua ja heistä huolehditaan. (Chalofsky, 2010 s.158.) Tässä tutkielmassa tuotiin esille organisaatio identiteetti, joka perustuu kunnioitetun organisaatio identiteetin kategoriaan. Se signaloi työnhakijoille, että organisaatio on huolehtiva ja tukeva, jossa tuetaan henkilökohtaista kasvua, sosiaalisia suhteita sekä työntekijät arvostavat sitä, että heidän työllään on arvoa yhteiskunnalle.

Organisaatioissa tuetaan työntekijöitä usein rahallisesti, kuten lisääntyvien etujen kautta. Organisaatiot voivat kuitenkin hyötyä enemmän lisäämällä toimintoja, joiden kautta voidaan tukea työntekijöiden sosiaalisiin vaikutuksiin liittyviä tarpeita. Tutkimukset ovat osoittaneet, että osallistuminen suoraan työntekijöiden työelämään on suurempaa vaikutusta organisaatioon sitouttamiseen. Organisaatio voi pohtia erilaisia keinoja, miten työntekijöiden mielekkyyttä työelämässä voidaan edistää. Tämä voi olla esimerkiksi tukemalla työntekijöitä myös työn ulkopuolella olevien koulutuksien kautta tai henkilöitä, jotka ovat sapattivapaalla. (Fairlier, 2011.)

### **9.3 Julkisen palvelun motivaatio**

Lewis ja Frank (2002) tuovat esille, että aikakautena, jolloin ihmiset haluavat olla miljonäärejä tuo julkisen sektorin työnantajille haasteita ymmärtää, mikä houkuttelee ihmisiä julkiselle sektorille. Valtion työpaikat on erityisesti nähty houkuttelevina ihmisten keskuudessa, jotka hakevat turvallisuutta. Valtiolla lomautukset ovat harvinaisempia, kuin yksityisellä sektorilla, jolloin valtion työpaikat nähdään vakaina. (Lewis & Frank, 2002, s.396.)

Ennakkoluulot valtiolla työskentelyä kohtaan nähdään tekijänä, joka vaikuttaa työntekijöiden houkuttelevuudessa. Toimialan vetovoimaisuus ei ole yhtä korkealla, kuin yksityisen sektorin työpaikat. Medialla on myös osuutta tässä, miten valtiolla työskentelystä kerrotaan. Esimerkiksi Helsingin Sanomat (2022) olivat julkaisseet artikkelin ”Tyhjämpanttina töissä”, jossa tuotiin esille yhden henkilön kokemus valtionhallinnossa työskentelystä. Artikkelin oli negatiivisen sävytteinen, mikä lisää ihmisten ennakkoluuloja. Tämän kaltaiset artikkelit eivät tuo esille sitä, että valtion työpaikkojen toiminta ja tehtävät poikkeavat suuresti toisistaan, jolloin ne tarjoavat myös mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä. Asiantuntija työmahdollisuudet ovat vahvasti esillä valtion organisaatiossa. Valtion virastojen toimintaan vaikuttavat myös organisaationrakenteet, palvelussuhteen tyypit ja rahoitukset. (Valtiolle.fi, 2022.)

Julkisen sektorin organisaatioiden maine usein koostuu luotettavuudesta, korkeasta asiantuntemuksesta mutta myös huonosta palvelusta ja byrokraattisista toiminnoista. Julkisen sektorin organisaatioiden haasteena on miellyttää sidosryhmiä ja täydelliseen maineeseen pyrkiminen ei ole mahdollista, kun valvontaan, turvallisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvissä yleishyödyllisissä kysymyksissä ei voida saavuttaa 100 prosentista eheyttä. Julkisen sektorin organisaation maineeseen voi vaikuttaa kielteisesti, jos organisaatiolla on liialliset suhteet yhden sidosryhmän kanssa, jolloin toiminta voidaan nähdä korruptoituna. Julkisen sektorin organisaatioiden ei pitäisi pyrkiä täydelliseen maineeseen, vaan pyrkimyksenä tuli luoda hyvä maine mutta ei liian hyvä, jolloin se ei vaikuttaisi kriittisesti organisaatioiden toimintaan ja vähentäisi tietyn sidosryhmän suhteiden suosimista. Täydellinen maine tuo myös mukanaan lupauksia, joihin voi olla vaikea vastata. (Luoma-Aho, 2007, s.128–135.)

Lewis ja Frank (2002) tuovat esille, että työnhakijat, jotka arvostavat suuresti työsuhdeturvaa tulisi todennäköisemmin etsiä työtä julkiselta puolelta. Työnhakijat, jotka arvostavat suuresti palkkausta tulisi valita sektori, mikä maksaa heille eniten. Korkeasti koulutetut arvostavat enemmän julkisen sektorin työpaikkoja. (Lewis & Frank, 2002, s.395.)

Tällainen ajattelutapa on yhteydessä julkisen palvelun motivaatio teoriaan, jolla tarkoitetaan motivaatiota, joka ohjaa yksilöitä ”palvelemaan” yhteisöä, valtiota, kansakuntaa tai ihmiskuntaa. Yksilöt, jotka omaavat korkean julkisen palvelun motivaation haluavat vaikuttaa yhteiskuntaan, tuntevat myötätuntoa vähäosaisia kohtaan ja ovat valmiita tekemään uhrauksia yhteiskunnan hyväksi. Heille ammatti on kutsumus, jonka kautta voi tehdä hyvää muille ihmisille. Nämä asiat kuvailevat monia julkisen sektorin organisaatioissa työskenteleviä ihmisiä. (Bakker, 2015, s.727–273.)

## 10 Käytännölliset johtopäätökset

Tässä luvussa pohdin tutkielman kirjoittajan näkökulmasta haastatteluiden kautta nousseita havaintoja, joista tuon esille omat näkemykseni teoriaan pohjautuen, mitkä käytännölliset tekijät voisivat edistää työnhakijoiden houkuttelevuutta Geologian tutkimuskeskuksessa. Pohdinnat perustuvat omiin havaintoihini.

Geologian tutkimuskeskukseen kohdistuu erilaisia ennako-odotuksia sen ollessa valtionhallinnon virasto. Haastatteluiden kautta havaitsin kuitenkin, että GTK:n ei olisi syytä liikaa ajautua siihen käsitykseen, että työnhakijat eivät olisi kiinnostuneita työskentelemään GTK:lla, koska eivät kokisi valtionhallinnon virastossa työskentelyä mielekkääksi. GTK:n olisi enemmän syytä pohtia, että kuinka tuovat työnhakijoiden tietoisuuteen sen faktan, että GTK on valtionhallinnon virasto, jossa kuitenkin esimerkiksi työskentelytavat eivät kuvasta ”harmaata virkamiestyötä”. Tilanteet, jossa rekrytoijat ovat yhteydessä hakijoihin, kuten työhaastattelut ovat tilanteita, joissa voidaan antaa oikeanmukainen kuva GTK:sta työpaikkana. Etenkin henkilöille, jotka eivät ole aikaisemmin työskennelleet valtiolla haluavat tietää tarkemmin, miten valtionhallinnon organisaation piirteet vaikuttavat heidän työtehtäviinsä. On kuitenkin pohdittava, että millä tavalla piirteet tuodaan esille ilman, että annetaan organisaatiosta liiallisen ”vaikea paikka työskennellä” kuvan, kun esimerkiksi resurssien hankinta toimii eri tavalla, kuin yksityisellä sektorilla. Myöskään ei voida antaa epätodenmukaista kuvaa henkilöille.

Erityyppisten rekrytointiviestien ottaminen osaksi työnantajakuvastrategiaa voi vahvistaa tai kumota hakijoiden uskomuksia organisaatiosta. Rekrytoijat GTK:lla tulisi muistaa, että työnhakijoiden uskomukset organisaatioista ovat myös muuttuvia, jolloin voidaan vaikuttaa hakijoiden käsitykseen esimerkiksi, millaista työskentely on valtionhallinnon virastossa. Geologian tutkimuskeskuksessa suorat ja yksityiskohtaiset rekrytointiviestit voi mahdollisesti muuttaa hakijoiden käsitystä GTK:sta. Myös niiden hakijoiden käsitystä siitä, joille GTK on jo ennestään tuttu työnantaja.

Haastatteluiden kautta nousi esille, että valtiolla työskentely nähdään myös positiivisena asiana, jolloin olisi syytä pohtia, että mitä tekijöitä tuodaan esille henkilöille esimerkiksi haastattelutilanteessa. Pelkästään pidempien lomaetujen mainitseminen ei riitä, vaan olisi syytä pohtia, että mitkä ovat valtionhallinnon organisaatioiden vetovoimatekijöitä, niiden henkilöiden keskuudessa, jotka suuntaavat oman kiinnostuksensa takia valtiolle töihin. Mitä tekijöitä valtionhallinnossa työskentely tarjoaa, mitä yksityinen sektori ei tarjoa? Yksi haastateltava oli maininnut, että kokee pystyvänsä oman työnsä kautta vaikuttamaan yhteiskuntaan koskeviin tekijöihin valtiolla työskennellessä, kuin työntekijänä yrityksessä. Geologian tutkimuskeskuksen olisi syytä tarkastella enemmän julkisen palvelun motivaatio ja millaisia vaikutuksia sillä on ihmisiin.

Haastatteluiden kautta havaitsin, että Geologian tutkimuskeskuksen työntekijät ovat yksi lähde, minkä takia ulkopuoliset henkilöt kiinnostuvat hakeutumaan GTK:lle. Työntekijälähettiläisyyttä on lähdetty kehittämään GTK:lle tämän tutkielman kirjoittamisen aikana, jossa esimerkiksi sosiaalinen media on valjastettu tukemaan työntekijälähettiläisyyttä. Haastatteluiden kautta havaitsin kuitenkin, että GTK:n olisi syytä pohtia kohderyhmäänsä työntekijälähettiläisyydessä, kun esimerkiksi GTK on jo ennestään tuttu geologia-alan henkilöiden keskuudessa. Työntekijälähettiläisyys toimii jo omalla painollaan etenkin geologia-alan henkilöiden keskuudessa mutta olisi kuitenkin syytä kartoittaa, että millaista kuvaa GTK:n työntekijät ulkopuolisille organisaatiosta viestittää, mikä voi avata mahdollisuuden valjastaa, että millaiset tarinat GTK:lla työskentelystä erityisesti voisivat houkuttaa enemmän työntekijöitä GTK:lle.

Kuten Kaijala (2016) toi esille, että nykyiset työntekijät ovat kallisarvoinen lähde, joilta saa tietoa siitä, miten he kokevat työskentelyn GTK:lla. Geologian tutkimuskeskus hyötyy nykyisistä työntekijöistä kysymällä, miten toimintaa voitaisiin lähteä kehittämään. Geologian tutkimuskeskuksen vetovoimaisuus parantuu, kun työntekijöiden kokemuksia muutetaan tarinoiksi ja niitä jaetaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

Nykyisen sosiaalisen median aikakaudella organisaatioiden työntekijät pystyvät helposti lähestymään ihmisiä ja jakamaan omia kokemuksiaan työstänsä organisaatiossa. Työntekijöiden kannustaminen brändin lähettiläisiksi vaatii kuitenkin työntekijöiden itsenäistä motivaatiota toimia lähettiläinä ja sen, että he myös uskovat työnantajabrändiinsä. (Brito, 2018, s.2–5.) Organisaation panostaessa viestintäkäytäntöihin luo se luottamusta, sitoutumisen tunnetta organisaatioon ja tyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa, jolloin todennäköisesti työntekijöiden oma motivaatio jakaa positiivisia kokemuksia ulkopuolisille lisääntyä. (Tsarenko, Leo & Tse,2018, s.260.)

Geologian tutkimuskeskuksessa on kehitetty rekrytointiprosessia esimerkiksi kouluttamalla esihenkilöitä haastattelijoina. Tutkielman haastatteluiden kautta sain tietoa, että haastateltavat olivat kokeneet työhaastattelut mielekkäiksi ja yksi haastateltava olikin maininnut olleensa erityisen vakuuttunut siihen, millä tavalla työhaastattelu oli hoidettu.

*”GTKlaisten oma perehtyminen siihen haastatteluun oli tosi hyvä. Olin aidosti vaikuttunut siitä, mitä multa kysyttiin. Heillä oli hirvittävän hyviä kysymyksiä.” (H9)*

Rekrytoijan poliittisista taidoista voi olla hyötyä, kun houkutellessaan uusia työntekijöitä. Henkilöt, jotka ovat poliittisesti ammattitaitoisia omaavat taitoja, joiden avulla he pystyvät kehittämään erilaisia muodollisia ja epävirallisia verkostoja. kohtaan. (Lawong, ja muut, s. 281, 2019.) Geologian tutkimuskeskuksessa olisi syytä pohtia poliittisten taitojen näkökulmaa esimerkiksi tilanteissa, joissa hakijana on henkilö, jolla ei ole kokemusta työskentelystä valtiolla. Rekrytoinnissa on kaksi rekrytoijan yhteyspistettä: hakijan arviointi ja organisaation ”myyminen” hakijalle. Poliittiset taidot auttavat molemmissa tapauksissa. Sosiaaliset taidot antavat poliittisesti ammattitaitoiselle henkilölle mahdollisuuden arvioida hakijan asenteita ja motivaatiota sekä rekrytoija tunnistaa myös organisaation henkilöstöpääoman tarpeet. Poliittisesti ammattitaitoisella henkilöllä on korkea vaikutus ihmisiin, jonka avulla pystytään

mukauttamaan toisten käyttäytymistä tilanteellisesti ja saadaan toivottuja vastauksia muilta. Poliittiset taidot lisäävät myös kykyä tunnistaa hakijat, joilla on suurimmat mahdollisuudet menestyä. (Lawong ja muut., s. 281, 2019.)

Toinen keino, millä voidaan vaikuttaa Geologian tutkimuskeskuksen houkuttelevuuteen olisi syytä tarkastella signaaliteorian vaikutusta esimerkiksi, kun laaditaan hakuilmoituksia. Kertauksena tuon esille, että signaaliteoria on työnantajan brändäyksessä käytetty viestintäkeino, jolla rekrytoijat signaloivat työnhakijoille, millaista olisi työskennellä kyseiselle työnantajalle. (Keppeler & PapenfunB, 2021, s.764) Esimerkiksi, kun hakuilmoituksia jaetaan sosiaalisessa mediassa voisi pohtia sitä, että millaisia signaaleja käytetään, että herätetään työnhakijoiden kiinnostus hakeutua GTK:lle, kuin käyttäen tavanomaisia ”tule minun kollegaksi” -viestejä.

## Lähteet

- Attia, A. (2020). Työnantajakuvalla on merkitystä. Valtiolla.fi. Noudettu 6.5.2022 osoitteesta <https://valtiolla.fi/tyonantajakuvalla-on-merkitysta/>
- Attia, M. (2021). Katse valtionhallinnon työelämän tulevaisuuteen. Valtiolla.fi. Noudettu 10.1.2022 osoitteesta <https://www.valtiolla.fi/katse-valtionhallinnon-tyoelaman-tulevaisuuteen/>
- Balica, M. & Ionescu, S. (2018.) Perception of the Organizations Reputation. *FAIMA Business & Management Journal*, 6(4), 42-54.
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218–229. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1423572>
- Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public administration review*, 75(5), 723-732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Beadle, R. & Knight, K. (2012). Virtue and Meaningful Work. *Business ethics quarterly*, 22(2), 433-450. <https://doi.org/10.5840/beq201222219>
- Bradford. (2020). Delivering on organizational promises: the role of employer branding in employee retention. *Human resource management international digest*, 28 (3). 41-43. <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2019-0272>
- Brito, M. (2018). Participation Marketing: Unleashing Employees to Participate and Become Brand Storytellers. Lontoo: Kogan Page Publishers. Noudettu 6.5.2022 osoitteesta [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=4kVPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Participation+Marketing:+Unleashing+Employees+to+Participate+and+Become+Brand+Storytellers&ots=REfAap-Ibk&sig=XdjsUA3hw29pwxGJUICkGDrsSSw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Participation%20Marketing%3A%20Unleashing%20Employees%20to%20Participate%20and%20Become%20Brand%20Storytellers&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=4kVPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Participation+Marketing:+Unleashing+Employees+to+Participate+and+Become+Brand+Storytellers&ots=REfAap-Ibk&sig=XdjsUA3hw29pwxGJUICkGDrsSSw&redir_esc=y#v=onepage&q=Participation%20Marketing%3A%20Unleashing%20Employees%20to%20Participate%20and%20Become%20Brand%20Storytellers&f=false)

- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel psychology*, 57(3), 685-717. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x>
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121-1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008.) Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chalofsky, N. E. (2010). *Meaningful workplaces: Reframing how and where we work*.
- De Graaf, G. & van der Wal, Z. (2008.) On value differences experienced by sector switchers. *Administration & society*, 40(1), 79-103. <https://doi.org/10.1177/0095399707311785>
- Dineen, B. R., Vandewalle, D., Noe, R. A., Wu, L. & Lockhart, D. (2018). Who cares about demands–abilities fit? Moderating effects of goal orientation on recruitment and organizational entry outcomes. *Personnel psychology*, 71(2), 201-224. <https://doi.org/10.1111/peps.12252>
- Geologian tutkimuskeskus. (2021). GTK:n henkilöstötutkimus: Lähijohtamisen ja työn vaikuttamismahdollisuudet arvioiden kärjessä. Noudettu 8.5.2022 osoitteesta <https://www.gtk.fi/ajankohtaista/gtkn-henkilostotutkimus-lahijohtaminen-ja-tyon-vaikuttamismahdollisuudet-arvioiden-karjessa/>
- Geologian tutkimuskeskus. (2022). GTK 2.0 -tulevaisuuden monipaikkainen työ -muutosohjelma. Noudettu 13.5.2022 osoitteesta <https://www.gtk.fi/gtk/gtk-2-0-tulevaisuuden-monipaikkainen-tyo-muutosohjelma/>
- Geologian tutkimuskeskus. (2022). Tule meille töihin. Noudettu 23.5.2022 osoitteesta: <https://www.gtk.fi/ura-gtkssa/>
- Duarte-Lores, I., Rolo-González, G., Suárez, E. & Chinea-Montesdeoca, C. (2021). Meaningful work, work and life satisfaction: Spanish adaptation of Work and

- Meaning Inventory Scale. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-02569-8>
- Lee, Y. & Kim, K. H. (2021). Enhancing employee advocacy on social media: The value of internal relationship management approach. *Corporate communications*, 26(2), 311-327. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2020-0088>
- Lehto, J. (2015). Mistä vetovoimaiset työpaikat on tehty? Voimavaroja ja voimavarkaita työssä? Noudettu 6.5.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/6090076-Mista-vetovoimaiset-tyopaikat-on-tehty-voimavaroja-ja-voimavarkaita-tyossa-eija-lehto-kehittamispalvelut-kultala.html>
- Lewis, G. B. & Frank, S. A. (2002). Who Wants to Work for the Government? *Public administration review*, 62(4), 395-404. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00193>
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169. <https://doi.org/10.1348/096317900166958>
- Fairlie, P. (2011). Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development. *Advances in developing human resources*, 13(4), 508-525. <https://doi.org/10.1177/1523422311431679>
- Freeman, R. E. & Auster, E. R. (2015). Bridging the values gap: How authentic organizations bring values to life.
- Gautam, V. (2015). "Employee advocacy": Times are changing. *Abhigyan (New Delhi)*, 33(1), i.
- Gheaus, A. & Herzog, L. (2016). The Goods of Work (Other Than Money!). *Journal of social philosophy*, 47(1), 70-89. <https://doi.org/10.1111/josp.12140>
- Craig, T. (2010). Going public. *Personnel Today, Guide to Employer Branding*, 54(2), 57-58.
- Harju, L. K. & Hakanen, J. J. (2016). An employee who was not there: A study of job boredom in white-collar work. *Personnel review*, 45(2), 374-391. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0125>
- Hirsijärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

- Huhta, Mika. (2016). Julkisen sektorin työnantajakuva. Työn tuuli. Noudettu 8.1.2022 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2\\_2016.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2_2016.pdf)
- Hulshof, I. L., Demerouti, E. & Le Blanc, P. M. (2020). Day-level job crafting and service-oriented task performance: The mediating role of meaningful work and work engagement. *Career development international*, 25(4), 355-371. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2019-0111>
- Jaakkola, E. (2015.) *Naiset ja miehet valtiolla 2015*. Valtiovarainministeriö Henkilöstö- ja hallintopolitiikka. Noudettu 10.5.2021 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/1915153/Naiset+ja+miehet+valtiolla+2015.pdf/b889a7f2-8e81-41f4-b10e-5c2fa3dcd921/Naiset+ja+miehet+valtiolla+2015.pdf>
- Jain, N. & Bhatt, P. (2015.) Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *The Journal of management development*, 34(6), 634-652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
- Jo Hatch, M. & Schultz, M. (1997.) Relations between organizational culture, identity and image. *European journal of marketing*, 31(5/6), 356-365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Kahn, W.A. (1990.), " Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work ". *Academy of Management Journal* , Vol. 33 No. 4, pp. 692 - 724
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön. Helsinki: Alma Talent.
- Kalinska-Kula, M. & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies*, 24(1), 583.
- Kanar, A. M., Collins, C. J. & Bell, B. S. (2015). Changing an unfavorable employer reputation: The roles of recruitment message-type and familiarity with employer. *Journal of applied social psychology*, 45(9), 509-521. <https://doi.org/10.1111/jasp.12316>
- Keppeler, F. & Papenfuß, U. (2021). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public administration review*, 81(4), 763-775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>

- Kim, S. (2019). Workaholism, Motivation, and Addiction in the Workplace: A Critical Review and Implications for HRD. *Human Resource Development Review*, 18(3), 325-348. <https://doi.org/10.1177/1534484319845164>
- Kissel, P. & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *The journal of brand management*, 22(9), 755-777. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.42>
- Laki Geologian tutkimuskeskuksesta 11.2.2021/167 Finlex. Noudettu 8.5.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110167>
- Lawong, D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. & Maher, L. (2019). Recruiter political skill and organization reputation effects on job applicant attraction in the recruitment process: A multi-study investigation. *Career development international*, 24(4), 278-296. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2019-0007>
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate reputation review*, 10(2), 124-143. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550043>
- Lähteenmäki, P. (2021, 7. toukokuuta). UPM vertaili naisten ja miesten palkat, korjaus on jo tulossa: "Naisen pitää tuntea ja tietää oma arvonsa". Haettu 10.5.2021 osoitteesta: <https://www.talouselama.fi/uutiset/upm-vertaili-naisten-ja-miesten-palkat-korjaus-on-jo-tulossa-naisen-pitaa-tuntea-ja-tietaa-oma-arvonsa/9aed0608-f4f1-43b5-b73c-814b21cb24d9>
- Mallinen, J. (2022, 25. toukokuuta) Tyhjänpanttina töissä. Helsingin Sanomat. Noudettu 25.5.2022 osoitteesta <https://www.hs.fi/hyvinynti/art-2000008679758.html>
- Mauno, S., Minkkinen, J., & Auvinen, E. 2019. Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. Hallinnon tutkimus. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98052/56018>
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>

- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M. & Dunn, C. P. (2014). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of business ethics*, 121(1), 77–90. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1675-5>
- Miettinen, A. (2007.) Pätkätyön tulevaisuus? *Asiantuntijanäkemyksiä määräaikaisen työn kehittämistarpeista ja tulevasta kehityksestä Suomessa*. Väestöliiton Väestötutkimuslaitos. Noudettu 15.5.2022 osoitteesta <https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/12/f4491aed-patkatyon-tulevaisuus.pdf>
- Mitchell, T. & Mickel, A. (1999). The Meaning of Money: An Individual-Difference Perspective. *The Academy of Management review*, 24(3), 568-578. <https://doi.org/10.2307/259143>
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *The journal of brand management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Nieminen, A-S. (2016). Kaksi oman alansa uudistajaa muuttaa kuvaa kunnista ja valtiosta työnantajana: ”Julkisen sektorin olisi syytä pohtia olemassaolonsa oikeutusta”. Helsingin Sanomat. Noudettu 8.1.2022 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000002896551.html>
- Poggi, J. (2021). Ad world looks to the future of work post-COVID; 2021 will bring new challenges in navigating hybrid workplaces. *Advertising Age*, 92(3), 22.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Shaw, J. D. & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human resource management journal*, 25(3), 281-293. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12080>
- Sivertzen, A., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *The journal of product & brand management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Ora, U. 2019. Tuore tutkimus osoitti: Kovasta työtahdistasta kärsii myös toimelias työntekijä. Mediauutiset. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta

- <https://www.medi uutiset.fi/uutiset/tuore-tutkimus-osoitti-kovasta-tyotahdistakarsii-myos-toimelias-tyontekija/9de4901f-23b2-4de9-9fc8-1054c59e6981>
- Rautio, L. (20121.) Valmentava johtaminen valtion virastossa. *Palveluesimiesten kokemuksia johtajuudesta, sen tukemisesta ja kehitystarpeista*. Opinnäytetyö Noudettu 29.5.2022 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495090/Rautio\\_Leena.pdf;jsessionid=47515533952F53229384B8AC330507F0?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495090/Rautio_Leena.pdf;jsessionid=47515533952F53229384B8AC330507F0?sequence=2)
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus* (3. p.). Talentum.
- Rytkölä, A. (2020). Valtiolla matkaa esimerkilliseksi työnantajaksi. Lakimiesliitto. Noudettu 10.1.2022 osoitteesta <https://www.lakimiesliitto.fi/blogi/valtiolla-matkaa-esimerkilliseksi-tyonantajaksi/>
- Saini, G. K., Gopal, A. & Kumari, N. (2015). Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers. *Management and labour studies*, 40(1-2), 34-51. <https://doi.org/10.1177/0258042X15601532>
- Sengupta, A., Bamel, U. & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision (Calcutta)*, 42(3), 307-323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Sharma, A., Khandelwal, U. & Agrawal, R. (2018). Addressing Workplace Values in the Organization: Learning from Different Perspectives. *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*, 7(2), 9.
- Sinokki, M. 2010. Työyhteisö -uhka ja tuki mielenterveydelle. Duodecim. Noudettu 3.4.2022 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo98998>
- Tang, T. L. P., Tang, D. S. H., & Luna-Arocas, R. (2005). Money profiles: The love of money, attitudes, and needs. *Personnel review* 603-618. <https://doi.org/10.1108/00483480510612549>
- Tsarenko, Y., Leo, C. & Tse, H. H. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of business research*, 82, 260-268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>

- Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British journal of management*, 18(s1), S45-S59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Lyons, S., Duxbury, L. & Higgins, C. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Para public Sector Employees. *Public administration review*, 66(4), 605-618. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x>
- Vaisto, L. (2020.) Työntekijälähteiläs viestii arjesta aidosti – ota huomioon 6 asiaa ennen kuin valjastat työntekijäsi lähettilääksi. Duunitori. Noudettu 24.5.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-tyontekijalahettilyys>
- Valkama, H. (2021.) Palkka esiin: Ihmisiä harmittaa, että työpaikkailmoituksissa ei kerrota rehdisti palkkaa – somen merkitys rekrytoinneissa kasvaa. Noudettu 15.5.2022 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-11934536>
- Valtioneuvosto. (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Noudettu 8.1.2022 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161931>
- Valtiovarainministeriö. (2021). Valtion palkkausjärjestelmä. Noudettu 6.5.2022 osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/172>
- Valtiovarainministeriö. (2021). Palkkaus, kannustejärjestelmät. Noudettu 10.5.2021 osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat>
- Valtiovarainministeriö. (2021) Valtion työnantajakuvan yhteiset viestit. Noudettu 16.6.2022 osoitteesta [https://vm.fi/documents/10623/0/Valtion+ty%C3%B6nantajakuvan+yhteiset+viestit+VI\\_2021.pdf/d3f4f16f-e920-6ca1-cf85-c20e11fdc93f/Valtion+ty%C3%B6nantajakuvan+yhteiset+viestit+VI\\_2021.pdf?t=1625461188881](https://vm.fi/documents/10623/0/Valtion+ty%C3%B6nantajakuvan+yhteiset+viestit+VI_2021.pdf/d3f4f16f-e920-6ca1-cf85-c20e11fdc93f/Valtion+ty%C3%B6nantajakuvan+yhteiset+viestit+VI_2021.pdf?t=1625461188881)

- Vanderstukken, A., Van den Broeck, A. & Proost, K. (2016). For Love or for Money: Intrinsic and extrinsic value congruence in recruitment. *International journal of selection and assessment*, 24(1), 34-41. <https://doi.org/10.1111/ijjsa.12127>
- Vasel, K. (2022). Here's what happen when salary is actually included in job listing. CNN Business. Noudettu 15.5.2022 osoitteesta <https://edition.cnn.com/2022/02/09/success/salary-ranges-pay-transparency/index.html>
- Väisänen, K. 2020. Työn murros uuvuttaa ja ahdistaa. Työ, terveys ja turvallisuus. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta <https://ttlehti.fi/tyon-murros-uuvuttaa-ja-ahdistaa/>
- Ward, S. J. & King, L. A. (2017). Work and the good life: How work contributes to meaning in life. *Research in organizational behavior*, 37, 59-82. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.001>
- Weston, S. J., Hill, P. L., & Cardador, M. T. (2021). Working toward a purpose: Examining the cross-sectional and longitudinal effects of work characteristics on sense of purpose. *Journal of Personality*, 89(2), 244-257. <https://doi.org/10.1111/jopy.12579>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person—Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521. <https://doi.org/10.1177/0095399708320187>
- Xie, C., Bagozzi, R. P. & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing intelligence & planning*, 33(2), 124-146. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0051>
- Yan, K. Yu, T. (2014). Person—organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational behavior and human decision processes*, 124(1), 75-94. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.12.005>
- Zhang, H., Chen, K., Chen, C. & Schlegel, R. (2018). Personal Aspirations, Person-Environment Fit, Meaning in Work, and Meaning in Life: A Moderated Mediation

Model. *Journal of happiness studies*, 20(5), 1481-1497.  
<https://doi.org/10.1007/s10902-018-0005-0>

Zhan, Y., Noe, R. A. & Klein, H. J. (2022). How can organizations operating in a negative reputation industry attract job seekers? *Journal of vocational behavior*, 132, 103661. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103661>