
**KOHTI HUOMISTA –
henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja
työmotivointi kehittämisohjelman avulla**

Case: Porin kaupungin Tekninen palvelukeskus



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Visamäki, 12.7.2012

Pirjetta Sipiläinen-Salo

Pirjetta Sipiläinen-Salo



VISAMÄKI

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä	Pirjetta Sipiläinen-Salo	Vuosi 2012
Työn nimi	KOHTI HUOMISTA – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla	

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tutkitaan Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen henkilöstön organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota näitä edistävän kehittämisohjelman avulla.

Tutkimusongelma: Mitä kehittämistoimenpiteitä tarvitaan kohdennettuna osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin, henkilöstöjohtamiseen, osamistarpeisiin ja työhyvinvointiin henkilöstön sitouttamiseksi ja motivoimiseksi kehittämisprosessin avulla organisaatiouudistukseen ja siirtymiseen työskentelemään uudella tavalla työpäristössä?

Tutkimus muodostuu kahdesta eri osatutkimuksesta: kehittämistarpeisiin kohdistuvasta teemahaastattelututkimuksesta ja itse kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta selvittävästä kyselytutkimuksesta. Organisaatioon kohdistuva kehittämistarvetutkimus muodostaa lähtökohdan kehittämisohjelman laatimiseksi. Tutkimus suoritettiin vuosien 2008-2012 välisenä aikana.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään organisaatioon sitoutumisessa Meyerin ja Allenin (1991) kolmikomponenttimallin affektiivista sitoutumista ja työmotivaatiossa Chungin (1977) integratiivista odotusarvoteoriaa.

Tutkimustuloksena voidaan osoittaa Tekniselle palvelukeskukselle laaditulla kehittämisohjelmalla olleen myönteinen vaikutus henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon, vaikka kehittämisohjelmasta pystyttiin toteuttamaan vain 38 prosenttia.

Jatkotutkimuksena esitetään uutta vaikuttavuustutkimusta, kun kaikki kehittämistoimenpiteet on saatu suoritettua.

Avainsanat affektiivinen organisaatioon sitoutuminen, sitouttaminen, työmotivaatio, kehittämisohjelma

Sivut 174 s. + liitteet 7 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Rural Development

Author	Pirjetta Sipiläinen-Salo	Year 2012
Subject of Master's thesis	Towards Tomorrow – Employee commitment and work motivation to an organization with the help of a development program	

ABSTRACT

The study examines the city of Pori Technical Service Center employee commitment to organization and work motivation to contribute through the development program.

Research problem: What developmental measures are needed to target participation and influence possibilities, human resource management, competence and the well-being of employees involved, their commitment and motivation to the development process of organizational restructuring and the transition to being employed in a new kind of working environment?

The research is composed of two sub-studies: A qualitative study with an interview theme and a quantitative questionnaire which arises from developmental needs and made measures. The study of development need focused in organization is the focal point for drawing up this developmental program. The study was conducted during the period of 2008-2012.


Meyer and Allen's (1991) assessing affective commitment of the three-component model on commitment and Chung's (1977) integrative expectancy theory on work motivation were chosen as the theoretical reference framework.

The results of the development program indicate a positive influence on employee commitment to and work motivation for the Technical Service Center even though only 38% of the development program was completed.

Once all development measures have been completed, a new study on the effectiveness of this study will be submitted for follow up study.

Keywords affective organizational commitment, committing, work motivation, development program

Pages 174 p. + appendices 7 p.



SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA.....	1
2.1	Porin kaupungin Tekninen palvelukeskus.....	1
2.1.1	Organisaatiomuutokset 2006-2012.....	2
2.1.2	Johtamisjärjestelmän muutos.....	5
2.1.3	Yhteenvedo.....	6
2.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	6
3	SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON.....	8
3.1	Organisaatioon sitoutumisen määritelmää.....	10
3.2	Organisaatioon sitoutumisen mallit.....	11
3.3	Kolmikomponenttimalli ja sitoutumisen ulottuvuudet.....	13
3.3.1	Affektiivinen sitoutuminen.....	14
3.3.2	Jatkuvuussitoutuminen	14
3.3.3	Normatiivinen sitoutuminen	15
3.3.4	Muuta.....	16
3.3.5	Kritiikkiä.....	16
3.4	Affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	17
3.4.1	Organisaatioon liittyvät tekijät	19
3.4.2	Työhön liittyvät tekijät	23
3.4.3	Työntekijään liittyvät tekijät.....	25
3.5	Sitoutumisen mittaaminen.....	26
4	TYÖMOTIVAATIO	27
4.1	Motivaatio	27
4.2	Motivaatioprosessin yleinen malli	29
4.3	Työmotivaation synty.....	30
4.4	Työmotivaatioteorioita.....	32
4.4.1	Maslowin tarvehierarkia.....	33
4.4.2	Alderferin kolmitasoteoria eli ERG-teoria	35
4.4.3	Henkilöstön uusi motivoinnin malli	37
4.4.4	Herzbergin kaksifaktorteoria.....	41
4.4.5	Vroomin odotusarvoteoria.....	43
4.4.6	Chungin integratiivinen odotusarvoteoria	45
4.5	Chungin työmotivaation prosessimalli.....	47
4.6	Työmotivaatioprosessin säätely	48
4.6.1	Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät	50
4.6.2	Kannusteita	52
4.7	Motivaation mittaaminen	55

5	SITOUTTAMINEN ORGANISAATIOON JA TYÖMOTIVOINTI.....	56
5.1	Työntekijän sitoutumisprosessi.....	57
5.2	Sitouttamisen vaikutukset	57
5.3	Motivointi.....	58
5.4	Organisaatioon sitouttamisen ja työmotivoinnin keinot.....	61
5.4.1	Työntekijän persoonaan kohdistuvat keinot	61
5.4.2	Työhön kohdistuvat keinot	62
5.4.3	Organisaatioon kohdistuvat keinot	64
5.4.4	Yhteenveto.....	67
6	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	67
6.1	Tutkimuksen tutkimusmenetelmät	67
6.2	Tutkimusaineiston kuvaaminen.....	69
6.2.1	Kehittämistarvetutkimus laadullisena tutkimuksena.....	69
6.2.2	Vaikuttavuustutkimus määrällisenä tutkimuksena	73
6.3	Tutkimuksen arviointi	76
6.3.1	Reliabiliteetti	76
6.3.2	Validiteetti	78
6.3.3	Objektiivisuus.....	79
6.3.4	Eettiset näkökohdat	80
6.3.5	Tutkimuskohde ja tutkijan oma rooli tutkimuksessa.....	81
7	KEHITTÄMISTARVETUTKIMUS.....	82
7.1	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	82
7.1.1	Oletko saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta?.....	83
7.1.2	Saatko muuten riittävästi tietoa siitä, mitä Teknisessä palvelukeskuksessa tapahtuu tällä hetkellä?.....	85
7.1.3	Mitä erilaisia mahdollisuuksia sinulla on tuoda mielipiteesi julki?	86
7.1.4	Pidetäänkö vastuualueellasi riittävästi yhteisiä kokouksia?	86
7.1.5	Voitko vaikuttaa omaan työhösi ja työtehtäviesi suunnitteluun riittävästi?	87
7.1.6	Yhteenveto.....	88
7.2	Henkilöstöjohtaminen	88
7.2.1	Oletko yleisesti tyytyväinen tapaan, millä Teknistä palvelukeskusta johdetaan?.....	89
7.2.2	Onko sinulla riittävät tiedot Teknisen palvelukeskuksen tulevaisuuden tavoitteista ja menetelmistä ja siitä miten ne on tarkoitus toteuttaa?	90
7.2.3	Oletko tyytyväinen lähiesimiehesi tapaan johtaa? (esim. työn organisointi, annettujen ja itse asetettujen tavoitteiden toteutuminen, käyttäytyminen).....	91
7.2.4	Onko sinulla odotuksia johtamisen kehittämisestä uuden toimintaympäristön käynnistyttyä?	92
7.2.5	Miten haluaisit itse tulla johdetuksi?.....	93
7.2.6	Yhteenveto.....	94
7.3	Henkilöstön osaaminen	95

7.3.1	Tiedätkö, muuttaako Teknisen palvelukeskuksen uusi toimintatapa työtehtäviesi sisältöä tai tapaa tehdä töitä?.....	96
7.3.2	Toiko organisaatiomuutos mukanaan uusia käsitteitä tai toimintoja, joita tulee selventää, jotta työnteko voi edetä/tapahtua uuden toimintamallin mukaisesti?.....	96
7.3.3	Tunnetko omaavasi riittävän ammattitaidon suoriutuaksesi työtehtävistäsi?	97
7.3.4	Onko työpaikallasi riittävästi sosiaalista osaamista eli kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa?	98
7.3.5	Onko Teknisessä palvelukeskuksessa yleisesti mielestäsi hyödynnetty henkilöstön osaaminen?.....	99
7.3.6	Yhteenvedo.....	100
7.4	Työtyytyväisyys	100
7.4.1	Vallitseeko työpaikallasi työntekoa edistävä myönteinen työilmapiiri?	101
7.4.2	Ovatko työilmapiiriin vaikuttavat henkilöstösuhteet kohdallaan?	102
7.4.3	Saatko työsuoritteistasi riittävästi palautetta?	102
7.4.4	Onko työpaikallasi käytössä minkäänlaista palkitsemismenettelyä? ..	103
7.4.5	Koetko, että sinulla on mahdollisuus kehittää työtäsi ja toteuttaa itseäsi?	104
7.4.6	Yhteenvedo.....	105
7.5	Muuta	105
7.5.1	Miten kuvailisit aktiivisuuttasi ja haluasi olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä?	106
7.5.2	Entä arvosanalla 1-10?	106
7.6	Onko asioita tai toimenpiteitä edellä läpikäytyjen teemojen lisäksi, jotka voisivat edesauttaa kiinnostumistasi Teknisen palvelukeskuksen asioihin?...	108
7.7	Yhteenvedo	109
8	KEHITTÄMISOHJELMA	109
8.1	Kehittämisohjelman laadinta.....	111
8.2	Kehittämisohjelman sisältönä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet....	113
8.2.1	Viestintä.....	113
8.2.2	Viestintätehtävien hoitaminen	113
8.2.3	Tiedottamisen kehittäminen	114
8.2.4	Muutosviestinnän terävöittäminen	116
8.2.5	Tiedonkulun parantaminen	116
8.2.6	Tietojen löydettävyyden helpottaminen	117
8.2.7	Myönteisen yhteisöllisyyden lisääminen viestinnän keinoin	119
8.2.8	Kokous- ja palaverikäytännöt.....	121
8.3	Kehittämisohjelman sisältönä johtaminen	122
8.3.1	Muutoksen johtaminen	122
8.3.2	Johtamisen kehittäminen	123
8.3.3	Johtamiskäytäntöjen kehittäminen	125
8.3.4	Esimiestoiminnan kehittäminen	126
8.3.5	Työhyvinvointia edistävä johtaminen	127
8.4	Kehittämisohjelman sisältönä osaaminen	129

8.4.1	Henkilöstön osaamisen hallinta.....	129
8.4.2	Henkilöstön sosiaalinen osaaminen.....	131
8.5	Muuta kehittämisohjelman sisältöön.....	132
8.6	Yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi.....	132
8.7	Toteutuneet kehittämistoimenpiteet	134
8.7.1	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.....	134
8.7.2	Johtaminen.....	135
8.7.3	Osaaminen	136
8.7.4	Yhteenvedo.....	136
9	VAIKUTTAUVUUSTUTKIMUKSEN TULOKSET	137
9.1	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	137
9.1.1	Viestintä.....	137
9.1.2	Kokous- ja palaverikäytännöt.....	139
9.2	Johtaminen	141
9.3	Organisaation toiminta	142
9.4	Itsearviointi omalle aktiivisuudelle ja halulle olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.....	144
9.5	Yhteenvedo	148
9.6	Avoimen kysymyksen vastaukset	149
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	150
11	POHDINTA.....	156
	LÄHTEET	165
Liite 1	Kehittämistarvetutkimuksen saate ja haastattelukysymykset	
Liite 2	Vaikuttavuustutkimuksen saate ja kyselylomake	

1 JOHDANTO

Kuntatalouden näkymät ovat olleet epävakaita jo useamman vuoden. Valtion osuuksia on leikattu ja nämä toimenpiteet jatkuvat tulevaisuudessakin. Kuntalaisten lakisääteisten palveluiden saatavuus on kuitenkin varmistettava ja samaan aikaan vastattava haasteisiin, jotka liittyvät väestön ikääntymiseen, työvoiman saatavuuteen ja julkisen talouden kestävyysvajeen hallintaan. Kunnat, kuten Porin kaupunki, pyrkivät vastaamaan haasteisiin tehostamalla tuottavuutta ja uudistamalla kuntarakenteeseen ja palveluiden järjestämiseen liittyviä rakenteitaan ja tapaa tuottaa palveluja. Teknisellä sektorilla kuntatalouden ahdinko näkyy haasteena selviytyä kasvavasta palveluiden kysynnästä ja palveluihin kohdistuvista vaatimuksista vähemmillä toimintaresursseilla. Resursien vähennykset kohdistuvat sekä taloudellisiin toimintaedellytyksiin että käytettävissä olevaan henkilöstömäärään.

Porin kaupungin Tekninen palvelukeskus on tiedostanut edessä olevat haasteet ja muuttanut organisaatio- ja johtamisjärjestelmänsä vuonna 2009 vastaamaan paremmin palvelurakenteeseen ja palveluiden tuottamistapaan kohdistuneita muutostarpeita. Rakenteellisilla muutoksilla kuitenkin vasta luodaan edellytykset toimintatapojen muuttumiselle ja todellisen muutoksen saa aikaan henkilöstö. Muutoksen onnistumiseksi Teknisessä palvelukeskuksessa tarvittiin henkilöstöön ja organisaatioon kohdistettavia kehittämistoimenpiteitä, joilla edesautetaan työskentelyn onnistumista ja muutoksen etenemistä jo tehtyjen rakenteellisten muutosten luomassa uudessa toimintaympäristössä.

Oma kiinnostukseni organisaation kehittämiseen ja opintojeni keskittyminen johtamiseen sai minut tarttumaan haasteeseen ja ottamaan tutkimuskohteekseni Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen, ja siinä henkilöstön organisaatioon sitouttamisen ja työmotivaation lisäämisen organisaatiolle laaditun kehittämisohjelman avulla. Kehittämisohjelmaa toteuttamalla Tekninen palvelukeskus toivoo työmotivoituneen organisaatioon sitoutuneen henkilöstön avulla pystyvän vastaamaan sille seutuyhteistyön, kuntaliitosten ja erilaisten sekä sisäisten että ulkoisten kumppanuuksien mukanaan tuomiin haasteisiin ja toteuttamaan tehtäväänsä tuottaa kustannustehokkaasti laadukkaita palveluja.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA

2.1 Porin kaupungin Tekninen palvelukeskus

Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen toimintakertomuksessa (2012) hallintokunnan tehtävänä on luoda asukkaille ja asiakkaille viihtyisä, turvallinen ja toimiva rakenteellinen ympäristö ja edistää seutuyhteistyötä teknisissä

palveluissa sekä toimia toimialan seutukunnallisena suunnannäyttäjänä. Se tuottaa, ylläpitää ja luo palveluja kaupunkilaisille ja eri hallintokunnille sekä huolehtii kaupungin omaisuudesta valtuuston myöntämien resurssien puitteissa.

Teknisen palvelukeskuksen toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet asetetaan vuosittain talousarvion ja investointisuunnitelman laatimisen yhteydessä. Tavoitteita tarkennetaan käyttösuunnitelman ja investointiohjelman hyväksymisen yhteydessä. Tavoitteiden seuranta varten Tekninen palvelukeskus ja sen yksiköt raportoivat toiminnan ja talouden kehittymisestä tekniselle lautakunnalle.

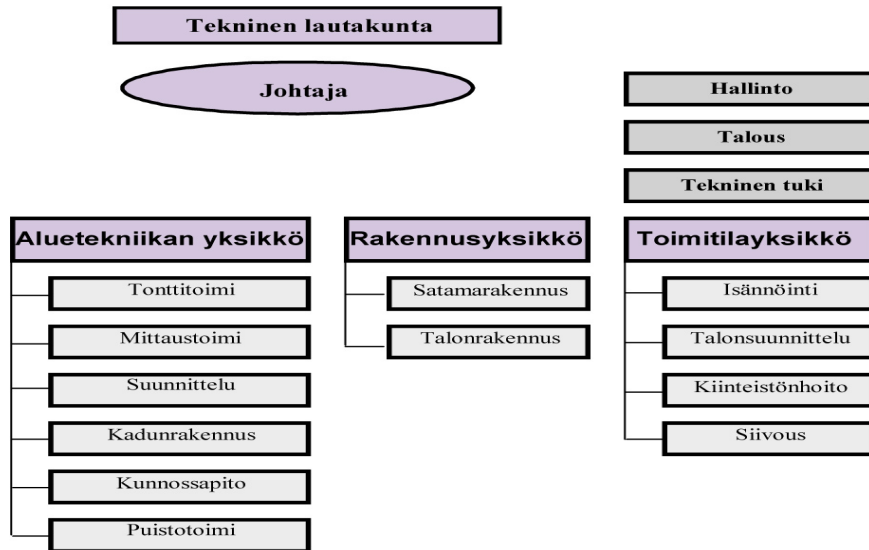
Tekninen palvelukeskus on kumppanuusperiaatetta soveltava, asiakkaat huomioiva, kustannustehokas ja kilpailukykyinen palveluiden järjestäjä ja tuottaja. Teknisen palvelukeskuksen palvelutuotannossa olevat henkilöstö- ja kalustoresurssit käytetään tasapainoisesti ja ensisijaisesti hyödyksi.

Teknisessä palvelukeskuksessa työskenteli vuoden 2012 maaliskuun lopussa 435 henkilöä, joista vakituudessa työsuhteessa oli 389 työntekijää. Näistä kuukausipalkkaisia oli 182 ja tuntipalkkaisia 207 henkilöä. (Porin kaupungin Tekninen palvelukeskus toimintakertomus 2012.) Tutkimuksen alkaessa vuonna 2008 henkilöstön suuruus oli noin 700 työntekijää.

2.1.1 Organisaatiomuutokset 2006-2012

Tutkimuskohteena oli Porin kaupungin Tekninen palvelukeskus eli TPK. Palvelukeskuksen toimintaa johtaa poliittisesti valittu tekninen lautakunta. Vuonna 2007 TPK:n tehtäviin kuului luoda ja ylläpitää kuntalaisille kestäväällä ja hyvän elämän edellyttämällä tavalla rakenteellinen toimintaympäristö, johon kuuluu mm. tontit, liikenneväylät, viheralueet ja julkiset toimitilat. TPK:n toiminta perustui uudistumiseen, seudulliseen verkottumiseen, aloitteellisuuteen ja hyvään palveluun. Teknisen palvelukeskuksen johtaja johti ja kehitti palvelukeskuksen toimintaa, taloutta ja organisaatiota. Johtaja vastasi erityisesti yksiköiden toiminnan ja talouden yhteensovittamisesta, tiedotustoiminnasta ja yhteydenpidosta sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin.

Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen organisaatiomuutoksen toteuttaminen alkoi vuonna 2007. Tällöin perustettiin Tekniseen palvelukeskukseen Hallintoyksikkö, joka muodostettiin kolmesta jo olevasta yksiköstä, eli hallinnosta, taloudesta ja teknisestä tuesta. Myös Rakennusyksikkö ja Toimitilayksikkö yhdistettiin Tilapalveluyksiköksi. Vuoden 2008 aikana Tekniselle palvelukeskukselle laadittiin uusi organisaatiomalli, uusi johtamisjärjestelmämalli ja toimintasääntö, sekä teknisen lautakunnan johtosääntö.



Kuvio 1. Teknisen palvelukeskuksen organisaatiokaavio vuonna 2006

Tässä uudessa toimintamallissa, joka otettiin käyttöön vuoden 2009 alusta, oli Aluetekniikan yksikkö muuttunut Rakentamisyksiköksi. Hallintoyksikön nimi säilyi ennallaan. Näiden muutosten lisäksi perustettiin uudet yksiköt: Omistaminen ja Ajoneuvokeskus. Kaikki yksiköt kokivat muutoksia myös vastuualueidensa suhteen. Perustettiin uusia vastuualueita, yhdistettiin vanhoja ja osa entisistä vastuualueista siirrettiin yksiköstä toiseen.

Muutosten myötä Teknisen palvelukeskuksen koko tuntipalkkainen henkilöstö sijoitettiin Rakentamisyksikköön, jonka tehtäviin kuuluu sekä rakentaa että kunnossa- ja ylläpitää kaupungin yleisiä ulkoalueita, liikenneväyliä ja viheralueita. Rakentamisyksikön vastuulle siirrettiin myös rautarakenteiden valmistus, materiaalitoiminnasta huolehtiminen sekä maanmittausalaan liittyvät maastomittaukset ja maaperätutkimukset. Rakentamisyksiköllä on myös huolehtimisvastuu kaupungin omistamien kiinteistöjen rakennus- ja taloteknisistä peruskorjauksista, kunnossapidosta ja uudisrakentamisesta olemassa olevien resurssien puitteissa.

Omistamisen yksikön tehtäviin kuuluu isännöidä ja kehittää hallinnassaan olevia alueita ja palveluja. Yksikkö vastaa maa- ja vesialueiden sekä toimitilojen hankinnasta, hallinnasta ja luovutuksesta, isännöintitehtävistä ja liikenneväylistä. Yksikkö myös suunnittelee kaupungin liikenneväylät, viheralueet ja laati arkkitehti-, rakenne-, sähkö- ja lvi-suunnitelmia sekä vastaa osaltaan kaupunkikuvan kehittämisestä. Yksiköllä on myös huolehtimisvelvoite toimitilojen ja yhdyskuntarakentamisen uudis-, korjaus- ja kunnossapitorakennuttamisesta sekä kustannuslaskennasta. Lisäksi se valvoo katu- ja muilla yleisillä alueilla tapahtuvia töitä.

Ajoneuvokeskusyksikön hallintaan siirrettiin Porin kaupungin henkilöautot, pakettiautot sekä alle 12 tonnia painavat erikoisvarustellut autot ja kevytkuorma-autot. Yksikön tehtävänä on hallinnoida Porin kaupungin omistamia tai muulla tavoin hankkimia ajoneuvoja ja edelleenvuokrata niitä asiakkailleen. Toimintaan kuuluvat ajoneuvojen hankinnan, rahoituksen ja ylläpidon järjestäminen.

Hallintoyksikön, joka myös koki vastuualuemuutoksia, tehtävä on vastata Tekniseen palvelukeskukseen keskitetyistä talous- ja toimistopalveluista, viranomaistehtävistä, maaseututoimesta, pysäköinninvalvonnan hallinnosta ja koko hallintokunnan viestinnästä. Lisäksi Hallintoyksikkö ylläpitää kaupunkilaisille suunnattua yhteispalvelupiste Porinaa.

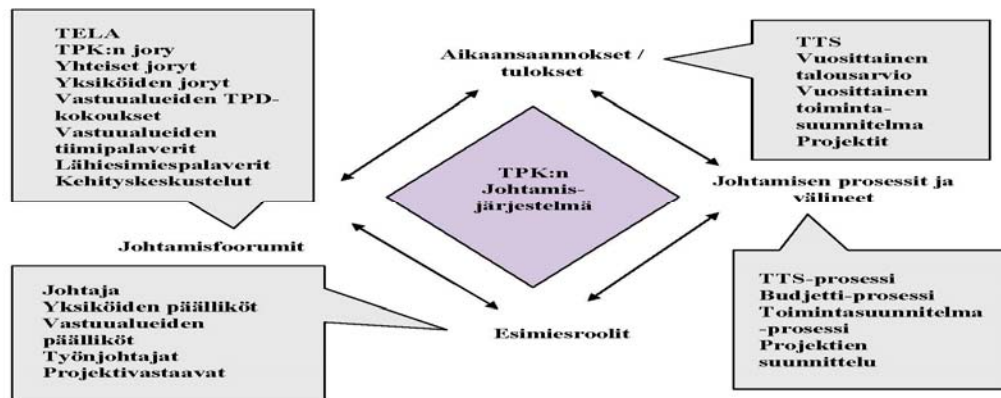
Organisaatiomuutoksessa perustettujen yksiköiden ulkopuolelle jätettiin siivouksen ja kiinteistönhoidon vastuualueet, joiden tehtävät siirtyivät vuoden 2010 alussa toimintansa aloittaneelle Palveluliikelaitokselle. Muutoksen myötä vuoden 2010 alusta Omistamisen yksikön tehtäviin lisättiin siivous- ja kiinteistöhoitopalveluiden tilaaminen. Lisäksi organisaatioon muodostettiin uusi taseyksikkö: Ammattiopistojen kiinteistöt. Tämä kuitenkin poistui vuoden 2011 organisaatiomuutoksessa, kun muodostettiin jälleen uusi taseyksikkö, Toimitilat. Muutoksien myötä Teknisen lautakunnan johtosääntöä muutettiin vuonna 2010 ja Teknisen palvelukeskuksen toimintasääntö tarkistettiin ajan tasalle vuonna 2012.



Kuvio 2. Teknisen palvelukeskuksen organisaatiokaavio 2011

2.1.2 Johtamisjärjestelmän muutos

Organisaatorakenteen muutosten yhteydessä myös johtamisjärjestelmä uudistettiin. Teknisen palvelukeskuksen johtamisjärjestelmä rakentuu hallintokunnalle määritettyyn perustehtävään ja vision ja strategian viitoittamasta tulevaisuudesta. Johtamisjärjestelmässä on selkeä rakenne, jossa on määritelty roolit ja vastuut sekä jokaiselle roolinsa mukaiset tehtävät organisaatiossa. Lait ja asetukset sekä Porin kaupungin omat säännöt ja ohjeet määrittelevät lisäksi organisaation tehtäviä. Arkijohtaminen toteutuu mm. johtoryhmien kokouksissa ja vastuualueiden työpaikkakokouksissa.



Kuvio 3. Teknisen palvelukeskuksen johtamisjärjestelmä

Ylin päätäntävalta on Teknisen palvelukeskuksen johtamisjärjestelmässä poliittisesti valitulla teknisellä lautakunnalla. Voimassa olevan johtosäännön mukaan sen vastuulla ovat yhdyskuntarakentamisen edellytykset kuten alueiden hankinta, hallintaluovutus, kartoitus ja mittaus, ja yleisten alueiden, maaja vesirakenteiden ja toimitilojen sekä niihin liittyvien laitteiden suunnittelu, rakentaminen, hallinta ja ylläpito sekä yleisistä ja yksityisistä teistä lain mukaan tielautakunnalle kuuluvat tehtävät. Lisäksi tekninen lautakunta vastaa koko kaupungin ja soveltuvin osin kaupunkikonsernin vakuutetun ajoneuvokaluston hallinnasta. Tekninen lautakunta vastaa myös maaseututoimesta ja pysäköinninvalvonnasta. Lautakunnan tehtävänä on kehittää teknisen sektorin toimintaa, taloutta ja Teknistä palvelukeskusta, valvoa toimialansa suunnittelua ja toteutusta sekä seurata toiminnan tuloksia.

Kaupungin valtuusto valitsee Teknisen palvelukeskuksen johtajan teknistä lautakuntaa kuultuaan. Tekninen lautakunta puolestaan valitsee vastuualueiden päälliköt sekä muut viranhaltijat. Muun henkilöstön valinnan valmistele valittavan henkilön esimies. Päätöksen johtosäännön mukaan tekee valmistelijan esimies. Nykykäytännössä päätöksenteko on siirretty Porin kaupungin henkilöstöjaokselle.

Teknistä palvelukeskusta johtaa Teknisen palvelukeskuksen johtaja. Yksiköiden päälliköt vastaavat yksikköjensä toiminnasta ja vastuualueiden päälliköt omista vastuualueistaan. Palvelukeskuksen jakaantumisesta yksiköihin ja vastuualueisiin sekä johtajan tehtävistä määrätään teknisen lautakunnan hyväksymässä palvelukeskuksen toimintasäännössä. (Teknisen lautakunnan johtosääntö.)

Johtamisjärjestelmän muutos näkyy johtosäännössä uusina tehtävinä, kuten vakuutetun ajoneuvokaluston siirtymisenä Ajoneuvokeskukseen, pysäköinninvalvonnan liittämisenä Omistamisen yksikköön ja maaseututoimissa toteutettavien maaseutuhallinnon yhteistoiminta-alueelle kuuluvien tehtävien siirtymisenä Hallintoyksikköön. Arjessa rakenteelliset muutokset näkyvät lähinnä uusien johtoryhmien perustamisena.

Talouteen ja toimintaan liittyvät muutokset ovat olleet jokapäiväisessä toiminnassa näkyvämpiä. Edelleen Teknisessä palvelukeskuksessa toimitaan nettobudjettiperiaatteella. Siirtyminen sisäiseen tilaaja-tuottaja-malliin, jossa ensisijaisesti työllistetään oma henkilöstö, ja tilaajaorganisaation muodostuminen Omistamisen yksikköön, ovat vahvistaneet Omistamisen yksikön roolia palvelustrategian luomisessa ja toteuttamisessa. Käytännössä tämä näkyy henkilöstöresurssien suuntaamisena tilaajaorganisaatioon ja palvelutuotannossa yksityisen sektorin voimakkaampana mukaantulona. Taloudellisten resurssien hallintatapa on myös muuttunut Rakentamisyksikön ja Omistamisen yksikön välillä. Rakentamisyksikön taloudellisia resursseja voidaan sanoa johdettavan Omistamisen yksikön rakennuttamisen kautta, koska rakennuttamisen budjettiin on sisällytetty Rakentamisyksikön käyttötalouden rahat ja rahanjako vastuualueiden välillä tapahtuu sisäisten kumppanusneuvottelujen perusteella.

2.1.3 Yhteenveto

Kaikesta tästä edellä esitetystä voidaan todeta, että Tekninen palvelukeskus on elänyt keskellä jatkuvaa muutosta, jonka läpikäymistä ei osaltaan ole helpottanut myöskään kuntaliitos Noormarkun kanssa vuonna 2010. Kuntaliitos aiheutti toiminta-alueen laajenemisen ja uuden henkilöstön sijoittamisen hallintokunnan organisaatioon. Kokonaisvaltaisen organisaatio- ja johtamisjärjestelmämuutoksen onnistumiseksi, ja sen pohjalta täysipainoisen ja tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi vuonna 2012, oli perusteltua kohdentaa lisätoimenpiteitä henkilöstön sitouttamiseksi ja motivoimiseksi toimimaan uuden toimintaympäristön saavuttamiseksi ja myöhemmin myös siinä työskentelyn onnistumiseksi.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on tutkia Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen henkilöstön organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota organisaatioon liittyvien kehittämistoimenpiteiden avulla, kun Teknisessä pal-

velukeskuksessa siirrytään työskentelemään uuteen toimintaympäristöön vuosina 2009-2011. Tässä muutoksessa henkilöstön tulee myös sitoutua uusiin organisaatio- ja johtamisjärjestelmiin sekä niiden mukanaan tuomiin toimintatapamuutoksiin. Päätavoitteeseen liittyväksi alatavoitteeksi asetetaan Teknisen palvelukeskuksen henkilöstön organisaatioon sitouttamista ja työmotivaatiota edistävän kirjallisen kehittämisohjelman laatiminen vuosiksi 2009–2011.

Tutkimuksen lähtökohdiksi on myös asetettu kaksi taustaoletusta. Ensimmäisessä henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon voidaan vaikuttaa myönteisesti organisaatioon kohdistettavien kehittämistoimenpiteiden avulla. Toisessa oikeiden kehittämistoimenpiteiden löytämiseksi pidetyt keskustelut henkilöstön kanssa voivat jo itsessään toimia sitouttavina ja motivoivina tapahtumina.

Tutkimusongelmaa lähestytään miettimällä kehittämistoimenpiteitä, joilla henkilöstön organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota voitaisiin lisätä ja kehittämistoimenpiteiden kohteet rajataan tutkimuksessa koskemaan organisaatiossa osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, henkilöstöjohtamista, osaamistarpeita ja työhyvinvointia, jota tässä tarkastellaan työtyytyväisyyden näkökulmasta.

Tutkimuksen ongelma kiteytetään kysymykseen:

Mitä kehittämistoimenpiteitä tarvitaan kohdennettuna osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin, henkilöstöjohtamiseen, osaamistarpeisiin ja työhyvinvointiin henkilöstön sitouttamiseksi ja motivoimiseksi kehittämisohjelman avulla organisaatiouudistukseen ja siirtymisessä työskentelemään uudenaikaisessa työympäristössä?

Tämä tutkimus muodostuu kahdesta eri osatutkimuksesta: kehittämistarpeisiin kohdistuvasta haastattelututkimuksesta ja itse kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta selvittävästä kyselytutkimuksesta tutkimuksesta. Organisaatioon kohdistuva kehittämistarvetutkimus muodostaa lähtökohdan kehittämisohjelman laatimiselle.

Työhyvinvointi laajana kokonaisuutena rajattiin pois tutkimuksesta, koska Tekniseen palvelukeskukseen oli tulossa oma kattava työhyvinvointiin keskittyvä projekti palkatun työhyvinvointikoordinaattorin vetämänä vuonna 2010. Tekniselle palvelukeskukselle oli myös valmistunut vuonna 2009 Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma vuosiksi 2009-2010, jota tutkija oli myös itse ollut laatimassa. Tekniselle palvelukeskukselle Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmassa 2009-2010 esitettyjä työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäviä toimenpiteitä ei myöskään otettu osaksi kehittämisohjelman yksilöityjä kehittämistoimenpiteitä. Tämä siksi, että työhyvinvointiasiat haluttiin pitää omana kehittämiskokonaisuutena.

Tutkimuksessa kehittämistoimenpiteiden täytäntöönpanossa on johtamisen näkökulma, joka tulee esiin toimintojen vastuutuksissa. Toteutusvastuut koh-

distuvat pääsääntöisesti esimiesasemassa oleviin henkilöihin läpi koko organi- saation.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään organisaatioon sitoutu- misessa teoriana Allenin ja Meyerin (1991) kolmikomponenttimallin affektii- vista sitoutumista ja työmotivaatiossa Chungin (1977) integratiivista odo- tusarvoteoriaa.

3 SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON

Sitoutumiselle käsitteenä ei ole yhtä yleispätevää määritelmää. Sen ilmentä- minen on vahvasti sidoksissa tarkastelun alla olevaan kohteeseen ja asian luonteeseen. Jokivuori (2002, 18) esittää sitoutumisen pysyväksi ja johdon- mukaiseksi suhtautumistavaksi tai asenteeksi määrättyä kohdetta kohtaan. Yleisemmin sitoutumisen yhteydessä puhutaan yksilön psykologisesta tilasta, joka kuvaa yksilön suhdetta sitoutumisen kohteeseen (Meyer & Allen 1997, 11-12; Meyer & Herscovitch 2001). Sitoutuminen voidaan esimerkiksi luoki- tella laskelmoiduksi ja asenteelliseksi sitoutumiseksi. Henkilön laskelmoidus- sa sitoutumisessa sitoutuminen on väline, jonka avulla hän pääsee päämää- räänsä. Asenteellinen sitoutuminen taas on sisäsyntyistä ja se tapahtuu suun- nittelemattomasti. (Mathieu & Zajac 1990, 171-172.)

Sitoutumista tilana voidaan kuvailla kiintymyksenä, lojaalisuutena, samaistu- misena ja arvojen sisäistämisenä (Meyer & Allen 1997, 11-12; Meyer & Hers- covitch 2001), joka voidaan myös nähdä kokemuksien kautta järjestäytyneenä henkisenä valmiutena (Jokivuori 2002, 18). Sitä pidetään myös voimana, jon- ka antaa yksilön toimille merkityksen ja auttaa häntä ponnisteluisia kohti päämääriä. Tämä myös erottaa sitoutumisen vaihtoon perustuvista motivaation muodoista ja kohteesta johtuvista asenteista. Sitoutuminen voi vaikuttaa käyt- täytymiseen motivaation tai myönteisen asenteen puuttuessaakin. (Meyer & Herscovitch 2001, 299-308.) Sitoutumista pidetään myös luottamukseen pe- rustuvana lupauksena osallistumisesta ja mukanaolosta (Ashman & Winstan- ley 2006, 142-143), jolloin henkilö hyväksyessään tehtävän tai tavoitteen lu- pautuu myös antamaan panoksensa sen saavuttamiseksi (Åberg 2006, 30).

Työelämässä voidaan tarkastella työntekijän suhdetta työntekoon ja siten teh- dä johtopäätöksiä hänen sitoutumisestaan. Kanungo (1982) mukaan työhön si- toutuminen (work involvement) tarkoittaa työntekijän yleistä asennoitumista työhön ja on siten osa hänen yleistä arvomaailmaansa. Työpaikkaan sitoutu- minen (job involvement) taas sisältää keskeisesti työn ja siihen liittyvän orga- nisaatioympäristön. (Kanungo 1982, 85-86.) Lämsä ja Hautala (2005) pitävät sitoutumista työntekijän työkäyttäytymisestä ja -asenteista muodostuvana ko- konaisuutena, jonka kohdistumiseen vaikuttavat tilanteet ja vuorovaikutussuh- teet. Työntekijä voi olla sitoutunut esimerkiksi ammattiin, työtehtävään, orga- nisaatioon, asiakkaisiin tai toisiin työntekijöihin. (Lämsä & Hautala 2005, 92- 94.)

Sitoutumista voidaan tarkastella myös sen keston näkökulmasta. Åberg (2006) jakaa sitoutumisen pitkän ja lyhyen aikavälin sitoutumiseen. Pitkäkestoisen sitoutumisen hän näkee melko pysyvänä toimintaa ohjaavana perusvireenä, kun taas lyhyen aikavälin sitoutuminen on lähinnä päivittäin tapahtuvan tarkastelun tulos. Työelämässä pitkän aikavälin sitoutumiseen vaikuttavat tärkeiksi koetut visiot ja tavoitteet, työyhteisön usko ja luottamus yksilöön ja työntekijän mahdollisuus käyttää omia kykyjään ja kasvaa osaajana ja ihmisenä. Lyhyen aikavälin sitoutumista taas lisäävät työn mielekkyys, osallistuminen oman työn suunnitteluun, hyvä työyhiytyvyys ja hyvä palautekulttuuri. (Åberg 2006, 30.) Hyvässä työsuhteessa työntekijä voi kokea samanaikaisesti sekä pitkäkestoista että lyhytkestoista sitoutumista ilman sisäistä ristiriitaa.

Sitoutumista voidaan lisäksi tarkastella sen luoteen ja voimakkuuden kautta. O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mukaan sitoutuminen on psykologinen side, jonka perusta ja luonne vaihtelevat. Sitoutuminen voi perustua yksinään tai yhdessä mukautumiseen (compliance), samaistumiseen (identification) ja sisäistämiseen (internalization). Mukautumisessa yksilön myötämielinen asenne ja käytös perustuvat hänen saamiinsa etuihin. Samaistumisessa hän haluaa ehdottomasti kuulua tiettyyn ryhmään, vaikka se olisikin hänen arvomaailmansa vastainen. Sisäistämisessä yksilö haluaa toimia yhteiseksi hyväksi, koska hänen arvomaailmansa ja asenteensa ovat samankaltaisia yhteisön edustamien kanssa. (O'Reilly & Chatman 1986, 492-499; Jokivuori 2002, 17.) Allen ja Meyer (1990) puolestaan puhuvat psykologisen tilan luonteesta ja jaottelevat sitoutumisen affektiiviseen, jatkuvuus ja normatiiviseen komponentteihin, joita yksilön on mahdollisuus kokea samaan aikaan vaihtelevia määriä. Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse tunneperäisestä sitoutumisesta. Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa yksilö punnitsee olemassa olevia hyötyjä, kun taas normatiivisessa sitoutumisessa on kyse lähinnä velvollisuudesta. (Curtis & Wright 2001, Meyer & Allen 1997, 11-15; Meyer & Herscovitch 2001.)

Oikeanlaisen sitoutumisvoimakkuuden määrittäminen on vaikeaa, mutta Lämsä ja Hautala (2005) lähestyvät tätä ongelmaa Aristoteleen hyvenäkemyksen kautta. Siinä hyveelle on ominaista kohtuullisuus ja keskitasoisuus. Pahe taas voidaan nähdä liioiteltuna hyveenä eli kohtuuttomuutena ja pyrkimyksenä ääriolosuhteisiin. He näkevät vaikeutena kuitenkin kohtuullisuuden määrittämisen, koska se on tilanneriippuvainen tapahtuma. Esimerkkinä he mainitsevat intohimon työtä kohtaan tai viisauden olla lainkaan sitoutumatta esitettyyn asiaan. (Lämsä & Hautala 2005, 92-94.)

Sitoutumista käsitteenä ei siis voida yksiselitteisesti määritellä ja samoin on myös organisaatiokäsitteen kanssa. Organisaatiota on mahdollista tarkastella eri näkökulmista ja valinta vaikuttaa käytettävään käsitteistöön. Vanhala ym. (2002) katsovat, että puhuttaessa organisaatiosta tulee siinä erottaa sen rakenne ja toimintaprosessit toisistaan. Rakenne muodostuu organisaation suhteellisen pysyvistä ja kiinteistä ominaisuuksista ja se vaikuttaa keskeisesti prosessin toimintaan. Näin organisaation rakennetta muuttamalla muuttuu myös or-

ganisaation toiminta. Itse prosessit taas ovat erilaisista osista ja vaiheista koostuvia suorituskulkuja, joihin työntekijät osallistuvat. Organisaation olemassaolon tarkoitus on siis saada rakenteena enemmän aikaan kuin, mitä sen yksittäiset osat saisivat toimiessaan erikseen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 188, 205-209.)

Organisaatiota voidaan myös tarkastella ihmisten muodostamana yhteistointajärjestelmänä tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi ja ympäristön ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia ja rakennetta. Tällöin päämäärien saavuttaminen edellyttää työnjakoa organisaation jäsenten kesken ja ympäristöön on sopeuduttava luomalla tasapaino työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhteneväisyyden välillä. (Juuti 2006, 205.) Organisaation on siis jäsentensä kautta ympäristönsä kanssa viestivä vuorovaikutusverkosto, joka pyrkii sopeutumaan ympäristön aiheuttamaan epävarmuuteen (Juuti 1989, 233).

Organisaatiolla on käytössään sekä aineellisia että aineettomia voimavaroja eli tuotantoa synnyttäviä prosesseja ja itse tuotannon tekijöitä. Organisaatio siis muodostuu ihmisistä, jotka tarjoavat työpanoksensa työyhteisön käyttöön konkreettisesti määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on myös työntekijälle väline, jonka avulla hän saavuttaa omia tavoitteitaan ja tyydyttää tarpeitaan. (Åberg 2006, 50-52.) Tässä tutkimuksessa organisaatio ymmärretään edellä esitettyjen kuvailujen muodostamaksi kokonaisuudeksi, johon kohdistetaan sitouttavia toimenpiteitä.

3.1 Organisaatioon sitoutumisen määritelmiä

Organisaatioon sitoutumisen määritelmiä on monia, mutta yhteistä useimmille niille on yksilön yhteys tai linkki organisaatioon. Määritelmien erilaisuus johdetaan lähinnä organisaatiositoutumisen kehittymisen katsontakannasta. (Mathieu & Zajac 1990, 171-172.) Kanter (1968) katsoo organisaatioon sitoutumista olevan kolmenlaista ja niiden alla toimivan kaksi eri prosessia. Ensimmäisessä sitoutumistyyppissä, jonka prosesseina toimivat uhrautuminen ja investointi, korostuu oma hyöty suhteessa organisaatioissa pysymiseen. Toinen sitoutumistyyppi mielletään sitoutumiseksi normeihin. Itse organisaation katsotaan antavan merkityksen elämään. Toimivina prosesseina ovat häpeä eli yksilön pienuus ilman organisaatiota ja antautuminen, joka korostaa yksilön päätöksenteon järkevyyttä. Kolmannessa sitoutumistyyppissä on tärkeää luopua kaikista hankkeista, jotka voivat tunnetasolla kilpailla sitoutumisen kanssa ja kehittää organisaation sisäistä yhteyttä rajoittamalla ulkopuolisia yhteyksiä. (Kanter 1968, 500-517.) Buchanan (1974) taas määrittelee organisaatioon sitoutumisen olevan samaistumista, sisäistämistä ja lojaalisuutta. Samaistuminen tapahtuu organisaation päämäärien ja arvojen omaksumisena. Sisäistäessään työntekijät ymmärtävät tehtävänsä sekä omaksuvat niiden tekemisen. Lojaalisuus on kiintymystä itse organisaatiota kohtaan ja halua kuulua siihen. (Buchanan 1974, 533-546.)

Mowdaylla ym. (1979) on myös näkemys, että organisaatioon sitoutumisella on psykologinen lähestymistapa. Heidän mukaansa organisaatioon sitoutumisessa on kolme toisiaan tukevaa tekijää: halu uskoa ja samaistua organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, halu säilyttää organisaation jäsenyys ja tahto ponnistella organisaation hyväksi. (Curtis & Wright, 2001, Mowday, Steers & Porter 1979, 225-226.) Allen ja Meyer (1990) yhtyvät Mowday ym. (1979) käsitykseen siitä, että organisaatioon sitoutuminen on psykologinen tila, joka kertoo työntekijän suhteesta organisaatioon ja hänen halukkuudestaan pysyä osana sitä. Allen ja Meyer pitävät eri organisaatioon sitoutumisen määritelmien erona lähinnä psykologisen tilan luonnetta ja ovat määrittäneet tältä pohjalta sitoutuminen kolme komponenttia: affektiivisen, jatkuvuus ja normatiivisen komponentin. (Allen & Meyer 1993, Meyer & Allen 1997, 11.)

Jokivuori (2002) esittää, että organisaatioon sitoutuminen (organizational commitment) ymmärretään yleisesti työntekijän asennoitumisena työtään kohtaan ja kiinnittymisenä organisaatioonsa. Sitoutuneen työntekijän ei katsota ajavan vain omia etujaan vaan kantavan huolta organisaationsa menestymisestä ja näin myös työnantajan eduista. Tämän vuoksi on käytössä myös työnantajaan sitoutumisen käsite (employer commitment). Organisaatioon sitoutuminen voidaan nähdä luottamukseen perustuvana vahvana siteenä, joka hyödyttää molempia osapuolia. (Jokivuori 2002, 19-20.)

3.2 Organisaatioon sitoutumisen mallit

Organisaatioon sitoutuminen on määritelty lukuisin eri tavoin ja määritelmiin on rakennettu sitoutumismalleja. Moniulotteisissa malleissa organisaatioon sitoutuminen poikkeaa toisistaan lähinnä ulottuvuuksien suhteen. Useista tutkimuksista löytyvät samat kolme ulottuvuutta: affektiivinen sidos organisaatioon, organisaatiosta lähtemisestä liittyvät kustannukset ja velvollisuus pysyä organisaatiossa (Meyer & Allen 1991, Meyer & Herscovitch 2001). Tutkimuksissa on kuitenkin painotettu eroa asenteisiin liittyvään sitoutumiseen (attitudinal) ja käyttäytymiseen liittyvään sitoutumiseen (behavioral) (Brown 1996).

Steers loi vuonna 1977 sitoutumisen mallin, joka perustuu hänen tutkimuksiinsa sitoutumisesta sairaalan työntekijöiden, tiedemiesten ja insinöörien keskuudessa. Hän havaitsi, että voimakkaimmin sitoutumisen kanssa korreloivat työkokemuksiin liittyvät tekijät ja vähäisempää se oli työn piirteiden ja työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien välillä. Tämän perusteella Steers jakaa sitoutumiseen liittyvät tekijät kolmeen luokkaan ja hän katsoo sitoutumisen syntyvän työntekijään itseensä liittyvien tekijöiden, työn piirteiden ja työn kautta välittyvien kokemusten yhteisvaikutuksesta. (Steers 1977, 47-51.)

Angle ja Perry (1981) erottavat sitoutumismallissaan arvoihin sitoutumisen ja organisaatiossa pysymisen Mowdayn ym. (1979) Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) faktorianalyysin tulosten perusteella. Samalla he toivat

esille yksidimensionaalisen mittarina pidetylle OCQ:lle kaksi taustatekijää, joista toinen erittelee asiat tahtona jäädä (commitment to stay) ja toinen tukee organisaation arvoja (value commitment). (Angle & Perry 1981.)

O'Reillyn ja Chatmanin (1986) moniulotteisiin sitoutumismalleihin kuuluva kolmiulotteinen sitoutumismalli perustuu oletukseen, jossa sitoutuminen on asenne organisaatiota kohtaan ja asenteet kehittyvät useiden erilaisten mekanismien kautta. Muilla tutkijoilla on kuitenkin ollut vaikeuksia erottaa toisistaan samaistuminen ja sisäistäminen, ja tämä on johtanut siihen, että O'Reilly ja hänen kollegansa ovat yhdistäneet nämä kaksi sitoutumisen muotoa yhdeksi ja nimenneet sen normatiiviseksi sitoutumiseksi. (Meyer & Herscovitch 2001.)

Penley ja Gould (1988) kehittämä moniulotteinen moraalinen, laskelmoiva ja vieraantuva -sitoutumismalli perustuu Etzionin (1961) organisaatioon sitoutumisesta tekemään tutkimustyöhön. Siinä on määritelty kolme erilaista sitoutumisen muotoa: moraalinen (moral), laskelmoiva (calculative) ja vieraantuva (alienative). Penleyn ja Gouldin mallissa moraalinen ja vieraantuva sitoutuminen viittaavat affektiiviseen sitoutumiseen. He katsovat, että moraalista sitoutumista on kahdenlaista: sekä sosiaalista että puhdasta. Puhdas sitoutuminen syntyy normien sisäistämisestä ja auktoriteettien tunnistamisesta. Sosiaalinen sitoutuminen taas perustuu työtovereiden luomiin paineisiin. Vieraantunut sitoutuminen on kielteisesti latautunutta sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. Laskelmoiva sitoutuminen perustuu sitoutumisesta saatavaan hyötyyn. (Ihalainen 1999, Meyer & Herscovitch 2001, Penley & Gould 1988.)

Allenin ja Meyerin (1990) sitoutumisteoria rakentuu affektiivisestä (affective), jatkuvuus (continuance) ja normatiivisesta (normative) komponentista, joita työntekijän on mahdollista kokea samaan aikaan eri intensiteetillä. Sitoutumisen kolme komponenttia eroavat toisistaan siinä, miten yksilö asennoituu ja ajattelee sitoutumisestaan organisaatioon jatkuvana työsuhteena. (Meyer & Herscovitch 2001.) Allen ja Meyer (1990) ovat määritelleet affektiivisen sitoutumisen tunneperäiseksi sitoutumiseksi organisaatiota kohtaan. Siinä työntekijä haluaa työskennellä organisaatiossa. Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa työntekijä on tietoinen organisaatiosta saamiinsa hyötyihin ja lähtemisestä aiheutuvista riskeistä ja kustannuksista. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä taas työskentelee organisaatiossa velvollisuudentunnosta. (Curtis & Wright 2001, Meyer & Allen 1997, 11-13.)

Mayerin ja Schoormanin (1992) sitoutumismäärittely perustuu Marchin ja Simonin (1958) teoriaan motiivien erilaisuudesta. Mayer ja Schoorman ovat määrittäneet tutkimuksessaan organisaatioon sitoutumisen jatkuvuussitoutumisena (continuance commitment), eli haluna jäädä organisaatioon, ja arvositoutumisena (value commitment), jolla on yhteys työsuorituksiin ja työtyytyväisyyteen. (Mayer & Schoorman 1992.)

Jaros ym. (1993) esittävät Allen ja Meyerin (1990) kaltaisen moniulotteisen affektiivisen, jatkuvan ja moraalisen sitoutumismallin. Sekä Jaros ym. ja Alle-

nin ja Meyerin mallit määrittävät affektiivisen sitoutumisen tunneperäiseksi sitoutumiseksi organisaatiota kohtaan. Jaros kollegoineen painottaa kuitenkin affektiivisessä sitoutumisessa itse kokemuksen vaikutusta Allenin ja Meyerin enemmän ja heidän moraalisen sitoutumisen määrittely vastaa lähinnä Allenin ja Meyerin affektiivista sitoutumista. Molemmissa sitoutumismalleissa jatkuvuus sitoutuminen määritellään samoin. (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich 1993, Meyer & Herscovitch 2001.)

Edellä esitetyt organisaatioon sitoutumisen mallit sisältävät useita yhtäläisyyksiä. Useimmissa niissä esitetään ulottuvuus, joka heijastaa affektiivista asennetta organisaatiota kohtaan. Se on nimetty normatiiviseksi sitoutumiseksi, jossa on yhdistetty samaistuminen ja sisäistäminen (O'Reilly & Chatmanin 1986), moraaliseksi sitoutumiseksi (Jaros ym. 1993, Penley & Gould 1988), affektiiviseksi sitoutumiseksi (Meyer & Allen 1991) tai arvositoutumiseksi (Mayer & Schoorman 1992). Niissä esiintyy myös kustannusten laskelmointiin perustuvaa sitoutumista. Tästä käytetään nimeä laskelmoiva sitoutuminen (Penley & Gould 1988) tai jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (Jaros ym. 1993, Mayer & Schoorman 1992, Meyer & Allen 1991).

Näistä organisaatioon sitoutumisen malleista löytyy myös eroavaisuuksia. Esimerkiksi Anglen ja Perryn (1981) malli eroaa lähinnä käyttäytymisseurauksissa Allenin ja Meyerin (1990) mallista. Siinä jatkuva sitoutuminen katsotaan olevan yhteydessä päätökseen jatkaako vai lähteäkö organisaatiosta ja arvositoutuminen mielletään ponnisteluihin organisaation tavoitteiden hyväksi. (Meyer & Herscovitch 2001.)

Tässä tutkimuksessa käytetään teoreettisena viitekehyksenä Meyerin ja Allenin (1991) kolmikomponenttimallin mukaisia sitoutumismääritelmiä ja niitä sovelletaan Teknisen palvelukeskuksen kehittämissuunnitelman laadinnassa ja sen täytäntöönpanossa. Affektiivista sitoutumista pidetään organisaation pitkäjänteisen kehittämisen kannalta parhaana sitoutumismuotona. Tämän vuoksi sen vahvistaminen on yksi tutkimuksen tavoitteista.

3.3 Kolmikomponenttimalli ja sitoutumisen ulottuvuudet

Meyerin ja Allenin (1991) kolmikomponenttimalli on heidän kaksiulotteisen mallinsa kehitystyön tulos (Allen & Meyer 1996). Kolmikomponenttimalli perustuu yksiulotteisista organisaatioon sitoutumisen malleista tehtyihin havaintoihin, joista he löysivät sekä samankaltaisia että toisistaan eroavia ominaisuuksia. Tärkeimmät eroavaisuudet löytyivät Meyerin ja Allenin (1991) mukaan ajattelutavoista, joilla sitoutuminen määriteltiin: tunnepitoisesta kiintymisestä organisaatioon, tietoisuudesta poislähtemisen kustannuksista ja velvollisuuden tunteesta jäädä organisaatioon. Heidän mukaansa sitoutumiseen liittyi yksi tai useampia ajattelutapoja ja tästä syystä heidän kolmikomponenttimallinsa sisältää ne kaikki. (Meyer & Allen 1991, Meyer & Herscovitch 2001.)

KOLMIKOMPONENTTIMALLI		
Affektiivinen sitoutuminen	perustuu samaistumiseen ja on tunneperäistä sitoutumista	affective commitment
Jatkuvuussitoutuminen	perustuu organisaatiosta poislähtemisestä aiheutuviin kustannuksiin ja on ja laskelmoivaa sitoutumista	continuance commitment
Normatiivinen sitoutuminen	perustuu velvollisuudentunteeseen ja uskollisuuteen organisaatiota kohtaan ja on moraalista sitoutumista	normative commitment

Kuvio 4. Kolmikomponenttimallin sitoutumisen ulottuvuudet (Allen & Meyer 1990, Allen & Meyer 1996, Meyer & Allen 1997, Meyer & Herscovitch 2001)

3.3.1 Affektiivinen sitoutuminen

Allenin ja Meyerin (1990) sitoutumismallissa affektiivinen sitoutuminen korostaa tunnepohjaista sitoutumista ja se ilmenee työsuhteen jatkumisena, koska työntekijä itse haluaa sitä (Meyer & Allen 1997, 11-13). Tunneperäinen sitoutuminen on samaistumista, sitoutumista ihmisen arvoihin ja tunteisiin, ja siinä työntekijä kokee itse työn arvokkaaksi (Lämsä & Hautala 2005, 92-94).

Affektiivinen sitoutuminen on siis työntekijän tunteisiin perustuvaa kiintymystä organisaatiota kohtaan. Tällä tavoin sitoutunut työntekijä samaistuu organisaation arvoihin ja päämääriin sekä nauttii työskentelystä päämäärien saavuttamiseksi. Affektiivinen sitoutuminen kehittyy palkitsevista ja myönteisistä työkokemuksista. Niitä syntyy työyhteisöissä, joissa työntekijät uskovat vilpittömästi organisaation välittävän heistä, tuntevat saavansa tukea ja oikeudenmukaista kohtelua, joissa huolehditaan heidän ammatillisesta pätevyystään, tarjotaan heille haasteellisia työtehtäviä ja annetaan niistä suoriutumisesta palautetta. Mitä paremmin työkokemukset vastaavat niille asetettuja odotuksia, sitä affektiivisesti vahvemmin työntekijät sitoutuvat verrattuna työntekijöihin, joiden odotukset eivät ole saaneet riittävää täyttymystä. (Allen & Meyer 1990, Allen & Meyer 1996, Meyer & Allen 1991, Meyer & Allen 1997, Meyer, Allen & Smith 1993.)

3.3.2 Jatkuvuussitoutuminen

Jatkuvuussitoutuminen perustuu työsuhteesta saatavaan hyötyyn ja sen vaatimisiin uhrauksiin eli tietoisuuteen riskeistä ja kustannuksista, joita organisaatiosta poislähteminen tuottaa (Meyer & Allen 1997, 11-13). Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan tätä sitoutumisen muotoa voidaan tarkastella sekä suppeasta että laajasta näkökulmasta. Laajassa tarkastelussa jatkuvuussitoutunut ihminen

pitää omaa etuaan vain organisaation kokonaisedun osana. Suppeammassa tulkinnassa heidän mukaansa ihminen arvioi hyötyjä, haittoja ja seurauksia työn tekemisestä. (Lämsä & Hautala 2005, 92-94.)

Meyerin ja Allenin jatkuvuussitoutumisulottuvuus on johdettu Beckerin (1960) Side bets –teoriasta ja he katsovat, että jatkuvuussitoutuminen perustuu eräänlaisen työntekijän ja organisaation väliseen vaihtosuhteeseen. Jatkuvuussitoutumista määrittelee siis tarve jäädä organisaatioon. (Allen & Meyer 1990, Allen & Meyer 1996, Meyer & Allen 1984, Meyer & Allen 1997.) Beckerin (1960) Side bet –teorian mukaan työntekijä on sitoutunut organisaatioon, koska hänellä on oman käsityksensä mukaan työpaikan lisäksi erilaisia sivuetuuksia (side bets), jotka hän menettää lähtiessään pois. Nämä etuudet jokainen työntekijä määrittelee omista lähtökohdistaan. Ne voivat olla mitä tahansa aineettomista työyhteisösuhteista saatuihin materioihin, joihin hän on panostanut työssäoloaikanaan. Beckerin mukaan työntekijän on myös työsuhteen pitkittyessä yhä vaikeampaa lähteä organisaatiosta, koska erilaisten sivuetuuksien määrään lisääntyessä niiden korvaaminen tai uudelleen saavuttaminen on vaikeaa uudessa työpaikassa. Tämä johtaa työntekijän sitoutumisen voimistumiseen organisaatiota kohtaan. (Becker 1960, 35-36.)

Meyer ja Allen katsovat, että jatkuvuussitoutuminen on laskelmoivaa sitoutumista, joka on rationaalisen valinnan määrittelemä tilanne. Siinä työntekijä punnitsee organisaatiosta lähtemisen kustannuksia tarkastellessaan kaikkeen arvokkaana pitämäänsä, kuten sen vaikutusta eläkejärjestelyihin, virkavuosien mukanaan tuomiin etuihin ja saavutettuun ammattipätevyyteen. Siis kaikkeen siihen, jonka saavuttamiseksi hän on ponnistellut uhraten aikaa, rahaa ja muuta itselle tärkeää. Työntekijä saattaa myös päätyä jatkamaan organisaatiossa, koska hänelle ei ole tarjolla uutta työpaikkaa. Ne työntekijät, jotka uskovat mahdollisuuksiinsa vaihtaa työnantajaa työtaitojensa ja koulutuksensa ansiosta, ovat vähemmän jatkuvuussitoutuneita. (Allen & Meyer 1990, Allen & Meyer 1996, Clugston 2000, Meyer & Allen 1984, Meyer & Allen 1997, 57-58.)

3.3.3 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen on Allenin ja Meyerin (1990) sitoutumismallissa moraalinen ulottuvuus, joka heijastaa vastuun tunnetta ja velvollisuutta (Meyer & Allen 1997, 11-13). Tässä sitoutumismuodossa työntekijä tuntee velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa. Se voi johtua esimerkiksi omien vanhempien osoittamasta käyttäytymismallista, jossa lojaalisuus organisaatiota kohtaan on tärkeää. Työntekijä voi myös tuntea normatiivista sitoutumista organisaation häneen kohdistamien panostusten vuoksi. Näitä voivat olla esimerkiksi myönteinen suhtautuminen hänen työelämän joustotarpeisiin tai osallistumisen koulutuskustannuksiin.

Vallitseva organisaatiokulttuuri osoittaa myös, minkälainen toiminta on tavoiteltavaa ja se voi myös edellyttää työntekijältään lojaalisuutta. Tällöin sitoutumisen muodoksi voi syntyä normatiivinen sitoutuminen. (Allen & Meyer 1990, Allen & Meyer 1996, Meyer & Allen 1997.) Normatiivinen sitoutuminen käsittää yksilön oppimat säännöt, ohjeet ja normit, lainsäädännölliset ja kulttuuriset, jotka ohjaavat häntä tekemään ahkerasti töitä (Lämsä & Hautala 2005, 92-94). Normatiivinen sitoutumismuoto on siis peräisin yksilön kulttuurista tai työmoraalista ja se kehittyy yksilön kasvaessa organisaation jäsenenä. Allenin ja Meyerin sitoutumismallin ulottuvuuksista normatiivinen sitoutuminen on vähiten tunnettu. (Allen & Meyer 1990, Allen & Meyer 1996, Meyer & Allen 1997.)

3.3.4 Muuta

Meyer ym. (1993) mieltävät affektiivisuuteen, jatkuvuuteen ja normatiivisuuteen perustuvan sitoutumisen organisaatioon sitoutumisen osatekijöiksi, eivätkä niinkään sitoutumisen lajeiksi. Näin työntekijän sitoutumisen kattavassa määrittelyssä tulee kaikkia kolmea sitoutumisen muotoa tarkastella yhdessä. Yhteistä esitetyille ulottuvuuksille on, että sitoutuminen on psykologinen tila ja se määrittää työntekijän suhdetta organisaatioon sekä vaikuttaa hänen päätökseensä pysyä organisaatiossa. (Meyer ym. 1993.) Työntekijän on mahdollista kokea kaikkia kolmea psykologista olotilaa samaan aikaan eri voimakkuudella. Voi olla esimerkiksi voimakas tarve (continuance commitment) ja velvollisuus (normative commitment), mutta ei suurtakaan halua (affective commitment) jäädä organisaatioon. (Allen & Meyer 1990, Meyer & Allen 1996, Meyer ym. 1993.)

3.3.5 Kritiikkiä

Affektiivisen, jatkuvuus- ja normatiivisen sitoutumisen faktorianalyttisten tutkimuksien mittaustulokset ovat osoittaneet, että sitoutumisilla on erilaiset käsitteisällöt. Meyer ym. (1990) tutkivat ulottuvuuksia affektiivisesta ja jatkuvuusitoutumisesta. Heidän tutkimuksissaan affektiivisen sitoutumisen mittari osoittautui sisällöllisesti johdonmukaiseksi. (Meyer, Allen & Gellathy 1990.) McGee ja Ford (1987) olivat päätyneet tutkimuksissaan jo aiemmin samaan tulokseen. Shore ja Tetrick (1991) havaitsivat tutkimuksissaan affektiivisen sitoutumisen ja jatkuvuusitoutumisen ulottuvuuksien mittaavan niin sanotussa organisaation tuessa (organizational support) eri asioita. Faktorianalyttisiä tutkimuksia laajennettiin myöhemmin myös normatiivisen sitoutumisen ulottuvuuden tutkimiseen. (Allen & Meyer 1990, Allen & Meyer 1996, Ko & Mueller 1997, Lee, Allen, Meyer & Rhee 2001, Meyer ym. 1993, Shore & Tetrick 1991.) Affektiivista ja normatiivista sitoutumista tutkittaessa on niiden välillä havaittu positiivinen korrelaatio (Allen & Meyer 1990, Meyer, Allen & Smith 1993, Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky 2002). Meyer ja Allen (1991) selittävät syyksi näillä kahdella esiintyviä samoja selittäviä tekijöitä. Vaikka affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen on osoitettu korreloivan,

faktorianalyttisesti tarkasteltuna normatiivinen sitoutuneisuus on kuitenkin pystytty erottamaan muista ulottuvuuksista. Heidän mielestään on mahdotonta tuntea voimakasta velvollisuutta (normative commitment) organisaatiota kohtaan, jos ei sitä kohtaan ole minkäänlaisia myönteisiä tunteita (affective commitment). (Allen & Meyer 1996.) Meyerin ym. (1993) tutkimuksessa on myös havaittu jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen korreloivan positiivisesti normatiivisen ja negatiivisesti affektiivisen sitoutumisen kanssa (Meyer, Allen & Smith 1993). Meyerin ym. (2002) meta-analyysissä jatkuvuussitoutuminen korreloi hyvin vaatimattomasti muiden ulottuvuuksien kanssa (Meyer ym. 2002).

Kaikkien kolmen ulottuvuuden on kuitenkin todistettu korreloivan erilaisten sitoutuneisuutta selittävien muuttujien kanssa (Allen & Meyer 1990, Allen & Meyer 1996, Ko & Mueller 1997, Lee ym. 2001, Meyer ym. 1993, Shore & Tetrick 1991). Kaikilla sitoutuneisuuden ulottuvuuksilla on osoitettu olevan suoria vaikutuksia organisaatiossa pysymiseen tai siitä lähtemiseen. Niiden vaikutus on vain erilainen esimerkiksi organisaation työhön ja toimintaan (Allen & Meyer 1996). Käyttäytymisen seuraukset jatkuvuussitoutumisesta ja normatiivisesta sitoutumisesta ovat täsmällisemmin ja selvemmin yhdistetty työssä pysymiseen, kun taas affektiivisen sitoutumisen seuraukset ovat monipuolisemmat vaikkakin epäsuoremmat liittyen osallistumiseen, työsuorituksiin ja organisaatiossa pysymiseen (Meyer & Herscovitch 2001).

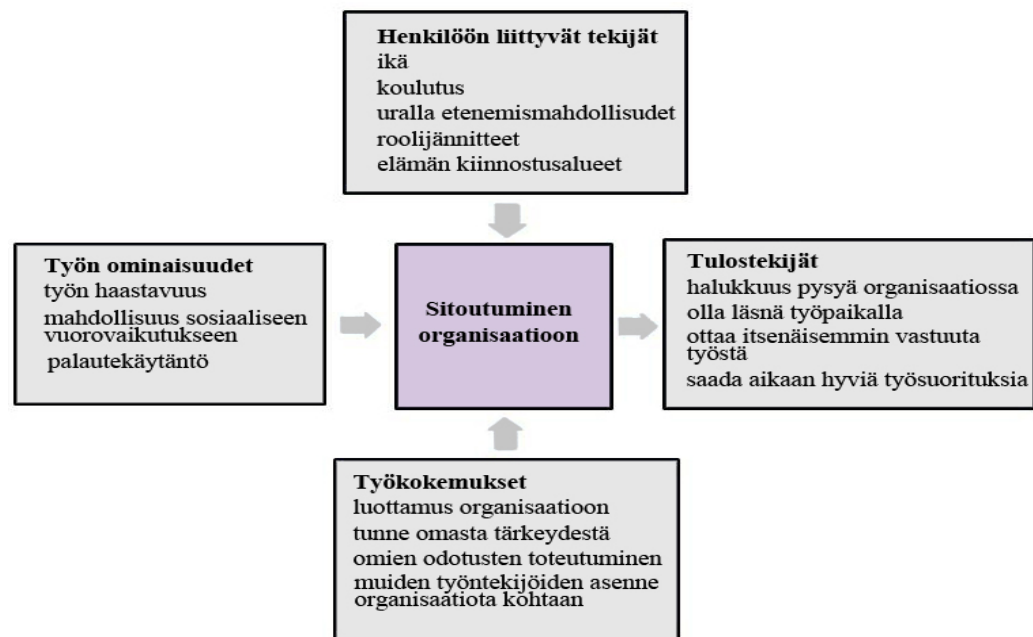
Meyerin ja Allenin (1991) kolmikomponenttimallin ulottuvuuksien erilaisuuksista on ristiriitaisia näkemyksiä. Ne kohdistuvat lähinnä affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen ja niissä siihen, ovatko nämä sitoutumisen muodot todella erotettavissa toisistaan. Erimielisyyttä aiheuttaa myös jatkuvuussitoutumisen yksikulotteinen käsite. (Meyer & Herscovitch 2001.) Useat tutkijat kuitenkin kuvaavat organisaatioon sitoutumista affektiivisen ulottuvuuden kautta (DeCicco, Laschinger & Kerr 2006, Somers 1995). Kolmikomponenttimallia on käytetty eri kulttuureissa ja käytössä ilmenneet ongelmat liittyvät kielen kääntämiseen ja käsitteiden yleistämiseen sekä kulttuuriin liittyvien epäolennaisten seikkojen sisällyttämisestä malliin. Esimerkiksi Ko ja Mueller (1997) ja Lee ym. (2001) ovat tutkineet mallin käyttökelpoisuutta Etelä-Koreassa. Siellä affektiivisen sitoutumisen ulottuvuus toimi kuten länsimaissa, mutta jatkuvuussitoutumista ja normatiivista sitoutumista mitattaessa kulttuuritekijät on otettava huomioon. (Ko & Mueller 1997, Lee ym. 2001.)

3.4 Affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Affektiivisellä sitoutuneisuudella on paljon myönteisiä vaikutuksia organisaatioon liittyen työtyytyväisyyteen, työhön sitoutuneisuuteen ja työn suorittamiseen. Vahvasti affektiivisesti sitoutuneet työntekijät edistävät toimillaan organisaation tavoitteiden saavuttamista, eivätkä mieti työpaikan vaihtamista. Vaikka myös jatkuvuussitoutuneet työntekijät pysyvät organisaatiossa, heidän motivaationsa saattaa olla suuntautunut tekemään vain sen verran töitä, että

työpaikka säilyy. Tämä sitoutuneisuuden muoto saattaa olla jopa haitallinen organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. (Allen & Meyer 1996, Laschinger, Finegan, Shamian & Casier 2000.) Muun muassa näistä syistä Teknisen palvelukeskuksen organisaation on tärkeää edistää tekijöitä, jotka lisäävät työntekijöiden affektiivista sitoutuneisuutta ja vähentävät niitä tekijöitä, jotka lisäävät jatkuvuussitoutuneisuutta.

Ennen Meyerin ja Allenin (1991) kolmikomponenttimallia sitoutumista tarkasteltiin yleisesti Steersin (1977) määrittelemän kolmijaon mukaan. Steers (1977) katsoo sitoutumisen organisaatioon syntyvän tiettyjen edeltävien tekijöiden ja tiettyjen tulostekijöiden väliin. Edeltävät tekijät hän ryhmittelee kolmeen osaan, joista ensimmäisessä ovat henkilöön liittyvät tekijät, toisessa työn ominaisuudet ja kolmannessa osassa työkokemukset. Nämä edeltävät tekijät luovat perustan organisaatioon sitoutumiselle ja sitoutumisen seurauksena syntyvät tulostekijät eli halukkuus pysyä organisaatiossa, olla läsnä työpaikalla, ottaa itsenäisemmin vastuuta työstä ja saada aikaan hyviä työsuorituksia. (Steers 1977, 47-53.)



Kuvio 5. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Steers 1977)

Myöhemmin Steersin (1977) esittämään kolmijakoon lisättiin Mowdayn ym. (1982) toimesta neljänneksi tekijäksi organisaatioon liittyvät tekijät. Koska sitoutumisen mittaamiseen on käytetty OCQ-mittaristoa (Mowday, Porter & Steers 1982, 20-30), voidaan sitoutumistuloksia pitää lähinnä affektiivisen sitoutumisen ilmentyminä.

Welsch ja LaVan (1981) jakavat organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät viiteen ryhmään: henkilökohtaiset ominaisuudet, työn ominaisuudet, työ-

tyytyväisyys, ammatillinen käyttäytyminen ja organisaatioilmasto. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat muun muassa työntekijän sukupuoli, ikä, koulutustaso, asema organisaatiossa ja työsuhteen kesto. Työn ominaisuuksia ovat esimerkiksi työn laajuus, haasteellisuus, itsenäisyys, työroolin selkeys, aseman tuoma valta ja vastuu. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on useita kuten itse työ, siihen liittyvä palkka ja etenemismahdollisuudet organisaatiossa. Ammatillinen käyttäytyminen tarkoittaa esimerkiksi ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä. Organisaatioilmastoon Welsch ja LaVan sisällyttävät muun muassa viestintäilmaston, osallistumisen päätöksentekoon, motivaation, tavoitteiden asettamisen ja johtamisen. (Welsch & LaVan 1981, 1080-1085.)

Mathieu ja Zajac (1990) määrittelevät meta-analyysissään organisaatioon sitoutumista selittäviksi tekijöiksi henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaatioon liittyvät ominaisuudet, johtajaan ja työryhmään liittyvät ominaisuudet, joita ovat esimerkiksi johtamistyyli ja johtajan tapa viestiä ja jakaa tietoa, ja työntekijöiden roolit eli niiden epäselvyydet, ristiriidat ja ylikuormitus. (Mathieu & Zajac 1990.) Gould-Williams (2004) on puolestaan suuremmilla linjoilla ja katsoo, että työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat vallitseva organisaatiokulttuuri ja henkilöstön motivaation suuruus. Hänen mielestään mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaansa ja työtään koskeviin päätöksiin, tulospalkkaus, tiimityöskentely, koulutusmahdollisuudet ja viestintä ovat tekijöitä, joilla on myönteinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. (Gould-Williams 2004, 15-16.)

Organisaatioon sitoutumista määrittävät Allenin ja Meyerin (1990) mukaan organisaatioon ja työn ominaisuuksiin liittyvät tekijät, kuten työstä saadut kokemukset, ja työntekijään liittyvät henkilökohtaiset tekijät. Affektiivista sitoutumista selittävät parhaiten organisaation luottamus, työtehtävien haastavuus ja selkeys, työyhteisön yhtenäisyys ja työntekijän osallistuminen. (Allen & Meyer 1990, Meyer & Allen 1997.)

3.4.1 Organisaatioon liittyvät tekijät

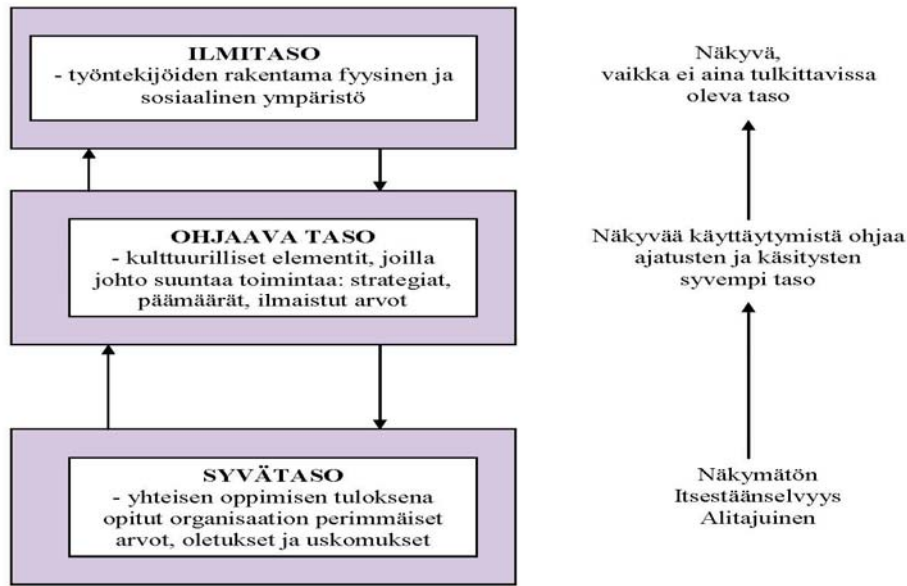
Organisaatioon liittyvillä tekijöillä on havaittu jossain määrin olevan yhteyttä affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen. Organisaatioon keskeisesti liittyviä tekijöitä ovat muun muassa organisaatiokulttuuri ja organisaatiossa vallitseva ilmapiiri, etenkin viestinnän, johtamisen, osallistamisen, tavoitteiden asettamisen ja organisaatiota kohtaan tunnetun luottamuksen suhteen.

Vallitseva organisaatiokulttuuri on yksi tärkeimmistä työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, koska itse kulttuuriin liittyy olennaisena osana muutos ja sitoutuminen. Åberg (2006, 52-53) näkee, että organisaatiokulttuuri syntyy työyhteisön tavasta toimia ja se kuvaa koettua työyhteisön tilaa, joka siirtyy sosiaalisena perimänä muuntuen kuitenkin uusien työntekijöiden ja tilanteiden myötä. Salminen (2004, 11-12) tarkastelee organisaatiokulttuuria hallinto- ja johtamiskulttuurina, joka pitää sisällään vuorovaikutusta ja kom-

munikointia, osallistumista, sosiaalisia suhteita, yksilöiden arvostusta ja erilaisia arvoulottuvuuksia. Keskuskauppakamari (2009) puolestaan määrittää organisaatiokulttuurin yritysten näkökulmasta yrityskulttuuriksi, joka tarkoittaa yritysten arvoja, periaatteita, toimintatapoja sekä yritykselle tärkeiden asioiden määrittelyä.

Organisaatiokulttuurien tutkija Schein (1991) nimittää organisaatiokulttuuriksi työntekijöiden sitoutumisen prosesseja ja tapaa, joilla he ylläpitävät toimintaansa ryhmissä. Yleisesti organisaatiokulttuurin näkökulmasta työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat Scheinin mukaan yhteinen kieli ja käsitteet, arvot ja uskomukset, palkitseminen ja rangaistukset, työntekijöiden rajat ja ryhmään kuulumisen kriteerit sekä ystävyys ja läheisyys. Organisaatiokulttuuri on siis toimimisen malli, jonka työntekijät ovat kehittäneet oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen sitoutumiseen liittyviä ongelmia niin hyvin, että sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi myös siirtää uusille työntekijöille. Organisaatiokulttuuri-käsitettä ei pidä sekoittaa organisaatioilmapiiriin tai tapaan johtaa työntekijöitä. (Schein 1991, 26-27, 42, 80, 308.) Tähän tulokseen ovat myös Verbeke kollegoineen päätenyt vuonna 1998. Heidän laajat tutkimuksensa osoittivat organisaatiokulttuurin viittaavan organisaation toimintatapoihin ja organisaatioilmapiirissä olevan kyse siitä, kuinka työntekijät kokevat ja havainnoivat työolojaan ja työympäristöään. (Verbeke, Volgering & Hessels 1998, 303-329.)

Schein (1991) erottaa määrittämässään organisaatiokulttuurissa kolme tasoa: syvä-, ohjaava- ja ilmitason, jotka kaikki ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Syvätasolla sijaitsevat yhteisen oppimisen tuloksena opitut organisaation perimmäiset arvot, oletukset ja uskomukset. Tämä taso on näkymätön, itsestäänselvyys ja alitajuinen, ja se liittyy olennaisesti muun muassa ihmisen toiminnan ja ihmissuhteiden luonteeseen. Ohjaavassa tasossa ovat ne kulttuurilliset elementit, joiden avulla johto pyrkii suuntaamaan toimintaa, kuten strategiat, päämäärät ja ilmaistut arvot. Ilmaistut arvot pyrkivät olemaan organisaatiokulttuurin tavoitteita samalla kun ne pyrkivät vaikuttamaan itse kulttuuriin. (Schein 1991, 31-38.) Arvot voivat liittyä yhteiseen ajatteluun tai ne voivat olla yksilön itsensä omaksumia. Grossin (1985) mukaan arvoilla on kolme tehtävää. Ne yhdentävät ryhmien ajattelua ja ohjaavat toimintaa sekä asettavat niille rajoja ja luovat perustan motivaatiolle. (Juuti 1997, 69.) Organisaation selkeällä ja vahvalla arvojärjestelmällä on myös työntekijän sitoutumista edistävä vaikutus (Caldwell, Chatman & O'Reilly 1990, 245-261). Ilmitaso on näkyvä vaikka ei aina tulkittavissa oleva taso. Se on työntekijöiden rakentaman fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, joka näkyy esimerkiksi työpisteiden sijainneissa, pukeutumisessa ja käytöstavoissa. Kaikesta huolimatta näkyvää käytäytymistä ohjaa kuitenkin viime kädessä ajatusten ja käsitysten syvempi taso ja tämä voi olla selittävänä tekijänä sille, että ilmaistut arvot ja käytännön toimet voivat olla ristiriidassa keskenään. (Schein 1991, 31-38.)



Kuvio 6. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa (Schein 1991)

Organisaatiokulttuuri ohjaa käyttäytymistä, mutta ei määrää sitä. Se vaikuttaa koetun todellisuuden jäsentymiseen, antaa sille viitekehysten ja luo motiivit, joille käyttäytyminen perustuu. Organisaatiokulttuuri tarjoaa organisaation jäsenille sosiaalisen identiteetin ja mahdollistaa sitoutumisen organisaation tavoitteisiin. (Juuti 1994.) Organisaation tulisikin tuntea oma kulttuurinsa, jotta se tunnistaisi työntekijöiden sitoutumista estävät keskeiset asiat ja pystyisi omilla kehittämistoimenpiteillään voittamaan ne (Niermeyer & Seyffert 2004, 86-115).

Organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmapiirin erottaminen toisistaan on hankalaa, vaikka ne kuvaavatkin eri asioita. Organisaatioilmapiiri ja -ilmasto käsitteinä mielletään yleisesti samaksi asiaksi työntekijöiden määrittäessä, millaiseksi he kokevat työskentelyn organisaatiossa. Juuti (1989) määrittää organisaatioilmaston tarkoittavan niitä arvoja ja asenteita, joita työntekijät ovat työskentelynsä seurauksena omaksuneet, kuten sitoutuneisuuden organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Sen odotetaan vaalivan avointa tiedonkulkua, luottamuksellisia henkilöstösuhteita sekä henkilöstön hyvinvointiin liittyviä käytännön asioita. (Juuti 1989, 247-248.) Koska organizational climate on kuitenkin pääsääntöisesti käännetty suomeksi tarkoittamaan organisaatioilmapiiriä, käsitellään tässä tutkimuksessa organisaatioilmasto ja -ilmapiiriä organisaatioilmapiirin käsitteen muodossa.

Juutin (1988) mukaan organisaatioilmapiiri kuvaa organisaatioympäristön laatua, jonka työntekijät havaitsevat. Organisaation rakenne ja johtamistapa vaikuttavat organisaatioilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseensä luoden yhteisesti omaksutun tunteen siitä, miten organisaatiossa

on hyväksyttävää toimia. (Juuti 1988, 51-57.) Organisaatioilmapiiri on siis työntekijöiden omaksuma kokonaisvaltainen tunne siitä, millaista on työskennellä organisaation palveluksessa. Se kertoo mikä on tärkeää, hyväksyttävää, sallittua tai palkittavaa ja vastaavasti myös kiellettyä, rangaistavaa tai vähemmän tärkeää. (Juuti 1989.) Organisaation tavoitteena on luoda sellainen hyvä ilmapiiri, joka luo edellytykset hyvälle suoritukselle. Hyvä organisaatioilmapiiri vaikuttaa myönteisesti työmotivaatioon ja siten koko organisaation motivaatioon. Sillä on myös suuri vaikutus tehokkuuteen, jos työntekijä voi itse vaikuttaa työhönsä. (Ruohotie 1987, 71-73.) Myönteisen ilmapiirin rakentaminen edellyttää, että työntekijät kokevat itsensä tasaveroisiksi ja työyhteisön jäsenten välillä vallitsee luottamus. Jokaisen on pystyttävä näkemään oma roolinsa kokonaisuudessa. (Kärkkäinen 2005, 37.)

Organisaatioilmapiiriin vaikuttavat monet tekijät, kuten normit, arvot, organisaatiokulttuuri, johtamispolitiikka ja johtajien johtamistyyli sekä henkilöstön kokoonpano. Lisäksi jokainen työntekijä vaikuttaa siihen omalla persoonallisuudellaan. (Ruohotie 1987, 71-73.) Organisaatioilmapiirillä on siis organisaatiokulttuurin lisäksi organisaatioon sitoutumiseen vaikuttava keskeinen tekijä. Myönteinen organisaatioilmapiiri vahvistaa työntekijöiden affektiivista sitoutumista, joka taas syntyy positiivisista kokemuksista, jotka liittyvät muun muassa työntekijöiden käsitykseen, kuinka organisaatio tukee ja arvostaa heitä ja kuinka oikeudenmukaisesti se kohtelee työntekijöitään (Allen & Meyer 1990, Curtis & Wright 2001, McElroy 2001, Meyer & Allen 1997, 42-49).

Se, miten avoin johto on työntekijöiden ideoille (Allen & Meyer 1990) ja saavatko he riittävästi palautetta, koetaanko palkkiot oikeudenmukaisiksi ja toimivatko yhteistyö sekä tiedotus (Ruohotie 1987, 71-73), vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen. Myös johtamistavalla, joka perustuu työsuoritusten oikeudenmukaiseen arviointiin ja pyrkimykseen vähentää kiirettä ja stressiä, on siihen yhteys (Mamia & Koivumäki 2006, Tuomi & Vanhala 2005). Oikeudenmukainen toiminta organisaatiossa taas perustuu Määttän (2000) mukaan luottamukseen ja sitoutumiseen ja sitä kautta yhteistyön lisääntymiseen ja parempien tulosten tavoitteluun.

Viestintäilmapiirillä tai kuten Welsch ja LaVan (1981) tutkimuksissaan ilmaisevat organisaatioilmaston eri ulottuvuuksista viestintäilmastolla on keskeinen merkitys organisaatioon sitoutumiselle (Welsch & LaVan 1981, 1080-1085). Viestintä muun muassa mahdollistaa työntekijöiden olla kokonaisvaltainen osa organisaatiota ja samalla heidän toimia sopusoinnussa omien ja organisaation tavoitteiden mukaisesti, eli organisaatioviestinnällä on merkitystä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (Smyhte 1997, Åberg 1997, 32-33). Viestinnässä erityisesti viestintätyytyväisyydellä on merkittävä sitouttava vaikutus organisaatioon sitoutumiseen (Varona 1996, 132). Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijöiden tyytyväisyyttä saamiinsa tietoihin sekä heidän mahdollisuuksiaan tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa organisaatiossaan (Juholin 1999, 70).

Organisaation työilmapiirillä, joka syntyy työntekijöiden työasenteiden, organisaatioilmapiirin ja esimiesten johtamistyöliien yhteistuloksesta, on yhteys sitoutumiseen. Se vaikuttaa oleellisesti luovuuteen, tuottavuuteen, yksilön hyvinvointiin ja lopuksi myös asiakaspalveluun. (Juuti 1987.) Ylemmällä esimiestasolla työilmapiiri koetaan yleensä muita parempana (Feldt, Mäkikangas & Kinnunen 2003, Jokivuori 2002, Mamia & Koivumäki 2006). Työilmapiiri vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen, jolla on todettu olevan yhteys organisaatioon sitoutumiseen (Mathieu & Zajac 1990, Shore & Tetrick 1991). On kuitenkin huomattava, että työilmapiiri, jossa kaikilla on hauskaa ja mukava olla, ei välttämättä ole organisaation kannalta kaikkein tehokkain. Ilmapiiriä tuleekin tarkastella ensisijaisesti organisaation näkökulmasta ja vasta tämän jälkeen yksittäisen työntekijän. (Juuti 1987.)

Tutkimusten mukaan organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat suuresti vallan (Meyer & Allen 1997, 42) ja vastuun jakaminen, työntekijöiden osallistaminen organisaatiota koskevaan päätöksentekoon (Welsch & LaVan 1981), vaikutusmahdollisuudet työssä, työn haasteellisuus ja itsenäisyyden kokeminen (Jokivuori 2002, Ko & Mueller 1997, Leach 2005, Mamia & Koivumäki 2006; Mathieu & Zajac 1990). Vallan ja vastuun jakamiseen kuuluu oleellisesti myös työntekijään kohdistuvien odotusten ja vaatimusten selkeyttäminen. Määtä (2000) mukaan se tarkoittaa, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, mistä kiitetään tai moititaan ja kenen vastuulla on mikäkin asia. Sitoutumisen yhtenä edellytyksenä voidaan pitää työntekijöille tarjottavaa mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon. Heille pitää antaa tilaisuus esittää asioista omat näkemyksensä ja kuulla muiden mielipiteet. Sitouttamisen kannalta mielenkiintoista on tieto, että työntekijät kokevat osallistumisellaan ja mielipiteillään olevan merkitystä, vaikka niiden mukaan ei olisikaan toimittu. (Määttä 2000, 45-47.)

Tehokasta johtamista voidaan pitää dynaamisena järjestelmänä, joka pyrkii yhdistämään organisaation tavoitteet työntekijän omien kehittymis- ja edistymistavoitteiden kanssa. Se luo organisaatiossa liikkumatilaa, joka edesauttaa työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Humble 1979, 18.)

3.4.2 Työhön liittyvät tekijät

Työhön liittyy useita tekijöitä, joilla on vaikutusta työntekijöiden affektiivisen organisaatioon sitoutumiseen. Niitä voidaan tarkastella työnteosta saatujen kokemusten ja työhön liittyvien ominaisuuksien näkökulmista.

Työhön liittyvillä ominaisuuksilla on todettu olevan merkittävä yhteys affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen (Meyer & Allen 1997, 45). Myönteiset etenemismahdollisuudet lisäävät affektiivista sitoutumista (Allen & Meyer 1990, Gaertner & Nollen 1989, Welsch & LaVan 1981), kuten myös mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja monipuolisen osaamisensa hyödyntämiseen (Colarelli, Dean & Konstans 1987, Mottaz 1988, Steers 1977, Welsch & La-

Van 1981). Tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että mahdollisuus ammatitaidon ja oman osaamisen hyödyntämiseen kuten myös hyvät koulutautumismahdollisuudet lisäävät työpaikkaan kiinnittymistä (Mamia & Koivumäki 2006).

Työn haasteellisuus on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Haasteellisempi työ lisää sitoutuneisuutta etenkin niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka haluavat kehittää itseään. (Allen & Meyer 1990, Mathieu & Zajac 1990.) Tutkimusten mukaan haastavaa työtä tekevistä vain kahdeksan prosenttia on heikosti sitoutuneista organisaatioon (Mamia & Koivumäki 2006).

Asemalla organisaatiossa, kuten sosioekonomisen aseman nousulla, on yhteys organisaatioon sitoutumiseen (Jokivuori 2002). Tutkimuksissa on osoitettu esimiesaseman olevan yhteydessä työpaikkaan ja siten organisaatioon sitoutumiseen. Johtavassa asemassa olevat ovat sekä työkeskeisempiä että sitoutuneempia kuin muut työntekijät. He kokevat työhön ja työpaikkaan sitoutumisen kannalta tärkeiksi itsensä kehittämisen ja mielekkään, haasteellisen ja vaihtelevan työn. (Feldt ym. 2003, Mamia & Koivumäki 2006, Tuomi & Vanhala 2005.) Myös työntekijät, jotka haluavat luoda uran, sitoutuvat voimakkaammin, mikäli heille annetaan itsensä kehittämisen mahdollisuuksia (Niermeyer & Seyffert 2004. 97-1103). Työntekijäasemassa olevien sitoutumisen voimakkuuteen vaikuttaa heidän mahdollisuutensa saada tukea esimieheltään (Mottaz 1988).

Työnkuvan selkeydellä on yhteys affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimustuloksista käy ilmi, että työntekijät, jotka ovat epä tietoisia heihin kohdistuvista odotuksista tai kokevat niiden vuoksi ristiriitaisia tunteita, ovat heikommin sitoutuneita. (Mathieu & Zajac 1990.)

Työhön liittyvillä rooleilla on myös yhteyttä työntekijän sitoutumiseen. Juuti (1989) määrittelee roolien muodostuvan organisaation taholta kohdistuvista odotuksista työntekijää kohtaan. Roolit ovat siten sidoksissa organisaatiossa vallitseviin asenteisiin ja käyttäytymismalleihin, ja niiden pohjalta työntekijät rakentavat rooli-identiteettinsä. Palautetta rooli odotustensa täyttymisestä he saavat ympäristöstään. (Juuti 1989, 99, 118-119.)

Rooliristiriidoilla, roolien epäselvyyksillä ja ylikuormittumisella on tutkimusten mukaan puolestaan yhteys affektiiviseen ja normatiiviseen organisaatioon sitoutumiseen (Allen & Meyer 1990). Ylikuormittuminen voi ilmentyä esimerkiksi työstressinä, jonka yhteyttä sitoutumiseen Lee ja Henderson (1996) ovat tutkineet ylemmän hoitohenkilöstön parissa. Tutkimustulokset osoittavat organisaatioon sitoutumisen vähentyvän työstressin kasvaessa. (Lee & Henderson 1996.) Meyer ym. (2002) ovat myös päätyneet tutkimuksissaan rooliristiriidoista samansuuntaisiin tuloksiin. Rooliristiriidoille ja sitoutumiselle on osoitettu selvä yhteys. Rooliristiriitojen kasvaessa heikkenee työntekijöiden affektiivinen sitoutuminen organisaatioon, mutta jatkuvuussitoutuminen saattaa vahvistua. (Meyer ym. 2002.)

Työhön liittyvällä työtyytyväisyydellä on merkitystä affektiiviseen sitoutumiseen, kun taas palkkatyytyväisyydellä ei ole osoitettu olevan suurta merkitystä sitoutumiseen (Welsch & LaVan 1981).

3.4.3 Työntekijään liittyvät tekijät

Työntekijään henkilönä voidaan liittää kahdenlaisia tekijöitä. Demografisia tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, siviilisääty, koulutus, ammatti, tulot ja työsuhteen kesto. Toiset tekijät taas liittyvät työntekijän luonteeseen kuten persoonallisuus, henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet, asenteet ja arvot. Demografisten ja työntekijän luonteeseen liittyvien tekijöiden vaikutuksesta organisaatioon sitoutumiseen on olemassa ristiriitaisia tutkimustuloksia sekä sitoutumisen voimakkuudesta että siitä, vaikuttavatko tietyt tekijät sitoutumiseen ensinkään.

Meyer ja Allen (1997) ovat osoittaneet, että niillä on vaikutusta sitoutumiseen, vaikka ei kovin merkittävää. He esimerkiksi eivät havainneet siviilisäädyltä ja koulutuksella olevan mainittavaa yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. (Meyer & Allen 1997, 43-44.) Toisissa tutkimuksissa koulutustason nousu on osoitettu sitoutumista heikentäväksi tekijäksi (Angle & Perry 1981, Steers 1971). Syy tähän voi olla koulutettujen työntekijöiden suuremmat odotukset työstään kuin mitä organisaatio pystyy heille tarjoamaan (Mowday ym. 1982, 30).

Anglen ja Perryn (1981) mukaan naiset ovat miehiä sitoutuneempia. Mathieu ja Zajac (1990) eivät kuitenkaan ole löytäneet yhteyttä sitoutumisen ja sukupuolen välillä, mutta löysivät sellaisen iän ja organisaatioiän (tenure) yhteydessä. Mowdayn ym. (1982) mielestä sitoutumisen voimakkuus ja luonne voivat vaihdella organisaatioiän kasvaessa. He pitävät ensimmäisiä työkuukausia organisaatiossa erittäin merkittävänä organisaatioon sitoutumisen kehittymiselle. Tällöin työntekijä muodostaa mielipiteensä organisaatiosta ja siitä, kohtaavatko omat tavoitteet ja organisaation tarjoamat mahdollisuudet toisensa. (Mowday ym. 1982, 64.) Myös Buchanan (1974) on päätenyt tutkiessaan liike-elämän ja hallinnon johtajia tutkimustulokseen, joka vahvistaa sitoutumisen olevan yhteydessä organisaatioikään. Hän on havainnut työn eri tekijöiden ja sitoutumisvoimakkuuksien vaihtelevan organisaatioiän mukaan. Uran alkuvaiheessa sitoutumista ennustivat työskentelyilmapiirissä vallitsevat asenteet organisaatiota kohtaan sekä itse työn haastavuus. Muutaman vuoden työskentelyn jälkeen sitoutumiseen vaikuttivat edelleen asenteet organisaatiota kohtaan, mutta nyt mukaan olivat tulleet myös odotusten toteutuminen ja työhön sitoutumisen normit. (Buchanan 1974.) Meyer ja Allen (1997) pitävät myös mahdollisena organisaatioiän vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen. Heidän mukaansa affektiivinen sitoutuminen edellyttää pidempiaikaista työskentelyä organisaatiossa ja on siten liitettävissä organisaatioiän kasvuun. (Meyer & Allen 1997, 43.)

Työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on myös yhteyttä sitoutumiseen. Työntekijät, joilla on korkea työetiikka, vahva usko omaan osaamiseen ja voimakas tarve saavuttaa asetetut tavoitteet, ovat vahvemmin sitoutuneita (Buchanan 1974, Mathieu & Zajac 1990).

3.5 Sitoutumisen mittaaminen

Sitoutumisen mittaamiseen ja todentamiseen on kehitetty erilaisia mittareita. Käytetyimpiä organisaatioon sitoutumisen mittareita ovat Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974) kehittämä the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) ja Meyerin ja Allenin (1991) kehittämä kolmikomponenttimalli. Muita tunnettuja mutta vähemmän käytettyjä mittareita ovat kehittäneet muun muassa myös Cook ja Wall (1980), O'Reilly ja Chatman (1986) ja Becker kollegoineen (1992).

Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974) loivat organisaatiositoutumista mittaavan kyselyn, The Organizational Commitment Questionnaire eli OCQ-mittariston, jota Mowdayn ym. (1979) toimesta kehitettiin edelleen. Mittari on suunniteltu arvioimaan organisaation arvojen hyväksymistä eli sitä, kuinka vahvasti työntekijä uskoo organisaatioon ja hyväksyy sen päämäärät ja arvot, halua ponnistella organisaation hyväksi ja halua pysyä organisaation jäsenenä. Nämä kolme tekijää muodostavat myös OCQ:n 15-kohtaisen kyselylomakkeen. OCQ mittaa siis yksilön sitoutumista organisaatioon muidenkin kuin taloudellisten kannustimien osalta. (Cohen 2007, 338-339.) Sitoutumisen mittarina OCQ on käytetyin, vaikka sen luojat luulivat aluksi sen mittavan yksilöotteista sitoutumista. (Ihalainen 1999, 23; Meyer & Allen 1997, 116-127), jonka Angle ja Perry (1981) osoittivat kuitenkin mittaavan ainakin kahta eri sitoutumisen dimensiota.

On esitetty myös kritiikkiä paljon käytettyä OCQ-mittaristoa kohtaan. O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mukaan Mowdayn ym. (1982) psykologisen sitoutumisen kolmesta tekijästä vain vahva uskomus ja hyväksynnän antaminen organisaation päämäärille ja arvoille heijastavat työntekijän psykologista kiintymystä organisaatiota kohtaan. Kaksi muuta tekijää viittaavat taas enemmän sitoutumisen seurauksiin kuin siihen johtaviin syihin. (O'Reilly & Chatman 1986, 495.) Ashmanin ja Winstanleyn (2006) kritiikki puolestaan kohdistuu OCQ:n 15-kohtaiseen kysymyslomakkeeseen. Heidän mielestään työntekijöiden psykologista sitoutumista ei voida mitata operatiivisilla kysymyksillä, joissa vastausvaihtoehtojen arvoasteikko on yhdestä viiteen. He eivät myöskään katsoneet, että OCQ:lla voidaan mitata yksilön sitoutumista itse organisaatiota kohtaan. He näkivät OCQ:n mittaavan lähinnä sitoutumista toimenkuvaa kohtaan ja siksi kysely ei kata Mowdayn ym. (1982) kolmea määritelmää. (Ashman & Winstanley 2006, 142.)

Cook ja Wall (1980) loivat mittarin British Commitment Scale (BOCS), joka koostuu kolmesta komponentista ja perustuu Buchananin (1974) määrittele-

mälle organisaatioon sitoutumiselle eli samaistumiseen, sisäistämiseen ja lojaalisuuteen. Mittarissa on kahdeksan väittämää ja sen psykometriset ominaisuudet on todettu olevan hyvät. (Ihalainen 1999.) Allenin ja Meyerin (1991) kolmikomponenttimalliin perustuvassa sitoutumismittaristossa vastausasteikkona käytetään 7-portaista Likertin asteikkoa *täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä* ja jokaisella komponentilla on oma kysymyspatteristonsa. (Meyer ja Allen 1997, 116-127.)

Sitoutumista voidaan kartoittaa myös suorilla ja epäsuorilla kysymyksillä. Lumijärvi (2002) on laatinut kysymyslistan, josta poimimalla tai kaikkia käyttämällä, on mahdollista mitata sitoutuneisuuden voimakkuutta. Muutaman kysymyksen avulla saadaan tunnusluku, jota voidaan käyttää vertailussa jo aiemmin samalla tavoin saatuun tai saatavaan tunnuslukuun. Tällainen kyselykäytäntö on mahdollista silloin, kun tavoitteena on mitata sitoutuneisuuden asenteen kehittymistä organisaatiossa. (Lumijärvi 2002, 40-41.)

ONKO HENKILÖSTÖ SITOUTUNUT ORGANISAATIOON?
Missä määrin työntekijät ovat valmiita ponnistelemaan organisaation menestykseksi?
Missä määrin henkilökunta on valmis antamaan optimaalisen työsuorituksensa organisaation käyttöön?
Missä määrin organisaatiota pidetään innostavana työpaikkana?
Kuvataanko organisaatiota myös ystäville hyvänä työpaikkana?
Missä määrin välitetään tai kannetaan huolta organisaation menestyksestä / kohtalosta?

Kuvio 7. Sitoutumista kartoitettavia kysymyksiä (Lumijärvi 2002)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään Lumijärven (2002) epäsuoriin kysymyksiin perustuvaa sitoutumisen voimakkuuden kartoitusta, koska tätä menetelmää soveltaen on mahdollista saada samanaikaisesti myös käsitys työmotivaation voimakkuudesta. Organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation voimakkuutta ei pyritä mittaamaan erikseen vaan esitetyllä kysymyksellä saatava tunnusluku on molemmille yhteinen.

4 TYÖMOTIVAATIO

4.1 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Sana motivaatio tulee latinankielisestä liikkumista kuvaavasta sanasta *movere* ja suomenkielessä sen kantasana on motiivi. Motiiveilla viitataan usein haluihin, vietteihin, tarpeisiin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. (Ruohotie 1998, 36.) Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien synnyttämää tilaa, joka voidaan määrittellä ihmisen kokonaistilan tai toimintaa aikaansaavien tapahtumakulkujen lähtökohdista. Sillä viitataan yksilön psyykkiseen tilaan, joka määrittää millä vireydellä ja miten suuntautuneena yksilö toimii tietyssä tilanteessa. (Ruohotie 1991, 9-11.)

Nykypäivänä motivaatiolla tarkoitetaan lähinnä toiminnan ärsykettä, joka saa tavoittelemaan asetettuja tavoitteita. Motivaatiolla on kolme erilaista käyttäytymiseen liittyvää tavoitetta. Se toimii käyttäytymisen energialähteenä saaden meidät toimimaan tietyllä tavalla. Se suuntaa käyttäytymistä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Motivaatio myös säätelee käyttäytymistämme, joten motivaatioprosessin myötä arvioimme omaa pätevyyttämme eri tilanteissa ja samalla yksittäisen tilanteen tai toimintaympäristön merkitystä itsellemme. (Liukkonen & Jaakkola 2002b, 14-15.)

Sisäisen motivoitumisen edellytyksenä on oma kokemus itsestään tässä ja nyt -tilanteessa. Tietoisuus siinä tilanteessa omista tarpeista ja mahdollisuuksista luo perustan omien voimavarojen virittymiselle edessä olevaan tehtävään. (Lämsä & Hautala 2005, 81; Mäkipeska & Niemelä 2002, 53.) Ulkoiseen motivaatioon vaikuttaa ympäristö, eli palkkiot välittyvät ihmisen itsensä ulkopuolelta. Ulkoiset palkkiot ovat objektiivisia ja ne ilmenevät esineiden tai tapahtumien muodossa, kuten työnantajan maksamana palkkana tai työstä saatuna myönteisenä palautteena. Ulkoisen motivaation sanotaan tyydyttävän lähinnä turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Erilaisista sisällöistään huolimatta sisäistä ja ulkoista motivaatiota voidaan pitää toisiaan täydentävinä, koska ne esiintyvät samanaikaisesti ja motivaation luonteen määrittely tapahtuu hallitsemamman ominaisuuden perusteella. (Lämsä & Hautala 2005, 81; Mäkipeska & Niemelä 2002, 53; Ruohotie 1998, 37-38.)

Yleismotivaatio korostaa käyttäytymisen pysyvyyttä ja kuvaa sen eräänlaista keskitasoa. Siinä korostuvat myös vireys ja suunta. (Ruohotien 1991, 9-11.) Niermeyerin ja Seyffertin (2004) mukaan yleisellä motivaatiolla tarkoitetaan halua kehittää jotain, saavuttaa jotain ja vaikuttaa johonkin. Jokainen ihminen omaa yleisen motivaation, jonka voimakkuus vaihtelee suuresti. Erityinen motivaatio taas saa ihmisen sitoutumaan johonkin hänelle merkitykselliseen tavoitteeseen ja vaikuttaa suuresti siihen, miten hän edistää sitä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14-15.) Vastaavaa asiaa Ruohotie (1991) käsittelee tilannemotivaationa. Siinä sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet virittävät motiiveja ja saavat aikaan tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Tilannemotivaatio voi vaihdella tilanteesta toiseen, mutta se liittyy aina tiettyyn tilanteeseen ja on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta. (Ruohotie 1991, 9-11.)

Motivaatiota voidaan tarkastella mekanistisesta ja organistisesta lähtökohdasta. Suurin ero lähestymistavalla on motivaation lähde. Mekanistisessa mallissa ihminen ei juuri voi vaikuttaa omaan motivaatioonsa. Motivaation lähteinä toimivat erilaiset fysiologiset tarpeet ja ulkoapäin tulevat ympäristön ärsykkeet. Nämä vaikuttavat suoraan ihmisen käyttäytymiseen. Organistisen mallin mukaan ihmisellä on vapaa tahto osallistua toimintaan ja näin myös motivaatio syntyy ihmisen omista lähtökohdista. (Jaakkola & Liukkonen 2002a, 17-18.)

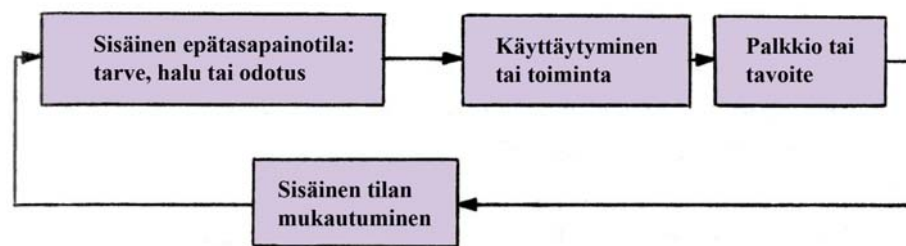
Niermeyer ja Seyffert (2004) eivät kuitenkaan näe motivaation syntyvän minään portaittain kronologisesti etenevänä prosessina. Motivaatioprosessin osa-

eli vaikutustekijöinä heidän mielestään toimivat sisäiset vaikuttimet, tunteet, usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin ja psykologisen aikaperspektiivin. Motivaatioprosessissa myös kaikki osatekijät ovat yhtä merkittäviä, eikä niitä voi arvottaa keskenään. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12-14.)

Kuten huomataan, motivaatiotiloja on useita riippuen siitä mistä lähtökohdasta niitä milloinkin määritellään. Motivaatiotilojen tunnistaminen ja niiden kautta ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaminen on monimutkainen tapahtuma. Sitä ei helpota tieto, että ihmisellä ei ole elämänsä aikana vain yhtä lähes muuttumattomaa motivaatiotilaa, vaan motivaatio vaihtelee ja siihen vaikuttavat eri aikoina eri tekijät (Niermeyer & Seyffert 2004, 12). Organisaation toimivuuden kannalta työntekijöiden motivoituminen yhä uudestaan muuttuvan toimintaympäristön luomiin työhaasteisiin on välttämätöntä. Oikeanlaisten motivoitumiskeinojen löytämiseksi on ymmärrettävä työmotivaatiota ja tunnistettava ne työnjohdolliset keinot, joilla siihen voidaan vaikuttaa.

4.2 Motivaatioprosessin yleinen malli

Dunnetten ja Kirchnerin (1965) esittämä motivaatioprosessin yleinen malli on hyvin pelkistetty, mutta se sisältää keskeisimmät muuttujaryhmät. Siinä esitetään yksilöllä olevan eri tunnelatauksia sisältäviä tarpeita, haluja ja odotuksia, joiden esiintyminen luo epätasapainon. Yksilöllä on kuitenkin tarve päästä tasapainoon ja saavuttaakseen päämäärän hän toimii parhaaksi katsomallaan tavalla. Hänellä on ennakkoavustus tai usko, että tietyillä toimenpiteillä tai käyttäytymisen muutoksella saavutetaan tila, jossa epätasapaino on vähentynyt. Käyttäytyminen voi ilmetä päämääräsuuntautuneena tai päämäärään liittyvänä aktiviteettina. (Ruohotie 1999, 12-13.)



Kuvio 8. Dunnetten ja Kirchnerin (1965) motivaatioprosessin yleinen malli (Ruohotie 1999,13)

Yksinkertaiselta näyttävä motivaatioprosessi pitää sisällään monimutkaisia ilmiöitä. On vaikeaa päätellä motiiveja tarkastelemalla käyttäytymistä, koska yksittäinen toiminta tai käytös voi ilmentää useita motiiveja tai useita motiiveja voidaan ilmentää samankaltaisilla toiminnoilla ja käyttäytymisellä. Motiivit myös muuttuvat ja saattavat olla ristiriidassa keskenään. Yksilöiden tapa ilmaista motiivien järjestystä ja toteutuksen intensiivisyyttä vaihtelee. Päämäärän saavuttaminen voi vaikuttaa myöhempisiin motiiveihin ja käyttäytymiseen

vähentämällä tai lisäämällä motiivien intensiivisyyttä. Tarpeiden tullessa tyydytetyksi voi yksilö muuttaa mielenkiintonsa kohti muita motiiveja tai tyydytys voi lisätä motiivin voimakkuutta. (Ruohotie 1999, 13-16.)

4.3 Työmotivaation synty

Mistä syntyy halu tehdä töitä? Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on pohdittu pitkään ja käsitys niistä on muuttunut viimeisen sadan vuoden aikana. Varsinaisesti työhön liittyvät motivaatiotekijät tulivat kuitenkin ajankohtaiseksi vasta toisen maailmansodan jälkeen.

Pinder (1998) tarkastelee työmotivaatiota neljän ominaisuuden kautta, jotka ovat suunta, kesto, muoto ja voimakkuus. Siinä ihmisten työkäyttäytyminen suuntautuu kohden asetettuja tavoitteita ja siten myös työmotivaatiolla on suunta. Ihannetapauksessa työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ovat samansuuntaisia organisaation tavoitteiden kanssa ja työ innostaa ja tuntuu mielekkäältä. Työmotivaatio ei kerran synnyttyään kestä ikuisesti vaan sen kesto vaihtelee. On aikoja, jolloin työntekijä motivoituu työstään vain hetkellisesti ja joissakin toisissa tilanteissa työmotivaation kesto voidaan mitata vuosissa. Työmotivaatiolla on myös muoto, jolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä vireystilaa. Myös motivaation voimakkuus vaihtelee. Jotkut tehtävät synnyttävät voimakasta motivaatiota, jopa pakonomaisen tarpeen saavuttaa tavoite. (Lämsä & Hautala 2005, 80-81.)

Motivaatio on Fordin (1992) mukaan yksilön henkilökohtaisista tavoitteista, tunneperäisistä prosesseista ja henkilökohtaisista toimintauskomuksista koostuva järjestelmä. On tavoitteita jotka halutaan saavuttaa tai välttää niitä. Toimintauskomukset, tulkintoja sisäisistä uskomuksista, omasta itsestä ja ympäröivästä henkisestä ja fyysisestä kulttuurista, aktivoituvat toiminnan tavoitteiden vaikutuksesta. Näin ollen motivaatio ei ole ensisijaisesti yksittäinen prosessi vaan se tarvitsee käynnistyäkseen kaikkia kolmea osatekijää. Mikäli esimerkiksi tavoite ei aktivoitu, tunneprosessit estävät päämäärähakuisen toiminnan tai henkilökohtaiset toimintauskomukset ovat erittäin kielteisiä, työntekijä ei motivoitu aloittamaan työsuoritustaan, vaikka muut osatekijät niin edellyttäisivät. (Ford 1992, 78-79, 83, 125, 138.)

Työmotivaatio voidaan myös, kuten motivaatiokin, ryhmitellä sisäiseen ja ulkoiseen sekä yleismotivaatioon että tilannemotivaatioon. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ero on käyttäytymistä virittävässä ja suuntaavissa motiiveissa. Sisäinen motivaatio liittyy ihmisen tärkeiksi kokemuksiin psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin ja siinä on kyse itsensä toteuttamisesta ja kehittämisen tarpeista. Sisäinen motivaatio lähtee siis ihmisen sisästä. Työntekijä voi esimerkiksi motivoitua työtovereidensa auttamisesta tai oman työnsä mielekkästä sisällöstä. (Lämsä & Hautala 2005, 81; Mäkipeska & Niemelä 2002, 53; Ruohotie 1998, 37-38.)

Kärkkäinen (2005) pohtii: ”Mikä on työmotivaatiomme liikkeelle paneva voima?” Hän näkee, että työmotivaatiota määräävät sekä työntekijän sisäiset että työn ominaisuudet. Itse työkohteella on myös suuri merkitys etenkin työn mielekkyyden kannalta. Koska työntekijää motivoi työstä aikaansaatu tulos, ei ole saman tekevää, kuinka paljon ja millaista palautetta hän saa työstään. Työ voi olla työntekijöille myös kanava solmia ihmissuhteita tai pelkästään ansio-tarkoituksessa tapahtuvaa tehtävien suorittamista. Motiiviksi työn tekoon voi osoittautua pyrkimys nostaa omaa suoritusasoaan tehtävissä, joita voidaan arvioida sekä määrällisesti että laadullisesti, tai laajempi kokonaisuus, kuten tah-vo osallistua yhteiskunnan rakentamiseen. (Kärkkäinen 2005, 53.)

Työmotivaation kuten motivaationkin syntyä voidaan kuvata prosessina, jossa on useita eri tekijöitä, joiden merkitys vaihtelee prosessin aikana. Työmotivaation kannalta on kuitenkin tärkeää tarkastella motiiveja, joihin vaikuttamalla saadaan aikaan organisaation kannalta myönteistä työkäyttäytymistä. Luotettavassa työmotivaatiokuvauksessa on ainakin kolme työtilanteessa keskeisesti vaikuttavaa tekijäryhmää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (Ruohotie ja Honka 1999, 17).

PERSONALLISUUS	TYÖTEHTÄVÄT	TYÖYMPÄRISTÖ
Mielenkiinto, harrastukset	Työn sisältö	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät
Asenteet	- työn mielekkyys, vaihtelevuus	- palkkaus, sosiaaliset edut
- työtä kohtaan	- vastuu, itsenäisyys	- työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus)
- itseä kohtaan	- palaute, tunnustus	Sosiaaliset tekijät
Tarpeet	Saavutukset, eteneminen	- johtosuhteet, johtamistyyli
- liittymisen tarve	- saavutukset	- ryhmäkiinteytys, -normit
- arvostuksen tarve	- kehittyminen	- sosiaaliset palkkiot
- itsensä toteuttamisen tarve		- organisaation ilmapiiri

Kuvio 9. Työmotivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie 1999, 17)

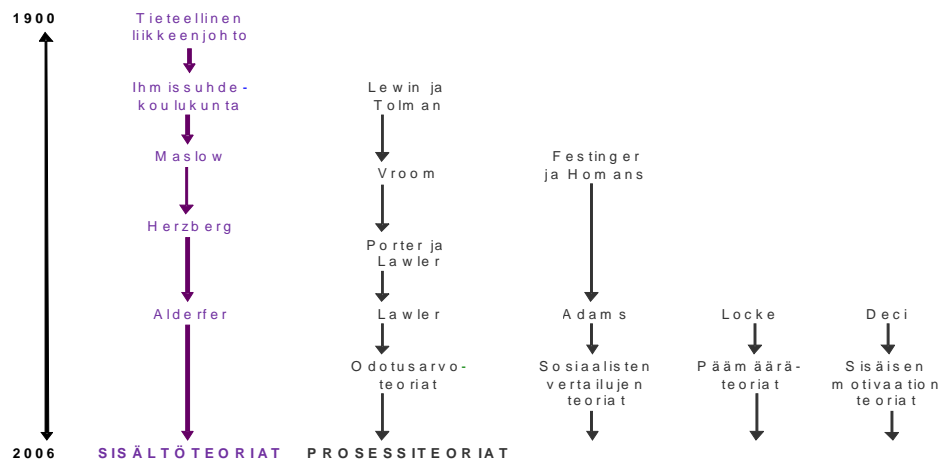
Työntekijän persoonallisuus ilmenee Steersin ja Porterin (1975, 21-23) mukaan mielenkiintona, asenteina ja tarpeina. Mielenkiinto ilmaisee työntekijän tarkkaavaisuuden suunnan. Todennäköisesti työntekijän mielenkiinnon luonne vaikuttaa määrään ja tapaan, jolla ulkoinen ärsyke ohjaa hänen käyttäytymistään. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että työntekijän työmotivaatiolle on suuri merkitys ammatillisen mielenkiinnon ja työn realiteettien yhteensopi-vuus. Asenteilla ja uskomuksilla on vaikutusta työntekijän suoritustavoitteisiin. Kormanin (1970, 1971) esittämän motivaatioteorian mukaan ihmiset pyr-kivät käyttäytymään tavalla, joka on yhdenmukainen heidän minäkuvansa kanssa. Tarpeiden aiheuttama epätasapainotila saa työntekijän toimimaan määrättyllä tavalla tasapainon saavuttamiseksi. (Ruohotie 1999, 18.)

Työtehtävissä Steersin ja Porterin (1975, 21-23) mielenkiinto on työn sisällös-sä ja saavutuksissa ja etenemisessä. Työn sisällöllä tarkoitetaan sitä, mitä työ itsessään tarjoaa työntekijälle. Työn sisällöllisillä tekijöillä on taas vaikutus yksilön haluun suoriutua työtehtävistään. Työympäristössä keskitytään sen laatuun ja ominaisuuksiin. Työympäristöstä voidaan puhua välittömänä työ-

ympäristönä, jolloin se tarkoittaa työryhmän ja esimiehen vaikutusta yksittäisen työntekijän työpanokseen, tai koko organisaation kattavana työympäristönä, jolloin sen sisältämät tekijät ovat yhteisiä koko organisaatiossa. (Ruohotie 1999, 19.)

4.4 Työmotivaatioteorioita

Työmotivaatioteorioita voidaan luokitella usein eri perustein. Juuti (2006), Lämsä ja Hautala (2005) sekä Minerin ja Dachlerin (1973) jakavat teorit kahteen ryhmään: sisältöteorit ja prosessiteorit. Sisältöteorioiksi Minerin ja Dachlerin (1973) listaavat tarveteoriat, kaksifaktoriteorit, työn laajentamis- ja rikastamisteorit sekä työhön liittyvien motiivien teorit. Prosessiteorioiksi he listaavat odotusarvoteorit sekä tavoitteiden asettelun ja tavoitteisen toiminnan teorit. (Miner & Dachler 1973, 379-403.) Lämsä ja Hautala (2005) taas lähestyvät teorioita kiinnostuksen kohteen näkökulmasta. Sisältöteorit keskittyvät työmotivaation sisältöön ja ne selittävät motivaation perustaksi ihmisten tarpeet. Sisältöteorit vastaavat kysymykseen: Mitkä työn sisällölliset tekijät motivoivat hyvään työsuoritukseen? Prosessiteorioissa lähtökohtana ovat ihmisten tiedolliset ajattelu- ja päättelyprosessit ja näin työmotivaatio on seurausta ihmisen tietoisesta päätöksenteosta. Voidaan siis sanoa, että ihmisen arvio työhön liittyvistä erilaisista seikoista luo pohjan motivaatiolle. Prosessiteorit ovat kiinnostuneita työmotivaation suunnasta, voimakkuudesta ja pysyvyydestä sekä näiden tekijöiden keskinäisistä suhteista. (Lämsä ja Hautala 2005, 81-91.)



Kuvio 10. Sisältö- ja prosessiteorioita 1900-luvun alusta vuoteen 2006 (Juuti 2006, 43)

Kuviossa 10 Juuti (2006) esittää sisältö- ja prosessiteorioiden ajallista kehittymistä vuoteen 2006. Prosessiteorioista siinä tuodaan esille neljä prosessi- eli kognitiivista motivaatioteoriaryhmää: odotusarvoteorit, sosiaalisten vertailujen teorit, päämääräteorit ja sisäisen motivaation teorit. Näillä teorioilla tutkijat ovat pyrkinneet ja pyrkivät kuvaamaan ja analysoimaan, kuinka käyt-

täytyminen saa alkunsa, kuinka sitä pidetään yllä, kuinka sitä ohjataan ja kuinka käyttäytyminen saadaan päättymään. (Eronen 1996; Juuti 2006, 43-64.)

Työmotivaatiolle ei ole yhtä ainuttakaan tai oikeaa teoriaa, jolla kattavasti pystyttäisiin sisäistämään työmotivaation syvin olemus. Tämän vuoksi on tarpeen yhdistellä eri teorioita. Tässä tutkimuksessa käytetty Chungin (1977) kehittämä intergratiivinen odotusarvoteoria pyrkii yhdistämään tarve- ja yllyketeorioiden keskeiset elementit palkkioita koskeviin odotuksiin (Ruohotie 1999, 65). Työmotivaation prosessimallissa Chung (1977) on yhdistänyt tarveteorioiden, yllyketeorioiden ja odotusarvoteorioiden keskeiset elementit (Ruohotie 1999, 26).

Tarve- eli sisältöteorioissa työntekijän motivoituminen työssään tapahtuu hänen tarpeidensa tyydyttämisenä. Motivoitumisen toivotaan lisäävän organisaatiossa toivottua käytöstä. Teoriat lähtevät siitä, että ihmisillä on jokseenkin samankaltainen tarverakenne ja näin ne etsivät ihmisen universaalia motivaatiotietorakennetta. Puhtaissa tarveteorioissa tarve on sisäinen tila, jonka perusteella jokin vaihtoehto on toista haluttavampi. Tyydyttämätön tarve aikaansaa jännitteitä, jolloin ihminen pyrkii kohti sellaisia päämääriä, joiden saavuttaminen poistaa puutostilan. (Juuti 2006, 45-48.)

Sisältöteorioihin luokiteltavissa yllyketeorioissa ulkoiset kannusteet toimivat motivaation virittäjänä. Organisaation kehittämisen näkökulmasta on haasteellista miettiä erilaisia ympäristötekijöihin liittyviä järjestelyjä ja sitä, miten niillä voidaan vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen. Kannusteiden tai käyttäytymisestä aiheutuvia seurauksia säätelevä mahdollistaa työntekijöiden toiminnan ohjaamisen kohti organisaation tavoitteita. (Ruohotie 1991, 46.)

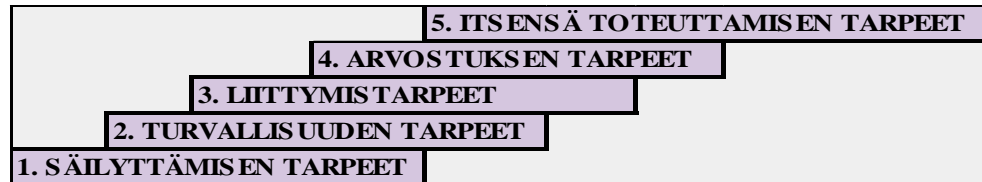
Odotusarvoteoriat luokitellaan prosessiteorioihin. Ne pyrkivät selittämään työntekijän valintoja hänen mieltiessään, miten tehdä työtä ja paljonko saatavan palkkion eteen kannattaa ponnistella. Odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöllisiä käyttäytymiseroja motivaatiota sääteleviin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. (Juuti 2006, 45-48.)

Tässä tutkimuksessa motivaatioteorianäkökulmasta käytetyn Chungin integratiivisen odotusarvoteoriaa ja hänen työmotivaation prosessimallin taustaksi esitellään tarveteorioista Maslowin tarvehierarkiateoria, Alderferin kolmitasoteoria ja Nohrian, Groysbergin ja Leen henkilöstön uusi motivoinnin malli. Yllyketeorioista käydään läpi Herzbergin kaksifaktoriteoria ja odotusarvoteorioista Vroomin odotusarvoteoria.

4.4.1 Maslowin tarvehierarkia

Tarveteorioiden yksi kuuluisimmista on amerikkalaisen sosiaalipsykologi Abraham Maslowin (1943, 1954) esittämä tarvehierarkia. Sen mukaan ihmistä motivoivat tärkeysjärjestyksessä portaittain etenevät erilaiset tarpeet. (Lämsä

& Hautala 2005, 82-83.) Maslowin tarveteoria käsittää kaksi pääväittämää. Ensimmäisessä ihmisellä on halu tyydyttää tietynlaisia erityistarpeita hierarkisessa järjestyksessä ja toisessa ihminen siirtyy uusine tarpeineen hierarkiassa eteenpäin aina alemman tarpeen tultua tyydytettäväksi. Alempi tarve ei katoa, mutta se lakkaa vaikuttamasta aktiivisena toiminnan suuntaajana, koska toimintoja hallitsevat tyydyttämättömät tarpeet. Maslowin tarvehierarkian erityistarpeet ovat: fysiologiset, turvallisuuden, kiintymyksen ja liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Ruohotie 1991, 36; Juuti 2006, 45.)



Kuvio 11. Maslowin tarvehierarkia

Alimassa portaassa ovat fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, uni, lämpö, vaateus ja muu suoja sekä erilaiset kehon tarpeet. Työpaikalla näitä tarpeita ovat mm. lepouus ja palautuminen, liikunta- ja ruokailumahdollisuudet sekä työterveyshuolto. Seuraavan tason eli turvallisuuden tarpeita ovat varmuus, vaaran välttäminen ja suojautuminen sekä fyysisiltä että tunne-elämän haitoilta. Työelämään nämä liittyvät työsuhteen varmuutena, säännöllisenä toimeentulona ja hyvänä työturvallisuutena ja ergonomiana. Kolmas hierarkian taso liittyy sosiaalisiin tarpeisiin. Siinä tyydytetään rakkauden-, ystävyys-, hyväksynnän-, välittämisen-, yhteenkuuluvuuden tunteen- ja ryhmässä toimimisen tarpeita. Organisaation me-henki, tiimityöskentely, toiminnalliset ryhmät ja hyvä esimies-alaisuhde vastaavat näihin tarpeisiin. Seuraavassa portaassa ovat arvostuksen tarpeet, joihin kuuluvat itsekunnioitus, itsenäisyys, saavutukset, asema, kiitoksen saaminen, tunnustus ja muilta saatu arvostus ja kunnioitus. Työyhteisö vastaa työntekijän arvostuksen tarpeeseen asettamalla töille tavoitteita ja antamalla työsuoritusten onnistumisista palautetta, luomalla toimivat palkitsemiskäytännöt ja pitämällä asianmukaiset kehityskeskustelut. Ylimmällä hierarkiatasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Näitä tarpeita tyydyttävät luovuus, omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen sekä tiedon määrän lisääntyminen. Työelämässä ne konkretisoituvat urakehityksessä, oman työn ja osaamisen hallinnassa, työnilossa ja sitoutumisessa. (Lämsä & Hautala 2005, 82-83; Tyson & Jackson 1992, 17-18.) Maslowin tarvehierarkia on myös käyttökelpoinen tapa ymmärtää oikein ihmisten turhaumia työyhteisöissä. Esimerkiksi jos työntekijä tuntee työpaikkansa turvattomaksi ja itsensä uhatuksi, hän ei ole kovin motivoitunut, vaikka esimies osoittaisi hänelle arvostusta.

Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan suomalaisessa työelämässä ovat Maslowin tarvehierarkia alemmat portaat useimmiten tyydytty. Työelämän kehittämisessä kiinnostus kohdistuu lähinnä ylempiin tasoihin. Työelämän jat-

kuvassa muutoksessa myös työtehtävät muuttuvat ja kehittyvät synnyttäen aina uusia tyydytettäviä tarpeita. Tämän vuoksi työntekijän tarvehierarkiaa ei voida pitää pysyvänä, vaan se vaihtelee olosuhteiden ja yksilön elämäntilanteen mukaan. (Lämsä & Hautala 2005, 82-83.) Jokainen työntekijä omaa nämä tarpeet, mutta niiden merkitys korostuu eri aikoina eri tavalla. Nykyään fysiologisten tarpeiden tyydyttäminen tapahtuu useimmiten rahalla, jolla on motivoiva vaikutus lähinnä alemman palkkatason työssä. Perustarpeiden tultua tyydytetyksi, palkan motivaatiomerkitys pienenee ja organisaation on vastattava uusiin motivoinnin haasteisiin.

4.4.2 Alderferin kolmitasoteoria eli ERG-teoria

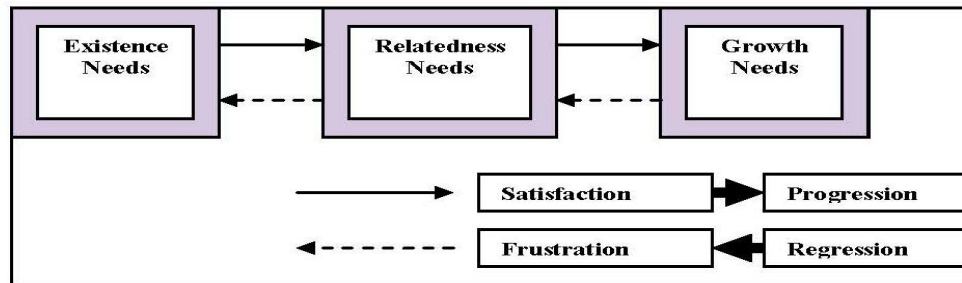
Amerikkalainen psykologi Alderfer (1969) muutti Maslowin tarvehierarkian kolmitasoiseksi ERG-teoriaksi, jonka kolme perustarpeiden luokkaa on existence, relatedness ja growth (Tyson & Jackson 1992, 19). Alderfer näki Maslowin tarveteoriaan liittyvän ongelman siitä, miten tarpeen tyydyttäminen vaikuttaa sen voimakkuuteen. Alderferin teoriassa tarpeilla on hierarkkinen järjestys, aivan kuten Maslowin teoriassakin, mutta Alderfer esittää eri tarpeiden välillä vallitsevan eräänlaisen kiertokulun. (Alderfer & Guzzo 1979, 347-361; Ruohotie 1991, 41-43.)



Kuvio 12. Alderferin tarvehierarkia

Alin taso, toimeentulotarpeet (existence needs), liittyvät olemassaoloon, säilymiseen ja materiaaliseen turvallisuuteen. Tähän Alderfer on yhdistänyt tarvehierarkian kaksi alinta porrasta, säilyttämisen ja turvallisuuden tarpeet. Keskimmaisella tasolla ovat liittymistarpeet (relatedness needs), jotka vaikuttavat motivaatioomme ylläpitää ihmissuhteita ja haluamme kuulua johonkin. Tätä hierarkiatasoa Alderfer ei muuttanut omassa teoriassaan. Ylimmällä tasolla Alderfer yhdisti tarvehierarkian arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet ja nimesi tason kasvutarpeiksi (growth needs). Tähän kuuluu pyrkimys hyödyntää ja kehittää kykyjään tuottavalla sekä luovalla tavalla. (Alderfer & Guzzo 1979, 347-361; Tyson & Jackson 1992, 19; Juuti 2006, 48.)

Alderferin kolmitasoteoria eroaa Maslowin tarvehierarkiasta muun muassa siinä, että Alderfer ei näe tarpeiden tyydyttymisen tapahtuvan hierarkkisessa järjestyksessä ja hänen mukaansa useampi kuin yksi taso voivat olla aktiivisia samaan aikaan. Tarvetasoilta toiselle siirtyminen ei tapahdu ainoastaan täytymys-kasvu -prosessin kautta, vaan niin tapahtuu myös turhauma-taantuma -prosessin, frustraation, välityksellä. Jos ylemmän tason tarpeen tyydyttäminen epäonnistuu, palataan konkreettisempiin tavoitteisiin. (Juuti 2006, 48.)



Kuvio 13. Alderferin kolmitasoteoriamalli

Ruohotien (1991) mukaan Alderfer päätyi aikaisempien tarve- ja tasotutkimusten perusteella seitsemään perushypoteesiin, jotka käsittelevät tyydyttämisen ja tyydyttämispyrkimysten välisestä suhteesta. Näitä tarkastelemalla saadaan hyvä kuva Alderferin tarvemallin dynamiikasta.

- 1) Mitä vähemmän toimeentulotarpeita on tyydytetty, sitä enemmän niitä pyritään tyydyttämään.
- 2) Mitä vähemmän liityntätarpeita on tyydytetty, sitä enemmän toimeentulotarpeita pyritään tyydyttämään.
- 3) Mitä enemmän toimeentulotarpeita on tyydytetty, sitä enemmän liityntätarpeita pyritään tyydyttämään.
- 4) Mitä vähemmän liityntätarpeita on tyydytetty, sitä enemmän niitä pyritään tyydyttämään.
- 5) Mitä vähemmän kasvutarpeita on tyydytetty, sitä enemmän liityntätarpeita pyritään tyydyttämään.
- 6) Mitä enemmän liityntätarpeita on tyydytetty, sitä enemmän kasvutarpeita pyritään tyydyttämään.
- 7) Mitä enemmän kasvutarpeita on tyydytetty, sitä enemmän niitä pyritään tyydyttämään.

(Ruohotie 1991, 42-43.)

Alderferin perushypoteesit osoittavat, että ylemmän tason tarpeen tyydytyksen puute tekee alemman tason tarpeet tärkeämmiksi. Tällöin tapahtuu väliaikainen paluu alemman tason tarpeisiin. Mahdollisuuksien mukaan yksilö kuitenkin pyrkii tyydyttämään ylemmän tason tarpeitaan. Mikäli kasvun tarve jää tyydyttämättä, yksilö keskittyy liittymisen tarpeiden tyydyttämiseen. Alderfer näkee, että tavoitteiden saavuttaminen johtaa entistä korkeampien tavoitteiden

saavuttamiseen ja vastaavasti epäonnistuessa siirrytään tyydyttämään väliaikaisesti muita tarpeita. Mitä enemmän ihminen tyydyttää kasvun tarpeitaan, sitä enemmän hän pyrkii kehittämään itseänsä. (Alderfer & Guzzo 1979, 347-361; Ruohotie 1998, 51-53.)

Perkka-Jortikka (2002) näkee yksilön elämän vaikuttavan suuresti työmotivaatioon. Jos perustarpeet eivät ole tyydytetyt, niin ei myöskään korkeamman asteen tarpeet voi tulla kysymykseen. Työhön liittyviksi perustarpeiksi hän mainitsee perusturvallisuuden, joka tarkoittaa vakituista työtä ja riittävää toimeentuloa. Vasta koetun perusturvallisuuden jälkeen sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden laatu, itsensä arvostetuksi kokeminen ja itsensä toteuttaminen ovat merkittäviä. (Perkka-Jortikka 2002, 31.)

Alderferin ERG-teorian mukaan, toisin kuin Maslowin tarvehierarkiassa, esimiesten on ymmärrettävä, että työntekijää motivoivat useat eri samanaikaiset tarpeet. ERG-teoria osoittaa, että johtaminen, joka keskittyy vain yhden tarpeen tyydyttämiseen kerrallaan, ei motivoi työntekijöitä toimimaan tehokkaasti. Tämän lisäksi työntekijöiden turhautumisella on muitakin vaikutuksia. Esimerkiksi kasvumahdollisuuksien puuttuminen saattaa aiheuttaa työntekijän hakeutumaan takaisin liittymistarpeiden tyydyttämiseen. Tällöin hän saattaa käyttää enemmän työaika työkavereiden kanssa seurusteluun kuin olisi suotavaa. Tai riittämättömät mahdollisuudet toteuttaa liittymistarpeitaan työpäivällä saattavat aiheuttaa vaatimuksia palkankorotuksesta tai työolojen muuttamisesta. Mikäli johtamisessa huomataan riittävän aikaisin merkkejä työntekijän turhautumisesta, voidaan tilanteen kehittyminen ehkäistä ja saada työntekijä haluamaan uudelleen itsensä kehittämistä.

4.4.3 Henkilöstön uusi motivoinnin malli

Nohrian ym. (2008) henkilöstön motivoinnin uusi malli perustuu vuonna 2002 julkaistuun P. R. Lawrencen ja N. Nohrian kirjaan *Driven: How human nature shapes our choices*. Henkilöstön uudella motivoinnin mallilla tarkoitetaan Nohrian ym. (2008) suorittamista tutkimuksista laatimaa synteisiä, joka osoittaa ihmistä ohjaavan neljä ihmiskunnan yhteisen evoluution muovaamaa tunneperäistä perustarvetta eli viettiä. Poikkitieteellisessä tutkimuksessa, jossa yhdistyivät neurotiede, biologia ja evoluutiopsykologia, päädyttiin perustarpeet nimeämään saamiseksi, sitoutumiseksi, ymmärtämiseksi ja puolustautumiseksi. Nämä neljä tarvetta ovat suoraan yhteydessä aivoihin ja siten niiden tyydyttäminen tai tyydyttämättä jättäminen vaikuttavat suoraan tunteisiin ja sitä kautta myös käyttäytymiseen.

Tarve saada liittyä aineellisten ja aineettomien asioiden saamiseen, kuten tavaroitten, arvostuksen ja kokemusten saamiseen. Työelämässä esimerkiksi on ilonaihe saada uusi haluttu työväline tai pettymys jäädä ilman palkankorotusta. Myönteiset kokemukset, etenkin ne jotka kohentavat sosiaalista asemaa, kuten ylennys tai näyttävämpi työhuone, tyydyttävät saamisen tarvetta. Tämä tarve

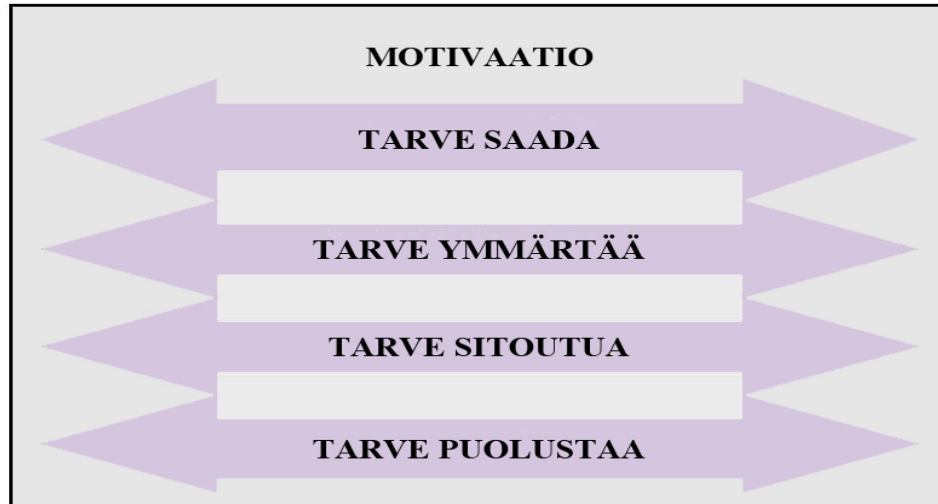
on tutkimuksen mukaan kuitenkin suhteellinen ja pohjaton, koska saamisen tarvetta tyydytettäessä verrataan aina olemassa olevaa siihen, mitä muut omistavat ja mitä halutaan lisää. Saamisen tarpeella voidaan selittää työntekijöiden kiinnostusta oman palkan lisäksi myös työkavereidensa palkkoihin.

Ihmisten ja eläinten sitoutuminen eroaa toisistaan. Vain ihmiset sitoutuvat laajoihin ryhmiin kuten organisaatioihin, yhdistyksiin ja kansakuntiin. Tarve sitoutua liittyy voimakkaisiin myönteisiin tunteisiin ja sitoutumisen puute kielteisiin asioihin. Sitoutumisen tarve ilmenee yhteydenpitona toisiin ihmisiin, yksiköihin ja ryhmiin. Sitoutumisen tarve lisää työmotivaatiota, jos työntekijät ovat ylpeitä organisaatioon kuulumisestaan. Tämä selittää myös työntekijöiden vaikeuden ylittää osastojen ja toimintojensa välisiä rajoja, koska he ovat kiintyneitä työtovereihinsa.

Tarve ymmärtää liittyy haluun ymmärtää ympärillä olevaa maailmaa. Sen avulla helpotetaan toimintaa ympäröivässä maailmassa ja tyydytetään tiedontarvetta sekä uteliaisuutta. Järjettömiltä tuntuvat asiat turhauttavat. Työntekijät haluavat antaa panoksensa organisaation toimintaan ja olla osa järkevää ja ymmärrettävää toimintakulttuuria. Työntekijöitä motivoivat haastavat työtehtävät, joissa heillä on mahdollisuus kasvaa ja oppia. Yksitoikkoiset sisällöttömät työt turhauttavat ja tuhoavat työmotivaation. Lahjakkaat työntekijät eivät kauaa työskentele haasteettomissa työtehtävissä antaen organisaatiolle parhaan työpanoksen, vaan he etsivät uuden työnantajan.

Ihmisille on luonteenomaista puolustaa itseään, omaisuuttaan ja saavutuksiaan, perhettä ja ystäviä sekä omia ideoitaan ja uskomuksia ulkoisia uhkia vastaan tai suojautua niiltä. Tämä tarve perustuu pakene tai taistele -reaktioon, joka ilmenee myös eläimissä. Ihmiset muuttuvat joko aggressiivisiksi tai puolustautuviksi, joka näkyy yhteiskunnassa oikeudenmukaisuutta edistävien instituutioiden perustamisina. Puolustautumisen tarpeen tyydyttäminen saa aikaan turvallisuuden ja luottamuksen tunteita, kun taas vaille jääminen nostaa esiin pelon ja suuttumuksen. Puolustautumisen tarve nousee herkästi esiin työntekijöiden vastustaessa muutosta. Nykyisen työelämän arvaamattomuus merkitsee suoria haasteita työntekijöiden tarpeille.

Organisaatioiden on huomioitava nämä neljä työntekijöiden perustarvetta laadittaessa henkilöstön motivointisuunnitelmia. Suunnittelussa on hyvä muistaa, että nämä tarpeet ovat toisistaan riippumattomia eikä niitä voi asettaa tärkeysjärjestykseen. Ne eivät myöskään voi korvata toinen toistaan. Erilaisten tutkimustulosten perusteella kiistaton tosiasia kuitenkin on, että motivoitunut henkilöstö pääsee parempiin tuloksiin kuin heikosti motivoitunut.



Kuvio 14. Toisistaan riippumattomat ihmisten perustarpeet

Tutkijat ovat keskittyneet kahdessa tutkimuksessa etsimään vastausta kysymykseen: Mihin konkreettisiin toimiin johto voi ryhtyä tyydyttääkseen nämä työntekijöiden neljä perustarvetta ja parantaakseen siten henkilöstön kokonaismotivaatiota? Arvioidakseen kokonaismotivaatiota tutkijat keskittyivät neljään tekijään: innostukseen, tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja aikomukseen vaihtaa työpaikkaa. Innostuksessa tarkasteltiin tarmoa, vaivannäköä ja aloitteellisuutta, joita työntekijät osoittivat työssään. Tyytyväisyys kertoi heille sen, missä suhteessa työ täytti työntekijöiden odotukset ja miten hyvin työsuhteen, sekä sanallinen että sanaton, toteutui. Sitoutuminen antoi käsityksen siitä, miten henkilöstö toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstön vaihtuvuutta ennakoitiin aikomuksella vaihtaa työpaikkaa.

Molemmassa tutkimuksessa tulokset osittavat, että yrityksen kyky tyydyttää neljää perustarvetta selittää noin 60 % työntekijöiden motivaatiotekijöiden variaanssin. Tulos on poikkeava aiemmin tiedemaailmassa saatuihin tuloksiin, joissa vastaava luku on noin 30 %. Tutkimuksessa havaittiin myös, että tietyt tarpeet vaikuttavat motivaatiotasoon toisia enemmän. Sitoutumisen tarpeen tyydyttäminen vaikuttaa merkittävimmin työntekijöiden sitoutumiseen, kun taas ymmärtämisen tarpeen tyydyttämisellä on ratkaiseva merkitys heidän innostukseensa. Koska kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, heikentää myös jonkun tarpeen alhainen tyydytystaso merkittävästi muista muuten saatavia hyviä tuloksia.

Nohrian ym. (2008) tutkimusten tuloksena voidaan todeta, että kukin neljästä perustarpeesta tyydytetään parhaiten tietyllä organisaation toimenpiteellä. Saamisen tarve on yksinkertaisinta tyydyttää organisaation palkitsemisjärjestelmän avulla. Käyttökelpoinen järjestelmä erottelee tehokkaasti hyvät ja huonot suoritusajat, sitoo palkkion suorituskykyyn ja tarjoaa parhaille työntekijöille mahdollisuudet edetä urallaan. Tehokkain tapa tyydyttää sitoutumisen tarve

on synnyttänyt yrityskulttuuri, joka edistää tiimityötä, yhteistyötä, avoimuutta ja ystävyyttä. Hyvässä kulttuurissa työntekijät tuntevat, että esimiehet välittävät heistä, organisaatio on kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan ja se haluaa panostaa työntekijöiden kehittämiseensä. Työtehtävien määrittely tyydyttää ymmärtämisen tarvetta ja suunnittelema ne mielekkäiksi, kiinnostaviksi ja haasteellisiksi tyydytetään samalla myös sitoutumisen tarvetta. Oikeudenmukainen johtaminen, päätöksenteon läpinäkyvyys ja selkeät kriteerit sekä resurssien perusteltu kohdentaminen tyydyttävät työntekijöiden puolustautumisen tarvetta. Myös työelämän laadun parantaminen kuten työelämän ja vapaa-ajan joustava yhteensovittaminen edesauttaa asiaa.

Organisaation tulisi pyrkiä tyydyttämään työntekijöidensä kaikki neljä perustarvetta samanaikaisesti. Tutkimustulokset osoittavat laaja-alaisen toimintatavan olevan paras. Kun työntekijät tunsivat, että jokin esitetyistä neljästä tarpeesta oli edes hieman paremmin tyydytetty, heidän motivaationsa koheni vastaavasti. Merkittävää motivoitumista tapahtui kuitenkin vasta sitten, kun kaikkia neljää tarvetta tyydytettiin. Tämä ei johdu pelkästään tarpeiden samanaikaisesta tyydyttämisestä, vaan myös eri toimenpiteet näyttävät vahvistavan toisiaan. Kokonaisvaltainen toimintatapa tuottaa siis paremman tuloksen kuin erikseen osa-alueilla toimiminen. Esimerkiksi organisaatiossa, jossa henkilöstön motivaatio on keskitasolla (50) suhteessa muihin organisaatioihin, työntekijät arvioivat organisaation työtehtävien suunnittelua asteikolla 1-5. Työtehtävien suunnittelu on keino, jolla on eniten vaikutusta ymmärtämisen tarpeeseen. Yhden pisteen parannus aiheutti motivaation nousun 56 %:iin ja kaikkien neljän tarpeen parempi tyydyttäminen 88 %:iin. Tätä voidaan pitää jo merkittävänä organisaation kilpailuetuna.

Tutkimukset toivat esille sen, että työntekijöiden motivaatioon ja heidän emotionaalisten tarpeidensa tyydyttämiseen vaikuttavat organisaation lisäksi työntekijöiden käsitys lähiesimiehestä. Työntekijät näkevät, että esimies vaikuttaa heidän tarpeensa tyydyttämiseen yhtä paljon kuin organisaation toimintapolitiikka. Esimiehellä on mahdollisuus motivoida ryhmänsä, vaikka organisaatio kokonaisuudessaan ei siihen pystyisi, ja päinvastaisessa tilanteessa myrkyttää ympäristönsä hyvinkin motivoituneessa organisaatiossa. Työntekijät odottavat organisaation eri osien tyydyttävän heidän erilaisia tarpeitaan. Esimieheltä he kuitenkin odottavat esimiehen yksinään tyydyttävän heidän kaikki neljä tarvettaan organisaation asettamissa rajoissa. Työntekijät suhtautuvat myös hyvin kriittisesti, jos huomaavat esimiehensä suoriutuvat yhdenkin tarpeen tyydyttämisestä huonommin kuin muut esimiehet.

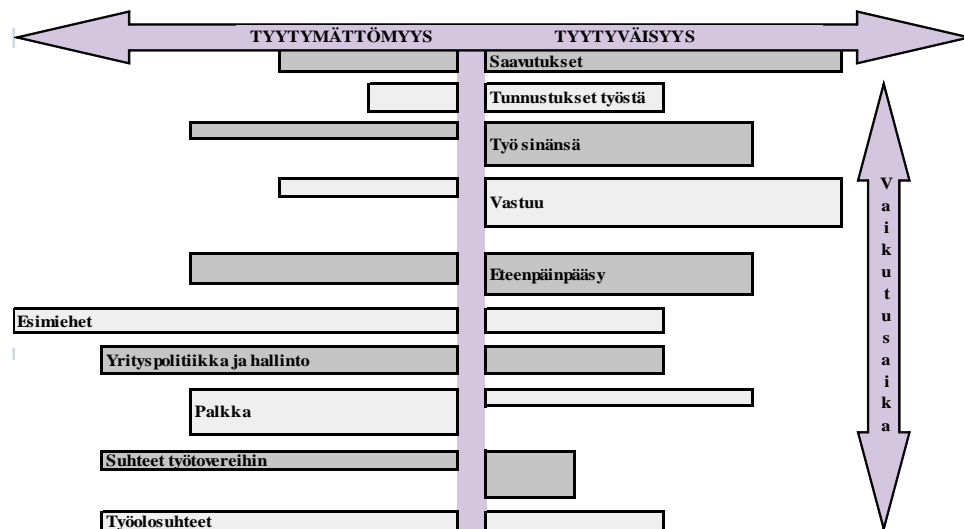
Nohrian ym. (2008) mallin mukaan henkilöstön motivaatioon vaikuttaa monimutkainen järjestelmä, joka koostuu johtamisesta ja muista organisaatioon liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksissa esiin tullut tieto työntekijöiden käyttäytymisestä antaa tutkijoiden mukaan mahdollisuuden organisaatiolle ja niiden johtajille toimia siten, että tyydyttämällä työntekijöiden perustarpeet, he saavat työntekijät tekemään parhaansa. Tavoitteisiin liitetyillä palkitsemisjärjestelmillä, rakentamalla tiimiorientoitunut työskulttuuri ja mielekkäät työkokonai-

suudet voidaan organisaation työntekijöiden suoritusta nostaa huomattavasti. (Nohria, Groysberg & Lee 2008a, 77-84; Nohria, Groysberg & Lee 2008b, 29-35.)

4.4.4 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Tarveteorioissa käyttäytymisen syyt löytyvät sisäisistä tarvetiloista. Yllyketeorioissa, joihin Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959) luetaan, kiinnitetään huomiota ulkoisten tekijöiden käyttöön käyttäytymisen virittäjänä ja suuntaajana. Teoria pyrkii tunnistamaan työmotivaation kannalta keskeiset ympäristötekijät, eli sen voidaan sanoa perustuvan työntekijöiden tarpeiden tyydyttymiseen. Herzbergin kaksifaktoriteorian toinen nimi on motivaatio-hygienia-teoria ja se pohjautuu Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin tutkimukseen työntekijöiden asenteisiin vaikuttavista tekijöistä. (Ruohotie 1991, 46-48.)

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa, jota luetaan myös työtyytyväisyysteorioihin, on työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät jaettu tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Ne työn piirteet, jotka tuottavat tyydytystä ja motivoivat, ovat tyytyväisyystekijöitä. Ne saavat aikaan työntekijässä myönteisyyttä, tyytyväisyyttä sekä hyvän asenteen. Tyytymättömyystekijät liittyvät psykologiseen ja fyysiseen työympäristöön. Nämä työn ulkopuoliset tekijät eivät lisää tyytyväisyyttä, mutta työntekijän kehnoiksi kokemana hygientehtävät synnyttävät tyytymättömyyttä ja heikentävät motivaatiota. Tyytymättömyystekijät eivät kuitenkaan hyvin järjestettyinä lisää tyytyväisyyttä, vaan tilanne on ikään kuin neutraali. (Tyson & Jackson 1992, 25-27; Lämsä & Hautala 2005, 84-85.)



Kuvio 15. Työn motivaatiotekijät eli tyytyväisyys ja työn hygientehtävät eli tyytymättömyys (Tyson & Jackson 1992, 29)

Herzbergin kaksifaktoriteoria olettaa tietyn tyyppisten työn piirteiden synnyttävän motivaatiota ja tyytyväisyyttä ja toisen tyyppisten tyytymättömyyttä. Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät eivät ole toistensa vastakohtia, eivätkä saman jatkumon ääripäitä. Näin ollen tyytyväisyyden vastakohta on ei-tyytyväisyys ja tyytymättömyyden ei-tyytymättömyys. Tutkimuksissa esiin tulleita kahta faktoria nimitetään kannuste- (motivation factor) ja toimeentulofaktoreiksi (hygiene factor). (Ruohotie 1991, 46-48.)

Ruohotien (1982, 1991) mukaan kannustefaktorin tekijät, eli kannustetekijät, aiheuttavat useammin tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä, joten niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Kannustetekijät ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä ja ylemmän tason tarpeita. Kannustetekijät liittyvät itse työhön ja sen tuomiin sisäisiin palkkioihin sekä itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Tärkeimmät kannustetekijät ovat työssä menestymisen tunne, saavutukset, uramahdollisuus, tunnustus hyvin suoritetusta työstä ja itse työ, joka tarjoaa virikkeitä ja mahdollistaa itsensä kehittämisen sekä on vastuullista. Kannustetekijät ovat avainasemassa pitkäaikaisissa hyvissä suorituksissa ja hyvässä asenteessa työtä kohtaan. Kannustetekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä tyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen ei automaattisesti aiheuta tyytymättömyyttä. (Ruohotie 1982, 48-50; Ruohotie 1991, 46-48.)

Toimeentulofaktorin tekijät eli toimeentulotekijät aiheuttavat taas useammin tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Ne ovat tekemisissä työntekijän suhteeseen työympäristöön ja muihin ympäristötekijöihin. Tärkeimpiä toimeentulotekijöitä Herzbergin mielestä ovat organisaatiossa harjoitettu politiikka ja hallinto, jotka edistävät tehottomuutta, ja kykenemätön johto, joka ei tunne kyseessä olevaa työtä eikä pysty jakamaan vastuuta eikä ohjaamaan organisaation toimintaa. Muita tärkeitä tekijöitä ovat suhteet johtajiin ja työtovereihin, palkka, asema, työ- ja sosiaaliset olot sekä turvallisuus. Herzbergin mukaan nämä tekijät eivät hyvin hoidettuina juurikaan motivoi huippusuorituksiin, mutta lisäävät työtytymättömyyttä huonosti hoidettuina. Esimerkiksi huonosti hoidettu peruspalkka lisää runsaasti työtytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettunakin sen motivaatiovaikutus on suhteellisen pieni. Peruspalkka yksinään tyydyttää vain alemman tason tarpeita, ja työntekijöiden tulojen kasvaessa merkitys pienenee. Mikäli peruspalkka sidotaan tulokseen, siitä tulee menestyksen mittari, mikä taas puolestaan lisää palkan merkitystä. Näin Herzberg perustelee näkemystään, että joidenkin toimeentulotekijöiden parantamisella voidaan vähentää tyytymättömyyttä, muttei lisätä tyytyväisyyttä. Jos kannustetekijät puuttuvat, työntekijä työskentelee mekaanisesti ja heikoimmillaan menee aina sieltä, missä aita on matalin. Silloin, kun työ on yksitoikkoista ja rutiininomaista, joudutaan ylemmän tason tarpeet tyydyttämään jossakin muualla. (Ruohotie 1982, 48-50; Ruohotie 1991, 46-48.)

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla

MASLOWIN TARVETASOT	ALDERFERIN TARVETASOT	HERZBERGIN TOIMEENTULO- JA KANNUSTUSTEKIJÄT	
Itsensä toteuttamisen tarve	Kasvutarpeet - kehittymisen tarve - suoritustarve	Työ sinänsä Työsaavutukset Kasvumahdollisuudet Vastuu	Kannustefaktorit
Arvostuksen tarve - itsearvostus	- pätemisen tarve	Eteneminen Tunnustus	
- arvostetuksi tuleminen	Liittymistarpeet - arvostetuksi tuleminen tarve	Arvonanto	Toimeentulofaktori
Liittymisen ja yhteenkuuluvuuden tarve	- yhteenkuuluvuuden tarve - kilpailun tarve	Henkilösuhteet - esimiehiin - alaisiin - vertaisiin Työnjohto	
Turvallisuuden tarve	Toimeentulotarve - turvallisuuden tarve	Yrityksen tavoitteet ja hallinto Työturvallisuus Työolosuhteet	
Fysiologiset tarpeet	- suojan tarve - fysiologiset tarpeet	Palkka Oma elämä	

Kuvio 16. Maslowin, Alderferin ja Herzbergin hierarkiamallien vertailu (Ruohotie 1991, 53)

Kuten kuvio 16 nähdään, Herzbergin kaksifaktoriteorian toimeentulo- eli hygienia- eli tekijät vastaavat Maslowin tarvehierarkian kolmea alinta tasoa: fysiologiset, turvallisuuden ja liittymisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Ne tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita. Kannustetekijät taas tyydyttävät tarvehierarkian korkeampia tarpeita kuten arvostus ja itsensä toteuttaminen. (Ruohotie 1991, 53-54.) Herzbergin kehittämää kaksifaktoriteoriaa voidaan pitää Maslowin tarvehierarkian sovelluksena.

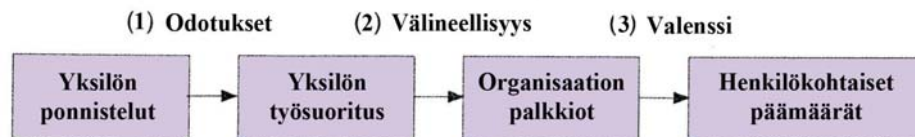
Herzbergin kaksifaktoriteoria on luotu nimenomaan työmotivaatioteoriaksi Ruohotie (1991, 47-48). Paras tapa siis motivoida työntekijä on tarjota hänelle hyvä työtehtävä. Tähän päädytään myös Maslowin tarvehierarkiassa, joka on edistänyt näkemystä: työn tulee vastata tekijöidensä tarpeita.

4.4.5 Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin (1964) odotusarvoteoria perustuu näkemykseen, jossa ihminen pyrkii toiminnassaan vähentämään harmia ja pienentämään tuskaa ja lisäämään hyötyä ja nautintoa. Näin käyttäytyminen on seurausta tietoisista valinnoista eri käyttäytymismallien välillä myönteisimmän vaihtoehdon tullessa valituksi. (Juuti 2006, 49; Viitala 2004, 158.) Käyttäytyminen perustuu odotuksiin käyttäytymisen seurauksista ja seurausten houkuttelevuudesta. Käyttäytymiseen vaikuttava motivoiva voima on suorassa yhteydessä palkkion odotusarvoon. (Juuti 2006, 49; Lämsä & Hautala 2005, 88; Viitala 2004, 158.)

Odotusarvoteoriassa voidaan nähdä kolme keskeistä työmotivaatiota määrävää tekijää: odotukset, välineellisyys tai instrumentaalisuus ja valenssi. Odotukset ovat ihmisten työsuoritusten ja ponnistelujen takana ja ne liittyvät pyr-

kimyksyet ensiasteen tuloksiin. Puhutaan ensi- ja toisen asteen tuloksista. Ensiasteen tuloksilla tarkoitetaan suoranaisesti toimintaan liittyviä seurauksia eli suoritustasoa ja toisen asteen tuloksilla niitä palkkioita, joita ensiasteen tulokseen odotetaan liittyvän. Välineellisyys liittyy ensi- ja toisen asteen tulokset toisiinsa. Välineellisyys liittyy yksilön arvioon, kuinka työsuoritus edistää palkkioiden saamista kuten kannustusta, palkkaa tai urakehitystä, siis: Mikä on palkkio tekemästani työsuorituksesta? Valenssi voidaan käsittää odotettavissa olevana hyötynä eli missä määrin henkilö kokee jonkun vaihtoehdon haluttavaksi tai vähemmän haluttavaksi. Se auttaa ymmärtämään, kuinka paljon yksilön on ponnisteltava haluamansa päämäärän saavuttamiseksi. Houkuttelevat mahdollisuudet, kuten hyvästä työsuorituksesta saadut palkkiot, uusi tai parempi työpaikka tai lisäkoulutus, voivat synnyttää positiivisen valenssin. (Juuti 2006, 49-50; Lämsä & Hautala 2005, 88-89.)



Kuvio 17. Vroomin (1964) työmotivaation odotusarvoteoria (Lämsä & Hautala 2005, 88)

Lawler (1973, 49) näkee, että Vroomin odotusarvoteoriaa voidaan luonnehtia neljästä lähtökohdasta. Organisaation näkökulmasta työntekijöillä on mieltymyksiä erilaisiin tuloksiin tai kannusteisiin, jotka ovat mahdollisia hänen saavuttaa. Työntekijällä on myös odotuksia siitä todennäköisyydestä, jolla hänen työpanoksensa johtaa aiottuun käyttäytymiseen tai suoritukseen. Samoin, miten tietyt palkkiot seuraavat hänen käyttäytymistään. Missä tahansa tilanteessa työntekijän valitsemia toimintoja määräävät odotukset ja mieltymiset, joita hän tuntee sillä hetkellä. (Ruohotie 1999, 79.)

Vroomin odotusarvoteoriolla on juurensa Lewinin ja Tolmannin teorioissa ja klassisissa ihmisen valintakäyttäytymistä käsittelevissä talousteorioissa. Porter ja Lawler muuttivat Vroomin mallia vuonna 1968 niin, että työtyytyväisyyden ja motivaation väliset yhteydet tulivat selitetyiksi. He väittivät motivaation, työtyytyväisyyden ja työsuorituksen olevan erillisiä muuttujia, joiden välisistä riippuvuussuhteista suoritus johtaa työtyytyväisyyteen, mutta itse työsuoritukseen tulee olla motivaation lisäksi myös valmius suoriutua siitä. Lawler kehitti 1973 odotusarvoteoriaa edelleen. Hän jaotteli ihmisen työikäytymiseen vaikuttavat tekijät pyrkimys-suoritus-odotuksiin ja suoritus-tulokset-odotuksiin. Pyrkimys-suoritus-odotukset antavat viitettä siitä, miten todennäköisesti työntekijä arvioi kykenevänsä suorittamaan pyrkimyksiensä mukaisen toiminnan. Niihin vaikuttavat muun muassa omanarvontunto, aikaisemmat kokemukset vastaavasta tilanteesta ja itse tilanne. Odotukset siitä, millaisia tuloksia käyttäytymisestä seuraa eli suoritus-tulokset-odotukset vaikuttavat motivaatioon. Suoritus-tulokset-odotuksiin vaikuttavat aikaisemmat ko-

kemukset vastaavista tilanteista, itse tilanne, pyrkimys-suoritus-prosessin tulos ja sisältäkäsien / ulkoakäsien ohjautuvuus. (Juuti 2006, 49-64.)

Tutkimukset ovat tukeneet Vroomin mallia. Johtopäätöksinä korkean suoritus-tason valintaan on liitetty esimiesten tuki ja työryhmän hyväksyntä, työhön liittyvät sisäiset palkkiot, tunnustukset ja arvostukset, ylennykset ja palkkankorotukset. (Juuti 2006, 51-52.)

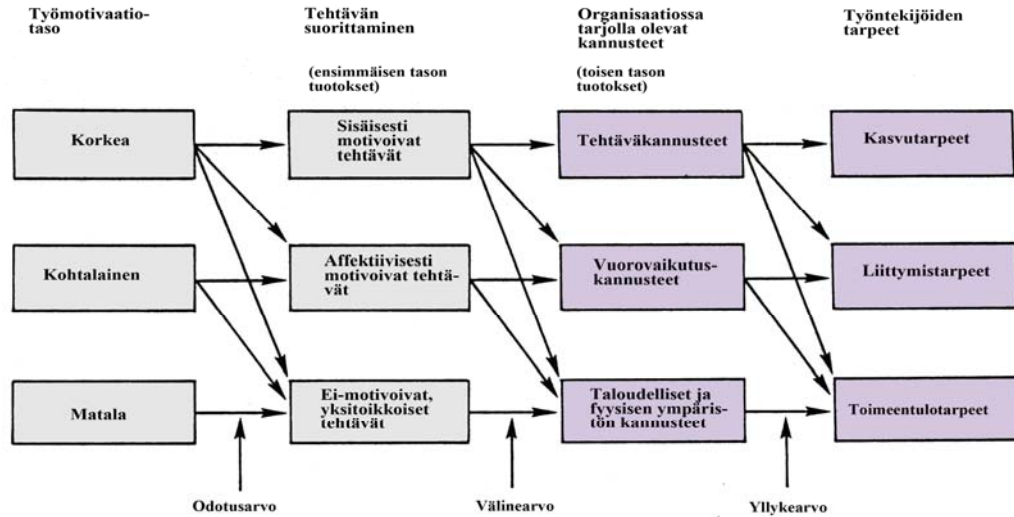
4.4.6 Chungin integratiivinen odotusarvoteoria

Ruohotien (1999) mukaan Chung (1977, 96-100) katsoo, että hänen esittämänsä motivaatioteoria integratiivinen odotusarvomalli auttaa ymmärtämään motivaatiokäyttäytymistä työorganisaatiossa paremmin kuin perinteiset yhteen näkemykseen keskittyvät teorit. Chungin teoriassa on yhdistetty toisiinsa tarve-teorioiden, yllyketeorioiden ja kognitiivisten odotusarvoteorioiden keskeiset periaatteet samaan teoreettiseen viitekehykseen ja eri teorioita pidetään tosiaan täydentävinä eikä keskenään kilpailevina.

Teoria kattaa tärkeimmät motivaatioelementit ja -komponentit, joiden on osoitettu ennustavan suoritusta, ja siten teoria pystyy ennustamaan hyvin motivaatiota ja suoritusta. Motivaatiokomponentit jaetaan kahteen ryhmään: sisältö-orientoituneisiin yllykefaktoreihin, kuten kannusteet, tarpeet ja tehtävän suorittamisen luonne, ja prosessorientoituneisiin odotusfaktoreihin, joita ovat odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo. Yllykefaktorit kertovat, miten voimakkaita yksilöä hallitsevat tarpeet ovat. Ne ilmaisevat, kuinka paljon erilaisia kannusteita on käytössä ja missä määrin työhön itseensä sisältyy erilaisia kannustavia piirteitä. Prosessifaktorit osoittavat, kuinka hyvin yllykefaktorit vastaavat toisiaan. Esimerkkinä voidaan todeta, että työntekijän työmotivaatio on korkea, jos tehtävä on sopivan vaativa, tehtävän suorittamisesta oletetaan saatavan palkkioita ja nämä palkkiot vastaavat yksilön tarpeita. (Ruohotie 1999, 82-83.)

Chungin integratiivinen odotusarvoteoria lähtee työmotivaatiosta, joka voi olla korkea, kohtalainen tai matala. Motivaation taso määräytyy sen mukaan, miten todennäköisenä työntekijä pitää suoriutumistaan työtehtävistään (E-P). Odotusarvo muodostuu toiminnan/ponnistuksen ja suorituksen välisestä suhteesta (E-P, effort – performance). (Ruohotie 1999, 82.) Työn haasteellisuus ja vaativuus siis muodostavat odotusarvon (Ruohotie & Honka 1999,23). Työmotivaation kannalta paras vaihtoehto on sopivan haastava työ tai työtehtävään liittyy tietty onnistumisen tai epäonnistumisen riski. Jos odotusarvo ei riipu yllykearvosta eli palkkion saamisella ei ole merkitystä, motivaatiotaso nousee sitä mukaa kuin odotusarvo laskee. Työmotivaation ja E-P -odotusarvon välillä on siis käyräviivainen riippuvuus. Esimerkkinä tästä pieni odotusarvo, joka tarkoittaa liian vaikeaa työtehtävää, työntekijän turhautumista ja yrityksestä luopumista. Tällöin positiivinen vahvistus jää saamatta ja työmotivaatio laskee. Korkea odotusarvo tarkoittaa taas liian helppoa työtehtävää, jolloin työnteki-

jän ei tarvitse ponnistella saavuttaakseen asetetut tulokset. Jos työtehtävä itsessään ei tuota sisäistä tyydytystä, ei sillä myöskään ole motivoivaa vaikutusta. E-P -odotusarvoa voidaan näin ollen pitää työsuorituksen ja työmotivaation keskeisenä ennustajana. (Ruohotie 1999, 83.)



Kuvio 18. Chungin integratiivinen odotusarvomalli (Ruohotie 1999, 81)

Ruohotien (1999) mukaan Chung (1977) tarkastelee tehtävän suorittamisen ominaispiirteitä ja jakaa ne kolmeen luokkaan: sisäiset motivoivat, affektiivisesti motivoivat ja ei-motivoivat, yksitoikkoiset tehtävät. Sisäisesti motivoivat tehtävät vahvistavat työntekijän itsetuntoa ja yrittämishalua. Ne antavat hänelle mahdollisuuden käyttää monipuolisesti hyväkseen kykyjä ja taitoja. Affektiivisesti motivoivat tehtävät voidaan nähdä aputoimintoina, kuten tuki ja kannustus, joiden avulla pyritään organisaation säilyttämiseen. Näitä ovat muun muassa yhteisöön sopeutuminen, vaikutusvalta ja ryhmäkiinteytys. Ei-motivoivat tehtävät eivät motivoi sisäisesti, vaan vahvistaminen tapahtuu pääosin ulkoisista palkkioista. (Ruohotie 1999, 84.)

Kannusteilla Chung (1977, 59) tarkoittaa ulkoisia ärsykejä, jotka vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen tai työolosuhteita, jotka muuttavat tai vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. Kun kannuste annetaan työntekijälle, muuttuu se palkkioksi. Tehtävien kannustearvo riippuu havaitusta välinearvosta eli (P-I). (Ruohotie 1999, 84.) Toisin sanoen välinearvo muodostuu siitä, kuinka todennäköistä on saada palkkioita tehdystä työstä (Ruohotie & Honka 1999, 23). Työmotivaatio on sitä korkeampi, mitä todennäköisemmin suorituksesta seuraa palkkio (P-I, performance – incentives). Sisäisesti motivoivat tehtävät johtavat suoraan sisäisten palkkioiden kokemiseen. Yksitoikkoisten tehtävien ja ulkoisten kannustusteiden väliseen välineelliseen suhteeseen vaikutetaan taas ulkoapäin. Kannusteiden tehokkuus riippuu niiden kyvystä tyydyttää vallitsevat tarpeet ja niiden riippuvuussuhteesta suoritukseen. Työntekijät käyttäytyvät ja työskentelevät organisaatiossa saadakseen palkkioita ja työ on väline

saada niitä. Jotta varmistetaan työntekijöiden työskentely organisaation päämäärien hyväksi, tulee palkkio- ja rangaistusjärjestelmä olla riippuvainen työsuorituksesta. (Ruohotie 1999, 84.)

Chung (1977) luokittelee työntekijöiden tarpeet toimeentulotarpeisiin, liittymistarpeisiin ja kasvutarpeisiin, kuten Alderfer kolmitasoteoriassaan. Toimeentulotarpeet tyydytetään taloudellisilla ja fyysisen ympäristön kannusteilla. Liittymistarpeita tyydytetään vuorovaikutuskannusteet ovat tärkeitä. Kasvutarpeiden tyydyttämiseen tarvitaan tehtäväkannusteita. Yllykearvo (valence) lisääntyy, kun yksilön tarpeet sovitetaan yhteen kannusteiden kanssa (I-N). (Ruohotie 1999, 84-85.) Yllykearvo siis kertoo, kuinka todennäköistä on saavuttaa tarpeita vastaavia kannusteita (Ruohotie & Honka 1999, 23). Palkkion arvo tai houkuttelevuus on suoraan verrannollinen työntekijän kokemukseen kannusteiden vastaavuudesta hänen omiin tarpeisiinsa.

Työmotivaation voimakkuus (M) voidaan ilmaista kuuden osatekijän funktiona. Tekijöinä ovat odotusarvo, välinearvo, yllykearvo, tarpeiden voimakkuus (N), kannusteiden suuruus (I) ja tehtävän suorittamisen luonne (P).

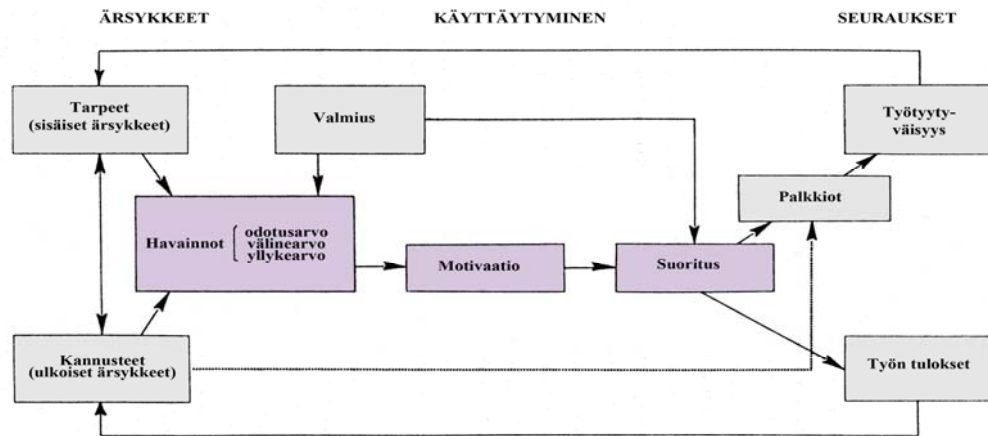
$$M=f(N, I, P, E-P, P-I, I-N)$$

Kuvio 19. Integroitu odotusarvomalli (Ruohotie 1999, 85)

Integroidun odotusarvomallin osatekijöiden muodostama matemaattinen lauseke voi olla yhteenlaskuun perustuva (summatiivinen) tai kertolaskuun perustuva (multiplikaatiivinen). Mikäli joku motivaatiokomponenteista on arvoltaan nolla, laskee motivaation voimakkuus myös nolaksi. Tämä tukee tulolausekkeen käyttöä. Jos komponenttien arvot poikkeavat nolasta, kuvaa yhteenlaskuun perustuva malli paremmin todellisuutta. (Ruohotie 1999, 85.)

4.5 Chungin työmotivaation prosessimalli

Ruohotie (1999) on esitellyt Chungin (1977, 7-10, 96-100) integratiiviseen odotusarvoteoriaan perustuvan työmotivaatioprosessia kuvaavan mallin. Lähtökohtana mallissa on, että motivaatiokäyttäytyminen kattaa kaikkien Chungin integratiivisen odotusarvoteorian sisältämien teorioiden keskeiset elementit: tarpeet, kannusteet, odotusarvon, välinearvon ja yllykearvon. (Ruohotie 1999, 26.)



Kuvio 20. Chungin (1977, 9) työmotivaatioprosessi (Ruohotie 1999, 27)

Työmotivaation prosessimallissaan Chung (1977) esittää motivaation syntyvän yksilön tarpeista eli sisäisistä ärsykkeistä ja kannusteista eli ulkoisista ärsykkeistä ja näitä koskevien havaintojen seurauksena. Tarpeet ohjaavat toimintoja tyydytyksen saamiseksi ja kannusteet siten, että käyttäytymisestä palkitaan. Ensin tapahtuu tulkinta, miten vaativa työ on, sitten, miten ilmeistä on, että työstä koituu palkkioita ja viimeisenä, miten hyvin kannusteet vastaavat tarpeita. Työntekijä motivoituu toimimaan, kun hän tulkitsee odotusarvon, välinearvon ja yllykearvon itselleen sopiviksi. Tästä seuraavaa suoritusta voidaan pitää motivaation ja valmiuden funktiona. Valmiudella tarkoitetaan työntekijän maailmankuvaa, jossa on kiteytynyt se, mitä hän on oppinut, havainnut ja ajatellut ja jonka pohjalta hän tulkitsee uutta tietoa. Suorituksen teho on riippuvainen motivaatiosta ja valmiudesta. Se laskee, jos jompikumpi tekijöistä heikkenee. Suoritustasosta riippuen tuloksena on palkkio tai palkkiotta jääminen. Palkittu käyttäytyminen johtaa tyytyväisyyteen ja vahvistaa valittua käyttäytymismallia. Palkkioiden määrä ja saavutettu tyytyväisyys määrittävät jatkossa työntekijän tarpeiden laatua ja voimakkuutta. Myös tuottavuuden taso muuttaa kannusteiden luonnetta ja tärkeyttä. Tämän vuoksi organisaation kannustejärjestelmä tulisi olla sellainen, että ulkoiset edellytykset organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi olisivat parhaat mahdolliset. (Ruohotie 1999, 26-28.)

4.6 Työmotivaatioprosessin säätely

Organisaatio voi vaikuttaa työntekijöidensä käyttäytymiseen säätelämällä kannusteita. Käytettävät kannusteet tulee vastata työntekijöiden tarpeita, työsuorituksen ja kannustepalkkion välillä on oltava vastaavuus eli palkkiot tulee suhteuttaa yksilön työsuoritukseen, ja ponnistuksen ja suorituksen tulee olla keskenään oikeassa suhteessa. Tämä tarkoittaa, että työntekijä pitää tavoitteeseen pääsyä haastavana, mutta ei mahdottomana. Työmotivaation näkökulmasta myös monet organisaatiolle tunnusomaiset piirteet voivat toimia kan-

nusteina. Ne säätelevät ihmisen tarverakenteeseen pohjautuvaa toimintaa. (Kärkkäinen 2005, 54; Ruohotie 1999, 29-30.)

Työmotivaatiota säätelevinä tekijöinä voidaan pitää tarpeita, kannusteita ja havaintoja sekä odotuksia. Tarpeet nähdään sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa työntekijän toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Kasvutarpeet tähtäävät luovien tai tuottavien vaikutusten aikaansaamiseen ympäristössä tai itsessä. Näitä ovat itsensä toteuttamisen tarve, suoritustarve ja pätemisen tarve. Liittymistarpeet käsittävät työntekijän ja hänen merkittäviksi kokemiansa henkilöiden väliset suhteet ja työntekijän halun säilyttää yhteys merkittäviksi kokemuksiensa henkilöihin. Liittymistarpeet sisältävät liittymis-, valta- ja kilpailumotiivin. Toimeentulotarpeilla tarkoitetaan fysiologisia ja materiaalisia sekä fyysiseen turvallisuuteen liittyviä tarpeita. Tarpeet muuttuvat kypsymisen ja tarpeen tyydyttymisen seurauksena. Yksilössä inhimilliset tarpeet ja tunteiden voimakkuus vaihtelevat ja siten ohjaavat kulloistakin yrityshalua ja suoriutumista työtehtävistä. (Ruohotie 1999, 22-23.)

Kannusteen tehtävä on virittää työntekijä toimintaan ja palkkion tyydyttää tarve. Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat havainnot ja odotukset. Odotuksilla tarkoitetaan tietyn tarpeen tyydyttymistodennäköisyyden tai palkkion saavutettavuuden astetta, joka perustuu työntekijän aikaisempiin kokemuksiin ja havaintoihin. (Ruohotie 1999, 25.)

Ruohotien (1999) mukaan kannusteita säätelemällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden tarpeisiin ja käyttäytymiseen organisaatiossa. Odotusarvon näkökulmasta voidaan tarkastella ponnistuksen ja suorituksen vastaavuutta. Todennäköisyys päästä tavoitteeseen tulisi olla olemassa ja se edellyttäisi hyvää työskentelyä. Työhön liittyvät tekijät, kuten sen vaihtelevuus, itsenäisyys ja siitä saatu palaute, vaikuttavat suoraan työntekijän käsitykseen työsuorituksensa onnistumisesta.

Välinearvossa on kysymys suorituksen ja kannustepalkkioiden vastaavuudesta. Palkkiot tulisi suhteuttaa yksilön työsuoritukseen siten, että se samalla myös varmistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Koska työssä onnistumista verrataan usein savutettuihin palkkioihin, on niiden välillä oltava havaittava yhteys. Organisaatioilmapiirillä on vaikutusta siihen, miten palkitsevaksi työntekijä kokee työnsä. Töissä menestyminen tuottaa onnistumisen, kehittymisen ja suoriutumisen tunteita.

Yllykearvolla mitataan kannusteiden ja tarpeiden vastaavuutta. Kannusteiden motivaatioarvo kasvaa, kun ne sidotaan työntekijän tarpeisiin. Tämä lisää myös tyytyväisyyttä työhön. Taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteiden motivaatioarvo ja vaikutus työsuoritukseen on suurin sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka pyrkivät tyydyttämään toimeentulotarpeita. Organisaatioilmapiirillä on merkitystä työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta, koska ne tyydyttävät liittymisen tarvetta. Menestymisen mukanaan tuomat hyvän

olon tunteet, sisäiset palkkiot, tyydyttävät itsensä toteuttamisen tarpeita. (Ruohotie 1999, 29-31.)

TARPEET	KANNUSTEET	HAVAINNOT / ODOTUKSET
Kasvutarpeet	Tehtäväkannusteet	- odotusarvo - välinearvo - yllykearvo
- itsensä toteuttamisen tarve - suoritustarve - pätemisentarve	- kasvumahdollisuudet - työn vaativuus - työn sisältö	
Liittymistarpeet	Vuorovaikutuskannusteet	
- arvostetuksi tulemisen tarve - yhteenkuuluvuuden tarve - kilpailun tarve	- sosiaaliset palkkiot - ryhmätoiminta - johtamistyö	
Toimeentulotarpeet	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet	
- turvallisuuden tarve - suojan tarve - fysiologiset tarpeet	- työturvallisuus - palkkaus - työolosuhteet	

Kuvio 21. Työmotivaatiota säätelevät tekijät (Ruohotie 1999, 21)

Organisaation ominaisuuksiin liittyviä kannusteet ovat taloudellisia ja fyysisen ympäristön kannusteita, sosiaalisia eli vuorovaikutuskannusteita ja tehtäväkannusteita. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet ovat esimerkiksi palkka, työolosuhteet ja työturvallisuus. Näiden ulkoisesti palkitsevien kannusteiden vaikutus työmotivaatioon on suuri niillä työntekijöillä, jotka pyrkivät tyydyttämään alimman asteen tarpeita eli toimeentulotarpeita. Sosiaaliset eli vuorovaikutuskannusteet, joita ovat esimerkiksi organisaation ilmapiiri, sosiaaliset palkkiot ja päätöksentekoprosessit, liittyvät läheisesti liittymistarpeiden tyydytykseen. Nämä kannusteet voivat palkita sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tehtäväkannusteita ovat esimerkiksi työn sisältö ja kasvumahdollisuudet. Työtavoitteiden saavuttaminen johtaa sisäisen motivaation kasvuun. Työssä menestyminen saa aikaan onnistumisen, suoriutumisen ja kehittymisen tunteita. Nämä sisäiset palkkiot tyydyttävät ylemmän asteen eli itsensä toteuttamisen tarpeita. Työhön liittyvät tekijät kuten työn itsenäisyys, vaihtelevuus ja palaute työn onnistumisesta määrittävät suoraan työntekijän käsityksiä siitä, kuinka hyvin hän ylittää tavoitteisiinsa. (Ruohotie 1999, 30-31.)

4.6.1 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Sisäiset motivaatiotekijät ovat subjektiivisia ja ne ilmenevät tunteina. Motivaatiotekijöiden määrittely ei kuitenkaan aina ole helppoa, sillä esimerkiksi nuoria työntekijöitä voivat motivoida eri asiat kuin kokeneempia, vanhempia työntekijöitä. (Luoma, Troberg, Kajaas & Nordlund 2004, 21-23.) Sisäinen motivaatio syntyy itse tekemisestä, eikä ulkoisista palkkioista. Ulkoisessa motivaatiossa toiminta itse ei aiheuta mielihyvää tai synnytä kiinnostusta, vaan työtä tehdään välinearvon takia. Työllä itsellään ei ole merkitystä työntekijälle vaan sen lopputuloksella. (Viitala 2004, 153-154.)

Sisäinen motivaatio liittyy läheisesti työntekijän tarpeeseen tuntea itsensä osaavaksi ja päteväksi. Työntekijä haluaa kokea, että hänellä on riittävästi valtaa päättää omista asioistaan. Valinnanvapauden tunne perustuu hänen mahdollisuuteensa käyttää harkintaa tehtäviensä suorittamisessa ja toteuttamisessa hänestä mielekkäällä tavalla. Se antaa mahdollisuuden käyttää omaa aloitekykyä ja luovuutta ja ottaa vastuu päätösten seurauksista. Pätevyyden tunne on ylpeyttä laadukkaasti ja ammattitaitoisesti toteutetusta työstä. Se sisältää myös uskoa, että pystyy suoriutumaan muistakin tehtävistään. Mielekkyyden tunne syntyy, kun työntekijä tekee työtä, jolla on tärkeä tavoite tai että työ vastaa hänen kiinnostustaan, arvomaailmaansa ja persoonallisuuttaan. (Viitala 2003, 136.)

Työelämässä painotetaan erityisesti sisäisen motivaation tärkeyttä. Yhä useampi työ edellyttää itsensä johtamista, joka tarkoittaa työntekijältä omaa aloitekykyä ja sitoutumista. Sisäistä motivaatiota pidetään yhtenä suoritustason ja innovatiivisen käyttäytymisen avaintekijöistä. Sisäisellä motivaatiolla ja luovuudella on myös todettu olevan yhteys. Useissa tutkimuksissa on vahvistettu, että kekseliäisyyttä, keskittymistä, intuitiota ja luovuutta vaativa suoritus heikkenee, mikäli ulkoista kontrollia käytetään motivointistrategiana. (Luoma ym. 2004, 23.)

Siihen, onko palkkio sisäinen vai ulkoinen, vaikuttaa paljon kannustetyyppi. Kannustetyyppejä ovat taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja tehtäväkannusteet. (Ruohotie & Honka 1999, 49.)



Kuvio 22. Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuus kannustetyypistä (Ruohotie & Honka 1999, 49)

Ulkoinen motivaation kannusteet nähdään liittyvän talouteen ja fyysiseen ympäristöön. Nämä pitävät sisällään myös organisaation toimintakulttuurin, johon kuuluvat muun muassa päätöksenteko, johtaminen ja viestintä. Ulkoisen motivaation kannusteet välittyvät organisaation tai jonkin toisen henkilön toimesta. Ulkoisen motivaation tekijät tyydyttävät lähinnä alemman tason tarpeita kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita.

4.6.2 Kannusteita

Sisäiset ja ulkoiset palkkiot ovat yhteydessä toisiinsa ja ne esiintyvät samanaikaisesti. Toinen on vain toista hallitsevampi. Myös samat kannusteet voivat palkita sekä sisäisesti että ulkoisesti riippuen siitä, miten työntekijät ne havaitsevat ja tulkitsevat. Kannusteen määrittely perustuu siihen, onko käyttäytymisen syy sisäinen vai ulkoinen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio lisääntyy suoritukseen liittyvän ulkoisen palkkion seurauksena. (Ruohotie & Honka 1999, 49.)

Sisäiset kannusteet liittyvät työn sisältöön, haastavuuteen, monipuolisuuteen ja mielekkyyteen. Kannusteet ovat lähinnä tehtäväkannusteita. Sisäiset motivaatiotekijät liittyvät itsensä totuttamiseen, pätemisen ja kehittämisen tarpeisiin. Se, missä määrin työntekijä kokee työn itselleen sopivaksi ja on sisäistänyt siihen liittyvät päämäärät itselleen merkittäviksi haasteiksi, vaikuttavat hänen työmotivaatioonsa (Juuti 2006, 66).

Kannustavien tehtävien tekemiseen tarvitaan ammattitaitoa ja monipuolista osaamisen hyödyntämistä. Ne tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden kehittyä ja kouluttautua työssään, itsenäisen työskentelyotteen ja vastuun ottamisen työsuorituksistaan. Näissä työtehtävissä työntekijä saa säännöllistä palautetta onnistumisestaan ja omaa myös uralla etenemismahdollisuuden. Kannustava työ palkitsee sisäisesti myönteisin kokemuksin.

Sosiaaliset palkkiot kuten kiitos, tunnustus ja palaute lisäävät sisäistä motivaatiota, jos ne selvästi liittyvät suoritukseen. Myönteinen ilmapiiri ja työtovereiden osoittama arvostus ja kunnioitus motivoivat. (Ruohotie & Honka 1999, 49). Palaute ohjaa ja motivoi työntekijöitä. Sen avulla korjataan tapahtuneista virheitä, muutetaan kielteiseksi koettuja toimintatapoja ja kehitetään uusia tuotteita ja palveluja. (Perkka-Jortikka 2002, 139-140.) Työntekijälle palaute on tietoa omasta käyttäytymisestään. Palaute hyvin tehdystä työstä vaikuttaa myönteisesti työmotivaatioon. Motivaation kannalta sekä myönteinen että rakentava palaute ovat tärkeitä, koska palautteen avulla tunnistetaan nykytilan vahvuudet ja heikkoudet. Palaute kertoo myös kiinnostuksesta työntekijän työsuorituksia kohtaan. Erityisesti kehityskeskustelut ovat tilanteista, joissa työntekijät saavat palautetta esimiehiltään. Palautteen lisäksi työntekijät toivovat esimiehiltään kannustusta ja tukea silloin, kun tuntevat sitä tarvitsevänsä. (Hagemann 1991, 65, 82, 114.)

Tunnetuin ulkoisista kannusteista on palkka. Palkitsemiseksi voidaan katsoa kaikkea, mitä työntekijä saa vastineeksi työsuorituksestaan. Ulkoiseen motivaatioon liittyviä palkitsemismuotoja ovat erilaiset palkat ja palkkiot, työsuhte-edut, merkkipäivälahjat, virkistys- ja harrastustoiminnan tukeminen sekä työterveyshuolto. Ruohotien (1999) mukaan palkalla ei tyydytetä pelkästään taloudellisen turvallisuuden tarpeita. Se on välinearvo tyydytettäessä yhteenkuuluvuuden, arvostuksen, vallan ja suoritustarpeita. Kun palkka yhdistetään suoritukseen, saadaan siitä suorituksen mitta, joka saattaa lisätä myös sisäistä

motivaatiota. Chung (1977) on todennut palkan varioivan eri työntekijäryhmien välillä:

1. Palkan suhteellinen merkitys riippuu työntekijän tarpeiden voimakkuudesta. Tärkeintä se on työntekijälle, jota pyrkii tyydyttämään fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita.
2. Palkan tärkeys riippuu palkan suuruudesta. Mitä enemmän työntekijä saa palkkaa, sitä vähemmän se hänelle merkitsee.
3. Palkan tärkeys riippuu ammattitasosta ja työn luonteesta. Työntekijät pitävät palkkaa tärkeämpänä kuin johtajat. Palkan merkityksen on osoitettu heikkenevän hierarkiatason noustessa. Ylemmän tason työntekijät saattavat olla tyytyväisiä työhönsä, vaikka heidän palkkatasonsa ei olisi korkea.
4. Suoritustarve vaikuttaa palkan merkitykseen. Työntekijät, joilla on voimakas tarve menestyä, motivoituvat pääasiassa suoritusten perusteella, jolloin palkan suhteellinen merkitys pienenee. (Ruohotie 1999, 127-128.)

Työntekijät kokevat palkan usein hyvin henkilökohtaisena asiana, koska se mielletään tiivistelmäksi työntekijän urasta. Palkkaan kajoaminen merkitsee puuttumista työntekijän omanarvontuntoon. (Hagemann 1991, 44.) Palkkaansa tyytymättömiä työntekijöitä on vaikea saada motivoitumaan motivaatiota lisäävistä ohjelmista, kuten työn rikastamisesta tai laajentamisesta ja tavoitejohtamisesta (Ruohotie 1999, 129). Palkankorotuksella kannustimena on todettu olevan lyhytkestoinen vaikutus, vain noin puoli vuotta. Tämä johtuu siitä, että uuteen palkkaan totutaan nopeasti ja sitä aletaan pitää itsestään selvyytenä. (Hagemann 1991, 44.) Työmotivaation kannalta palkan suuruutta tärkeämmät tekijät organisaatiossa ovat oikeudenmukaiset palkkasuhteet ja kannustavat, työtuloksiin perustuvat palkkojen vaihtelut. Tämä ei kuitenkaan oikeuta kunta-työnantajaa irtautumaan selvästi alemman palkkatason työnantajaksi samantyyppisissä töissä. (Sundqvist, Pakarinen, Jääskeläinen, Jyrä, Leivo, Rusanen, Hätinen, Vesikkala, Vettenranta & Toivola. 2002, 42.)

Esimiehen johtamistapa vaikuttaa voimakkaasti henkilöstön työmotivaatioon. Paras johtamistyyli on riippuvainen kulloinkin vallitsevasta tilanteesta. Mitä paremmin esimies osaa mukauttaa johtamistyyliänsä vastaamaan meneillään olevaa tilannetta ja alaisensa tarpeita, sitä tehokkaammin hän pystyy saavuttamaan omat ja organisaation tavoitteet. Tehokas johtaminen antaa alaiselle mahdollisuuden toimintansa kautta saavuttaa myös omat tavoitteensa. (Ruohotie 1999, 146-147.) Esimiehellä on myös mahdollisuus delegoinnilla siirtää valtaa ja vastuuta työntekijälle. Näin voidaan tukea työyhteisöä tai yksittäistä työntekijää kehittymään vuorovaikutuksellisesti, ammatillisesti ja myös sisäisen johtajuuden näkökulmasta. (Perkka-Jortikka 2002, 114-115.)

House ja Mitchell (1974) ovat analysoineet neljää johtamistyyliä, jotka ovat tehtäväkäyttäytymiseen kuuluvia ohjaavaa ja orientoivaa johtamistyyliä sekä ihmissuhdekäyttäytymiseen liitettyjä kannustavaa ja osallistuvaa johtamistyyliä. Kaikilla näillä johtamiskäytännöillä on todettu olevan myönteinen vaikutus alaisten työmotivaatioon. Ohjaavassa toiminnassa esimies pyrkii erittele-

mään alaistensa rooleja ja tavoitekäyttäytymistä. Tällä tyylillä pystyttiin lisäämään alaisten työtyytyväisyyttä ja työodotuksia silloin, kun tehtäviä ei oltu tarkoin rajattu. Orientoivalla toiminnalla, jossa esimies pyrkii asettamaan alaisilleen haasteellisia tavoitteita, alaiset saatiin tavoittelemaan korkeita suoritusstandardeja ja heidän luottamuksensa selviytyä haasteellisista tavoitteista kasvoivat. Kannustavan johtamistyylin, jossa esimies jakaa sosiaalisia palkkioita ja pyrkii ottamaan huomioon alaistensa tarpeet, todettiin parantavan alaisten tyytyväisyyttä ja työsuoritusta etenkin, jos työtehtävät olivat yksinkertaisia. Osallistuvassa johtamiskäytännössä esimies jakaa informaatiota sekä päätäntäjä toimivaltaa alaisilleen. Sen todettiin lisäävän luovuutta, koska alaiset sen tuloksena hyväksyivät ja sisäistivät helpommin organisaation tavoitteet ja työryhmä harjaantui kantamaan sosiaalista vastuuta jäsenistään. (Ruohotie 1999, 146-151.) Kuten edellä olevasta on huomattavissa, ei ole olemassa yhtä oikeaa johtamistapaa, mutta parhaat esimiehet pyrkivät voimakkaasti kannustamaan ja ohjaamaan alaisiaan (Ruohotie 1999, 151).

Viestinnässä on kyse vuorovaikutuskannusteista. Hagemannin (1991) mukaan avoin viestintä tarkoittaa tiedon kulkemista alhaalta ylös, ylhäältä alas ja sivuttaisiin läpi koko organisaation. Työntekijät haluavat tietää, mitä johto heiltä odottaa, ja mitä heidän odotetaan tekevän ja miksi. Johdon tärkein tehtävä on vapaa tiedonkulun varmistaminen. Tiedon tulee virrata jatkuvasti ja työntekijöitä rohkaista ajattelemaan samalla tavalla organisaation johdon kanssa. Työntekijät tulisi ottaa mukaan keskusteluun ja heidän mielipiteitään ja ideoitaan tulisi kuunnella. (Hagemann 1991, 51-52, 55.) Heille pitäisi luoda osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia.

Ulkoisen motivaation kannusteilla voidaan siis vaikuttaa työntekijän innokkuuteen pyrkiä tavoitteisiin ja onnistuminen palkitseminen lisää hänen työmotivaatiotaan tai ainakin poistaa hänen motivoitumisensa esteitä (Luoma ym. 2004, 36). Ulkoisten kannusteiden käyttö on silloin erityisen tärkeää, kun työ itsessään ei palkitse sisäisesti. Se saattaa olla ainoa keino saada aikaan haluttua toimintaa. (Ruohotie & Honka 1999, 49.)

Kritiikkiä

Ulkoisen palkitseminen on saanut osakseen kritiikkiä. Kohn (1993) tunnetaan yhtenä niistä kriitikoista, jotka eivät allekirjoita ulkoisten palkkioiden työntekijää motivoivaa merkitystä. Kohn näkee ulkoisilla palkkioilla olevan samanlaisen merkityksen kuin työntekijöiden rangaistusuhalla. Uhka rangaistuksesta huonon työsuorituksen jälkeen on hänen mukaansa kolikon toinen puoli palkkioista. Ulkoiset palkkiot romuttavat työpaikan yhteistyön ja ihmissuhteet. Paras tapa tuhota organisaation tehokkuus on laittaa työntekijät kilpailemaan keskenään tunnustuksista tai palkkioista. Kohn näkee myös ulkoisten palkkioiden tukahduttavan luovuuden ja riskinottohalukkuuden sekä sivuuttavan mahdollisen tehottomuuden takana piilevät ongelmat. Johtajat yrittävät korjata ongelmat esittelemällä yhä uusia palkkioita. ”Promising a reward to someone who

appears unmotivated is a bit like offering salt water to someone who is thirsty. Bribes in the workplace simply can't work.” (Kohn 1993, 58–63.)

Sisäisten ja ulkoisten kannusteiden yhteiskäyttöä puoltaa kuitenkin Amabilen (1993) näkemys sisäisen ja ulkoisen motivaation yhdistämisestä positiiviseksi yhdistelmiksi eli motivaatiolliseksi synergiaksi. Siinä nähdään ulkoisen motivaation täydentävän synergisesti sisäistä motivaatiota parhaiten, kun sisäisen motivaation lähtötaso on korkea. Suurikin sisäinen motivaatiotaso heikkenee ajan mittaan, jos työympäristö ei tue sisäistä motivaatiota työtehtävissä, vaan painottaa ulkoisia palkkioita. Vain tietyn tyyppiset ulkoiset palkkiot voivat täydentää sisäistä motivaatiota. Nämä synergiset ulkoiset motivaatiotekijät tarjoavat työntekijälle tietoa hänen pätevyydestään ja suoritettujen tehtävien arvosta horjuttamatta hänen itsemääräämisoikeuden tunnetta. Sen tyyppiset ulkoiset palkkiot, jotka saavat työntekijän tuntemaan itsensä kontrolloiduksi tai rajoitetuksi ulkoisten seikkojen painostuksesta, vähentävät sisäisen motivaation määrää. Työntekijöille, joiden työ on jatkuvia, haastavia projekteja, sisäisten palkkioiden ja oikein ajoitettujen synergisten ulkoisten palkkioiden yhdistelmä johtaa korkeimman tason luoviin, tuloksekkaisiin työsaavutuksiin. (Amabile 1993, 196-197.)

4.7 Motivaation mittaaminen

Motivaatio on subjektiivinen kokemus ja sen mittaaminen tai yleensäkin ymmärtäminen jonkun testimenetelmän perusteella on hyvin vaikeaa. Motivaation mittaamiseksi on kuitenkin kehitetty erilaisia menetelmiä. Projektiivisilla testeillä pyritään tunnistamaan ihmisen alitajuisia motiiveja ja tavoitteita. Niissä yleisesti käytetään TAT-kuvakertomustestiä ja Rorschachin musteläikkätestiä. TAT-kuvakertomustestissä henkilölle näytetään kuvia erilaisista tilanteista ja hänen pyydetään kertomaan niistä ”tarina” tutkijalle. Rorschachin menetelmässä henkilölle taas näytetään musteläikkiä, joista hän kertoo tutkijalle, mitä ne esittävät hänen mielestään. Littlen henkilökohtaisten projektien -menetelmässä, Emmonsin henkilökohtaisten pyrkimysten -menetelmässä, Cantorin elämäntehtävät -menetelmässä sekä Nurmen tulevaisuuteen suuntautuvat tavoitteet -menetelmässä koehenkilöä pyydetään listaamaan omia tärkeitä elämäntavoitteita eli ”projektejaan”. Nämä menetelmät perustuvat koehenkilöiden omakohtaisiin elämäntavoitteisiin ja pyrkimyksiin. (Jaakkola & Liukkonen 2002b, 301)

Motivaation ja motivaatioilmaston mittaamiseksi on myös kehitetty useita itsearviointimenetelmiä. Motivaation mittaaminen itsearviointimenetelmän avulla on hankalaa motivaatiokokemusten yksilöllisyyden vuoksi. Itsearviointimittareilla voidaan kuitenkin kartoittaa motiiveja ja tavoitteita suhteellisen nopeasti suurelta kohderyhmältä. Liukkonen ja Jaakkola ovat suunnitelleet suomalaisen työelämään sopivan työmotivaatiomittarin Työpaikan motivaatioilmasto -kyselyn (TMIK). (Jaakkola & Liukkonen 2002b, 302.) Työpaikan motivaatioilmastomittari käsittää 25 osiota, jotka liittyvät kolmeen dimensioon

eli ulottuvuuteen: autonomian tukeminen, koetun pätevyyden tunteminen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukeminen (Liukkonen & Jaakkola 2002a, 313-314).

Tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin arvioimaan motivaatiota yhdessä sitoutumisen kanssa kysymyksellä: Miten kuvailisit aktiivisuuttasi ja haluaisi olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä? ja muokkaamalla kysymyksestä vaikuttavuustutkimuksessa esitetty väittämä. Näin siksi, että subjektiivisia kokemuksia, sitoutumista ja motivaatiota, ei katsottu tarpeelliseksi erottaa toisistaan, koska kehittämissuhteessa halutaan vaikuttaa niihin molempiin yhtä aikaa.

5 SITOUTTAMINEN ORGANISAATIOON JA TYÖMOTIVOINTI

Sitouttamisessa on kyse organisaation toimista työntekijän sitoutumisen aikaansaamiseksi ja parantamiseksi (Curtis & Wright 2001, Meyer & Herscovitch 2001, Pardon & Kleiner 2000). Tästä johtuen sitoutumisen johtaminen edellyttää organisaatiolta henkilöstön odotuksiin vaikuttamista (Allen & Meyer 1997, 66).

Affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	
Henkilöstöön liittyvät tekijät, henkilöstön motivaation suuruus	Gould-Williams (2004), Mowday ym. (1982), Steers (1977)
Työn ominaisuudet, työkokemukset, työtyytyväisyys, työntekijöiden roolit, asema organisaatiossa	Allen & Meyer (1990), Jokivuori (2002), Mathieu & Zajac (1990), Mowday ym. (1982), Steers (1977), Welsch & LaVan (1981)
Henkilökohtaiset ominaisuudet	Mathieu & Zajac (1990), Welsch & LaVan (1981)
Organisaatioon liittyvät ominaisuudet, organisaatioilmasto, organisaatiokulttuuri, johtajaan ja työryhmään liittyvät ominaisuudet, ammatillinen käyttäytyminen	Allen & Meyer (1990), Gould-Williams (2004), Mathieu & Zajac (1990), Mowday ym. (1982), Welsch & LaVan (1981)

Kuvio 23. Yhteenveto affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä

Sitouttamistoimien onnistumiseksi täytyy ymmärtää sitoutumisen prosessi. Lumijärvi ja Jylhäsaari (1999) kuvaavat sitoutumista kolmivaiheisena tapahtumana, jossa ensimmäinen vaihe on jarrutus ja viivytyks. Tällöin uuteen järjestelmään ei välttämättä haluta heti sitoutua, vaan odotetaan ensin muiden työntekijöiden aloitetta. Toisessa vaiheessa on kyse omaksumisesta ja sopeutumisesta. Tässä johdon rooli muuttuu osallistuvampaan suuntaan ja se etäännyttävä omasta vallankäytöstä, jolloin paineet siirtyvät enemmän henkilöstön kannettavaksi. Kolmannessa vaiheessa organisaatiossa käyttäytyminen muuttuu siten, että haetaan uusia kontrollikeinoja, käytetään uusia asemia ja muiden on-

nistumisia hyväksi synnyttäessä sitoutumista. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 49.)

5.1 Työntekijän sitoutumisprosessi

Työntekijän kannalta sitouttamisprosessi voidaan nähdä kolmivaiheisena tapahtumana, jossa uuden sitoutumista vaativan asian esiin tullessa hän pyrkii ymmärtämään aikaisempiin kokemuksiinsa peilaten, millaisesta asiasta on kysymys. Työntekijä miettii, onko asia sen vaivan tai hyödyn arvoinen. Tämän vaiheen pituus on yksilöllistä, koska sitoutumistyöskentely tapahtuu työntekijän omissa ajatuksissa ja vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Tässä sitoutumisen vaiheessa hän ei ole aktiivinen kokeilemaan tai työstämään asiaa käytännössä. Aikaisemmat kokemukset, saavutettavat hyödyt ja ulkoisen paineen määrä vaikuttaa tämän vaiheen tunnelatauksen voimakkuuteen.

Toisessa vaiheessa työntekijälle tai hänen työtoverilleen alkaa syntyä kokemuksia uudesta asiasta. Tällöin vaiheen yksi mielikuvat joko saavat vahvistuksen tai osoittautuvat vääriksi. Osa työntekijöistä lähtee uudelle tielle, osa jää odottamaan lisävahvistusta ja osa jää tässä vaiheessa vielä odottamaan, että muutos peruuntuisi. Kokemusten, kokeilujen ja koulutukseen liittyvien toimenpiteiden kautta työntekijä tulee tutummaksi asian kanssa ja tapahtuu asian omaksumista. Sitoutumisprosessi kiihtyy, mikäli hän voi omilla mielipiteillään tai kehittämisideoillaan vaikuttaa omaksuttavaan asiaan. Jos asia ei tue millään tavalla työntekijän näkemystä kyseisen sitouttamisasian mielekkyydestä, toimivuudesta, järkevyydestä ym. hän joko päätyy alistumaan eli sopeutumaan tilanteeseen tai yrittää kapinoida sitä vastaan joko aktiivisesti tai passiivisesti.

Kolmannessa vaiheessa onnistumisen kokemukset lisäävät halukkuutta asian tekemiseen ja siihen sitoutumiseen. Erilaiset tunnustukset, osallistumismahdollisuudet ja palaute kiihdyttävät sekä työntekijän että työyhteisön sitoutumisen jatkumista ja syventymistä. Juurrutusvaiheessa asiaan liitetään mittaamisia ja raportointeja sekä erilaisia palautejärjestelmiä uuden toiminnan ylläpitämiseksi ja jatkamiseksi. Työntekijä voi kokea nämä myönteisenä ja mielenkiintoisena palautteena oman työnsä onnistumisesta. Pahimmassa tapauksessa varomattomalla esimiestyöllä nämä asiat voivat kääntyä kontrolliksi, kyttäämiseksi ja epäluottamuksen osoitukseksi, jolloin menetetään saavutettu sitoutuneisuus. On kuitenkin hyvä muistaa, että ketään ei voida pakottaa sitoutumaan organisaatioon vasten tahtoaan.

5.2 Sitouttamisen vaikutukset

Tainio ja Valpola (1996), King (1997), Whitener (2001) ja Zemke (2002) pitävät sitoutuneisuutta hyvänä asiana ja näkevät siinä etuja ja hyötyjä. King (1997) näkee sitoutumisen aikaansaavan tehokkuutta ja tehokkuudesta hyötyjä. Aktiivinen sitouttaminen näkyy esimerkiksi työntekijöiden haluna oppia parantamaan laatua, joka puolestaan alentaa kustannuksia, lisää tuottavuutta ja

rikastaa työelämän laatua. Hänen mukaansa osa säästyneistä kustannuksista tulisi palauttaa takaisin organisaatioon käytettäväksi koulutukseen ja työolojen parantamiseen. Tämä puolestaan parantaisi omalta osaltaan sitoutumista. (King 1997, 293-301.)

Zemke (2002) näkee myös sitoutumisen ja sitouttamisen yhteyden laatuun. Ammattitaitoiset työntekijät ovat parempia asiakaspalvelijoita ja organisaatioon tulee vähemmän valituksia. Hyvä koulutustarjonta myös vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Oikeudenmukainen palkkaus edesauttaa saavuttamaan laadukkaita palveluja ja pitämään ammattitaitoiset henkilöt organisaatioissa. (Zemke 2002, 73-76.) Whitener (2001, 515-535) toteaa myös, että sitoutuneella henkilöstöllä saavutetaan paremmat taloudelliset tulokset, korkeampi tuotavuusaste ja tehokas toiminta kuin suuren henkilöstövaihtuvuuden organisaatioissa.

Tainio ja Valpola (1996) näkevät sitoutuneen työntekijän innostuneena ja vastaanottavaisena uusille asioille, joka näkee uusissa asioissa enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Sitoutuneena löytyy enemmän kärsivällisyyttä ratkaista ongelmia ja hakea uusia keinoja. Löytyy myös enemmän halua ymmärtää erilaisten keinojen toimivuutta. (Tainio & Valpola 1996, 192-197.)

Henkilöstön sitouttamisen nähdään siis kannattavan ja se tulisikin tehdä huolella. Pardonin ja Kleinerin (2000) mukaan vääränlainen sitouttaminen on vältettävissä rekrytoimalla oikeanlaiset ihmiset, kouluttamalla henkilöstöä tai tekemällä vaadittavat mukautukset. He katsovat, että avoin tiedottaminen ja myötätuntoinen suhtautuminen ovat avainasemassa sitouttamisen onnistumisessa. (Pardon & Kleiner 2002, 39-43.) Liiallinen sitouttaminen ei myöskään ole hyvästä. Nurmen (2000) mukaan liian sitoutuneet työntekijät voivat laiminlyödä työelämän ulkopuolisen henkisen kasvun ja laiminlyödä näin itseään. Heistä voi myös tulla uudistusten hidasteita, koska he eivät hyväksy uusia näkemyksiä ja uusia työntekijöitä. Nurmi muistuttaakin, että ahkeruus ei ole yhtä kuin tehokkuus eikä voimakas sitoutuminen ole yhtä kuin kehittyminen. (Nurmi 2000, 13-15.)

5.3 Motivointi

Kun halutaan vaikuttaa toisen ihmisen käyttäytymiseen, on ensin ymmärrettävä, millaiset motiivit ja tarpeet ovat kulloinkin tärkeimpiä tuolle henkilölle, eli kannusteiden tulee vastata tarpeita (Ruohotie 1999, 23). Alaisten työkäyttäytymisen ymmärtäminen edellyttää esimieheltä riittäviä tietoja työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista (Ruohotie & Honka 1999, 19). Korkeatasoisten organisaatioiden tunnuspiirteenä ovat hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt. Ne vaikuttavat yhdessä työntekijöiden osaamisen ja sitoutumisen kanssa. Motivaatio on yhteydessä tavoitteiden vaikeusasteeseen, selkeyteen ja niiden antamiin oppimismahdollisuuksiin. (Sundqvist ym. 2002, 29.)

Esimiesten keskeisiä tehtäviä on muotoilla tavoitteita, jotka vaikuttavat motivoivasti tai motivaatiota säilyttävästi ja vahvistavasti. Motivoivan tavoitteen tunnusmerkkejä ovat haasteellisuus, merkityksellisyys, houkuttelevuus, toteutettavuus ja mitattavuus. On kuitenkin muistettava, että organisaation tavoitteet ovat etualalla ja esimiehen oman vastualueen tavoitteet on johdettu organisaation tavoitteista. Työntekijöiden tavoitteet taas johdetaan vastualueen tavoitteista. Tavoitteiden muotoileminen pitäisi aina toteuttaa ylhäältä alas – menetelmällä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 66-67.)

Motivoinnissa on kyse kolmesta toisistaan riippuvasta tekijästä: työntekijän persoonallisuudesta, pätevyydestä ja liikkumavarasta. Jokaisella työntekijällä on motivaatiota, mutta eri määriä. Se, miten paljon työntekijä näkee vaivaa tehtäviensä eteen, riippuu hänen persoonastaan. (Niermeyer & Seyffert 2004, 62-63.) Työmotivaatioon liittyviä persoonallisuustekijäryhmiä on kolme: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Mielenkiinto viittaa työntekijän tarkkaavaisuuden suuntaan ja useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määrää suuresti työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 17-19.)



Kuvio 24. Motivoinnin johtamisen viisi osatekijää (Niermeyer & Seyffert 2004, 65)

Itse työntekijän persoonallisuuden muuttaminen ei ole esimiehen tehtävä. Pätevyyteen voidaan vaikuttaa ja työntekijän kehittäminen on tehtävä, jonka esimies ja työntekijä voivat hoitaa yhdessä tarkoitushakuisesti. Esimiehen tulee tukea työntekijöitä pätevyyden kehittämisessä, etsiä yhdessä työntekijän kanssa tavoitteita, joiden saavuttaminen on houkuttelevaa kummallekin osapuolelle. Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen kuuluu siis motivointiin, mutta työntekijät ovat myös itse vastuussa omasta kehityksestään. Esimiehen tehtävä on kuitenkin tukea ja rohkaista työntekijöitä ottamaan aina seuraava kehitysaskel, koska pysähtyminen johtaa tulevaisuudessa liian alhaiseen vaatimustasoon. (Niermeyer & Seyffert 2004, 62-64, 78.)

Motivointiin kuuluu erityisesti liikkumavaran tarjoaminen työntekijöille. Työntekijöiltä vaaditaan itsenäistä toimintaa, joka tarkoittaa, että heillä tulee olla mahdollisuus tehdä päätöksiä, olla todellinen vastuu ilman esimiehen väliintuloa, virheitä salliva yrityskulttuuri ja vastuu kaikissa tapauksissa. Työntekijöiden pitää tehdä itse ne päätökset, jotka he todella voivat tehdä. Liikkumavara tulee siis muovata siten, että työasenne, kyvykkyys ja pätevyys pääsevät kehittymään. Esimiesten pitää huolehtia, että organisaatio tarjoaa motivoivat ja suorituskykyä edistävät edellytykset. (Niermeyer & Seyffert 2004, 62-63, 74-75).

Motivoinnissa yksi tärkeimmistä asioista on huolehtia palautteen annosta. Koska esimiehen ja työntekijän jokainen kohtaaminen on palautetilaisuus, tulisi esimiehen käyttäytyä aina sen mukaisesti. Lähiesimiehillä ja heidän tavallaan kommunikoida on suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Se on työntekijälle merkityksellisempää kuin organisaation yleinen tilanne, tavoitesopimusjärjestelmät tai johtamisvälineet. (Niermeyer & Seyffert 2004, 81-82.)

Johtamisen näkökulmasta työmotivoinnissa on kyse esimiesten toimista, joilla he luovat työntekijöitä motivoivat ja heidän suorituskykyään edistävät työnteon edellytykset käyttäen hyväkseen sekä sisäisiä että ulkoisia kannusteita aina tilanteen mukaan.

Esimerkkinä motivoivasta tilanteesta on uusi, ennalta kokematon tehtävä, jonka hyvästä suorittamisesta on luvattu palkkio. Työntekijän motivaatioprosessi alkaa tällöin sosiaalisesta tilanteesta tehtävän suorittamisella. Tehtävä on muotoiltu sellaiseksi, jossa työntekijän kyvyt tulevat arvioitua ja tehtävän onnistuminen tai epäonnistuminen on helppo osoittaa. Tämä tilanne saa aikaan erilaisia ajatteluprosesseja, joiden kautta työntekijä arvioi omaa pätevyyttään, tehtävän merkitystä hänelle ja onnistumismahdollisuuttaan tehtävän suorittamisessa. Jos työtehtävä on onnistuttu rakentamaan houkuttelevaksi, syntyy sosiaalisen ympäristön ja sen vaatimusten sekä työntekijän omien ajatusten yhteisvaikutuksesta motivaatio, joka vaikuttaa suoraan myönteisesti työntekijän suoriutumiseen. Myönteinen motivaatio saa työntekijän jatkamaan tehtävää innostuneesti ja pysymään aktiivisena, jolloin myös työn tuloksista voidaan odottaa korkealaatuisia. Epäonnistunut tehtävän muotoilu synnyttää kielteisen motivaation, joka saa aikaan sitoutumattomuutta ja huolimattomuutta tehtävän suorittamisessa. (Jaakkola & Liukkonen 2002a, 29.)

TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	
Henkilökohtaiset tekijät	
- asenteet, itsekunnioitus	Korman (1970, 1971), Ruohotie (1999)
- uskomukset	Korman (1970, 1971)
- mielenkiinto, harrastukset	Ruohotie (1999)
Työ	
- etenemismahdollisuudet	Ruohotie (1999)
- urakehitys	Herzberg (1959), Maslow (1943, 1954)
- mielekkyys, vaihtelevuus, työssä kehittyminen	Ruohotie (1999)
- saavutukset, asema organisaatiossa	Herzberg (1959), Maslow (1943, 1954), Ruohotie (1999)
Organisaatio	
- vastuu	Ruohotie (1999)
- valta	Perkka-Jortikka (2002)
- itsenäisyys, oman työn hallinta	Maslow (1943,1954), Ruohotie (1999)
- palkka, sosiaaliset edut, sosiaaliset palkkiot, työsuhteen varmuus, säännöllinen toimeentulo	Herzberg (1959), Ruohotie (1999)
- palkitsemiskäytännöt	Maslow (1943, 1954)
- johtosuhteet, johtamistyyli	Ruohotie (1999)
- organisaation politiikka ja hallinto	Herzberg (1959)
- organisaatioilmapiiri: sosiaaliset suhteet, mehenki, työolot, työjärjestelyt, työturvallisuus, työterveyshuolto, ryhmäkiinteytys ja -normit,	Herzberg (1959), Maslow (1943, 1954), Ruohotie (1999), Ruohotie & Honka (1999)
- viestintä	Hagemann (1991)
- palaute, tunnustus, kiitos, kehityskeskustelut	Hagemann (1991), Herzberg (1959), Maslow (1943, 1954), Ruohotie (1999), Ruohotie & Honka (1999)

Kuvio 25. Yhteenveto työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä

5.4 Organisaatioon sitouttamisen ja työmotivoinnin keinot

Nykyään työelämässä työntekijältä edellytetään kokonaisvaltaista sitoutumista työhön, koska työtehtävien sisältämät kontrolli- ja vastuurajat hämärtyvät ja työtehtävien kompetenssivaatimukset kasvavat. Työmotivaation ylläpidossa tai lisäämisessä on oleellista työtehtävien ymmärtäminen, hallittavuus ja merkityksellisyys. Mikäli näihin kohdistuvissa toimenpiteissä onnistutaan, työmotivaatio kasvaa ja se puolestaan lisää organisaation tuottavuutta. (Kärkkäinen 2005, 53.)

5.4.1 Työntekijän persoonaan kohdistuvat keinot

Työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin vaikuttaminen organisaatioon sitouttamisen ja työmotivoinnin kannalta tulee keskittyä organisaation tavoitteita edistävien tunteiden vahvistamiseen. Työntekijän oikeanlaiseen tunnetilaan virittäminen saattaa tarvita myös hänen asenteidensa muokkaamista. Tässä on syytä muistaa, että asenteiden muuttuminen ei tapahdu hetkessä, ja siten myös sitoutuminen ja motivaation syntyminen vie oman aikansa.

Johtamisen näkökulmasta työntekijöiden ja työyhteisöjen asenteiden muutos myönteiseksi uusia toimintatapoja ja niihin liittyviä arvoja kohtaan tapahtuu sekä järkipäisellä että tunneperäisellä tasolla. Tämän vuoksi pelkästään järkipäiset perustelut eivät riitä. Mukaan täytyy ottaa myös ystävällinen vaakuuttelu ja perusteleminen, jotka ovat useimmiten tehokkaimmat tavat vaikuttaa myönteisesti muutosasenteisiin. (Perkka-Jortikka 2002, 150.)

SITOUTTAVIA JA MOTIVOIVIA TOIMENPITEITÄ	
Sitouttaminen	Motivointi
Työntekijään kohdistuvia toimenpiteitä	
Vahvistetaan: - työetiikkaa - uskoa omaan osaamiseen	Vahvistetaan: - itsetuntoa - itsekunnioitusta - myönteisiä työntekoon liittyviä uskomuksia
	Muokataan: - asennetta työmyönteisemmäksi
	Herätetään tai pidetään yllä: - mielenkiinto työsuoritusta kohtaan

Kuvio 26. Organisaatioon sitouttavia ja työmotivaatiota lisääviä henkilöön liittyviä toimenpiteitä

5.4.2 Työhön kohdistuvat keinot

Työhön kohdistuvilla ominaisuuksilla on suuri merkitys työntekijän halukkuuteen sitoutua työtehtäviensä kautta toteuttamaan organisaation tavoitteista ja motivoitua tekemään työnsä hyvin. Niin kauan kun työntekijä arvioi työnsä myönteisesti, myös suhteessa sen tarkoitukseen, motivaatio työtä kohtaan ja sitoutuminen siihen vahvistuvat (Liukkonen 2002, 77). Työn ominaisuuksilla on myös voimakas vaikutus työtyytyväisyyteen (Juuti 2006, 70).

Työn muotoilulla on esimiehen mahdollisuus vaikuttaa työntekijän organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Työn muotoili voi tarkoittaa peräkkäisten työvaiheiden yhdistämistä, mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostamista, itsekontrolloidun työrytmin sallimista, vapaavalintaisten työtapojen hyväksymistä, suunnittelu- tai valvontatehtävien lisäämistä tai itseohjautuvien työryhmien muodostamista. Riippuen siitä, lisätäänkö työhön uusia toimintoja, puhutaan työn laajentamisesta, tai lisätäänkö työntekijän omaa osuutta työn suunnittelussa ja valvonnassa, puhutaan työn rikastamisesta. Työn laajentaminen esitetään soveltuvaksi parhaiten alimmalle työntekijäportalle, koska siihen kuuluvia työntekijöitä ei yleensä voida motivoida vastuuta ja haasteita lisäämällä. Työn rikastamisella voidaan eniten kannustaa niitä työntekijöitä, jotka pitävät haasteellisista ja monipuolisista työtehtävistä, ja joilla on riittävät taidot ja kyvyt suoriutua haasteista sekä voimakas halu tyydyttää kasvutarpeensa. (Ruohotie 1999, 195-197, 203-204.) Työn muotoilun avulla esimiehet voivat myös hyödyntää työntekijän ammattitaidon ja monipuolisen osaamisen kokonaisuudessaan. Se on hyvä keino nostaa henkilöstön ammattitaitotasoa

liittämällä koulutusta osaksi työn muotoilua. On myös hyvä tiedostaa, että nykyiset organisaatiot perustuvat innovatiivisuuteen ja osaamiseen, ja niissä työntekijöiden sitoutuminen ja omaehtoinen työskentely on avainasemassa (Juuti 2006, 66).

SITOUTTAVIA JA MOTIVOIVIA TOIMENPITEITÄ	
Sitouttaminen	Motivointi
Työhön kohdistuvia toimenpiteitä	
Muotoillaan työ: - haasteelliseksi - vaihtelevaksi - asetetut tavoitteet saavuttavaksi	Muotoillaan työ: - mielekkääksi - vaihtelevaksi - kehittäväksi - osaamisen hallintaa tukevaksi - työn iloa tuottavaksi
Hyödynnetään: - ammattitaito ja monipuolinen osaaminen	
Mahdollistetaan: - kouluttautuminen	
Luodaan mahdollisuuksia: - urakehitykseen - uralla etenemiseen	Luodaan mahdollisuuksia: - urakehitykseen - uralla etenemiseen - saavutuksiin - aseman parantamiseen organisaatiossa
Selkeytetään: - työnkuvia - työhön liittyviä rooleja	
Vähennetään: - rooliristiriitoja	
Vahvistetaan: - työtyytyväisyyttä	

Kuvio 27. Organisaatioon sitouttavia ja työmotivaatiota lisääviä työhön liittyviä toimenpiteitä

Työntekijät, jotka haluavat luoda uran, sitoutuvat voimakkaammin, jos heille annetaan itsensäkehittämisen mahdollisuus. Nämä henkilöt kokevat uramallin erittäin motivoivaksi. Uramallissa kuvataan miten työntekijän kehitys organisaatiossa voi edetä sekä organisaation hierarkiassa että pätevoitymisen alueella. Siinä esitetään vaihtoehtoja, joista työntekijä voi valita. Uramallissa myös molemmat osapuolet sitoutuvat sovittuihin pidemmän aikavälin järjestelyihin. Uramallit tekevät organisaation henkilöstösuunnittelun läpinäkyvämmäksi ja tarkoitushakuisemmaksi. (Niermeyer & Seyffert 2004, 97-103.) Esimiesten on kuitenkin hyvä muistaa, että ura on Ruohotien (1998) mukaan sarja työkokemuksia, joita yksilölle ajanmittaen kehittyy. Työkokemus sinällään ei kuitenkaan tee uraa. Uraan tarvitaan osaamisen kasvua, jossa taidot ja asiantuntemus lisääntyvät ja vuorovaikutusverkosto kehittyy. (Ruohotie 1998,101-104.)

Uramallia kevyempi toimenpide henkilöstön kehittämisessä ja työntekijöiden uralla etenemisessä on kehittävä uravuoropuhelu. Sen tarkoitus on saada työntekijä ottamaan itse vastuu itsestään. Oleellisia kysymyksiä vuoropuhelun käynnistämiseksi ovat muun muassa, mitä työntekijä haluaisi tehdä ja mitä hänen pitäisi hallita enemmän ja paremmin. Onnistunut uravuoropuhelu johtaa

urasuunnitelmaan ja sitä konkretisoiviin oppimis- ja kehittämistehtäviin. (Kärkkäinen 2005, 113-115.)

Organisaatiossa eteneminen ei aina ole mahdollista, vaikka työntekijän kyvykkyys siihen riittäisi. Siksi on hyvä tiedostaa, että etenemisen tunne voi myös syntyä muulla tavalla. Ansaitsemismahdollisuus on yksi tunteen luoja, ja siksi työntekijöiden luontaista palkkakehitystä heidän kehittymisensä myötä ei pidä laiminlyödä (Sundqvist ym. 2002, 43).

5.4.3 Organisaatioon kohdistuvat keinot

Organisaatioon liittyvät työntekijän sitouttamis- ja motivointikeinot yhdistyvät monipuolisimmin tässä aihepiirissä, koska tutkimuksen lähtökohtana oli nimenomaan organisaatioon sitouttaminen. Johtamisen kannalta tämä osa-alue sisältää paljon mahdollisuuksia, pienistä yksittäisistä toimenpiteistä laajojen linjojen muutoksiin.

Töiden järjestelyillä voidaan saavuttaa myönteisiä tuloksia organisaatioon sitouttamisessa ja työmotivoinnissa. Esimiesten tulisi järjestää työntekijän työn luonteesta riippuen itsenäisen työskentelyn. Töiden järjestelyjen tulisi myös sisältää organisaatiorakenteeseen sisällytettyjen ammatillisten kouluttautumistilaisuuksien hyödyntämismahdollisuus. Päätöksentekojärjestelmässä työntekijän pitäisi voida vaikuttaa omaan työhönsä ja sitä kautta myös oman työn hallintaan, koska Karasekin (1979) työstressimallissa tuodaan esille korkeiden työvaatimusten ja heikkojen työn hallintamahdollisuuksien yhteys altistua erilaisille työstressiperäisille sairauksille (Hakanen 2009, 26-27). Stressi itsessään ei ole välttämättä haitallista, ja pieni määrä edesauttaa työsuoritusta (Juuti 2006, 113), mutta työstressissä on kyse paineenalaisesta tilanteesta, jossa työn vaatimukset ylittävät työntekijän voimavarat. Työstressin taustalta löytyvät yleensä ongelmat töiden järjestelyissä ja vuorovaikutussuhteissa. (Perkka-Jortikka 2002, 106.) Esimiesten itsensä tulisi myös nähdä oman työnsä mahdollisuudet jakaa valtaa ja vastuuta työntekijöille.

Johtamisessa tyyli- ja riippumatta on kysymys työntekijöiden ohjaamisesta organisaatiolle asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Kaikessa johtamisessa on kyse vuorovaikutteisesta sosiaalisesta toiminnasta. Yksi johtamisen tärkeä väline organisaatioon sitouttamisessa ja työmotivoinnissa on palautteen antaminen. Jotta palaute toimisi halutulla tavalla, tulisi Cummingsin (1976) mukaan huomioida eri työntekijäryhmien reaktiot palautteisiin ja toimia sen mukaan palautteenannossa. Hyvään suoritukseen yltäville ja voimakkaan kasvutarpeet omaaville työntekijöille palautteen tulisi toistua riittävän usein, jotta heitä voitaisiin auttaa itse korjaamaan käyttäytymistään. Työntekijät, jotka ovat vakiintuneet paikalleen, eivätkä todennäköisesti enää etene urallaan, tarvitsevat vain vähän palautetta, koska he ovat osoittaneet luotettavaa ja vakiintunutta käyttäytymistä. He tuntevat tehtävänsä ja tietävät, mitä pitää tehdä.

Alhaiseen suoritustasoon tyytyviä työntekijöitä tulisi seurata tarkoin ja heille tulisi antaa täsmällistä palautetta. (Ruohotie 1999, 145.) Kehityskeskustelut ovat myös yksi palautteenantotilaisuus.

SITOUTTAVIA JA MOTIVOIVIA TOIMENPITEITÄ	
Sitouttaminen	Motivointi
Organisaatioon kohdistuvia toimenpiteitä	
Töiden järjestelyissä jaetaan: - valtaa - vastuuta	Töiden järjestelyissä jaetaan: - valtaa - vastuuta
Mahdollistetaan: - itsenäinen työskentely - oman työn hallinta - vaikuttaminen omaan työhön	Mahdollistetaan: - itsenäinen työskentely - oman työn hallinta - vaikuttaminen omaan työhön - työskentely ilman kohtuutonta työstressiä
Luodaan puitteet: - ammattitaidon kehittämiseksi - ammattitaidon ylläpitämiseksi	Luodaan puitteet: - ammattitaidon kehittämiseksi - ammattitaidon ylläpitämiseksi
Otetaan käyttöön: - johtamistyyliä ja -tavat, jossa selkeästi tuodaan esille tavoitteet ja työsuorituksista annetaan säännöllinen palaute ja tarvittaessa myös tunnustus - säännölliset kehityskeskustelut	Otetaan käyttöön: - johtamistyyliä ja -tavat, jossa selkeästi tuodaan esille tavoitteet ja työsuorituksista annetaan säännöllinen palaute ja tarvittaessa myös tunnustus - säännölliset kehityskeskustelut
Palkitseminen on: - oikeudenmukaista - palkka oikeassa suhteessa työtehtäviin ja sisäiseen palkkahierarkiaan Viestintä on: - avointa - kulkee tehokkaasti läpi koko organisaation	Palkitseminen on: - oikeudenmukaista - palkka oikeassa suhteessa työtehtäviin ja sisäiseen palkkahierarkiaan Viestintä on: - avointa - kulkee tehokkaasti läpi koko organisaation
Pidetään yllä: - turvallisia työolosuhteita - asianmukaista työterveyshuoltoa - asiallisia, työntekeä edistäviä henkilösuhteita	Pidetään yllä: - turvallisia työolosuhteita - asianmukaista työterveyshuoltoa - asiallisia, työntekeä edistäviä henkilösuhteita

Kuvio 28. Organisaatioon sitouttavia ja työmotivaatiota lisääviä organisaatioon liittyviä toimenpiteitä

Aineettomassa tai aineellisessa palkitsemisessa yksi tärkeimmistä asioista on sen oikeudenmukainen kohdentaminen. Palkitsemisessa esimiesten tulee ottaa huomioon vallitsevat, organisaatiossa yleisesti hyväksytyt käytännöt ja palkkioiden suhde palkittavaan asiaan ja palkitsemisympäristöön. Palkitsemisen ensisijainen tarkoitus on kannustaa työntekijää hyviin, oikein kohdentuneisiin työsuorituksiin, eikä palkita pelkästään jo tehdystä työstä. Cherrington, Reitz ja Scott (1971) korostavat palkkioiden merkitystä tyytyväisyyden ja suorituksen määrääjinä. He katsovat palkkioiden johtavan tyytyväisyyteen. He katsovat myös palkkioiden, jotka pohjautuvat nykyiseen suoritukseen, vaikuttavan suoraan myöhempään suoritukseen. Tyytyväisyyden ja itse suorituksen välillä ei heidän mukaansa ollut suoraa yhteyttä, jos palkkiot pidetään vakiona. Tämä ilmenee heidän tutkimustuloksistaan, joissa huonon työsuorituksen tehneitä työntekijöitä ei palkittu, mutta tästä huolimatta heidän työsuorituksensa saattoi parantua. Työntekijät, joita palkittiin huonosta työsuorituksesta, olivat tyytyväisiä, mutta jatkoivat edelleen tehotonta työskentelyä. Työntekijöitä, joita

ei palkittu tehokkaasta suorituksesta, alensivat työtehoa jatkossa. (Ruohotie 1999, 114-115.) Tämä on esimiesten hyvä muistaa, jos palkitsemisen tarkoituksena on myös lisätä työtyytyväisyyttä.

Palkka on hyvin henkilökohtainen asia ja se herättää työntekijöissä voimakkaita tunteita. Palkan merkitys riippuu muun muassa työntekijän sisäistämistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Palkka tulisi kuitenkin aina olla oikeassa suhteessa työtehtäviin ja organisaation sisäiseen palkkahierarkiaan. Esimiesten tulisikin palkkoja määriteltessään pyrkiä mahdollisimman oikeudenmukaiseen palkkatasoon, koska palkan koettu epäoikeudenmukaisuus saa aikaan työntekijöissä halun vähentää työpanoksensa määrää ja/tai heikentämään tuotteiden laatua (Ruohotie 1999, 134).

Organisaation toiminnan edellytyksiä ovat toimiva sisäinen tiedottaminen ja henkilöstön välinen yhteistyö. Sitouttamisen ja motivoinnin kannalta henkilöstön tulee kokea tietojen välittyvän avoimesti ja niiden kulkeutuvan kaikkialle organisaatiossa. Viestinnässä, joka on sisäistä tiedottamista huomattavasti laajempi asia, organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi ovat tiedonkulun varmistamista sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Johtamisen näkökulmasta viestinnälliset rakenteet tulee pitää tiedonvälitystä tukevassa kunnossa ja viestien sisällöt olla organisaation tavoitteista tiedottavia, toimenpiteitä tukevia ja tavoitteiden saavuttamista kannustavia. Toisaalta esimiesten tulee myös kuunnella ja tarvittaessa viestiä edelleen alaistensa näkemyksiä ja toimenpide-ehdotuksia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyö sitouttamisen ja motivoinnin näkökulmasta tarkoittaa parhaimmillaan esimiesten ja alaisten luottamuksellista, välitöntä vuorovaikutusta sekä työtovereiden keskinäistä ja rakentavaa kommunikointia asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesten omat asenteet esimies-alaissuhteiden luonteesta ja aktiivisuus toimia henkilöstösuhteissa ilmenneiden ristiriitojen poistamiseksi, vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemuksiin vallitsevasta työilmapiiristä. Esimiehet saavat siis omaa itseään kehittäessään samalla käyttöönsä hyvät organisaatioon sitouttamis- ja työmotivointikeinot.

Työolosuhteilla tarkoitetaan muun muassa työskentelytiloja ja -välineitä, työpaikan turvalaitteita ja työterveydellisiä olosuhteita (Ruohotie 1999, 237). Tehokkaan ja tuottavan toiminnan perusedellytyksiä ovat organisaation toimintaa tukevat työolosuhteet. Johdon panostus tähän vaikuttaa koko organisaation henkilöstön kokemukset siitä, millaisessa paikassa he työskentelevät. Organisaatioon sitouttamisen ja työmotivoinnin näkökulmasta esimiesten on erittäin vaikea toimia, jos työntekijöiden sitoutumiselta ja motivaatioilta puuttuu perusta, jonka päälle kaikki muu rakennetaan. Tämän vuoksi organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi onkin lähdettävä perusasioiden kuntoon saattamisella. Vasta tämän jälkeen tai samaan aikaan rinnalla voidaan rakentaa muuta organisaatioon sitouttavaa ja työmotivoivaa verkostoa.

5.4.4 Yhteenveto

Tarkasteltaessa organisaatioon sitouttamisen ja työmotivoinnin keinoja osakokonaisuuksina voidaan organisaation toiminnassa nähdä muutamia osa-alueita, jotka kattavat tärkeimpiä organisaation toimintoja. Näitä ovat muun muassa henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, jossa voidaan tarkastella työtehtävien suunnittelua, vallitsevia osallistumisjärjestelmiä ja viestintää, ja johtaminen kokonaisuudessaan. Muita osa-alueita on henkilöstön osaamisen, jossa kiinnostus voidaan kohdistaa henkilöstösuunnitteluun, sekä ammatilliseen että sosiaaliseen osaamiseen ja niiden kehittämismahdollisuuksiin. Osa-alueiden tarkastelu myös tyytyväisyyden näkökulmasta täydentää ne hyvinkin kattavaksi kokonaisuudeksi. Näihin kolmeen osa-alueeseen kohdistettavilla toimenpiteillä on mahdollista saada aikaan organisaation kannalta oikeanlaista sitoutumista ja työhön kohdistuvaa motivaatiota.

Tämä kolmijako sopi myös hyvin Teknisen palvelukeskuksen tarpeisiin. Se mahdollisti kompaktin kehittämisalueen muodostamisen, joka oli hallittavissa muiden samaan aikaan organisaatiossa meneillään olevien kehittämistoimenpiteiden kanssa.

6 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

6.1 Tutkimuksen tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus saada vastaukset kysymyksiin, joiden perustana ovat tutkimusongelmat. Käytetyn tiedonkeruumenetelmän valinta riippuu tutkimukseen käytettävästä ajasta, taloudellisista resursseista ja ennen kaikkea tutkimuksen tavoitteesta ja tutkittavan asian luonteesta. (Heikkilä 2005, 13, 19.)

Koska tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen ja määrällinen, sitä voidaan nimittää triangulaatiksi. Triangulaatio mahdollistaa eri lähtökohdista peräisin olevien aineistojen, teorioiden ja menetelmien yhdistämisen ja tutkimusprosessissa voi samanaikaisesti työskennellä useampi tutkija, joilla on kuitenkin aiheeseen erilainen näkökulma. (Eskola & Suoranta 1998, 69-73.) Tässä tutkimuksessa on käytetty menetelmätriangulaatiota. Tutkimuksen aineisto on tausta-aineiston osalta kerätty puolistrukturoiduilla eli teemahaastatteluilla ja kehittämisohjelman tavoitteen toteutumisen osalta lomakekyselyn avulla. Laadullista aineistoa käytettiin tulosten analysoinnissa, kehittämisohjelman laatimisessa ja lomakkeen rakentamisessa. Määrällistä aineistoa käytettiin henkilöstön sitoutumis- ja motivaatioasteen lähtökohdan selvittämisessä sekä kehittämisohjelman tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa.

Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen yhdistäminen menetelmätriangulaationa ei ole ristiriidatonta. Menetelmänä se on aikaa ja resursseja vievä tapa

tehdä tutkimusta. Se luo kuitenkin hyvät mahdollisuudet saada tutkimuskohdeesta monipuolista ja syvällistä tietoa. Asiasta on myös olemassa toisenlainen näkemys, joka ei usko näiden kahden tutkimusmenetelmän yhteensovittamisen olevan mahdollista, koska niiden taustafilosofiset ihmiskäsitykset ovat erilaiset. (Eskola & Suoranta 1998, 69-73.) Menetelmä on kuitenkin tiedeyhteisöissä hyväksytty ja sitä kehitetään edelleen

Tilastollisia tunnuslukuja tarkasteltiin haastatteluanalyysien pohjalta. Tässä tutkimuksessa laadullinen ja määrällinen tutkimusote kohdistui samaan asiakokonaisuuteen, eli organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Tutkimus oli induktiivinen niiltä osin, kun kehittämisohjelma ja kyselylomake perustuivat haastatteluihin ja deduktiivinen niiltä osin, kun haastattelulomake ja kehittämisohjelma perustuivat kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin.

Teknisen palvelukeskuksen organisaation nykytilan kartoittamiseksi, kehittämiskohteiden löytämiseksi ja välittömästi alkavaksi henkilöstön organisaatioon sitouttamiseksi ja työmotivaation lisäämiseksi laadullinen tutkimus oli sopiva tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen avulla Hirsjärvi kollegoineen (2001) näkee laadullisen tutkimuksen olevan luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa ja siitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija. Laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi on tutkimusaineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu ja siinä suositaan metodeja kuten teemahaastattelua, jossa tutkittavan sanoma pääsee esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 155.)

Henkilöstön sitoutumis- ja motivaatioasteen lähtökohdan selvittämiseksi ja kehittämisohjelman tavoitteiden toteutumisen arvioinniksi, valittiin määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus suoritettiin survey-tutkimuksena käyttäen kyselylomakkeita. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopi hyvin halutun tiedon saamiseen ja tutkimustulosten kuvailemiseen. Vilkka (2007) toteaa, että määrällinen tutkimusmenetelmä käsittelee asioita numeroiden avulla. Tutkimustieto joko saadaan numeroina tai se muutetaan numeeriseen muotoon ja tiedot tulkitaan sekä selitetään sanallisesti. (Vilkka 2007, 14.) Yksi määrällisen tutkimusmenetelmän perinteisimpiä tutkimustyyppisiä on survey-tutkimus. Hirsjärven ym. (2006) mukaan survey-tutkimuksessa tutkimustieto voidaan kerätä kyselylomakkeilla tai strukturoiduilla haastatteluilla, aina kuitenkin standardoidussa muodossa ja kaikilta täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuja ovat laaja-alaisen tutkimusaineiston keräämisen, kyselylomakkeen käsittelyn ja tulosten analysoinnin helppous verrattuna esimerkiksi haastattelututkimuksen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 125, 182, 184.)

Tutkimus on lähestymistavaltaan myös toimintatutkimus, koska siinä pyrittiin käytännön toimin muutokseen yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa. Toimintatutkimuksessa tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen. Tutkimusprosessi on myös syklinen, eli siinä vuo-

rottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Juuti 2006, 265; Kuula 2000.)

6.2 Tutkimusaineiston kuvaaminen

6.2.1 Kehittämistarvetutkimus laadullisena tutkimuksena

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Siinä haastattelukysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama ja näin myös niiden merkitys. Teemahaastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltava vastaa omalla tavallaan omin sanoin. Tämän tiedonkeruumenetelmän etuna on se, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat asiat ja teemoitus auttaa aineiston jäsentämisessä. (Eskola & Suoranta 1998, 86-87.) Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä on paljon aikaa vievä ja työläs menetelmä. Siihen kuitenkin päädyttiin, koska luottamuksellisen ilmapiirin syntyessä on mahdollista saada haastateltavat kertomaan aidosti omat mielipiteensä asioista. Näin he saavat myös halutessaan mahdollisuuden perustella näkemyksiään ja kertoa niiden syntymiseen johtaneita taustoja. Tämänlaatuisten tietojen saaminen auttaa haastattelijaan asettamaan kuulemansa paremmin oikeanlaisiin asiayhteyksiin.

Haastattelulomakkeen laadinta

Haastattelukysymysten laadinnassa otettiin huomioon haastattelun tarkoitus, eli kartoittaa monipuolisesti organisaation tilaa ja tuoda esille mahdollisimman paljon erilaisia kehittämiskohteita, joista osa valittaisiin tutkimuksen kehittämissuunnitelman kehittämiskohteiksi ja osaa vietäisiin muilla tavoin organisaatiossa eteenpäin. Kysymysten teemat ja niihin liittyvät aihealueet valittiin motivaatiota ja sitoutumista eri tavoin käsittelevän kirjallisuuden ja aiheista suoritettujen tutkimusten perusteella. Haastattelulomakkeen suunnittelu aloitettiin loppusyksystä 2008.

Haastattelulomakkeen yhteyteen laadittiin myös saatekirje, jossa kerrottiin haastattelun luvallisuus, sen tarkoitus ja se, miten saatua luottamuksellista tutkimusmateriaalia käsitellään. Sekä saate että haastattelukysymykset käytiin läpi Teknisen palvelukeskuksen johtajan kanssa ennen kuin ne lähetettiin eteenpäin. Tällä haluttiin varmistaa se, että tutkijalla ja tutkittavan organisaation edustajalla oli samankaltainen näkemys tutkimuksen avulla kerättävän materiaalin laajuudesta ja teemoittain tapahtuvasta hyödynnettävyydestä. Liite 1

Haastatteluteemat

Haastattelujen teemat olivat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstön osaamistarpeet, henkilöstöjohtamisodotukset ja työtyytyväisyys. Haastatteluteemat ja niiden sisällöt perustuivat teoriatietoihin sitoutumisesta, sitouttamisesta ja työmotivaatiosta. Lisäksi materiaalin analysoinnin taustatiedoiksi kysyttiin haastateltavien nimi ja työyksikkö, sekä pyydettiin lyhyesti kuvailemaan työtehtävät.

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksissa haastattelussa läpikäytyjä aihealueista olivat töiden suunnittelu, viestintä ja osallistumisjärjestelmät. Henkilöstön osaamistarpeissa selvitettiin henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, koulutusta ja kehittämistä. Henkilöstöjohtamisodotukset ja työtyytyväisyys pitävät sisällään asioita suorituksen johtamisesta, palkitsemisesta, palautteen antamisesta, urasuunnittelusta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta.

Kohdassa Muuta kartoitettiin henkilöstön työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Sitä ei haluttu kysyä suoraan, koska uskottiin, että harva haastateltava olisi sanonut suoraan, että hän ei ole kovin sitoutunut ja motivoitunut. Asiaa tarkasteltiin kysymysten muodossa: Miten kuvailisit aktiivisuuttasi ja haluasi olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä? Entä arvosanalla 1-10? Nämä kysymykset oli tarkoitus myös toistaa vaikuttavuustutkimuksen yhteydessä.

Kysymysten käyttö perustuu Lumijärven (2002) näkemykseen, että sitoutuneisuus liittyy osittain työmotivaatiokysymykseen ja että sitoutuneisuuden voimakkuutta voidaan kartoittaa myös epäsuorien kysymysten avulla. Tässä tutkimuksessa on kysymysten takana Lumijärven esittämistä kysymyksistä, missä määrin työntekijät ovat valmiita ponnistelemaan organisaation menestykseksi, missä määrin henkilökunta on valmis antamaan optimaalisen työsuorituksensa organisaation käyttöön ja missä määrin välitetään tai kannetaan huolta organisaation menestyksestä / kohtalosta? (Lumijärvi 2002, 40-41.)

Lopuksi annettiin myös mahdollisuus kertoa muita asioista, jotka haastateltavan mielestä olisi kuulunut haastattelun piiriin.

Tutkimuksen osallistujat

Tutkimukseen osallistui Teknisen palvelukeskuksen henkilöstöä kaikista organisaation hierarkiataasoista. Tutkimuksessa oli mukana molempia sukupuolia. Valintaperusteina haastateltaville oli, että he edustivat kattavasti koko organisaation henkilöstöä asemansa, organisaatioon sijoittumisensa, työtehtäviensä ja sukupuolensa perusteella, sekä ovat oletettavasti vielä työelämässä ja Teknisen palvelukeskuksen palveluksessa vaikuttavuustutkimuksen ajankohdana. Haastateltavien joukkoon pyrittiin lisäksi saamaan henkilöitä, jotka olivat mukana organisaation toiminnassa myös asemansa puolesta, esimerkiksi

johtoryhmien henkilöstöedustajina, jolloin kehittämistarvetta kartoitettaessa oletettiin heidän tuovan esille myös laajemman henkilöstöjoukon näkemyksen asioista.

Haastatteluaineisto oli suunniteltu koostuvan 28 haastattelusta, joista naisia olisi ollut 8 henkilöä. Yhden haastateltavan kieltäytyttyä haastattelusta, hänen tilalleen ei otettu uutta henkilöä, koska tutkimuksen näkökohdasta kehittämissuhteen luomiseksi tarvittavan aineiston saturaatio oli jo saavutettu. Saturaatiolla tarkoitetaan tutkimusaineiston kylläntymistä, jolloin lisäaineiston kerääminen ei tuo enää uutta informaatiota kohteesta ja aineiston peruslogiikka alkaa toistua (Eskola & Suoranta 1998, 62). Haastatteluun osallistui siten 27 henkilöä, joista esimiesasemassa oli 12, esimies-asiantuntija-asemassa 3 ja työntekijäasemassa 12 henkilöä. Naisia heistä oli 7 henkilöä.

Haastattelut tapahtumana

Haastattelut toteutettiin maaliskuu-kesäkuun välisenä aikana vuonna 2009. Haastateltavat saivat sähköpostitse etukäteen haastattelun teemat. Näin heille annettiin aikaa miettiä asioita ja muodostaa niistä ehkä kokonaisvaltaisempia näkemyksiä kuin jos he olisivat saaneet teemat vasta haastattelun alussa. Haastatteluteemojen lisäksi he saivat tutkimuksesta kertovan saatekirjeen. Haastateltavia oli pyydetty varaamaan aikaa haastatteluun noin kaksi tuntia.

Haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti neutraalissa Teknisen palvelukeskuksen kokous- ja neuvottelutilassa. Haastateltavan toiveesta haastattelu voitiin suorittaa myös hänen tai haastattelijan työhuoneessa. Haastattelun alussa varmistettiin, että haastattelu voidaan nauhoittaa. Tämän jälkeen käytiin läpi haastateltavien taustoja, työuraa ja nykyisiä työnkuvia. Taustatietojen saanti varmistettiin, että haastattelijalla pystyi sijoittamaan organisatorisesti kuulemansa oikeaan asiayhteyteen. Alkuseurustusten jälkeen paneuduttiin haastatteluteemoihin.

Haastattelut erosivat toisistaan huomattavasti etenkin niiden etenemisen ja kokonaissisällön perusteella. Osa haastateltavista oli miettinyt hyvinkin tarkkaan etukäteen, mitä haluavat kertoa tutkittavasta ilmiöstä, kiteyttäneet sanottavansa mielestään ja haastattelu keskittyi tiukasti etenemään teemasta toiseen. Toinen ääripää haastateltavista halusi edetä haastattelussa aivan omaan tahtiinsa kertoen tutkittavasta ilmiöstä yhdessä mieltään painavien työ- ja yksityisasioiden lomassa. Haastattelutilanteessa jokaisen annettiin tarvittaessa puhua niin kauan kuin haastatteluun varattu aika antoi myöden. Muutamana haastateltavan kanssa haastattelua jatkettiin toisena ajankohtana. Haastatteluissa varmistettiin, että jokainen teema tulee käytyä läpi, mutta muuten tutkija näki itse haastattelutilanteen olevan jo tilaisuus sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Tutkimuksen käynnistäminen, henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja kehittämissuhteen laatiminen niiden pohjalta, osoittivat organisaation olevan kiinnostunut henkilöstöstään.

Haastattelujen tunnelma oli rento ja jokainen haastateltava suhtautui tilanteeseen luonteensa mukaisella vakavuudella. Teknisen palvelukeskuksen kehittäminen koettiin tärkeäksi. Tosin osa haastateltavista suhtautui asiaan hieman skeptisesti perustellen vuosikymmenien saatossa tapahtuneiden kehittämispyrkimysten vähäisillä vaikutuksilla. Kokonaisuudessaan haastattelutilaisuuksista sai erittäin hyvän kokonaiskäsityksen Teknisen palvelukeskuksen tilanteesta ja siitä, miten henkilöstö kokee sen. Haastattelujen aikana haastateltavien kertomukset ja haastatteluilmapiirit vahvistivat käsitystä siitä, että kehittämisohjelma tulee laatia johtamisen näkökulmasta.

Tutkija teki haastatteluiden aikana ja heti niiden jälkeen muistiinpanoja, jotka sisälsivät teemoittain ja kysymyksittäin haastateltujen esittämiä aiheeseen liittyviä epäkohtia ja kehittämiskohteita sekä myös myönteiseksi koettuja tapahtumia. Tähän tapaan päädyttiin, koska heti ensimmäisen haastattelun jälkeen selvisi, että nauhoitetut haastattelut tulevat pitämään sisällään paljon muutakin kuin tutkimukseen suoraan liittyvää aineistoa. Haastatteluiden kehittämisohjelmallinen tavoite oli kuitenkin saada kokonaiskuva organisaation tilasta ja kartoittaa kehittämiskohteita. Ensisijaisesti tutkimusmateriaalina käytettiin haastattelijan muistiinpanoja, joiden oikeellisuutta ja tarkkuutta varmistettiin kuuntelemalla nauhoitettuja haastatteluita.

Haastattelujen kesto oli hyvin yksilöllistä. Nauhoitettua tutkimusaineistoa syntyi analysoitavaksi yhteensä 43 tuntia ja 29 minuuttia. Haastattelujen kesto vaihteli 47 minuutista kolmeen tuntiin ja kuuteen minuuttiin. Haastatteluista kaksi suoritettiin kahdessa eri osassa eri päivinä.

Kehittämistarvetutkimuksen aineiston käsittely

Haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto käsiteltiin teemojen kautta. Eskola ja Suoranta (1998) suosittelevat teemoittain tapahtuvaa aineiston analysointia käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Siinä myös tyypillisesti käytetään raportoinnissa sitaatteja eli lainauksia. (Eskola & Suoranta 1998, 179, 181.) Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset on jaettu teemoihin, joita ovat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstön johtaminen, osaamistarpeet, työtyytyväisyys ja muuta, jossa arvioidaan epäsuorasti organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota. Aineisto purettiin ja analysoitiin myös näiden teemojen mukaisesti ja siitä tuotiin esille kehittämisohjelman kannalta oleelliset seikat. Ensin tutkimusaineisto järjestettiin haastatteluittain teemoihin ja tämän jälkeen yhdistettiin saadut tiedot tutkimustiedoiksi, joita tutkimuksessa käsitellään. Tietojen analysoinnissa on käytetty teoriasidonnaista lähestymistapaa, joten teoreettinen viitekehys ohjasi aineiston analyysia. Tutkimuksen raportoinnissa käytetään asioiden havainnollistamisiksi ja luotettavuuden lisäämiseksi haastattelulainauksia.

Kehittämistarvetutkimus sisälsi myös kysymyksen, jonka vastauksena saatiin arvosana aktiivisuudelle ja halulle olla mukana luomassa Tekniselle palvelu-

keskukselle uutta toimintaympäristöä. Tämän kysymyksen vastauksissa käytettiin määrällisen aineiston käsittelytapaa. Niistä laskettiin henkilöstöryhmittäin ja kaikille vastaajille yhteinen keskiarvo. Lisäksi arvosanoista tarkasteltiin frekvenssijakaumaa, moodia ja annettujen arvosanojen pienintä ja suurinta lukua. Vastaajista muodostettiin esimiesten ryhmä ja työntekijöiden ryhmä, johon sisällytettiin myös kolmen esimies-asiantuntijan vastaukset. Tulosten ryhmittelyllä pyrittiin saamaan selville, poikkeavatko eri henkilöstöryhmien vastaukset merkittävästi toisistaan. Tuloksista tehtiin myös taulukointi vastaajittain, jota käytettiin tutkimuksessa esille tuotujen taulukoiden lisäksi lisämateriaalina vaikuttavuustutkimuksen tulosten analysoinnissa.

6.2.2 Vaikuttavuustutkimus määrällisenä tutkimuksena

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on havainnoiva eli empiirinen tutkimus. Tutkimuksen toinen osa toteutettiin selittävänä survey-tutkimuksena. Selittävä eli analyyttisellä survey-tutkimus pyrkii yksinkertaisten syy-seuraussuhteiden tulkintaan. (Soininen 1995, 80.) Kysely- eli survey-tutkimuksessa kerätään tietyin perustein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Tässä tutkimuksessa vaikuttavuustutkimus toteutettiin pääsääntöisesti sähköpostikyselynä ja paperilomakkeella niiltä, joilla ei ollut sähköpostia käytettävissään.

Kyselyn tarkoituksena oli saada selville, ovatko kehittämisalueissa suoritettujen toimenpiteiden vaikuttaneet myönteisesti vastaajan aktiivisuuteen ja haluun olla mukana kehittämässä Teknistä palvelukeskusta. Haluttiin myös tietää, ovatko toimenpiteet vaikuttaneet myönteisesti henkilön työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen.

Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomake voi sisältää avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, pelkästään tai yhdistellen. Likertin asteikko on yksi kyselylomakkeissa käytetty vastausasteikko. Asteikkokysymyksissä on kyse erilaisista väittämistä, joihin vastaaja vastaa lähinnä omaa mielipidettään olevalla kielteisellä tai myönteisellä vastausvaihtoehdolla. (Hirsjärvi ym. 2006, 187-189.) Likertin asteikko on myös järjestysasteikko, jossa muuttujilla on yksiselitteinen järjestys, esimerkiksi *täysin samaa mieltä – osittain samaa mieltä – en osaa sanoa – osittain eri mieltä – täysin eri mieltä*, eli samanmielisyys kasvaa toiseen ja vähenee toiseen suuntaan. (Heikkilä 1999.)

Kyselylomakkeen väittämiin liittyvät taustatiedot perustuivat Tekniselle palvelukeskukselle tehdyn kehittämisohjelman toteutuneisiin kehittämistoimenpiteisiin. Kyselylomakkeessa toteutuneiden kehittämistoimenpiteiden otsikoinnissa käytettiin soveltuvien osin haastatteluteemoja. Osa eri kehittämisalueille

asetettuja kehittämistoimenpiteitä oli toteutettu vuosien 2009 ja 2010 aikana ja osan toteutus oli alkanut vasta vuonna 2011.

Jokaisen kehittämisen osa-alueen lopussa esitettiin väittämä siitä, että edellä mainitut siihen osa-alueeseen liittyvät toimenpiteet olivat vaikuttaneet myönteisesti vastaajan aktiivisuuteen ja haluun olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä. Vaikuttavuustutkimuksen kaikissa väittämäkohdissa käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa, jonka ääripäätt olivat *täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä*. Asteikon keskelle oli sijoitettu väittämä *en osaa sanoa*, jotta vastaajan mahdollinen epätietoisuus omasta mielipiteestään ei vääristäisi tutkimustulosta. Vastaajien tuli rastittaa parhaiten omia tuntemuksiinsa kuvaavat vaihtoehdot. Jokaiseen väittämään ja kysymykseen pyydettiin vastaamaan ja lopuksi palauttamaan kysely.

Vaikuttavuustutkimuksessa työmotivaation ja organisaatioon sitoutumisen kartoittamiseksi esitettiin väittämä ja kysymys: Edellä mainitut kyseiseen kehittämisohjelman osa-alueeseen liittyvät toimenpiteet ovat vaikuttaneet myönteisesti aktiivisuuteeni ja haluuni olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä ja Minkä arvosanan (1-10) annat tämän hetkisellem aktiivisuudellesi ja halullesi olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä? Sama arvosanakysymys esitettiin myös kehittämistarvetutkimuksessa, jotta henkilöiden vastauksia voitiin verrata toisiinsa.

Täysin avoimena kysymyksenä vaikuttavuustutkimuksessa tiedusteltiin vastaajilta muita asioita tai toimenpiteitä, jotka voisivat edesauttaa kiinnostumista Teknisen palvelukeskuksen asioihin. Tällä kysymyksellä haluttiin saada tietoa tarpeista linjata uudelleen käynnissä olevaa kehittämisohjelmaa.

Varsinaisen kyselykaavakkeen lisäksi kirjoitettiin saatekirje. Siinä muistutettiin lyhyesti, mistä kyselyssä on kyse ja miten tämä liittyy suoritettuun kehittämistarvetutkimukseen. Kyselyt ohjeistettiin palautettavaksi toukokuun 2011 loppuun mennessä sähköpostilla tai ilmoittamalla tutkijalle, mistä vastauksen voi noutaa. Liite 2

Tutkimukseen osallistujat

Vaikuttavuustutkimukseen osallistuivat samat henkilöt kuin kehittämistarvetutkimukseen kahta eläkkeelle jääntiä ja yhtä väliaikaista työpaikan vaihtoa lukuun ottamatta. 24 tutkimukseen osallistuneesta esimiesasemassa oli 11, esimies-asiantuntija-asemassa 3 ja työntekijäasemassa 10 henkilöä. Naisia heistä oli 6 henkilöä. Samojen henkilöiden käyttö koko tutkimuksen ajan oli päätetty jo tutkimussuunnitelmaa laadittaessa.

Kysely tapahtumana

Vaikuttavuustutkimus toteutettiin toukokuussa vuonna 2011. Tutkimukseen osallistujat saivat sähköpostiinsa, Teknisen palvelukeskuksen sisäisen postin kautta tai henkilökohtaisesti käteensä kyselylomakkeen ja asiaan liittyvän saattekirjeen.

Kyselyssä vastaajat ottivat kantaa siihen, olivatko kehittämisalueissa suoritettut toimenpiteet vaikuttaneet myönteisesti heidän aktiivisuuteensa ja haluunsa olla mukana kehittämässä Teknistä palvelukeskusta, eli olivatko toimenpiteet vaikuttaneet myönteisesti työmotivaatioon ja sitoutumiseen organisaatioon. Kannanotto tapahtui rastittamalla lähinnä omaa mielipidettä ollut vaihtoehto Likertin 5-portaisesta asteikosta. Rastituksen lisäksi pyydettiin antamaan arvosana yhden ja kymmenen väliltä omalle senhetkiselle aktiivisuudelle ja halulle olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä. Lopuksi oli avoin kysymys, johon oli mahdollisuus kirjoittaa vapaasti asioista tai toimenpiteistä, jotka voisivat edesauttaa kiinnostumista Teknisen palvelukeskuksen asioihin.

Kaikki lähetetyt kyselyt palautuivat ohjeistuksen mukaisesti sähköpostitse tai kirjeluoriin suljettuina

Vaikuttavuustutkimuksen aineiston käsittely

Kaikki palautuneet kyselyt oli täytetty ohjeiden mukaan. Vastaukset jaettiin kahteen kategoriaan: väittämiin ja annettuihin arvosanoihin. Avoimeen kysymykseen tulleiden vastausten ydinkohdat tuotiin näkyviin kyselytulosten yhteydessä.

Vastausten käsittelyssä yhdistettiin asiantuntijat ja työntekijät yhdeksi henkilöstöryhmäksi, kuten oli tehty kehittämistarvetutkimuksessa. Esimiehet säilyivät omana ryhmänään. Väittämien vastaukset käsiteltiin Likertin 5-portaisen asteikon mukaisesti, jokainen väittäjä erikseen ja lopuksi kaikki yhdessä. Kaikille väittämälle laskettiin erikseen frekvenssit eri henkilöstöryhmittäin ja keskiarvo kaikkien vastanneiden kesken. Lopullisessa väittämien tarkastelussa Likertin 5-portainen asteikko pienennettiin 3-portaiseksi. Myönteiset väittämät *täysin samaa mieltä* ja *osittain samaa mieltä* yhdistettiin väittämäksi *samaa mieltä* ja samoin tehtiin väittämille *täysin eri mieltä* ja *osittain eri mieltä*, joista tuli *eri mieltä*. Väittäjä *en osaa sanoa* säilytettiin ennallaan.

Vaikuttavuustutkimuksessa annettuja arvosanoja verrattiin kehittämistarvetutkimuksesta saatuihin tietoihin. Vertaamisen mahdollistamiseksi myös vaikuttavuustutkimuksista saaduista arvosanoista laskettiin samoille joukoille keskiarvot, frekvenssit ja moodit sekä tuotiin julki pienin ja suurin annettu arvosana.

Kehittämistarve- ja vaikuttavuustutkimuksissa annetuista arvosanoista tehtiin vastaajittain taulukko kuten myös väittämien vastauksista. Näin kerättyjä tietoja ei julkistettu, vaan käytettiin tutkimustulosten taustamateriaalina, koska haluttiin varmistaa anonyymiteetin säilyminen.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustulosten hyödynnettävyyden kannalta on ensi arvoisen tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta on mahdollista arvioida useilla eri tavoilla. Näkökulmina voivat olla reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimusprosessin arviointi tapahtuu eri tavoin ja niissä kiinnitetään huomiota eri asioihin. Laadullisessa tutkimuksessa arviointiprosessi kohdistuu kokonaisvaltaisesti tutkimuksen tekemiseen. Tutkijan rooli on tällöin merkittävä ja siksi myös sitä on syytä arvioida. Määrällisessä tutkimuksessa taas arvioidaan lähinnä vain mittauksia ja niiden tuloksia. (Eskola & Suoranta 1998, 211-212.)

6.3.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti mittaa tutkimuksen luotettavuutta. Käsitteenä reliabiliteetti liitetään yleisesti määrälliseen tutkimukseen ja sillä viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta. Kongruenssin avulla tarkistetaan eri indikaattorien mittausta samasta asiasta. Instrumentin tarkkuus kertoo usein toistuvan ilmiön rekisteröinnin yhtäläisyyttä ja objektiivisuus sen, miten pitkälle muut ymmärtävät havainnoinnin tekijän tarkoituksen. Neljäs näkökulma on ilmiön jatkuvuus, joka ilmaisee jonkin havainnon olevan kerrasta toiseen samankaltainen. (Anttila 2006, 515-517.) Kirk ja Miller (1986) katsovat, että laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Käytetyn tutkimusmetodin reliabiliteetissa arvioidaan olosuhteissa käytetyn metodin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Arvioinnin ongelmallisuus riippuu tutkimuksen suhtautumisesta kieleen ja totuuksiin. Ajallinen reliabiliteetti tarkastelee mittausten ja havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Laadullisen tutkimuksen ongelmana tässä arviossa ovat muuttuvat objektit. Kolmantena tarkastelun kohteena on tulosten johdonmukaisuus. Tällöin verrataan tuloksia, jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä. Tosistaan poikkeavat tulokset ovat haaste tutkijalle, miten hän mieltää niiden yhtäläisen paikkansapitävyyden ja samalla selittää laadullisista menetelmistä johdettavat tuloserot. (Kirk & Miller 1986, 41-42.)

Määrällisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessa keskitytään mittaustapahuman ominaisuuksiin ja siihen, onko tulosten mittaus suoritettu sovitun mukaisesti. Mittareiden oikea valinta ja niiden käyttökelpoisuus tutkittavan asian mittaamiseen parantavat tulosten luotettavuutta. Tutkimuksen instrumentaalista tarkkuutta ei voida osittaa, koska vaikuttavuustutkimuksen vastausvaihtoehto-osuudessa ei käytetty kontrollikysymyksiä. Instrumentin objektiivisuus ei

myöskään toteudu, koska tutkija on ainoa tutkimuksen havainnoitsija. Ilmiön jatkuvuudessa reliabiliteetti on tutkijan mielestä keskitasoa tarkasteltaessa virhemahdollisuutta, jossa vaikuttavuustutkimukseen vastanneet henkilöt ovat voineet ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija on sen tarkoittanut. Aina on mahdollista tulkita kysymykset ja annetut vastausvaihtoehdot väärin, mutta tutkimukseen osallistujilla on ollut perustietämys tutkittavasta ilmiöstä ja he ovat olleet tietoisia tulevasta vaikuttavuustutkimuksesta ja sen aihepiiristä, joten väärinkäsitysten mahdollisuutta voidaan pitää pienenä. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yhteismitallista tulkintaa 5-portaisesta Likertin asteikosta ei voida osoittaa, joten tässä on muun muassa mahdollisuus tehdä tutkimuksen reliabiliteetin näkökulmasta vääriä tulkintoja. Tutkija on itse reliaabelia lisätäkseen harjoittanut erityistä huolellisuutta tallentaessaan ja siirtäessään vastauksia tutkimustuloksiksi.

Kun reliabiliteettia tarkastellaan vaikuttavuustutkimuksen vastausten mittauksen luotettavuutena, vastausaineistosta tehtävillä mittauksilla riippumatta mittaajasta tai ajankohdasta saadaan samankaltaiset tulokset. Likertin 5-portaisella asteikolla saatuja väittämävastauksia on muutettu tutkimustuloksiksi esittämällä vastaukset frekvenssijakaumina ja portaittaisina prosenttijakaumina sekä yhdistelemällä niitä Likertin 3-portaiseksi asteikoksi. Omalle tuntemukselle annettuja arvosanoja on vertailtu kehittämistarvetutkimuksessa saatuihin ja käsitelty niissä tapahtuneista muutoksista vertailuperiaatteella.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioidaan tarkastelemalla tutkimusprosessin toteuttamista. Siihen vaikuttavat aineiston laatu, aineiston analyysi ja tutkimustulosten esittäminen sekä itse tutkija ja tutkijan taidot. Eskola ja Suoranta (1998, 214) määrittävät laadullisessa tutkimuksessa aineiston tulkinnan olevan reliaabeli, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Tutkimusaineiston analyysin luotettavuuteen liittyy aineiston keruun luotettavuus, johon on pyritty valitsemalla huolellisesti tutkimukseen osallistuvat henkilöt, luomalla haastatteluille puitteet, jotka eivät vaikuttaisi haastateltavien mielipiteisiin, esittämällä oikeanlaiset haastatteluaiheet ilmiön tutkimiseksi ja käsittelemällä aineistoa siten, että sen sisältö ei muuttuisi saatettaessa sitä kirjalliseen muotoon. Myös aineiston käsittelytavoilla on vaikutusta luotettavuuden arvioinnissa. Ne vaikuttavat tutkimuksen analyysiin muokaten osaltaan tutkimuksen tulosta. Sisällön analyysissä vaikuttaa aineiston pelkistäminen kuvaamaan mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä ja se, miten kirjoitettua aineistoa luetaan, on jo tulkintaa. Kehittämistarvetutkimuksesta syntyneen kirjallisen aineiston pohjalta syntynyttä tutkimusaineistoa käytettiin aineistoanalysoinnissa

Haastattelutilanteessa on kuitenkin huomioitava, että haastateltava saattaa kertoa asioista haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin muussa tilanteessa (Hirsjärvi ym. 2001, 199-201).

Kyselytutkimuksessa tutkijan vaikutus vastaajiin on vähäinen, koska vastaaja ja tutkija eivät ole keskenään vuorovaikutuksessa, jolloin tutkijaa voidaan pi-

tää objektiivisena (Soininen 1995). Tässä tutkimuksessa tutkijalla voi kuitenkin olla vaikutusta myös vaikuttavuustutkimuksen vastauksiin, koska hän on haastatellut henkilöt ensimmäisessä tutkimusosassa ja työskennellyt heidän kanssaan samassa organisaatiossa tutkimusosien välillä.

6.3.2 Validiteetti

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä tutkimuksen pitäisi selvittää. Validiteetin arvioinnissa huomio kohdistetaan yleensä kysymykseen kuinka hyvin tutkimusote ja käytetyt menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Validissa tutkimuksessa tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Tutkimuksen validiteettia arvioidaan esimerkiksi loogisen, sisäisen, ulkoisen ja sisältövaliditeetin avulla. Loogisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkija tarkastelee tutkimusta kokonaisuudessaan kriittisesti ja pohtii, näyttääkö tulos oikealta. (Anttila 2006.) Looginen validiteetti toteutuu tutkimuksessa, koska tutkimuksen lopussa suoritetaan tutkijan toimesta kriittinen pohdinta tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisesta ja siitä, vastaavatko ne teoriaosuuden perusteella asetettuja tavoitteita.

Sisäinen validiteetti ottaa kantaa valittuun tutkimusstrategiaan suhteessa tutkittavan kohteen olemukseen (Anttila 2006). Sisäisellä validiteetilla laadullisessa tutkimuksessa siis todennetaan tutkijan ymmärrystä ja asian hallintaa liittyen kyseessä olevaan tieteenalaan (Eskola & Suoranta 1998, 214). Määrällisessä tutkimuksessa sisäisellä validiteetilla haetaan vastausta siihen, vaikuttavatko ne tekijät, joiden oletetaan vaikuttavan, empiirisen tutkimuksen koetilanteessa saatuihin tulosten tai muuttujien välisiin eroihin. Sisäistä validiteettia arvioitaessa on syytä pitää mielessä se, ovatko esimerkiksi tutkimusajankohdat voineet vaikuttaa mittaustapaan, onko itse mittaustapahtumalla vaikutusta tutkimustulokseen, voidaanko käytetyn mittarin validius jollain tavalla määrittellä tai onko otos alun perin valittu oikein. (Anttila 2006.) Sisäinen validiteetti täyttyy tutkimuksessa, sillä valitut teoriat ja tutkimusmenetelmät tukevat asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluteemat pohjautuvat tutkimuksen teoriapohjalle ja saatuja tutkimustuloksia on jaostettu teoriaan perustuen kehittämisohjelmaksi. Määrällisessä tutkimuksessa sisäisellä validiteetilla arvioidaan, vastaavatko mittaukset teoriassa esitetyt käsitteet. Vaikuttavuustutkimuksessa kysymykset perustuivat kehittämisohjelman toteutumisen arviointiin sitouttamisen ja työmotivaation näkökulmasta. Käytetyt käsitteet ovat teoriasta johdettuja ja itse sitoutumisen ja työmotivaation kehittymistä tarkasteltiin samalla kysymyksellä kuin asiasta oli haastattelussa esitetty. Voidaan siis sanoa, että teoreettinen viitekehys yhdistettynä kehittämistarvetutkimuksen tuloksiin ja niistä muodostetun kehittämisohjelman sitouttavan ja työmotivaatiota lisäävän vaikutuksen mittaamiseen, muodostaa yhtenäisen tutkimuksellisen vuoropuhelun.

Ulkoinen validiteetti mittaa tutkimustulkintojen, johtopäätösten ja tutkimusaineiston välistä pätevyyttä. Se myös ilmaisee, ovatko tutkimustulkinnat yleistettävissä koskemaan muitakin kuin tutkittuja tapauksia. (Eskola & Suoranta 1998, 214.) Ulkoinen validiteetti on oikeastaan kiinnostava vain silloin, kun pohditaan määrällisen tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä (Anttila 2006).

Tässä tutkimuksessa ulkoista validiteettia ei pystytä todentamaan, mikäli sillä tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä muihin samankaltaisiin organisaatioihin. Kehittämistarvetutkimuksen tuloksia ei voida pitää yleistettävänä eikä tutkimustuloksista syntynyt kehittämisohjelma ole sellaisenaan monistetavissa muihin organisaatioihin. Vaikuttavuustutkimuksessa ulkoista validiteettia arvioitaessa on pohdittava onnistuttiinko lomakkeen kysymyksillä saamaan vastaukset tutkimusongelmaan. Kysymykset ovat kuitenkin seurausta kehittämistarvetutkimuksen tulosten tulkinnasta, ja siten vain tutkijan näkemys siitä, mistä osista kehittämisohjelman toteutusta laaditaan vaikuttavuustutkimuksen lomakkeen kysymykset. Tutkija on siis yksin tulkinnut tutkimuksen tulokset, eikä ole osoitettavissa, että muut tutkijat tekisivät tuloksista täysin samanlaisia johtopäätöksiä. Mikäli ulkoista validiteettia pohditaan pelkäämään kyselyn tulosten yleistettävyydellä tutkittuun perusjoukkoon ja perusjoukko määritellään Teknisen palvelukeskuksen henkilöstöksi, voidaan tutkimustulos nähdä myös yleistettävänä ja siten asettaa ulkoisen validiteetin täydellinen täyttymättömyys kyseenalaiseksi.

Aineisto- eli sisältövaliditeetti tarkoittaa tutkimusaineistoon liittyvää validiteettia. Siinä tarkastellaan aineiston analysointimenetelmän sopivuutta tutkimusaineistoon ja kuinka aineisto vastaa ulkopuolisia kriteereitä. Tutkimuksen arvioijan on kyettävä arvioimaan itse tutkimusprosessia ja seuraamaan tutkijan päättelyä. (Anttila 2006.)

Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti aineisto ja siitä tehdyt tulkinnat sekä tavat, joilla erilaisiin ratkaisuihin ja tulkintoihin on päädytty. Raportointi etenee loogisesti, jolloin ratkaisun etsimistä tutkimusongelmaan on helppo seurata. Raporttiin on liitetty selventäviä taulukoita, kuvioita ja kehittämistarvetutkimuksen tuloksissa lainauksia alkuperäisistä aineistoista. Edellä esitetyn perusteella tutkimusta voidaan pitää aineisto- eli sisältövaliditeettina.

6.3.3 Objektiivisuus

Tutkimuksen objektiivisuutta voidaan tarkastella kielellisen ja menetelmällisen objektiivisuuden kautta. Kielellinen objektiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei käytä sellaisia kielellisiä ilmaisuja tai tuo omaa persoonallisuuttaan esille siten, että huomio kiinnittyy muuhun kuin itse tutkimukseen. Tutkijan rooli on näkymättömästi ohjata lukijan havaintoja ja päätelmiä. Menetelmällinen objektiivisuus taas paneutuu lähde- ja tutkimusaineistoon ja tutkijan huolellisuuteen ja tapaan valita ja tulkita aineistoa etenkin niissä tapauksissa, jois-

sa aineisto on ristiriidassa tutkijan omien mielipiteiden kanssa. Tutkijan tulee käyttää tutkimuksessaan koko aineisto vaikka se olisi ristiriidassa tutkijan omien käsitysten kanssa. (Hirsjärvi ym. 2001, 279.) Täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on vaikeaa ja mahdotontakin, koska tutkija työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja tapaa tutkimukseen osallistuvia henkilöitä oman työnsä kautta. Hänellä on myös omat näkemyksensä perustuen omakohtaisiin kokemuksiin siitä, mihin suuntaan organisaation kehitystyötä tulee viedä eteenpäin. Nämä asiat tutkija on tiedostanut ja pyrkinyt objektiiviseen käyttäytymiseen muun muassa haastattelutilanteissa. Hän on myös pyrkinyt vähentämään omien mielipiteiden esiin tuomista tutkimusprosessissa ja erityisesti kiinnittänyt huomiota tähän silloin, kun hänen omakohtaiset kokemuksensa ovat ristiriidassa tutkimustulosten kanssa. Tutkija on itse valinnut tutkimukseen osallistuneet henkilöt, joten tämän voidaan katsoa lisäävän tutkijan subjektista suhtautumista. Mahdollisimman objektiiviseen lopputulokseen on kuitenkin pyritty kuvailemalla tarkasti aineiston hankintaa ja analyysia. Myös tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettia ja objektiivisuutta on tarkasteltu mahdollisimman rehellisesti. Tutkimuksen metodologia mahdollistaa myös omien käsitysten ja mielipiteiden esittäminen aineiston tulkinnasta.

6.3.4 Eettiset näkökohdat

Tutkimusetiikka on tiedeyhteisön sisäistä itse ohjausta ja sillä tarkoitetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tieteen eettisillä periaatteilla taas ohjataan tutkimuksen suorittamista tarkoituksena estää ennakolta niin sanottu huono tieteellinen käytös. Mäkelä (1987) jakaa tutkimuseettiset ongelmat kahteen luokkaan. Ensimmäiseen hän nimeää tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset ja toisessa luokassa ovat tutkijan vastuu tutkimustulosten soveltamisesta. (Mäkelä 1987, 180.)

Hyvä tutkimus kestää kriittisen eettisen tarkastelun. Jotta tutkimus on uskottava, luotettava ja eettisesti hyväksyttävissä, on tutkimus tehty hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja sen moraalinen asema ja oikeudet on otettu asianmukaisella tavalla huomioon. Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa eettisistä kysymyksistä keskeisimpiä ovat ihmisarvon loukkaamattomuus, tutkittavan suostumus ja tutkittavalle aiheutuvat haitat ja riskit verrattuna tutkimuksesta odotettavissa olevaan hyötyyn. (Pelkonen & Louhiala 2002, 129.)

Tutkimuseettiset kysymykset herättävät monia ajatuksia, koska tämän tutkimuksen tekijä on tutkimuskohteena olevan organisaation työntekijä ja samalla myös toiminnan muutoksen aktiivinen toimija. Tutkija tuntee myös tutkimukseen osallistuvat henkilöt ja on ollut ennen tutkimusta, tutkimuksen aikana ja tulee olemaan myös tutkimuksen päätyttyä heidän kanssaan kanssakäymisissä työtehtäviensä puolesta.

Ihmisarvon loukkaamattomuuden tutkija on konkretisoinut tutkittavien oikeuteen olla mielipiteinen ja käytöksineen sellaisia kuin ovat. Lupa organisaation

tutkimiseen on saatu Teknisen palvelukeskuksen johtajalta. Jokaiselta haastateltavalta ja kyselyyn vastanneelta on saatu erikseen lupa käyttää heidän antamiaan tutkimusaiheeseen liittyviä tietoja tämän tutkimuksen tekemiseen. Annetut tiedot on luvattu hävittää tutkimuksen valmistuttua. Tutkittaville aiheuttuvia riskejä ja haittoja on pyrkinyt eliminoimaan säilyttämällä tutkimusainestoa huolellisesti muiden henkilöiden ulottumattomissa ja anonymisoimaan purettu tutkimusmateriaali mahdollisimman nopeasti. Tutkimustulokset myös esitetään siinä muodossa, että niitä ei voida henkilöidä.

Teemahaastattelun lomakkeet lähetettiin etukäteen haastateltaville ja saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä sen mahdolliset hyödyt. Samalla kerrottiin haastattelun luottamuksellisuus. Näin annettiin mahdollisuus vielä kieltäytyä haastattelusta, kun asiaan oli ollut mahdollisuus perehtyä tarkemmin.

Haastattelutilanteet nauhoitettiin tutkittavien suostumuksella ja haastattelujen sisältöä käytettiin haastattelijan haastatteluista tekemien muistiinpanojen oikeudellisuuden vahvistamiseksi. Tämä sen vuoksi, että haastattelut sisälsivät melkein kaikki poikkeuksetta haastateltavien arkoja yksityis- tai muuhun työelämään kuuluvia asioita, joita tuli esille haastattelukysymysvastausten lomassa. Anonymiteetin ja yksityisyydensuojan säilymiseksi haastattelukysymysten vastauksista haastattelutilanteessa on poimittu vastauksena esitettyyn kysymykseen useimmiten yksittäinen sana tai lause. Haastatteluista on myös lainattu lauseita tutkimustulosten esittelyyn, mutta nekin on valittu niin, että niiden perusteella ei voida tunnistaa kommentin antajaa. Tämä ei kuitenkaan vääristä tutkimustulosta, koska kaikista vastauksista pystytään poimimaan se oleellisin tämän tutkimuksen piiriin kuuluva asia. Vaikuttavuustutkimuksen aineiston kanssa vastaavaa sisältöongelmaa ei ollut, vaan sen koko aineisto avointa kysymystä lukuun ottamatta on tutkimukseen liittyvää materiaalia. Vaikuttavuustutkimus suoritettiin sähköisenä palautekyselynä kaikilta, joille se oli mahdollista ja muilta paperilomakkeella, jonka he palauttivat henkilökohtaisesti takaisin.

Tutkimuksen raportointi toteutettiin osallistujia tai tutkimusorganisaatiota loukkaamattomalla tavalla rehellisesti, avoimesti ja objektiivisesti.

6.3.5 Tutkimuskohde ja tutkijan oma rooli tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena on Porin kaupungin Tekninen palvelukeskus. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla Teknisen palvelukeskuksen vastuualueiden henkilöstöä. Tutkimusaineiston keräämistä selvitetään tarkemmin kohdassa 6.2 Tutkimusaineiston kuvaaminen. Seuraavaksi tarkastellaan tutkijan omaa roolia tässä tutkimuksessa.

Tutkijalla on tutkimuskohteena olevaan Porin kaupungin hallintokuntaan kaksi roolia: tutkijan ja työntekijän rooli. Työpaikkana on puistotoimen vastuualue,

jossa tutkija toimii neuvontahortonomina vastaten Satakunnan Vihertietokeskuksen toiminnasta. Valittu tutkimusmenetelmä on laadullinen, jolloin on luonnollista, että tutkija on subjekti eli osa tutkimusta ja tutkittavaa ilmiötä (Toivonen 1999). Tutkija on koko tutkimuksen ajan tiedostanut sen, että hän on osa sitä, mitä hän tutkii. Tutkijan on kuitenkin kyettävä tieteellisesti pätevään analyysiin, jolloin on kyettävä erottamaan tutkijan ja työntekijän rooli toisistaan. Tässä tutkimuksessa tutkijalla on ollut myös rooli kehittämisohjelman toteuttajana ja edelleenkehittäjänä. Luonnollisesti tutkijan koulutustausta ja työkokemus, sekä tutkijan oma tapa ymmärtää ilmiöitä, ovat olleet vaikuttamassa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, kuten esimerkiksi tutkimuskysymysten valitsemiseen (Hirsjärvi ym. 2001, 119).

7 KEHITTÄMISTARVETUTKIMUS

Organisaation kehittämisen perusta on pätevä tieto organisaatiossa vallitsevasta tilanteesta, mahdollisuuksista ja ongelmista, sekä toimintojen ja päämäärien välisestä suhteesta. Kehittämistyö aloitetaan keräämällä organisaation tilaa koskevaa aineistoa, jolla selvitetään organisaation nykytila. Näin varmistetaan kehittämisohjelmassa esitettävien kehittämistoimenpiteiden kohdentuminen todellisiin ongelmiin, eli tutkimusongelman ratkaisemiseen. (Ruohotie 1991, 244.)

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi päädyttiin kehittämistarvetutkimukseen, joka toteutettiin teemahaastatteluin. Tutkimuksessa kartoitettiin tutkimusongelmassa määritettyjen kehitettävien osa-alueiden nykytila Teknisessä palvelukeskuksessa. Osa-alueet olivat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstöjohtamisodotukset, henkilöstön osaamistarpeet ja työtyytyväisyys. Haastatteluteemat perustuivat teoriaosassa esiteltyihin toimenpiteisiin, joilla on mahdollista aikaansaada organisaatioon sitoutumista ja työmotivaation kasvua. Haastattelutilanteessa haastateltavat vastasivat tutkimuskysymyksiin ja tarpeen mukaan myös niiden alakysymyksiin.

7.1 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Haastatteluteemassa osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet käytiin läpi viestintää, käytössä olevia osallistumisjärjestelmiä ja töiden suunnittelua. Viestintään liittyivät lähinnä kysymykset tiedon saannista niin organisaatiomuutoksen yhteydessä kuin Teknisen palvelukeskuksen jokapäiväisestä toiminnasta. Osallistumisjärjestelmien toimivuutta kartoitettiin kysymällä kokouskäytännöistä ja mahdollisuuksista ilmaista oma mielipide. Töiden suunnittelumahdollisuudessa tiedusteltiin myös mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön.

OSALLISTUMIS- JA VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET
Oletko saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta? Alakysymys: Mihin asioihin olet tyytyväinen ja missä olisi pitänyt toimia toisin?
Saatko muuten riittävästi tietoa siitä, mitä Teknisessä palvelukeskuksessa tapahtuu tällä hetkellä? Alakysymykset: Jos saat, niin mihin tiedotuskanaviin olet tyytyväinen ja missä olisi kehittämisen tarvetta? Jos et, niin miten eri tavoin asioista tulisi tiedottaa ja kenen?
Mitä erilaisia mahdollisuuksia sinulla on tuoda mielipiteesi julki? Alakysymykset: Oletko käyttänyt tilaisuuksia hyväksesi? Jos et, niin miksi?
Pidetäänkö vastualueellasi riittävästi yhteisiä kokouksia? Alakysymys: Miten kokous/palaverikäytäntöjä tulisi kehittää?
Voitko vaikuttaa omaan työhösi ja työtehtäviesi suunnitteluun riittävästi? Alakysymykset: Jos voit, miten asia on hoidettu? Jos et, niin miten asiaa pitäisi kehittää?

Kuvio 29. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kehittämistarpeiden kartoittamiseksi esitetyt haastattelukysymykset ja niiden alakysymykset

7.1.1 Oletko saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta?

Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että tietoa organisaatiomuutoksesta ja sen etenemisestä on saatavilla, mutta se ei vastaa heidän tarpeitaan. Viralliset pöytäkirjat, muistiot ja erilaiset päätökset omatoimisesti verkkoasemalta (P-asema) luettuna aiheuttivat epätietoisuutta siitä, että onko asia ymmärretty oikein vai onko asia jäänyt vallan ymmärtämättä. Asioiden etenemisestä tiedotettiin, mutta alati muuttuvat kaaviot ja niiden selitteet aiheuttivat hämmennystä. Kyselyn mukaan henkilöstö kaipasi enemmän suoraa informaatiota kuin ”toisen käden tietoa”.

Jos aattelee niitä tietolähteitä, niin ihan nää perinteiset tuota muistiot, johtajan puheenvuorot ja tota lehtiartikkelit, telan päätökset. En saa enempää tietoa kuin niin sanotun virallisen tiedon...kyllä on vähän sellainen olo, että tietoa annetaan, mutta niin kuin annostellaan, paljon jätetään sanomattakin, joko siksi, ettei tiedetä tai siksi, että ei haluta sanoa sitä ääneen.... (E4)

Vastaajien kohdalla oli vallalla epätietoisuus siitä, miksi muutokset tehdään, mitä niillä saavutetaan ja mihin Teknistä palvelukeskusta ollaan viemässä. Tämä johti myös joidenkin kohdalla epäilyihin, että asioita haluttiin tahallaan

salata tai kenelläkään ei ole tietoa, ei edes johtajalla, millaiseksi Teknistä palvelukeskusta ollaan kehittämässä.

Semmonen iso ongelma ja hämmennys, mitä täs on niiku kokenu, on ku jätetään kertomatta se, että mitä tässä niinku voitetaan eli millä tavalla tää nyt menee parempaan suuntaan... entisessä kuviossa oli etunsa ja haittansa, mut kuitenkin jäi sellane olo, et sitä vanhaa organisaatorakennetta laitettiin syrjään vaan sen takia, että se oli vanha ja sehän ei vielä perusteeks riitä. Vanhan ja huonon saa laittaa, mutta joskus on myös sitä, että siinä vanhassa on ollut tarkoituksenmukasta ja se on sen takia selvinnyt jonkin aikaan. Tuliko se tarpeeksi kerrottua, miksi tämä uusi, jäi vähän epäselväksi. (T9)

Koettiin myös, että kehittämiseen ei annettu riittävästi aikaa. Organisaatiomuutoksen läpivienti oli aloitettu keskeneräisenä, koska sitä tukevista asioista, kuten talousasioista, tuotteistamisesta ja kumppanuuden pelisäännöistä, oli sopimatta.

Organisaatiomuutos tehtiin niin ku johtaja sano, vaikka se esitiki, et sitä tehtiin yhdessä. Jos oli jostaki eri mieltä, niin ei se mitään vaikuttanu. (E5)

Löytyi myös haastateltavia, jotka kokivat saaneensa organisaatiomuutoksesta ihan riittävästi tietoa omaan tarpeeseensa nähden. Heitä ei yleisesti kiinnostanut mitä organisaatiossa tapahtui, jos sen ei arveltu koskevan omaa työtä. He myös kokivat, ettei organisaationmuutos oikeasti muuta mitään.

Se oli enemmänki sitä, et näytettiin sitä kaavioo...kyl se varmaan on sit, et se riippuu itsestäki. Mäki olen jääny odottaan, et koska se on selkee, ja rupeen sitä sit vast kattomaan, mite se vaikuttaa minu työssäni.... (T2)

Ihan riittävästi. Mut ku mikään ei jää kerralla päähän. Oon hakenu itte uudelleen tietoo tietokoneelta ja erilaisist pöytäkirjoist...Ei tää kyl oikeesti kiinnost, ku työnteko ei kuitenkaa muutu. (E6)

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiomuutosta edistävää, organisaatioon sitouttavaa ja työmotivaatiota lisäävää tietoa ei ollut riittävästi saatavilla oikeassa muodossa. Johtajan lisäksi organisaatiomuutokselle ei ollut muita selviä eteenpäin viejiä. Kaikki asiat kulkivat johtajan kautta ja hän oli ainoa, jonka oletettiin tietävän organisaatiomuutoksen seuraava askel. Muutostilanne tuntui haastateltavista sekavalta. He kokivat, että muutos ei todellisuudessa ollut kenenkään halussa, vaan sitä ohjailivat poliittiset päättäjät ja kaupungin ylin johto.

7.1.2 Saatko muuten riittävästi tietoa siitä, mitä Teknisessä palvelukeskuksessa tapahtuu tällä hetkellä?

Haastatteluissa tuli esille, että tiedon hankkiminen koettiin hankalaksi. Erilais-ten pöytäkirjojen ja muistioiden löytämiseen kului liikaa työaika. Myöskään tietoa, milloin niitä olisi syytä omatoimisesti etsiä, ei koettu olevan saatavilla. Ongelmaksi nimettiin myös asiakirjojen niukat sisällöt, joiden ymmärtäminen vaati vastaajien mielestä kokouksessa läsnäoloa.

Saan. Johtoryhmistä, pöytäkirjoista kyselemällä, mutt kaikkiin kysymyksiin ei ole vastauksia. Yleensäki tiedon hakeminen on vaan vaikeaa ja sekavaakin. (E5)

En oikeestaan. Yritän kyll lukee kaikkii pöytäkirjoi ja muistioit, mut kun ei oo itte ollu paikall, niin niist saa vaan vähä irti. Sit ku kysyt, nii ei muutkaa tunnu tietävä asioist sen enempää. Haluaisin kuitenkin olla enemmän tietone ku nyt ole. (T1)

Laajemman tiedottamisen ongelmana nähtiin tiedottajan puuttuminen. Koettiin, ettei sisäistä ja ulkoista tiedottamista johdeta ja tiedottamisen kehittäminen on pysähtynyt. Tässä tilanteessa haluttiin, että yksiköiden ja vastuualueiden päälliköt ottaisivat tiedottamisesta suuremman vastuun.

En mää osaa toho sanoo mitään. Mus tuntuu, et ketä se asia koskee, ni ne taitaa tietää siit viimisenä...Kyl olisi iha kiva tietää ja olla jonkin näkösellä ajan tasalla... yleistiedos kumminki. Tiedottaja saamine varmaan auttai tässä, ku tuntuu, et tiedottamine ei oikeestaan kuulu kenellekään. Sitä vaan puhutaan, ett pitää tiedottaa, mut ei se tieto vaan kulje. (T2)

Myös henkilöt, jotka mielestään saivat riittävästi tietoa Teknisen palvelukeskuksen tapahtumista, pitivät säännöllisesti ilmestyvää henkilöstölehteä hyvänä asiana.

Saan siihen nähden mitä haluun saada. Ku mua ei oikeestaan kiinnosta niin hirveesti, mitä tapahtuu tuol tai tuol. Mä teen sitä omaa pient laatikkoo, eikä mua paljo muu kiinnosta... Sitä lehteä mä luin. (E6)

Se tieto, mikä meikäläistä koskee, sais tulla takkuilematta...tiedonkulkua lisää. Mut se tieto, joka koskee ihan joitain muuta, ei kyllä kiinnosta paitsi, koko kaupunkii koskevat. (T8)

Haastateltavat kokivat tiedonsaantimahdollisuutensa hyvin eri tavalla. Tietoa oli riittävästi, mutta sen löytämiseen kuluin suhteettoman paljon aikaa. Tietoa löytyi, mutta vaikeaselkoisessa muodossa, jolloin koettiin, että se ei ole käytettävissä. Tietoa annettiin, mutta se ei aina saavuttanut kaikkia. Tietokatkojen

syiksi arveltiin unohduksia, tietämättömyyttä siitä, kenelle edelleen tiedotus pitää tehdä ja välinpitämättömyyttä, koska ei pidetty tärkeänä sitä, että kaikille tarkoitettu tieto saavuttaa aivan jokaisen. Oli myös heitä, joiden mielestä tietomäärä oli sopiva tai sitä oli liikaakin heidän kiinnostukseensa nähden. He olivat kuitenkin mielipiteineen selvästi vähemmistössä.

Tiedottajan puuttuminen puhutti. Koettiin, että näin isossa hallintokunnassa tulisi olla oma tiedottaja, joka hoitaisi sisäistä tiedottamista ja kehittäisi koko Teknisen palvelukeskuksen viestintää. Välittömiä toimenpidetarpeita lueteltiin lukuisia henkilöstölehdien ja hallintokuntaa käsittävän materiaalin tuottamisesta aina nykyisten viestintäkanavien parempaan hyödyntämiseen ja viestinnän hyväksikäyttämiseen palveluiden esilletuomisessa.

7.1.3 Mitä erilaisia mahdollisuuksia sinulla on tuoda mielipiteesi julki?

Haastatellut kokivat, että he saivat sanottua mielipiteensä aina tarvittaessa. Pääsääntöisesti mielipiteet esitettiin joko henkilökohtaisesti tai pienessä piirissä. Suurilla vastuualueilla yhteisissä työpaikkakokouksissa omien mielipiteiden esilletuominen ei ollut enää itsestäänselvyys.

Ei meil muuta ole ku virallisii kokouksii ja johtoryhmii. Tietysti sit asiat tulee muutte työasioitten lomassa. (E5)

On niit riittävästi, mut en mä tie, kuunteleeko mua kukaan. Mut mä voin sanoa, mitä mä tykkään. (E2)

Mä kyl olen sen luoteinen ihminen, et mä kyl voin sanoo, mut se, et kuunnellaaks mu ja onks sil mitään merkitystä. Kyl osallistuu saa ja ilmottaa mielipitees, mut siit vaikuttamisest mä en tiedä. (A1)

Ongelmana ei pidetty tilaisuuksien määrää, jossa mielipiteensä voi ilmaista. Esiin nousi tuntemus, että sanomisia ei otettu todesta ja niitä ei haluttu ottaa huomioon. Epäkohta voitiin kiteyttää lauseeseen: kuullaan vaan ei kuunnella. Aidon kuuntelun lisäksi kaivattiin aitoja keskusteluja, joiden järjestämisille ei uskottu löytyvän aikaa.

7.1.4 Pidetäänkö vastuualueellasi riittävästi yhteisiä kokouksia?

Työpaikalla pidettyjen kokousten riittävyys jakoi vastaajien mielipiteet selvästi kahteen osaan. Noin puolet piti nykyisiä kokouskäytäntöjä riittävinä ja jopa toivoivat kokousten ja palaverein vähentyvän.

Kyll niit on riittävästi. TPD on kaks kertaa vuodessa ja sit on vielä pienemmän porukan kesken säännöllisesti. (T7)

Ihan riittävästi. Ei muuta olekaan ku koko ajan kokouksia eri asioiden puitteissa. Mä oon taas jatkuvist palaverista sitä mieltä, ettei meillä herrantähden ole aikaa tul palaveriin höpöttää, kun pitäis tehdä hommia, eikä vaan höpötellä. (E6)

Toinen puoli vastaajista koki, että etenkin yhteisiä työpaikkakokouksia pidettiin liian vähän. Samalla myös toivottiin otettavaksi käyttöön lyhyet vapaa-muotoiset keskustelukokoukset. Kokousmäärien lisäämisen esteeksi koettiin lähinnä aikapula.

Ei, koko porukan saaminen yhteen on vaikeeta, mut pienempi kokouksii pidetään kyllä. Kokousten lisääminen on vaikeeta, eikä työntekijät halua mihinkään kokouksiin, jos ne ei oo jotain ammatillist. (E9)

En määkää ole mitään kauhee kokousihmine, mut kyl ne tarpeellisii olis, et se tiedottaminenki kulkis vähä paremmi. (T4)

Kokouskäytännöt olivat vastuualueilla erilaisia. Koko vastuualueen yhteisiä työpaikkakokouksia pidettiin joillakin vastuualueilla säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa, ja jotkut haastateltavat ilmoittivat, että he eivät ole istuneet sellaisessa muutamaan vuoteen. Nämä kuitenkin ovat tilaisuuksia, joissa käydään läpi yleiset koko Teknistä palvelukeskusta koskevat asiat, sekä vastuualueen sen hetkinen tilanne ja tulevaisuudennäkymät, sekä yhteiset tavoitteet. Haastateltavat, joiden vastuualueilta puuttui säännöllinen kokouskulttuuri, tunsivat jäävänsä paitsi heille kuuluvasta tiedosta.

Laajojen vastuualueiden esimiehet kokivat yhteiskokousten järjestämisen hankalaksi. Esiin nousivat muun muassa haluttomuus keskeyttää meneillään olevat työkohteet kokouksen takia ja työntekijöiden kokouskielteiset asenteet, jotka näkyivät osallistumisessa Teknisen palvelukeskuksen yhteisten asioiden käsittelyyn.

7.1.5 Voitko vaikuttaa omaan työhösi ja työtehtäviesi suunnitteluun riittävästi?

Pääsääntöisesti haastatellut kokivat voivansa vaikuttaa työhönsä ja työtehtäviensä toteuttamiseen riittävästi, ja olivat tyytyväisiä tilanteeseen.

Kyl mää koe aikailla saavani sen suunnitell itte, et mitä tekee...siin suhtees mä oon ihan tyytyväinen, et saan itse hallita sitä omaa työtäni ja ajankäyttöni. (T4)

Lautakunta antaa rahat ja resurssit niin siit eteenpäin voin toimii itsenäisesti. (E5)

Itsenäisyyttä koettiin rajoittavan lähinnä riippuvuus muiden asettamista aikatauluista ja työtehtävistä. Yllättävät, normaalista työnkuvasta poikkeavat aikataulultaan kiireiset työt, vähensivät myös tuntemusta oman työn hallintaan.

Työtahti on muista aikatauluista kiinni, eikä töissä ole paljon suunnittelemista. Muut hoitaa nämä asiat. (T7)

Jokapäiväiseen työhön kyllä, mutta kokonaisuus ei ole hanskassa. Tulee jatkuvasti yllättäviä toimeksiantoja, jotka eivät kuulu normaaliin työhön. (E11)

Tiimityössä koettiin, että yksilön sijasta tiimillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työskentelynsä sujuvuuteen ja sisäiseen töidenjakoon. Vähäisimmät vaikutusmahdollisuudet nähtiin henkilöillä, joiden yksipuolinen työ sisälsi toistuvia aikataulutettuja rutiineja. Esimerkkeinä mainittiin palkanlaskenta ja laskujen käsittely.

7.1.6 Yhteenveto

Haastatteluteemasta osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet laajempina kehittämiskokonaisuuksina nousivat esille viestintä eri muodoissa ja palaveri- ja kokouskäytännöt. Oman työn hallintaan oltiin yleisesti tyytyväisiä. Ajoittainen tyytymättömyys johtui lähinnä suunnittelelmattomista lisätoista, joilla oli kireä aikataulu. Viestinnässä kehittämistarpeita esiintyi sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, sekä omana kokonaisuutenaan muutosviestinnässä. Kokous- ja palaverikäytännöt nousivat omana aihealueenaan esiin lähinnä siksi, että niistä kysyttiin suoraan ja niistä puhuttiin myös tilaisuuksina tuoda oma mielipide julki.

7.2 Henkilöstöjohtaminen

Haastattelussa kysyttiin henkilöstöjohtamiseen liittyviä odotuksia ja myös suorituksen johtamisesta. Tutkimuskysymyksillä kartoitettiin henkilöstön näkemystä tavasta, jolla Teknistä palvelukeskusta johdetaan sisäisesti. Lisäksi kartoitettiin sitä, miten johtamisen koettiin näkyvän ulospäin muihin hallintokuntiin. Haluttiin saada tietoa, olivatko esimiehet kertoneet riittävästi Teknisen palvelukeskuksen tulevaisuuden tavoitteista ja menetelmistä, ja siitä, miten toteutuksen oli määrä tapahtua. Tyytyväisyyttä johtamiseen kysyttiin suoralla kysymyksellä ja tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen käsitys esimiestyöskentelystä. Johtamisodotukseen kohdistuvalla kysymyksellä kartoitettiin haastateltavien odotuksia johtamisen muuttumisesta uudessa organisaatiossa. Lopuksi haluttiin saada kuva siitä, miten haastateltavat itse toivoivat heitä johdettavan.

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN
<p>Oletko yleisesti tyytyväinen tapaan, millä Teknistä palvelukeskusta johdetaan?</p> <p>Alakysymys: Miksi?</p>
<p>Onko sinulla riittävät tiedot Teknisen palvelukeskuksen tulevaisuuden tavoitteista ja menetelmistä ja siitä miten ne on tarkoitus toteuttaa?</p> <p>Alakysymykset: Jos on, niin mitä kautta olet saanut tiedot? Jos ei, niin oletko pyrkinyt ottamaan selvää asioista?</p>
<p>Oletko tyytyväinen lähiesimiehesi tapaan johtaa? (esim. työn organisointi, annettujen ja itse asetettujen tavoitteiden toteutuminen, käyttäytyminen)</p> <p>Alakysymykset: Mikä siinä on hyvää? Mitä siinä tulee kehittää?</p>
<p>Onko sinulla odotuksia johtamisen kehittymisestä uuden organisaation käynnistyttyä?</p> <p>Alakysymykset: Jos on, niin millaisia? Jos ei, niin miksi?</p>
<p>Miten haluaisit itse tulla johdetuksi?</p>

Kuvio 30. Henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeiden kartoittamiseksi esitetyt haastattelukysymykset ja niiden alakysymykset

7.2.1 Oletko yleisesti tyytyväinen tapaan, millä Teknistä palvelukeskusta johdetaan?

Haastateltavilla oli selkeämpi mielipide Teknisessä palvelukeskuksessa vallitsevasta sisäisestä johtamistavasta kuin siitä, miten johtaminen näkyi muiden hallintokuntien suuntaan. Yleisesti vallitsi mielikuva, että ulospäin asiat oli hoidettu ihan hyvin. Sisäisen johtamiseen haluttiin lisää avoimuutta, tiedottamista ja läpinäkyvyyttä. Näiden puute heijastui muutamissa haastatteluissa luottamuspulana vallitseviin johtamistapoihin.

Ollaan niin kaukana tosistamme, se johtaminen tulee monen välikäden kautta. Se on niin kaukaista ja en tiedä, miten se on muuttunut saavuttaessa meidät kentällä...varmaan kaikki on ihan hyvin. (T7)

Varsinaiseksi ongelmaksi johtamisessa Teknisen palvelukeskuksen kaikilla tasoilla, nostettiin päätöksenteko, johon kaivattiin enemmän jämäkkyyttä ja sitä, että tehdyt päätökset myös pitävät. Päätöksentekojärjestelmässä nähtiin myös puutteita. Päätöksenteossa ohitetut esimiehet kokivat, että ylemmällä taholla tehdyistä heidän henkilöstöään koskevista päätöksistä ei tiedotettu riittävästi.

Mä en sitä nyt sit sillai niin laajasti tiedä, mutt tua siit mä ole tyytyväinen, et mun kysymyksiini vastataan, mut päätökseteos

tarvittas enemmän johtamista...tehtäs niitä päätöksii. Olen keskitasosest tyytyväine. (T5)

Toi päätöksenteko kestää välillä niin jumalattoman kauan. Et se tehokkuus niinku kärsii oikeesti, et jos jonku asian tiimoilta niinku palaveerataan ja uudelleen taas parin viikon päästä niin kyl täytyy tehdä päätöksii, eikä vaan ottaa kantaa asioihin. (E9)

Teknisen palvelukeskuksen sisäinen johtamistapa henkilöityi myös johtajan johtamistapaan. Häntä verrattiin aikaisempiin johtajiin ja tuotiin esille nykyinen jäməkämpinen johtamisote, jota pidettiin hyvänä ominaisuutena. Toisaalta hänen tyyliinsä puuttua kaiken tasoihin asioihin kaikilla Teknisen palvelukeskuksen sektoreilla, nähtiin yli-innokkuutena ja toivottiin energian suuntautuvan enemmän sosiaaliseen kanssakäymiseen henkilöstön kanssa. Samaa esi-
miesten näkyvyyttä ja oikeaa läsnäoloa kaivattiin jokaisella toimintatasolla.

Annan arvosanan 8. Perusteluiks vois sanoa, et nyt on jäməkyyttä johtamises. (E6)

Semmone enempi kanssakäymine...En määh usko, et meijän esmiehet ja johtajat paljookaa tietää, mitä me tehdään. Mitä kauemmas menee, ni sitä vähemmän...sekin niinku auttais, et jos huomais, et esimies on selvillä, mimmosii töitä tämäki työntekijä tekee. Se, että tuota osottaa, et on edes jotenki kiinnostunut asiasta. (T1)

7.2.2 Onko sinulla riittävät tiedot Teknisen palvelukeskuksen tulevaisuuden tavoitteista ja menetelmistä ja siitä miten ne on tarkoitus toteuttaa?

Kukaan haastatelluista ei vastannut tähän esitettyyn tutkimuskysymykseen myönteisesti. Kaikki kokivat, että heillä ei ollut riittävää tietoa. Haastateltavien suhtautuminen omaan epätietoisuuteen vaihteli välinpitämättömyydestä varovaiseen toiveikkuuteen. Joukkoon mahtui myös salailuepäilyjä.

Ei minulle ole niinku se täysin selvinnyt, se tulevaisuuden tavoitte, et mikä se mihi tää organisaatio oikeen tähtää. Pyritääkö tällä tuottavuuden parantamiseen vai pyritääkö tällä mahdollisesti johonki sellaseen, mistä meille ei oo kerrottu...Onko meijän tavoitteet oikeesti kehittää TPK:n toimintaa, vai onko meijän tavoitteena oikeesti ajaa tähän johonki liikelaitosmalliin, jost ei vielä puhuttu mitään. Eli onko tää joku välivaihe, vai onko tää ihan oikeesti tätä. (E11)

Ei ol muut käsitystä ku et TPK kutistuu vissii hyvi pieneks. Semmone on visio, et onko tulevaisuudess tää enää töissä paljo ketään...en tiedä, millane o tarkotus olla tulevaisuude TPK. (T9)

Kaikki uudet organisaatiokaaviot tähtää säästämiseen ja kehittämiseen ja töitte joustavuuteen. Nyt jo uus juttu on vaikuttanu siihe, et asiat on tullu monimutkasemmaks, koko systeemi. Las-kutetaan toine toisias, lappuu ja lippuu täytetään ja hintoi mietitään. Lisää työtä tullu edellisten päälle... Palvellaan kuntalaisia ja veronmaksajia kait siinä kokoonpanossa ku organisaatiokaavio esittää. (T3)

Esimiesasemassa olevat henkilöt kokivat, että he eivät voi tiedottaa asioista, koska ne eivät olleet itsellekään selviä. Yhteinen käsitys haastateltavien kesken oli, että vain johtajalla, jos hänelläkään, on näkemys tulevaisuudesta, jota ei ole vielä julkituotu.

Joku halusi tämän ja vielä ei tiedä, mihin mennään. (A3)

Ei täysin tiedossa. Täytyis luoda yhteiset tavoitteet, jotka vois julkistaa kaikille. Ne tulis luoda TPK:n johtoryhmässä tai johtajan, ja sitte hyväksyttää ne lautakunnassa. (E8)

Haastateltavat heittelivät ilmaan sanoja visio, missio, strategia, tilaaja-tuottaja-malli, sisäinen kumppanuus ja liikelaitos, joilla he osoittivat, että he eivät olleet tietoisia tulevaisuudesta. He, ketkä olivat perillä strategisesta suunnittelusta, peräänkuuluttivat siihen liittyviä toimia, jotta tavoitteellinen kehittäminen olisi mahdollista. Suurin osa haastatelluista vain odotti, että joku kertoisi heille mihin ollaan menossa.

7.2.3 Oletko tyytyväinen lähiesimiehesi tapaan johtaa? (esim. työn organisointi, annettujen ja itse asetettujen tavoitteiden toteutuminen, käyttäytyminen)

Kaikki haastateltavat tulivat toimeen lähiesimiehensä kanssa. Haastatteluissa nousi esille myös monia epäkohtia, mutta pääsääntöisesti vallitsi tyytyväisyys lähiesimiehen johtamistapaan. Asiajohtaminen, jolla tarkoitetaan tehtäväkeskeistä lähestymistapaa, nähtiin olevan vallitsevana johtamistyyli. Tämän rinnalle kaivattiin henkilöstöjohtamisen otetta.

Ei oo semmosii henkilöjohtajii...ne keskittyy siihe asiaan, jos tulee joku asia, nii sit sitä käsitellään... sekin auttaa kiinku, et olis helpompi mennä puhumaan jostai asiasta, jos esimies esimerkiksi pyörähtelis siel joskus. Siel ihan niitä näitä puhelemas, ettei ain ole pakko olla joku.... (T5)

Kyl justiin toho henkilöstöjohtamisee, siihe täytys niinku jotenki panostaa enempi, et tua, et se sit toimis niin, et tota, et sillo olis niinku helpompi puhuu sit taas niist työasioistaki ku on semmosta, ettei sun tartte miittää, vienks mää nyt ton ihmisen kallista

työaika, et puhunks mä tarpeeks nopeesti, ettei tartte ruveta kelloo kattomaan, et joks toi lähtee.... (T9)

Haastateltavien lähiesimiehistä löytyi myös henkilöitä, joita luonnehdittiin helposti lähestyttäviksi, kuunteleviksi ja keskusteleviksi. He mahdollistivat itsenäisen työskentelyn ollen kuitenkin tarvittaessa tukena. Näin ei kuitenkaan ollut suurimmalla osalla haastateltavia.

Tulen hyvin toimeen. Voin mennä koska vaan keskustelemaan asioistani, kunhan olen varannut siihen esimieheltäni ajan...Kiireinen se on, mutta aina ollaan voitu jutella...Kyllä se auttaa, jos apua tarvitaan.... (T5)

Lähiesimiesten tapaan tehdä päätöksiä, haluttiin jämäkkyyttä ja järkevyyttä. Oikeudenmukaisuutta ja tasapuolista kohtelua myös peräänkuulutettiin töiden organisoinnissa ja niiden teettämisessä sekä työaikojen noudattamisessa. Nähtiin myös tarve saada tietää syyt, mikäli esille nostettuihin epäkohtiin ei puuttu.

Töide organisointi vois tapahtuu vähä jämäkämmällä otteella ja päätöksenteko vois olla parempaa... ja tiedonkulku on vähän, et pitäis antaa tietoo enemmän.... (T10)

Joo, olen ihan tyytyväinen. ..Ei aina voi tietää, miksi asioita ei tehdä niinku luultiin...olis kiva kuulla, miksei asiat oo menny niin ku ajateltiin...töitten jaon tasapuolisuuteen vois kiinnittää myös enemmän huomiota.... (T13)

Kehityskeskustelujen pitämistä ei koettu onnistuneena johtamisen välineenä. Kehityskeskusteluissa ei ollut syntynyt aitoa keskustelua tulevaisuuden tavoitteista niin töiden kuin henkilönkään kehittymisen näkökulmasta. Palautteen saaminen tehdyistä töistä oli jäänyt vähäiseksi. Osa haastateltavista piti koko kehityskeskusteluja aivan turhina, koska niissä ei puhuttu palkoista. Heidän kommenttinsa kiteytettynä oli: ”Rahan takia täällä töissä ollaan”.

Puoliksi pidetty kehityskeskustelu, en tullut hulluu hurskaammaksi...Käydystä kehityskeskustelukoulutuksestakaa ei oo ollu mitään hyötyä...Pidettäis vaan niitä tarpeeksi usein, niin niistä saataisiin enemmän hyötyä, ku ensi opittais.... (T1)

7.2.4 Onko sinulla odotuksia johtamisen kehittymisestä uuden toimintaympäristön käynnistyttyä?

Johtamisodotukset uuden organisaation käynnistyttyä vaihtelivat laidasta laitaan. Pessimistisimmillä haastateltavilla ei ollut minkäänlaisia odotuksia. He

kokivat, että mikään ei kuitenkaan muutu ja jos muuttuu, niin ei ainakaan parempaan suuntaan.

Teknisen palvelukeskuksen johtamisen näkyminen ulospäin toivottiin muuttuvan siten, että saataisiin mahdollisuus tehdä ne työt, mitä pitäisi riittävin resurssein. Koettiin, että taloudellisuudessa ja tehokkuudessa oli tullut raja vastaan. Loputtomiin ei voida säästää. Toimintakykyisen teknisen sektorin puoleen pitäminen nähtiin tärkeäksi. Samalla haluttiin, että johtaminen vahvistaa käsitystä Teknisestä palvelukeskuksesta luotettavana toimijana ja sen tekemä työ koetaan tärkeänä ja hyvänä asiana.

Nyt keskeneräisten organisaatiomuutosta tukevien asioiden oletettiin olevan kunnossa viimeistään vuonna 2012. Näitä asioita olivat pelisäännöt, tuotteistaminen, talousvastuut ja sisäinen kumppanuus -ajattelu. Haastatteluissa tuotiin esille, että kehittäminen vie liikaa aikaa. On pakko päästä tekemään töitä. Tämän vuoksi asiat on laitettava kuntoon.

Kyllä mä tavallaan odotan, että tavallaan selkiytettäis tämä kumppanuusajattelu ja tilaaja-tuottaja-ajattelu niin, että se olisi niinku läpi koko kentän selkeä ajatusmaailma siitä, että mitä se oikein käytännössä tarkoittaa... nythän johtamisjärjestelmä on uusittu, mutta tavallaan mitkään työt ei ole vielä muuttunut. Odotan, että se viedään käytäntöön niin, että kaikki sisäistää tämän asian, mitä haetaan tällä johtamisjärjestelmän muutoksella. (E11)

Johtamiseen toivottiin lisää empaattisuutta ja kokonaisuudessaan johtamisen kehittyvän selvästi henkilöstöjohtamisen suuntaan. Samalla johtamiseen haluttiin jämäkkyyttä, joka näkyy myös tasapuolisena kohteluna.

Se, että organisaatiossa uskalletaan käskyttää silloin kun on käskyttyä paikka, se on toisaalta osotus siitä, että organisaatio toimii...hyvässä johtamisessa kuitenkin esiintyy vähän niinku isää ja äitiä. Isä pitää järjestystä yllä ja äiti välillä vähän siilitää päätä, kyllä se siitä.... (E4)

Luottamuksen eri vastualueiden ja yksiköiden sisällä ja välillä toivottiin paranevan, koska tämän katsottiin edistävän työntekoa ja parantavan työilmapiiriä. Yhdeksi luottamuksen lisäämisen keinoksi nimettiin avoimempi tiedottaminen esimiesten välillä.

7.2.5 Miten haluaisit itse tulla johdetuksi?

Haastateltavilla oli yllättävän yhtenäinen käsitys siitä, miten he halusivat tulla johdetuksi. Ihanne esimies oli helposti tavoitettava, lähestyttävä ja aidosti

kuunteleva. Hänen luokseen oli matala kynnyks mennä. Esimieheltä sai palautetta töiden edistymisestä ja tukea pyydettyä.

Molemminpuolinen luottamus. Asioista pitää pystyy sanomaa ja keskustelemaa niinku ne on ilma kiemuroita. Jos on ikäväki asia, ni siit pitää pystyy sanomaa, ja sit pyritää parantaa niitä...sit ku on hauskaa, niin on hauskaa...sit mä haluan päättää, miten mä homman hoidan kunhan lopputulos on sellane ku sovi-taan. (T7)

Johtamistoiveissa esiintyi jämäkästi ja määrätietoisesti työtä ohjaava esimies, joka antoi selvät ohjeet siitä, mihin pyrittiin ja missä aikataulussa, mutta mahdollisti itsenäisen työskentelyn tulosten saavuttamiseksi.

Mä haluisin, et se johtaminen olisi määrätietoista ja reilua. Että myös sillä, kuka johtamista oikeasti tekeekin, niin sillä olisi oikeasti jotain välineitä sen johtamisen tukemiseksi. Eli se voisi palkita tai jotenkin muuten järjestellä asioita...Rohkea johtaja, joka pystysi hoitaa asiat niin kuin alusta loppuun asti ja antaisi selkeitä tehtäviä ja pidettäisiin kiinni siitä mistä on sovittu. (A3)

Saa itse järjestää työnsä... Sanoo, jos on asiaa ja kysyy, jos on kysyttävää. (E3)

Johtamistavan tuli olla reilu ja oikeudenmukainen. Sellainen, joka mahdollisti myös työtehtävien vaihtumisen, mikäli siihen oli organisaatiolliset tai henkilökohtaiset perusteet.

Keskustellaan asiat asioina ja tehdään päätös ja toimitaan sen mukaan. Sovitaan yhteiset käytäntötavat ja kaikkii kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvosesti. Ja mietitään, kuka on hyvä missäki työssä ja käytetään hyväkseen eri ihmisten erilaiset ominaisuudet, eikä vaan tuijoteta, et mikä on nimike, vaan voidaan käyttää just niin ko henkilökohtasii ominaisuuksii hyväks muutenki...et me ollaan tultu tänne töihi ja odotetaan, et kaikki sit tekee sitä työtä. (T9)

7.2.6 Yhteenveto

Tehtäväkeskeisestä johtamistavasta toivottiin siirryttävän ihmiskeskeisempään johtamiseen, mutta samalla tiedostettiin, että hyvä johtaminen pitää sisällään molemmat tyylit. Muutoksen johtamista ei koettu olleen tarpeeksi ja strategisen johtamisen nähtiin olevan vailla työkaluja. Kaiken kaikkiaan johtamiseen oltiin yleisesti kohtalaisen tyytyväisiä.

Esimiestoiminnalta toivottiin jämäkkää asioihin puuttumista, keskinäistä yhteistyötä ja siten myös yhteneväisiä käytäntöjä erilaisten tilanteiden hoitamiseksi.

7.3 Henkilöstön osaaminen

Teema henkilöstön osaamistarpeet sivusi henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, sekä koulutusta ja kehittämistä. Esitettyjä tutkimuskysymyksiä voitiin tarkastella useammasta lähtökohdasta.

HENKILÖSTÖN OSAAMINEN
Tiedätkö, muuttaako Teknisen palvelukeskuksen uusi toimintatapa työtehtäviesi sisältöä tai tapaa tehdä töitä? Alakysymykset: Jos muuttaa, niin miten? Jos ei, niin olisitko halukas kokemaan muutoksen ja miksi?
Toiko organisaatiomuutos mukanaan uusia käsitteitä tai toimintoja, joita tulee selventää, jotta työnteko voi edetä/tapahtua uuden toimintamallin mukaisesti? Alakysymykset: Jos on selventämistarvetta, niin mistä asioista ja miten toivot selventämisen tapahtuvan?
Tunnetko omaavasi riittävän ammattitaidon suoriutuaksesi työtehtävistäsi? Alakysymykset: Jos kyllä, niin haluaisitko kehittää itseäsi lisää ja millä osa-alueilla? Jos et, niin mitä asian eteen tulee tehdä?
Onko työpaikallasi riittävästi sosiaalista osaamista eli kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa? Alakysymykset: Jos on, niin miten se ilmenee? Jos ei, niin miten sosiaalista osaamista tulee kehittää?
Onko Teknisessä palvelukeskuksessa yleisesti mielestäsi hyödynnetty henkilöstön osaaminen? Alakysymykset: Jos on, niin miten se on toteutettu? Jos ei, niin millä toimenpiteillä päästään parempaan tulokseen?

Kuvio 31. Henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiden kartoittamiseksi esitetyt haastattelukysymykset ja niiden alakysymykset

Henkilöstösuunnitteluun liittyviksi kartoituskohteiksi voitiin nimetä kaikki muut kysymykset, paitsi organisaatiomuutoksen mukanaan tuomien käsitteiden ja toimintojen selventämistarvetta käsittelevä kysymys. Toisaalta tämäkin kysymys voitiin laskea mukaan tarkasteltaessa kehittämistä. Rekrytointia, joka tässä tapauksessa käsitti sisäiset työnkuvamuutosmahdollisuudet tai jo toteutuneet muutokset, oli mahdollista kartoittaa kysymyksillä, jotka liittyivät työtapojen mahdolliseen muutokseen, riittävän ammattitaidon omaamiseen ja osaamisen hyödyntämiseen. Koulutus taas liittyi uusiin organisaatiokäsitteisiin, ammattitaitoon, sosiaaliseen osaamiseen ja yleisesti osaamisen hyödyntämiseen.

7.3.1 Tiedätkö, muuttaako Teknisen palvelukeskuksen uusi toimintatapa työtehtäviesi sisältöä tai tapaa tehdä töitä?

Suurin osa haastatteluun osallistuneista koki, että Teknisen palvelukeskuksen uusi toimintatapa ei muuta oleellisesti heidän työtehtäviensä sisältöä tai tapaa tehdä töitä. Osalla työtehtävät olivat jo muuttuneet organisaatiomuutoksen myötä, eivätkä heidän odottaneet tapahtuvaksi uusia muutoksia. Haastateltavat olivat sängen tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen.

Tuskin se minun työtehtäviini kovin vaikuttaa. Toimintatapoihini ei tule muutoksia, mutta sisältöön tulee, kun toimintaympäristö muuttuu. (E11)

Mä oon nähny niin monta organisaatiomuutosta. Herroja siirrellään vaan huoneesta toiseen ja niitten työt ehkä vähä muuttuu. Mut mä oon tietone, et suorittavaan portaaseen se vaikuttaa hyvi vähä. (T7)

Osa haastatelluista olisi ollut halukas organisaatiomuutoksen yhteydessä muuttamaan omaa työnkuvaansa joko laajentamalla omaa tehtävänsä tai siirtymällä täysin uusiin tehtäviin. Muutoshalukkaiden vastakohtana löytyi myös henkilöitä, jotka kertoivat tyytyväisenä, etteivät työ muutu, eivätkä he olisi halunneet niiden missään nimessä muuttuvankaan.

Ei muuta, mutta mä haluaisin tehdä jotain muuta... Must vois olla vielä ihan virkistävää viel niinku mennä ihan uuteen työyhteisöön. (T5)

Tämän tiedon mukaan ei hiukkaakaan, kunhan laatikolle tuli uusi nimi. ..en olis halunnu töiden muuttuvan...hommat on samat päivästä toiseen.... (E6)

Organisaatio- ja johtamisjärjestelmien muuttuminen koettiin lähinnä asiaksi, jossa muutos näkyi esimiestoiminnassa, jos siinäkään. Henkilöstöä oli siirretty uuden organisaation mukaisesti uusiin yksiköihin, mutta perustyötekoon sen ei nähty vaikuttavan. Ne, jotka olivat toivoneet muutosta työhönsä ja jääneet siitä paitsi, olivat varovaisen toiveikkaita siitä, että heidän toiveensa voisi tavalla tai toisella toteutua myöhemmin tulevaisuudessa.

7.3.2 Toiko organisaatiomuutos mukanaan uusia käsitteitä tai toimintoja, joita tulee selvittää, jotta työnteko voi edetä/tapahtua uuden toimintamallin mukaisesti?

Haastateltavat kokivat organisaatiomuutoksen myötä tulleet uudet käsitteet hankaliksi. Käsitteet koettiin määrittelemättömiksi sanoiksi, joille jokaisella oli oma käsityksensä niiden sisällöstä. Nämä käsitykset eivät olleet yhteneväisiä kaikilta osin.

Ei kykyjä ymmärtää. Kehittämistapahtumissa käytetään liian hienoja sanoja. Kun ei ymmärrä mitä puhutaan. Käytettäis suomenkieltä niin muutkin ymmärtäisi mistä on kysymys.”(E6)

Periaatteessa vaatii selventämistä...kumppanuus ja muut termit, mitä niillä oikeesti tarkotetaan...ehkä ne kannattas oikein avata...Kuvittelen ymmärtäväni, mutta en ole satavarma kuitenkaan. (A1)

Epämääräisten käsitteiden aiheuttaman haitan suuruus oli suoraan verrannollinen vastaajan asemaan organisaatiossa. Ne, jotka tunsivat, että organisaatiomuutos ei muutenkaan koskenut heitä, eivät olleet kiinnostuneita uusista käsitteistä.

Niist uusist sanoist ei kukaan tiedä, mitä ne tarkoittaa. Jos niitä katsoo googlesta, ni ne tarkoittaa eri paikoissa vähän eri asioita. TPK:ssa kukaan ei tiedä, mitä ne TPKssa tarkoittaa ja mennään vaan enemmän sekasi, ku katotaan monesta mallii. Pitäs vaan päättää, et mitä nää on meillä. Täss ei koulutukset auta. Pitäis päättää, et voitais tehdä sit sen mukaan hommi. (E3)

Ei niit käsitteit täss rutiinityössä oikein tuu mietitty, onks tää ny sitä tai tota. Puheist ei kyl väliin ymmärrä, mitä ne tarkoittaa, ku ei tunne kaikkie sanojen sisältöä. .. Sitä tehdään, mitä eteen tulee. (T2)

Kyllä töitä voi tehdä. Sama se, millä nimillä puhutaan, kunhan vaan tehdään töitä ja palvellaan veronmaksajia. (E1)

Yhdeksi muutoksen sisäistämisen esteiksi koettiin uusien termien käyttöönotto ilman yhteisesti hyväksytyjä määrittelyjä. Haastateltavat olivat tuskastuneita lukiessaan tai kuullessaan sanoja, joilla oli niin monta merkitystä kuin vastaanottajakin. Tosilla tämä näkyi kiinnostuksen loppumisena koko uudistukseen.

7.3.3 Tunnetko omaavasi riittävän ammattitaidon suoriutuaksesi työtehtävistäsi?

Kaikki haastateltavat kokivat omaavansa riittävän ammattitaidon suoriutuakseen työtehtävistä. Jokainen myös koki pääsevänsä koulutuksiin, jos katsoi siihen olevan tarvetta.

Kyllä. Aina pääsee koulutukseen, jos tuntuu tarvitsevänsä. Jokaisen omassa päätäntävällässä on, paljonko se haluaa kehittää omaa ammattitaitoaan. (T4)

Tietty rutiini on tullut, suurimman osan asian asioista hallitsee. Jos joku asia tarvitsee uutta tietoa, niin tiedän, mistä sen hankin. Täysin koulutettu ei ole koskaan, mutta tunnen olevani riittävästi koulutautunut. (A1)

Suurinta osaa vastanneista kiinnosti lisäkoulutautuminen, mutta realistiset mahdollisuudet siihen puuttuivat. Työtehtävien hoidon koettiin vievän kaiken ajan.

7.3.4 Onko työpaikallasi riittävästi sosiaalista osaamista eli kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa?

Haastateltavat kokivat omaavansa riittävät sosiaaliset taidot suoriutuakseen työelämästä. Työpaikkatasolla tätä ilmiötä tarkastellessaan he totesivat, että asiat eivät ole joka paikassa kunnossa. Tiedettiin vastuualueita, joissa oli henkilöitä, joita ei voitu laittaa työskentelemään yhdessä. Tiedettiin taukotiloja, joissa henkilöt eivät voineet viettää kahvitaukooaan samanaikaisesti tai tiedettiin henkilöitä, jotka eivät vain keskustelleet keskenään. Osa koki tällaisen tilanteen häiritsevän omaa työtään, mutta suurin osa totesi vain tilanteen olevan sellainen ja sen kanssa oli opittu elämään.

Löytyy ja ei. Tiedetyt porukat on, joka juontaa jo vuosien takaa. Porukoilla menee keskenään hyvin, mut ne ei aina tuu toimeen toistensa kanssa...kyl mä uskon, et työnteko kuitenkin yleisesti sujuu, vaikka tiedän, ettei ihan kaikissa paikoissa. (T4)

On. Tää on ihan hyvä työpaikka. Työporukassa on ongelmia, mut täytyy olla vaan tarkkana, et ketä työskentelee keneki kanssa. (E7)

On ihan riittävästi. Joskus ilmaa puhdistetaan isollaki äänellä, mutta kyllä asioista selvittää. (T9)

Pääsääntöisesti oltiin sitä mieltä, että sosiaalista osaamista oli yleisesti ottaen riittävästi koko organisaatiossa. Jo tiedossa olevien vanhojen ongelmien lisäksi ei ollut syntynyt uusia sovittamattomia ristiriitatilanteita. Haastateltavat tiedostivat, että kaikki eivät tule toimeen kaikkien kanssa, mutta yhteinen näkemys oli, että töitä täytyy pystyä tekemään, vaikka ystäviä ei oltaisikaan. Erilaisuuden hyväksymistä painotettiin ja rohkeutta myös itse tarttua havaitsemiinsa epäkohtiin.

Ei riittävästi. Jos jollaki ihmisellä on asiat huonosti ja hän ei itse puhu siitä, niin miten me muut huomataan se...Jos tulee sellane olo niin tarttis varmaan vaan ottaa asia keskusteluun ja kysyä, mut kellä on rohkeutta ottaa asia esille. (A1)

Sosiaalisen osaamisen puute tiedostettiin olevan olemassa, mutta sen ei katsottu olevan oma ongelma. Haastatteluissa sivuttiin myös sellaisia tilanteita, joiden perusteella voitiin osoittaa puutteita myös työelämän vuorovaikutustaidoissa.

7.3.5 Onko Teknisessä palvelukeskuksessa yleisesti mielestäsi hyödynnetty henkilöstön osaaminen?

Kysyttäessä henkilöstön osaamisen hyödyntämistä, haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan. Eroavaisuuksia oli sekä mielipiteissä, että siinä, käsitettiinkö osaaminen pelkästään nykyisessä työssä tarvittuihin taitoihin vai koko henkilökohtaiseen osaamiseen.

Esimiesnäkökulmasta katsottaessa mielipiteenä oli, että tiedettiin työntekijöiden työtaidot ja siten myös osaaminen oli hyödynnetty. Poikkeuksena mainittiin henkilöt, jotka osaamisensa puolesta olisivat voineet tehdä monipuolisempia työtehtäviä, mutta eivät halunneet, eikä heitä pakotettu siihen.

Kyllä on. Kyllä tiedetään mitä töitä kukakin pystyy tekemään. (E5)

TPK:sta en tiedä, mutta kyl vastuualueell on. Osaamista on enemmänki ku voitaa hyödyntää, mut siihe ei oo annettu riittäviä resursseja...Kyl vastuualueen päälliköt tietää, mitä töit porukat osaa tehdä. (E6)

Työntekijänäkökulmasta osaamista ei hyödynnetty riittävästi. Syyksi kerrottiin se, että esimies ei ole kiinnostunut ottamaan selvää työntekijän lisäosaamisesta. Esimiehelle riittää, kun työt sujuvat.

Ei kukaan ei tiedä, mitä sä osaat. Lähiesimies kyllä tietää just siihe työtehtävään liittyvän osaamisen, mut mitä muutaki se vois tehdä, niin ei tiedetä. Ilmeisesti siihe ei ole tarvetta.... (T8)

Ihmisilt saattaa löytyä niinku uudenlaista virtaa vanttuisiin siihe niinku omankin työn tekemiseen, ku sielt saattaa löytyy joku semmone ihan toisenlainen osaamisjuttu siit ihmisesta taikka sit sen omaan työhön liittyen viel jokin lisäjuttu, et ku se saadaan tavallaan ulos siit ihmisestä...Mun mielestäni hyvä esimerkki on toi Porina. Siihenki ihmiset tulivat tän talon sisältä ja se on ihan uudenlainen työ niille. (T5)

Ei oo hyödynnetty varmasti. Onko tässä sit vaan se, et ne jotka tuo ittees tykö, nii onko vaan niit hyödynnetty... ei se ainakaan parhaimmalla tasolla oo tuo hyödyntäminen...tuntuu, ettei osata yhdistää sitä ihmisten voimavaroja.... (T2)

Haastatteluissa käsiteltiin myös eläkkeelle jäävien henkilöiden osaamista ja työkokemusta, joka poistuu organisaatiosta heidän mukanaan. Koettiin, että tätä tietoa ei arvosteta riittävästi, koska tietoa ei pyritä siirtämään työyhteisön käyttöön. Jos uusia henkilöitä palkataan, tapahtuu se vasta vanhojen poistuttua.

7.3.6 Yhteenveto

Onnistuneen muutoksen katsottiin edellyttävän organisaatiossa käyttöönotettujen termien selventämistä ja niiden määrittelyä yhteisesti sovitulla tavalla. Ilman tätä ei nähty mahdollisuutta hedelmällisiin kehittämistoimenpiteisiin. Henkilöstön sosiaalisen osaamisen tasoa tuli myös parantaa, jotta uudistus etenisi tältä osin mahdollisimman kitkattomasti. Esimiesten näkemystä työntekijöidensä osaamisesta tuli laajentaa, koska muuttuvassa organisaatiossa töiden tekotapoja tulee myös tarkastella uudella tavalla.

7.4 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyden teemassa käsiteltiin työilmapiiriä, oikeudenmukaista kohtelua, palautteen antamista ja palkitsemista. Työilmapiiriä ja oikeudenmukaista kohtelua kartoitettiin tutkimuskysymyksillä työntekoa myönteisesti edistävästä työilmapiiristä ja henkilöstösuhteista. Tiedusteltiin saadun palautteen riittävyttä, antotapaa ja sitä, miten palautetta haluttaisiin saada. Palkitsemismenettelyissä kartoitettiin käytössä olevia palkitsemistapoja ja toiveita. Työn kehittämismahdollisuuksia ja itsensä toteuttamista kysyttiin työtyytyväisyysnäkökulmasta ja vastauksia peilattiin niiden tärkeyteen.

TYÖTYTYVÄISYYS
Vallitseeko työpaikallasi työntekoa edistävä myönteinen työilmapiiri? Alakysymykset: Miten se esiintyy? Miten haluaisit sitä kehitettävän?
Ovatko työilmapiiriin vaikuttavat henkilöstösuhteet kohdallaan? Alakysymykset: Jos ovat, niin miten se ilmenee? Jos eivät, niin miten tilannetta tulee parantaa?
Saatko työsuoritteistasi riittävästi palautetta? Alakysymykset: Jos saat, miten sitä annetaan? Jos et, niin miten haluaisit saada sitä?
Onko työpaikallasi käytössä minkäänlaista palkitsemismenettelyä? Alakysymykset: Jos on, niin miten palkitseminen toteutetaan? Jos ei, niin miten ehdotat palkitseminen tapahtuvaksi?
Koetko, että sinulla on mahdollisuus kehittää työtäsi ja toteuttaa itseäsi? Alakysymykset: Jos on, niin miten se ilmenee? Jos ei, niin miten asiaan pitää?

Kuvio 32. Työtyytyväisyyden kehittämistarpeiden kartoittamiseksi esitetyt haastattelukysymykset ja niiden alakysymykset

7.4.1 Vallitseeko työpaikallasi työntekoa edistävä myönteinen työilmapiiri?

Useimmat haastateltavista kokivat, että työpaikan ilmapiiri on yleisesti ottaen neutraali. Se ei edistä työntekoa, mutta ei se myöskään haittaa sitä. Omassa lähipiirissä asiat sujuivat, mutta tiedettiin ristiriitoja olevan omassa tai muissa vastualueissa.

Työt tulee tehtyä, vaikka joka päivä ei niin loistava työpäivä olekaan. (T5)

Työilmapiirin yhdeksi epäkohdaksi nousi epätasa-arvoinen kohtelu. Ne, jotka kokivat, että oikeudenmukaisuus ei toteudu, mainitsivat muun muassa valikoivat tehtäväannot ja kunnallispolitiikan mukanaan tuoman epävarmuuden päätöksien pitävyydestä.

Se, joka tekee ahkerasti työnsä, niin sille annetaan vaan lisää ja koht se tekee kaikkien työt. Jotkut, vaikkei olis paljo hommia, voi vaan ilmottaa, ettei kuulu mulle tai ei vaan ota vastaan lisää hommia. Sit ne vaan saa olla. Ei se ainakaan sitä sun kysymänsä työilmapiiriä paranna...ja sit on vielä se politiikka, joka on tässä mukana. (T1)

7.4.2 Ovatko työilmapiiriin vaikuttavat henkilöstösuhteet kohdallaan?

Jokainen haastateltava katsoi, että omat henkilösuhteet muihin työntekijöihin olivat kunnossa tai ainakin siinä mielessä kunnossa, että ne eivät haitanneet työntekoa. He myös tiesivät tapauksia, joissa henkilökohtaiset erimielisyydet häiritsivät töiden sujuvuutta. Näissä tapauksissa haastateltavat arvelivat epäsovun olevan peräisin vanhoista henkilökohtaisista kaunoista ja loppuvan vasta sitten, kun kyseisten henkilöiden yhteinen työura päättyy.

Minull o henkilösuhteet kohdallaan ja mä nautin, et saan tehdä työtä rauhassa. Tiedän kyllä, ettei kaikki suju muualla näin hyvin. (T2)

Kyl ne on...kyllä töitä tehdään, vaikkei kaikki oookaan kavereita keskenään. (E1)

Meill kaikki ei tuu toimeen keskenään. Ne on ehkä jotain vanhoi juttui, en tiedä, enkä oikeesti välitäkään niin kauan, kun ei vaikuta mun työhön. (T3)

En mä töistä tiedä, mutt tuntuu siltä, ettei kaikis kahvihuoneis ainakaan ooo asiat kunnossa. Luulis, et sellane vaikuttaa myös työntekoon. (E7)

7.4.3 Saatto työsuoritteistasi riittävästi palautetta?

Palautteen anto koettiin vähäiseksi. Etenkin esimiesten taholta kaivattiin palautetta, niin myönteistä kuin rakentavaakin. Useat haastateltavat eivät muistaneet saaneensa kertaakaan palautetta esimieheltään ja työkavereiltaan erittäin harvoin. Palautetta kuitenkin toivottiin ja sillä todettiin olevan myönteisesti työtä ohjaava vaikutus. Palautteen katsottiin kertovan, että työntekojen ohjautuu haluttuun suuntaan ja että esimies on myös kiinnostunut työntekojen tuloksista.

En mä tiedä, saanko mä palautetta ollenkaan. Kyl mä joskus ole saanu kiitostaki, mut mun luonteelleni riittää, et mä saan homman hoidettuu ja mä oon tyytyväinen itse. En mä odotakaan mitään palautetta...työkavereilta ja vastuualueilta mä kyl saan palautetta, mut esimiehelt se on tosi harvinaista. (T2)

Kyllä TPK:n johdonkin pitäis ymmärtää ja kyllä ne varmaan sen ymmärtääkin, mutta ajatteleeko ne sitä sitte loppuun saakka, et kehu ei maksa mitään. Siis sillo ku siihe on aihetta. Et jos joku työ on hoidettu kunnolla, ni pitäis olla varaa sanoa, että tämä tuli ny ihan hyvin hoidettuu.... (E4)

En kyllä muista palautetta saaneeni suoraan...kun projektit tai työt päättyy, niin ei niistä kyllä puhuta...puskaradiosta kyllä kuulee kaikkea.... (T10)

Joo, sen verran, kun niistä voi antaa. Hyvin menneestä ei mitään ja virheestä nopeastikin. (T7)

Eniten palautetta haastateltavat saivat asiakkailta. Tältä taholta tullut palaute oli sekä myönteistä että rakentavaa. Se kohdistui omiin henkilökohtaisiin työsuorituksiin tai yleisesti Teknisen palvelukeskuksen palveluihin. Arvioidessaan omia työsuorituksia, haastateltavat kokivat, että he voisivat itse olla aktiivisempia palautteen hankinnassa. He voisivat oma-aloitteisesti kysyä asioiden sujuvuudesta ottaessaan yhteyttä asiakkaisiin.

Haastateltavat kertoivat myös itse antavansa liian vähän palautetta. Myönteisen palautteen antaminen koettiin helpommaksi, vaikka osa kertoi senkin suuntaavansa mieluummin henkilökohtaisiin asioihin kuin työsuorituksen arviointiin. Rakentavan palautteen antamisen tärkeydestä kaikki olivat samaa myönteistä mieltä. Palautteen antaminen koettiin kuitenkin vaikeammaksi, koska asiapalaute otettiin helposti henkilökohtaisena epäluottamuksena.

”Saan...saan myös palautetta, etten anna itte tarpeeks palautetta....” (E5)

7.4.4 Onko työpaikallasi käytössä minkäänlaista palkitsemismenettelyä?

Haastateltavat kokivat, että virallisia palkitsemismuotoja ei ole olemassa. Ainoa, joka mainittiin, oli hetken aikaa käytössä ollut tulospalkkio ja sekin koettiin epäonnistuneeksi kokeiluksi. Syyksi mainittiin naurettavan pienet palkkiot. Haastattelussa kaivattiin myös konkreettisempaa yhteyttä yksilösuorituksen ja maksettavan palkkion välille.

Ei, ei ole mitään mahdollisuuksia eikä mitään keinoja...kaikki on kielletty, kun rahasta puhutaan... tiettävästi ihmiset kuitenkin käy töissä rahan takia. (E11)

Virallisia ei ole olemassa. Pitäisi voida palkita hyvistä yksittäisistä työsuorituksista rahalla, vapaa-ajalla tai muulla tavalla. Se kannustaisi ylittämään itseään aika-ajoin. (A3)

Kiitosta hyvästä työsuorituksesta ilman esim. täytekkukahveja, ei pidetty yksinään palkitsemisena. Palkitsemisena ei myöskään koettu Teknisen palvelukeskuksen vuosittain henkilökunnalle järjestämää Töitten juhlaa. Esimiesten taholta palkitsemistapoina esiin nostettuja työaikajoustomahdollisuuksia, työehtosopimuksissa mainittujen järjestelyvaraerien suuntaamisia tai henkilöko-

taisen lisän maksamista, ei työntekijätaholta koettu palkitsemisena vaan normaaliin työntekoon kuuluvina asioina.

Ei mitään, mut pitäis olla. Esimerkiks, jos oot itte kehittäny ittees ja työnantajalle on siit hyötyny, niin vois se maksaa siit jotain ylimääräist...se henkilökohtanen palkanosa on vähä ku vitsi, naamakerroin. (T5)

Ei. Kunnalla on vähän sillai, et palkka tulee teet tai et, jote miks teks yhtään enempää ku on pakko. Yksityisel sektoril kyl hyvät työsuoritukset huomioidaa. (T4)

Haastatteluissa kritisoitiin Porin kaupungissa vallitsevaa palkitsemiskäytäntöä. Kaupunki työnantajana estää hallintokuntia itse kehittämästä palkitsemismuotoja, jotka myös työntekijät kokisivat palkitsevina. Nykyistä käytäntöä pidettiin lähinnä huonona vitsinä.

7.4.5 Koetko, että sinulla on mahdollisuus kehittää työtäsi ja toteuttaa itseäsi?

Haastateltavat kokivat työtyytyväisyyden näkökulmasta erittäin tärkeäksi, että he pystyivät kehittämään halutessaan työtään ja toteuttamaan työnteossa itseään. He mainitsivat itsenäisen työn olevan yksi tärkeimmistä, ellei tärkein, työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä.

Minust se on erittäin tärkeä ja todella hieno asia, et saa kehittää ja voi kehittää...Minust se on oikein tärkeä asia. (T5)

Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet omaavansa riittäviä mahdollisuuksia työnsä kehittämiseen ja itsensä toteuttamiseen. Suurimpana esteenä koettiin kiire, joka syntyi työtehtävien ja niihin määriteltyjen aikataulujen epäsuhteesta.

Kyllä kai minulla on mahdollisuus kehittää, on varmaan joo teoriassa mahdollista kehittää, mutta se, että pystys irtautuun työtehtävistä, joita on muute ihan liikaa, niin kiireessä, kun pitäis ne työt saada tehtyyn, ei siihen oikeesti oo kunnan mahdollisuutta. (E2)

Kyl mä suht tyytyväine olen työhöni, kun olen saanu omalla tavalla viedä sitä eteenpäin...ihan työtyytyväisyyden kannalta, en tie millai muut kokee, mut mä tuun hyvin toimeen työporukan kesken, ja se on mull iso tyytyväisyysasia... oikeestaan ainut, mikä häiritsee on tää jatkuva kiire. (A1)

7.4.6 Yhteenveto

Haastatellut eivät kokeneet työpaikoillaan vallitsevaa työilmapiiriä ongelmaksi, mutta eivät myöskään kehuneet sitä. Hekin, joiden työpaikalla työilmapiiri selvästi ei ollut kunnossa, eivät kokeneet työilmapiirin haittaavan omaa työntekoa.

Palautekulttuurissa koettiin olevan paljon parantamista. Kaikki toivoivat saavansa enemmän palautetta, vaikka osa ilmoitti ensin olevansa täysin tyytyväinen nykykäytäntöön. Jokainen myös myönsi itse antavansa palautetta liian vähän. Osalla syy tähän oli, että he eivät tieneet, miten palautetta antaisi luontevasti.

Koska aineellinen palkitseminen oli hyvin tiukasti säädelty Porin kaupungin toimesta, jäi ainoaksi vaihtoehdoksi miettiä aineettomia palkitsemiskäytäntöjä. Haastateltavat eivät osanneet kertoa millaisia toimenpiteitä ne olisivat, mutta pitivät kuitenkin tärkeänä etsiä erilaisia palkitsemismuotoja.

Itsenäinen työskentely ja mahdollisuus kehittää omaa työtä nousivat myös työtyytyväisyyden näkökulmasta erittäin tärkeiksi asioiksi. Haastatteluista kävi ilmi, että hieman epämiellyttäväksikin koettu työ sujuu paremmin, jos sen tekemiseen saa itse riittävästi vaikuttaa.

7.5 Muuta

Muissa asioissa kartoitettiin haastateltavien sitoutuneisuutta organisaatioon ja työmotivaatiota. Tätä ei kysytty suoraan, vaan pyydettiin kuvailemaan aktiivisuutta ja halua olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä. Vapaamuotoisista vastauksista kävi ilmi haastateltavien sen hetkinen suhtautuminen omaan mukanaoloon hallintokunnan kehittämisessä ja siitä itselleen antamansa arvosana välillä yhdestä kymmeneen.

MUUTA
Miten kuvailisit aktiivisuuttasi ja haluaisi olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä? Alakysymys: Entä arvosanalla 1-10?
Onko asioita tai toimenpiteitä edellä läpikäytyjen teemojen lisäksi, jotka voisivat edesauttaa kiinnostumistasi Teknisen palvelukeskuksen asioihin?

Kuvio 33. Organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota kartoittava haastattelukysymys ja kysymys, jolla varmistettiin haastateltavien mielestä oleellisten asioiden esille tuleminen

Lisäksi haluttiin tietää, olisiko haastateltavilla näkemystä muista asioista tai toimenpiteistä haastatteluteemojen lisäksi, joilla voitaisiin edesauttaa heidän

kiinnostumistaan Teknisen palvelukeskuksen asioihin. Kysymyksellä haluttiin varmistaa, että mitään haastateltavien mielestä tärkeitä asioita ei ollut jäänyt kysymättä.

7.5.1 Miten kuvailisit aktiivisuuttasi ja haluasi olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä?

Haastateltavien näkemykset omasta aktiivisuudestaan ja halustaan olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä vaihtelivat laidasta laitaan. Löytyi henkilöitä, joita asia ei kiinnostanut lainkaan, eivätkä he halunneet olla kehittämisessä mukana millään tavalla. Muutama haastateltava oli kiinnostunut asiasta vain, mikäli asiat koskivat hänen omaa työtään. Osa vastaajista ei oikein osannut päättää haluaisivatko he, vai eivät, olla mukana luomassa Teknisen palvelukeskuksen uutta toimintaympäristöä.

En mä mitään halua. Ei kiinnosta. (E3)

Haluun ol mukana ruohonjuuritasoll, mutta en kehittää kokonaisuutt. (T12)

Kiinnostusta ja aktiivisuutta osittavista haastateltavista muutama halusi olla mieluummin kommentoijan kuin kehittäjän asemassa. Muut, haastateltavista melkein puolet, kuvasivat haluaan olla aktiivisia toimijoita ja kehittäjiä uuden toimintaympäristön luomisessa Tekniselle palvelukeskukselle. Heitä vain arvelutti, onko se mahdollista nykyisten työtehtävien puitteissa, koska kehittämiselle ei ole erikseen varattu aikaa.

En halua olla kärjessä mieltimässä ja kehittämässä. Se on jonkun muun tehtävä. Mielellään, kun joku esittää, mielenkiinnolla katson ja kommentoin. (A3)

Kyl mulla halua riittäis, mutta en oo tällä hetkellä aktiivinen. Mä koen, ettei epäkohtiin puututa... Jos olisi pelisäännöt kehittämisessä, ni osallistusin mielelläni. (T2)

Haluan oll mukana. Kehittämisee pitäis olla varattuna oma aikans. (T10)

7.5.2 Entä arvosanalla 1-10?

Haastateltavien itselleen antama arvosana omasta aktiivisuudesta ja halusta olla luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä, ei ollut suoraan verrannollinen heidän sanalliseen arvioonsa. Moni haastateltavista antoi paljon paremman arvosanan mitä olisi odottanut heidän vastaustensa perusteella.

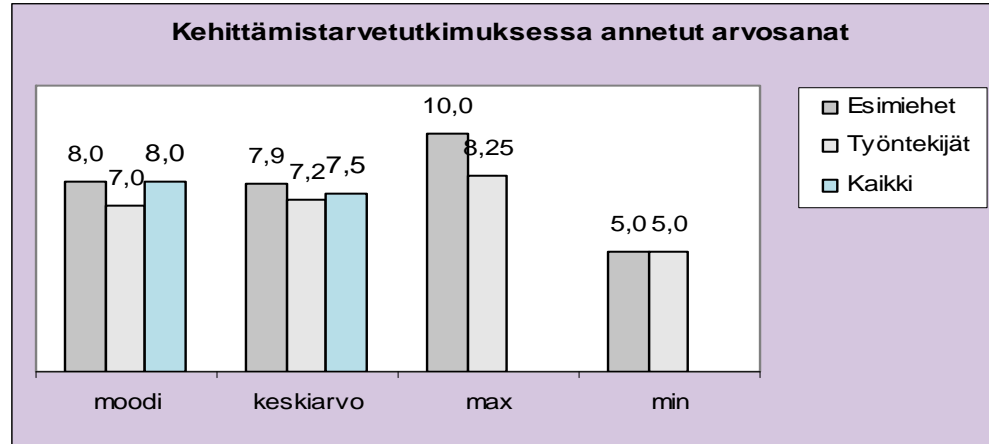
Arvosanan antamista itsessään ei koettu helpoksi. Moni mietti omaa aktiivisuuttaan ja haluaan peilaten niitä toteuttamismahdollisuuksiinsa. Koska kysymyksessä kuitenkin kartoitettiin tunnetta, pyydettiin haastateltavilta heidän sen hetkinen tuntemus asiasta ilman realiteetin huomioonottamista. Annetut arvosanat käsiteltiin siten, että esimiehet (E) omana ryhmänään ja asiantuntija (A)- ja työntekijäasemassa olevien henkilöiden antamat arvosanat yhdistettiin työntekijäryhmäksi (T). Näin siksi, että asiantuntijoiden määrä yksinään oli liian pieni. Arvosanojen erittelemineen kahteen eri henkilöstöryhmään mahdollisesti myös niiden käsittelyn keskinäisen vertailun vaikuttavuustutkimuksesta saatujen tutkimustulosten kanssa.

Haastatteluissa annetut arvosanat on esitetty yksilotteisella frekvenssijakamalla, jossa on nähtävillä annettujen arvosanojen kappalemäärät, absoluuttinen frekvenssi (f), sekä kuinka suuri osuus niillä oli kaikista annetuista arvosanoista, suhteellinen frekvenssi (%). Taulukkoa tarkastellessa saa hyvän mielikuvan siitä, miten arvosanat ovat jakaantuneet haastateltujen kesken, mihin ne ovat painottuneet ja kuinka hajallaan niitä on annettu. Arvosanoista laskettiin myös kaikkien osalta keskiarvot (ka). Esimiesten osalta se oli 7,9 ja työntekijöiden 7,2 ja kaikkien tutkimukseen osallistuneiden osalta 7,5.

Taulukko 1. Esimiesten ja työntekijöiden itselleen haastattelussa antamien arvosanojen jakauma sekä kaikki yhteensä

	ESIMIEHET			TYÖNTEKIJÄT			KAIKKI			
	arvosana	f	%	ka	f	%	ka	f	%	ka
	5,00	1	8,0		1	6,7		2	7,4	
	6,00	0			1	6,7		1	3,7	
	7,00	2	17,0		6	40,0		8	29,7	
	7,25	0			1	6,7		1	3,7	
	7,50	0			2	13,2		2	7,4	
	8,00	6	50,0		3	20,0		9	33,3	
	8,25	0			1	6,7		1	3,7	
	9,00	2	17,0		0			2	7,4	
	10,00	1	8,0		0			1	3,7	
Yhteensä		12	100,0		15	100,0		27	100,0	
				7,9			7,2			7,5

ESimiehillä annetuista arvosanoista 75,0 % oli kahdeksan tai sitä parempi. Vastaava prosenttiluku työntekijöillä oli 26,7. Arvosanat itsessään eivät kerro mitään, koska jokaisella haastateltavalla oli oma sisäinen arvoasteikkonsa, mutta vertaamalla näitä lukuja vaikuttavuustutkimuksen tuloksiin, saadaan tietoa arvosanojen muutoksesta niin henkilöryhmä- kuin yksilötasolla.



Kuvio 34. Haastatteluissa esimiesten ja työntekijöiden itselleen antamista arvosanoista moodi, keskiarvo, suurin ja pienin luku

Esimiesasemassa olevien haastateltujen itselleen antaman arvosanan moodi omasta aktiivisuudestaan ja halustaan olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä, oli 8,0. Vastaava luku työntekijöillä oli 7,0. Kaikille haastateltaville laskettu moodi 8,0 ei enää ole niin selkeä, koska numero 7 esiintyy vain yhden kerran vähemmän. Näin eri henkilöstöryhmille lasketut moodit antavat totuudenmukaisemman kuvan arvosanojen keskittymisestä.

Esimiesten paras arvosana oli 10 ja heikoin 5,0. Arvosanojen ääripäät kertovat tunnekirjon laajuudesta, joka tuli esille myös haastatteluissa. Työntekijöiden heikoin antama arvosana oli 5,0 ja paras 8,25. Tämä kuvastaa hyvin haastatteluissa esiin nostettuja ristiriitaisia tunteita, joista he kertoivat antaessaan itselleen arvosanaa.

Tutkimuksen numerotieto kerättiin lähtökohdaksi kehittämisohjelman vaikutavuuden arviointiin organisaatioon sitoutumisen kannalta.

7.6 Onko asioita tai toimenpiteitä edellä läpikäytyjen teemojen lisäksi, jotka voisivat edesauttaa kiinnostumistasi Teknisen palvelukeskuksen asioihin?

Haastateltavat katsoivat pääsääntöisesti, että läpikäytyjen teemojen lisäksi ei ollut muuta kerrottavaa. Ne, jotka halusivat vielä keskustella, kertoivat mielenkiintoista käytyjen teemojen aiheista. Lähinnä heitä puhuttivat muutoksen tarpeellisuus ja tiedottajan puuttuminen ja sen vaikutus viestintään.

Se motivaation merkitys on ihan ykkösasia. Jos ihmiset tietää, miksi muutos tehdään, jos ne usko, että sillä muutoksella voiteen jotain oikeesti, niin kyllä ne on kiinnostuneista. Mutta jos ihmiset eivät tiedä, miks näin halutaan toimia. Jos ne ei luota, että johto tarkoittaa hyvää, niin ei sitä motivaatiota voi syntyä.

Kyl se on niin, et peruslähtökohdat pitäis olla kunnossa. Jotta olis motivaatio ja jotta syntys tulosta, täytyy olla se motivaatio. (E4)

Haastateltavat antoivat myönteistä palautetta siitä, että viimeinkin heiltä kysyttiin asioista ja haluttiin kuulla heidän mielipiteitään. Toki myös kyseenalaistettiin, onko kehittämistarvetutkimuksesta todellista hyötyä muutoksen eteenpäin viemisessä.

Auttaako, että kirjoitat jotain ylös. Parantaako sen asioita. Ensin talousasioita kuntoon. Vastuualueiden tulee tietää, paljonko rahaa on käytössä ja siihen tarvitaan tuotteistamista... Logiikkaa henkilöstöpolitiikassa: kaksi lähtee yksi tulee, käytännössä ei noudateta. Vaan on pörstäkerroin juttu... Keskustelu, mihin TPK on menossa, pitäisi käydä...Tiedottaja saatava tai tiedotetaan olemassa olevalla väellä. (E8)

7.7 Yhteenveto

Haastatteluteemoista laajempina kehittämiskokonaisuuksina nousivat esille viestintä, johtaminen ja osaamisen hallinta. Työtyytyväisyyden näkökulma oli sisällytetty niihin. Kehittämistarvetutkimuksen tavoite oli hankkia tietoa organisaation nykytilasta ja kehitystä tarvitsevista kohteista. Tästä johtuen myös tutkimustulokset keskittyvät lähinnä kehittämistarpeiden esille tuomiseen. Haastatteluissa annettiin myös myönteistä palautetta ja kokonaisuudessaan Teknisen palvelukeskuksen asiat kaikkien teemojen osalta olivat kutakuinkin kunnossa. Haastattelujen pohjavire oli myönteinen ja pessimistisyydessäänkin henkilöstö suhtautui tulevaisuuteen varovaisen toiveikkaasti.

Haastattelut itsessään koettiin myönteisinä tapahtumina. Suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä, että heidän mielipiteitään haluttiin kuunnella, ja että he saivat tuoda esille näkemyksiään Teknisen palvelukeskuksen tilasta. Monilla ilmeni tarve puhua hyvin laajasti ja väljästi haastatteluteemoihin liittyvistä asioista, mutta he kokivat siten voivansa parhaiten tuoda esille omat mielipiteensä ja tunteensa käsiteltäviin asioihin. Teoriataustan ja haastattelutilanteissa haastateltavien käyttäytymisen perusteella voidaan olettaa itse haastatteluprosessin toimineen myös organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota vahvistavana tapahtumana.

8 KEHITTÄMISOHJELMA

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan Sundqvist ym. (2002) mukaan tuloksellisuuden parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä, jotka kohdistetaan työntekijään, tiimiin tai organisaatioon. Toimenpidekokonaisuuksia voidaan tarkastella henkilökohtaisen ja tiimin koulutuksen ja kehitystyön, organisaation kehittä-

misen sekä urakehityksen ja sopeuttamisen näkökulmista. Organisaation kehittämisen voidaan nähdä kattavan koko työyhteisön, jolloin tarkoituksena on edistää organisaation henkilöstön hyvinvointia, jatkuvaa kehittymistä, vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Urakehityksessä henkilöstöllä on mahdollisuus edetä urallaan työhön liittyvien vaiheiden kautta joko hierarkian ylemmille tasoille tai vaaka-suunnassa. Tällöin tuloksena ovat osaamisen laajentamisen ja kehittämisen myötä vaativammat asiantuntijatehtävät tai kokonaan uutta osaamista vaativat työtehtävät. Sopeuttaminen voi olla työntekijöiden uudelleensijoittamista organisaation sisällä. Tällaisissa tapauksissa he toimisivat eri yksiköiden ja vastuualueiden työvoimatarpeen sopeuttajina. (Sundqvist ym. 2002, 43-44, 54.)

Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana tulee olla organisaation toiminta-ajatus. Vallitsevan nykytilan ja tavoiteltavan tilan saavuttamiseksi on organisaatiossa toteutettava erilaisia kehittämistoimenpiteitä, joista tärkeimpänä kohderyhmänä voidaan pitää henkilöstöä. Strategisessa mielessä organisaatiokeskeinen näkökulma henkilöstön kehittämisessä on tärkein. Tällöin kehittämistoimenpiteissä huomioidaan koko ajan organisaation tarpeet. Muita tärkeitä, tapauskohtaisesti jopa tehokkaammin organisaatiota palvelevia, näkökulmia ovat kvalifikaatioteoreettinen sekä inhimilliset resurssit. Paras henkilöstön kehittämistulos saadaan kun tilannekohtaisesti sovelletaan eri kehittämisenäkökulmia yhdessä tai erikseen. Lisäksi henkilöstön tulee olla sitoutunut tai sitoutettavissa organisaation toiminta-ajatukseen ja sen toteutumisen edellyttämiin muutoksiin. (Varila 1991, 57-58.)

Ruohotietä (1991) mukailten henkilöstön kehittämisohjelman tulee perustua pätevään tietoon organisaatiossa vallitsevasta tilanteesta, ongelmista ja mahdollisuuksista. Lisäksi ohjelmaa laadittaessa tulee olla selvillä toimintojen ja päämäärien välisistä suhteista. Kehittämistyö alkaa tiedon keräämisellä organisaatiossa vallitsevasta tilanteesta ja sen analysoinnilla. Tämän jälkeen on syytä pohtia mahdollisten muutospyrkimysten vaikutuksia, jotta varmistutaan kehittämistoimenpiteiden kohdentumisesta todellisiin eikä kuviteltuihin ongelmiin. Kehittämistoimiin sisältyy toiminnan suunnittelu, itse kehittämistoiminta ja sen seurausten arviointi. (Ruohotie 1991, 244.)

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on parantaa koko työyhteisön toimintaa ja valitut kehittämisen tulosalueet sekä tarkastelunäkökulmat vaikuttavat tavoitteiden nimeämiseen. Honkanen (1999) määrittelee työyhteisöön kohdistuville kehittämistoimille tuottavuus-, hyvinvointi- uudistumis- ja ymmärtämistavoitteet. Tuottavuustavoite tarkastelee organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta, kun taas hyvinvointitavoitteessa kohteena ovat henkilöstön hyvinvointi, motivaatio ja kasvu työssä. Uudistumistavoitteessa kehittämiskohteina ovat organisaation uudistumis- ja oppimiskyky, innovatiivisuus ja muutosvalmius. Ymmärtämistavoitteessa tarkastellaan henkilöstön ja organisaation kykyä toimia moniulotteisessa toimintaympäristössä ja kykyä ymmärtää sekä arvioida oman toiminnan kautta arvopäämääriä, tavoitteita ja seurauksia. (Honkanen 1999.)

Organisaation näkökulmasta on tärkeämpää parantaa koko henkilöstön suoritustasoa kuin paneutua yksittäisiin huippusuoritustekijöihin. Henkilöstön tahoitilaa muokkaamalla voidaan suoritustasoa kohottaa pysyvästi ja samalla varautua ennakoimattomiin muutoksiin. Organisaation tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö pystyy oma-aloitteisesti itsenäisin keinoin ratkaisemaan työtehtävissään ilmeneviä ongelmia ja myös sopeutumaan muutokseen. (Varila 1991, 32.)

Henkilöstön kehittämisohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä vaikuttamalla henkilöstön käyttäytymiseen, organisaation rakenteisiin ja työtehtävien teknisiin näkökohtiin. Organisaation rakenteelliset muutokset voivat kohdistua organisaatiomalliin, toimintasuunnitelmaan, -periaatteisiin tai -ohjelmiin. Käyttäytymismuutosten aikaansaaminen on kehittämisessä erittäin tärkeää. Muutokset asenteissa, uskomuksissa, havainnoissa ja kokemuksissa ovat avainasemassa rakenteellisten ja teknisten muutosten onnistumisessa, vaikka muuttunut ilmapiiri ei aina takaa onnistunutta lopputulosta. (Ruohotie 1991, 246.)

Kehittämistavoitteita asetettaessa tulee huomioida, että lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden toimeenpanokeinot saattavat olla keskenään ristiriitaisia. Tällöin on syytä pohtia, voisiko kehittämiskeinojen yhteistarkastelu tuottaa niistä toisiaan täydentäviä ja näin hyödyttää henkilöstön kehittämisohjelman kokonaistavoitteita. Tällaisesta tilanteesta Varila (1991) mainitsee esimerkkinä henkilöstökoulutuksen, jossa lyhyen aikavälin tavoitteena työntekijä valjastetaan työn tehokkuuden välineeksi. Kauaskatseisempi näkemys olisi tuottanut kehittämistoimenpiteitä, joilla estettäisiin virkamieskunnan leipiintyminen ja innovatiivisuuden katoaminen, ja toimenpiteiden lähtökohdaksi olisi otettu työntekijän sijaan ihminen. (Varila 1991, 11.)

8.1 Kehittämisohjelman laadinta

Kehittämisohjelma sisältää kaksi Frenchin ja Bellin (1973) yksilöön kohdistavaa perusoletusta. Ensimmäisessä useimmat työntekijät haluavat kehittyä, jos toimintaympäristö tarjoaa tähän tukea, haasteita ja mahdollisuuksia. Toinen oletamus koskee organisaation tavoitteiden saavuttamista, joiden eteen työntekijät pystyisivät työskentelemään paremmin, mikäli organisaation rakenteet sallisivat sen. (Ruohotie 1991, 247.)

Kehittämisohjelma perustui eri henkilöstöryhmiltä kehittämistarvetutkimuksessa saatuihin tietoihin ja tutkijan näkemykseen siitä, miten saadut tiedot muunnettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti organisaatioon sitouttaviksi ja työmotivaatiota lisääviksi käytännön kehittämistoimenpiteiksi.

Kehittämisohjelmaan pyrittiin löytämään, ja siinä käyttämään, mahdollisimman oikeanlaisia keinoja kehittämistarveanalyysin pohjalta esille nostettujen

epäkohtien korjaamiseksi. Kehittämistoimenpiteet koskivat joko suoraan henkilöstöä tai välillisesti organisaatioon kohdistuvien toimenpiteiden kautta. Oikein kohdennettujen monipuolisten kehittämistoimenpiteiden tarkoituksena oli motivoida ja sitouttaa Teknisen palvelukeskuksen henkilöstö organisaatiossa käynnissä olevan muutoksen läpivientiin ja työskentelyyn uudessa toimintaympäristössä.

Kehittämistavoitteet tulee ilmaista selvästi havaittavina ja mitattavina toimintoina ja käyttäytymismuotoina ja niiden tulee oikeasti johtaa asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämistavoitteita asetettaessa tulee aluksi kuitenkin pohtia sitä, onko niitä mahdollista saavuttaa ja voidaanko ne saattaa kehittämisohjelman muotoon. Kehittämisohjelman toteuttaminen edellyttää myös jatkuvaa tavoitteiden ja toiminnan välisen suhteen arviointia, jolloin saadaan tietoa niiden tarkoituksenmukaisuudesta ja tehosta. (Ruohotie 1991, 244-255.)

Kehittämistarvetutkimuksen perusteella Tekniselle palvelukeskukselle laadittiin kesällä 2009 kehittämisohjelma vuosille 2009-2011. Se koski osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia, johtamista, osaamista ja työtyytyväisyyttä. Kehittämisohjelman keskeisiksi kehittämisalueiksi muodostuivat osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksista viestintä ja kokous- ja palaverikäytännöt. Johtamisen kehittämisalueesta valikoituivat muutoksen johtaminen, yleisesti johtamisen, johtamiskäytäntöjen ja esimiestoiminnan kehittäminen sekä työhyvinvointia edistävä johtaminen. Osaamisen kehittämisalueessa keskityttiin henkilöstön osaamisen hallintaan ja sosiaaliseen osaamiseen. Kehittämisalueet olivat laajoja ja pitivät sisällään useita erilaisia kehittämistoimenpiteitä. Jokaiselle kehittämistoimenpiteelle laadittiin oma toteutusaikataulu ja määriteltiin toimeenpanevat vastuutahot.

Kaikilla ohjelmassa esitettävillä kehittämistoimenpiteillä oli mahdollista vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Kehittämistoimenpide-ehdotukset eivät sisältäneet yksityiskohtaisia toimeenpano-ohjeita. Teknisen palvelukeskuksen johtajalla oli päätäntävalta, missä järjestyksessä ja mitä kehittämistoimenpiteitä toteutetaan, ja vastuutahoilla oli vapaat kädet päättää, miten toteuttavat asian. Vastuutahot olivat pääasiassa esimiesasemassa olevia henkilöitä, joten näin myös tutkimuksessa mukana oleva johtamisen näkökulma toteutui.

Kaikkiin kehittämisohjelman kehittämistavoitteisiin olivat vaikuttaneet myös haastateltavien vastaukset aktiivisuuteen ja haluun olla mukana kehittämässä ja luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

8.2 Kehittämisohjelman sisältönä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

8.2.1 Viestintä

Viestintä on organisaation voimavara, joka tukee tavoitteiden saamista ja tuloksen tekoa. Toimiva viestintäjärjestelmä on edellytys tavoitteelliselle työlle (Åberg 2006, 96). Viestintäjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. Prosessina organisaatioviestintä on tapahtuma, jossa asioiden tilaa tulkitaan antamalla niille merkitys ja tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. asiat koskevat organisaation tai sen henkilöstön yhteisöllistä toimintaa. (Åberg 2000, 95-96.) Usein viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoinen viestintä mielletään helpommin laajaksi kokonaisuudeksi, mutta sisäistä viestintää pidetään yleensä pelkästään päivittäisenä työviestintänä. Tätä se ei kuitenkaan ole. Sisäisessä viestinnässä on kyse paljon laajemmasta kokonaisuudesta.

Henkilöstön sitoutuminen on mahdollista, jos he saavat luotettavaa ja olennaista asiaan kuuluvaa tietoa, jonka avulla heillä on mahdollisuus vapaaseen ja tietoiseen valintaan ja työntekoon. Henkilöstön on oltava tietoinen organisaation päämääristä, tavoitteista, menettelytavoista ja tilanteesta. Tämä on mahdollista vain avoimella viestinnällä. (Kärkkäinen 2005, 18.)

Kehittämistarvetutkimuksen perusteella viestintä nousi yhdeksi Tekniseen palvelukeskukseen kohdistuvaksi kehittämisalueeksi. Viestintään liittyviä asioita sivuttiin haastatteluteemoissa: osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön osaaminen. Viestintä oli laaja ja monipuolinen kehittämiskohde. Esiin nousseet viestinnän kehittämisen osa-alueet olivat viestintätehtävien hoitaminen, tiedottamisen kehittäminen, muutosviestinnän terävöittäminen, tiedonkulun parantaminen, tietojen löydettävyyden helpottaminen ja yhteisöllisyyden lisääminen viestinnän keinoin.

8.2.2 Viestintätehtävien hoitaminen

Haastatteluissa kävi suoraan ilmi, että Tekniseen palvelukeskukseen kaivataan tiedottajaa. Henkilöä, jonka vastuulla on organisaation sisäinen tiedottaminen, sen kehittäminen ja viestintään liittyvän materiaalin tekeminen.

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla

VIESTINTÄ: Viestintätehtävien hoitaminen			
Toimenpide-ehdotus	Toteutusehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Palkataan tiedottaja	- 1. vaihtoehto: palkataan henkilö toistaiseksi voimassa olevaan tiedottajan työsuhteeseen (sisäinen tai ulkoinen haku) - 2. vaihtoehto: palkataan henkilö pitkäkestoiseen määräaikaiseen työsuhteeseen - 3. vaihtoehto: vastuutetaan asia nimetylle työryhmälle * muotoillaa työryhmän työnkuvia	2009 kesä	johtaja

Kuvio 35. Toimenpiteet viestinnän hoitamiseksi

Viestinnän vastuuttamiseksi kehittämisohjelmassa oli kolme erilaista toteutusvaihtoehtoa. Näin siksi, että Porin kaupungin rekrytointipolitiikka ei suhtautunut myönteisesti uuteen toistaiseksi voimassa olevaan tiedottajan työsuhteeseen. Tämä tuotiin kuitenkin esille yhtenä vaihtoehtona ja rinnalle nostettiin pitkäkestoisen määräaikaisen työsuhteen solmiminen. Kolmas vaihtoehto vastuutti viestinnän Teknisen palvelukeskuksen henkilöstöstä nimetylle ryhmälle, joiden työnkuvia tuli myös muuttaa. Viestinnän hoitamista nykyisten omien töiden ohessa ei nähty mahdolliseksi. Henkilöstöresurssien järjestäminen viestintään vastuutettiin johtajalle ja aikataulutettiin hoidettavaksi kesän 2009 aikana.

8.2.3 Tiedottamisen kehittäminen

Kehittämisohjelmassa keskityttiin tiedottamisen kehittämisessä ohjeistuksen saamiseen Teknisen palvelukeskuksen viestintään ja siihen liittyen kiireellisimpänä toimenpiteenä medialuettelon päivittämiseen ja tiedottamiskäytäntöjen ja -oikeuksien ajantasaistamiseen. Omina kehittämiskokonaisuuksinaan olivat Porin kaupungin Intranetin Rummun hyödyntäminen ja Teknisestä palvelukeskuksesta kertovien Internet-sivujen kehittäminen.

Tiedottajan puuttuminen heijastui epätietoisuutena viestintäkäytännöistä ja siitä, kuka saa ja kenen pitää hoitaa tiedottaminen sekä millä laajuudella ja mihin tiedotusvälineisiin se tapahtuu. Viestintään kaivattiin selkeitä menettelytapaohjeita. Näihin ongelmiin kehittämisohjelmassa esitettiin ratkaisuksi viestinnän toimintaohjeen laatimista siten, että sen teossa hyödynnetään jo aiempia laadittuja viestinnällisiä ohjeita sekä kentältä saatuja kommentteja. Vastuutahoiksi tälle työlle nimettiin useita: tiedottaja / viestintätyöryhmä, johtoryhmä ja vastuualueiden päälliköt. Toimintaohjeiden laadinta tuli tehdä vuoden 2010 aikana.

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaation sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla

VIESTINTÄ: Tiedottamisen kehittäminen			
Toimenpide-ehdotus	Toteutusehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Laaditaan viestinnän toimintaohje	- laaditaan osallistuu viestintäryhmän lisäksi myös johtoryhmä	2010	tiedottaja/viestintäryhmä, johtoryhmä
	- toimintaohjeeseen otetaan kantaa myös vastuualueiden TPD-kokouksissa	2010	viestintäryhmä ja vastuualueiden päälliköt
Päivitetään mediakäytännöt	- laaditaan mediuuttelu yhteystietoineen vastuualueiden käyttöön	2010	tiedottaja/viestintäryhmä
	- käydään läpi TPK:n mediatiedotuskäytännöt ja saatetaan ohjeistus vastuualueille tiedoksi	2010	johtaja, tiedottaja/viestintäryhmä
Hyödynnetään Intranet Rumpu tehokkaammin	- kehitetään tapoja tiedottaa paremmin Rummun sisällön hyödyntämisestä	2011	tiedottaja/viestintäryhmä, ATK-insinööri
	- laaditaan suunnitelma sen hyödyntämistä TPK:sta tiedottamisessa	2011	tiedottaja/viestintäryhmä
Kehitetään TPK:n Internet-sivujen sisältöä	- TPK:n internet-sivujen sisällöt päivitetään ja vastuuhenkilöt koulutetaan uusittujen sivujen ylläpitoon	2010	johtaja, vastuualueiden päälliköt, ATK-insinööri
	- käydään yleiskeskustelu TPK:n sivujen sisällöistä niiden kehittämiseksi palvelevimmiksi ja samalla mielenkiintoisimmiksi	2010-2011	johtaja, johtoryhmät, tiedottaja/viestintäryhmä, ATK-insinööri
	- kehitetään tapoja hyödyntää imagon rakentamisessa	2011	johtaja, tiedottaja/viestintäryhmä

Kuvio 36. Toimenpiteet tiedottamisen kehittämiseksi

Median hyödyntämistä tiedottamisessa esitettiin parannettavaksi päivittämällä yhteystiedot ja määrittelemällä viestinnän toimintaohjeissa mediatiedotuskäytännöt. Toimenpiteiden toteutuksesta vastasivat tiedottaja / viestintäryhmä ja johtaja. Ajankohtana oli vuosi 2010.

Kehittämisohjelmassa toimenpiteitä kohdistettiin myös Porin kaupungin työntekijöiden käytössä olevaan tiedotussivustoon eli Intranettiin nimeltään Rumpu. Toimenpide-ehdotuksina oli kehittää parempia tiedottamistapoja Rummun sisällön hyödyntämiseksi ja laatia suunnitelma, miten Tekninen palvelukeskus voi hyödyntää Rumpua tehokkaammin omassa tiedottamisessaan. Vastuuta hoiksi näille toimenpiteille esitettiin tiedottajaa / viestintäryhmää ja ATK-insinööriä. Työn oli määrä tapahtua vuoden 2011 aikana.

Kaupungin Internet-sivuilla Teknisen palvelukeskuksen kotisivuja esitettiin päivitettäväksi ja muutenkin saatettavaksi ajan tasalle vuoden 2010 aikana. Samalla ehdotettiin järjestettäväksi Internet-sivujen ylläpidosta vastaaville henkilöille asiasta koulutusta. Näiden kehittämistoimenpiteiden toimenpidevastuu oli johtajalla, vastuualueiden päälliköillä ja ATK-insinöörillä.

Keskustelun käyminen vuosina 2010-2011 Internet-sivujen sisällöllisestä kehittämisestä palvelevimmiksi ja niiden muuttamisesta mielenkiintoisimmiksi, esitettiin tapahtuvaksi usealla taholla: johtajan toimesta, johtoryhmissä, tiedottajan/viestintäryhmän kanssa ja ATK-insinöörin aloitteesta. Toinen Intranettiin kohdistuva viestintään liittyvä kehittämistoimenpide oli kehittää tapoja hyödyntää Internetiä Teknisen palvelukeskuksen imagon rakentamisessa. Perkkä-Jortikan (2002) mukaan organisaation imagon muodostumiseen vai-

kuttavat henkilöstö ja johtaja ja heidän kautta ulkopuolisille välittyvä kuva organisaatiosta. Tämän vuoksi imagon kannalta vahingollisia ovat organisaation sisältä leviävät vääristyneet tiedot ja huhut. (Perkka-Jortikka 2002, 120, 122.) Imagotyön tarkoituksena oli vahvistaa käsitystä Teknisestä palvelukeskuksesta mm. luotettavana, asiantuntevana ja tehokkaana palveluiden tuottajana, joka huomioi aina asiakkaidensa tarpeet. Tähän työhön vastuutahoiksi nimettiin johtaja ja tiedottaja / viestintäryhmä. Ajankohdaksi esitettiin vuotta 2011.

8.2.4 Muutosviestinnän terävöittäminen

Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että muutoksesta käytössä ollut tieto ei saavuttanut henkilöstöä. Tietoa kyllä oli, mutta hajallaan useassa ei lähteessä ja vaikeaselkoisessa muodossa.

VIESTINTÄ: Muutosviestinnän terävöittäminen			
Toimenpide-ehdotus	Toteutusehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Selkiytetään muutosviestintää	- luodaan toimintatapa säännölliseen muutosviestintään	2009 kesä	johtaja, johtoryhmä, tiedottaja/ viestintäryhmä

Kuvio 37. Toimenpiteet muutosviestinnän terävöittämiseksi

Kehittämistoimenpiteenä esitettiin, että selkiytetään muutosviestintää ja luodaan toimintatapa säännölliseen tiedottamiseen, koska tiedettiin, että yksi yleisimmistä epäonnistumisien syitä organisaatioita koskevien muutosten läpiviemisessä oli riittämätön muutosviestintä. Kehittämistoimenpiteillä haluttiin saattaa koko henkilöstön tietoon, kuka milloinkin tiedottaa muutoksesta ja mistä tiedotteet löytyvät. Näin turhauttava viimeisimmän tiedon etsiminen vähenisi. Muutosviestinnän terävöittäminen esitettiin aloitettavaksi heti kehittämisohjelman laadinnan jälkeen kesällä 2009. Vastuu tästä oli johtajalla, johtoryhmällä ja tiedottajalla / viestintäryhmällä.

8.2.5 Tiedonkulun parantaminen

Kehittämisohjelmassa lähestyttiin tiedonkulun parantamista rakenteellisesta näkökulmasta. Kehittämistoimenpiteenä oli koko tiedotusverkoston kehittäminen, joka tarkoitti tiedotusketjujen läpikäymistä ja niiden hierarkian määrittelyä. Verkoston toimivuus edellytti myös tiedotusvastuiden uudelleen määrittelyä ja vastuuhenkilöiden nimeämistä.

Tiedonkulun parantamiseksi yhtenä kehittämistoimenpiteenä esitettiin tiedotusverkoston kehittämistä. Olemassa oleva verkosto oli sekava niin sisäisen kuin ulkoisen tiedottamisen osalta. Se oli myös kutistunut muutamaa toimijaan ja niidenkin välillä työnjako oli epäselvä. Tiedotusverkostoja esitettiin päivitettäväksi ja samalla saatettaviksi kirjalliseen muotoon, jotka julkaistaisiin

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla

sekä henkilöstölehdessä että Teknisen palvelukeskuksen omassa Intranetissä, jota kutsutaan Extranetiksi. Päivittämisestä vastuussa olivat johtaja ja esimiehet vuoden 2010 aikana ja tiedotusverkoston julkaisemisesta tiedottaja / viestintätyöryhmä.

VIESTINTÄ: Tiedonkulun parantaminen			
Toimenpide-ehdotus	Toteutusehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Kehitetään tiedotusverkostoa	- päivitetään sisäinen tiedotusverkosto ja määritellään se kirjallisena läpi koko TPK:n	2010	johtaja, esimiehet
	- julkaistaan tiedotusverkosto henkilöstölehdessä ja Extranetissä	2010	tiedottaja/ viestintätyöryhmä
	- luodaan tiedotusverkosto ulkoiseen tiedottamiseen ja saatetaan se kirjallisena henkilöstön tietoon	2010	johtaja, tiedottaja/ viestintätyöryhmä
Määritellään tiedotusvastuut	- vastuutetaan TPK:n sisäinen tiedottaminen niin, että se kulkee läpi tiedotusverkoston	2010	vastuualueiden päälliköt
	- valtuutetaan TPK:n ulkoinen tiedottaminen niin, että asioista parhaiten tietävä voi suoraan olla yhteydessä mediaan tai vastata siltä taholta tulleisiin tiedusteluihin	2010	johtaja
Nimetään sisäiset tiedottajat	- nimetään vastuualueille sisäiset tiedottajat, jotka vastaavat vastuualueesta annettavien tietojen ajantasaisuudesta ja vastuualueelle tulevien	2010	vastuualueiden päälliköt
Nimetään ulkoiset tiedottajat	- nimetään vastuuhenkilöt ja mahdolliset vastuualueet	2010	johtaja
Määritellään Yhteispalvelupiste Porinan tiedotusvastuut	- selkiytetään Porinan rooli tiedottajana ja saatetaan se henkilöstön tietoon	syksy 2009	johtaja, johtoryhmä, tiedottaja/ viestintätyöryhmä

Kuvio 38. Toimenpiteet tiedonkulun parantamiseksi

Tiedotusverkoston kehittämisen lisäksi esitettiin tiedotusvastuiden määrittelyä ja sisäisten ja ulkoisten tiedottajien nimeämistä. Sisäistä tiedottamista koskevissa asioissa kehittämistoimenpiteiden toteuttamisvastuu oli vastuualueiden päälliköillä ja ulkoisissa johtajan. Nämä tiedottamiseen liittyvät asiat tuli saat-
taa valmiiksi vuoden 2010 aikana.

Yhteispalvelupiste Porinan rooli Teknisen palvelukeskuksen tiedottajana oli epäselvä. Vastuualueilla ei ollut selvää käsitystä siitä, milloin tiedotettavan asian tulisi kulkea Porinan kautta, ja koska niillä itsellä oli suora tiedottamis-
vastuu. Kehittämistoimenpiteiksi esitettiin Porinan tiedotusvastuiden selkiyt-
tämistä ja vahvistetun tiedotusroolin saattamista henkilöstön tietoon. Porinan
roolin määrittelyvastuu oli johtajalla ja johtoryhmällä. Tiedotta-
ja/viestintätyöryhmä vastasi tiedon julkistamisesta. Asioiden toteutus tuli ta-
pahtua syksyn 2009 aikana.

8.2.6 Tietojen löydettävyyden helpottaminen

Yhdeksi tiedon kulun ongelmaksi haastatteluissa nimettiin tietojen löytymi-
nen. Koettiin, että tietoa tuotettiin todella paljon, mutta sen löytäminen koh-

tuullisessa ajassa oli hankalaa. Kaikilla Teknisessä palvelukeskuksessa työskentelevillä ei ollut käytettävissä omaa tietokonetta ja he kokivat tietojen etsimisen toisella tavalla haasteelliseksi kuin päivittäin tietokoneen ääressä työskentelevät. He eivät tuskaantuneet sähköpostiinsa tulevien viestien määrstä tai P-asemalle tallennettavien tietojen tallennuspaikoista.

VIESTINTÄ: Tietojen löydettävyyden helpottaminen			
Toimenpide-ehdotus	Toteutusehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Selkiytetään sähköpostitiedottamista	- luodaan käytäntö, jolla helpotetaan sähköpostin luettavuutta	2010-2011	johtoryhmät, esimiehet
	- kehitetään henkilöstön valmiuksia ottaa käyttöön kaikki ohjelman tarjoamat ominaisuudet	2010-2011	esimiehet, tietohallinto
Parannetaan tietojen löydettävyyttä P-asemalta	- kehitetään aseman käyttöä selkiyttämällä nykyistä sisältöä, sopimalla sen käyttötavasta ja tiedottamalla paremmin sen käyttötarkoituksesta ja nimeämällä sisällölliset vastuuhenkilöt	2010-2011	johtaja, johtoryhmät, esimiehet
Lisätään tiedotteiden pöytäkirjojen, muistioiden informatiivisuutta ja yhtenäistetään niiden jakelu- ja säilytystapoja	- päätetään johtoryhmässä pöytäkirjojen, muistioiden jne. tiedoksiantotavoista ja niiden nähtävillöaloajoista ja -paikoista	2010	johtaja, johtoryhmät,
	- hallintokunnan ulkopuolelta tullesiin vastuualueita koskeviin tiedotteisiin pyritään ennen jakelua lisäämään TPK:n näkemys asiasta	2011	johtaja, johtoryhmä
Parannetaan julkaisujen, esitteiden, tiedotteiden jne. tuottamista ja aineiston löydettävyyttä	- vastuualueilla vastuu oman sektorinsa julkaisujen tuottamisesta ja jakelusta	2010	vastuualueiden päälliköt
	- päätetään, missä tehty aineisto on kaikkien nähtävillä	2010	johtoryhmä
	- yleishallinto kartoittaa TPK:n yhteisen materiaalin tuottamisen tarpeen	2011	johtaja, tiedottaja/ viestintäryöryhmä

Kuvio 39. Toimenpiteet tietojen löydettävyyden helpottamiseksi

Sähköpostien luettavuutta ja tietojen löytämistä saapuneista posteista esitettiin parannettavan luomalla yhteinen käytäntö esimerkiksi tietojen kirjoittamisesta aihekenttään. Asiasta sopiminen vuosien 2010-2011 aikana ja käytännön noudattaminen vastuutettiin johtoryhmille ja kaikille esimiehille. Samalla esitettiin myös kehitettäväksi henkilöstön tietoteknisiä valmiuksia käyttää kaikkia sähköpostiohjelman ominaisuuksia hyväksi. Tämän kehittämistoimenpiteen vastuutahoina olivat esimiehet ja Porin kaupungin tietohallintoyksikkö.

Teknisen palvelukeskuksen kaikkien vastuualueiden yhteinen P-asema sisältää lukuisia eri aihealueisia tiedostoja aina 2000-luvun alusta asti. P-aseman tarkoituksena on olla tallennuspaikka sellaiselle tiedolle, joka on useamman vastualueen yhteiskäytössä. Ongelmaksi koettiin tiedostokansioiden sekava nimeäminen ja itse kansioiden sisältämien tiedostojen monialaisuus. Tietojen tallentaminen tapahtui esimerkiksi aihealueittain, tiedon tuottaja- tai vastaanottajatahoittain tai muuten vaan sillä hetkellä sopivalta tuntuneen nimeämistavan mukaisesti. Tietojen löytämisen helpottamiseksi P-asemalta kehittämistoimenpiteinä esitettiin aseman käyttötavoista yhteisesti sopimista ja tiedottamista paremmin sen varsinaisesta käyttötarkoituksesta. Aihealueittain tallen-

nettaville tiedoille esitettiin nimettäväksi vastuuhenkilöitä, jotka huolehtisivat itse tietojen tallentamisesta tai ohjaisivat niiden tallentumista oikeaan paikkaan. Vastuutahoiksi näille toimille nimettiin johtaja, johtoryhmät ja esimiehet. Toimenpiteiden toteutusaikatauluna olivat vuodet 2010 ja 2011.

Kaikki haastateltavat kokivat tärkeäksi tietää, mistä heitä kiinnostavat tiedot löytyivät. He halusivat myös olla varmoja siitä, että samasta aiheesta ei tarvinnut etsiä tietoa muista paikoista. Näihin ongelmiin ratkaisuksi esitettiin tiedotteiden, pöytäkirjojen, muistioiden ym. jakelu- ja säilytystapojen yhtenäistämistä päättämällä johtoryhmässä niiden yhteisistä tiedoksiantotavoista ja nähtävilläoloajoista sekä -paikoista. Asiasta päätöksenteko vastuutettiin johtajalle ja johtoryhmälle, mutta täytäntöönpano oli kaikkien johtoryhmien asia. Uusia käytäntöjä tuli alkaa noudattaa vuonna 2010.

Vastuualueita koskeviin, etenkin oman hallintokunnan ulkopuolelta tuleviin, tiedotteisiin haluttiin myös sisällyttävän Teknisen palvelukeskuksen näkemys tai toimintaohje asiasta. Esitystä perusteltiin sillä, että näin yksi tiedote asiasta riittäisi eikä tarvitsisi myöhemmin erikseen etsiä, miten piti toimia. Kehittämisohjelman yhdeksi viestintään liittyväksi kehittämistoimenpiteeksi esitettiin Teknisen palvelukeskuksen kommentin lisäämistä hallintokunnan ulkopuolelta tulleisiin tiedotteisiin ennen kuin ne jaetaan vastuualueille. Toimenpiteen täytäntöönpano vastuutettiin johtajalle ja johtoryhmälle ja uusi käytäntö tuli ottaa käyttöön vuonna 2011.

Oleellinen osa niin sisäistä kuin ulkoista tiedottamista ovat erilaiset julkaisut, esitteet ja tiedotteet. Tietoisuuden lisääminen siitä, miten Tekninen palvelukeskus palvelee, mitä siellä tapahtuu ja millaisia selvityksiä on tehty, muodostui kehittämistoimenpide-ehdotukseksi. Siinä esitettiin tämänkaltaisen aineiston tuottamista ja jo olemassa olevan materiaalin löydettävyyden parantamista päättämällä niiden säilytyspaikat. Johtoryhmä vastuutettiin päättämään arkistoinnista vuoden 2010 aikana, vastuualueiden päälliköt oman sektorinsa julkaisujen tuottamisesta ja johtajan sekä tiedottajan / viestintäryöryhmän huolehtimaan, että yleishallinto kartoittaa vuonna 2011 Teknisen palvelukeskuksen yleisen materiaalin tuottamisen tarpeen.

8.2.7 Myönteisen yhteisöllisyyden lisääminen viestinnän keinoin

Yhteisöllisyys voidaan määrittää tarkoittavan työyhteisön virallista, muodollista, lainsäädäntöön tai sopimukseen perustuvaa sekä julkista järkipäisyyteen, suunnitelmalliseen ja johdonmukaisuuteen pyrkivää vuorovaikutusta. Se ilmenee myös erityisesti epävirallisessa, arkisessa, järjenvastaisemmassa ja epäjohdonmukaisemmassa vuorovaikutuksessa ja vuoropuhelussa. Yhteisöllisyyttä ilmenee siis jokaisessa organisaatiossa. Positiivisen yhteisöllisyyden syntyyn vaikuttavat mm. työntekijän mahdollisuus liittyä toisten joukkoon ja tuntee kuuluvansa siihen omana itsenään. Sillä nähdään olevan myös myönteinen vaikutus työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen mahdollisimman

tehokkaasti, koska kielteisen vuorovaikutuksen aiheuttamaa resurssihukkaa ei ole. (Perkka-Jortikka 2002, 13.)

Teknisessä palvelukeskuksessa kaivattiin tiedotuskanavaa, jossa kerrottaisiin henkilöstökuulumisia ja organisaatioissa tapahtuneista tai tapahtuvista asioista. Tässä yhteydessä muisteltiin aikaisemmin ilmestynyttä henkilöstölehteä. Näiden palautteiden perusteella esitettiin henkilöstölehden julkaisun aloittamista uudelleen. Säännöllisesti useamman kerran vuodessa ilmestyvän lehden julkaisemisen vastuutahoksi nimettiin tiedottaja / viestintätyöryhmä. Sisällön tuottamiseen vastuutettiin koko Teknisen palvelukeskuksen henkilöstö, etenkin vastuualueiden esimiehet kertomaan omalla sektorillaan tapahtuvista ajankohtaisista asioista. Henkilöstölehden taittamisen avuksi esitettiin hankittavaksi ATK-ohjelma ja sen käyttöön koulutettavaksi tiedottaja ja viestintätyöryhmän jäseniä.

VIESTINTÄ: Myönteisen yhteisöllisyyden lisääminen			
Toimenpide-ehdotus	Toteutusehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Julkaistaan säännöllisesti ilmestyvää henkilöstölehteä	- palautetaan henkilöstölehti säännöllisesti ilmestyväksi TPK:n yleistiedotteeksi - julkaisusta vastuussa tiedottaja tai viestintätyöryhmä, jolle on osoitettu lisähenkilöstöresursseja * hankitaan julkaisuutoimintaan kehitettyjä ATK-ohjelmia ja koulutetaan niiden käyttöön	syky 2009	tiedottaja/ viestintäryhmä
	- sisältövastuu koko henkilöstöllä * vastuutetaan vastuualueet tuottamaan määrätty minimimäärä asiatekstiä	syky 2009	esimiehet
Tuotetaan aineistoa Extranetiin	- 1. vaihtoehto: palkataan henkilö pitkäkestoiseen määräaikaiseen työsuhteeseen luomaan sisältöä ja kehittämään järjestelmää - 2. vaihtoehto: vapautetaan sisäisesti henkilöstöresursseja kehittämiseen ja osallistetaan koko henkilöstö sisällön tuottamiseen * luodaan sisällöntuottamismalli	2010	johtaja
	- annetaan henkilöstölle uudelleen koulutusta Extranetin käyttöön	2010	ATK-insinööri, tietohallinto

Kuvio 40. Toimenpiteet yhteisöllisyyden lisäämiseksi viestinnän keinoin

Extranet on Teknisen palvelukeskuksen Intranet. Sen tarkoituksena on mahdollistaa henkilöstön pääsy kotitietokoneiltaan lukemaan mm. sinne tallennettuja pöytäkirjoja ja muistioita. Kehittämisohjelmaa laadittaessa tilanne oli kuitenkin se, että Extranetiin ei oltu viety luvattua sisältöä ja Extranetin käyttö oli erittäin vähäistä. Extranet kuitenkin täydensi työyhteisöviestintää toisena kanavana henkilöstölehden rinnalla, joten kehittämistoimenpide-ehdotukset kohdistettiin henkilöstöresurssien saamiseksi. Esitettiin määräaikaisen työsuhteen solmimista Extranetin sisällön tuottamiseksi ja itse järjestelmän kehittämiseksi. Toisena vaihtoehtona oli vapautta sisäisesti henkilöstöresursseja kehittämiseen ja sisällön tuottaminen olisi vastuutettu koko henkilöstölle luodun sisällöntuottamismallin mukaisesti. Extranetin elvyttämisen järjestäminen oli joh-

tajan vastuulla ja asia tuli hoitaa vuoden 2010 aikana. Extranetin käyttäjille eli koko henkilökunnalle esitettiin koulutusta, jossa muistutettaisiin mieliin sen käyttö. Koulutuksen järjestäisivät ATK-insinööri ja Porin kaupungin tietohallinto.

8.2.8 Kokous- ja palaverikäytännöt

Kokoukset ja palaverit ovat osa sisäistä viestintää. Niiden avulla viestitään Teknisessä palvelukeskuksessa mm. organisaation strategiasta ja arvoista. Johtoryhmätyöskentelyillä on merkittävä rooli strategioiden jalkauttamisessa ja henkilöstön työskentelyn ohjaamisessa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Haastatteluissa ilmeni, että johtoryhmien työskentely ei ollut tehokasta ja niiden rooli muuttuneessa toimintaympäristössä oli vielä selkiytymätön. Ongelman ratkaisemiseksi esitettiin sekä Teknisen palvelukeskuksen johtoryhmän että yksiköiden johtoryhmien työskentelyn selkiyttämistä vuosien 2010 ja 2011 aikana. Tämä tarkoitti johtoryhmien tarkoitusten ja tehtävien määrittelyä, kokouskäytännöistä sopimista, kokouksissa tarvittavien tietojen hankinnan kehittämistä ja sopimista raportointitavoista, päätösten tiedottamisesta ja niiden säilyttämisestä. Vastuullisiksi kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta määriteltiin johtaja ja johtoryhmät.

KOKOUS- JA PALAVERIKÄYTÄNNÖT:			
Selkiytetään johtoryhmätyöskentelyä ja yhtenäistetään kokouskäytäntöjä			
Toimenpide-ehdotus	Toteutusehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Selkiytetään TPK:n ja yksiköiden johtoryhmien työskentelyä	- johtoryhmätyöskentelyn terävöittäminen: kokouskäytännöt, tehtävät ja tarkoitus, tietojen hankkiminen, raportointi, tiedottaminen, pöytäkirjojen säilytys	2010-2011	johtaja, johtoryhmä
Yhtenäistetään TPD-kokouskäytäntöjä	- yhtenäistetään kokousten minimimäärät ja osa sisällöstä	2010	johtaja, johtoryhmät
Lisätään vastuualueiden vapaamuotoisia yhteisiä tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia	- pyritään lisäämään kannustavaa vastuualueilla tapahtuvaa vapaamuotoista yhteisistä asioista keskustelua ja ajatustenvaihtoa	2011	vastuualueiden päälliköt

Kuvio 41. Toimenpiteet johtoryhmätyöskentelyn selkiyttämiseksi ja kokouskäytäntöjen yhtenäistämiseksi

Työpaikkakokouskäytännöissä esiintyi haastattelujen mukaan suuria eroja. Joillakin vastuualueilla ei ollut pidetty kokousta pitkään aikaan ja suurimmalla osalla vastuualueista kokousten määrä vaihteli yhden ja kahden vuosittaisen kokouksen välillä. Kokousten sisällöt eivät myöskään olleet yhdenmukaisia ja tästä johtuen osa haastateltavista koki, että he eivät saanut kokousten kautta sitä samaa tietoa kuin muilla vastuualueilla työskentelevät. Kehittämistoimenpiteiksi tähän ongelmaan esitettiin työpaikkakokousten vähimmäismäärän määrittelyä ja sisältöjen yhtenäistämistä joiltakin osin. Määrittelyjen tekeminen vastuutettiin johtajalle ja johtoryhmälle tapahtuvaksi vuoden 2010 aikana.

Haastatteluissa toivottiin vapaamuotoisia vastualueiden yhteisiä tilaisuuksia lisää. Tämä tuli esille lähinnä toimisto-oloissa työskentelevältä henkilöstöltä. Pöytäkirjojen ja muistioiden laatimista ei katsottu tarpeelliseksi, vaan tärkeimmäksi nousi yhteinen keskustelu siitä missä mennään. Yhteisten tilaisuuksien kestosta vallitsi yksimielisyys, että niiden ei tarvinnut olla pitkiä, vaan mieluummin säännöllisesti koolle kutsuttuja lyhyitä tapaamisia. Kehittämistoimenpiteenä esitettiin myönteistä suhtautumista tämän tyyppisten tilaisuuksien järjestämiseen ja vastualueiden päälliköiden mietittäväksi, miten he voisivat toteuttaa niitä omalta osaltaan. Vapaamuotoisten tapaamisien esitettiin vakiintuvan osaksi normaalin vastualueiden toimintaa vuoden 2011 aikana.

8.3 Kehittämisohjelman sisältönä johtaminen

Kehittämistarvetutkimuksessa johtamiseen liittyvät asiat tulivat esille kaikkien haastatteluteemojen kautta. Johtaminen voidaan mieltää prosessiksi, joka pitää sisällään suunnittelun, organisoinnin, vaikuttamisen, kontrolloinnin, ongelmanratkaisemisen ja päätöksenteon (Sydänmaanlakka 2006a, 297). Silloin kun lähestymistapa prosessiin on tehtäväkeskeinen, voidaan puhua asioiden johtamisesta eli asiajohtamisesta. Asioita ei kuitenkaan voida johtaa kuin ihmisten avulla (Viitala 2004, 69). Ihmissuhdekeskeisestä johtamistyylistä voidaan puhua myös henkilöstöjohtamisena.

Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaikki johtamisen elementit, kuten pitkätähtäimen tavoitteet, jotka painottavat ja ohjaavat strategiasta lähtöisin olevaa toimintaa kohti tulevaisuutta, ja lyhyen tähtäimen toimet, jotka muodostavat toisen tavoiteulottuvuuden, operationaalisen lyhyen aikavälin toiminnan (Viitala 2007, 14). Johtamisessa tuodaan esille myös muutoksen johtaminen, joka tarkoittaa kykyä järjestelmällisesti mahdollistaa muutoksia, sitouttaa henkilöstö niihin ja johtaa tehokkaasti muutoksia organisaatiossa (Sydänmaalakka 2006b, 156). Kehittämisohjelmassa esitettävät toimenpiteet kohdistuivat usealle johtamisen eri alueille, koska kaikki johtamistyyliä täydentävät toisiaan ja ovat tarpeellisia erilaisissa tilanteissa.

8.3.1 Muutoksen johtaminen

”Vanhan kiinalaisen viisauden mukaan ihminen muuttaa toimintaansa vain silloin kun hän pitää sitä järkevänä.” Näin on vielä nykyäänkin. Työyhteisöissä tapahtuu aitoja muutoksia vain, jos henkilöstö pitää niitä järkevinä, perusteltuina ja tavoittelemisen arvoisina. (Nakari & Valtee 1995,120.)

JOHTAMINEN: Muutoksen johtaminen			
Toimenpide-ehdotus	Toteutusehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Tehdään muutos ymmärrettävämmäksi	- lisään henkilöstön tietoisuutta muutoksen välttämättömyydestä * taustatiedot, joihin muutosvaiheet nojautuvat * perustelut jokaiseen muutosvaiheeseen	syksy 2009	johtaja, esimiehet
	- monipuolistetaan muutosviestinnän sisältöä * mitä on saatu aikaan * missä nyt mennään * mitä tapahtuu seuraavaksi ja miksi * millainen on muutoksen etenemisen aikataulu * miksi muutokseen tuli muutos	2010-2011	johtaja

Kuvio 42. Kehittämistoimenpiteet muutoksen ymmärrettävyyden parantamiseksi

Muutostilanteissa henkilöstölle muodostuu tärkeimmiksi asioiksi tietää, miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, työyhteisöön ja sen sosiaaliin suhteisiin, muuttuvatko työkaverit tai esimies ja tarjoaako muutos mahdollisuuden edetä uralla (Stenvall & Virtanen 2007, 64). Haastatteluissa kävi ilmi, että näiden asioiden lisäksi haastateltavat kokivat, että muutosta ei oikeasti johdeta vaan edetään johtajan alati muuttuvien esitysten mukaan. Heitä askarruttivat myös muutoksen tarpeellisuus ja sen perimmäiset syyt.

Toimintaympäristössä tapahtuva muutos oli haastateltaville kaikin puolin epäselvä. He kokivat, että taustoja ei oltu tuotu esille ja muutostarvetta ei oltu perusteltu. Koska heillä ei mielestään ollut riittävää tietoa koko muutoksesta, eivät he myöskään pystyneet seuraamaan muutoksen etenemistä. Kehittämisohjelmassa näihin ongelmiin esitettiin ratkaisuksi sisällöllisesti monipuolisempaa ja yksityiskohtaisempaa muutosviestintää. Syksyn 2009 aikana lisättäisiin henkilöstön tietoisuutta muutoksen perusasioista johtajan ja esimiesten tahoilta ja vuosien 2010 ja 2011 aikana saatettaisiin johtajan toimesta muutosviestintä sellaiselle tasolle, että kaikki pystyisivät seuraamaan muutoksen etenemistä tietoisina myös tarkoitusperistä ja lopputuloksesta.

8.3.2 Johtamisen kehittäminen

Tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstöjohtamisella on keskeinen joko edistävä tai estävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström & Strömberg 2008, 31). Kehittämisohjelmassa johtamistyyliä esitettiin muutettavaksi henkilöstöjohtamisen suuntaan. Tämä tarkoitti sitä, että johtamistyyllissä korostuisi ihminen, hänen osaamisensa kehittäminen, hyvinvoinnin edistäminen ja motivointi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämistoimenpiteinä ehdotettiin kokonaistiedouden lisäämistä ihmishuoksesta johtamistyylistä ja siihen liittyvien

käytäntöjen vieminen monipuolisesti työelämän arkeen. Vastuutahoina näille toimenpiteille olivat johtaja ja johtoryhmä. Toteutusajankohta oli vuonna 2011.

JOHTAMINEN: Johtamisen kehittäminen			
Toimenpide-ehdotus	Toimintaehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Sisäistetään henkilöstöjohtamisen periaatteet ja vietään ne käytäntöön	- lisätään ymmärrystä onnistuneen henkilöstöjohtamisen tärkeydestä menestyvässä organisaatiossa * lähestyttävyyys * näkyvyys * käytäytyminen	2011	johtaja, johtoryhmä
Valitaan suunta, joka vahvistaa ja ylläpitää TPK:n elinvoimaisuutta	- laaditaan yhdessä visio ja suunnitellaan ja toteutetaan keinot, joilla siihen päästään * visio, arvot, toimintasuunnitelma * nykytilatieto * taloussuunnitelma ja toteumaraportointi * henkilöstösuunnitelma * palvelutuotantomallit	syksy 2009	johtaja, johtoryhmä
Laaditaan yhteisesti hyväksytyt pelisäännöt ja noudatetaan niitä	- selkiytetään käytöön otettu sisäisen kumppanuuden käsite - tehdään talousresurssien jako ja käyttötarkoitukset läpinäkyviksi ja perustellaan tehdyt päätökset selkeämmin henkilöstölle - keskustellaan avoimemmin ja selkeitä perusteluja käyttäen henkilöstöresursseista * selkeytetään entisestään henkilöstön työhönnottoerusteita * sijaisten käyttömahdollisuudet * määräaikaiset työsopimukset * oman henkilöstön liikuteltavuus TPK:n sisällä * TPK:n henkilöstön liikuteltavuus kaupungin sisällä	2010 2010-2011	johtaja, johtoryhmä johtaja, johtoryhmä

Kuvio 43. Toimenpiteet johtamisen kehittämiseksi

Asiajohtamisen suuntaan painottuivat kehittämisohjelmassa toimenpiteet, jotka kohdistuivat Teknisen palvelukeskuksen tulevaisuuden suunnitteluun, tulevaisuusstrategian luomiseen. Tämän kaltaiseen työhön osallistuu koko henkilöstö, mutta työskentelypuitteiden järjestäminen ja lopullisista suuntaviivoista päättäminen vastuutettiin syksyn 2009 aikana johtajalle ja johtoryhmälle.

Käyttöön otetun johtamisjärjestelmän toimivuus edellyttää sopimista uusista käytännöistä. Toimivassa ja hyvinvoivassa organisaatiossa korostuvat avoin vuorovaikutus ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sekä oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen (Österberg 2005, 144-147). Yhteisten pelisääntöjen rakentamisessa ja niiden noudattamisessa avainasemassa on keskinäinen luottamus. Se voidaan määritellä olevan ihmisten välistä kanssakäymistä, yhteisvastuullisuutta ja rehellisyyttä (Kärkkäinen 2005, 31-32). Kehittämistarvetutkimuksessa tuli selkeästi esille se, että uusi toimintaympäristö oli otettu käyt-

töön keskeneräisenä. Toiminnan kannalta keskeisistä asioista oli yhteisesti sopimatta. Ensimmäisenä kehittämistoimenpiteenä esitettiin määriteltäväksi sisäiselle kumppanuudelle yhteisesti hyväksytty sisältö. Muita kehittämistoimenpiteitä olivat yhteisten pelisääntöjen laatiminen, jotka pitävät sisällään kaikki toiminnan kannalta tärkeät osa-alueet. Koska pelisäännöille oli mahdollista laatia ensin vain runko, jota täydennettäisiin myöhemmin esiin nousseiden kysymysten perusteella, oli kehittämistyölle osoitettu aikaa vuodet 2010 ja 2011. Kehittämistyön aikana kulloinkin voimassa olevat pelisäännöt tuli saattaa koko henkilöstön tietoon, jotta niitä voitiin noudattaa kaikilla organisaatiotasolla. Kehittämistoimenpiteiden vastuutahoiksi oli määritelty johtaja ja johtoryhmä.

8.3.3 Johtamiskäytäntöjen kehittäminen

Esimiesten päätehtävä on toteuttaa organisaatiostrategiaa omalla vastuualueellaan. Esimies on se, joka näyttää suunnan ja reagoi poikkeamiin. Hän tarkastelee toimintaa koko organisaatio näkökulmasta ja huolehtii sen tavoitteiden ja asiakasnäkökulman säilymisestä. Tähän tarvitaan määrätietoista johtamista, jotta voimavarat pystytään suuntaamaan tärkeisiin päämääriin. (Salminen 2006, 23-24.) Esimiehet ovat hankalassa välikädessä huolehtiessaan työntekijöidensä työmotivaatiosta ja työn mielekkyydestä ja samalla heidän tulee saavuttaa asetetut tulosvaatimukset, vaikka heillä ei olisi riittävästi valtuuksia vaikuttaa henkilöstöön kohdistuviin paineisiin (Kärkkäinen 2005, 73).

JOHTAMINEN: Johtamiskäytäntöjen kehittäminen			
Toimenpide-ehdotus	Toteutusehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Yhtenäistetään johtamiskäytäntöjä	- kehitetään johtamiskäytäntöjä siten, että eri tasolla tapahtuvaan johtamiseen luodaan säännöllinen vain tähän asiaan keskittyvä palaverikäytäntö * epäkohtien kartoittaminen * ratkaisuhakuinen ongelmatarkastelu * yhteisten johtamisen pelisääntöjen rakentaminen ja sovitusta kiinni pitäminen * tietämyksen lisääminen johtamisesta * luottamuksen lisääminen johtamiseen * oikeudenmukaisuuskokemusten vahvistaminen * henkilöstön parempi huomioonottaminen	2010-2011	johtaja, johtoryhmät, vastuualueiden päälliköt

Kuvio 44. Toimenpiteet johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi

Johtaminen kuitenkin viestii, onko esimies sitoutunut organisaation päämääriin ja mitä hän pitää tärkeänä. Johdonmukainen ja asiat loppuun saakka vievä johtaminen aikaan saa luottamuksen syntymistä, joka johtaa sitoutumiseen ja motivaatioon. (Strandman 2009, 120.)

Teknisessä palvelukeskuksessa esimiehet kokevat johtamisen haasteet päivittäin. Jokaisella on oma tapansa selviytyä niistä. Organisaation kannalta ei kuitenkaan ole hyväksi, jos siinä vallitsee useita erilaisia johtamiskäytäntöjä ja tapoja ratkaista samoja esille tulleita asioita tai ongelmia.

Operatiivisen johtamisen ja kollektiivisten päätösten syntymisten helpottamiseksi kehittämisohjelmassa esitettiin johtamiskäytäntöjen yhtenäistämistä. Toeutuksena esitettiin yhteisten vain johtamiseen keskittyvien tilaisuuksien säännöllistä järjestämistä. Näitä voisivat olla esimerkiksi erikseen sovitut yksiköiden johtoryhmien kokoukset. Niissä keskusteltaisiin Teknisessä palvelukeskuksessa esiin nousseista johtamiseen liittyvistä ongelmista ja sovittaisiin yhteisistä ongelmanratkaisukäytännöistä. Johtoryhmien johtamisteeman alla kokoon kutsutut yhteiskokoukset olisivat tilaisuuksia, joissa koottaisiin yhteen Teknisessä palvelukeskuksessa vallitsevat johtamiskäytännöt, yhtenäistettäisiin niitä tarvittaessa edelleen, ja jotka pitäisivät myös sisällään yleistä johtamiskoulutusta.

Tämän kehittämistyön alulle saattamiseen ja käytännön vakiinnuttamiseen kehittämisohjelmassa annettiin aikaa vuodet 2010 ja 2011. Vastuutahoiksi määriteltiin johtaja, johtoryhmät ja vastuualueiden päälliköt.

8.3.4 Esimiestoiminnan kehittäminen

Esimiestoiminnan uskottavuus syntyy esimerkillä johtamisen kautta. Esimiesten johtamiskäyttäytyminen ja päätöksenteko vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin siitä, tyydyttyvätkö heidän tarpeensa työssä ja työyhteisössä. Johtamisella vuorovaikutussuhteena on suora yhteys työnhallinnan kokemiseen. Työntekijöillä on myös erilaiset johtamisodotukset ja tämä tekee esimiestyöskentelyn haastavaksi. Esimiesten pitäisi osata, haluta ja jaksaa mukauttaa omia johtamistyyliä vastaamaan työntekijöiden tarpeita. (Syvänen ym. 2008, 31.)

Kehittämistarveanalyysistä kävi ilmi, että esimiesten tietoisuus omien johtamistapojensa heijastumisesta työn tekemiseen, henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon olivat puutteellisia. Johtamisen merkitystä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta ei täysin tiedostettu. Kehittämistoimenpiteinä esitettiin johtamisvalmiuksien vahvistamista kaikilla johtamisen osa-alueilla. Vastuutahoksi nimettiin johtaja ja toimenpiteet tuli toteuttaa vuosien 2010 ja 2011 aikana.

JOHTAMINEN: Esimiestoiminnan kehittäminen			
Toimenpide-ehdotus	Toteutusehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Vahvistetaan johtamisvalmiuksia	- lisään esimiesten tietoisuutta johtamiskäytäntöjensä ja henkilökohtaisten toimintatapojensa vaikutuksista työntekijöihin sekä ihmisinä että työtehtävien suorittajina * motivointi * sitouttaminen * ihmistuntemus * organisaatiokäyttämisen sisäistäminen	2010-2011	johtaja
Tarkistetaan työnkuvat	- työnkuvat käytävä läpi ja niihin tehtävä tarvittavat muutokset * organisaatio- ja johtamisjärjestelmämuutosten myötä syntyneet tarpeet * muista syistä johtuneet työn sisällölliset muutokset	2010-2011	vastuualueiden päälliköt

Kuvio 45. Toimenpiteet esimiestoiminnan kehittämiseksi

Henkilöstön kannalta yksi tärkeimmistä asioista on työtehtävien oikea mitoitus ja niiden sisällön oikeudenmukainen suhde maksettavaan palkkaan. Etenkin muutostilanteissa tämä asia nousee voimakkaasti esille, kun töitä järjestellään uudelleen. Kehittämisohjelmassa esitettiin näin muutostilanteessa kaikkien työnkuvien läpikäymistä. Kaikkien siksi, että henkilöstölle voitiin osoittaa jokaisen kohdalla mahdollinen muutos tai työtehtävien pysyminen ennallaan. Tehtäväkuvien tarkistaminen esitettiin tapahtuvaksi vastuualueiden päälliköiden toimesta vuosien 2010 ja 2011 aikana, koska uuden toimintaympäristön mukanaan tuomat muutokset eivät tapahdu kerralla.

8.3.5 Työhyvinvointia edistävä johtaminen

Työhyvinvointia edistävä johtaminen käsittää tässä kehittämistarvetutkimuksen teemasta työtyytyväisyys esiin nousseet kehittämistarpeet. Näitä olivat työilmapiirin kehittäminen parempaan suuntaan, palautekulttuurin kehittäminen, kehityskeskustelujen merkityksen sisäistäminen ja palkitsemiskeinojen löytäminen.

Työilmapiiri muodostuu työyhteisöstä, esimiehen johtamistyylistä ja organisaatioilmapiiristä. Hyvässä työilmapiirissä on mukava työskennellä. Jokainen työntekijä pystyy itse vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin ja työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisuun. (Rauramo 2008, 124, 131.) Kehittämistarvetutkimuksessa työilmapiiriongelmat tulivat esille erilaisten ristiriitatilanteiden muodossa. Lähinnä ongelmaksi koettiin se, että ristiriitatilanteita ei pyritty ratkaisemaan riittävän ajoissa. Kehittämisohjelmassa esitettiin ripeää puuttumista jo ongelmien varhaisvaiheessa. Vaikeissakin tilanteissa tuli päästä lopputulokseen, jossa erimielisyydet eivät haitanneet työn tekoa, vaikka ongelma jäisi

ratkaisematta. Vastuualueiden päälliköillä oli vastuu työilmapiirin parantamisesta ja jo tiedossa olevat ongelmat tuli olla hoidettu vuoden 2011 aikana.

Palautteen antaminen ja saaminen ovat työn tuloksellisuuden kannalta tärkeitä. Niillä mahdollistetaan oman työn arviointi, työn kehittäminen ja onnistumisen kokeminen. Ne saavat työn tuntumaan mielekkäältä. Työhyvinvoinnin kannalta pahinta on jäädä ilman palautetta, koska tällöin työntekijä voi tuntea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. (Rauramo 2008, 152–153.) Kehittämistarvetutkimuksessa kävi selvästi ilmi, että palautekulttuurissa oli paljon kehitettävää. Palautetta annettiin ja saatiin vähän. Kehittämistoimenpiteinä esitettiin palautekulttuurin tärkeyden parempaa esilletuomista ja ymmärtämyksen lisäämistä palautteen tärkeydestä koko organisaation toiminnan kannalta. Samalla myös kehoitettiin tekemään käytännön harjoituksia palautteen antamisesta ja saamisesta. Kehittämistoimenpiteiden toteutumisista olivat vastuussa johtaja, johtoryhmät sekä esimiehet. Palautekulttuurin kehittymistä tuli tapahtua vuosien 2010 ja 2011 aikana.

JOHTAMINEN : Työhyvinvointia edistävä johtaminen			
Toimenpide-ehdotus	Toimintaehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Parannetaan työilmapiiriä	- puututaan nopeasti toimenpitein ilmeneviin ongelmiin	2010	vastuualueiden päälliköt
	- hankalissa tapauksissa päästävä tilanteeseen: työntekijöiden ei tarvitse olla ystäviä keskenään, mutta töitä on voitava tehdä yhdessä; töissä ei tarvitse olla hauskaa, mutta sinne pitää voida tulla mielellään	2010-2011	vastuualueiden päälliköt
Kehitetään palautekulttuuria	- lisätään ymmärrystä toimivan palautekulttuurin tärkeydestä	2010-2011	johtaja, johtoryhmät
	- harjoitellaan käytännössä palautteen antamista ja vastaanottamista	2010	esimiehet
	- opitaan tunnistamaan palaute	2010-2011	vastuualueiden päälliköt
Sisäistetään kehityskeskustelujen merkitys	- lisätään ymmärrystä kehityskeskustelujen mahdollisuuksista työelämän kehittämiskeinona * tuodaan selkeämmin esille hyödyt ja mahdollisuudet * tuodaan tietoisuuteen erilaisia toimintatapoja * opitaan paremmin käyttämään johtamisen tapoja	2010-2011	johtaja, johtoryhmät, vastuualueiden päälliköt
Etsitään keinoja palkitsemiseksi	- kartoitetaan nykyiset käytössä olevat lailliset palkitsemistavat	2011	johtaja, johtoryhmät
	- kartoitetaan palkitsemiseen käytetyt keinot	2011	johtoryhmät
	- luodaan pelisäännöt palkitsemiseen	2011	johtaja, johtoryhmät

Kuvio 46. Toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi

Parhaimmillaan kehityskeskustelussa yhdistyvät organisaation, työntekijän ja työyhteisön kehittämistarpeet esimiestyötä edistäväksi toimintamalliksi, joka on osa johtamisjärjestelmää. Kehityskeskusteluista on hyötyä vain, jos ne edistävät sekä työntekijän että organisaation tavoitteita. (Rauramo 2008, 157.) Kehityskeskustelukäytäntö ei ollut Teknisessä palvelukeskuksessa sillä tasolla kuin olisi olettanut sen olevan monivuotisen toteutuskäytännön jälkeen. TPK:ssa ei oltu ymmärretty sen mahdollisuuksia työelämän kehittäjänä. Kehittämistoimenpiteinä esitettiin tietämyksen monipuolista lisäämistä kehityskeskusteluiden hyödyistä niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulmasta. Kehityskeskustelujen parempaan onnistumiseen tähtääviä toimenpiteitä tuli suorittaa vuosien 2010 ja 2011 aikana ja vastuutahot tässä työssä olivat johtaja, johtoryhmät ja vastuualueiden päälliköt.

Palkitsemisella tarkoitetaan työntekijän saamaa vastiketta hänen antamastaan työpanoksesta. Palkitseminen voi olla palkkaa, etuja, palkkioita, palautetta tai mahdollisuutta kehittyä työssään. Laajemmin tulkittuna palkitseminen tarkoittaa käytäntöjä, joilla organisaatio pyrkii ohjaamaan, motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan uutta osaavaa työvoimaa. Palkitseminen on organisaatiolle johtamisen väline. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 5, 16.) Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että Porin kaupungilla ja siten myös Teknisellä palvelukeskuksella ei ole käytössä työntekijöitä tyydyttäviä palkitsemistapoja. Työntekijät eivät kokeneet palkkaansa palkitsemisen muotona. Kehittämistoimenpiteinä esitettiin nykyisten Porin kaupungin sallimien palkitsemiskäytäntöjen kartoittamista ja niiden puitteissa palkitsemiskäytännön pelisääntöjen luomista. Tätä asiaa eteenpäin viemään vastuutettiin johtaja ja johtoryhmät ja työn tuli valmistua vuoden 2011 aikana.

8.4 Kehittämisohjelman sisältönä osaaminen

Osaaminen on tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamiskykyä (Hyrkäs & Stähle 2005, 2) ja se näkyy konkreettisesti tehokkaana toimintana. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, kontakteista ja asenteista, jotka mahdollistavat suorituksen onnistumisen tiettyssä tilanteessa. Se on myös oppimisprosessin tulos, jossa osaamista on kehitetty oppimalla uutta ja poisoppimalla vanhoja käytöstä ohjaavia käytäntöjä. (Sydänmaalakka 2006, 150-151.) Ammatillisen osaamisen lisäksi organisaatioissa tarvitaan sosiaalista osaamista, joka voidaan käsittää kyvyksi viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa. Sosiaalinen osaaminen syntyy yhteisöllisesti ryhmässä.

8.4.1 Henkilöstön osaamisen hallinta

Osaamisen kehittäminen tulee perustua yhteisesti ymmärrettyyn organisaation strategiaan ja tämän pohjalta muodostettuun näkemykseen osaamistarpeista. Osaamistarvetta ei siis voida määritellä, ennen kuin on näkemys, mitä ja millaista osaamista organisaatioissa pitäisi olla milläkin organisaatiotasolla.

Osaamisen hallinnassa on tavallaan kyse osaamisen johtamisesta, jonka tärkein tehtävä on henkilöstön osaamistason nostaminen ja vaaliminen sekä hyödyntäminen. Kaiken tulee kuitenkin kytkeytyä organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, koska muuten osaamisen kehittäminen voi äärimmillään olla vain yksittäisten henkilöiden tai henkilöryhmien työmarkkina-arvon parantamista. (Viitala 2006, 13-16.)

OSAAMINEN: Henkilöstön osaamisen hallinta			
Toimenpide-ehdotus	Toimintaehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Määritellään tulevaisuuden osaamistarpeet	- luodaan yhteinen näkemys TPK:n tulevaisuudesta ja siihen liittyvistä omana työnä tehtävistä työsuoritteista * osaamisvisio	2010-2011	johtaja, johtoryhmä
osaamiskartoitus	- kartoitetaan osaaminen sekä henkilöstön koko osaamiskapasiteetti		
	- otetaan olemassa oleva osaamisresurssit käyttöön ja tehdään tarvittaessa työnkuvamuutoksia	2010-2011	johtaja, esimiehet
Tehdään suunnitelma nykyisen ja tulevan osaamisvajeen poistamiseksi	- kannustetaan omaehtoiseen itsensä kehittämiseen ja luodaan mahdollisuudet urakehitykseen	2011	johtaja, vastuualueiden päälliköt
	- laaditaan koulutus- ja kehittämissuunnitelmat - laaditaan rekrytointisuunnitelmat	2011	johtaja, johtoryhmä, vastuualueiden päälliköt

Kuvio 47. Toimenpiteet henkilöstön osaamisen hallinnaksi

Osaamiseen liittyvät kehittämiskohteet ovat peräisin haastatteluteemoista henkilöstön johtaminen, henkilöstön osaaminen ja työtyytyväisyys. Henkilöstön osaamisen kehittämistoimenpide-ehdotuksina olivat osaamisen hallinnan kehittäminen ja sosiaalisen osaamisen vahvistaminen.

Ensimmäisenä osaamisen hallintaan liittyvänä kehittämistoimenpiteenä esitettiin Teknisen palvelukeskuksen strategiasta määräytyvien tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoitusta. Tehtävä oli laaja ja toteutuakseen se tarvitsi johtamiseen kohdistuneiden strategisten tavoitteiden toteutumista. Vastuutahoiksi toimenpiteelle nimettiin johtaja ja johtoryhmä. Tämän jälkeen seuraavana kehittämistoimenpiteenä oli osaamiskartoituksen suorittaminen, kun tiedettiin, minkälaista osaamista tarvitaan. Siinä yhteydessä olemassa oleva vielä hyödyntämätön henkilöstön osaaminen tuli ottaa käyttöön. Osaamiskartoituksen suorittaminen vastuutettiin johtajalle ja muista toimenpiteistä vastasivat johtaja ja esimiehet yhdessä. Kehittämistoimenpiteiden toteutuminen oli määritelty vuosiin 2010 ja 2011. Kolmantena kehittämistoimenpiteenä oli edellisten toimenpiteiden pohjalta laatia suunnitelma osaamisvajeen poistamiseksi. Toimenpiteinä kannustettiin omaehtoiseen itsensä kehittämiseen kannusteena luodut urakehitysmahdollisuudet. Näistä olivat vastuussa johtaja ja vastuualue-

eiden päälliköt. Suunnitelman tuli olla valmis vuoden 2011 aikana. Laajemmat henkilöstön koulutus-, kehittämis- ja rekrytointisuunnitelmien laatimiset oli tarkoitus ajoittaa vuodelle 2011 ja niistä vastasivat johtaja, johtoryhmä ja vastualueiden päälliköt.

8.4.2 Henkilöstön sosiaalinen osaaminen

Henkilöstön sosiaalisessa osaamisessa oli kehittämistarvetutkimuksen mukaan puutteita. Ne ilmenivät lähinnä sulkeutuneina kuppikuntina ja kyvyttömyytenä työskennellä kaikkien kanssa. Työyhteisökäyttäytyminen kaikkien osalta ei myöskään ollut aina hyvien tapojen mukaista.

Kehittämistoimenpide-ehdotuksina olivat sosiaalisen osaamisen vahvistamiseksi vuorovaikutustilanteiden lisääminen ja lisätietämyksen hankkiminen ihmisten välisten vuorovaikutusmekanismien toiminnasta. Kehittämistoimenpiteisiin vastuutettiin johtaja, johtoryhmä ja vastualueiden päälliköt ja toimeenpano tapahtui vuosien 2010 ja 2011 aikana. Työyhteisökäyttäytymisen parantamiseksi kehittämistoimenpiteinä nähtiin sosiaalisen paineen lisääminen kaikilta suunnilta pelisääntöjen noudattamiseksi ja alais- / vuorovaikutuskoulutuksen järjestäminen. Esimiesten tuli myös suhtautua jämäkämmin esiintyviin lipsumisiin. Avainasemassa tässä työssä olivat vastualueiden päälliköt, joiden piti vuosien 2010 ja 2011 aikana löytää keinoja saada henkilöstönsä noudattamaan yhteisesti sovittuja sääntöjä.

OSAAMINEN: Henkilöstön sosiaalinen osaaminen			
Toimenpide-ehdotus	Toimintaehdotus	Aikataulu	Vastuutaho
Vahvistetaan sosiaalista osaamista	- lisätään erilaisia yhteisiä vuorovaikutustilanteita ja sekä tietämystä niissä tapahtuvista ihmisten välisistä käyttäytymisreaktioista	2010-2011	johtaja, johtoryhmä, vastualueiden päälliköt
Parannetaan työyhteisökäyttäytymistä	- luodaan lisää sosiaalista painetta noudattaa yhteisiä pelisääntöjä * lisätään tietoisuutta, miten lipsumiset vaikuttavat työyhteisössä työilmapiiriin, ja muiden tahojen mielipiteeseen työyhteisön toimivuudesta ja niiden halukkuudesta olla osa TPK:ta * alaitaito/vuorovaikutuskoulutus	2010-2011	vastualueiden päälliköt
	- otetaan käyttöön kaikki johtamistoimenpiteet hyvän työyhteisökäyttäytymisen edistämiseksi	2010	vastualueiden päälliköt

Kuvio 48. Toimenpiteet sosiaalisen osaamisen vahvistamiseksi

8.5 Muuta kehittämissohjelman sisältöön

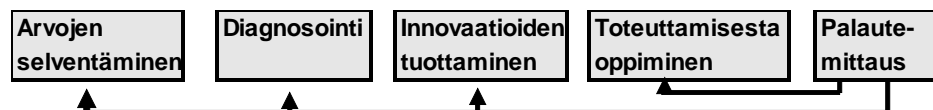
Kaikkiin kehittämissohjelman kehittämistavoitteisiin olivat myös vaikuttaneet haastateltavien vastaukset aktiivisuuteen ja haluun olla mukana kehittämässä ja luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

8.6 Yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi

Kehittämissohjelman toteutusmalliksi esitettiin yhteistoiminnallista kehittämisprosessia. Perinteisesti Nakari ja Valtee (1995) näkevät kuntaorganisaatioiden toiminnan kehittämisen suuntautuneen ylhäältä alas. Jokainen hierarkiataso laittaa toimeen ja konkretisoi ylemmän tahon toiminta-ajatuksia, strategioita, tärkeimmiksi määriteltyjä alueita ja toimenkuvia. Tuloksena on arjesta irralliseksi jäänyt kehittäminen. Ylhäältä alaspäin tulevien toiminnallisten tavoitteiden konkretisoiminen, mitä ne merkitsevät ja millaisia toimia ne edellyttävät, tarkoittaa onnistuakseen organisaation yhteistoiminnallista kehittämistä alhaalta ylöspäin. Vain henkilöstöllä on riittävä asiantuntemus ja tieto omasta työstään ja työyhteisönsä ongelmista.

Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä kehittäminen on hyvin tilannesidonnainen ja on siten organisaation omista tarpeista lähtevää. Kehittäminen tapahtuu henkilöstön omana työnä ja prosessin aikana on mahdollista oppia tarvittavat tiedot, taidot ja uudet käyttäytymismallit. Esille nostetut ongelmat ja kehittämistarpeet on kiteytetty kehittämissohjelmaksi, joka konkretisoituu käytännön toimenpiteinä. Kehittämistoimenpiteiden toteutuminen on koko henkilöstön vastuulla.

Yhteistoiminnallista kehittämistä voidaan kuvata askelittain etenevänä prosessina, vaikka todellisuudessa sen eri vaiheet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Sen kantavan ideana on työyhteisön säännöllinen kokoontuminen pohtimaan arjen toimintaansa ja suuntaamaan sitä kehittämissohjelman tavoitteisiin.



Kuvio 49. Yhteistoiminnallisen kehittämismallin ideaaliprosessi (Nakari & Valtee 1995, 47)

Arvojen selventämisellä tarkoitetaan kehittämistyötä ohjaavien arvojen tai arvostusten selventämistä. Se on tärkeää yhteisen toimintamallin luomiseksi. Työyhteisöä kehitettäessä ja muutettaessa on aina kyse tulkintajärjestelmien ja jaettujen merkitysten muuttumisesta. Uudet tulkinnat syntyvät vain yhteistoiminnallisen oppimisprosessin tuloksena ja muuttuminen ja oppiminen tapahtuvat vasta toiminnassa. Arvojen selventämistä tapahtuu koko kehittämissohjelman ajan. (Nakari & Valtee 1995, 46-51, 62-63, 71.)

Diagnosoinnilla tarkoitetaan toiminnan, sen kehittämistarpeiden ja ongelmien ymmärtämistä ja yhteistä käsittelyä (Nakari & Valtee 1995, 49). Tätä yhteistoiminnallisen kehittämisen vaihetta toteutettiin jo haastatteluvaiheessa, jolloin myös käytiin läpi työyhteisön toimintamallia.

Innovaatioiden tuottaminen tarkoittaa kehittämisohjelman tekemistä, joka pohjautuu työyhteisön ongelmista tehtyihin tulkintoihin. Vastuu kehittämisohjelman sisällöstä on henkilöstöllä. (Nakari & Valtee 1995, 49.) Teknisen palvelukeskuksen kehittämisohjelma on luotu kehittämistarvetutkimuksen tulosten analyysin pohjalta ja sen sisältö on saatu henkilöstöltä.

Toteuttamisesta oppiminen tarkoittaa sitä, että kehittämisohjelman toteuttaminen on jatkuvaa oppimista. Vain kehittämisohjelman ja siihen sisällytettyjen kehittämistoimenpiteiden yleiset piirteet voidaan määritellä etukäteen. Toteuttaminen vaatii aina tilanteeseen ja toimintaan sovittamista. Toteuttamisen yhteydessä havaitut kehittämisohjelman puutteet mahdollistavat tekemisestä oppimisen ja kehittämistoimenpiteiden kehittymisen vastaamaan tarpeita. (Nakari & Valtee 1995, 49-50.)

Toteuttamisesta oppimista tapahtui kaikissa kehittämisohjelman alueissa, koska osa toteutuneista kehittämistoimenpiteistä jalostui myöhemmin toimiviksi käytännöiksi. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideologian mukaista toteuttamisesta oppimista ei vielä tässä vaiheessa viety käytäntöön, vaan kehittämisohjelmaa toteutettiin osana normaalia Teknisen palvelukeskuksen työskentelyä ilman erityismainintaa. Kehittämistoimenpiteitä ei tuotu julki henkilöstölle osana laadittua kehittämisohjelmaa, koska henkilöstössä vallitsi ilmapiiiri, jossa suhtauduttiin varauksella, ettei jopa osittain kielteisesti, erilaisten opinnäytetöiden tekemiseen. Koettiin, että opiskeluun liittyvät organisaatioon kohdistuvat toimenpiteet eivät olleet aitoa kehittämistä, vaan niitä tehtiin ainoastaan opintojen vuoksi. Tämä kielteinen ennakoasenne kehittämistoimenpiteitä kohtaan haluttiin välttää ja siksi kehittämisohjelman olemassaolosta ei tiedotettu henkilöstölle.

Palautemittaus tarkoittaa yhteistoiminnallisessa kehittämisessä jatkuvaa arviointia. Arvioidaan kehittämisohjelman tavoitteiden toteutumista ja toteutumisen onnistumista. Jatkuvassa arvioinnissa tavoitteena on saada ratkaistua esiin nousseet ongelmat heti. (Nakari & Valtee 1995, 50.) Ensimmäinen palaute kehittämisohjelmasta kerättiin vasta kyselytutkimuksessa. Kehittämisohjelman edetessä Teknisessä palvelukeskuksessa tullaan keräämään useammin palautetta ja tiedustelut voidaan kohdentaa pidemmälle vietyihin kehittämiskokonaisuuksiin kuin nyt. Näin myös vastaajilla on kokonaisvaltaisempi käsitys toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista.

8.7 Toteutuneet kehittämistoimenpiteet

Kehittämisohjelman sisältö hyväksyttiin johtajalla. Hänellä oli myös kehitysohjelman täytäntöönpanovastuu lukuun ottamatta kohtia, joiden toteuttamisvastuu oli määritelty tiedottajalle, viestintätyöryhmälle tai ATK-insinöörille. Tämä tarkoitti sitä, että johtaja ohjeisti haluamallaan tavalla johtoryhmiä ja vastuualueiden päälliköitä toimeenpanemaan toteutettavaksi katsomiaan kehittämisohjelman kohtia.

Tutkija kävi kehittämisohjelman voimassaoloaikana lyhyitä keskusteluja johtajan kanssa organisaatiossa tarvittavista kehittämistoimenpiteistä, mutta ei itse aktiivisesti osallistunut kehittämisohjelman läpivientiin. Hän oli lähinnä viestintätyöryhmän puheenjohtajana mukana ohjaamassa tiedottajalle ja viestintätyöryhmälle asetettujen tavoitteiden toteutumista.

8.7.1 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Viestintään kohdistuneista toteutuneista kehittämistoimenpiteistä merkittävin oli tiedostussihteerin palkkaaminen oppisopimussuhteeseen. Yhteisöllisyyden lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi julkaistiin henkilöstölehti Osviittaa säännöllisesti useamman kerran vuodessa ja elvytettiin Extranetiä viemällä sinne Osviitan lisämateriaalia. Tiedon kulkua oli parannettu nimeämällä tiedottamisen vastuuhenkilöt vastuualueille ja selkiyttämällä Porinan roolia tiedottamisessa. Tiedon löytämisen helpottamiseksi P-asemaan sisältöä oli selkiytetty ja sinne oli tallennettu Teknisen palvelukeskuksen toimintaan liittyvät pöytäkirjat ja muistiot (tekninen lautakunta, johtoryhmät, yhteistyötoimikunta jne.), työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvä materiaali, liikuntakerhon toimintaan ja yleisesti viestintään liittyvää materiaalia. Teknisen palvelukeskuksen Internet-sivujen sisältöä oli päivitetty ja joillekin vastuualueilla oli nimetty nettivastaavat. Kehittämisohjelmassa esitetyistä toimenpiteistä toteutui noin 36 %. Lukuisista toteutuneista kehittämistoimenpiteistä huolimatta laajat pidemmälle tulevaisuuteen suuntaavat kehittämistavoitteet jäivät saavuttamatta ja niihin tullaan paneutumaan lähitulevaisuudessa.

Kokous- ja palaverikäytännöissä toteutuneet kehittämistoimenpiteet kohdistuivat johtoryhmätyöskentelyjen selkeyttämiseen ohjeistuksena johtoryhmille kehittää omaa työskentelyään ja siitä tiedottamista. Myös P-asemalla oli esimiesten käytössä palaverien kehittämiseen liittyvää materiaalia. Osa johtoryhmistä piti koulutustilaisuuksia parempien toimintakäytäntöjen omaksumiseksi. Kokouskäytäntöjen yhtenäistämiseksi annettiin kaikkia vastuualueita koskevat ohjeet työpaikkakokousten vuosittaisista määristä ja sisällöistä. Vastuualueita kannustettiin myös pitämään vapaamuotoisempia yhteisiä tilaisuuksia kuten virkistytymispäiviä. Vastuualueet toteuttivat vapaamuotoista ohjelmaa omien intressiensä mukaan. Kehittämisohjelmassa kokous- ja palaverikäytäntöihin kohdistuvista kehittämistoimenpiteistä toteutui noin 56 %.

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvistä kehittämistoimenpiteistä toteutui yhteensä noin 46 %.

8.7.2 Johtaminen

Johtamiseen kohdistuvana toteutuneena kehittämistoimenpiteenä oli Tekniselle palvelukeskukselle luotu pidemmän aikavälin toimintasuunta päivittämällä visio, arvot ja toimintasuunnitelma, joka otti kantaa henkilöstön määrään ja laatuun henkilöstöstrategiassa sekä tapaan tuottaa palveluja sisäisessä kumppanuusmallissa. Henkilöstöresursseista ja niiden käytöstä oli myös käynnissä jatkuva keskustelu. Kuitenkin edelleen keskeisten toimintamallien käyttöönotto kangerteli eikä pelisääntöjä kaikilta osin saatu laadittua.

Muutoksen etenemistä oli tehty näkyvämmäksi keskustelemalla siitä johtoryhmissä ja tiedottamalla asiasta johtoryhmien pöytäkirjoissa ja johtajan kertoessa säännöllisesti muun muassa henkilöstölehdessä missä vaiheessa muutosprosessi on. Esimiehille oli laitettu myös P-asemalle tietoa muutoksen hallinnasta.

Johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi pidettiin vastuualueiden päälliköille yhteistä johtamiskoulutusta ja osa heistä osallistui myös Osaava Kunta -esimiesvalmennuskoulutukseen tai JOKO-johtamiskoulutukseen. Esimiehille ja työnjohdolle järjestettiin myös mahdollisuuksia osallistua esimiesvalmiuksien parantavaan Tekniikan erityisammattitutkinto -koulutukseen.

Esimiestoiminnan kehittämisen yhtenä osa-alueena oli työnkuvien selkeyttäminen. Uuden toimintaympäristön tuomia muutoksia huomioitiin johdon taholta töiden ja palkkauksen uudelleenjärjestelyinä. Toimistohenkilökunnan sijoittuminen Hallintoyksikköön tavoitteena työtehtäväosaamisen monipuolistaminen, moniosaajien ja sijaisien kouluttaminen ja yhtenäisten työtapojen käyttöönotto, ei edennyt tutkimusaikana alkua pidemmälle. Toimistohenkilöstölle järjestettiin tänä aikana neljä yhteistä tilaisuutta, joiden aiheena olivat laskutus, palkanlaskenta ja erilaisten lomakkeiden yhdenmukaistaminen. Henkilöiden sijoittaminen uuteen toimintaympäristöön on yhä kesken samoin kuin työnkuvien muuttaminen organisaation tarpeisiin.

Toisena esimiestoiminnan osa-alueen oli johtamisvalmiuksien vahvistaminen. Vastuualueiden päälliköille järjestettiin aiheeseen liittyviä koulutustapahtumia ja P-asemalle oli tallennettu henkilöstölähtöiseen kehittämiseen, ryhmän ajattelun johtamiseen, työn hallintaan ja hallinnan arviointiin liittyvää materiaalia.

Työhyvinvoinnin johtamista kehitettiin vakiinnuttamalla kehityskeskustelukäytäntö osaksi normaalia vuorovaikutusta. Työhyvinvointiin kiinnitettiin muutenkin erityistä huomiota, koska hallintokuntaan oli palkattu määräaikaiseen työsuhteeseen työhyvinvointikoordinaattori, jonka yhtenä tehtävänä oli auttaa esimiehiä löytämään keinot työyhteisön työhyvinvoinnin parantami-

seen. Työilmapiirin tilasta tehtiin selvitykset vastaamalla vastuualueittain sitä koskevaan omaan kyselyyn sekä koko kaupungin henkilökunnalleen järjestämään Työsyke-työhyvinvointikyselyyn. Kyselyjen tulokset analysoitiin. P-asemalle oli kerätty tietoa myös työyhteisökriisien käsittelystä ongelmanalyysin avulla ja työyhteisötaitojen kehittämiseen liittyviä Internet-linkkejä.

Vastuualueilla järjestettiin omatoimisesti yleiseen käyttäytymiseen ja palautteenantoon liittyviä koulutuksia ja yhteisessä johtoryhmässä nämä asiat olivat myös useamman kerran esillä.

Johtamisen osa-alueelle kohdistuneista kehittämistoimenpiteistä toteutui noin 49 %.

8.7.3 Osaaminen

Henkilöstön osaamisen hallintaan liittyviä kehitystoimia ei toteutettu lainkaan. Osasyynä tähän olivat keskeneräiset johtamisen kehittämiseen liittyvät kehittämistoimenpiteet, jotka linjaavat Teknisen palvelukeskuksen tulevaisuutta. Toisena syynä oli riittämättömät henkilöstöresurssit kehittämistoimenpiteiden aloittamiseksi.

Tekniselle palvelukeskukselle pidettiin yhteisiä vapaamuotoisia virkistäytymistapahtumia. Lisäksi vastuualueet pitivät omia pienimuotoisempia tilaisuuksia. Vastuualueiden tilaisuuksiin liittyi usein myös organisaation ja vastuualueen tilasta käytävä interaktiivinen keskustelutuokio. Tapahtumilla oli yhteenkuuluvuutta lisäävä vaikutus ja ne kartuttivat samalla sosiaalista osaamista. Osa vastuualueista järjesti henkilöstölleen vuorovaikutustaitoihin liittyvää koulutusta. Myös P-asemalle oli tallennettu esimiesten käyttöön tietoa vastuualueiden identiteetistä, joilla tiedoilla on mahdollista vahvistaa me-henkeä ja lisätä yhteisöllisyyttä.

Osaamisen osa-alueelle asetetuista kehittämistavoitteista voidaan arvioida toteutuneen noin 18 %.

8.7.4 Yhteenveto

Kehittämisohjelman vaikuttavuutta mitattiin ensimmäisen ja ainoan kerran kyselytutkimuksella tutkimuksen lopussa. Kehittämistoimien arviointia ei ollut järkevää suorittaa aikaisemmin prosessin hitaan etenemisen vuoksi. Tämän takia kehittämisohjelman toteutus ei sisältänyt yhteistoiminnallista kehittämisprosessia ja uudelleenlinjauksia tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimusaikana vain osa kehittämisohjelman toimenpiteistä saatiin toteutettua, noin 38 %. Syitä tähän oli useita, mutta päällimmäisiksi nousivat henkilöstö- ja aikaresurssipula. Kehittämistoimenpiteiden vaatimia henkilöstöresursseja ei ollut osoittanut siinä laajuudessa kuin kehittämis-toimet olisivat vaa-

tineet ja normaalien työtehtävien suorittamisesta ei pystytty irrottamaan riittävästi aikaa kehittämistyölle. Taloudellisia resursseja kehittämisohjelman läpiviemiseksi olisi sen sijaan ollut. Kehittämistoimien toteuttamista jatketaan osana normaalia organisaatiotyöskentelyä ja se tulee elämään ja kehittymään eteen tulevien tilanteiden mukaan.

9 VAIKUTTAVUUSTUTKIMUKSEN TULOKSET

Vaikuttavuustutkimuksella, joka toteutettiin kyselytutkimuksena, tutkittiin kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Sen tarkoituksena oli saada selville, ovatko kehittämisalueissa suoritettavat toimenpiteet vaikuttaneet myönteisesti vastaajan työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen, sekä hänen aktiivisuuteensa ja halukkuuteensa olla mukana kehittämässä Teknistä palvelukeskusta. Kyselykaavakkeessa kerrottiin kehittämisalueilla tehdyt toimenpiteet ja esitettiin niihin kohdistuvat väittämät. Liite 2b

Vaikuttavuustutkimuksen tuloksia tarkastellaan frekvenssijakaumilla, joissa nähdään annettujen vastausten kappalemäärät, absoluuttinen frekvenssi (f), ja kuinka suuri osuus niillä oli kaikista annetusta vastauksista, suhteellinen frekvenssi (%). Lisäksi tuloksia tarkastellaan Likertin 3- ja 5-portaisilla asteikoilla. Likertin 3-portainen asteikko muodostettiin Likertin 5-portaisen asteikon väittämiä yhdistämällä. Myönteiset väittämät *täysin samaa mieltä* ja *osittain samaa mieltä* yhdistettiin väittämäksi *samaa mieltä* ja kielteiset väittämät *osittain eri mieltä* ja *täysin eri mieltä* väittämäksi *eri mieltä*. Vaihtoehto *en osaa sanoa* säilytettiin ennallaan.

9.1 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista kehittämisohjelman vaikuttavuustutkimuksessa kysyttiin erikseen viestinnästä ja kokous- ja palaverikäytännöistä. Näin siksi, että vastaajien olisi ollut helpompi hahmottaa organisaatiossa tapahtuneita kehittämistoimenpiteitä ja siten mieltää mitä väittämät todella tarkoittivat.

9.1.1 Viestintä

Kyselylomakkeessa kerrottiin tiivistetysti viestinnän osalta toteutuneista kehittämisohjelman toimenpiteistä. Ne koskivat viestintätehtävien hoitamista, tiedotussihteerin palkkaamista oppisopimussuhteeseen ja tiedottamisen kehittämisessä ja tiedonkulun parantamisessa tiedottamisen vastuuhenkilöiden nimeämistä vastuualueille.

Tietojen löydettävyyden helpottamisessa kerrottiin P-asemalta löytyvän työhyvinvointiin, työturvallisuuteen, liikuntakerhon toimintaan ja yleisesti vies-

tintään liittyvää materiaalia ja Teknisen palvelukeskuksen toimintaan liittyviä pöytäkirjoja. Myönteisen yhteisöllisyyden lisäämisessä toteutuivat henkilöstölehti Osviitan säännöllinen ilmestyminen useamman kerran vuodessa ja Extranetin sisällön kartuttaminen Osviitan lisämateriaalilla. Esille tuotujen viestintään liittyvien kehittämistoimenpiteiden lopuksi esitettiin väittämä, että edellä mainitut viestintään liittyvät toimenpiteet ovat vaikuttaneet myönteisesti vastaajan aktiivisuuteen ja haluun olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

Vastauksista tehtiin yhteenvedotaulukko, josta selviää hyvin, miten mielipiteet ovat jakautuneet Likertin 5-portaisen asteikon mukaan esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiehillä vallitsevaksi muodostui mielipide *osittain samaa mieltä*, joka oli 63,6 % heidän antamistaan mielipiteistä. Esimiehet olivat käyttäneet vastauksissaan myös asteikon ääripäitä *täysin samaa mieltä* (18,2 %) ja *täysin eri mieltä* (9,1 %), mutta mielipidettä *osittain eri mieltä* ei lainkaan.

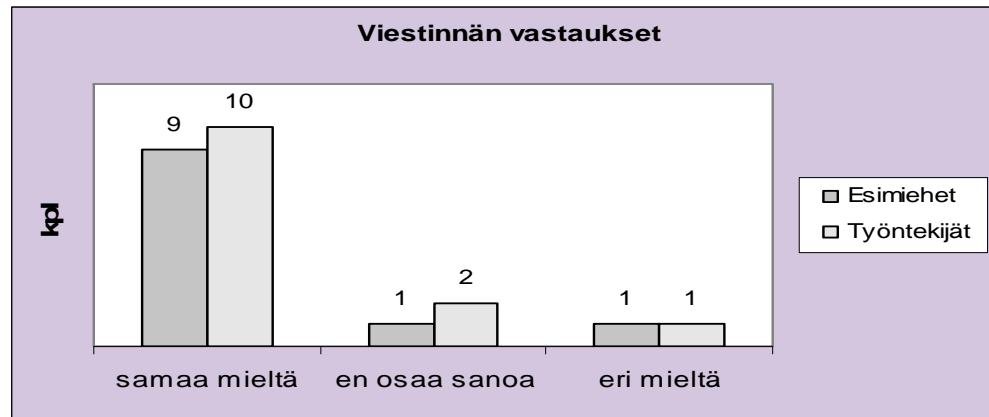
Työntekijöillä muodostui myös selkeästi vallitsevaksi mielipiteeksi *osittain samaa mieltä* (69,2 %). Heillä oli myös käytössä asteikon ääripäät, *täysin samaa mieltä* (7,7 %) ja *täysin eri mieltä* (7,7 %), eikä heistä kukaan ollut rastittanut mielipidettä *osittain eri mieltä*. Molemmat henkilöstöryhmät olivat käyttäneet vaihtoehtoa *en osaa sanoa*. Esimiehistä tämä mielipide oli 9,1 %:lla ja työntekijöistä 15,4 %:lla.

Taulukko 2. Viestintään liittyvien vastausten määrä väittämittäin ja niiden mielipidemuuttujan frekvenssijakauma

VIESTINTÄ						
Väittämä	Esimiehet		Työntekijät		Kaikki	
	f	%	f	%	f	%
Täysin samaa mieltä	2	18,2	1	7,7	3	12,5
Osittain samaa mieltä	7	63,6	9	69,2	16	66,7
En osaa sanoa	1	9,1	2	15,4	3	12,5
Osittain eri mieltä	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Täysin eri mieltä	1	9,1	1	7,7	2	8,3
Yhteensä	11	100,0	13	100,0	24	100,0

Yllä olevasta taulukosta 2 näkee myös hyvin, kuinka Likertin 5-portaisella asteikolla kohderyhmien mielipiteet olivat yhtäpitävä keskenään ja vallitsevaksi mielipiteeksi muodostui näin selvästi *osittain samaa mieltä*.

Vastausten mielipide-erot ovat hyvin vähäiset, joten esimiesten hieman kriittisempää näkemystä asiasta ei voida pitää erityisen huomion arvoisena vertailtaessa näiden henkilöstöryhmien vastauksia keskenään.



Kuvio 50. Viestintä-kysymyksen vastausten jakautuminen myönteisiin ja kielteisiin

Tulokset tulkittuna Likertin 3-portaisena esityksenä näyttävät viestintätoimenpiteillä olleen myönteinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Yllä oleva kuvio 50 havainnollistaa hyvin vallitsevaksi mielipiteeksi *samaa mieltä* nousseen vaihtoehdon ylivoimaisuuden muihin verrattuna.

9.1.2 Kokous- ja palaverikäytännöt

Toteutuneet kokous- ja palaverikäytäntöihin liittyvät kehittämistoimenpiteet kohdistuivat muun muassa johtoryhmätyöskentelyn selkeyttämiseen ja kokouskäytäntöjen yhtenäistämiseen. Kyselylomakkeen tässä kohtaa kerrottiin johtoryhmille annetusta kehotuksesta kehittää omaa työskentelyään ja siitä tiedottamista, ja kerrottiin osan järjestäneen koulutustilaisuuksia parempien käytäntöjen omaksumiseksi. Kokouskäytäntöjen yhtenäistämiseksi mainittiin annetun ohjeistuksen työpaikkakokousten vuosittaisista määristä ja niiden sisällöstä. Vastuualueita oli kannustettu pitämään yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia, joita ne olivat toteuttaneet kukin omien intressiensä mukaan esimerkiksi virkistytymispäivinä. Toteutuneiden kehittämistoimenpiteiden luettelemisen jälkeen esitettiin väittämä, että näillä toimenpiteillä olisi ollut vastaajan mielestä myönteinen vaikutus hänen aktiivisuuteen ja haluun olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

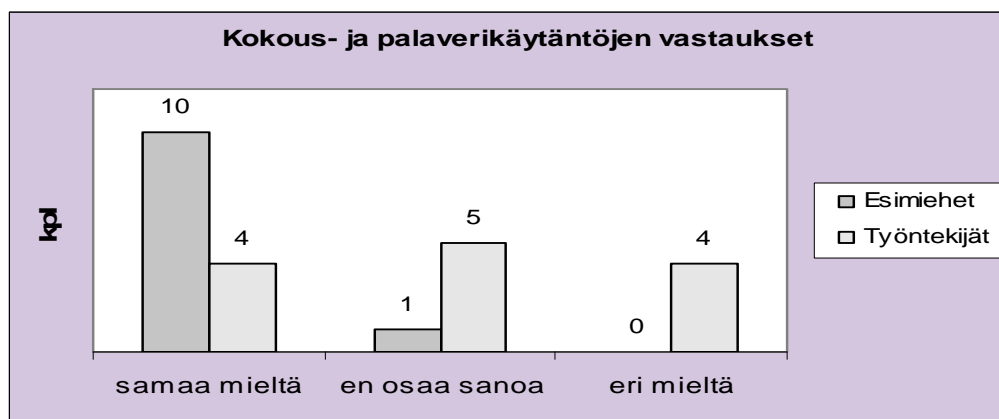
Kokous- ja palaverikäytännöistä saaduista vastauksista tehtiin yhteenvetotaulukko, josta on nähtävillä Likertin 5-portaisella asteikolla mielipiteiden jakautuminen esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiehistä 72,7 % oli kyselyssä esitetyn väittämän *osittain samaa mieltä* kanssa samaa mieltä ja 18,2 % mielipiteistä muodostui vaihtoehdosta *täysin samaa mieltä*. Kukaan heistä ei ollut *osittain* eikä *täysin eri mieltä*. Tämä osoittaa esimiehillä olleen yhteneväinen näkemys asiasta, koska vain yksi heistä ei osannut sanoa mielipidettään. Näin ollen esimiesten yhteiseksi näkemykseksi muodostui *osittain samaa mieltä*. Työntekijöiden vastauksissa ei ollut käytetty asteikon ääripäitä. *Osittain samaa mieltä* olleita vastauksia oli annettu 30,8 %, samoin kuin *osittain eri miel-*

tä. Tämä osoittaa työntekijöiden olleen erimielisiä tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksista. Vallitsevaksi mielipiteeksi heillä kuitenkin nousi 38,4 % *en osaa sanoa*.

Taulukko 3. Kokous- ja palaverikäytäntöihin liittyvien vastausten määrä väittämittäin ja niiden mielipidemuuttujan frekvenssijakauma

KOKOUS- JA PALAVERIKÄYTÄNNÖT						
Väittämä	Esimiehet		Työntekijät		Kaikki	
	f	%	f	%	f	%
Täysin samaa mieltä	2	18,2	0	0,0	2	8,3
Osittain samaa mieltä	8	72,7	4	30,8	12	50,0
En osaa sanoa	1	9,1	5	38,4	6	25,0
Osittain eri mieltä	0	0,0	4	30,8	4	16,7
Täysin eri mieltä	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Yhteensä	11	100,0	13	100,0	24	100,0

Vastausten mielipide-erot esimiesten ja työntekijöiden välillä olivat suuret. Näin pienessä otoksessa, mitä vastaajat edustavat, voidaan eri henkilöstöryhmien välistä mielipide-eroa pitää huomion arvoisena.



Kuvio 51. Kokous- ja palaverikäytäntö -kysymyksen vastausten jakautuminen myönteisiin ja kielteisiin

Kun tuloksia tarkastellaan pelkästään Likertin 3-portaisen asteikon mukaan, ei työntekijöiden vastausten hajonnalla ole merkitystä lopputuloksen kannalta. Yhteiseksi näkemykseksi esimiesten vastauspainotuksen johdosta nousee kuitenkin *osittain samaa mieltä*, jota vastausten valossa ei voida pitää aivan niin myönteisenä tuloksena kuin esimerkiksi viestinnästä saatua.

9.2 Johtaminen

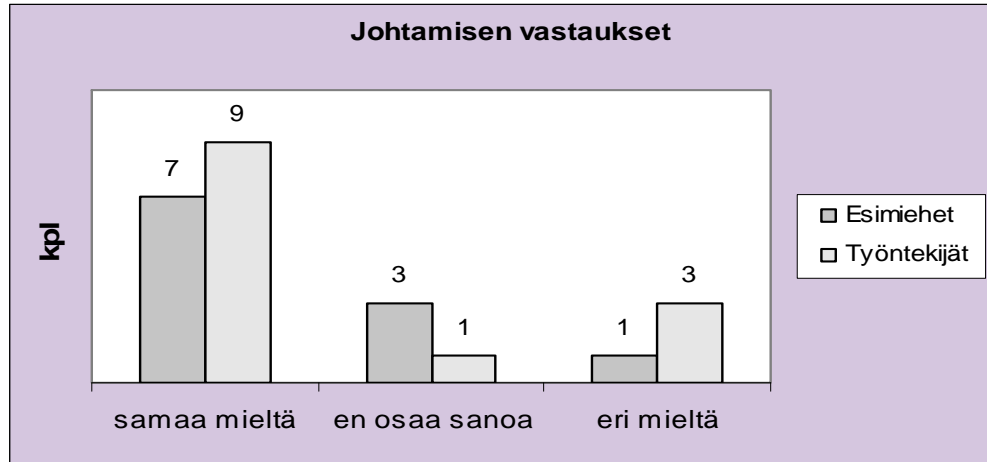
Johtamiseen liittyvistä kehittämistoimenpiteistä kyselylomakkeessa mainittiin keskitetysti niitä, joiden oletettiin näkyneen kaikille johtamisen arjessa. Esille tuotiin Teknisen palvelukeskuksen pidemmän aikavälin toimintasuunnan päivittäminen, jossa visio, arvot ja toimintasuunnitelma vastasivat nyt olemassa olevia käytäntöjä. Kerrottiin, että Teknisellä palvelukeskuksella on henkilöstöstrategia, joka ottaa kantaa henkilöstön määrään ja laatuun, sekä tapaan tuottaa palveluja sisäisessä kumppanuusmallissa. Muutoksen etenemisestä säännöllinen tiedottamisen mainittiin tapahtuneen johtajan toimesta. Työnkuvat kerrottiin käydyn läpi ja niihin tehdyn aiheelliseksi katsotut muutokset. Lopuksi väitettiin näiden edellä lueteltujen kehittämistoimenpiteiden vaikuttaneen myönteisesti vastaajan aktiivisuuteen ja haluun olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

Väittämän vastauksista tehdystä yhteenvetotaulukosta ilmenee Likertin 5-portaisen asteikon mukaisesti molempien henkilöstöryhmien näkemys esitettyyn väittämään. Esimiesten yleisimmäksi mielipiteeksi nousi 36,3 % *osittain samaa mieltä* ja *täysin samaa mieltä* annettuja mielipiteitä oli 27,3 %. Vastavat mielipideluvut olivat työntekijöillä *osittain samaa mieltä* 61,5 %, yleisimpänä mielipiteenä, ja *täysin samaa mieltä* 7,7 %. Molemmat henkilöstöryhmät, esimiehet 9,1 %:lla ja työntekijät 15,4 %:lla, olivat myös vastanneet vaihtoehtoon *osittain eri mieltä*. *Täysin eri mieltä* mielipide keräsi työntekijöiden vastauksista 7,7 %. Mielipide en osaa sanoa myös oli käytössä esimiehillä (27,3 %) ja työntekijöillä (7,7 %).

Taulukko 4. Johtamiseen liittyvien vastausten määrä väittämittäin ja niiden mielipidemuuttujan frekvenssijakauma

JOHTAMINEN						
Väittäjä	Esimiehet		Työntekijät		Kaikki	
	f	%	f	%	f	%
Täysin samaa mieltä	3	27,3	1	7,7	4	16,7
Osittain samaa mieltä	4	36,3	8	61,5	12	50,0
En osaa sanoa	3	27,3	1	7,7	4	16,7
Osittain eri mieltä	1	9,1	2	15,4	3	12,5
Täysin eri mieltä	0	0,0	1	7,7	1	4,1
Yhteensä	11	100,0	13	100,0	24	100,0

Vaihtoehto *en osaa sanoa* oli myös molempien käytössä. Esimiehistä 27,3 % oli tätä mieltä esitettyyn väittämään ja työntekijöillä vastaava luku oli 7,7 %. Tätä mielipide-eroa voidaan pitää jo huomion arvoisena.



Kuvio 52. Johtamiseen liittyvien kysymysten vastausten jakautuminen myönteisiin ja kielteisiin

Mielipide-eroa eri henkilöstöryhmien välillä vaihtoehdosta *osittain samaa mieltä* ei voida pitää erityisen huomion arvoisena, koska vastauksia tarkasteltaessa Likertin 3-portaisella asteikolla, nousee vallitsevaksi mielipiteeksi vaihtoehto *samaa mieltä*. Esimiehistä 63,6 % ja työntekijöistä 69,2 % on tätä mieltä. Työntekijöiden mielipide kehittämisohjelman toimenpiteiden vaikuttavuudesta on hieman parempi kuin esimiehillä, joka on mielenkiintoinen seikka, vaikka eroa ei voida pitää erityisen huomion arvoisena.

9.3 Organisaation toiminta

Kyselylomakkeessa haluttiin tuoda erikseen esille kehittämisohjelmassa useamman otsikon alle sijoitettuja kehittämistoimenpiteitä. Näin siksi, että ne eivät olisi hukkuneet laajempiin kokonaisuuksiin. Lisäksi niiden katsottiin olevan erikseen esille ottamisen arvoisia. Nämä toteutuneet kehittämistoimenpiteet koottiin yhteisen nimikkeen alle, organisaation toiminta.

Kyselyyn vastaajille kerrottiin muun muassa työhyvinvointiin kiinnitetyn erityisesti huomiota myös työilmapiirin osalta. Koko Tekniselle palvelukeskukselle oli pidetty yhteisiä vapaamuotoisia virkistäytymistapahtumia ja siten tavoitteena oli myös lisätä keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Teknisen palvelukeskuksen toimintaan oli vakiinnutettu kehityskeskustelukäytäntö osaksi normaalia vuorovaikutusta. Palautteen antoon ja yleiseen käyttäytymiseen oli myös kiinnitetty huomiota. Toimistohenkilöstön tehtäviä ja tunteja oli tutkittu toimivamman yhteistyötävän löytämiseksi ja samalla selkiytetty koko henkilöstön palkkaamiseen liittyviä käytäntöjä.

Toteutuneiden kehittämistoimenpiteiden esittelyn jälkeen esitettiin väittämä, että näillä toimenpiteillä olisi ollut myönteinen vaikutus vastaajan aktiivisuuteen ja haluun olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

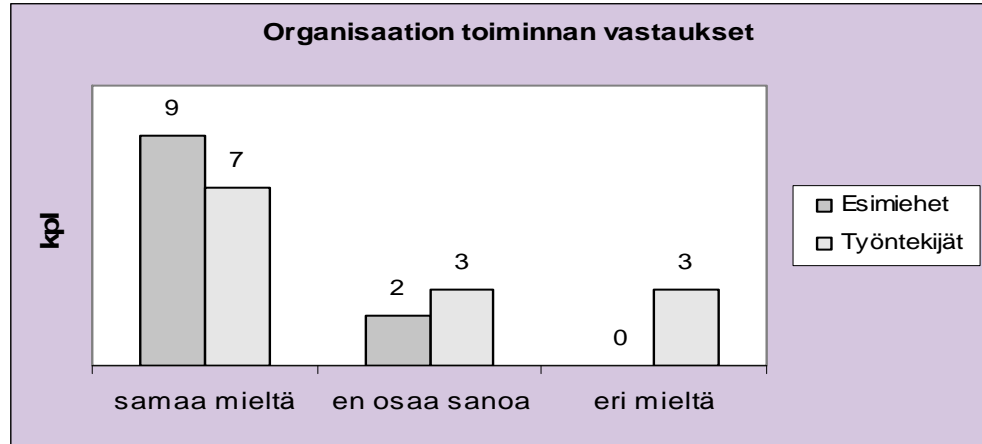
Kyselyn vastausten perusteella Likertin 5-portaisella asteikolla esimiehistä 45,5 %:lla oli mielipiteenä *osittain samaa mieltä* ja 36,3 %:lla *täysin samaa mieltä*. Esimiehillä ei ollut väittämään eriäviä mielipiteitä. Loput mielipiteet olivat kohdassa *en osaa sanoa* (18,2 %).

Työntekijät puolestaan olivat vastauksissaan käyttäneet kaikkia asteikon kohtia. Heistä 30,8 %:lla oli mielipiteenä *osittain samaa mieltä* ja 23,1 %:lla *täysin samaa mieltä*. Asteikon toisessa ääripäässä mielipide *osittain eri mieltä* oli saanut 15,3 % kannatuksen ja *täysin eri mieltä* oli 7,7 % mielipiteenä. *En osaa sanoa* vaihtoehtoa käyttivät esimiehistä 18,2 % ja työntekijöistä 23,1 %. Esimiesten vallitsevaksi mielipiteeksi nousi *osittain samaa mieltä*, kuten työntekijöidenkin heidän vastaustensa suuresta hajonnasta huolimatta.

Taulukko 5. Organisaation toimintaan liittyvien vastausten määrä väittämittäin ja niiden mielipidemuuttujan frekvenssijakauma

ORGANISAATION TOIMINTA						
Väittäjä	Esimiehet		Työntekijät		Kaikki	
	f	%	f	%	f	%
Täysin samaa mieltä	4	36,3	3	23,1	7	29,2
Osittain samaa mieltä	5	45,5	4	30,8	9	37,5
En osaa sanoa	2	18,2	3	23,1	5	20,9
Osittain eri mieltä	0		2	15,3	2	8,3
Täysin eri mieltä	0		1	7,7	1	4,1
Yhteensä	11	100,0	13	100,0	24	100,0

Esitettäessä tulokset Likertin 3-portaisella asteikolla, nähdään yhdistetyn myönteisen näkemyksen oleva selvästi vallitseva mielipide. Tämä johtuu esimiesten yhtenäisestä myönteisestä näkemyksestä (81,8 %) kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuudesta ja työntekijöiden näkemysten suuresta hajonnasta. Heidän mielipiteistään myönteisiä ovat vain 53,9 % ja erimielisiä 23,0 %. Tämä osoittaa selvää mielipiteiden jakaantumista, koska *en osaa sanoa* vaihtoehto on myös saanut 23,1 % työntekijöiden mielipiteistä.



Kuvio 53. Organisaation toimintaan liittyvien kysymyksen vastausten jakautuminen myönteisiin ja kielteisiin

Mielipiteissä on selvästi nähtävissä henkilöstöryhmien välillä vallitseva ero. Esimiehet ovat mielipiteineen paljon yksimielisempiä kuin työntekijät kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista organisaatioon sitouttavina ja työmotivaatiota lisäävinä toimenpiteinä.

9.4 Itsearviointi omalle aktiivisuudelle ja halulle olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä

Kaikkia vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa tämän hetkistä aktiivisuuttaan ja haluaan olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä asteikolla 1-10. Tämä kysymys on sama, joka esitettiin kehittämistarvetutkimuksessa. Mittaus suoritettiin, jotta voidaan nähdä, onko annetuissa arvosanoissa tapahtunut muutosta kahden mittauskerran välillä.

Organisaatioon sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota kuvaavat arvosanat yhdistettiin samalla tavalla kuin kehittämistarvetutkimuksessa oli tehty. Esimiehet yhdistettiin omaksi ryhmäksi ja asiantuntija- ja työntekijäasemassa olevat yhdistettiin työntekijäryhmäksi. Kyselyssä annetut arvosanat esitetään frekvenssijakaumana, jossa nähdään annettujen arvosanojen kappalemäärät ja kuinka suuri osuus niillä on kaikista annetuista arvosanoista.

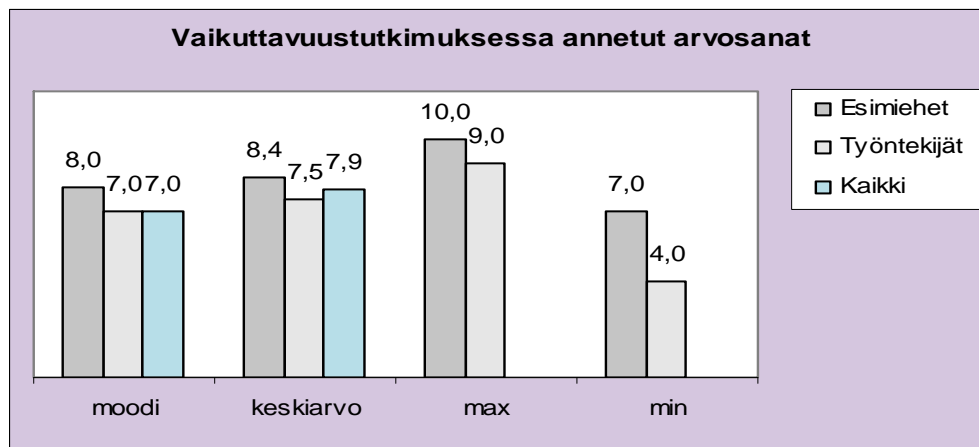
Alla esitetystä taulukosta saa hyvän käsityksen siitä, miten arvosanat ovat jakautuneet kyselyyn vastanneiden kesken, mihin ne ovat keskittyneet ja kuinka kaukana ääripäät ovat toisistaan. Arvosanoille laskettiin kaikkien osalta keskiarvot (ka). Esimiehillä organisaatioon sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota kuvaava keskiarvo on 8,4 ja työntekijöillä vastaava luku oli 7,5. Kaikkien annettujen arvosanojen keskiarvo on 7,9.

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla

Taulukko 6. Kyselyssä esimiesten ja työntekijöiden itselleen antamat arvosanat

	arvosana	ESIMIEHET			TYÖNTEKIJÄT			KAIKKI		
		f	%	ka	f	%	ka	f	%	ka
	4,00	0			1	7,7		1	4,2	
	7,00	1	9,1		5	38,4		6	25,0	
	7,25	1	9,1		0			1	4,2	
	7,50	0			1	7,7		1	4,2	
	8,00	4	36,3		1	7,7		5	20,8	
	8,25	0			2	15,4		2	8,3	
	8,50	1	9,1		0			1	4,2	
	9,00	2	18,2		3	23,1		5	20,8	
	10,00	2	18,2		0			2	8,3	
Yhteensä		11	100,0		13	100,0		24	100,0	
				8,4			7,5			7,9

Vaikuttavuustutkimuksesta saaduista arvosanoista laskettiin myös moodi ja esitetään korkein ja matalin annettu arvosana. Esimiesten itselleen antamien arvosanojen moodi on 8,0, paras annettu arvosana 10 ja heikoin 7,0. Työntekijöiden vastaavat luvut ovat moodi 7,0, paras arvosana 9,0 ja heikoin 4,0. Kaikille 24 vastaajille laskettu keskiarvo on 7,9.



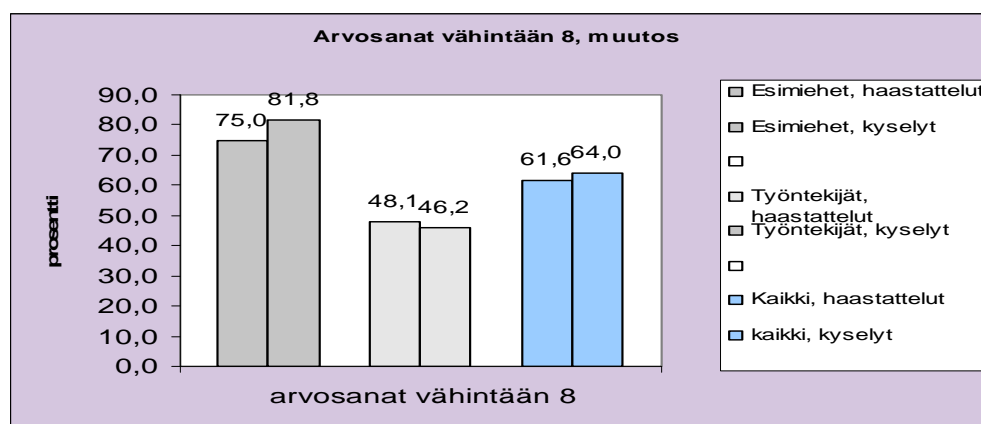
Kuvio 54. Kyselyssä esimiesten ja työntekijöiden itselleen antamista arvosanoista moodi, keskiarvo, suurin ja pienin luku

Tässä vaiheessa taulukossa 6 ja kuviossa 54 esitetyt arvosanat eivät kerro muuta kuin vastaajien subjektiivisen käsityksen tuntemuksestaan muutettuna arvosanaksi. Esitetyt tulokset muuttuvat kuitenkin käyttökelpoiseksi, kun niitä verrataan kehittämistarvetutkimuksessa kerättyihin vastaaviin tietoihin.

Itsearviointina annettujen arvosanojen muutos

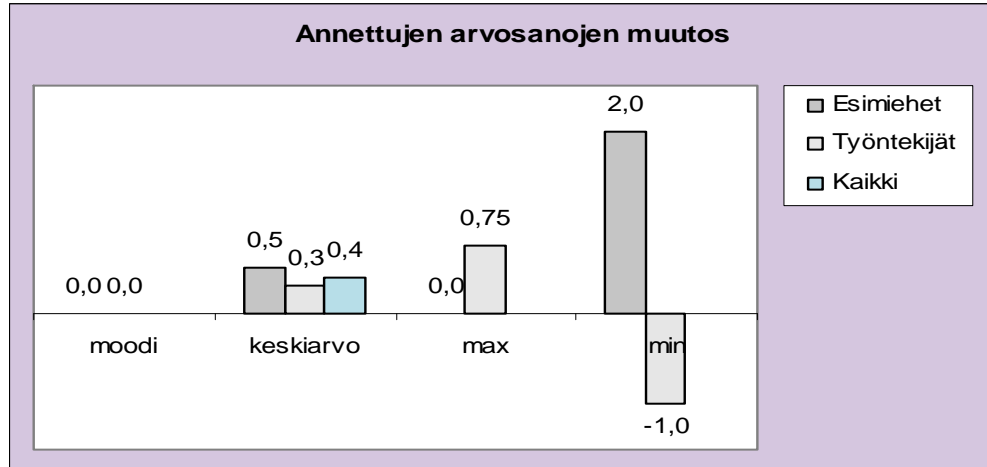
Oleellista organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation näkökulmasta on vastaajien itsearviointina omalle aktiivisuudelle ja halulle olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä antamien arvosanojen muutos kahden mittauskerran välillä. Muutosta oli tapahtunut sekä yksittäisten arvosanojen kohoamisena että niiden laskemisena. Osalla vastaajista arvosanat eivät olleet muuttuneet. Kehittämistarvetutkimuksessa annetut arvosanat löytyvät kohdasta 7.5.2.

Tutkimustuloksissa vertailukohdaksi on asetettu arvo kahdeksan, joka on yhden numeron korkeampi kuin vastauksissa itsearviointina annettujen arvosanojen 4-10 puoliväli seitsemän. Esimiehistä 81,8 % oli antanut vaikuttavuustutkimuksessa arvosanaksi kahdeksan tai enemmän. Kaksi esimiestä antoi aktiivisuudelleen ja halulle olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä arvosanana alle kahdeksan. He olivat kuitenkin parantaneet kehittämistarvetutkimuksessa antamaansa arvosanaa ja siten suhtautuivat asiaan myönteisemmin. Kaiken kaikkiaan esimiehistä yksi alensi antamaansa arvosanaa yhdellä kokonaisella yhdeksästä kahdeksaan, neljä heistä piti tutkimuksissa antamansa arvosanat ennallaan ja kuusi nosti sitä. Pienin nousu on 0,25 ja suurin kaksi kokonaista numeroa.



Kuvio 55. Arvosanat vähintään 8, muutos

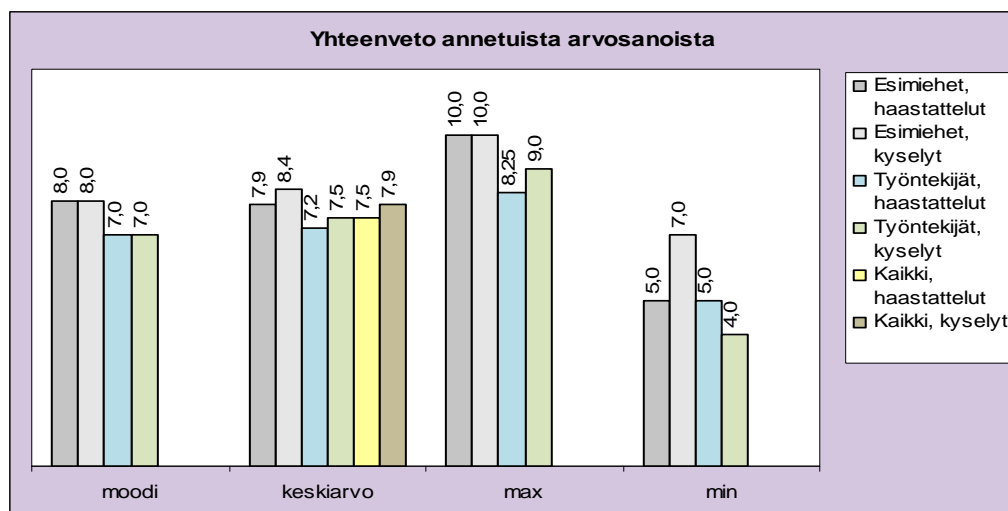
Työntekijöistä vaikuttavuustutkimuksessa arvosanan kahdeksan tai paremmin antoi 46,2 %. Seitsemän työntekijää arvioi oman aktiivisuutensa ja halunsa olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskuksenne uutta toimintaympäristöä alle kahdeksan. Annetut arvosanat olivat yhden kerran seitsemän ja puoli, viisi kertaa seitsemän ja yhden kerran neljä. Kolme heistä oli pitänyt tutkimuksissa antamansa arvosanan ennallaan. Pienin nousu kehittämistarvetutkimuksen tuloksien ja vaikuttavuustutkimuksen tulosten välillä on 0,25 ja suurin arvosanan aleneminen 3,5 numeroa. Työntekijöistä kaikkineen arvosanaansa muutti 10 henkilöä, joista kahdeksan nosti ja kaksi laski. Suurin yksittäinen nousu on kolme numeroa.



Kuvio 56. Muutokset verrattuna kehittämistarvetutkimuksesta vaikuttavuustutkimukseen moodissa, keskiarvossa, pienimmässä ja suurimmassa annetussa arvosanassa esimiesten ja työntekijöiden kesken

Tarkasteltaessa kehittämistarvetutkimuksessa annettuja arvosanoja vaikuttavuustutkimuksessa annettuihin, esimiesasemassa olevista henkilöistä 54,5 % on muuttanut mieltään aiemmin antamastaan arvosanasta myönteisempään suuntaan. Vastaava luku työntekijöiden kohdalla on 61,5 %.

Tarkasteltaessa pelkkää muutosta, moodit ja esimiesten antamien arvosanojen korkein numero eivät ole muuttuneet. Sen sijaan esimiesten arvosanojen keskiarvo on noussut 0,5 numeroa ja työntekijöiden 0,3 sekä kaikille lasketun keskiarvon 0,4 numeroa. Esimiehillä heikoin arvosana on parantunut kahdella arvosanalla kun taas työntekijöiden alhaisin arvosana on laskenut yhdellä numerolla.



Kuvio 57. Yhteenveto kehittämistarve- ja vaikuttavuustutkimusten arvosanoista

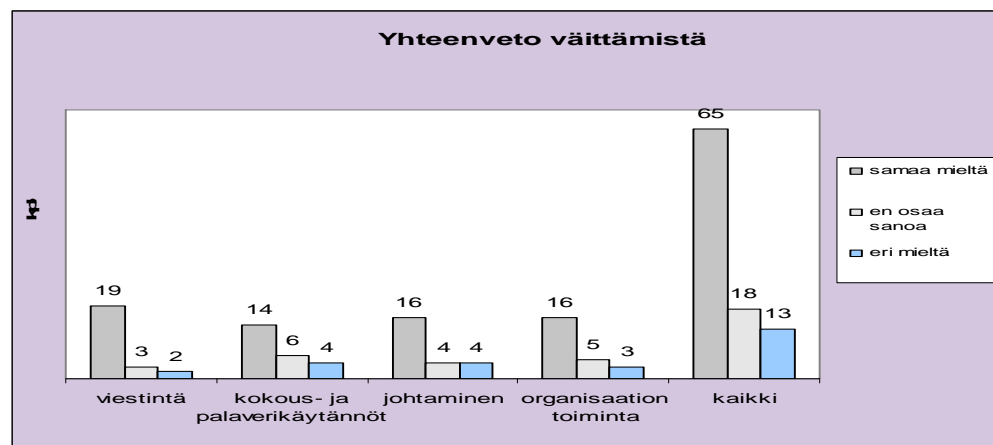
Suoritettujen tutkimusten välillä voidaan osoittaa annettujen arvosanojen ko- hoaminen kautta linjan, vaikka yksittäisiä poikkeamia esiintyykin. Se näkyy keskiarvoissa sekä työntekijöillä korkeimman arvosanan ja esimiehillä mata- limman arvosanan myönteisenä muuttumisena. Toisaalta on myös huomioita- va, että kaikki vastaajat eivät ole nähneet tutkimusten välillä tapahtunutta ke- hitystä omalta kohdaltaan myönteisenä, vaan arvosanat ovat laskeneet tai py- syneet ennallaan. Toimeenpannut kehittämistoimenpiteet eivät siis ole tuotta- neet kaikkien kohdalla toivottua lopputulosta ainakaan tarkasteltavien arvosa- nojen valossa.

9.5 Yhteenveto

Tarkasteltaessa kaikista väittämistä saatujen tulosten yhteenvetoa, voidaan to- deta kehittämistoimenpiteillä olleen kautta linjan myönteinen vaikutus vastaa- jien organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Se, kuinka voimakkaasti toimenpiteet ovat todellisuudessa vaikuttaneet, ei ole tässä tutkimuksessa mi- tattavissa.

Viestinnän osa-alueella väittämien yhteenveto antaa selvästi tulokseksi *samaa mieltä*, kuten myös kokous- ja palaverikäytännöissä, johtamisessa ja organi- saation toiminnassa. Suurin erimielisyys myönteisestä lopputuloksesta vallit- see kokous- ja palaverikäytännöissä, joissa 42 % vastaajista on eri mieltä las- kennallisen lopputuloksen kanssa. Johtamiseen liittyvien kehittämistoimenpi- teiden lopputuloksissa on nähtävillä esimiesten kriittisempi asenne kehittämis- toimien onnistumista kohtaan.

Organisaation toiminta piti sisällään eri kehittämisohjelman osa-alueista poi- mittuja kehittämistoimenpiteitä. Tämän vuoksi siinä esiintynyttä tyytymättö- myyttä ei pystytä kohdistamaan mihinkään tiettyyn toimenpidealueeseen. Tu- lokset toimivat kuitenkin hyvin muista osa-aleista saatujen tulosten tukena ja suunnan näyttäjänä.



Kuvio 58. Vaikuttavuustutkimuksen väittämien osa-alueiden yhteenveto

Tutkimustuloksina saatujen itsearviointina omalle aktiivisuudelle ja halulle olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä annettujen numerotietojen perusteella, joiden muutokset tässä tutkimuksessa tulkitaan organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation muutoksen ilmaisijoina, voidaan todeta esimiesryhmän ja työntekijäryhmän organisaatioon sitoutuneisuuden ja työmotivaation lisääntyneen hieman suoritettujen tutkimusten välillä. Koska vaikuttavuustutkimuksessa väittämät kohdistettiin toteutuneisiin kehittämistoimenpiteisiin, on oletuksena, että esitetyillä toimenpiteillä on ollut vaikutusta arvosanojen muutoksiin. Mitään dramaattista organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon kohdistuvaa myönteistä muutosta ei tapahtunut. Myönteinen kehitys on kuitenkin selvästi nähtävissä.

9.6 Avoimen kysymyksen vastaukset

Lopuksi kyselylomakkeessa kysyttiin muita asioita tai toimenpiteitä, jotka voisivat lisätä vastaajan kiinnostumista Teknisen palvelukeskuksen asioihin Tähän kohtaan tuli useita vastauksia. Lähinnä ne olivat mielipiteitä toteutuneiksi esitetyistä kehittämistoimenpiteistä ja siitä, miten ne ovat vastaajien mielestä näkyneet tai olleet näkymättä arkitodellisuudessa. Joukossa oli myös ajatuksia toimenpiteistä, joilla kiinnostuminen voisi vahvistua.

Rehellinen avoimuus ja aito kiinnostus yhdessä tekemiseen joka tasolla ja jokaisen henkilön kohdalla...(T7)

Pitää voida luottaa toiseen pelkäämättä, että käytetään osaamista vain hyödyksi oman kuvan kirkastamisessa...(T5)

Toteutetuissa yllä kuvatuissa toimenpiteissä ei moitittavaa, mutta... tiedottamisessa edelleen paljon kehitettävää... johtajan puheet ja teot yhteisissä kokoontumisissa ja Osviitta-kirjoituksissa tärkeitä... en löytänyt ohjeistuksia P-aseimalta... todelliset johtamisteot puhuvat puolestaan aivan eri painolla kuin sanat ja tavoiteohjelmat... yleisesti ottaen TPK:n kehittämisessä pitäisi ottaa käyttöön vertaileva tutkimuskäytäntö...kun uudistuksia mietitään, pitäisi ensin kehittää uutta toimintamallia ja vaivautua kunnolla vertaamaan sitä vanhaan tapaan...(E4)

Yllä olevan kyselyn asiat ovat hienoja ja kirjoitettu hienoon muotoon. Valitettavasti niistä on vain pieni osa todella toteutunut. (E5)

Tulisi ehdottomasti kiinnittää enemmän huomiota normaalin työsuorituksen mahdollistaviin toimenpiteisiin... Työhyvinvointiin, kehityskeskusteluihin, virkistyspäiviin ym. panostaminen toki edistää työtyytyväisyyttä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta... tahtoo kuitenkin olla, että panostetaan enemmän kaikenlaisiin

kokouksiin eikä niinkään todelliseen työntekoon. Siellä suurimmat ongelmat ovat. (E8)

Saatujen vastausten sisällöllistä antia tullaan hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan tarkistettaessa tulevaisuudessa kehittämisohjelman linjauksia ja kehittämistoimien sisältöjä.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on tutkia Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen henkilöstön organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota kehittämistoimenpiteiden avulla Teknisen palvelukeskuksessa siirryttäessä työskentelemään uuteen toimintaympäristöön vuosina 2009-2011. Tutkimusta on tehty vuosina 2008-2012. Tässä muutoksessa henkilöstön täytyi myös siouttua uusiin organisaatio- ja johtamisjärjestelmiin sekä niiden mukanaan tuomiin toimintatapamuutoksiin. Pää tavoitteeseen liittyvänä alatavoitteena oli myös laatia Teknisen palvelukeskuksen henkilöstön organisaatioon sitouttamista ja työmotivaatiota edistävä kirjallinen kehittämisohjelma vuosiksi 2009–2011.

Tutkimuksen lähtökohdiksi oli myös asetettu kaksi taustaoletusta. Ensinnäkin henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon voidaan vaikuttaa myönteisesti organisaatioon kohdistettavien kehittämistoimenpiteiden avulla. Toiseksi oikeiden kehittämistoimenpiteiden löytämiseksi pidetyt keskustelut henkilöstön kanssa voivat jo itsessään toimia sitouttavina ja motivoivina tapahtumina.

Kehittämistoimien kohteet oli tutkimuksessa rajattu koskemaan organisaatiossa osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, henkilöstöjohtamista, osaamistarpeita ja työhyvinvointia, jota tässä tarkasteltiin työtyytyväisyyden näkökulmasta. Näin tutkimusongelmaksi kiteytyi kysymys: Mitä kehittämistoimenpiteitä tarvitaan kohdennettuna osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin, henkilöstöjohtamiseen, osaamistarpeisiin ja työhyvinvointiin henkilöstön sitouttamiseksi ja motivoimiseksi kehittämisprosessin avulla organisaatiouudistukseen ja siirtymiseen työskentelemään uudelleenlaisessa työympäristössä?

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi suoritettiin tutkimuksen aihealueiksi määriteltyjen teemojen pohjalta Tekniselle palvelukeskukselle kehittämistarvetutkimus. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelututkimuksena vuonna 2009. Kehittämistarvetutkimuksella tuotettiin tietoa organisaation sen hetkisestä tilasta ja siinä vallitsevista teemoihin liittyvistä kehittämistarpeista. Henkilöstön organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation tilannetta kartoitettiin erikseen sitä varten esitetyllä kysymyksellä, jonka tuloksena saatiin itsearviointina annettu arvosana vastaajan omasta aktiivisuudesta ja halusta olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

Tutkimuksen kulkua tarkasteltaessa näyttää siltä, että kehittämistarvetutkimus tuotti monipuolisesti tietoa Teknisen palvelukeskuksen toiminnasta. Haastatteluissa henkilöt kertoivat mielellään näkemyksistään ja jokaisella oli mielipiteitä esille otetuista aiheista. Kehittämistarvetutkimuksen teemoista saadut tulokset kiteytyivät organisaation kehittämisohjelmaksi tutkijan toimesta. Organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota kartoittavalla itsearviointikysymyksellä (arvosana 1-10) saatiin pohjatieto seuraavalle tutkimusvaiheelle, jossa kehittämistoimenpiteiden jälkeen sama kysymys esitettiin tutkimukseen osallistuville uudestaan.

Tutkimuksen oletuksen, kehittämistarveprosessin organisaatioon sitouttavasta ja työmotivaatiota lisäävästä vaikutuksesta, toteutumista arvioitiin teoriatietojen ja tutkijan haastatteluista syntyneiden mielikuvien pohjalta. Haastateltavien käyttäytymisen perusteella voitaneen todeta tutkimuksessa asetetun oletuksen toteutuneen.

Edellä esitetyn näkemyksen perusteella vaikuttaa siltä, että kehittämistarvetutkimus on täyttänyt sille asetetut odotukset ja kartoitustehtävänsä.

Kehittämistarvetutkimuksen ja tutkijan oman näkemyksen perusteella laaditussa organisaation kirjallisessa kehittämisohjelmassa vuosille 2009–2011 kehittämistoimenpiteet perustuivat seuraavaan kahteen teoreettiseen viitekehykseen: Meyerin ja Allenin (1991) kolmikomponenttimalliin affektiivisesta organisaatioon sitoutumisesta sekä Chungin (1977) integratiivisesta odotusarvoteoriasta. Teoriaosuuden valossa kaikki kehittämistoimenpide-ehdotukset mahdollistivat henkilöstön organisaatioon sitouttamisen ja työmotivoinnin. Näin voidaan osoittaa kehittämistoimien ja teoreettisen viitekehyksen yhteys.

Kehittämisohjelman sisältö muodostui haastatteluteemojen ympärille. Jokainen haastatteluteema pilkottiin pienempiin kokonaisuuksiin, joihin määriteltiin useita kehittämistoimenpiteitä. Kehittämisohjelmasta tuli hyvin laaja kokonaisuus, joka piti sisällään sekä pieniä että erittäin laajoja kehittämistoimenpiteitä. Tarkasteltaessa kehittämisohjelmaa kokonaisuutena voidaan johdopäätökseenä todeta sille asetetun tavoitteen, kirjallisen kehittämisohjelman laatimisesta vuosiksi 2009-2011, tavoitteen täytyminen.

Vuosien 2009–2011 aikana kehittämisohjelmaa toteutettiin pääsääntöisesti esimiesten toimesta. Kaikista ehdotetuista kehittämistoimenpiteistä toteutettiin noin 38 %. Kehittämisohjelman eri osa-alueilla kehittämistoimenpiteiden toteutumisprosentit vaihtelivat osaamisen 18 % johtamisen 49 % siten, että osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien prosentti oli 46. Tällä osa-alueella viestintään liittyvistä toimenpiteistä toteutui noin 36 % ja kokous- ja palaverikäytäntöihin liittyvistä noin 56 %. Viestintään kohdistuneiden kehittämistoimenpiteiden myönteisyydestä sekä työntekijöillä että esimiehillä oli tulosten perusteella yhteneväinen näkemys. Kokous- ja palaverikäytäntöihin liittyvien kehittämistoimenpiteiden vaikutuksesta esitettyyn väittämään tuloksissa ilmeni työntekijöiden vastauksissa suuri hajonta verrattuna esimiesten

mielipiteisiin. Heille vallitsevaksi mielipiteeksi muodostui 38,4 %:lla *en osaa sanoa*.

Vuonna 2011 suoritetussa vaikuttavuustutkimuksessa toteutuneet kehittämis-toimenpiteet esitettiin Likertin 3-portaisella asteikolla *samaa mieltä - en osaa sanoa - eri mieltä*. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin kohdistuneiden toimenpiteiden myönteisestä vaikutuksesta organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon oli *samaa mieltä* 68,8 % vastanneista.

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien vastaukset	
Väittämä	%
samaa mieltä	68,8
en osaa sanoa	18,8
eri mieltä	12,4
Yhteensä	100

Kuvio 59. Yhteenveto osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvistä väittämistä Likertin 3-portaisella asteikolla

Esimiesten mielipiteen voimakkaan painottumisen (72,7 %) vaihtoehtoon *osittain samaa mieltä* johdosta johtopäätöksenä voidaan olettaa osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin kohdennetuilla toteutuneilla kehittämistoimenpiteillä olleen myönteinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon.

Johtamisen kohdalla kehittämistoimenpiteitä oli toteutettu useasta eri johtamisen osa-alueesta. Vaikuttavuustutkimuksessa johtamisesta saaduissa vastauksissa esiintyi hajontaa, jonka osoitti Likertin 5-portaisen asteikon kaikkien väittämien käyttö. Johtamiseen kohdistuneiden kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta tarkasteltaessa Likertin 3-portaisella asteikolla voidaan esittää niillä olleen myönteinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon vastaajista 66,7 % mielestä.

Johtamisen vastaukset	
Väittämä	%
samaa mieltä	66,7
en osaa sanoa	16,7
eri mieltä	16,6
Yhteensä	100

Kuvio 60. Yhteenveto johtamiseen liittyvistä Likertin 3-portaisella asteikolla

On kuitenkin huomioitava, että tuloksista käy ilmi, että työntekijöistä vain 7,7 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja esimiehistäkin 27,3 %. Näin olleen toimenpiteiden voidaan olettaa olleen oikean suuntaisia, mutta ei sitoutta-

misen ja motivoinnin kannalta riittäviä. Mielenkiintoinen huomio nousee esille tarkasteltaessa esimiesten ja työntekijöiden mielipide-eroja: johdettavat olivat kuitenkin tyytyväisempiä kuin johtavat.

Esimiehet suhtautuivat kehittämistoimenpiteiden vaikutuksiin kriittisemmin kuin aiemmin viestintää ja kokous- ja palaverikäytäntöjä koskeviin väittämiin. Syynä tähän saattaa olla, että muodostaessaan mielipidettään he kokivat olevansa työtehtäviensä ydinalueella ja siten myös ennakko-odotukset tämän osa-alueen kehittymisestä olivat suuremmat.

Johtopäätöksenä tutkimustulosten perusteella voidaan esittää johtamiseen kohdistuneiden kehittämistoimenpiteiden lisännen vastauksissa esiintyneestä hajonnasta huolimatta organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota.

Kehittämisohjelman eri osa-alueiden toteutuneista kehittämistoimenpiteistä koottiin yhteisen nimikkeen, organisaation toiminta, alle tutkijan mielestä erikseen esille ottamisen arvoisia johtamiseen, sosiaaliseen osaamiseen, tyytyväisyyteen ja henkilöstöhallintoon liittyviä toimenpiteitä. Nämä asiat ovat oleellisia henkilöstön organisaatioon sitoutumiselle ja työmotivaatiolle ja siten perusteltuja yhdistää omaksi kyselykohdaksi.

Tutkimustuloksena organisaation toimintaan kohdistetuista kehittämistoimenpiteistä 66,7 % vastaajista koki ne Likertin 3-portaisella asteikolla myönteiseksi sekä organisaatioon sitouttaviksi ja työmotivaatiota lisääviksi toimenpiteiksi.

Organisaation toiminnan vastaukset	
Väittäjä	%
samaa mieltä	66,7
en osaa sanoa	20,9
eri mieltä	12,4
Yhteensä	100

Kuvio 61. Yhteenveto organisaation toimintaan liittyvistä väittämistä Likertin 3-portaisella asteikolla

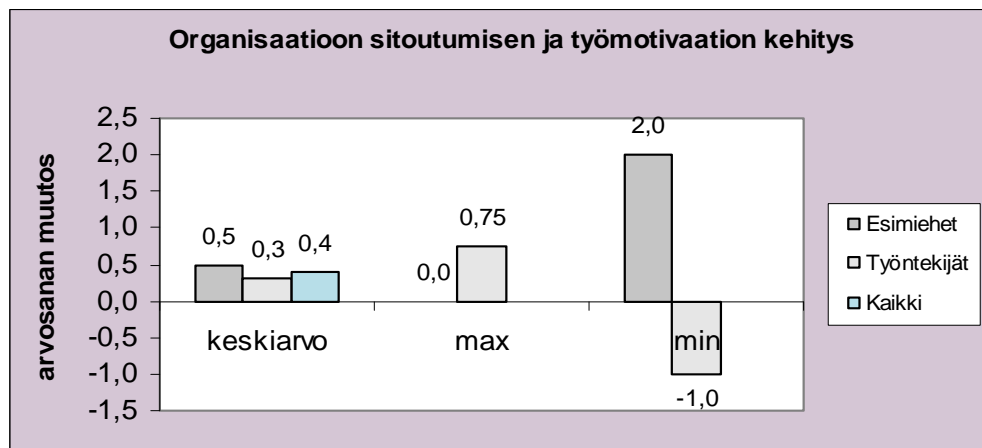
Tutkimustulosten valossa on huomioitava, että tulokseksi muodostunut myönteinen näkemys ei tuo ilmi esimiesten ja työntekijöiden keskinäisten mielipiteiden todellista hajontaa. Esimiehistä 81,8 % suhtautui asiaan myönteisesti, kun taas työntekijöiden vastaava luku oli 53,9 %. Työntekijöistä 23,0 % esiintyi myös erimielinen mielipide väittämistä. Esimiehillä näitä ei ollut lainkaan. Tämä osoittaa selvää mielipiteiden jakaantumista, koska *en osaa sanoa* vaihtoehto oli myös saanut 23,1 % työntekijöiden mielipiteistä.

Edellä esitettyyn viitaten voidaan kehittämistoimenpiteiden olettaa olleen oikean suuntaisia tarkasteltaessa niitä organisaatioon sitoutumisen ja työmoti-

vaation näkökulmasta. Lopputulosta ei kuitenkaan voida pitää täysin onnistuneena ja siten sitouttamisen ja motivoinnin kannalta riittävänä.

Tutkimuksessa organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota kartoitettiin pyynnöllä kuvailla aktiivisuutta ja halua olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä ja antamalla tunteelle itsearviointina numero 1-10. Vaikuttavuustutkimuksessa vastaajat antoivat itsearviointina tunteelleen arvosanan, jotka toimivat vertailulukuina kehittämistarvetutkimuksessa esitettyyn vastaavaan kysymykseen. Kehittämistarvetutkimuksessa ja vaikuttavuustutkimuksessa annettujen arvosanojen muutos kertoo tutkimustuloksena toteutuneiden kehittämistoimenpiteiden vaikutusten suunnasta ja suuruudesta organisaatioon sitoutumisessa ja työmotivaatiossa.

Arvosanoissa oli tapahtunut sekä yksittäisten arvosanojen kohoamista että niiden laskemista ja osalla vastaajista arvosanat eivät olleet muuttuneet lainkaan. Tarkasteltaessa kehittämistarvetutkimuksessa annettuja arvosanoja vaikuttavuustutkimuksessa annettuihin, esimiesasemassa olevista henkilöistä 54,5 % oli muuttanut mieltään myönteisempään suuntaan ja vastaava luku työntekijöiden kohdalla on 61,5 %. Näin suoritettujen tutkimusten välillä voidaan osoittaa annettujen arvosanojen kohoaminen kautta linjan, vaikka yksittäisiä poikkeamia esiintyykin. Myönteinen muutos näkyy kaikille vastaajille lasketun keskiarvon nousuna 0,4 numeroa ja työntekijöillä korkeimman arvosanan ja esimiehillä matalimman arvosanan myönteisenä muuttumisena.



Kuvio 62. Organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation arvosanakehitys

Tutkimustulosten perusteella on havaittavissa, että esimiesryhmän ja työntekijäryhmän organisaatioon sitoutuneisuus ja työmotivaatio on lisääntynyt hieman suoritettujen tutkimusten välillä. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että kaikki vastaajat eivät ole nähneet tutkimusten välillä tapahtunutta kehitystä omalta kohdaltaan myönteisenä, vaan heidän itsearviointina antamansa arvosanat ovat laskeneet tai pysyneet ennallaan. Toimeenpannut kehittämistoimenpiteet eivät siis ole tuottaneet jokaisen tutkimukseen osallistuneen henki-

lön kohdalla toivottua lopputulosta ainakaan tarkasteltaessa pelkästään arvosanamuutoksia.

Kehittämistoimilla kokonaisuudessaan voidaan katsoa olleen myönteinen vaikutus vastaajien organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation kokemiseen. Toteutuneet kehittämistoimenpiteet kohdistuivat monipuolisesti koko organisaation toimintaan ja siten voidaan nähdä kehitystä tapahtuneen usealla henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon vaikuttavalla taholla. Kehittämistoimenpiteiden selvä myönteinen suunta pitää kuitenkin sisällään 75,4 % *osittain samaa mieltä* olleita vastauksia. Tämän perusteella voidaan olettaa kehittämisohjelman toimenpiteiden olleen oikea suuntaisia, mutta ei täysin riittäviä vakuuttaakseen vastaajat työskentelemään luottavaisina ja sitä kautta myös sitoutuneina ja motivoituneina organisaatiomuutosten mukanaan tuomassa uudessa toimintaympäristössä.

	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	Johtaminen	Organisaation toiminta		
Väittäjä	f	f	f	f yht.	% kaikki
Täysin samaa mieltä	5	4	7	16	24,6
Osittain samaa mieltä	28	12	9	49	75,4
Yht.				65	

Kuvio 63. Vaikuttavuustutkimuksen *täysin samaa mieltä* ja *osittain samaa mieltä* väittämiä yhteenveto

Kehittämisohjelmalle asetettu tavoite, toimenpiteiden organisaatioon sitouttava ja työmotivaatiota lisäävä vaikutus, näyttää tutkimustulosten valossa toteutuneen, vaikka kehittämisohjelmasta toteutettiin vain 38 %.

Johtopäätöksenä voidaan koko tutkimusta tarkasteltaessa nähdä tutkimukseen osallistuneiden mielipiteissä selvä myönteinen kehitys, vaikka mitään dramaattista organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon kohdistuvaa myönteistä muutosta ei tapahtunut. Kehittämisohjelman toteutumisen vaikutuksista saadut väittämätulokset antavat kuitenkin aihetta olettaa kehittämistoimenpiteillä olleen itsearviointeina annetuista arvosanoista yhteenvedettyä johtopäätöstä myönteisempi vaikutus.

Tutkimuksessa toteutui myös johtamisen näkökulma. Se ilmenee kehittämistoimenpiteille asetetuissa toteuttamisvastuissa, joita toteuttivat johtaja, johtoryhmät, vastualueiden päälliköt ja esimiehet. Korostetuimmin se tulee näkyviin kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen liittyvässä valintaprosessissa, jossa johtajan näkemys on ohjannut kehittämistoimenpiteiden toteuttamisjärjestystä.

Edellä esitetyn perusteella voidaan sanoa tutkimuksen toteuttaneen sille asetetut tutkimukselliset tavoitteet. Tekniselle palvelukeskukselle laadittua kirjallista kehittämissuunnitelmaa vuosille 2009-2011 toteuttamalla on tutkimustu-

losten perusteella voitu lisätä organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota. Tutkimus myös vahvistaa tutkimuksessa asetetun oletuksen, että henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon voidaan vaikuttaa myönteisesti organisaatioon kohdistettavilla kehittämistoimenpiteillä.

Henkilöstön organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota on tutkittu lukuisissa eri tutkimuksissa monesta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa aiheet yhdistettiin organisaatioon sitouttamiseksi ja työmotivoinniksi. Tutkimus tapaututkimuksena käsittelee Porin kaupungin Teknistä palvelukeskusta ja siten saadut tutkimustulokset on yleistetty koskemaan koko Teknisen palvelukeskuksen henkilöstöä. Yleisesti katsottaessa organisaatioissa ilmenneiden kehittämistarpeiden muodostuminen kehittämisohjelman sisällöksi ei ole suoraan yleistettävissä. Sen sijaan tutkimuksessa käytettyä etenemisprosessia voidaan yleisesti hyödyntää. Menetelmänä kehittämistarvetutkimus, kehittämisohjelma ja vaikuttavuustutkimus soveltuu hyvin erilaisten organisaatioiden kehittämiseen muistakin kuin organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation näkökulmasta. Kehittämisohjelman toimenpide-ehdotukset perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja siten tutkimustuloksia voidaan pitää yleisesti suuntaa antavina, mutta ei suoraan yleistettävänä.

Teknisen palvelukeskuksen kehittämisohjelman toteuttaminen jäi kesken ja näin ollen jatkotoimenpide-ehdotuksena on sen loppuunsaattaminen siten, että toteutumattomia kehittämisohjelmia tarkasteltaisiin nykypäivän tarpeiden valossa ja kehittämisohjelmaan tehtäisiin siltä pohjalta tarpeelliset tarkennukset ja muutokset. Mikäli haluttaisiin saada syvällisempää kuvailevaa tietoa ihmisten kokemuksista kehittämistoimenpiteistä ja niiden onnistumisesta, voisi toistaa teemahaastatteluosion ja kerätä tällä tietoa organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon liittyvistä tekijöistä. Samalla voisivat vastaukset *en osaa sanoa* saada jonkin uuden muodon.

Suoraan tähän tutkimukseen liittyvänä jatkotutkimusehdotuksena olisi tehdä uusi vaikuttavuustutkimus, kun kaikki kehittämistoimenpiteet olisi saatu suoritettua. Voisi olla mielenkiintoista saada tietää, miten loppujen kehittämistoimenpiteiden toteutuminen vaikuttaisi organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon, kun nyt 38 % toteutuksella saatiin aikaan näinkin hyvä tulos.

11 POHDINTA

Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi sitä varten vuosiksi 2009-2011 laaditun kehittämisohjelman avulla on ollut opintoihin liittyvänä lopputyönä erittäin haastava ja mielenkiintoinen. Teknisessä palvelukeskuksessa tiedostettiin vuonna 2008 tarve muuttaa toimintatapoja ja se, että muutokset kohdistuisivat sekä organisaation rakenteeseen että johtamisjärjestelmään. Halusin olla aktiivinen toimija onnistuneessa muutoksen läpiviennissä, ja siksi ehdotin Teknisen palvelukeskuksen johtajalle kyseistä aihetta tutkimukseksi. Aihe sopi hyvin myös

yhteen opintojeni kanssa, koska ne olivat keskittyneet johtamiseen sen eri näkökulmista, ja tutkimukseen sisältyvät organisaatioon sitouttamis- ja työmotivaatiotoimet oli tarkoitus toteuttaa esimieslähtöisesti.

Aloittaessani tutkimusta vuonna 2008 vallitsi avoin käsitys, että suoritettujen organisaatio- ja johtamisjärjestelmämuutosten jälkeen tapahtuisi enää pieniä toiminnallisia muutoksia ja siirtymäkausi 2009-2011 olisi seesteistä aikaa saada keskeneräiset asiat ajoissa kuntoon ja hioa uusista toimintatavoista ja toiminnoista särmit pois ennen vuotta 2012, jolloin työskentely olisi kitkaton ja oltaisiin valmiita uusiin haasteisiin. Näin ei kuitenkaan ole tapahtunut. Koko tutkimuksen ajan on organisaatiossa pantu alkuun pieniä ja suuria kehittämisseljänprojekteja, joista osa on valmistunut ja osa jäänyt keskeneräisenä odotamaan esimerkiksi poliittisten päättäjien linjauksia. Tämä jatkuva muutos ja sen mukanaan tuoma epävarmuus on heijastunut kautta linjan tutkimuksen etenemiseen. Tällä on saattanut olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, ja siksi on hyvä muidenkin tiedostaa tutkimuksen aikana vallinnut toimintaympäristö.

Aloitin tutkimukseni tutustumalla laajasti sitoutumista ja motivaatiota käsittelevään kirjallisuuteen. Lopulta päädyin Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumista käsittelevään kolmikomponenttimalliin, koska se tunnetaan toimivaksi ja hyväksi sitoutumismalliksi. Kolmikomponenttimallin sitoutumisen ulottuvuuksista valitsin affektiivisen sitoutumisen, koska sitä pidetään organisaation pitkäjänteisen kehittämisen kannalta parhaana sitoutumismuotona. Mietin myös muiden sitoutumisteorioiden käyttöä, mutta tämä tuntui kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen parhaalta vaihtoehdolta. Motivaatioteorioista päädyin Chungin (1977) integratiiviseen odotusarvomalliin, koska se yhdistää toisiinsa tarveteorioiden, yllyketeorioiden ja kognitiivisten odotusarvoteorioiden keskeiset periaatteet samaan teoreettiseen viitekehykseen. Tämän vuoksi halusin teoreettisessa viitekehyksessä tuoda myös esille Maslowin tarvehierarkian (1943, 1954), Nohrian ym. (2002) henkilöstön uuden motivoinnin mallin, Alderferin kolmitasoteorian (1969), Herzbergin kaksifaktoriteorian (1959) ja Vroomin odotusarvoteorian (1964). Työmotivaatiota olisi myös ollut mahdollista käsitellä lukuisten muiden teorioiden pohjalta, mutta halusin tutkimukseen laajan näkemyksen ja uskoin saavuttavani sen Chungin (1977) integratiivisen odotusarvoteorian avulla.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella päädyin määrittelemään kehittämistarvetutkimuksessa haastatteluteemoiksi osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstön osaamistarpeet, henkilöstöjohtamisodotukset ja työhyvinvointi työtyytyväisyyden näkökulmasta. Katsoin, että nämä teemat kattavat laajasti organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon liittyvät asiat. Teemat olisi ollut mahdollista rakentaa myös toisin. Niitä olisi voinut olla useampia ja ne olisivat voineet käsittää pienempiä kokonaisuuksia. Päädyin kuitenkin näihin, koska katsoin näiden olevan sopivia haastattelututkimuksessa esitettäväksi kokonaisuuksiksi. Näiden teemojen pohjalta voisin rakentaa mielekkäät haastattelukysymykset. Olisin voinut päätyä myös toisenlaisiin kehittämistarvetutkimuksen teemoihin, mutta pohdinnan tuloksena valitsin nämä.

Koin, että ne soveltuvat mielessäni läpikäydyistä vaihtoehdoista parhaiten hahmottamaani tutkimuskokonaisuuteen.

Haastattelut itsessään olivat mielenkiintoisia ja samalla opettavaisia tapahtumia. Niiden kautta sain monipuolisen käsityksen Teknisen palvelukeskuksen toiminnasta ja tutustuin haastateltaviin henkilöihin paremmin. Haastateltavien pääsääntöisesti myönteinen suhtautuminen tutkimuksessa mukanaoloon vahvasti näkemystäni organisaation tilan selvittämisen tarpeellisuudesta.

Kehittämisen tulee olla suunnitelmallista, jotta Teknisen palvelukeskuksen resurssit ja osaaminen pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittämisohjelman laatiminen oli luonnollinen valinta tutkimuksen kehittämistoimenpiteeksi. Kehittämisohjelman sisältö muodostui haastattelujen yhteenvedoista tekemistäni johtopäätöksistä ja omasta näkemyksestäni Teknisen palvelukeskuksen kehittämistarpeista. Pidän todennäköisenä, että näkemykseni vaikutti lähinnä kehittämisohjelman yksittäisten kehittämistoimenpiteiden toteuttamistapaan, eikä ohjaillut esille otettujen kehittämisosioiden valintaa. Laatimani kehittämisohjelman sisällön hyväksyi Teknisen palvelukeskuksen johtaja. Toinen vaihtoehto kehittämisohjelman hyväksyttämiseen olisi ollut viedä kehittämisohjelma palvelukeskuksen johtoryhmän käsittelyyn. Katsoin kuitenkin johtajan hyväksynnän riittäväksi.

Jo kehittämisohjelman laadintavaiheessa tiedostin siitä tulevan erittäin laajan ja ehkä vaikean toteuttaa sille asetetussa aikataulussa, vuosien 2009-2011 aikana. Halusin kuitenkin saada aikaan kokonaisuuden, josta saa hyvän kuvan kehittämistoimien tarpeellisuudesta organisaation eri sektoreilla. Kehittämisohjelman rakennetta suunnitellessani varmistin sen antavan mahdollisuuden yksittäisten kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen riippumatta muista toimenpiteistä. Katsoin myös, että yksittäisten kehittämistoimenpiteiden tulee vaihdella pienistä, helposti konkretisoitavista, laajoihin kokonaisuuksiin, joiden vaikutukset näkyvät usealla taholla organisaation toiminnassa. Näin henkilöstön olisi mielestäni helpompi tunnistaa toteutuneita kehittämistoimenpiteitä. Paljon kehittämistoimenpiteitä sisältävän kehittämisohjelman avulla halusin varmistaa, että organisaatioon sitouttamis- ja työmotivoitustoimenpiteet toimisivat mahdollisimman monen henkilön kohdalla.

Kehittämisohjelman toimeenpanoa pohtiessani mietin erityisesti toteuttamisvastuiden määrittelyä. Tutkijan roolissa en toiminut kehittämistoimenpiteiden alullepanijana kuin viestintätyöryhmälle ja tiedotussihteerille vastuutetuissa kehittämistoimenpiteissä. Lähes kaikkien muiden kehittämistoimenpiteiden toimeenpanovastuun päädyin määrittelemään johtajalle, koska katsoin, että hänellä on paras kokonaisnäkemys Teknisen palvelukeskuksen kehittämistarpeista ja siitä, missä järjestyksessä tutkimuksen kehittämistoimenpiteitä on järkevää viedä eteenpäin. Toteuttamisvastuita olisi ollut mahdollisuus vastuuttaa johtajan suostumuksella myös suoraan muille esimiesasemassa oleville henkilöille. Tätä en kuitenkaan esittänyt, jotta tutkimuksen kehittämistoimenpiteiden ja muun organisaation kehittämisen kanssa ei olisi syntynyt ristiriita-

tilanteita. Tutkimusta tarkastellessani en usko, että kehittämistoimenpiteiden vastuuttamistavat ovat vaikuttaneet vaikuttavuustutkimuksen tuloksiin tai koko tutkimuksen tulokseen.

Toinen asia, jota podin kehittämisohjelman toimeenpanossa, oli kehittämisohjelman saattaminen henkilöstön tietoon. Normaali käytäntö olisi ollut kertoa siitä tiedotteessa ja laittaa se P-asemalle kaikkien nähtäville. Tähän en kuitenkaan päätenyt, koska kehittämisohjelman valmistumisen aikana Teknisessä palvelukeskuksessa vallitsi opinnäytetöihin liittyvien toimenpiteiden suhteen kielteinen ilmapiiri. Se näkyi asenteissa. Opinnäytetöihin liittyviä toimenpiteitä ei haluttu suorittaa, koska niiden ei koettu olevan osa normaalia työnteoa. Tutkimuksen kehittämisohjelmaa toteutettiin ilman erillistä tiedottamista osana normaalin Teknisen palvelukeskuksen kehittämistä. Katsoin, että on pienempi paha toteuttaa kehittämisohjelmaa henkilöstön tietämättä, kuin saattaa se jo ennen kehittämistoimenpiteiden aloitusta kielteisen suhtautumisen kohteeksi. Näin jälkikäteen mietityttä, oliko ratkaisu oikea. Nykyään Teknisessä palvelukeskuksessa vallitsee hyvin paljon kehitysmuotoisempi ilmapiiri ja se on saanut minut pohtimaan, toiminko tässä tilanteessa ylisuojelevasti. Olisiko toisella tavalla toimien saanut henkilöstöltä uutta näkökulmaa kehittämis-toimenpiteiden sisältöön ja niiden toteuttamistapaan? Oliko valinnallani ehkä vaikutusta myös tutkimuksen lopputulokseen?

Vaikuttavuustutkimuksella tutkittiin kehittämisohjelmassa toteutuneiden toimenpiteiden vaikuttavuutta vastaajien organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Vaikuttavuustutkimuksen kirjallisena materiaalina olivat tutkimuksesta kertova saate ja itse tutkimuskysymykset. Koska tutkimukseen osallistujat olivat samoja henkilöitä kuin kehittämistarvetutkimukseen osallistuneet, oletan saateen olleen riittävän yksiselitteisen, jotta sen sisällön väärinymmärtäminen ei ole ollut todennäköistä, kuten ei myöskään kyselyn sisältämän ohjeistuksen. Aina on kuitenkin mahdollista ymmärtää kysymys toisin kuin olen sen tarkoittanut ja tämän olen toivottavasti huomioinut riittävän hyvin tulkitessani tutkimustuloksia.

Viestinnästä saatuja tuloksia tarkastellessani huomioni on kiinnittynyt *osittain samaa mieltä* valinneiden vastaajien suureen määrään ja siihen, että kukaan ei ole *osittain eri mieltä*, vaikka ääripään vastauksia esiintyikin. Kyselykokonaisuus on näin mielestäni onnistunut, koska tulkitsen tulosten tarkoittavan, että vastaajat ovat mieltäneet luetellut kehittämistoimenpiteet yhteensopivaksi kokonaisuudeksi. He eivät ole epäröineet ja antaneet *osittain eri mieltä* olevaa mielipidettä, vaan kokeneet kehittämistoimenpiteet kokonaisuudessaan myönteisiksi. Saatu tulos herättää silti kysymyksen siitä, mitä muuta viestinnän kehittämisohjelmasta pitäisi pystyä toteuttamaan. Olisiko toteuttamatta jääneillä kehittämistoimenpiteillä ollut vielä myönteisempi vaikutus vastausjakaumaan?

Kokous- ja palaverikäytäntöinä otsikoitu kehittämiskokonaisuus aiheutti hajontaa esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa. Tulosten kokonaistarkastelun perusteella tähän kohtaan kohdistetuilla kehittämistoimenpiteillä oli myönteis-

nen vaikutus. Työntekijöiden vastaukset antavat kuitenkin aivan erilaisen näkemyksen asiaan. Olisiko ollut, että ne kehittämistoimenpiteet, jotka kohdistuivat koko henkilöstöön, ja olisivat siten olleet myös työntekijöiden tunnistettavissa, eivät olleet riittäviä. Näin on voinut tapahtua, koska vastauksia *osittain eri mieltä* oli annettu. Syynä tähän tulokseen saattaa myös olla, etteivät kaikki vastuualueet noudattaneet annettuja kokous- ja palaveriohjeistuksia. Ei ehkä myöskään mielletty, että esimiestyön kannalta suositukset antavat luvan tehdä suosituksina esitettyjä toimenpiteitä, ja siksi innokkuus lähteä kehittämään on vaihdellut vastuualueittain.

Vallitsevaksi mielipiteeksi kokous- ja palaverikäytännöissä työntekijöiden taholta nousi kuitenkin *en osaa sanoa*. Tässä herää kysymys, onko sanamuoto kysymyskohdassa ollut sellainen, että se on tuonut liian epämääräisiksi esitetyt toimenpiteet ja siten johtanut *en osaa sanoa* vastausten käyttöön. Teoreettisen viitekehyksen perusteella näkisin, että tässä on olemassa suora yhteys mielipiteen *en osaa sanoa* ja vastaajien toiveiden ja odotusten välillä. Ne ovat olleet täysin jotain muuta, kuin mitä toteutuneet kehittämistoimenpiteet, ja siksi vastaajat eivät ole osanneet linkittää niitä yhteen. Työntekijöille johtoryhmätyöskentelyn selkeyttäminen on myös ehkä ollut vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Sen työn tuloksetkin heijastuvat kentälle vasta viiveellä. Johtoryhmien työskentelyyn kohdistuneilla koulutuksilla on kuitenkin vaikutusta syvälle juurtuneisiin keskustelu- ja viestintärakenteisiin sekä keskinäiseen toiminta- ja valtdynamiikkaan. Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen on haastavaa ja vaatii pitkällisesti aikaa, eikä sen onnistumisen tärkeyttä ei voi aliarvioida koko johtamisen onnistumisessa.

Kokous- ja palaverikäytännöt otsikkona ei ole mielestäni onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Se on saattanut luoda mielikuvan tehokkaasta teknisestä kokouskäytännöstä ja siten jättää vähemmälle huomiolle palaverien sisällön ja tavan keskustella. Kehittämistoimenpiteiden kiteyttämisessä en myöskään koe onnistuneeni. Ne eivät tuo esille tunteita, asioiden sisältöjä ja ihmisten välistä liittymistä, osallistumista, kuulluksi tulemistä ym. ilmapiiriin vaikuttavia seikkoja, jotka puolestaan liittyvät ihmisten sitoutumiseen ja motivoitumiseen liittyviin sisäisiin prosesseihin. Tämän kehittämisosion kohdalla herää ajatus, onko, ei niin onnistuneella otsikolla ja kehittämistoimenpiteiden kiteyttämisellä, ollut merkitystä annettuihin vastauksiin, ja jos on, niin olisivatko ne vaikuttaneet tutkimuksen tulokseen.

Johtamisessa mielenkiintoni kohdistuu esimiesten antamiin *en osaa sanoa* vastauksiin. Se herättää kysymyksen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, etteivät esimiehet osaa sanoa omaa haluansa olla mukana kehittämässä Teknistä palvelukeskusta? Mitä on jäänyt tapahtumatta, että Teknisen palvelukeskuksen suunnan määrittäminen ja johtamistilan kirkastaminen, tavoitteet ja arvot eivät ole saavuttaneet esimiehiä? Syynä voi olla tällä hetkellä kunnissa vallitseva tilanne, jossa pitkäjänteinen työ ja sitoutuminen pitkäjänteiseen työskentely- ja johtamiskulttuuriin on vaikeaa. Muutokset toimintaympäristössä ovat yllättäviä ja vaativat monesti nopeaa sopeutumiskykyä. Vaikeuttaako

tämä pitkäjänteisen laaja-alaisen johtamisen otetta Teknisessä palvelukeskuksessa?

Vaikuttavuustutkimuksessa yhtenä kehittämiskokonaisuutena esitetty organisaation toiminta koostui monesta hyvin erilaisesta kehittämistoimenpiteestä. Siihen oli yhdistetty johtamisesta ja osaamisesta kehityskeskustelut, palautteenanto, työnkuvien ja palkkojen tarkistus, työhyvinvoinnin ja työilmapiirin huomioiminen, työyhteisökäyttäytyminen ja virkistystapahtumat. Vaikuttavuustutkimuksen tuloksissa viisi vastaajaa oli rastittanut vaihtoehdon *en osaa sanoa*. Tämä kyseisen vaihtoehdon runsas käyttö yllättää. On vaikeaa uskoa, että niin monen vastaajan mielipide on *en osaa sanoa*, koska yleensä tällaiset kysymykset aiheuttavat puolesta tai vastaan reaktion. Voiko syynä olla erilaisten kehittämistoimenpiteiden yhdistäminen yhden otsikon alle, jolloin yhdelle vastaajalle tärkeä asia on yhdentekevä toiselle, tai kehittämistoimenpiteistä vastaajalle syntyneet mielipiteet ovat ristiriidassa keskenään, jolloin ei synny yhtä yhtenäistä käsitystä asiasta. Kehittämistoimenpiteiden kokoamisessa käytetty otsikko ei myöskään ole onnistunut. Tämä on jo itsessään myös saattanut aiheuttaa vaikeuksia sisäistää sen alle koottuja kehittämistoimenpiteitä yhdeksi kokonaisuudeksi.

Pidän tämän kehittämiskokonaisuuden toteutuneita toimenpiteitä vain osittain onnistuneina organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation näkökulmasta, koska näen, että *en osaa sanoa* vastauksia voidaan myös pitää kielteisenä vaihtoehtona. Ne osoittavat mielestäni, ettei toteutuneilla kehittämistoimenpiteillä ole ollut toivottua vaikutusta. Viimeiseksi mietteeksi minulle jää tästä kehittämiskohdasta: oliko tutkimuksen tuloksen kannalta oleellista ottaa nämä asiat esille omana kokonaisuutena, vai olisiko päädytty samaan tutkimustulokseen, vaikka ne olisi sisällytetty kehittämisohjelman mukaisesti omiin kehittämiskokonaisuuksiinsa. Tämä olisi tietenkin edellyttänyt osaamisen kehittämiskokonaisuuden esille ottamista vaikuttavuustutkimuksessa omana kohtanaan.

Vaikuttavuustutkimusta yleisesti ajatellen kehittämiskohteet esitettiin paljon yksittäisiä kehittämistoimenpiteitä sisältävinä kokonaisuuksina. Tämä on voinut johtaa siihen, että osalle vastaajista osa kehittämistoimenpiteistä on merkityksettämiä tai niitä ei olla huomattu lainkaan. Vastaajien mielipiteiden muodostumiseen on myös voinut vahvasti vaikuttaa jokin yksittäinen toimenpide tai kokemus kehittämistoimenpiteiden ristiriitaisuudesta. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa tulee miettineeksi, ovatko nämä yhdistämistoimenpiteet vaikuttaneet jollain lailla tutkimustuloksiin, ja jos ovat, niin mihin suuntaan. Samoin kuin vastausvaihtoehtojen *osittain samaa mieltä* ja *osittain eri mieltä* helpompi käyttö, jolloin ei tarvitse ilmaista voimakkaita reaktioita, mitä vastausvaihtoehdot *täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä* merkitsevät.

Organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota kartoitettiin epäsuoralla kysymyksellä. Päädyin tähän menetelmään, koska en uskonut saavani täysin rehellisiä vastauksia kysyessäni asiaa suoraan. Periaatteessa kaikkien työntekijöi-

den pitäisi olla sitoutuneita organisaatioon ja heillä pitäisi olla hyvä työmotivaatio. Tämän aito julkinen kyseenalaistaminen mietitytti ja siksi päädyin muokkaamaan Lumijärven (2002, 41-42) tähän aiheeseen liittyvistä epäsuorista kysymyksistä tarkoitukseeni sopivan kysymyksiin. Organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota olisi ollut mahdollista kartoittaa muillakin keinoin. Olisin voinut käyttää useampaa epäsuoraa kysymystä tai ottaa käyttöön laajan kysymyspatteriston. Päädyin kuitenkin epäsuoraan kysymykseen, koska halusin sen avulla saada sekä kehittämistarvetutkimuksessa että vaikuttavuustutkimuksessa itsearviointina vastaajilta arvosanan omalle tunteelleen ja käyttää samaa kysymystä myös kartoittaessani kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta. Näin jälkikäteen tutkimusta tarkastellessani en usko jonkin muun organisaatioon sitoutumista ja työmotivaatiota kartoittavan menetelmän olevan käyttämäni oleellisesti paremman, koska en pyrkinyt mittamaan sitoutumisen ja motivaation voimakkuutta, ainoastaan muutosta kahden tutkimuskerran välillä. Sitä, olisiko organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation suuruuden määrittäminen ollut tarpeellinen tieto Tekniselle palvelukeskukselle, ei ole tuotu esille missään vaiheessa tutkimuksen teon aikana.

Tutkimuksen toteutuksessa on käytetty sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Näin siksi, että ne mielestäni soveltuivat parhaiten tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen. Kehittämistarvetutkimus haastattelututkimuksena puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella antoi mahdollisuuden saada laaja-alaisen, kokonaisvaltaisen käsityksen Teknisen palvelukeskuksen tilasta. Se auttoi myös tutkijaa asettamaan kuulemansa paremmin oikeanlaisiin asiayhteyksiin. Kyselytutkimus olisi ollut myös yksi mahdollinen tapa toteuttaa kehittämistarvetutkimusta. Kattavan tutkimusaineiston saamiseksi olisi kuitenkin pitänyt laatia laaja haastatteluteemoihin liittyvä monisivuinen kysymyspatteristo, johon vastaaminen sen pituuden vuoksi olisi saattanut kääntyä itseään vastaan. Haastattelututkimukseen päätyessään tiedostin sen olevan paljon aikaa vievä ja työläs menetelmä, mutta katsoin menetelmän olevan sen arvoinen. Olin myös tietoinen siitä, että haastattelutilanteissa haastateltavat voivat kertoa asioista toisin kuin joissain muissa tilanteissa, mutta hyväksyin sen osaksi haastattelututkimuksen luonnetta.

Määrällisen tutkimusmenetelmän katsoin parhaiten soveltuvan henkilöstön sitoutumis- ja motivaatioasteen lähtökohdan selvittämiseen, kehittämisohjelman toteutuneiden kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointiin ja tutkimuksesta saadun tutkimusaineiston kuvailemiseen. Vaikuttavuustutkimus olisi ollut mahdollista toteuttaa toteutuneiden kehittämistoimenpiteiden osalta myös haastattelututkimuksena. Tällä menetelmällä saatu tutkimusaineisto olisi saattanut pitää sisällään kuvailevaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisten kehittämistoimenpiteiden vaikutuksesta. Tähän en kuitenkaan ryhtynyt, koska kehittämisohjelmasta oli toteutettu vain 38 % ja näin työlään tutkimusmenetelmän käyttöönotto ei tuntunut mielekkäältä tässä vaiheessa. En nähnyt sen tuovan riittävästi lisäarvoa verrattuna kyselytutkimuksena suoritettuun vaikuttavuustutkimukseen.

Tutkimuksen luotettavuutta olen pohtinut monesta näkökulmasta. Ennen tutkimuksen varsinaista toteuttamista mietin, miten pitää tutkijan ja tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijän roolit erillään. Missä kohtaa voin myös tuoda julki oman näkemykseni organisaatiosta tai ottaa sen mukaan tutkimukseen, ja missä nämä kaksi roolia on pidettävä tiukasti erillään. Tarkastellessani tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden valintaa en voi pitää sitä täysin objektiivisena tapahtumana. Tiesin kaikki valitsemani henkilöt, vaikka ei tuntenut heitä kaikkia. Pohdin kuitenkin syvällisesti henkilöiden valintaa ja päädyn tulokseen, etteivät omat henkilökohtaiset mielipiteeni ole tietoisesti ohjanneet päätöksentekoa. Näin jälkikäteen ajatellen olisi ollut mahdollista luokitella koko Teknisen palvelukeskuksen henkilöstö valintakriteerien mukaan ja vaikka arpoa jokaisesta valintaluokasta tutkimukseen osallistuneet henkilöt. Se olisi ollut työläämpi menetelmä, eikä olisi varmuudella tuottanut mitään uutta tutkimustietoa, mutta olisi ollut objektiivisuuden kannalta parempi toteutusvaihtoehto.

Tutkimusmetodien valinnan ja tutkimuksen toteuttamistavan luotettavuudella ei mielestäni ole vaikutusta tutkimuksen tulokseen. Käytetyt tutkimusmenetelmät ovat tuottaneet tutkimuksessa tarvittavan tiedon ja luotettavuus on osoitettu olevan sillä tasolla, että tutkimustuloksiin voidaan myös uskoa.

Olen suorittanut tutkimuksen vuosien 2008-2012 välisenä aikana. Se on opettanut paljon siitä, miten nopeasti kuntakentässäkkin muutokset tapahtuvat. Vuonna 2009 tärkeiksi koettujen organisaatioon sitoutumiseen ja työmotivaation lisäämiseen johtavien kehittämiskohteiden rinnalle on noussut uusia tarpeita. Organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation periaatteet eivät silti ole muuttuneet. Tämän tutkimuksen avulla Tekninen palvelukeskus on saanut vuoden 2009 kehittämistarpeista kattavan henkilöstöä organisaatioon sitouttavan ja työmotivaatiota lisäävän kehittämisohjelman. Uskon teoreettisen viitekehyksen lisäävän ymmärrystä siihen, miten sitouttaminen ja motivointi prosesseina toimivat. Näin viitekehystä on mahdollista käyttää myös Teknisen palvelukeskuksen tulevien kehittämistoimenpiteiden ohjaajana. Viitekehyksen tarkastelusta voi olla myös apua työskenneltäessä nyt vuonna 2012 siinä Teknisen palvelukeskuksen tavoitteeksi asettamassa uudessa toimintaympäristössä, johon edellisten vuosien muutostyöt ovat tähdänneet. Kehittämisohjelman loppuun saattaminen ja teoreettiseen viitekehykseen tutustuminen voivat edesauttaa Teknistä palvelukeskusta vastaamaan sille seutuyhteistyön, kuntaliitosten ja erilaisten sekä sisäisten että ulkoisten kumppanuuksien mukanaan tuomiin haasteisiin ja toteuttamaan tehtävänsä tuottaen kustannustehokkaasti laadukkaita palveluja.

Suoritettujen tutkimusten tulosten valossa Tekninen palvelukeskus on saanut haluamansa kehittämisohjelman, jonka avulla se pystyy henkilöstöään sitouttamaan organisaatioon ja lisäämään heidän työmotivaatiotaan. Koen tutkimuksen onnistuneen tavoitteessaan ja jään pohtimaan, kuinka paljon parempi lopputulos olisi ollut, jos kehittämistoimenpiteistä 38 % sijaan olisi pystytty toteuttamaan esimerkiksi 60 % ?

Tutkimuksen aikainen kehitysprosessi, jonka olen itse käynyt läpi näinä vuosina, on vahvistunut elämäkatsomukseksi, jonka Niermeyerin ja Seyffertin (2004, 28) tuovat hyvin esille kirjassaan Motivaatio:

Jos elämään ei sisälly visiota siitä, mihin pyrkii, mitä kaipaa, minkä haluaisi toteuttaa, ei ole myöskään motiivia ponnistella.
Erich Fromm

LÄHTEET

Alderfer, C. P. & Guzzo, R. A. 1979. Life experiences and adults' enduring strength of desires in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 347-361.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.

Allen, N. & Meyer, J. 1993. Organizational Commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research* 26, 1993.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* 49, 252-276.

Amabile, T. 1993. Motivational Synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*. 1993. Vol. 3. No. 3.

Angle, H. L. & Perry, J. L. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Ashman, I. & Winstanley, D. 2006. The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, no. 2, 142-143.

Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1, 32-40.

Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*.

Brown, R. B. 1996. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behaviour* 49, 230-251.

Caldwell, D. F., Chatman, A. J. & O'Reilly, C. A. 1990. Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.

Clugston, M. 2000. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behaviour* 21, 477-486.

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämissuunnan avulla

Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17, 336-354.

Colarelli, A., Dean, R. A. & Konstans, C. 1987. Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.

Cook, J., & Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53, 39-52.

Curtis, S. & Wright, D. 2001. Retaining employees – The fast track to commitment. *Management research news*, Volume 24 No. 8/9, 59-64.

DeCicco, J., Laschinger, H. & Kerr, M. 2006. Perceptions of empowerment and respect: effects on nurses' organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological Nursing* 32, 49-56.

Eronen, O. 1996. Johtamisilmapiirimittarin muodostaminen henkilöstön ilmapiiriarvioista. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu -tutkielma. Luettu 27.12.2009. <http://www.uta.fi/laitokset/psyk/written/gradut/eronen/index.htm>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kinnunen, U. 2003. Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara tai riskitekijä? *Työ ja ihminen* 17, 292-303.

Ford, M. 1992. *Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park: SAGE Publications.

Gaertner, K. N. & Nollen, S. D. 1989. Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.

Gould-Williams, J. 2004. The effects of "high commitment" HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, vol. 82, No. 1, 63-81.

Hagemann, G. 1991. *Motivoinnin taito*. Espoo: Weilin+Göös.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys 2009. Työsuojelurahasto.

Heikkilä, T. 1999. *Tilastollinen tutkimus. 2. uudistettu painos*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Heikkilä, T. 2005. *Tilastollinen tutkimus. 5. – 6. painos*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita. 6-7. painos*. Vantaa: Tammuvooren kirjapaino Oy.

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämissuunnitelman avulla

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 1999. Organisaation kehittämismallien juurista tulevaisuuden haasteisiin. Aikuiskasvatus, 1/1999.

Humble, J. 1979. Tavoitejohtaminen: sisältö ja soveltaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Hyrkäs, E. & Ståhle, P. 2005. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Kuntaosaaja 2012-hanke.

Ihalainen, V. 1999. Organisaatioon sitoutuminen ja siihen vaikuttavat organisaatioilmaston piirteet. Pro Gradu –tutkielma, HKKK.

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002a. Miten motivaatio on ymmärretty historian saatossa? Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut oy.

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002b. Motivaation ja motivaatioilmaston mittaaminen. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.), Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut oy. 301-302.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. 1993. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. The Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 5, 951-995.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? Akateeminen väitöskirja, Jyväskylä studies in education, psychology and social research 206. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juuti, P. 1987. Työpaikan ilmapiiri. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Helsinki: Ammatinedistämislaitos. Johtamistaidon opisto. Työturvallisuuskeskus.

Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO-tutkimuksia. Sarja 2. Kokemäki: Johtamistaidon opisto.

Juuti, Pauli. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 1994. Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Teoksessa: K. Lindström (toim.), Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos. 101-115.

Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja nro 31. Johtamistaidon Opisto JTO. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kanter, R. M. 1968. Commitment and social organizations: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review* 33, 499-517.

Kanungo, R. N. 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology* 67, 341-349.

Keskuskauppakamari. 2009. Yrityskulttuuri 2009. Luettu 6.8.2010. <http://www.keskuskauppakamari.fi/Julkaisut/Selvitykset>

King, A. S. 1997. The crescendo effect in career development. *Career Development International*. Vol. 2. No. 6., 293-301.

Kirk, J. & Miller, M. 1986. Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills: Sage Publications.

Ko, J-W, P. & Mueller, C. 1997. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology* 82, 961-973.

Kohn, A. 1993. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*. Sep/Oct93. Vol. 71. Issue 5.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kuula, A. 2000. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J. & Casier, S. 2000. Organizational trust and empowerment in restructured healthcare setting: effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration* 30, 413-425.

Leach, L. S. 2005. Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. *JONA* 35, 228-237.

Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P. & Rhee, K-Y. 2001. The three-component model of organizational commitment: an application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review* 50, 596-614.

Lee, V. & Henderson, M. C. 1996. Occupational stress and organizational commitment in nurse administrators. *Journal of Nursing Administration* 26, 21-28.

Liukkonen, J. 2002. Työn merkitys ja motivaatio. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.), *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Likes-työelämäpalvelut oy. 65-96.

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2002a. Työpaikan motivaatioilmastomittari. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.), *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Likes-työelämäpalvelut oy. 313-314.

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2002b. Mitä tarkoitamme puhuessamme motivaatiosta? Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Likes-työelämäpalvelut oy. 14-15.

Lumijärvi, I. 2002. Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky –osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Teoksessa *Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen*. Asiantuntijat kertovat. Suurnäkki, T. 2002. (toim.). Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Luoma, K., Troberg, E, Kajaas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mamia, T. & Koivumäki, J. 2006. Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (toim.). *Kenen työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki. 99-179.

Mathieu, J. & Zajac, D. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108, 171-194.

Mayer, R. & Schoorman, D. 1992. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal* 35, 671-684.

McElroy, J. C. 2001. Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, Issue 3, 327-335.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1984. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69, 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. Commitment in the workplace: theory, research and application. Thousand Oaks, London New Delhi: SAGE.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellathly, I. R. 1990. Affective and continuance commitment to organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology* 75, 710-720.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78, 538-551.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, Volume 11, Issue 3, 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behaviour* 61, 20-52.

Miner, J. B. & Dachler, H. P. 1973. Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology* 24, 379-403.

Mottaz, C. J. 1988. Determinants of organizational commitment. *Human Relations* 41, 467-482.

Mowday, R.T., Steers, R. M. & Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247.

Mowday, R.T., Porter, L. W. & Steers, R. M. 1982. Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.

Mäkelä, K. 1987. Yhteiskuntatieteellisen tiedonhankinnan eettiset säännöt ja tietosuojat. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) *Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka*. Helsinki: Tammi. 180-195.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2002. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Infoviestintä.

Nakari, Risto & Valtee, Pasi. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulma työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Suom. Hellsten Sari. Taskukirja. Masku: Oy Rastor Ab.

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla

Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L-E. 2008a. Employee motivation: A powerful new model. Harvard Business Review, July-August 2008, 77-84.

Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L-E. 2008b. Henkilöstön motivoinnin uusi malli. Yritystalous. WalkAbout 5/2008, 29-35.

Nurmi, R. 2000. Johtavatko johtajat? Mermerus: Tampere.

O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. Journal of Applied Psychology 71, 492-499.

Pardon, M. & Kleiner, B. H. 2000. New developments concerning negligent retention. Management Research News. Vol. 23, No. 7/8, 39-43.

Pelkonen, R. & Louhiala, P. 2002. Ihminen lääketieteellisen tutkimuksen kohteena. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus. 126–136.

Penley, L. & Gould, S. 1988. Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organization. Journal of Organizational Behaviour 9, 43-59.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Porin kaupungin Tekninen palvelukeskus, 2012. Toimintakertomus 2011. Pori: Kehitys Oy.

Porin kaupungin teknisen lautakunnan johtosääntö. Luettu 6.3.2012.

http://www.pori.fi/material/attachments/hallintokunnat/hallintopalvelut/hallinto_0/lautakunnatjavirastot/5vs8ZEvwP/tela_js.pdf

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology 59 (5), 603-609.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruohotie, P. 1982. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Helsinki: Teollisuuden Kustannus Oy.

Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla

Ruohotie, P. 1991. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Julkaisu no 9. 3. painos.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Business Edita. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Weilin+Göös.

Shore, T. A. & Tetrick, L. 1991. A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 76, 637-643.

Smythe, John. 1997. The changing role of internal communications in tomorrow's company. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 2.: MCB UP Ltd.

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopisto. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A: 43.

Somers, M. 1995. Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behaviour* 16, 49-58.

Steers, R. M. 1977. Antecedents and outcomes on organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Strandman, K. 2009. ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatioissa. Acta 168. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Sundqvist, S., Pakarinen, T., Jääskeläinen, A., Jyrä, K., Leivo, P., Rusanen, M., Hättinen, R., Vesikkala, A., Vettenranta, A. & Toivola, T. 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja: Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. *Praksisi – tiedosta toimeen*. Nro 7. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Sydänmaanlakka, P. 2006a. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, P. 2006b. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla

Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. 2008. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tykesohjelman julkaisusarja. Raportteja 61. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksessa. WSOY.

Toivonen, T. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY.

Tuomi, K. & Vanhala, S. 2005. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden tausta, työolot, psyykinen hyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen. Työ ja ihminen 19, 91-106.

Tyson, S. & Jackson, T. 1992. The essence of organizational behaviour. Prentice Hall Europe.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Verbeke, W., Volgering, M. & Hessels, M. 1998. Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour : organizational climate and organizational culture. Journal of Management Studies 35, 303-329.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Welsch, H. P. & LaVan, H. 1981. Inter-relationships between organizational commitment and job-characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. Human Relations 34 (12), 1079-1089.

Whitener, E. M. 2001. Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment. Journal of Management, Vol. 27, Issue 5, 515-535.

Zemke, R. 2002. Managing the employee connection. Managing Service Quality, Vol. 12, No. 2, 73-76.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Prima Oy.

KEHITTÄMISTARVETUTKIMUKSEN SAATE JA HAASTATTELUKYSYMYKSET

Liite 1a/1

Haastattelututkimuksen saate

Teknisen palvelukeskuksen organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä on uudistettu vuoden 2009 alusta. Toimivien käytäntöjen ja erilaisten yhteistyötapojen löytämiseen ja yhteen hioutumiseen on varattu aikaa vuoden 2011 loppuun.

Muutoksen syy on tarve uudistaa ja kehittää toiminta vastaamaan tulevaisuuden haasteita. Uudeksi toimintatavaksi on valittu tilaaja-tuottaja-malli eli meillä kumppanuus ja samalla johtaminen on organisoitu uudelleen. Tämä kaikki on johtanut myös henkilöstömuutoksiin riippuen työtehtävien luoteesta.

Nyt ulkoiset puitteet ovat pystyssä ja on alkanut yhteisen sisällön luominen. Henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista muodostuu uudenlainen yhteinen tapa työskennellä. Muutos voidaan viedä onnistuneesti läpi vain, jos henkilöstö on siinä täysillä mukana.

Muutosprosessissa on aina kehittämistä. Jokaisella työntekijällä on tuntemus tämänhetkisestä tilanteesta ja näkemys siitä, mitä pitäisi tai olisi pitänyt tehdä, jotta asiat olisivat paremmin. Tällä haastattelututkimuksella on tarkoitus löytää tärkeimmät kehittämisalueet. Niihin kohdennetuilla kehittämistoimenpiteillä pyritään luomaan yhteinen näkemys Teknisen palvelukeskuksen toiminnasta ja siitä miten organisaatiota tulee viedä eteenpäin.

Haastattelut ovat luottamuksellisia ja raportointi tapahtuu nimettömästi. Haastattelut nauhoitetaan, jotta niiden tuloksista voidaan tehdä yhteenvetoja sekä laatia Teknisen palvelukeskuksen kehittämissuunnitelma vuosille 2009-2011. Kehittämissuunnitelmaa varten haastatellaan Teknisen palvelukeskuksen henkilöstöä kaikista henkilöstöryhmistä.

Teemahaastattelukysymykset

TAUSTATIETOJA

Nimi

Työtehtävä

Yksikkö

OSALLISTUMIS- JA VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET

Oletko saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta?

Saatko muuten riittävästi tietoa siitä, mitä Teknisessä palvelukeskuksessa tapahtuu tällä hetkellä?

Mitä erilaisia mahdollisuuksia sinulla on tuoda mielipiteesi julki?

Pidetäänkö vastuualueellasi riittävästi yhteisiä kokouksia?

Voitko vaikuttaa omaan työhösi ja työtehtäviesi suunnitteluun riittävästi?

HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

Oletko yleisesti tyytyväinen tapaan, millä Teknistä palvelukeskusta johdetaan?

Onko sinulla riittävät tiedot Teknisen palvelukeskuksen tulevaisuuden tavoitteista ja menetelmistä ja siitä miten ne on tarkoitus toteuttaa?

Oletko tyytyväinen lähiesimiehesi tapaan johtaa?

(esim. työn organisointi, annettujen ja itse asetettujen tavoitteiden toteutuminen, käyttäytyminen)

Onko sinulla odotuksia johtamisen kehittymisestä uuden organisaation käynnistyttyä?

Miten haluaisit itse tulla johdetuksi?

OSAAMINEN

Tiedätkö, muuttaako Teknisen palvelukeskuksen uusi toimintatapa työtehtäviesi sisältöä tai tapaa tehdä töitä?

Toiko organisaatiomuutos mukanaan uusia käsitteitä tai toimintoja, joita tulee selventää, jotta työnteko voi edetä/tapahtua uuden toimintamallin mukaisesti?

Tunnetko omaavasi riittävän ammattitaidon suoriutuaksesi työtehtävistäsi?

Onko työpaikallasi riittävästi sosiaalista osaamista eli kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa?

Onko Teknisessä palvelukeskuksessa yleisesti mielestäsi hyödynnetty henkilöstön osaaminen?

TYÖTYTYTYVÄISYYS

Vallitseeko työpaikallasi työntekoa edistävä myönteinen työilmapiiri?

Ovatko työilmapiiriin vaikuttavat henkilöstösuhteet kohdallaan?

Saatko työsuoritteistasi riittävästi palautetta?

Onko työpaikallasi käytössä minkäänlaista palkitsemismenettelyä?

Koetko, että sinulla on mahdollisuus kehittää työtäsi ja toteuttaa itseäsi?

MUUTA

Miten kuvailisit aktiivisuuttasi ja haluaisi olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä?

Onko asioita tai toimenpiteitä edellä läpikäytyjen teemojen lisäksi, jotka voisivat edesauttaa kiinnostumistasi Teknisen palvelukeskuksen asioihin?

VAIKUTTAVUUSTUTKIMUKSEN SAATE JA KYSELYLOMAKE

Vaikuttavuustutkimuksen saate

Hei!

Osallistuit keväällä 2009 haastatteluun, jossa kartoitettiin Teknisen palvelukeskuksen kehittämistarpeita ja omaa aktiivisuuttasi sekä halukkuuttasi olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä. Tässä yhteydessä kerrottiin, että sinulta tul- laan myöhemmin kysymään tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista omaan työs- kentelyysi.

Haastattelujen perusteella Tekniselle palvelukeskukselle laadittiin kehittämisohjelma kos- kien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, johtamista, osaamista ja työtyytyväisyyttä. Kehittämisohjelman keskeisiksi kehittämisalueiksi muodostuivat viestintä, kokous- ja palaverikäytännöt, johtaminen, organisaatiotoiminta ja osaaminen. Osa eri kehittämisalueil- le asetettuja tavoitteita on toteutettu vuosien 2009 ja 2010 aikana ja osan toteutus alkoi tai alkaa vasta tänä vuonna.

Tämän kyselyn tarkoituksena on saada selville, ovatko kehittämisalueissa suoritettut toi- menpiteet vaikuttaneet myönteisesti aktiivisuuteesi ja halukkuuteesi olla mukana kehittä- mässä Teknistä palvelukeskusta. Haluan tietää, ovatko toimenpiteet vaikuttaneet myönteis-esti työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi organisaatioon.

Kysely on toinen osa vuonna 2009 aloitettua tutkimusta, joten siihen pätee sama luottamuk- sellisuus kuin haastatteluihin ja niiden raportointiin.

Seuraavaksi kerron kehittämisalueilla tehdyt toimenpiteet ja esitän niihin kohdistuvat väit- tämät. Tämän jälkeen sinun tulee rastittaa parhaiten omia tuntemuksiasi kuvaava vaihtoeh- to. Vastaa jokaiseen väittämään ja palauta kysely, jotta saamme yhdessä korjattua haastatte- luissa esiin tulleita epäkohtia ja kehitettyä Teknistä palvelukeskusta toivottuun suuntaan.

Kyselyn sähköpostilla saaneet vastaavat siihen myös sähköpostilla ja muut palauttavat ni- mellään varustetun lomakkeen rastitettuna ja mahdollisesti myös kirjallisesti täydennettynä joko palauttamalla sen suoraan minulle tai kertomalla, mistä voin sen noutaa. Sisäistä postia emme käytä sen hitauden vuoksi.

Kohti tulevaisuutta – henkilöstön organisaatioon sitouttaminen ja työmotivointi kehittämisohjelman avulla

Liite 2a/2

Kyselyn saatuasi, jos mahdollista, käytä heti hetki työajastasi vastaamiseen. Näin asia ei jää muistettavien tehtävien listalle.

Kiitos sinulle jo etukäteen nopeasta toiminnasta!

Terveisin
Pirjetta Sipiläinen-Salo
044-7011755
pirjetta.sipilainen@pori.fi

Vaikuttavuustutkimuksen kyselylomake

KYSELYTUTKIMUS

Rastita tuntemuksiasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Viestintä

Teknisen palvelukeskuksen viestintää on kehitetty palkkaamalla tiedotussihteeri oppisopimussuhteeseen. Henkilöstölehti Osviittaa on julkaistu säännöllisesti useamman kerran vuodessa. Extranettiä on elvytetty tuottamalla sinne Osviitan lisämateriaalia. Tiedottamista on parannettu nimeämällä tiedottamisen vastuuhenkilöt vastuualueille. P-asemaa on selkiytetty ja sinne on tallennettu Teknisen palvelukeskuksen toimintaan liittyvät pöytäkirjat ja muistiot (tekninen lautakunta, johtoryhmät, yhteistyötoimikunta jne.), työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvä materiaali, liikuntakerhon toimintaan ja yleisesti viestintään liittyvää materiaalia.

Edellä mainitut **viestintään** liittyvät toimenpiteet ovat vaikuttaneet myönteisesti aktiivisuuteeni ja haluuni olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä

Kokous- ja palaverikäytännöt

Johtoryhmiä on kehoitettu kehittämään työskentelyään ja siitä tiedottamista. Osa johtoryhmistä on pitänyt koulutusilaisuuksia parempien käytäntöjen omaksumiseksi. On annettu kaikkia vastuualueita koskevat ohjeet TPD-kokousten vuosittaisista määristä ja sisällöistä. Vastuualueita on kannustettu pitämään vapaamuotoisempia yhteisiä tilaisuuksia kuten virkistytymispäiviä.

Edellä mainitut **kokous- ja palaverikäytäntöihin** liittyvät toimenpiteet ovat vaikuttaneet myönteisesti aktiivisuuteeni ja haluuni olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä

Johtaminen

Tekniselle palvelukeskukselle on luotu pidemmän aikavälin toimintasuunta päivittämällä visio, arvot ja toimintasuunnitelma, joka ottaa kantaa henkilöstön määrään ja laatuun henkilöstöstrategiassa sekä tapaan tuottaa palveluja sisäisessä kumppanuusmallissa. Työnkuvat on käyty läpi ja niihin on tehty aiheelliseksi katsottuja muutoksia. Muutoksen etenemistä on tehty näkyvämmäksi, kun johtajan kertoo säännöllisesti missä mennään.

Edellä mainitut **johtamiseen** liittyvät toimenpiteet ovat vaikuttaneet myönteisesti aktiivisuuteeni ja haluuni olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä

Organisaation toiminta

Teknisen palvelukeskuksen toimintaa on kehitetty vakiinnuttamalla kehityskeskustelukäytäntö osaksi normaalia vuorovaikutusta. Työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota ja samalla on tiedostettu työilmapiirin, yleisen käyttäytymisen ja palautteenannon merkitys. Koko Tekniselle palvelukeskukselle on pidetty yhteisiä vapaamuotoisia virkistytymistapahtumia ja siten lisätty keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toimistohenkilöstön tehtäviä ja tunteja on tutkittu toimivamman yhteistyötavan löytämiseksi ja samalla selkiytetty henkilöstön palkkaamiseen liittyviä käytäntöjä.

Edellä mainitut **organisaation toimintaan** liittyvät toimenpiteet ovat vaikuttaneet myönteisesti aktiivisuuteeni ja haluuni olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä.

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä

Minkä arvosanan (1-10) annat tämän hetkisellem aktiivisuudellesi ja halullesi olla mukana luomassa Tekniselle palvelukeskukselle uutta toimintaympäristöä?

Onko muita asioita tai toimenpiteitä, jotka voisivat edesauttaa kiinnostumistasi Teknisen palvelukeskuksen asioihin?

Kirjoita vapaamuotoisesti tähän

