VAKINAISTAMISEN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖN SITOUTUMISEEN

Case yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Kansainvälinen kauppa
Syksy 2019
Jeri Putkonen

Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Putkonen, Jeri	Opinnäytetyö, AMK	Syksy 2019
	Sivumäärä 61 sivua, 5 liitesivua	

Työn nimi

Vakinaistamisen vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen
Case yritys X

Tutkinto

Tradenomi (AMK)

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia vakinaistamisen vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Aiheen lähtökohtina toimi kiinnostus henkilöstöön liittyviä aiheita kohtaan sekä kyseisen aiheen ajankohtaisuus. Työn toimeksiantajayrityksenä toimi yritys X, joka pysyy työssä nimettömänä.

Työn tarkoitus oli tuottaa myös toimeksiantajayritykselle hyödynnettävää aineistoa heille ajankohtaisesta aiheesta. Työhön kerätty tietopohja koostuu muun muassa sitoutumiseen, motivaatioon, työhyvinvointiin sekä palkitsemiseen liittyvistä julkaisuista. Työn tietopohjassa on hyödynnetty myös työturvallisuus- sekä työsopimuslakia.

Opinnäytetyössä toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelut toteutettiin kuudelle toimeksiantajayrityksen tuotannon yksikön työntekijälle, joista suurin osa oli työskennellyt vuokratyöntekijöinä ennen vakinaistamistaan, sekä yhdelle HR-osaston edustajalle. Tuotannon yksikön haastateltavat oli kaikki vakinaistettu vuoden sisällä haastatteluhetkestä. Haastateltavilta selvitettiin sitoutumiseen, vakinaistamiseen, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin liittyviä aiheita sekä vakinaistamisen vaikutuksia edellä mainittuihin. HR-osaston edustajan haastattelussa painopiste oli toimeksiantajayrityksen henkilöstöpolitiikan ja henkilöstötarpeiden sekä niihin liittyvien huomioiden selvittämisessä.

Tutkimuksen tulosten perusteella yrityksen X henkilöstön jäsenet ovat tyytyväisiä erityisesti yrityksen henkilöstöstä huolehtimiseen. Tuloksista oli havaittavissa myös määräaikaisten ja vuokratyöntekijöiden nopea sulautuminen osaksi työyhteisöä. Vakinaistaminen herätti haastateltavissa vahvoja positiivisia tuntemuksia, kuten helpotusta ja tyytyväisyyttä omaan työpanokseen. Tutkimuksen perusteella vakinaistamisella on merkittävä vaikutus henkilöstön sitoutumiseen. Vakinaistamisen vaikutuksia voitiin pitää myös työmotivaatiota lisäävinä. Tutkimuksen avulla havaittiin myös kehityskohtia toimeksiantajayrityksen toiminnassa. Keskeisimmät kehityskohdat liittyivät palautteenantoon sekä yrityksen arvojen esille tuomiseen.

Asiasanat

Vakinaistaminen, sitoutuminen, työmotivaatio, työsuhde

Abstract

Author(s)	Type of publication	Published
Putkonen, Jeri	Bachelor's thesis	Autumn 2019
	Number of pages 61 pages, 5 pages of appendices	

Title of publication

The effects of transitioning from fixed term employee to permanent, in employee engagement.
Case company X

Name of Degree

Bachelor of Business Administration

Abstract

The subject of this thesis was to examine the effects of making a fixed-term employee permanent from an employee engagement point of view. Personal interest and topicality of the subject worked as the motivation of choosing the topic. The research executed in this thesis was done in collaboration with company X, which remains anonymous in the text.

The goal was to bring value for company X, by giving them insights in a current topic. The works literary knowledgebase was gathered from publications concerning commitment, motivation, work wellbeing and employee rewarding. Legislation aspects were also taken to account.

Qualitative research was done as part of the thesis. The research was conducted by using semi-structured interviews as the research method. The interviews were done to six production department workers. The majority of the production workers started their employment by working through a recruiting agency, before becoming permanent employees. All the production department workers had become permanent employees within a year of the interviews. Also, one HR department representative was interviewed to get the company's point of view about their human resource policies and its challenges. The goal of the production department workers' interviews was to discover employee attitudes towards employee commitment, contract status, work well-being, and motivation.

Based on the research the employees of company X are very satisfied with the company policies of taking care of their personnel. The results also indicate that employees working on fixed-term contracts, or through a recruiting agency, feel like becoming a part of the working community quite rapidly. Making a fixed-term employee permanent evokes positive emotions like relief and satisfaction. Based on the research can be deduced that making a fixed-term employee permanent, has significant effects on employee engagement. It can also be considered as having motivation enhancing aspects. The research also detected some improvement possibilities concerning company X. The improvements were related to feedback and company values.

Keywords

Permanent employment, employee engagement, work motivation, work well-being

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 1
2 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN ... 4
2.1 Sitoutuminen ja sitouttaminen ... 4
2.2 Kolme sitoutumisen ulottuvuutta ... 5
2.3 Työn imu ... 7
2.3.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet ... 8
2.3.2 Draivi ... 9
2.3.3 Yrityksen arvot ... 10
2.4 Sitoutumisen mittaaminen ... 11
2.4.1 Sitoutunut henkilöstö ja tuottavuus ... 11
2.4.2 Henkilöstön perehdyttäminen ... 12
2.4.3 Palkitsemisen kokonaisuus ... 15
2.5 Stressi ... 16
3 MOTIVAATIO ... 17
3.1 Ulkoinen sisäinen ja suhteellinen työmotivaatio ... 17
3.2 Motivaatioteorioita ... 18
3.2.1 Työhyvinvoinnin portaat ... 18
3.2.2 Teoria itseohjautuvuudesta ... 22
3.2.3 Työmotivaation vaikutukset sitoutumiseen ... 24
4 TYÖSUHTEET JA VAKINAISTAMINEN ... 26
4.1 Määräaikaisen ja vakituisen työsuhteen erot ... 26
4.2 Työnantajan velvoitteet työsuhteissa ... 27
4.3 Työskentely vuokratyösuhteessa ... 28
4.4 Määräaikaisen työntekijän vakinaistaminen ... 29
4.5 Vakinaistaminen, turvallisuuden tunne ja sairaspoissaolot ... 30
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS ... 32
5.1 Perustiedot yrityksestä ... 32
5.2 Tutkimuksen lähtökohdat ... 32
5.2.1 Tutkimusmenetelmien valinta ... 34
5.2.2 Tutkimuksen tavoitteet ... 35
5.3 Haastattelukysymykset. ... 36
5.3.1 Tutkimuksen rajoitteet ... 37
5.3.2 Haastattelumateriaalin käsittely ... 37

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET 39
6.1 Tulosten esittely 39
6.2 Tulosten analysointi 48
7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET 51
7.1 Johtopäätökset ja pohdinta 51
7.2 Tutkimuseettisyys 52
7.3 Työn validiteetti ja reliabiliteetti 53
7.4 Jatkotutkimusehdotukset 55
8 YHTEENVETO 57
LÄHTEET 58
LIITTEET 62

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat vakinaistamisen merkitykset työntekijälle sitoutumisen näkökulmasta tarkasteltuna. Työ painottuu työntekijän näkökulmaan, mutta aihetta lähestytään myös sitouttamisen eli työantajan näkökulmasta tarkasteltuna.

Työn tavoite on tutkia työntekijöiden yleistä suhtautumista vakinaistamiseen sekä sitä kuinka suuri merkitys vakinaistamisella voi työntekijälle olla. Työssä pohditaan aihetta myös yrityksen näkökulmasta ja tuodaan esiin kehitysehdotuksia aiheeseen liittyen. Kohdeyrityksenä työssä toimii yritys X.

Tämänhetkisessä yritysmaailmassa aihe on varsin ajankohtainen. Yritykset elävät tilanteessa, joka on jatkuvaa painottelua tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä. Onnistuneet panostukset työhyvinvointiin voivat maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti (Työterveyslaitos 2019a). Monilla yrityksillä on huutava tarve osaavasta ja motivoituneesta työvoimasta. Avoimien työpaikkojen määrän kasvu ja työnhakijoiden määrän väheneminen ovat luoneet tilanteen, jossa työntekijöiden löytäminen ja sitouttaminen ovat entistä haastavampaa. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat yrityksen kannattavuudelle erittäin tärkeitä. Sitoutuminen omaan työhön vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon sekä työn palkitsevuuteen ja on myös osa työhyvinvointia.

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan vuoden 2019 alussa oli 63 100 avointa työpaikkaa ja vuoden 2018 samana ajankohtana työpaikkoja oli vastaavasti 60 100 (Tilastokeskus 2019a). Vuosien 2018 ja 2019 toista vuosineljännestä verrattaessa erotus oli kutistunut edellisvuoden 49 500 avoimesta työpaikasta kuluvan vuoden 50 900 työpaikkaan (Tilastokeskus 2019b). Kausittaista vaihtelua on siis havaittavissa, mutta paikkoja on silti edellisvuotta enemmän. Samaan aikaan elokuussa työllisyysaste oli noussut 0,9 % edellisvuoden saman ajankohdan tuloksesta seuraten vuodesta 2015 asti jatkuvaa työllisyysasteen trendin nousua. Työvoimatutkimuksen mukaan elokuussa 2019 oli siis 32 000 työllistä enemmän ja 17 000 työtöntä vähemmän kuin vuotta aiemmin. (Tilastokeskus 2019c.)

Työnhakijoiden määrän väheneminen ja työpaikkojen määrän nousu aiheuttaa selkeän ristiriidan, jonka vaikutuksia yritykset pystyvät ehkäisemään tehokkaalla sitouttamisella. Näin vältetään esimerkiksi rekrytoinnista ja työntekijöiden perehdyttämisestä aiheutuvia kustannuksia.

Henkilökohtaisesti aiheen kiinnostavuus heijastuu sen ajankohtaisuudesta sekä omasta kiinnostuksesta henkilöstöpuolta kohtaan. Henkilöstöresurssien hyödyntäminen, oikeiden henkilöiden rekrytointi, henkilöstön motivoiminen sekä sitouttaminen yritykseen ovat

taitoja, joita yritykset tulevat tarvitsemaan nyt ja tulevaisuudessa. Näiden osa-alueiden osaajille tulee olemaan käyttöä työelämässä.

Tämän työn tuloksia pystytään heijastamaan suoraan työelämään ja työ on tehty varsin työelämälähtöisesti. Työllä toivotaan olevan positiivinen vaikutus toimeksiantajayrityksen henkilöstönhallintaan ja henkilöstöjohtamiseen.

Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Mikä merkitys vakinaistamisella on työntekijän sitoutumiseen yrityksessä X?

Aiheen laajuuden takia tutkimusongelmaa on helpompi tarkastella lähemmin jakamalla pääongelma kolmeen alaongelmaan:

- Miten työntekijän vakinaistaminen vaikuttaa työmotivaatioon ja työntekijän turvallisuuden tunteeseen?
- Miten vakinaistamista pystytään hyödyntämään työntekijöiden motivoimisessa ja sitouttamisessa?
- Mitä negatiivisia vaikutuksia vakinaistamisella voi olla?

Työtä on rajattu siten, että siinä tutkitaan erityisesti vakinaistamisen merkitystä työntekijän sitoutumiseen yrityksessä X. Työssä avataan niin vakinaistamista kuin sitoutumista käsitteinä yleisesti ja tutkitaan myös esimerkiksi työmotivaatiota yhtenä sitoutumisen osana, joka alun perin piti olla laajempi kokonaisuus työtä. Tutkimalla juuri vakinaistamista ja sen merkitystä työtä pystytään kohdentamaan ja rajaamaan siten, että siinä käsitellyt varsin laajat käsitteet eivät luo työstä liian laajaa kokonaisuutta.

Työhön liittyen on saatavilla paljon teoriaa. Motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia, on saatavilla varsin runsaasti niin kotimaisina kuin vieraskielisinä julkaisuina. Työmotivaatiosta ja työntekijöiden sitoutumisesta on tehty runsaasti opinnäytetöitä ja graduja aikaisempina vuosina. Vakinaistamisesta ja sen tutkimisesta sitoutumisen näkökulmasta on saatavilla huomattavasti vähemmän tietoa. Työssä on käytetty mahdollisimman tuoreita lähteitä ja käytetyt lähteet ovat pääosin kymmenen vuoden sisällä julkaistuja. Varsinkin lakiteksteihin ja säännöksiin liittyen on tärkeää käyttää sillä hetkellä voimassa olevia lähteitä. Tuoreiden lähteiden käyttö korostuu myös tutkimuksissa ja muussa tietopohjassa, sillä mahdollisimman tuoreen tiedon hankinta lisää työn luotettavuutta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu keskikokoiselle Päijät-Hämeessä sijaitsevalla tuotannon alan yritykselle. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista

tutkimusmenetelmää ja hyödynnetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelukohteina toimivat kuusi vuoden sisällä vakinaistettua työntekijää ja yksi yrityksen HR-puolen edustaja.

Opinnäytetyöllä on uutuusarvoa, sillä vastaavaa tutkimusta työhön sitoutumisesta vakinaistamisen näkökulmasta ei ole lähivuosina tutkittu. Suoranaista tutkimuspohjaa aiheesta ei ole lähivuosilta löydettävissä, ja vaikka sitoutuminen työelämässä onkin aiheena yleinen, sen tarkastelu vakinaistamisen näkökulmasta, tuo työlle uutuusarvoa. Lisäksi työ tarjoaa hyvän työkalun toimeksiantajayritykselle oman toimintansa kehittämiseen.

Työn ennakko-oletus on, että vakinaistamisella on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Myös määräaikaisuuden ja vuokratyön vaikutuksia työntekijän organisaatioon kuulumisen tunteeseen pidetään todennäköisenä. Työssä suoritetussa tutkimuksessa käytetään hyväksi kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Työn tutkimus on toteutettu puolistrukturoituina haastatteluina, jonka tutkimusryhmänä toimi seitsemän toimeksiantajayrityksen työntekijää.

Työn rakenne muodostuu siten, että tiivistelmän ja johdannon jälkeen tulee kolme teoria-osuutta sekä tutkimusosuus, joka on jaettu kahteen osaan, tutkimuksen esittelyyn ja tulosten analysointiin. Lopuksi työssä on vielä työn tuloksien esittely kokonaisuudessaan, jossa pohditaan työn tuloksia ja tutkimusongelmiin vastaamista. Osiossa käydään läpi myös työn eettisten puolien sekä työn validiteetin ja reliabiliteetin toteutumista. Tulosten esittelyn ja pohdinnan jälkeen löytyy vielä lyhyt yhteenveto työstä. Viimeisenä työstä löytyvät lähteet ja liitteet, jotka koostuvat työn lähdeluettelosta sekä liitteet osuudesta, josta löytyvät esimerkiksi työn haastattelurungot. Litteroituja haastatteluja ei olla liitetty työhön.

2 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN

2.1 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Nykyisessä markkinatilanteessa hyvien ja tuottavien työntekijöiden hankkiminen sekä saaminen pysymään yrityksessä on monelle yritykselle niin elinehto, kuin avain menestykseen. Sitoutuminen ja sitouttaminen eroavat käsitteinä mielestäni siten, että ne ovat saman käsitteen eri näkökulmia. Sitouttaminen on toimintaa, jota yritys tekee, jotta työntekijästä tulisi mahdollisimman sitoutunut, ja sitoutuminen on taas työntekijän näkökulmasta tapahtuvaa eräänlaista uskollisuutta yritykseen ja sen toimintaan. englanniksi vastaavat käsitteet ovat ”engagement” ja ”employee engagement”. Työssä sitouttamisesta puhuttaessa tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita yritys tekee tai pystyy tekemään parantaakseen työntekijöidensä sitoutumista. Työssä pääpaino on kuitenkin työntekijän, eli sitoutumisen näkökulmassa.

Työssä tutkitaan juuri työelämässä tapahtuvaa sitoutumista, ja siksi sitä tässä työssä käytetään organisaatiositoutumisen synonyyminä, joka on yleinen työelämäaiheissa käytetty termi. Organisaatiositoutuminen, eli Englanniksi ”organizational commitment” voidaan luonnehtia psykologiseksi siteeksi työntekijän ja työyhteisön välillä. Käsitteessä on monta tasoa ja työntekijä voi olla sitoutunut eritoten esimerkiksi yhteen työryhmään, koko työyhteisöön tai omaan lähijohtoonsa. (Hietamäki 2013, 38.) Työssä pohditaan ja käsitellään kuitenkin organisaatiositoutumisen lisäksi myös esimerkiksi työn mielekkyyttä, työmotivaatiota ja työhyvinvointia sitoutumisen näkökulmasta katseltuna.

Henkilöstön sitoutumiselle on monia eri määritelmiä ja teorioita. Kaikkia määritelmiä kuitenkin yhdistää muutama ydinajatus. Kirjassaan *Työ täynnä elämää* Eija Leiviskä kuvailee sitoutumista näin:

> *Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivista asennoitumista omaa organisaatiotansa kohtaan. Työntekijä voi sitoutua johonkuhun organisaatiossa, organisaation arvoihin tai toimintaan. Sitoutuminen liitetään usein johonkin prosessiin, kuten sitoutuminen osaamisen kehittämiseen, organisaatioon tai tietyn päämäärän saavuttamiseen.* (Leiviskä 2011, 120.)

Työpaikkaan sitoutuminen nähdään lähes poikkeuksetta aina työntekijän sisäisenä ominaisuutena, jota ei lähtökohtaisesti voi hankkia. The Institute of Employment Studiesin mukaan, sitoutuminen taas kuvaillaan:

> ”*Positiivinen asenne, joka työntekijällä on organisaatiotaan ja sen arvoja kohtaan. Sitoutunut työntekijä ymmärtää yrityksensä liiketoiminnan, ja*

työskentelee kollegoidensa kanssa parantaakseen omaa työskentelyään ja yrityksen suorituskykyä." (Bridger 2015, 6.)

Lisäksi sitoutuminen kuvataan kaksisuuntaisena käsitteenä työntekijän ja työnantajan välillä, jota pitää pyrkiä kehittämään ja huoltamaan (Bridger 2015, 6).

Molemmat edellä mainitut (Leiviskä ja The Institute of Employment Studiesin) määritelmät sitoutumisesta ovat hyvin samankaltaisia ja molemmissa korostuu oma positiivinen asennoituminen organisaatiotaan kohtaan.

2.2 Kolme sitoutumisen ulottuvuutta

Sitoutumista voidaan kuvata myös psykologisena suhteena omaan työorganisaatioon. Kirjassaan Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (2013, 90—91) Viitala Riitta pohjaa sitoutumisen Meyerin ja Allenin (1991) jaotteluun. Sitoutuminen käsitteeseen on eritelty kolme eri ulottuvuutta:

- Normatiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän velvollisuudentunteeseen omaa yritystään ja työtään kohtaan.
- Jatkuva sitoutuminen tarkoittaa henkilön arvioimaa panos/kannattavuus suhdetta. Tämän arvioinnin keskiössä voivat olla muun muassa erilaiset palkkiot, edut tai työpaikan jättämisestä seuraavat haitat.
- Affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön haluun työskennellä kyseisessä yrityksessä.

Affektiivista sitoutumista kuvaillaan usein myös tunneperäiseksi sitoutumiseksi. Se on tunne, joka saa työntekijän haluamaan kuulua omaan organisaatioonsa. Vahva tunneside omaan yritykseen saa työntekijät pysymään organisaatiossa omasta halustaan. Tunnesitoutuminen vahvistuu työntekijän päästessä osallistumaan omaan organisaatioonsa sekä jakaessa organisaationsa kanssa samat arvot. Myös oman identiteetin rakentaminen suhteessa omaan organisaatioonsa vahvistaa kyseistä sitoutumisen muotoa. Organisaatioissa. joissa koetaan vahvaa tunnesitoutumista, kohdellaan työntekijöitä reilusti ja kunnioittavasti. (Leiviskä 2011, 121).

Jatkuvuussitoutumisessa eli jatkuvassa sitoutumisessa, työntekijä ei halua menettää saavutettuja etujaan, tai haluta itselle aiheutuvan organisaatiosta lähtemisestä koituvia erilaisia kustannuksia. Vahva jatkuva sitoutuminen saattaa aiheuttaa henkilölle tunnetta, että hänellä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin pysyä organisaatiossa ja pysyminen nähdään eräänlaisena pakkona. Jatkuvuussitoutumista syntyy usein tilanteissa, joissa työntekijä

havaitsee, että hän saattaa hävitä organisaatioonsa sijoittaman panoksen. (Leiviskä 2011, 121). Tästä hyvänä esimerkkinä voisi mainita esimerkiksi työntekijöiden tietoon tulleet YT-neuvottelut. Pelko oman työpaikan menettämisestä, varsinkin tilanteessa, jossa kyseinen henkilö ei näe kyseisellä hetkellä muita työmahdollisuuksia, voi olla mielestäni varsin vahva jatkuvuussitoutumista lisäävä tekijä.

Normatiivinen, eli henkilön velvollisuudentunteeseen perustuva sitoutuminen saa työntekijän pysymään organisaatiossa, sillä hän kokee sen omaksi velvollisuudekseen. Normatiivisesti sitoutunut ei halua aiheuttaa organisaatiolleen hänen lähdöstänsä aiheutuvia kustannuksia. Normatiivista sitoutumista syntyy työntekijän sisäistäessä organisaationsa normit. Normit sisäistetään usein sosiaalistumisen kautta, eli siirrettäessä kulttuuria uusille sukupolville, sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla (Tieteen termipankki 2019). Kulttuurien siirtäminen toteutuu esimerkiksi uuden työntekijän perehtyessä työhönsä sekä tullessaan osaksi työyhteisöä. Vanhat työntekijät opettavat henkilölle talon tavat, ja ottavat hänet yhdeksi heistä. Normatiivinen sitoutuminen kehittyy myös työntekijän saadessa etuja, jotka saavat hänet tuntemaan tarvetta suorittaa vastapalveluksia, tai hyväksymään psykologisen sopimuksen ehdot. Tiina Saari määrittelee väitöskirjassaan*: Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä* (2014, 6) psykologisen sopimuksen seuraavasti:

> *Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän subjektiivista käsitystä omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän näkemykseen työsuhteen kahden osapuolen, työntekijän ja työnantajan, välisestä vaihdosta.*

Kun työntekijä hyväksyy psykologisen sopimuksen hän siis tunnustaa niin omat kuin työnantajansa velvollisuudet ja on valmis sitoutumaan niihin. Tämä lisää työntekijän velvollisuuden tunnetta ja siten normatiivista sitoutumista. Psykologisessa sopimuksessa myös sopimuksen toimivuus, eli se, että työntekijä kokee molempien osapuolten noudattavan sopimusta ja toimivan sen mukaisesti, vaikuttaa sitoutumisen vahvuuteen. (Leiviskä 2011, 121—122).

Kaikkia näitä kolmea sitoutumisen ulottuvuutta on hyvä tarkastella saman asian kolmena eri puolina, kokonaan erillisten organisaatiositoutumisen lajien sijaan. Kaikki kolme eri komponenttia vaikuttavat omalla tavallaan positiivisesti työntekijän todennäköisyyteen pysyä organisaatiossa. Mitä vahvempaa sitoutuminen on, sitä vahvempi on aikomus organisaatiossa pysymiseen. (Leiviskä 2011, 122.)

Sitoutumistyylejä erottaa kuitenkin varsin erilaiset käyttäytymismallit, ja niiden vaikutuksessa työntekijän työpanokseen on eroavaisuuksia. Tunneperäisen sitoutumisen on

todettu vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantavan niin työntekijöiden suoriutumista työstään, kuin alaistaitojakin. Jos taas jatkuvuussitoutuminen on työntekijällä voimakasta, työntekijä pyrkii panostamaan vain tarvittavan määrän pitääkseen paikkansa organisaatiossa. Normatiivisesti sitoutuneet pyrkivät yleensä antamaan panoksensa organisaatiolleen, mutta tunneperäiseen sitoutumiseen verrattuna innokkuus ja mukanaolo jäävät pienemmäksi, joka voi heikentää normatiivisesti sitoutuneen työntekijän suhdetta organisaatioon ja muihin kollegoihin. (Leiviskä 2011, 122.)

Jotta organisaatio lisäisi omaa tehokkuuttaan, pitäisi heidän pyrkiä vahvistamaan ensisijaisesti työntekijöidensä tunne sekä normatiivisia siteitä ja välttämään jatkuvuussitoutumista. Mitä vahvempaa työn merkityksellisyys ja työn henkisyys ovat, sitä vahvempaa on myös tunneperäinen ja normatiivinen sitoutuminen ja sitä pienempää jatkuva sitoutuminen. Henkisiä piirteitä työyhteisössä on esimerkiksi työn mielekkyyden etsiminen ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä positiiviset suhteet kollegoihin. Myös luottamuksen ja kunnioituksen kokeminen korostuu. Henkisyyden kannalta tärkeää on myös pystyä käyttämään omia taitoja ja kykyjään. Lisäksi yhteys oman työnsä ja organisaation tavoitteiden välillä on keskeinen osa työn henkisyyttä. (Leiviskä 2011, 123.)

2.3 Työn imu

Työn imu -käsite on noussut vastakohdaksi työuupumus -käsitteelle, mutta sitä voidaan pitää myös vahvasti sidonnaisena työntekijän sitoutumiseen. Käsitteessä ”engagement” kohdan suomentaminen ”imu” sanalla hiukan vähentää suomenkielisen sanan osuvuutta sitoutumiseen, mutta tavoittaa kuitenkin alkuperäisen ”work engagement” käsitteen kohtalaisesti. Työn imu käsitettä pidetään yleisesti myös työuupumus käsitteen vastakohtana. (Selander 2010, 12.)

Työn imu jaetaan useimmiten kolmeen eri ulottuvuuteen. Näin on tehty myös Työterveyslaitoksen nettisivuilla (2019b). Nämä ulottuvuudet ovat:

- uppoutuminen
- tarmokkuus
- omistautuminen

Uppoutuminen kuvastaa työntekijän syvää paneutumista ja keskittymistä työhönsä. Työtä tehdessä aika kuluu nopeasti ja työstä voi olla jopa vaikeaa irrottautua.

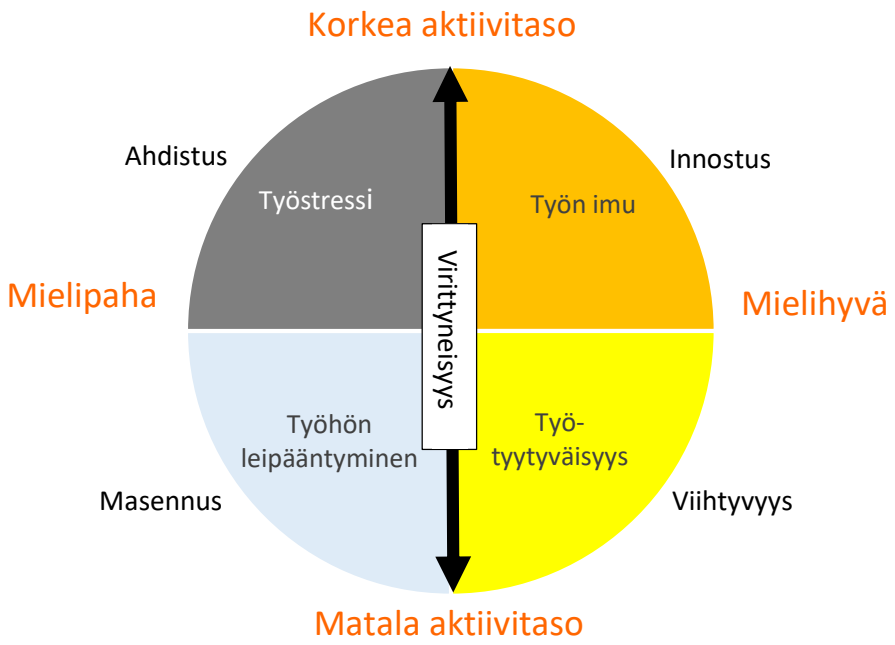
Tarmokkuus taas kuvastaa työntekijän halua ja sinnikkyyttä ponnistella vastoinkäymistenkin hetkellä. Tarmokas työntekijä on energinen ja haluaa panostaa työhönsä.

Omistautuminen on ulottuvuus, jossa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Työhön suhtaudutaan innokkaasti, ja vaikka työ koetaan haasteellisena, tunnetaan samaan aikaan inspiraatiota ja ylpeyttä tehdystä työstä.

Työn imua pystytään edistämään työpaikalla keskittymällä esimerkiksi työn palkitsevuuteen, kehittävyyteen ja monipuolisuuteen. Imua lisää mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä omien työtavoitteiden ja työroolin selkeys. Esimiehen ja kollegoiden tuella, selkeillä käytännöillä ja oikeudenmukaisuudella, on myös tärkeä rooli työn imun syntymisessä. Arkisetkin asiat kuten työpaikan ilmapiiri, ystävällisyys työpaikalla sekä palautteen saaminen omasta työstään kuuluvat myös työn imua edistäviin tekijöihin. Myös oman työpaikan varmuus, yrityksen innovatiiviset toimintatavat ja työelämän sovittamista arkielämään tukevat käytännöt ovat varsin olennaisessa osassa työn imun synnyttämisessä. (Työterveyslaitos 2019b.)

2.3.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työn imu käsite voitaisiin hyvin määritellä yhdeksi tunnepohjaisen työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Tunteeseen perustuvat hyvinvoinnin tilat voidaan jaotella neljään eri osa-alueeseen, jota seuraavalla sivulla oleva Jari Hakasen teoksen *Työhyvinvoinnin erilaiset tilat* (2004) pohjalta tehty kuvio 1 havainnollistaa. Hakanen itse pohjaa kuvionsa Peter Warrin (1999) kehittämään kuvioon työhyvinvoinnista. Pystysuunnassa oleva nuoli kuvastaa työntekijän virittyneisyyttä, ja vaikuttaa siten hänen aktiivitasoonsa, sitä joko nostaen tai laskien. Vaakasuunnassa löytyy käsitteet mielipaha ja mielihyvä, jotka kuvastavat sitä kuinka palkitsevana ja mielekkäänä henkilö työnsä kokee. (Hakanen, Työterveyslaitos 2011, 21).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Mukailtu Hakanen 2004, 16).

Töissä on mahdollista olla erittäin *virittynyt,* jolloin työntekijän *aktiivitaso* on varsin korkea. Aktiivitason korkeus ei kuitenkaan välttämättä kerro hyvästä työhyvinvoinnin tasosta, sillä samaan aikaan työssä voidaan kokea myös mielipahaa, tai jopa ahdistusta. Tällöin liikutaan työstressin osa-alueella. Vahvat työstressin kokemukset, voivat olla oiretta jopa työuupumuksesta, ja esimerkiksi työriippuvuuden tapaan tehdä töitä, liittyykin usein yliviritty-neisyyttä, joka on ilmiönä varsin kielteinen. (Hakanen 2011, 21.)

Pitkään jatkunut työuupumus voi laskea virittyneisyyden tasoa, ja henkilön työhyvinvointi voi siirtyä siten alaspäin ”*työstressi*” osa-alueelta ”*työhön leipääntymiseen*”, jossa jopa masennuksen tunteet ovat mahdollisia. Lyhyellä aikavälillä stressaantunut työntekijä voi saada paljonkin aikaan, mutta pitkään jatkuneena työ ei tunnukaan enää palkitsevalta. Leipääntyneenä työntekijän tarmokkuus, uudistumisen halu ja vastuullisuus, eivät myöskään ole samalla tasolla kuin ne motivoituneena olisivat. (Hakanen, Työterveyslaitos 2011, 21—22.)

Alhaisella virittyneisyyden tasolla voidaan liikkua, vaikka työ antaisikin jossain määrin mielihyvää. Tällöin työ ei haasta eikä kuluta voimavaroja, mutta töissä viihdytään esimerkiksi työkavereiden tai työilmapiirin ansiosta. Hyvinvoinnin näkökulmasta jokaisen olisikin hyvä aika-ajoin myös rentoutua työkiireiden keskellä ja kerätä voimiaan seuraavaan ponnistukseen, joten alhainen virittyneisyyden tila ei ole aina huono asia. Tyytyväisen työntekijän suoriutuminen omasta työstään on usein kelvollista, mutta hän ei välttämättä pyri parantamaan toimintaansa, koska on tilanteeseen tyytyväinen. Kun tyytyväiseen työntekijään yhdistetään korkea virittyneisyyden taso, ja innostus omaa työtään kohtaan päästään *työn imun* osa-alueelle. Työn imua kokevat työntekijät ovat työnantajalle erittäin arvokkaita, sillä he ovat aloitteellisia, tukevat muita tavoitteissaan ja haluavat tehdä oman työnsä mahdollisimman hyvin. (Hakanen, Työterveyslaitos 2011, 22—23.)

Tunnepohjainen työhyvinvointi ei siis ilmiönä ole yksiselitteinen, vaan työntekijä voi lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna liikkua alueilta toisille tuntien eriasteista mielihyvää tai mielipahaa sekä virittyneisyyttä. Pitkällä aikavälillä perustila on kuitenkin suhteellisen pysyvä ja siksi oman työhyvinvoinnin osa-alueen sekä sen mihin suuntaan kokonaisuutena liikutaan tunnistaminen, olisi ensiarvoisen tärkeää.

2.3.2 Draivi

Kirjassaan Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Frank Martela ja Karoliina Jarenko käyttävät työn imu käsitteestä synonyymiä ”draivi”. Draivin tai työn imun vaikutukset työntekijöiden tehokkuuteen on todistetusti tutkittu. Esimerkiksi kreikkalaisessa

pikaruokaketjussa suoritetussa tutkimuksessa huomattiin työntekijöiden draivin ennustavan noin 8 prosenttia kyseisen päivän tuloksesta. (Martela, Jarenko 2015, 38.)

Suomessa Jari Hakanen on osoittanut samankaltaisia tuloksia, tutkiessaan hammaslääkärien tuottavuutta. Draivia kokevat hammaslääkärit olivat tuottavampia, tehden saman työajan puitteissa enemmän ja vaativimpia toimenpiteitä. (Martela, Jarenko 2015, 39.)

Yksittäisten organisaatioiden lisäksi professori Michael Christian työtovereineen suorittivat aiheesta meta-analyysin, jossa pyritään kokoamaan kaikki aiheesta tehdyt tutkimukset, luoden johtopäätökset niiden pohjalta. Analyysissä yhdistettiin 91 tutkimuksen tulokset ja päädyttiin lopputulokseen, että draivin ja tuottavuuden välinen korrelaatio eli *kahden muuttujan välinen riippuvuuden aste* (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2004) on varsin merkittävä, noin 34-43 prosenttia mittaustavasta riippuen. (Martela, Jarenko 2015, 39.)

Kuten edellä mainitusta kappaleista voi päätellä, kaiken kaikkiaan työn imu tai työn draivi, ja varsinkin siinä mainittu omistautumisen ulottuvuus, ovat tärkeä osa myös työhön sitoutumista. Työn imun voisi nähdä työn mielekkyyttä ja sisältöä kuvaavana sitoutumisen käsitteenä, jolla on selviä yhteyksiä myös sisäiseen motivaatioon eli lyhyesti yksilön omaan haluun saavuttaa jokin tavoite. (Kumpumäki 2010, 15). Ulkoisia motivaation lähteitä kuten palkkioita tai rangaistuksen pelkoa ei edellisen perusteella nähdä yhtä vahvoina työn imuun vaikuttavina tekijöinä. Lisäksi varmuus oman työn pysyvyydestä, vaikuttaa lähes kaikilta eri kanteilta katsottuna työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen ja sitä kautta myös työntekijän suoriutumiseen. Kokonaisuudet näissä käsitteissä ovat kuitenkin varsin laajoja, ja yksittäisen muuttujan merkitystä on siten vaikeaa mitata.

2.3.3 Yrityksen arvot

Yrityksen ja työntekijän arvot ovat tärkeä osa yritykseen sitoutumista. Jotta vahvaa ja pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon tapahtuu, yrityksen ja työntekijän arvojen pitävää kohdata. Sitoutuminen on kaksisuuntainen prosessi ja työntekijää ei pystytä sitouttamaan väkisin. Sitoutumista ei myöskään voida vaatia työntekijältä samalla tavalla kuin esimerkiksi työntekijälle pakollisia työsuoritteita, sillä se ei kuulu työntekijän työtehtäviin. (Bridger 2015, 8.)

Yrityksen arvot tarkoittavat yrityksen ohjenuoria ja toimintaperiaatteita, jotka tulisi näkyä yrityksen toiminnassa päivittäin. Yrityksen arvoja voi olla esimerkiksi vastuullisuus, innovatiivisuus, rehellisyys, henkilöstöstä huolehtiminen tai ympäristöystävällisyys, lista on käytännössä loputon. Osa yrityksistä määrittää omat arvonsa ja toiset taas eivät. Sillä valitseeko yritys virallisesti omat arvonsa, vai ei, ei välttämättä ole mitään tekemistä yritysten oikeiden arvojen kanssa, mikäli yritys ei niihin itse sitoudu. Oikeat arvot ovatkin sidottuja

yrityksen toimintaan ja heijastuvat niin työntekijöiden kuin johdon toiminnassa. (Yrityksen perustaminen 2019.)

2.4 Sitoutumisen mittaaminen

Sitoutumista yritykseen voidaan tarkastella ja mitata useasta eri näkökulmasta. Yksi näkökulma on tutkia työntekijöiden asenteita organisaatiotaan kohtaan. Ovatko työntekijät ylpeitä ollessaan osa yritystään, tai pitävätkö he työskentelystä työkavereidensa tai pomonsa kanssa? Kokevatko työntekijät innostusta ja ”työn imua”. Toinen näkökulma sitoutumisen tarkasteluun on tarkastella työntekijöiden käytöstä. Suosittelevatko työntekijät yritystään muille? Ovatko työntekijät tarvittaessa valmiita antamaan ylimääräisen työpanoksen työpaikkansa hyväksi? Näiden lisäksi sitoutumista pystytään tarkastelemaan tutkimalla lopputuloksia, eli esimerkiksi kuinka paljon työntekijöitä lähtee yrityksestä, tai kuinka paljon yrityksessä on vaikkapa sairaspoissaoloja. (Bridger 2015, 6.)

Tutkiessaan työntekijöiden sitoutumista, on välillä vaikeaa erotella edellä mainittuja näkökulmia toisistaan. Kun mietitään esimerkiksi, miksi työntekijä haluaa pysyä yrityksessä, syitä saattaa useita. Työntekijä voi esimerkiksi aidosti pitää työstään ja on siksi varsin sitoutunut yritykseen, tai ei vain yksinkertaisesti näe muita työmahdollisuuksia, tai on taloudellisesti työstään niin riippuvainen, että ei voisi kuvitellakaan jättävänsä yritystä. Siksi onkin hyvä tutkia sitoutumista yhtenä kokonaisuutena, kaikki näkökulmat huomioon ottaen. Sitoutuminen yhdellä osa-alueella heijastuu myös usein muihin osa-alueisiin. (Bridger 2015, 6.)

2.4.1 Sitoutunut henkilöstö ja tuottavuus

Sitouttamisen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta kuvastaa, se että se on suorassa yhteydessä yrityksen tuottavuuteen. Sitoutuneilla työntekijöillä on merkittävä vaikutus yrityksen tuottavuuteen ja sitoutumattomat työntekijät eivät ole yhtä tuottavia työntekijöitä kuin sitoutuneet. Kun yrityksellä menee taloudellisesti hyvin, sillä on myös paremman mahdollisuudet palkita ja sitouttaa työntekijöitään. (Beheshti 2019.) (Ylikorkala, Sweins 2015, 23.)

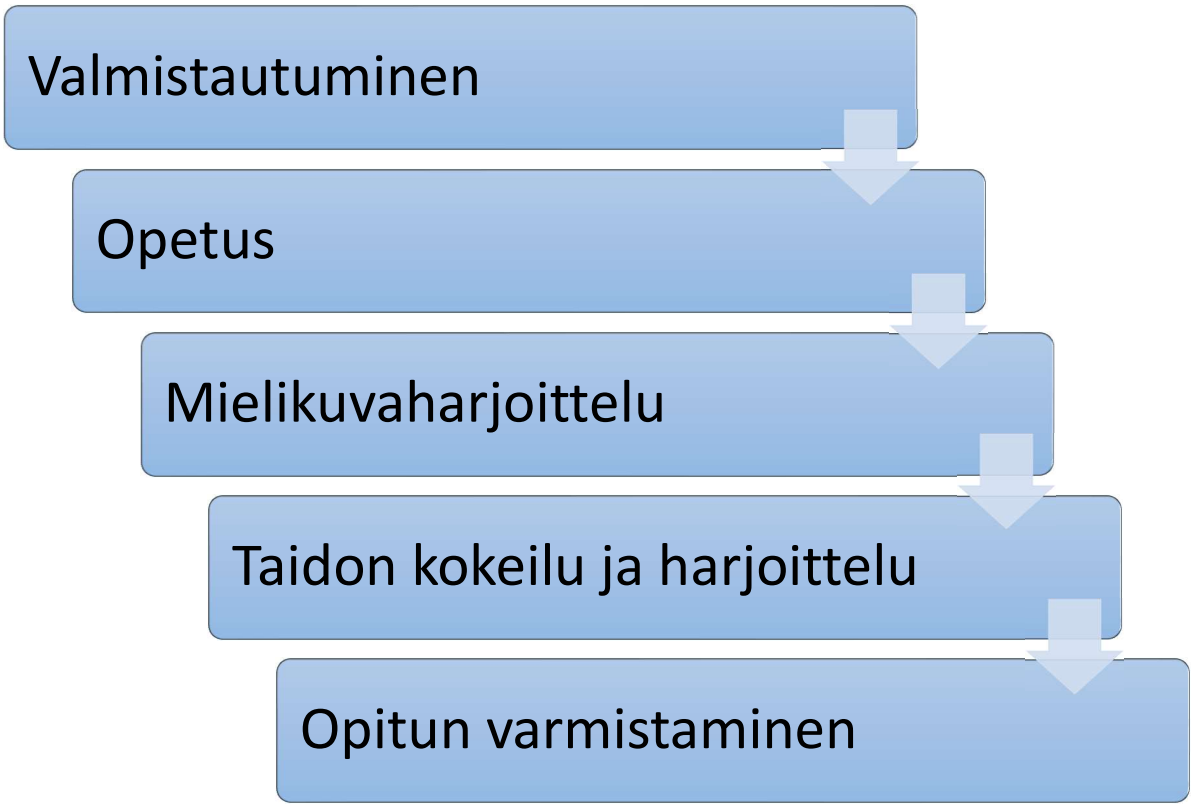
Sitouttamista ja sen vaikutusta yrityksen tuottavuuteen on tutkittu useissa eri tutkimuksissa, ja monissa on huomattu selvä positiivinen vaikutus sitoutuneilla työntekijöillä yrityksen tuottavuuteen. Esimerkiksi Corporate Leadership Councilin, vuonna 2004 50 000 työntekijälle, 27 eri maassa suorittaman tutkimuksen mukaan, yrityksen siirtyminen alhaisesta sitouttamisasteesta korkeaan, lisäsi työntekijöiden tuottavuutta 20%. Lisäksi siirtyminen vähensi työntekijän todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta 87%. (Briger 2015, 6.)

Aiemmassa kappaleessa käsiteltiin myös käsitettä ”työn imu” tai ”draivi”, jonka oli todistettu lisäävän tuottavuutta. Työn imun voisi nähdä yhtenä sitoutumista lisäävänä osa-alueena, ja siksi tulokset tukevat myös sitoutumisen tuottavuutta osoittavia tutkimuksia. Kokonaisuutena edellä mainituista tuloksista voi päätellä, että sitouttaminen on yritykseltä panostus, joka oikein tehtynä maksaa itsensä takaisin ja mahdollistaa siihen panostamisen myös jatkossa.

2.4.2 Henkilöstön perehdyttäminen

Henkilöstön perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä saadaan tuntemaan oma työpaikka, työyhteisö ja omaan työhön liittyvät odotukset. Työhön opastus on osa perehdyttämistä, johon liittyy kaikki itse työn suorittamiseen tarvittavien toimenpiteiden opettaminen. Perehdytyksessä lähdetään usein ensin liikkeelle yrityksen toimintaan, toimintatapoihin sekä työyhteisöön tutustumisesta. Tämän jälkeen siirrytään vasta itse työnopastukseen (Ahokas, Mäkeläinen 2013.) Perehdyttämistä tarvitaan niin uusien, kuin työtehtäviään vaihtavien jo yrityksessä olevien työntekijöiden kohdalla. Perehdyttäminen on aikaa vievää, mutta oikein tehtynä käytetty aika saadaan takaisin moninkertaisena huonoon perehdytykseen verrattuna. Onnistunut perehdytys vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja nopeuttaa työntekijän sitoutumista ja tuottavuutta. (Österberg 2014,115.)

Työturvallisuuskeskuksen nettisivuilla Laura Ahokas ja Jukka Mäkeläinen jakavat työhön perehdyttämisen viiteen eri askeleeseen. Askeleet on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Perehdyttämisen askeleet (Ahokas, Mäkeläinen 2013).

Perehdytyksen ensimmäisen askel on *valmistautuminen*. Valmistautumiseen kuuluu muun muassa työntekijän motivointia, tietojen ja taitojen arviointia, tehtävänkuvan avaamista, tavoitteiden asettamista ja opastuksen toimintamallinen selkeyttämistä. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu hyvin usein myös yritykseen ja sen toimintaan tutustumista. (Ahokas, Mäkeläinen 2013.)

Toisessa eli *opetusvaiheessa* siirrytään itse työtehtävien pariin. Vaiheeseen kuuluu työn näyttäminen, työn havainnointi, työtapojen selostaminen ja perustelu sekä toimintasääntöjen antaminen. (Ahokas, Mäkeläinen 2013.)

Kolmas vaihe on *mielikuvaharjoittelu.* Vaiheessa pyydetään perehdytettävää selostamaan opetettu työ ja ohjataan palautteen avulla. Perehdytettävälle annetaan pelkistetyt säännöt ja pyydetään toistamaan asiat ajatuksissa. (Ahokas, Mäkeläinen 2013.)

Neljänteen vaiheeseen eli *taidon kokeiluun ja harjoitteluun* siirryttäessä työnkuvan teoria on tullut tutuksi, ja siirrytään käytännön puolen vahvistamiseen. Vaiheessa työntekijän annetaan kokeilla työtehtäviä palautteella ohjaten, jonka jälkeen työtehtävät toistetaan ja annetaan aikaa omatoimiseen harjoitteluun. (Ahokas, Mäkeläinen 2013.)

Viimeinen vaihe eli *opitun varmistaminen* koostuu perehdytettävän taitotason arvioinnista sekä palautteen antamisesta. Vaiheessa perehdytettävän annetaan työskennellä yksin ja

arvioidaan työntekijän osaaminen. Kysymään rohkaiseminen on tärkeä osa viimeistä vaihetta. Vaiheen lopussa perehdytettävän kanssa sovitaan tarvittavasta seurannasta ja päätetään opastus. (Ahokas, Mäkeläinen 2013.)

Työntekijän perehdyttäminen on myös työturvallisuuden kannalta erittäin tärkeä suorittaa parhaalla mahdollisella tavalla. Työturvallisuuslain 2002/738 toisessa luvussa, pykälässä 14 käsitellään työnantajan velvollisuudet työntekijälle annettavan opetuksen ja ohjauksen suhteen. Pykälässä on määritetty muun muassa seuraavat asiat:

- Työntekijä pitää perehdyttää riittävän hyvin työhön, työpaikkaan, työolosuhteisiin sekä työ- ja tuotantomenetelmiin. Perehdytys koskee myös työvälineitä ja niiden oikeaoppista käyttöä sekä turvallisia työtapoja, eritoten ennen uutta työtä tai työtehtävää. Sama koskee myös uusien työvälineiden tai työ- ja tuotantomenetelmien käyttöön ottoa.
- Työntekijää pitää opastaa ja ohjata estääkseen työn haittoja ja vaarojen, sekä välttääkseen mahdollisia työstä aiheutuvia turvallisuutta ja terveyttä uhkaavia haittoja.
- Työntekijää opastetaan ja ohjataan korjaus-, säätö-, puhdistus-, ja huoltotöiden sekä poikkeus- ja häiriötilanteiden varalta.
- Työntekijän opastusta ja ohjausta on täydennettävä tarvittaessa.

Vuokratyön suhteen työturvallisuuslakiin on määritetty seuraavasti:

> *Joka johtonsa ja valvontansa alaisena käyttää toisen palveluksessa olevaa työvoimaa (vuokratyö), on työn aikana velvollinen noudattamaan tämän lain työnantajaa koskevia säännöksiä.* (Työturvallisuuslaki 2002/738, luku 1, §3).

Vuokratyössä työpanoksen saava käyttäjäyritys on siis velvoitettu riittävän perehdytyksen antamisesta. Työturvallisuuden lisäksi työhön perehdyttämisen merkitystä voidaan pitää merkittävänä niin sitoutumisen, kuin tuottavuudenkin kannalta tarkasteltuna. Jos perehdytystä ei hoideta riittävän hyvin, työntekijän on vaikeampaa ja hitaampaa suoriutua uusista työtehtävistä. Hyvä perehdytys edesauttaa työntekijän sopeutumista työyhteisöön. (Österberg 2014,109.)

Edellisten kappaleiden perusteella, perehdyttämistä voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä työturvallisuuteen ja työtehtävien osaamiseen vaikuttavista toimista. Hyvällä perehdytyksellä luodaan positiivinen vaikutus niin työntekijän sitoutumiseen, työyhteisöön kuulumiseen kuin työntekijän tuottavuuteen.

Samaan aikaan on hyvä muistaa perehdyttämisen yritykselle tuomat epäsuorat kustannukset, joita esimerkiksi työntekijän pois lähtö rekrytoinnin ja muiden kustannusten lisäksi aiheuttavat. Nämä kustannukset ovat suorassa yhteydessä työssä jo aiemmin käsiteltyyn tuottavuuteen.

2.4.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen on kokonaisuus, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatiota kohti sen asettamia tavoitteita. Palkitseminen voidaan jakaa useaan eri palkitsemistapaan. Aineellisista palkitsemistavoista puhuttaessa tarkoitetaan rahallisia tai rahanarvoisia palkintoja. Aineettomat palkitsemistavat taas tarkoittavat itse työn sisältöön kehittymismahdollisuuksin ja muihin vastaaviin liittyviä palkitsemistapoja. Palkitsemisen kokonaisuus on organisaation itsensä määrittelemä kokonaisuus heillä käytettävistä palkitsemisen keinoista. (Ylikorkala, Sweins, 21.)

Organisaatiossa on aina vaihtelua työntekijöiden työpanoksessa ja vastuussa. Tämän vuoksi organisaation palkitsemisjärjestelmän pitää olla samaan aikaan mahdollisimman oikeudenmukainen, kannustava ja kustannustehokas. Palkitsemisen kokonaisuuden tarkoitus on tukea organisaation strategiaa, houkutellen, motivoiden ja sitouttaen parhaat ja halutut työntekijät. World at Work, merkittävä palkitsemisammattilaisten yhdistys määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiksi palkkauksen, edut, suoriutumisen, huomioimisen keinot, ura- ja kehitysmahdollisuudet sekä työ- ja perhe elämän yhteensopivuuden. Palkitsemiseen kokonaisuutena kuuluu siis palkkauksen ja lakisääteisten etujen sekä niitä täydentävien palkkioiden lisäksi myös työympäristö, työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, arvostus, palaute sekä vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet. (Ylikorkala, Sweins 2015, 21—22.)

Työntekijän palkka on iso osa tätä kokonaisuutta. Palkkaus määräytyy työn vaativuuden mukaisesti. Palkkaukseen vaikuttaa lisäksi henkilön kokemus organisaatiossa, sekä henkilökohtainen suoriutuminen. Henkilöstön palkka on riippuvainen myös työntekijästä itsestään jossain määrin riippumattomista asioista, kuten yrityksen tai organisaation menestyksestä, tai työvoiman saatavuudesta. Näillä tekijöillä on vaikutusta myös palkkauksen kehitykseen. (Ylikorkala, Sweins 2015, 22—23.)

Edellä mainittujen perusteella voi päätellä, että vakinaistamista pystyy heijastamaan palkitsemiseen varsin hyvin. Kappaleissa tulee esille myös se, että palkitsemisen on laaja kokonaisuus, joka koostu useasta eri osa-alueesta. Työntekijän vakinaistamista pystytään halutessaan heijastamaan useaan eri palkitsemisen osa-alueeseen. Vakinaistaminen voidaan nähdä esimerkiksi palkintona hyvin tehdystä työstä. Vakinaistaminen voitaisiin pitää

myös esimerkiksi työntekijän huomioimista, kehitysmahdollisuuksia ja arvostusta lisäävänä palkkiona. Samalla pitää muistaa vakinaistaminen olevan varsin riippuvainen työntekijän suoriutumisesta riippumattomista asioista kuten yrityksen taloudellisesta tilanteesta tai työvoiman saatavuudesta.

2.5 Stressi

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa haastavaan tilanteeseen sopeutumiseen käytettävät voimavarat ovat tiukoilla, tai jopa ylittyvät. Reaktio riippuu myös paljon henkilön henkilökohtaisesta sieto ja vastustuskyvystä. Stressiä voi aiheuttaa muun muassa kiire, liiallinen vastuu, ihmissuhdeongelmat, äkilliset elämänmuutokset, tai ääritapauksissa erilaiset traumaattiset kokemukset. Työelämässä stressiä voi aiheuttaa esimerkiksi työn hallinnan puute, liialliset vaatimukset, kiusaaminen, epäoikeudenmukaisuus, riittämätön tuki, arvostuksen tai vastavuoroisuuden puute, epämääräinen työnjako ja syyllisyys tekemättömistä töistä. (Mattila 2018.)

Vaikka itse kokemus on psykologinen, voivat stressin vaikutukset olla vahvasti myös fyysisiä aiheuttaen muun muassa päänsärkyä, huimausta, hikoilua tai flunssakierrettä. Tavallisimpia psyykkisiä oireita on ärtymys, levottomuus ja jännittyneisyys, sekä ongelmat esimerkiksi päätöksenteossa ja unessa. Vakavimmillaan voi seurata jopa masennusta tai työuupumus eli ”burnout”. Kaikki stressi ei kuitenkaan ole haitallista, vaan se voi jopa tehostaa ihmisen toimintaa ja saada yrittämään parhaansa. Pitkäaikaisena stressi voi olla erittäin haitallista monista eri näkökulmista katsottuna. (Mattila 2018.)

Stressiä koetaan niin työelämässä kuin vapaa-aikana. Stressi on osa työelämää ja sen hallinta ja sietokyky erittäin hyödyllisiä työvälineitä. Esimerkiksi terveys, energisyys, sekä ongelmanratkaisu ja vuorovaikutustaidot, ovat huomattu olevan stressiä vähentäviä tekijöitä. Työ voi parhaimmillaan jopa tukea työntekijän mielenterveyttä, psyykkistä vointia, sekä työkykyä, jos työn vaatimukset kohtaavat työntekijän osaamisen, ja ovat suhteessa työntekijän voimavaroihin kohtuulliset. Näihin on tärkeää päästä myös itse vaikuttamaan. Työn sisällön lisäksi hyvä työilmapiiri, ihmissuhteet sekä esimiesten ja kollegoiden tuki. (Suonsivu 2011, 24).

Stressin merkitys on myös tässä työssä pohdittu osa-alue. Stressin vaikutuksia henkilön fyysiseen, sekä psyykkiseen suorituskykyyn, ja siten myös työntekijöiden työhyvinvointiin ja työsuoriutumiseen, ei edellisten kappaleiden perusteella pystytä kieltämään. Työhyvinvoinnin ja töissä viihtymisen ollessa yksi sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, myös stressi ja sen vaikutuksen pohtiminen oli tutkimuksen kannalta tärkeää.

3 MOTIVAATIO

3.1 Ulkoinen sisäinen ja suhteellinen työmotivaatio

Motivaation voisi yksinkertaisesti kuvailla ihmisen haluksi tehdä jotain, kullakin hetkellä. Motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka paljon henkilö on valmis näkemään vaivaa jonkun asian eteen. Motivaationlähteitä voi olla monia, mutta työelämässä motivaationlähteen jaetaan usein karkeasti kolmeen eri luokkaan. Ulkoiseen, sisäiseen ja suhteelliseen motivaatioon. (Amabile & Kramer 2012, 42—43.)

Ulkoisessa motivaatiossa, motivaation lähteenä toimii halu tehdä asioita, saadakseen jotain muuta. Ulkoinen motivaatio ohjaa esimerkiksi uuden työpaikan, palkan ja etujen takia vastaanottavaa työntekijää, tai henkilöä, joka tekee kaikkensa pysyäkseen deadlinessa voittaakseen alan palkinnon. Ulkoinen motivaatio ohjaa useimpia meistä jollain tasolla työssämme (Amabile & Kramer 2012, 42). Ulkoisen motivaation voi nähdä myös itse tekemisestä irrallaan olevana, jossa tekeminen perustuu ulkoiseen palkintoon tai rangaistuksen välttämiseen. Kun pomolta tulee käsky tehdä jotain, ja tekemättä jättäminen tarkoittaa rangaistusta, on kyse myös ulkoisesta motivaation lähteestä. Raha on myös tärkeä ulkoisen motivaation lähde, ja täysin ulkoista motivaatiota voisikin verrata ”keppi, porkkana” taktiikkaan, jossa työntekijän liikkeelle saamiseksi tarvitaan joko keppiä (rangaistusta), tai porkkanaa (palkintoa). Pahimmillaan ulkoisesti motivoitu työntekijä tuntee tekevänsä työtehtävänsä pakon edessä, ja tällöin työskentely kuluttaa enemmän henkisiä resursseja, ja voi pitkällä aikavälillä tuntua raskaalta. (Martela, Jarenko 2015, 25—26).

Sisäinen motivaatio kumpuaa rakkaudesta itse työtä kohtaan. Työtä tehdään, koska se on kiinnostavaa sekä palkitsevaa. Myös sopiva työn haastavuus on tärkeä osa sisäistä motivaatiota (Amabile & Kramer 2012, 43.) Sisäisessä motivaatiossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itse kiinnostavat ja tuntuvat arvokkailta. Työn ollessa jotain mitä oikeasti haluaa tehdä, ei tekeminen tunnu pakottavalta ja energiaa tekemiseen löytyy luonnostaan. Sisäisesti motivoitu tekeminen, ei siis kuormita työntekijää samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu, sillä itse työn tekeminen on suurilta osin mielekästä ja henkisesti palkitsevaa. Yhden näkökulman mukaan, kaiken motivaation voi nähdä sisäisenä, sillä myös ulkoisessa motivaatiossa henkilö tekee päätökset loppukädessä itse, eli ne pohjautuvat ainakin jollain tasolla hänen omiin haluihinsa. Ulkoisen ja sisäisen motivaation erottajana voisi pitää sitä, onko motivaation perimmäinen lähde ihmisen ulkona vai sisäpuolella. Keskeistä on, että kyseiset motivaation muodot tuntuvat niiden motivaation kohteesta hyvin erilaisilta. (Martela, Jarenko 2015, 26).

Suhteellinen tai altruistinen motivaatio tarkoittaa, että henkilö motivoituu tarpeesta tuntea yhteyttä toisiin ihmisiin, ja saada auttaa heitä. Kollegoiden ja yhteisön kanssa koettu toverillisuus sekä usko siitä, että työ on merkityksellistä yksilölle, ryhmälle, tai koko yhteiskunnalle, ohjaa suhteellisesti motivoitunutta henkilöä työssään. Hyvänä esimerkkinä voisi käyttää tutkijaa, joka etsii parannuskeinoa syöpään. Tällöin hänen työllään voi olla iso merkitys niin yksilölle, kuin koko yhteiskunnalle. Syyn ei kuitenkaan tarvitse olla läheskään edellä mainitun esimerkin mittakaavaa, vaan vaikkapa nuoremman kollegan ilahduttamista, auttamalla, tai opastamalla häntä omissa työtehtävissään, voi hyvinkin ajaa suhteellinen motivaatio. (Amabile & Kramer 2012, 43—44.)

Henkilön motivaationlähteenä toimii harvoin vain yhden eri luokan motiiveja. Useimmiten kaikkiin tehtäviin, joissa sisäistä motivaatiota ilmenee, liittyy myös joku ulkoisen motivaation motiivi. Esimerkiksi yksittäinen työtehtävä voi tuntua varsin kiinnostavalta, ja siten olla sisäisesti erittäin motivoiva, ja samaan aikaan työlle asetettu deadline motivoida ulkoisesti tekemään työn ajallaan (Amabile & Kramer 2012, 44.) Jopa palkkaus pystytään näkemään ulkoisen motivaation lisäksi, eräänlaisena mittarina omalle työlleen ja työn hyödyllisyydelle, ja siksi olla osa sisäistä tai suhteellista motivaatiota. (Martela, Jarenko 2015, 27).

3.2 Motivaatioteorioita

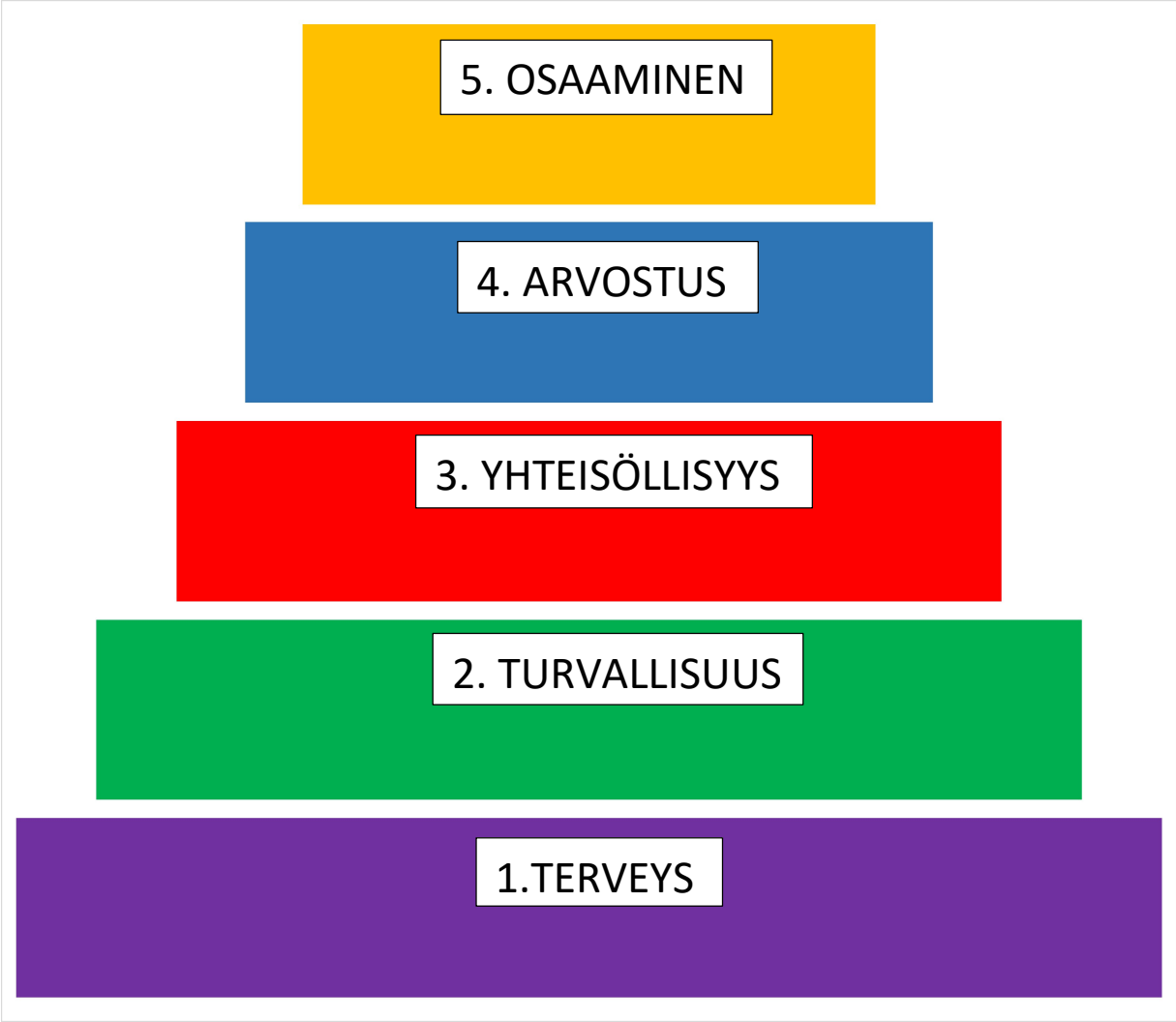
Motivaatioon liittyen löytyy useita eri teorioita, joista kahta käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Työhön on valittu Abraham Maslowin (1943) tarvehierarkiaan perustuvan ja Päivi Rauramon työhyvinvointiin peilaavan ”työhyvinvoinnin portaat”, joissa käytetään pohjana Maslowin määrittämiä ihmisen viittä perustarvetta. Toisena motivaatioteoriana esitellään Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämää ”itseohjautuvuusteoria” englanniksi ”Self-Determination Theory”. Kappale on pohjustettu paljolti Frank Martelan ja Karolina Jarenkon kirjoittamaan kirjaan Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa, sekä samojen henkilöiden toimittamaan Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa, sillä he ovat käsitelleet kyseistä aihetta kirjoissaan varsin kattavasti ja selkeästi.

3.2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Maslowin (1943) kehittämä motivaatioteoria perustuu ihmisen tarpeiden muodostamaan hierarkiaan. Ylimpänä tavoitteena voidaan pitää itsensä toteuttamisen motiivia, aitoa inhimillisen toiminnan voimanlähdettä. Teoriassa korostuu viisi perustarvetta: Fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeisiin kuuluu ihmisen halu saada sekä ylläpitää tarpeiden taustalla olevia olosuhteita. Tarpeet ovat hierarkkisesti toisistaan riippuvaisia, eli yhden tarpeen täyttyessä

riittävästi, seuraavan tarpeen täyttämisen halu herää vahvasti. Kyseinen vallitseva tarve on siis se, joka on aktiivisena muiden jäädessä taka-alalle. (Rauramo 2012, 13.)

Työhyvinvointiin heijastettu työhyvinvoinnin portaat -mallin ajattelu perustuu ihmisen perustarpeiden suhteesta työhön, ja niiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli on kehitetty hyödyntämällä ja yhdistämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitämään, ja työhyvinvointia edistämään pyrkiviä malleja, ja järjestelemällä niitä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Portaille on koottu näkökulmia niin organisaation kuin yksilön näkökulmista. Mallin tarkoitus on auttaa kehittämään yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porras kerrallaan. (Rauramo 2012, 13.) Rauramon jäsentelemät portaat on kuvattu kuviossa 3, ja käsitelty tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Portaat pätevät niin työntekijään yksilönä, kuin organisaatioon kokonaisuutena.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15).

Porras 1. Terveys: Jotta terveyden porras saataisiin täytettyä, työn pitää olla tekijänsä mittaista ja vapaa-ajan virikkeistä. Välttämättömyydet, kuten laadukas ravinto, liikunta,

sairauksien ehkäisy ja hoito pitää olla riittävän hyvällä tasolla. Perimmäisenä tavoitteena on kokonaisvaltainen ja hyvä terveys. Portaan täyttymiseksi organisaatiossa esimerkiksi työkuormituksen pitää olla työntekijälle sopivaa. Organisaatio voi vaikuttaa portaan täyttymiseen positiivisesti myös laadukkaalla työpaikkaruokailulla sekä työterveydenhuollolla. Henkilötasolla portaan täyttymisen keskiössä ovat monipuolisesti terveelliset elämäntavat. Organisaation yleistä sekä henkilön henkilökohtaista terveydentilaa voidaan arvioida esimerkiksi kyselyillä, kuntotesteillä, terveystarkastuksilla, kuormitusarvioilla ja työpaikkaselvityksillä. (Rauramo 2012, 14—15.)

Porras 2. Turvallisuus: Turvallisuuden portaan täyttämiseksi vaaditaan turvallista työympäristöä ja toimintatapoja. Palkkauksen on mahdollistettava toimeentulo ja työsuhteen on oltava vakaa. Työyhteisön pitää olla tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. Turvallisuutta voidaan tukea muun muassa järjestelmällisellä riskienhallinnalla ja aktiivisella yhteistoiminnalla työsuojelun kanssa. Organisaationa turvallisuuden portaassa korostuu työsuhteet sekä työolot. Työn pysyvyyden varmistaminen on yksi osa-alue, johon organisaatio pystyy vaikuttamaan. Myös riittävä perehdytys ja koulutus voidaan nähdä tärkeänä osana organisaation työturvallisuusporrasta. Työntekijällä korostuvat turvalliset ja ergonomiset toimintatavat. Myös työntekijän oma aloitekyky ja epäkohtiin puuttumien parantavat turvallisuutta, niin yksilönä kuin koko organisaationa. Turvallisuutta arvioitaessa voidaan käyttää erilaisia tilastoja, riskiarvioita ja auditointeja. (Rauramo 2012, 14—15.)

Porras 3. Yhteisöllisyys: Tyydyttyäkseen, yhteisöllisyyden portaasta pitää löytyä taustalta organisaation yhteishenkeä tukevia toimia, kuten niin henkilöstöstä, kuin yrityksen tuloksesta huolehtimista. Yhteisössä pitäisi korostua luottamus, avoimuus ja omaan työhön vaikuttaminen. Toimivat esimies- ja alaissuhteet sekä kehittyvä työ ovat omiaan täydentämään yhteisöllisyyden porrasta. Jopa organisaation kokouskäytännöillä voi olla positiivista tai negatiivista vaikutusta. Vahva yhteisöllisyys tukee päämääriä, tavoitteita ja yksilön hyvinvointia. Organisaatiolla korostuu sen kokonaisvaltaiset vaikutukset työyhteisöön ja johtamisen verkostoon. Työntekijälle tärkeitä osa-alueita ovat joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen ja myönteinen suhtautumien kehitykseen. Yhteisöllisyyttä arvioidessa pystytään hyödyntämään erilaisia työyhteisön toimintaan liittyviä sekä työtyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyitä. (Rauramo 2012, 14—15.)

Porras 4. Arvostus: Arvostuksen porrasta täydennetään hyvinvointia ja tuottavuutta edistävällä strategialla ja päämäärillä. Organisaation arvojen pitää olla kestäviä ja näkyä myös käytännössä. Palkkauksen ja palkkioiden oikeudenmukaisuus sekä palautteen käytäntöjen merkitys, korostuu kyseisessä portaassa. Täydentyäkseen organisaation toiminnan arviointi ja kehittäminen pitäisi olla osa yrityksen arkea, myös pitkällä aikavälillä. Arjessa

näkyvää oman sekä muiden työn arvostamista voidaan pitää kyseisen portaan perimmäisenä tavoitteena. Organisaation rooli arvostuksen portaassa korostuu varsinkin, kun puhutaan organisaation arvoista, jokapäiväisestä toiminnasta, taloudesta, palkitsemisesta, palautteesta ja kehityksestä. Esimerkiksi kehityskeskusteluilla voidaan pyrkiä kehittymään, niin yksilöinä kuin organisaationa. Työntekijän rooli portaan täyttämisessä on olla aktiivisesti mukana organisaation kehittämisessä ja yleisessä toiminnassa. Esimerkiksi erilaiset aloitteet tai palaute voivat olla tapoja, joilla työtekijä pääsee osallistumaan organisaation kehitykseen. Arvostusta arvioidessa voidaan hyödyntää muun muassa työtyytyväisyyskyselyjä sekä erilaisia taloudellisten ja toiminnallisten tulosten mittareita. (Rauramo 2012, 14—15.)

Porras 5. Osaaminen: Itsensä toteuttamisen eli, työelämään heijastettuna, osaamisen porras kuvastaa oman potentiaalin äärirajojen tavoittelua. Tyydyttämistä edistää niin yksilön kuin koko yhteisön oppimisen tukeminen. Aktiivisesti itseään kehittävä henkilöstä ymmärtää koko työuran kestävän oppimisen merkityksen. Osaamista kehittämällä tuetaan niin yksilön omaa osaamisen tasoa, kuin koko organisaation visioita ja tavoitteita. Porras täydentyy, kun työ tarjoaa tekijälleen osaamien iloa, oppimisen kokemuksia sekä mahdollisuuden hyödyntää omia edellytyksiään täysipainoisesti. Myös työympäristön viihtyvyyteen ja työoloihin panostamisella on positiivinen vaikutus. Perimmäinen tavoite on niin yksilön, kuin organisaation kilpailukykyä tukevan osaamisen saavuttaminen. Organisaation rooli kyseisessä portaassa korostuu varsinkin osaamisen hallinnassa, mielekkään työympäristön luomisessa ja luovuuden käytön mahdollistamisessa. Työntekijä pystyy vaikuttamaan varsinkin oman työn hallintaan ja osaamisen ylläpitämiseen. Osaamisen porrasta pystytään arvioimaan muun muassa kehityskeskusteluilla, osaamisprofiileilla sekä tieteellisilläja taiteellisilla tuotoksilla. Myös innovatiivisuuden arviointia organisaatiossa pystytään hyödyntämään. (Rauramo 2012, 14, 15, 145.)

Edellä mainittujen portaiden, kuin niille pohjan luoneen Maslowin tarvehierarkian hyödyntäminen tuloksellisesti työhyvinvoinnissa, edellyttää perehtymistä työhyvinvointiin liittyvään tutkimukseen, sekä Maslowin teoriaan. Moniulotteisen teorian hyödyntäminen vaatii pohdintaa ja soveltamista erilaisiin olosuhteisiin. Työhyvinvointi ja motivaatio ovat monimuotoisia kokonaisuuksia, joihin vaikuttavat tarpeiden lisäksi useat tekijät. Motivaatiotekijöitä pystytään tarkastelemaan alhaalta ylös, sekä päinvastoin. Esimerkiksi itseään toteuttava työntekijä huolehtii useimmiten myös terveydestään ja ihmissuhteistaan. Malli kuvastaa hyvinvoinnin kokonaisuutta rakenteena, jossa aitoon ja kestävään hyvinvointiin ei ole oikotietä. Tarpeiden rinnalla myös persoonallisuustekijöillä, ja henkilökohtaisilla arvoilla on vahva vaikutus henkilön hyvinvointiin. Työn ulkopuolisen elämän täyspainoisuus tukee vahvasti työhyvinvoinnin portaita. (Rauramo 2012, 170—171.)

3.2.2 Teoria itseohjautuvuudesta

Professorien Edward Decin ja Richard Ryanin mukaan ihmisen psykologiset perustarpeet ovat kuin kasvulle välttämättömiä ravinteita. Samalla tavalla kuin puuntaimi tarvitsee vettä, multaa ja auringonvaloa kasvaakseen suureksi puuksi, ihmisellä on muutamia psykologisia peruskokemuksia, joita he tarvitsevat kasvaakseen terveiksi ja tasapainoisiksi aikuisiksi. Psykologisia perustarpeita voisi pitää eräänlaisena hyvinvoivan elämän reseptinä, jotka ovat välttämättömiä inhimilliselle kasvulle ja hyvinvoinnille. (Martela, Jarenko 2015, 56.)

Psykologiset perustarpeet voidaan jakaa neljään eri elementtiin. Elementit ovat: Kyvykkyys, eli osaaminen ja aikaansaaminen, yhteenkuuluminen eli yhteisöllisyys, vapaaehtoisuus eli omaehtoinen toiminta, sekä hyväntekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus. Kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja vapaehtoisuus perustuvat Decin ja Ryanin 1970-luvulla alkunsa saaneeseen itseohjautuvuusteoriaan, joka on yksi tämän hetken tutkituimpia ja ajankohtaisimpia motivaatioteorioita. Neljäs perustarve eli hyväntekeminen perustuu Frank Martelan ja Ryan Decin yhteishankkeeseen, jossa pyritään selvittämään, onko hyväntekeminen yksi psykologisista perustarpeista. (Martela, Jarenko 2015, 56—57.)

Martela ja Jarenko jakavat nämä edellä mainitut perustarpeet, joihin myös hyväntekeminen lasketaan, kahteen eri kategoriaan, *itsensä toteuttamiseen*, *sekä yhteyden kokemiseen*. Itsensä toteuttamisen kategoriaan he sijoittavat edellä mainituista elementeistä vapaaehtoisuuden ja kyvykkyyden. Yhteyden kokemisen kategoriaan taas kuuluu kaksi jäljelle jäävää elementtiä, eli yhteenkuuluminen ja hyväntekeminen. (Martela, Jarenko 2015, 57, 59.) Taulukkoon 1 on eritelty kunkin kategorian kaksi elementtiä selityksineen.

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden elementit. Martela, Jarenko 2015, 57—62

Itsensä toteuttamisen tarpeet	Yhteyden kokemisen tarpeet
Vapaaehtoisuus: Eli autonomia, kuvastaa ihmisen kokemusta omasta itsemääräämisestä, ja hänen mahdollisuudestaan päästä ilmaisemaan itseään omassa tekemisessään. Elementtiin kuuluu siis niin valinnan- kuin toiminnan vapautta. Tekeminen lähtee henkilöstä itsestään, eikä ole pakotettua tai tiukasti kontrolloitua. Vapaaehtoisuuden kautta työtään tekevä pystyy siis toteuttamaan itseään, ja tekemään itselle kiinnostavia asioita. Vapaus ei kuitenkaan tarkoita totaalista vapautta, jossa ei ole lainkaan suuntaa tai ulkopuolisia vaikutteita, vaan sitä, että suunta, johon henkilö organisaatiossa menee, tuntuu omalta.	**Yhteenkuuluvuus:** Toiselta nimeltään läheisyys, syntyy kun yksilö kokee, että hänestä itsestään välitetään, ja hän myös välittää muista. Se on lämmin tunne, joka syntyy ollessamme tekemisissä meille läheisten ihmisten kanssa. Tarvitaan kokemuksia siitä, että meistä aidosti välitetään, eikä kohdella vain muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihminen tarvitsee kokemuksia tulla nähdyksi omana itsenään. Johtajan rooli omassa vuorovaikutuksessaan korostuu, ja toimii esimerkkinä koko yhteisölle. Kunnioituksen ja välityksen osoittaminen on tärkeää, sekä johdon että koko yhteisön osalta. Hyvä yhteishenki luo yhteenkuuluvuuden tunnetta.
Kyvykkyys: Tarkoitetaan yksilön kokemusta aikaansaamisesta sekä tehtävänsä hallitsemisesta ja osaamisesta. Elementissä osaaminen ja aikaansaaminen tukevat toisiaan, ja osaamisen ollessa kohdallaan myös tulosta syntyy. Tällöin tekeminen virtaa vahvasti eteenpäin, joka motivoi ja tuottaa mielihyvää. Vastakohtana toimii kokemukset työn takkuamisesta, ja aikaansaamattomuudesta, joka turhauttaa hyvin nopeasti. Toisaalta myös oppimisen ja kehittymisen tunteet, ovat tärkeä osa elementtiä. Oppiminen onkin tunne kyvykkyyden kasvusta. Kehittymisen kokeminen kompensoi vähäisen osaamisen tunteen vaikutuksia. Haastavuudeltaan sopivien tehtävien tekeminen edesauttaa kyvykkyyden kokemista.	**Hyväntekeminen:** Tarkoittaa tuntemusta omasta kyvystä vaikuttaa muihin myönteisesti. Se on kokemusta siitä, että oma tekeminen on positiivinen voima, joka tuo hyvää esimerkiksi työkavereille, asiakkaille, perheelle, tai koko yhteiskunnalle. Hyväntekeminen luo voimakasta merkityksellisyyden tunnetta. Kun tunnetaan, että oma toiminta tuottaa jotain arvokasta muille, tuo se arvokkuuden tunnetta myös itselle. Vastakohtana on luonnollisesti pahantekemisen tunne, eli se että koetaan oman toiminnan vahingoittavan muita. Pahantekeminen, voi olla lamauttavaa tai jopa ahdistavaa. Esimerkiksi työelämässä hyväntekemisen kokemista voidaan luoda, muistuttamalla tekijöitä heidän tuotteiden/palveluiden loppukäyttäjien saamista hyödyistä.

Lukuisien tutkimusten mukaan edellä mainitut neljä perustarvetta selittävät merkittävän osan ihmisen hyvinvoinnin vaihtelusta. Päivinä, jolloin psykologiset perustarpeet ovat tyydytetty voidaan paremmin kuin päivinä, jolloin niissä koetaan puutoksia. Perustarpeiden merkitys hyvinvoinnissa on todistettu niin länsimaissa, kuin muissakin kulttuureissa. Tarpeiden monipuolisuus ulottuu myös työelämän ulkopuolelle ja niiden on todettu olevan merkittävä motivaation ja hyvinvoinnin selittäjä esimerkiksi urheilussa, päihderiippuvuuksien hoidossa, terveyden edistämisessä ja jopa ihmisen seksuaalielämässä. (Martela, Jarenko 2015, 62—63.)

Jotta henkilö pystyy itseohjautumaan hänellä oltava halu tehdä asioita omaehtoisesti, päämäärät, joita kohti ohjautua sekä tarvittava osaaminen päämäärien tavoitteluun. Tehtäväkohtaisten taitojen lisäksi vaaditaan eritoten kykyä johtaa itseään, eli ajanhallinnan, resurssien hallinnan, tehtävän asetannan ja priorisoinnin kaltaisien osa-alueiden hallitsemista. (Martela, Jarenko 2017, 13.)

Itseohjautuvuutta pystytään tarkastelemaan yksilön lisäksi myös organisaatiotasolla. Kun yksilötasolla itseohjautuvaisuudessa on kyse henkilön kyvystä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta, itseorganisoitumisessa taas esimerkiksi ylhäältä annetut valmiit organisaatiorakenteet, ovat mahdollisimman vähäiset. Itseorganisoitumisessa määrätyn komentoketjun, jäykän hierarkian, tai kiinteiden roolien merkitys organisaatiossa on pieni. Työntekijöiden organisoituminen pohjautuu tarpeeseen, ja elää jatkuvassa muutoksessa sen hetkisen tarpeen mukaisesti. Erilaisia tiimejä muodostuu tarpeen pohjalta. Organisaatiossa ollaan vuorovaikutuksessa eritoten niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa vuorovaikutus on sujuvaa ja tuntuu mielekkäältä tehtävän suorittamisen kannalta. (Martela, Jarenko 2017, 12—13.)

On tärkeää muistaa, ettei itseorganisoituminen tarkoita totaalista yksilöinen itsevalituitta ilman minkäänlaisia rajoituksia. Mikään muutamaa henkilöä isompi organisaatio ei pysty toimimaan absoluuttisen itseorganisoituna. (Martela, Jarenko 2017, 13.)

3.2.3 Työmotivaation vaikutukset sitoutumiseen

Kuten sitoutuminen ja motivaatio osioista voi huomata, niin sitoutumien kuin motivaatio ovat käsitteinä hyvin moninaisia, ja niitä voi lähestyä useista eri näkökulmista. Aiempien kappaleiden pohjalta työmotivaatiota voisi pitää yhtenä merkittävimmistä sitoutumisen osa-alueista. Sitoutuminen ja työmotivaatio ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja sitoutumisen voidaan ajatella parantavan työmotivaatiota. Myös hyvän työmotivaation voitaisiin ajatella vaikuttavan sitoutumiseen positiivisesti. Motivaation kannalta tärkeimpänä voidaan pitää päämääriin sitoutumista, joka tarkoittaa sitä, kuinka vahvasti työntekijä kokee

päämäärät tärkeiksi itselleen ja kuinka paljon hän on valmis tekemään töitä päämäärien saavuttamiseksi. (Tornberg 2012, 42—43).

Työmotivaatio on työssä nostettu yhdeksi sitoutumisen osa-alueeksi. Voisi kiistellä, että työmotivaatio ei välttämättä tarkoita sitoutunutta työntekijää, tai päinvastoin ja myös tämä on otettu työssä huomioon. Sitoutumisen tasoja ja tyylejä on monia ja siksi hyvä työmotivaatio voitaisiin nähdä ikään kuin syvemmän sitoutumisen mahdollistajana. Yrityksen rooli on kummankin luomisessa merkittävä ja esimerkiksi palkitseminen tai työntekijän vakinaistaminen voivat olla vahvoja, niin sitoutumisen kuin motivaationkin luojia, rooleissa on kuitenkin eroja. Sitoutumista voisi pitää myös pitkäkestoisempana, jossa niin sen luominen kuin ylläpitäminen ei ole yhtä altis muutoksille kuin työmotivaation.

4 TYÖSUHTEET JA VAKINAISTAMINEN

4.1 Määräaikaisen ja vakituisen työsuhteen erot

Tutkimuksessa, jossa käsitellään määräaikaista ja vakituista eli toistaiseksi voimassaolevaa työsuhdetta, on tarkasteltava myös niiden mahdollisia eroavaisuuksia. Tutkimuksen kannalta tärkeää on selvittää mikä vaikutus näillä mahdollisilla eroavaisuuksilla voisi työntekijälle, varsinkin tutkimusaiheen eli sitoutumisen kannalta olla. Työsopimuslaissa on määritetty varsin tarkat perusperiaatteet, joita jokaisessa työsopimuksessa pitää olla riippumatta työsuhteen kestosta tai työnkuvasta (Työsopimuslaki 1448/2016, luku 2, 4§).

Määräaikaisessa työsopimuksessa ei ole siis työsopimuslain perusteella perustavanlaatuisia eroavaisuuksia, muuten kuin työsuhteen keston ja määräaikaisuuden perusteen suhteen. Määräaikaisessa työsuhteessa ei saa työsopimuslain mukaisesti myöskään soveltaa edullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, vain työsopimuksen keston takia, ellei se ole asiallisista syistä perusteltua (Työsopimuslaki 1331/2014, luku 2, 2§). Lain mukaan uusia määräaikaisuuksia ei voida solmia, mikäli määräaikaisten työsopimusten määrällä, kestolla, tai niiden muodostamalla kokonaisuudella pystytään todistamaan työnantajan työtarve pysyväksi (Työsopimuslaki 1224/2010, luku 1, 3§). Myös työsuhde-etuudet määräytyvät toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen mukaan, mikäli työntekijä ja työnantaja ovat tehneet useita keskeytymättömiä tai vain lyhytaikaisin keskeytyksin jatkuvia työsopimuksia (Työsopimuslaki 55/2001, luku 1, 5§).

4.2 Työnantajan velvoitteet työsuhteissa

Työsuhdetta luodessa työnantaja on velvoitettu tuomaan kirjallisesti esille seuraavat työntekijänsä työsuhteeseen liittyvät kohdat:

- työnantajan ja työntekijän koti- tai liikepaikka
- työn alkamisajankohta
- pääasialliset työtehtävät
- työssä sovellettava työehtosopimus
- työsopimuksen päättymisajankohta ja peruste määräaikaisuudelle, tai ilmoitus työsuhteen laatimisesta pitkäaikaistyöttömän kanssa, jossa perustetta ei vaadita
- koeaika, joka saa olla enimmillään kuusi kuukautta. Määräaikaisissa työsopimuksissa koeaika saa olla enimmillään puolet työsuhteen kestosta
- työntekopaikka tai jos työntekijällä ei ole pääasiallista kiinteää työntekopaikkaa, selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa
- noudatettava työaika, sekä selvitys siitä, missä tilanteissa työnantajalle syntyy työvoimatarvetta, mikäli käytössä on vaihteleva työaika
- palkan määräytymisen, sekä palkanmaksukausi
- vuosiloma ja sen määräytyminen
- irtisanomisaika tai peruste sen määräytymiselle

Lisäksi vähintään kuukauden ulkomailla työskentelystä työnantajan pitää ilmoittaa:

- työn kesto
- kotiuttamisen ehdot
- valuutta, jossa palkka maksetaan
- muut suoritettavat rahalliset korvaukset ja luontoisedut.

Kohdat tuodaan useimmiten esille työntekijän kanssa luodussa työsopimuksessa. (Finlex työsopimuslaki 2016/1448 Luku 2, 4 §.)

Edellä mainitut kohdat pätevät kaikkiin työsuhteisiin, kestosta tai muodosta riippumatta. Ne pätevät myös vuokratyösuhteessa, jossa virallinen työnantaja on eri kuin itse

käyttäjäyritys, jossa työ tapahtuu. Vuokratyösuhdetta ja siihen liittyviä määritteitä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

4.3 Työskentely vuokratyösuhteessa

Vuokratyösuhteeseen liittyy kolme eri osapuolta, työntekijä, vuokrayritys sekä käyttäjäyritys. Vuokrayritys toimii työntekijän virallisena työnantajana, maksaen palkat, sekä huolehtien monista muista työnantajan velvoitteista, kuten esimerkiksi työterveydenhuollosta ja työntekijän vakuutuksista. Käyttäjäyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jossa itse työ fyysisesti tapahtuu. Käyttäjäyritys on vastuussa työnjohdosta, sekä valvonnasta. Käyttäjäyrityksen vastuulla on myös työturvallisuus, sisältäen riittävän työn haittojen, vaaratekijöiden, sekä työsuojelutoimenpiteiden läpi käymisen työntekijän kanssa. Turvallisuus pitää ottaa huomioon jo vuokrayrityksen toimeksiantoa antaessa, tuomalla esiin työn edellyttämät ammattitaitovaatimukset, sekä työn erityispiirteet. (Työsuojelu 2016.)

Työsuhteiden vähimmäisehdot perustuvat myös vuokratyössä työlainsäädäntöön sekä työssä sovellettavaan työehtosopimukseen. Jos työehtosopimusta ei ole, on hyödynnettävien työehtojen oltava kohtuullisia. Myös lyhyissä työsuhteissa työnantajan on annettava työsuhteen ehdot kirjallisena. Johtuen siitä, että vuokratyöntekijän virallisena työnantajana toimii vuokrayritys, on mahdollista, että kollegalla, joka työskentelee samassa vuorossa, on erilaiset työehdot, jos hänellä on sopimus suoraan käyttäjäyrityksen kanssa. Yhdenvertaisen kohtelun periaatteen mukaisesti myös vuokratyöntekijöillä pitää olla oikeus käyttää käyttäjäyrityksen yhteisiä palveluja ja järjestelyjä, kuten esimerkiksi kuntosalia, henkilöstöruokalaa ja saada alennuksia yhteistyöyrityksiltä, jos sellaisista on sovittu. Käyttäjäyrityksellä kuitenkaan ole velvoitetta rahallisesti tukea edellä mainittuja etuja ja siten esimerkiksi käyttäjäyrityksen mahdollinen ateriatuki ei automaattisesti kuulu vuokratyöntekijälle. (Työsuojelu 2016.)

Työsopimuslaissa on määritetty useampi pykälä eritoten vuokratyötä silmällä pitäen. Työsopimuslain (707/2008, luku 1, 7§) velvoittaa käyttäjäyrityksen edellisessä kappaleessakin mainittuihin velvollisuuksiin työnjohtoon sekä valvontaan liittyen. Lisäksi käyttäjäyrityksen vastuulla on toimittaa viralliselle työnantajalle, eli vuokrayritykselle ne tiedot, jotka työnantaja tarvitsee täyttääkseen omat velvollisuutensa (Työsopimuslaki 2008/707, luku 1, §7). Työsopimuslain (1448/2016, luku 2, 4§) on lisäksi maininta, että vuokrayrityksen pitää työntekijän pyynnöstä antaa määräaikaisuuden peruste myös lyhyissä, alle kuukauden mittaisissa työsuhteissa. Selvityksessä on tultava esiin käyttäjäyrityksen kanssa luotuun asiakassopimukseen perustuvan tilauksen syy, työn kesto tai arvioitu kesto, sekä arvio mahdollisista muista sovittuja työtehtäviä vastaavista työtehtävistä. Laissa on määritetty

myös, että yrityksen on ilmoitettava työntekijöilleen heille vapautuvista työpaikoista tasapuolisesti, jotta kaikilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet työpaikkoihin hakeutumiseen. Velvoite koskee myös vuokratyöntekijöitä (Työsopimuslaki 10/2012, luku 2, §6).

Työsopimuslaissa on myös kohdat, jotka määräävät työnantajan hyödyntämän työehtosopimuksen vähimmäisvaatimuksen eli *yleissitovan työehtosopimuksen* noudattamisesta 55/2001, luku 2, 8§). Yleissitovalla työehtosopimuksella tarkoitetaan valtakunnallista, asianomaisella alalla edustavana pidettävää työehtosopimusta. Yleissitovuudella varmistetaan, että myös järjestäytymättömien työnantajien on noudatettava valtakunnallisesti sovittuja oman alan työehtoja. *Normaalisitova työehtosopimus* taas on sitova kyseiseen työantajajärjestöön tai palkansaajaliittoon kuuluvalle työnantajalle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019.)

Mikäli työnantajayritys ei ole velvollinen noudattamaan yleissitovaa työehtosopimusta, pitää työsopimuksen ehtojen kuten vuokratun työntekijän palkan, työajan ja vuosilomia koskevien ehtojen olla vähintään käyttäjäyrityksen yleisesti sovellettavien sopimusten ja käytäntöjen mukaiset (Työsopimuslaki 10/2012, Luku 2, 9§)

4.4 Määräaikaisen työntekijän vakinaistaminen

Määräaikaisen työntekijän vakinaistaminen vaikuttaa työntekijällä useaan eri asiaan. Työlainsäädäntö ja työsuhteen perusperiaatteet pysyvät työntekijällä täysin samana, mutta vakinaistuessa työntekijällä saattaa tulla muutoksia esimerkiksi työnkuvaan, palkkaukseen tai tulevaisuuden näkymiin. Vakinaistamisen vaikutus työntekijän sitoutumiseen ei ole pelkästään työehtoihin liittyviä vaan vakinaistamista pitää tarkastella myös psykologisista ja sosiaalisista näkökulmista. Vuokratyöntekijänä ollessa virallisena työnantajana toimii vuokrayritys, mutta työn valvonnasta vastaa käyttäjäyritys (Työsuojelu.fi 2016). Tällöin vuokratyösuhteessa toimivan työntekijän siirtyminen käyttäjäyrityksen omille kirjoille vakinaiseksi työntekijäksi vaikuttaa myös työntekijän viralliseen työnantajaan. Muutokset esimerkiksi palkkauksessa ja työeduissa voivat olla vuokratyöntekijällä siten suuremmat kuin samalla työnantajalla pysyttäessä, ja tätä kautta myös työntekijällekin merkittävämmät.

Psykologisista näkökulmista tarkasteltuna yksi myös tämän työn tutkimuksessa esille nouseva merkittävä vaikutus on työntekijän turvallisuuden tunteeseen. Kirjassaan Työhyvinvoinnin portaat (2012, 25) Päivi Rauramo kuvailee turvallisuuden tarvetta näin:

> *Turvallisuuden tarve liittyy tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat luonteeltaan pääosin psykologisia ja koskettavat meitä yksilöinä yhteiskunnassa, työelämässä ja muissa sosiaalisissa suhteissa.*

Lainauksesta voi päätellä, että vakinaistamisella voi olla huomattavaa vaikutusta henkilön turvallisuuden tunteeseen. Työpaikan pysyvyys ja varmuus taloudellisen ja sosiaalisen turvaverkoston eli työpaikan pysymisestä, voi olla iso osa henkilön turvallisuuden tarvetta. Kyseisessä kirjassa kuvaillaan työsuhteen turvattomuutta merkittäväksi haittatekijäksi työntekijän hyvinvoinnille. Turvattomassa työsuhteessa jatkuva huoli työllistymisestä ja toimeentulosta on arkipäivää. Määräaikainen ja osa-aikatyö voi sopia joidenkin, elämäntilanteeseen ja tavoitteisiin erittäin hyvin, mutta monelle ne voivat luoda hyvinvointia heikentävää turvattomuutta. Irtisanomisten on todettu lisäävän mielen ongelmia ja suurten henkilösupistusten lisäävän psyykelääkitysten käyttöä, myös organisaatioon jäävillä työntekijöillä. (Rauramo 2012, 99—100).

Edellisessä kappaleessa korostuu työntekijän oma tavoitteet, elämäntilanne sekä tulevaisuuden näkymät organisaatiossa. Vakinaistamisen merkitys sitä toivovalle työntekijälle, voi olla erittäin suuri, kun taas toiselle ei niin merkittävä. Vakinaistamisen henkiset vaikutukset voisikin mielestäni nähdä huomattavasti suurempina kuin mahdollisia käytännön vaikutuksia esimerkiksi palkkaukseen tai työnkuvaan.

4.5 Vakinaistaminen, turvallisuuden tunne ja sairaspoissaolot

Sairaspoissaoloissa on kyse siitä, että työntekijä syystä tai toisesta menettää työkykynsä. Poissaolo saattaa aiheutua sairaudesta, tapaturmasta, lääkärikäynnistä tai vaikkapa lääkinnällisestä kuntoutuksesta. Poissaoloista koituu työnantajalle sekä ylimääräisiä kustannuksia että käytännön hankaluuksia. Poissaolot eivät kosketa vain poissaolevaa työntekijää, vaan niillä on kuormittava vaikutus myös muuhun työyhteisöön. (Rauramo 2012, 41.)

Vakinaisten työntekijöiden turvallisuuden tunnetta sekä terveydentilaa verrattuna määräaikaisiin työntekijöihin on tutkittu useaan otteeseen, ja saatu hieman vaihteleviakin tuloksia. Esimerkiksi Virtanen M:n, Kivimäki M:n, Elovainio M:n Vahtera J:n sekä Ferrie JE:n tekemän artikkelin mukaan, joka perustuu tutkimuksen, jossa on verrattu 4851 suomalaisen sairaalan työntekijöiden turvallisuuden tunnetta, terveyskäyttäytymistä sekä sairaspoissaoloja huomattiin esimerkiksi 36% eroavaisuus lääkärintodistuksella varmennetuissa sairaspoissaoloissa määräaikaisten ja vakinaisten työntekijöiden välillä, määräaikaisten työntekijöiden sairaspoissaolojen määrä ollessa siis pienempi. Samassa tutkimuksessa huomattiin kasvua työntekijöiden turvallisuuden tunteessa. Samassa tutkimuksessa verrattiin myös 53 määräaikaisesta työsuhteesta vakituiseen työsuhteeseen siirtynyttä työntekijää, ja heillä oli huomattavissa selvää kasvua sairaslomien määrässä, sekä työn varmuuden ja työn palkitsevuuden lisääntymisessä. Tutkimuksen data saatiin työnantajan keräämistä tammikuun 1997 ja joulukuun 2000 välisistä sairaspoissaolotiedoista. (Virtanen, Kivimäki, Elovainio, Vahtera, Ferrie 2003. 948, 950, 951.)

Sairaspoissaoloissa on huomattu muutosta myös taantumien aikana. Esimerkiksi teollisuuden alan sairaspoissaolot olivat alhaisimmillaan vuoden 1993 taantuman aikaan, jonka jälkeen oli huomattavissa nousua vuoteen 2007 asti. Vuoden 2008 talouden lasku vaikutti taas myös sairaspoissaoloihin vähentävästi. (Schugk 2016).

Edellä mainituista kappaleista voi tehdä päätelmän, että turvallisuuden tunteella on vaikutusta työntekijöiden sairaspoissaoloihin. Vakinaistaminen lisää työntekijän turvallisuuden tunnetta, ja voi siksi lisätä myös sairaspoissaoloja. Vaikutuksen suuruutta on kuitenkin vaikea todeta varmuudella, ja siinä on varmasti paljon henkilöistä ja organisaatioista riippuvia eroavaisuuksia. Pitää myös muistaa, että eroavaisuudet voivat johtua ainakin osittain määräaikaisten työntekijöiden työskentelystä myös sairaana ollessaan, joka aiheuttaa riskin niin heille itselleen, kuin muulle työympäristölle, työterveyden, sekä työturvallisuuden näkökulmasta katseltuna. Sairaana töihin menemistä ei voi siis voida tarkastella positiivisena ilmiönä.

Turvallisuuden tunne ja vakinaistamisen merkitys poissaoloihin henkilön fyysiseen ja psyykkiseen terveydentilaan tuovat tärkeitä näkökulmia työhön. Vaikka esimerkiksi aiemmin mainittu artikkeli (Virtanen, Kivimäki, Elovainio, Vahtera, Ferrie 2003) on lähteenä ikänsä puolesta liian vanha, jotta sitä voisi pitää työn kannalta merkittävänä lähteenä, voi artikkelia ja itse tutkimusta kuitenkin pitää hyvänä mainintana suuren otantansa, sekä tähän työhön liittyvien samankaltaisuuksiensa takia. Myös tämän tutkimuksen toimeksiantajayritys oli huomannut yksittäistapauksissa kasvua sairaspoissaolojen suhteen. Toimeksiantajayrityksessä ilmiötä ei datan puuttumisen vuoksi kuitenkaan pystytty tässä työssä tutkimaan, eikä aihetta siksi käsittele myöskään tutkimushaastatteluissa. Työhön kerätty tietopohja, sekä tutkimushaastattelut tukevat edellä mainitun tutkimuksen tuloksia lisääntyneestä turvallisuuden tunteesta vakinaistamisen myötä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Perustiedot yrityksestä

Työ toteutettiin toimeksiantajayritykselle, joka omasta pyynnöstään pidetään työssä nimettömänä. Työssä ei tule esille mitään, joka paljastaisi yrityksen identiteetin, ja siksi perustietiedot on kerrottu riittävän ylimalkaisesti, jotta yrityksen identiteetti ei vaarannu. Yritykseen viitataan työssä nimellä X. Tiedot yrityksestä on saatu käyttämällä internetistä yleisesti saatavilla olevia tietoja sekä toimeksiantajayrityksen HR-edustajan haastattelua.

Yritys X on Päijät-Hämeen alueella sijaitseva, kokoluokaltaan suuri tuotannonalan yritys. Yrityksen liikevaihto on ollut pienessä nousussa viime vuosien aikana, ja henkilöstömäärissä on ollut vaihtelua. Yrityksen henkilöstömäärissä on kausittaista vaihtelua, ja yrityksellä on paljon myös määräaikaisia sesonkityöntekijöitä. Myös pidempiaikaisten työntekijöiden tarpeessa on ollut vaihtelevuutta, ja yrityksessä onkin viimeisen vuoden sisällä vakinaistettu useampia työntekijöitä, joka on mahdollistanut myös oman tutkimukseni toteuttamisen. Yritys hyödyntää useampaa henkilöstöpalvelualan yritystä rekrytoinneissaan sekä rekrytoi työntekijöitä myös itse.

Uuden työntekijän tullessa yritykseen henkilöstöpalvelualan yrityksen tai ”vuokrafirman” kautta, työntekijän virallisena työnantajana toimii vuokrayritys, ja yritys X toimii työntekijän käyttäjäyrityksenä. Vuokrayrityksen kanssa on tällöin sovittu tietystä määräaikaisuuden jaksosta, jonka jälkeen käyttäjäyritys on vapaa palkkaaman työntekijän myös omille kirjoilleen, joko määräaikaiseen tai vakinaiseen eli toistaiseksi voimassaolevaan työsuhteeseen.

Yrityksessä X ollaan kiinnostuneita muun muassa oman henkilöstön hyvinvoinnista, työturvallisuudesta, ja työntekijöiden sitoutumisesta. Yhteistyö yrityksen X kanssa, pohjautuu heidän motivaatioonsa tutkia vakinaistamisen merkitystä sitoutumiselle omassa yrityksessään. Työn molemminpuolisena tavoitteena oli, että tutkimuksen tuloksia pystyttäisiin hyödyntämään yrityksen toiminnassa. Yritys pyrkii panostamaan henkilöstöönsä, tarjoten henkilöstölleen useita erilaisia palveluja, kuten vapaa-ajan toimintaa, ylimääräisiä vakuutuksia sekä laadukasta työterveydenhuoltoa.

5.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimukseen liittyvät haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään samat, tai lähes samat kysymykset samankaltaisessa järjestyksessä. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan pitää täysin strukturoidun

lomakehaastattelun, ja avoimemman teemahaastattelun välimuotona. Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään toisinaan myös teemahaastattelu nimitystä, jos kysymykset liittyvät tarkasti samoihin teemoihin, vaikka kysymyksissä olisikin eroja. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2006a.) Työn haastattelumuotoa voisikin hyvin nimittää niin puolistrukturoiduksi, kuin teemahaastatteluksikin, sillä kysymysten asettelussa ja esille tuomisessa oli usein pieniä eroavaisuuksia.

Tutkimuksen haastatteluosuus koostui seitsemästä eri haastattelusta, joista kuusi oli haastatteluhetkellä vuoden sisällä vakinaistettuja tuotannon työntekijöitä. Yksi haastateltavista työskenteli yrityksessä HR-puolen työtehtävissä ja hänen haastattelunsa tarkoituksena oli tuoda myös yrityksen näkökulmaa tutkimukseen. Haastattelut toteutettiin kahtena päivänä kesän 2019 aikana, ensimmäiset neljä (3 työntekijää ja HR-edustaja) alkukesästä, ja viimeiset kolme työntekijähaastattelua loppukesästä.

Haastattelut olivat kestoltaan noin puoli tuntia ja haastattelut oli jaettu viiteen eri teemaan. Teemoja olivat**:** *Perustiedot, siirtyminen vakinaiseksi, motivaatio, vakinaistamisen vaikutus motivaatioon ja sitoutuminen.* Haastattelut koostuivat 23 pääkysymyksestä ja 21 apukysymyksestä. Haastateltavat olivat myös yhtä tuotantotyöntekijää sekä HR-edustajaa lukuun ottamatta työskennelleet ensin toisen yrityksen kautta määräaikaisena vuokratyöntekijänä. Yksi tuotannon puolen haastateltavista työskenteli määräaikaisena yrityksen X kirjoilla ennen vakinaistamistaan. Haastattelujen suunnitteluvaiheessa toteutettiin useita testihaastatteluja, haastatteluajan sekä kysymysten hiomiseksi. Testihaastattelut toteutettiin työelämässä olevalle ystävälle, joka oli vakinaistettu muutama vuosi aiemmin.

Haastateltavat saivat keskustella aihealueista vapaasti, ja haastattelut eivät välttämättä aina noudattanetkaan täysin samaa rakennetta, sillä osa kysymyksistä saattoi tulla esille jo muiden kysymysten yhteydessä. Tällöin kysymyksiä ei välttämättä kysytty uudestaan, vaan niitä vain täydennettiin tarpeen mukaan. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse noin viikko ennen haastattelua tiivistetty haastattelurunko, josta löytyi haastattelun teemat ja pääkysymykset. Apukysymyksiä haastateltaville laitettavasta haastattelurungosta ei löytynyt. Haastateltaville kuitenkin korostettiin, että haastatteluihin ei tarvitse valmistautua etukäteen.

Myös HR-edustajalle laitettiin haastattelurunko etukäteen. Rungosta löytyi haastattelun viisi teemaa, 22 pääkysymystä sekä työntekijöiden haastattelurungoista poiketen myös 14 apukysymystä. Kyseiselle haastateltavalle laitettiin koko haastattelu apukysymyksineen. Eroa työntekijähaastatteluihin perustelisin sillä, että työntekijähaastattelujen vastaukset pohjautuvat omakohtaisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin, kun taas HR-osaston edustajan

haastattelussa tuotiin esille haastateltavan omien näkemyksien lisäksi yrityksen yleisiä näkökantoja käsiteltäviin aiheisiin.

Haastattelut toteutettiin täysin luottamuksellisesti haastateltavan ja haastattelijan välisinä, eikä yksittäisten haastattelujen tuloksia ole siksi työssä analysoitu haastattelu kerrallaan, vaan haastattelukysymyksien vastaukset on analysoitu kokonaisuuksina. Myöskään haastateltavien ikää tai sukupuolta ei ole käsitelty haastattelussa, eikä työn tuloksia analysoidessa pohdita ikäryhmän tai sukupuolen vaikutusta tuloksiin. Iällä on kuitenkin siinä mielessä merkitystä, että aikaisemman työhistorian merkitystä on pohdittu.

5.2.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Toteuttamassani tutkimuksessa päädyin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kirjassaan Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria (2010, 27), Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme tutkijoita Bullock, Little ja Millham lainaten, toteavat, että tutkimuksen tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa parhaiten harkittu teoriapohja. Lisäksi itse tutkimusongelman tulisi määrätä, mitä menetelmää päädytään käyttämään.

Työn päätutkimusongelmana oli: ”Mikä merkitys vakinaistamisella on työntekijän sitouttamiseen?”. Tutkimuksen toteuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla, vaaditaan varsin syvällistä pohdintaa ja aihealueisiin pureutumista tutkimuskohteiden kanssa, ja siksi työssä päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimukseen, joka toteutettaisiin puolistrukturoituina haastatteluina. Kvantitatiivista tutkintamenetelmää käyttäessä, korostuvat usein varsin standardoitujen mittausmenetelmien, kuten kyselylomakkeiden käyttö, ja perimmäisenä tavoitteena voisi pitää tietoa jonkun ilmiön laajuudesta tai vahvuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas pystytään paremmin tuomaan esille, tai ottamaan huomioon tutkittavien omat havainnot tilanteista, menneisyyden kokemukset ja omaan kehitykseen liittyvät tekijät. Kvalitatiivisilla menetelmillä päästään lähemmäksi itse merkitystä, jonka henkilöt antavat tapahtumille ja niissä tuodaan vahvemmin esille myös tutkittavien oma ääni ja näkemykset ilmiöstä (Hirsjärvi, Hurme 2010, 27—28.) Edellä mainittujen ominaisuuksien johdosta, oli selvää, että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, tässä tapauksessa haastattelu, olisi sopivin tapa oman tutkimusongelmani kohdalla.

Puolistrukturoitu haastattelumuoto soveltuu työhön erityisen hyvin, koska puolistrukturoidussa haastattelussa tietoa pyritään saamaan erityisesti tietyistä aihealueista, eikä haastateltaville ole tärkeä antaa kovin suuria vapauksia haastattelussa. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2006a). Tämä työn haastattelutilanteissa korostettiin sitä, että kysymyksistä voi tarvittaessa poiketa ja, että aiheeseen liittyviä esimerkkejä tai mielipiteitä saa

myös kertoa halutessaan. Tällä luotiin haastattelutilanteesta avoimempi ja rohkaistiin haastateltavia tuomaan omia näkemyksiään vahvemmin esiin.

5.2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisena tutkimuskohteet näkevät työntekijöiden vakinaistamisen, ja millaisia vaikutuksia, sillä mahdollisesti oli heidän omalla työurallaan. Tutkimusta lähestyttiin sitoutumisen näkökulmasta ja myös yrityksen näkökulma eli sitouttaminen sekä työmotivaatio ja työhyvinvointi kuuluivat keskeisesti tutkimuksen lähtökohtiin. Tavoitteena oli löytää vastaukset tutkimusongelmiin, jotka oli jaettu päätutkimusongelmaan ja alatutkimusongelmiin. Työn päätutkimusongelma oli:

- mikä merkitys vakinaistamisella on työntekijän sitoutumiseen?

Päätutkimusongelman lisäksi muodostui kolme alaongelmaa:

- miten työntekijän vakinaistaminen vaikuttaa yleisesti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin
- miten vakinaistamista pystytään hyödyntämään työntekijöiden motivoimisessa ja sitouttamisessa
- mitä negatiivisia vaikutuksia vakinaistamisella voi olla?

Itse haastatteluihin tavoitteena oli keksiä aihetta kuvaavia kysymyksiä, joita on tuettu myös työn tietopohjalla. Kysymysten tarkoitus oli selvittää aihealueeseen liittyviä ilmiöitä sekä tuoda varsin laajasti esille haastateltavien näkemystä aihealueeseen. Tavoitteena oli saada myös riittävästi haastateltavia ja riittävän hyvälaatuista haastatteludataa, jotta työtä voidaan pitää luotettavana. Tavoitteena oli myös käsitellä ja analysoida haastattelumateriaali mahdollisimman hyvin, jotta tutkimuskysymyksiin löytyisi vastaukset.

Työssä toteutuneen tutkimuksen tavoitteita voidaan pitää saavutettuina. Haastattelujen kysymykset olivat ilmiötä kuvaavia, ja toivat tutkimuskysymysten kannalta tärkeää tietoa aiheista. Myös tutkimukseen osallistujia (6 tuotantotyöntekijää ja 1 HR-edustaja) voidaan pitää tavoitteiden mukaisina, ja opinnäytetyöhön riittävinä.

Tutkimuksen hypoteesi on ”olettamus tai arvaus, jonka paikkansapitävyyttä koetellaan tutkimuksen perusteella” (Tieteen termipankki 2016). Tässä työssä selviä hypoteeseja ei ole tehty vaan puhutaan enemmänkin ennakko-oletuksista. Tämän työn ennakko-oletukset pohjautuivat paljolti aikaisempaan tietoon aiheesta ja tutkimuksen alustavaan tietopohjaan. Suuri osa työn tietopohjasta kerättiin jo ennen tutkimushaastattelujen toteuttamista, ja työn oletukset luotiin osittain niiden ja osittain omien henkilökohtaisten kokemusten

perusteella. Tutkimuksen olettamuksena oli alusta asti se, että työntekijän vakinaistamisella arvellaan olevan huomattava vaikutus henkilön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Lisäksi arvelin, että työskentelemisellä määräaikaisena, ja varsinkin vuokratyöntekijänä, olisi huomattava vaikutus työntekijän organisaatioon ja työporukkaan kuulumisen tunteeseen, ja mahdollisesti jopa siihen miten vahvasti muut työntekijät näkevät henkilön osaksi omaa työyhteisöään. Tutkimuksen ennakko-olettamusten toteutumista käsitellään tarkemmin työn seuraavassa pääluvussa.

5.3 Haastattelukysymykset.

Haastatteluista tavoitteena oli kerätä aineisto, jota pystytään luotettavasti hyödyntämää ilmiötä koskevissa päätelmissä. Haastattelua suunnitellessa on päätettävä, millaisia päätelmiä aineistosta tehdään. (Hirsjärvi, Hurme 2010, 66). Haastattelukysymysten suunnittelu on yksi haastattelun onnistumisen kannalta tärkeimmistä toimenpiteistä.

Haastattelukysymyksiä suunnitellessa on otettu huomioon monta eri sitoutumiseen liittyvää näkökulmaa. Kysymyksien avulla on haluttu saada tietoa esimerkiksi motivaatioon, organisaatioon suhtautumiseen, työhyvinvointiin ja työn palkitsevuuteen liittyen. Työmotivaatiota on tarkasteltu niin sisäisitä kuin ulkoisista näkökulmista. Myös arvoja ja tulevaisuuden näkymiä koskevia kysymyksiä valikoitui haastatteluun. Haastattelukysymyksien pohjana toimii työssä kerätty tietopohja, jota on luonnollisesti jouduttu jonkun verran rajaamaan. Kysymysten avulla on erityisesti haluttu selvittää henkilön omia tuntemuksia vakinaistamiseen liittyen, ja esimerkiksi kokemukset omasta työympäristöstä, työsuhteesta ja koko organisaatiosta korostuvat haastattelussa. Myös organisaation roolia esimerkiksi palautteen, työjohdon ja työviihtyvyyden on selvitetty haastattelukysymysten avulla.

Tutkimuksen kysymykset oli jaoteltu 5 eri teemaan. Teemat oli jaettu seuraavasti:

1. PERUSTIEDOT
2. SIIRTYMINEN VAKINAISEKSI
3. MOTIVAATIO
4. VAKINAISTAMINEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON
5. SITOUTUMINEN

Edellä mainitut teemaat haastattelukysymyksineen löytyvät työn haastattelurungoista liitteistä 1 ja 2. Liitteestä 1 löytyvät työntekijöiden haastattelut kaikkine kysymyksineen. HR-osaston edustajan haastattelurunko löytyy liitteestä 2.

Tuotannon-osaston työntekijöille sähköpostitse ennen haastatteluja lähetetystä haastattelurungosta, oli jätetty pois haastattelun apukysymykset. Kysymysten pois jättämisen tarkoituksena oli tiivistää ja selkeyttää haastateltaville laitettavaa haastattelurunkoa. Haastattelun apukysymykset oli siis tarkoitettu haastattelijan avuksi kyseisten aiheiden riittävän laajaan käsittelyyn. HR-osaston edustajalle laitettiin koko haastattelurunko apukysymyksineen, jotta haastateltava pystyi valmistautumaan ja vastaamaan kysymyksiin.

Tuotannon-osaston haastateltavien kysymyksien asettelussa, ja esille tuomisessa oli pieniä haastattelujen välisiä eroja. Kysymysten sisältö pysyi kuitenkin samana ja haastattelutilanteissa käsiteltiin yllä mainitut teemat ja kysymykset hyvin samankaltaisesti. Haastattelukohteilta haluttiin saada haastattelukysymyksiä kuvaavia vastauksia, käyttäen tarvittaessa apukysymyksiä tai tarkentaen kysymysten asettelua. Apukysymyksiä ei käytetty, jos pääkysymyksellä saatiin riittävä määrä tietoa.

Haastattelukohteiden vastauksissa oli luonnollisesti eroavaisuuksia ja jotkut tutkimuskohteista keskustelivat aiheista runsaammin ja avoimemmin. Kaikissa haastatteluissa saatiin kuitenkin tarvittavat tiedot aihealueista, jotta tuloksia pystyttiin analysoimaan riittävästi.

5.3.1 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksessa rajoittavia tekijöitä olivat esimerkiksi potentiaalisten haastateltavien lukumäärä, joka vaikeutti haastateltavien keräämistä ja rajoitti haastateltavien lukumäärää. Tutkimuksen haastateltavat koostuivat vuoden sisällä vakinaistetuista tuotantopuolen työntekijöistä, joka poissulki suuren osan toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä. Lisäksi myös tutkimuksen luottamuksellisuus eli niin haastateltavien kuin itse yrityksen pysyminen nimettömänä, loi pieniä rajoitteita tutkimukselle. Työssä ei tuotu esille haastateltavien tarkkaa ikää tai sukupuolta, joten vertailua esimerkiksi eri sukupuolten välillä ei työssä tehty.

Myös työn toteutus yrityksen identiteettiä paljastamatta, rajoitti esimerkiksi työn yritysesittelyn laajuutta. Toimeksiantajayritykseltä ei ollut myöskään tähän työhön saatavissa esimerkiksi työntekijöiden tuottavuuteen tai sairaspoissaoloihin liittyvää dataa, joka olisi mahdollistanut vertailun työsuhteen eri vaiheissa.

5.3.2 Haastattelumateriaalin käsittely

Tutkimuksessa suoritetut teemahaastattelut nauhoitettiin äänitteelle aineiston tarkan analysoinnin mahdollistamiseksi. Tällöin tutkimuksen analysoinnin ensimmäinen vaihe on äänitteiden litterointi eli muuntaminen puheesta ja kuvasta tekstiksi. Litteroinnin sopiva tarkkuus määrittyy tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella. Jos haastatteluvuorovaikutus tai osallistujien väliset suhteet olisivat tärkeä osa tutkimusta, litterointi

olisi järkevää tehdä tutkimuksen kannalta mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Jos pääpaino tutkimuksessa on taas haastattelun asiasisällössä, ei kovin yksityiskohtainen litterointi ole tarpeellista. (Ruusuvuori, J. Nikander, P. Hyvärinen, M. 2010, 424.)

Tietoarkiston verkkosivuilla litteroinnin tasot jaetaan neljään eri ryhmään, referoivaan litterointiin, peruslitterointiin, sanatarkkaan eli ekstraktiin litterointiin sekä keskusteluanalyyttiseen litterointiin. Näissä litterointityyleissä eroavaisuutena on se, kuinka tarkasti haastateltavan ja haastattelijan välinen keskustelu tallennetaan. Referoivassa litteroinnissa on käytössä hyvin suurpiirteiset muistiinpanot, kun taas keskusteluanalyyttisessä tyylissä litteroinnissa käytetään hyvin monipuolista litterointimerkistöä, käyttäen mahdollisimman tarkkaa puhekieltä. Keskusteluanalyyttisessä litteroinnissa myös taukojen pituudet merkataan sekunnin murto-osan tarkkuudella. Lisäksi saatetaan merkitä äänenpainoja, äänteitä ja jopa eleitä ja ilmeitä. (Tietoarkisto 2017.)

Omien haastattelujeni kestot vaihtelivat 25-38 minuutin välillä, ja haastatteluista tulikin yhteensä yli 3,5 tuntia äänitettyä, ja 61 sivua litteroitua haastattelumateriaalia. Haastattelujen litteroinnin tasossa päädyin peruslitterointiin, joka on: ”*Jatkokäyttöä ajatellen litteroinnin suositeltava vähimmäistaso”.* (Tietoarkisto 2017). Lisäsin peruslitteroinnille ominaisten, puhekielen käyttämisen, sekä merkityksellisten tunneilmaisujen merkitsemisen (Tietoarkisto 2017). Lisäksi työhön lisättiin taukomerkinnät, pisteitä hyväksi käyttäen. Litterointimateriaalissan yksi piste merkkasi lyhyttä taukoa, kaksi pistettä keskipitkää ja kolme pistettä pitkää taukoa. Tämä jäsenteli litteroinneissa tuotuja ajatuksia, ja helpotti omaa analysointiani sekä mahdollista tulevaisuuden hyödyntämistä.

Pidän litteroinnin tasoa opinnäytetyöhön riittävänä, ja työmäärältään soveltuvana. Korkeampi litteroinnin taso olisi vaatinut niin ajallisesti kuin taidollisesti mielestäni liian paljon resursseja työn kokonaiskuvaa ajatellen. Tämän työn litterointi tukee mielestäni omien taitojeni lisäksi, myös itse tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten analysointia, sillä erittäin syvällinen psykologinen tai havainnoiva analyysi haastatteluista ei mielestäni toisi tutkimukselle lisäarvoa.

Litteroinneissa korostui myös työssä jo aikaisemmin esille tullut luottamuksellisuus, ja identiteetin suojeleminen. Luottamuksellisuuden takia litteroiduista haastatteluista on sensuroitu tai muutettu kaikki yrityksen, ja haastateltavien identiteettiä paljastavat kohdat. Sensurointi on tehty kuitenkin siten, että se ei merkittävästi vähennä haastattelumateriaalin mahdollista hyödyntämistä esimerkiksi jatkotutkimuksissa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Tulosten esittely

Haastattelututkimuksen avulla saatiin paljon haastattelumateriaalia ja tietoa haastateltavien kanssa käsitellyistä teemoista. Teemat on käyty läpi yksi kerrallaan, esitellen kaikkien työntekijähaastateltavien vastaukset yhtenä kokonaisuutena. Tuloksissa tuodaan myös satunnaisesti esiin yksittäisten haastateltavien vastauksia, joita käytetään esiin tulleiden ilmiöiden esittelyyn. Lopuksi on esitelty myös HR-edustajan haastattelun tärkeimmät tulokset yhtenä kokonaisuutena.

Ensimmäinen teema eli perustiedot

Teemassa selvitettiin haastateltavien aikaisemman työuran kestoa ja vakinaistamisen ajankohtaa. Osiossa kysyttiin, myös miksi haastateltavat ovat hyväksyneet vakinaisen työsuhteen yrityksessä.

Haastattelukohteita oli useammasta sukupuolesta, ja eri ikäryhmistä. Aikaisempaa kokemusta työelämässä oli siten myös hyvin vaihtelevasti. Useammalla haastattelukohteella aikaisempaa työuraa oli takana kymmeniä vuosia, ja usein myös useampia aikaisempia vakituisia työsuhteita. Aikaisempaa työkokemusta myös kyseiseltä alalta löytyi useammalta haastateltavalta. Haastateltavista löytyi kuitenkin myös lähempänä työuransa alkuvaihetta olevia henkilöitä, jotka eivät ole olleet työelämässä kymmeniä vuosia. Esimerkkinä eräälle haastateltavalle kyseinen työsuhde oli ensimmäinen vakituinen työsuhde.

Kysyttäessä, miksi haastateltavat hyväksyivät vakituisen työsuhteen yrityksessä, vastauksissa nousi esille esimerkiksi vakituisen työn tuoma varmuus, palkkaus sekä halu tehdä töitä ja työskennellä kyseisessä yrityksessä. Eräällä haastateltavalla vastaus kysymykseen oli:

> *No kyllähän se tietysti itellä helpottaa kummasti, ku on se vakinainen työsuhde versus se, että sit se on vuokratyösuhde niin kyllä se helpottaa sitä sit että, ei oo niin auki niin sanotusti kaikki.*

Myös hyvä työporukka ja vakituisen työn tuomat edut nousivat yhdeksi tekijäksi. Eräs haasteltava mainitsi myös, ettei olisi alun perin tullut kyseiseen yritykseen töihin, ellei määräaikaisuuden jälkeen olisi ollut mahdollisuus vakinaistua. Yhdelle haastateltavista oli tarjottu määräaikaisena ollessaan työmatkaltaan lähempänä sijaitsevaa työpaikkaa myös toisesta yrityksestä, mutta haastateltava päätti jäädä yritykseen X paremman palkkauksen ja työnkuvan mielekkyyden takia.

Toinen teema eli siirtyminen vakituiseksi

Teema koostui kysymyksistä, jotka liittyivät vakinaistamisen tuomiin muutoksiin esimerkiksi palkkauksessa tai työnkuvassa. Myös työyhteisön suhtautumista määräaikaisiin työntekijöihin, ja haastateltavien ajatuksia vakinaistamisesta määräaikaisena ollessaan käsiteltiin osiossa. Osion lopussa selvitettiin myös, miten työntekijä olisi suhtautunut uuden määräaikaisuuden tarjoamiseen vakinaistamisen sijaan.

Vakinaisten tuomia muutoksia kysyttäessä, lähes kaikilla nousi esille muutos palkkauksessa. Muutos johtui pääosin siirtymisestä tuotantopalkkion piiriin, johon vuokratyöntekijät eivät yrityksessä kuulu. Yksi haastateltavista kuvaili muutosta palkkauksessa jopa erittäin merkittäväksi. Palkkauksen lisäksi esille nousi myös muita yrityksen tarjoamia etuisuuksia, kuten kattavampi työterveydenhuolto ja vakuutukset. Muita käytännön etuja oli esimerkiksi liikuntasetelit ja erilaiset virkistystoiminnat, joista osa oli suunnattu vain vakituisille työntekijöille. Myös työpaikkaruokailun edullisempi hinta, ja lomien kertyminen nousi kysymyksissä esille. Käytännön etujen lisäksi vakinaistamisen kuvailtiin tuovan muun muassa varmuutta tulevaisuuden näkymiin. Työnkuvassa näkyviä vakinaistamisesta johtuvia muutoksia ei tullut kysymyksissä esille.

Vakinaistamisen tuomia muutoksia korosti mahdollinen siirtyminen vuokratyöyrityksestä yrityksen X kirjoille, joka kosketti kaikkia tuotantotyöntekijöiden haastateltavia yhtä lukuun ottamatta. Myös yrityksen kirjoilla määräaikaisena ollut työntekijä koki kuitenkin pieniä muutoksia niin käytännön asioissa, kuin vakituisen työn tuomassa varmuuden tunteessakin.

Suurin osa haastateltavista ei kokenut vahvaa eroavaisuutta työyhteisöön kuulumisen tunteeseen ollessaan määräaikaisena työntekijänä. Kaikki haastateltavat olivat kokeneet saaneensa samankaltaista ja tasa-arvoista kohtelua kuin vakituiset työntekijät, niin kollegoiden kuin työnjohdon puolelta. Eräs haastateltavista vastasi siihen, oliko hän määräaikaisena työntekijänä kokenut eriarvoisuutta tai erilaista kohtelua seuraavasti:

> *Kyl mä ainaki henkilököhtasesti koen, että aika samalla tavalla, että varsinki niinku työntekijöitten puolesta. Ilhan yhtälailla oli.. Ja ite ainaki koin, että mukavasti otettiin porukkaan mukaan.*

Yrityksessä kuvailtiin olevan paljon vuokratyöntekijöitä, ja heidän olevan osa samaa työyhteisöä vakituisten työntekijöiden kanssa. Yksi haastateltavista kuvaili eritoten lähiesimiehen roolia merkittäväksi työyhteisöön sopeutumisessa. Eräs haastateltavista nosti kuitenkin esille tuntevansa itse vakituisena työntekijänä olevansa enemmän osa työyhteisöä ja pystyvänsä keskittymään paremmin omiin työtehtäviin.

Suurin osa haastateltavista eivät kokeneet määräaikaisena ollessaan tarvetta näyttää olevansa, ikään kuin vakinaistamisen arvoisia työntekijöitä, vaan uskoivat yritykselle tuomansa työpanoksen riittävän hyvin. Pari haastateltavaa kokivat edellä mainittua näyttämisen tarvetta, ja tarve oli selvästi yhteydessä pieneen epävarmuuden tunteeseen uusien työtehtävien omaksumisesta ja tekemisestä riittävän hyvin. Kysyttäessä sitä tuntuiko työtekijästä, että hänen pitää näyttää olevansa vakinaistamisen arvoinen työntekijä, eräs haastateltavista kommentoi asiaa esimerkiksi seuraavasti:

> *Kyllä siinä niinku semmosia paineita tuli, että mitä jos näitä hommia ei osaakkaan niin mitäs sitte. Semmosia niinku henkisiä paineita.*

Kysyttäessä, kaikki haastateltavat kokivat vakinaistamisen ainakin osittain luontaisena jatkumona omalle työsuhteelleen ja haastattelujen perusteella oli pääteltävissä, että kaikkien vakinaistettujen työntekijöiden kanssa oli keskusteltu vakinaistamisesta jo hyvissä ajoin, osalle jopa aivan työsuhteen alkuvaiheessa. Muutama haastateltava kuitenkin kuvaili kokeensa epävarmuuden tunteita omasta vakinaistamisestaan, aina uuden sopimuksen kirjoittamiseen asti.

Seuraavassa kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettänsä siihen, mikä voisi olla esteenä vakipaikkaa tavoittelevan määräaikaisen työntekijän vakinaistamiselle. Esiin nousi muun muassa yrityksen oma tarve kyseiseen työtehtävään, ja niin tuotannolliset syyt kuin tulevaisuuden näkymä koettiin yrityksen kannalta ymmärrettäviksi perusteiksi vakinaistamisen estymiselle. Myös työntekijän hyvä työmotivaatio, työtehtävien omaksuminen, oma-aloitteisuus, työyhteisöön sopeutuminen sekä työn laadukkuus nousivat esille vakinaistamista edistävinä osa-alueina. Kollegoiden ja- tai työnjohdon kanssa toimeen tulemattomuus tai esimerkiksi jatkuvat rikkeet mainittiin myös vakinaistamisen esteenä oleviksi tekijöiksi.

Kaikki haastateltavat kuvailivat, että olisivat suhtautuneet negatiivisesti uuden määräaikaisuuden tarjoamiseen vakituisen sopimuksen sijaan. Tilanteen olisi arveltu herättävän varsin vaihtelevia tunteita aina pienestä pettymyksestä, varsin vahvoihin tunnereaktioihin asti. Eräs haastateltavista kertoi, että olisi kokenut tilanteen jopa alentavana ja henkisesti raskaana kokemuksena, joka olisi saanut kyseenalaistamaan myös omaa ammattitaitoaan. Eräs haastateltava kuvaili myös, että olisi mahdollisesti lähtenyt kyseenalaistamaan työnantajan motiiveja uuden määräaikaisuuden tarjoamiselle. Yksi haastateltavista myös kertoi, ettei olisi jäänyt yritykseen, mikäli hänelle olisi tarjottu uutta määräaikaisuutta. Myös muutama muu työntekijä olisi alkanut kyseisessä tilanteessa mahdollisesti miettimään tai etsimään muita työmahdollisuuksia. Tilanteella olisi mahdollisesti ollut myös negatiivista vaikutusta esimerkiksi työn mielekkyyteen.

Kolmas teema eli motivaatio

Haastattelujen kolmas teema keskittyi haastateltavien tyytyväisyyteen omaan työhön, työpaikalla ja työyhteisössä viihtymiseen, työn henkiseen ja fyysiseen rasittavuuteen, työn imun tunteisiin ja työmotivaatioon. Osiossa saatiin myös kehitysehdotuksia kyseisiin aihealueisiin.

Haastateltavat olivat kaikki ainakin suurimmaksi osaksi tyytyväisiä tämänhetkiseen työhönsä sekä työnkuvaansa, jotkut jopa erittäin tyytyväisiä. Kysyttäessä mahdollisia parannuksia omaan työhönsä, esille kuitenkin nousi useampia työhön liittyviä kehitysehdotuksia. Haastateltavat kokivat kehitettävää muun muassa siinä, että lähiesimiehet eivät olleet tarpeeksi usein kontaktissa työntekijöihin. Lisäksi eräs haastateltava koki työmäärän olevan usein kohtuuttoman suuri sairastapauksista tai muusta kiireestä johtuen. Esille nousi myös työnkuvan monipuolisuuden lisääminen ja uusien työtehtävien perehdyttämiseen panostaminen. Itse työ- sekä taukotiloihin haastateltavat olivat suhteellisen tyytyväisiä. Osa kuitenkin koki pieniä puutteita työpisteiden siisteydessä tai taukotilojen koossa tai viihtyvyydessä. Taukotilojen puutteita koettiin esimerkiksi siinä, että osa tiloista oli uusittu ja siten viihtyisämpiä kuin osa. Eräs haastateltava koki myös työpisteen kaukaisen sijainnin taukotiloista hiukan haasteellisena. Myös työergonomia ja sen kehittäminen nostettiin yhdeksi viihtyvyyttä mahdollisesti lisääväksi tekijäksi. Työyhteisöä pidettiin yleisellä tasolla viihtyisänä, jotkut jopa korostivat työyhteisön viihtyvyyttä yhdeksi työn mielekkyyttä eniten lisääväksi tekijäksi. Työyhteisöä kuvailtiin muun muassa näin:

> *Tääl on hirveen kivoi työkavereita ja mun mielestä täällä kohdellaan työntekijöitä hyvin. Meillä on hyvii etuuksia, tosi hyvät lääkäripalvelut, niinku toi työterveys on tosi hyvä.*

Työyhteisön viihtyvyyteen kuvailtiin panostettavan muun muassa erilaisilla työnantajan järjestämillä tapahtumilla. Myös työnkuvan mielekkyys korostui muutamassa haastattelussa, tärkeimmäksi työn viihtyvyyttä lisääväksi tekijäksi.

Kaikki haastateltavat kokivat oman työnsä fyysisen rasittavuuden kohtuullisena, jotkut jopa suhteellisen kevyenä. Suurin osa haastateltavista koki kuitenkin työnsä välillä henkisesti rasittavaksi. Henkistä rasittavuutta lisääviä tekijöitä oli muun muassa kiire, uusien työtehtävien opettelu, työkuorman epätasainen jakautuminen ja työn ulkopuolisen elämän rasittavuus. Yksi haastateltavista kuvaili, ettei pidä työtään henkisesti eikä fyysisesti erityisen raskaana. Suurin osa haastateltavista koki töihin tulemisen mukavaksi suurimmaksi osaksi ajasta, osa jopa lähes aina. Pari haastateltavaa koki töihin tulemisen välillä hiukan raskaaksi, pääosin kuitenkin mukavaksi. Töihin tulemisesta vähemmän mukavaa teki

muun muassa iltavuoroviikot sekä pitkä työmatka. Eräs mainitsi myös työsuhteen alkuvaiheessa kokeneensa jännitystä töihin tullessa, joka kuitenkin hävisi ajan myötä.

Jonkin asteista työhön uppoutumiseen, tai työn imuun liittyviä tuntemuksia olivat kokeneet kaikki haastateltavat. Tunteita, jossa työtehtävät sujuvat mukavasti ja aika kuluu huomaamatta, kuvailtiin tapahtuvan viikkotasolla, osalla jopa päivittäin. Eräs haastateltava kuvaili työhön uppoutumisen yleisyyttä seuraavasti:

> *On ollu, että sehä on vaa niinkö hyvä asia tietenki, mutta ei ne nyt aivan ehkä päivittäin. Kyllä niitä useemman kerran niinkö viikossa niitä päiviä on.*

Työhön uppoutuminen ja ajantajun menettäminen koettiin miellyttäväksi ja positiiviseksi kokemukseksi, paitsi jos se johtui liiallisesta työmäärästä. Haastateltavat kuvailivat oman työmotivaationsa tasoa vähintään tyydyttäväksi, suurin osa jopa hyväksi tai erinomaiseksi. Haastateltavat kuvailivat motivoituvansa työssään, niin sisäisistä kuin ulkoisen motivaation lähteistä. Työnkuvan mielekkyys, haastavuus sekä hyvä työyhteisö nousivat esille merkittävinä motivaationlähteinä. Palkkauksen merkitys nousi tärkeimmäksi motivaationlähteeksi muutamalla haastateltavista. Kuitenkin myös palkkausta korostaneet haastateltavat toivat esille muita tärkeitä motivaationlähteitä, kuten hyvät esimiehet ja mukavan työyhteisön. Samoin myös sisäisiä motivaationlähteitä, kuten työnkuvaa sekä työyhteisöä korostaneet haastateltavat kuvailivat myös palkkauksen merkitystä suhteellisen merkittäväksi.

Omaa työmotivaatiota parantavina keinoina mainittiin useita käytännön asioita kuten työvälineiden parantaminen, lämmitetyn autopaikan saaminen, tarkempi laatuseuranta ja korkeampi palkka. Suurin osa ei kuitenkaan pitänyt palkkausta merkittävänä keinona työmotivaatioon lisäämiseen. Muita motivaatiota lisääviä keinoja oli muun muassa työnjohdolta saatu palaute sekä työtehtävien monipuolistaminen. Eräs haastateltava kuvaili myös jonkun verran vaihtelua omassa työmotivaatiossaan esimerkiksi työvuorojen mukaan.

Vakinaistamishetki herätti kaikissa haastateltavissa positiivisia tuntemuksia. Moni haastateltava nosti ensimmäiseksi esille vakinaistamisen tuoman helpotuksen ja varmuuden tunteen. Vakinaistaminen aiheutti myös innokkuutta omaan työhön sekä tyytyväisyyttä omaan työpanokseen. Eräs haastateltavista kuvaili tilannetta jopa positiivisella tavalla hieman epätodelliseksi. Osa kuvaili vakinaistamisen vaikuttavan selvästi myös heidän työmotivaatioonsa, joko hetkellisesti tai pidemmällä aikavälillä. Itse työpanokseen vakinaistamisen ei kuvailtu vaikuttavan ja haastateltavat kertoivat olleensa motivoituneita työntekijöitä myös määräaikaisena ollessaan.

Haastattelujen viimeinen teema eli sitoutuminen

Osio keskittyi palautteeseen, kokemuksiin organisaatioon kuulumisesta, arvoihin sekä tulevaisuuden näkymiin. Haastattelun loppuun oli myös varattu muutama minuutti vapaamuotoiseen keskusteluun aiheista tai kysymyksiin haastatteluun liittyen.

Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin saavatko he riittävästi palautetta ja kokevatko he palautteen rakentavaksi. Suurin osa koki saavansa liian vähän palautetta työstään. Palautteessa koettiin puutoksia eniten työnjohdolta saadussa palautteessa. Työnjohdolta kaivattiin eritoten palautetta työtehtävistä suoriutumisesta ja tiiviimpää osallistumista uusien työtehtävien omaksumiseen. Palautteensaantia kuvailtiin muun muassa näin:

> *Se palautehan tulee tuolla niin, jos sä teet jonku virheen niin sittehä saa palautetta, mut muuten ei tuu niinku palautetta, et minusta se vois olla kyllä niinki että. Niitä vois antaa niitä semmosta positiivista tai tavallaan, että kuinka paljon oot ihte tehny hommia ja kuinka hyvin.*

Eräs haastateltava mainitsi myös saaneensa alkuun tyydyttävän määrän palautetta, mutta perehdytysvaiheen jälkeen palaute oli jäänyt liian vähälle. Esille nousi myös useamman kerran palautteen antamisessa ilmenevät haasteet esimerkiksi tuotteiden laadun suhteen. Useampi haastateltava koki, että työnjohdon on joissain tapauksissa vaikeaa kohdentaa palaute oikealle henkilölle, sillä esimerkiksi laatuvirheen tapahtuessa virheen tekijää voi olla vaikea saada selville. Tuotantoprosessiin toivottiinkin enemmän läpinäkyvyyttä ja tarkempia merkintöjä tuotteisiin siitä, kuka on tehnyt minkäkin työvaiheen.

Haastattelujen perusteella kollegoiden palaute koettiin yleisemmäksi kuin työnjohdon ja suurin osa koki sen myös varsin rakentavaksi. Kollegoiden välisessäkin palautteenannossa nousi kuitenkin esille myös hankaluuksia. Esimerkiksi toiseen vuoroon tuleville kollegoille palautteen antaminen koettiin haastavaksi, sillä palautteen antaminen kasvotusten oli joissain tapauksissa mahdotonta.

Palautteen antamisessa oli suuria eroja haastateltavien kesken. Osa kuvaili palautteen antamisen niin työnjohdolle kuin kollegoille helpoksi ja kuvaili antavansakin mielestään paljon palautetta. Osa haastateltavista taas antoi palautetta vain kollegoille ja osa vain työnjohdolle. Palautteen antamisella koettiin kuitenkin olevan merkitystä ja palaute otettiin pääosin hyvin huomioon. Palautteen antamisen kynnystä arveltiin helpottavan, jos työnjohto oli näkyvämmin läsnä työpisteillä. Eräs haastateltavista oli tähän osa-alueeseen myös varsin tyytyväinen ja kuvaili työnjohdon näkyvyyden työpisteellä erittäin hyväksi.

Kaikki haastatteluun osallistuvista kertoivat olevansa tyytyväisiä työskentelevänsä kyseisessä yrityksessä, osa jopa erittäin tyytyväisiä. Haastateltavat kertoivat puhuvansa

omasta yrityksestään pääosin varsin positiivisesti ulospäin, mutta myös jokapäiväisessä työssä tapahtuvia negatiivisia kokemuksia kuvailtiin jaettavan perheen ja ystävien kanssa. Haastateltavilla ei yhtä lukuun ottamatta ollut tullut vastaan tilannetta, jossa he olisivat suositelleet yrityksen tuotteita ystävilleen tai sukulaisille, eivätkä haastateltavat olleet myöskään itse ostaneet yrityksen tuotteita. Useampi haastateltava mainitsi kuitenkin, että ostaisi mahdollisesti tuotteita itse tai suosittelisi lähipiirilleen, mikäli heillä tulisi tarvetta kyseisille tuotteille.

Yrityksen arvot toteutuivat haastateltavien mielestä vaihtelevasti. Arvoja, joiden toteutumista kysyttiin, olivat henkilöstöstä huolehtiminen, ympäristöystävällisyys sekä laadukas ja asiakaslähtöinen tuote. Henkilöstöstä huolehtimiseen haastateltavat olivat erittäin tyytyväisiä ja kuvailivat sen toteutuvan ja näkyvän yrityksessä vahvasti. Jotkut haastateltavat eivät osanneet arvioida tarkemmin tuotteiden laadukkuutta tai asiakaslähtöisyyttä. Ne haastateltavat, jotka kommentoivat laatua ja asiakaslähtöisyyttä olivat siihen suhteellisen tyytyväisiä. Pari haastateltavaa kertoivat kuitenkin huonoja kokemuksia tuotteista omasta lähipiiristään. Lähipiiri oli huomannut ongelmia tuotteiden toimituksessa tai laadussa ja tämä vaikutti myös kyseisten haastateltavien suhtautumiseen tuotteiden laadukkuuden ja asiakaslähtöisyyden osalta heikentävästi. Pari haastateltavaa mainitsivat kokevansa lopputuotteen laadun arvioinnin haastavaksi esimerkiksi tuotannon alkuvaiheessa työskentelyn takia. Vähiten yrityksessä toteutuvaksi arvoksi haastateltavat kuvailivat ympäristöystävällisyyden.

Noin puolet haastateltavista eivät osannut arvioida yrityksensä ympäristöystävällisyyttä. Eräs mainitsi kuitenkin samassa lauseessa, ettei ympäristöystävällisyys hänen mielestään näy yrityksessä. Toinen puoli koki sen toteutuvan joko osittain tai ei ollenkaan. Haastateltavat kokivat ympäristöystävällisyydessä ongelmia erityisesti käytännön asioissa kuten kierrättämisessä. Useampi haastateltava kuvaili yrityksen kierrättämistä heikoksi ja näki kierrätyksen yhtenä yrityksen kehityskohtana. Eräs haastateltava kommentoi ympäristöystävällisyyden toteutumista esimerkiksi seuraavasti:

> *Ympäristöystävällisyys on semmonen, että kierrätys täällä on aika huonoa.*

Sama haastateltava nosti asian esille myös itselle tärkeistä arvoista puhuttaessa seuraavasti:

> *Et just se kierrättäminenki nii alkuu hämmästytti ja vähä ärsytti, mut on siihen tottunu jo.*

Haastateltavat kuvailivat yrityksen arvoja myös heille itselle tärkeiksi. Kysyttäessä heidän mielestään tärkeimpiä arvoja yritykselle, selvästi eniten esiin nousi henkilöstöstä

huolehtiminen, jonka lähes kaikki sanoivat heille tärkeimmäksi arvoksi. Työn laadukkuutta pidettiin myös erittäin tärkeänä, eräs haastateltava jopa hänelle tärkeimpänä arvona. Suurin osa piti myös ympäristöystävällisyyttä heille tärkeänä arvona.

Viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, miten todennäköisenä he omasta näkökulmasta katsottuna pitivät työskentelyä yrityksessä vuoden ja viiden vuoden päästä. Käytännössä kaikki haastateltavat pitivät vuoden päästä yrityksessä työskentelyä joko todennäköisenä tai erittäin todennäköisenä. Suurin osa myös piti työskentelyä yrityksessä varsin todennäköisenä myös viiden vuoden päästä. Parilla haastateltavalla todennäköisyys viiden vuoden päästä työskentelemiseen laski hiukan, tai jopa huomattavasti.

HR-edustajan haastatteluissa selvitettiin muun muassa yrityksen työntekijätilannetta, työntekijätarvetta, henkilöstöpolitiikkaa sekä yrityksen arvojen toteutumista.

Haastateltava kuvaili sen hetkistä työntekijätilannetta riittäväksi. Työntekijätilanteessa kuvailtiin olevan jonkin verran sesonkiin ja kuormitukseen liittyvää vaihtelua, jolloin yritykseen rekrytoitiin uusia työntekijöitä. Rekrytointiprosessin pituuden ja haastavuuden kuvailtiin vaihtelevan paljon työtehtävästä riippuen. Haastateltava kuvaili yrityksessä yleisesti pienoista lisääntymistä työntekijämäärissä ja varsinkin vuokratyöntekijöiden määrän kuvailtiin kasvaneen. Rekrytoinneissa käytetään hyväksi useampaa henkilöstöpalvelualan yritystä sekä yritys rekrytoi työntekijöitä myös itse. Haastateltava kuvaili motivoituneiden ja sitoutuneiden työntekijöiden merkityksen yritykselle erittäin tärkeäksi. Kysyttäessä minkälaisia vakituisia työntekijöitä yritykseen halutaan, haastateltava kuvaili asian seuraavasti:

> *No me halutaan semmosia työntekijöitä, jotka on sitoutunu meidän yritykseen. Osottaa sillä työnteollaan, että haluu tehdä työnsä hyvin. Työn jälki on laadukasta. Tekee turvallisesti. Ja ylipäätään vastuullisia työntekijöitä.*

Vuositasolla yrityksessä vakinaistettujen työntekijöiden määrän kuvailtiin vaihtelevan huomattavasti sen hetkisen tarpeen sekä tulevaisuuden näkymien mukaan. Vuokratyöntekijän vakinaistamisen kerrottiin vaikuttavan muun muassa työntekijän palkkaukseen, työterveydenhuoltoon ja myös virkistystoimintaan, josta osa oli suunnattu vain yrityksen vakituisille työntekijöille. Myös yrityksen tarjoamat kouluttautumismahdollisuudet koskevat vain vakituista tai pitkällä määräaikaisuudella olevaa henkilöstöä. Vakinaistamisella ei haastateltavan mukaan lähtökohtaisesti ole vaikutusta esimerkiksi työntekijän työnkuvaan.

Haastateltavan mukaan yrityksessä toteutetaan tasa-arvoista työpaikkakulttuuria, jossa myös vuokratyöntekijät kuuluvat samalla tavalla työyhteisöön. Vuokratyöntekijöillä heräävin kysymyksiin esimerkiksi pienistä eroavaisuuksia työsuhteissa, pyritään vastaaman ja

perustelemaan mahdollisimman hyvin. Työyhteisössä ei ollut huomattu erilaista suhtautumista vuokratyöntekijöihin, ja jos tilanteita ilmenisi niihin pyrittäisiin puuttumaan heti.

Uusien työntekijöiden halukkuus sekä tulevaisuuden suunnitelmat pyrittiin vakinaistamisen suhteen selvittämään jo työhaastattelun yhteydessä. Määräaikaisen työntekijän vakinaistamisen esteeksi yrityksen näkökulmasta kuvailtiin yrityksen tarve kyseiseen työtehtävään. Myös kykenemättömyys suoriutua omista työtehtävistä tai useiden huomautusten saaminen, kuvattiin vakinaistamista mahdollisesti hidastavaksi tekijäksi.

Työntekijöiden työmotivaation arveltiin olevan yleisesti hyvällä tasolla. Työmotivaatiota pyrittiin parantamaan muun muassa monipuolistamalla työtehtäviä, henkilöstökyselyillä, aloitepalkkiojärjestelmällä sekä panostamalla työnjohdon koulutukseen. Myös palkkauksen merkityksen arveltiin olevan merkittävä tekijä työmotivaatiossa. Vakinaistamisen merkitystä henkilöstön työmotivaatioon haastateltava ei osannut arvioida, mutta nosti esille yksittäistapauksissa huomatun negatiivisen ilmiön sairaspoissaolojen lisääntymisenä. Haastateltava arveli, että vakinaistamisesta johtuvalla turvallisuuden tunteella voisi olla tekemistä asian kanssa, korostaen kuitenkin, että sairaspoissaolojen lisääntymisestä ei voida puhua yleisellä tasolla. Työntekijöiden sitoutumisessa arveltiin olevan paljon eroja, osa erittäin sitoutuneita ja osa taas varsin vähän. Aiheeseen liittyen oli tehty lähiaikoina myös henkilöstötutkimuskysely, jolla oli saatu edellä mainitun suuntaisia tuloksia.

Irtisanoutumisista johtuvaa henkilöstön vaihtelua kuvattiin olevan hyvin vähän. Yksittäisen työntekijän lähtemisen yrityksestä kuvattiin yleensä johtuvan esimerkiksi opiskelujen aloittamisesta työpaikan vaihtamisen sijaan. Työntekijöiden lähtemisen kerrottiin luovan kustannuksia yritykselle esimerkiksi rekrytoinnista, työtehtävään kouluttamisesta ja työntekijävajeesta johtuen.

Yrityksessä on haastattelun perusteella yritetty lisätä niin työnjohdon kuin muun henkilöstön palautteen antamista. Palautteenannossa painopiste oli siinä, että palaute annetaan korrektisti ja oikea-aikaisesti. Myös kiitoksiin ja positiiviseen palautteeseen kannustetaan. Haastateltava mainitsi, että palautteenantamiseen pitäisi panostaa vielä lisää. Siihen miten paljon työntekijät antavat itse palautetta esimerkiksi työnjohdolle haastateltava ei osannut sanoa muuten kuin omakohtaisesti, kokien itse saavansa paljon palautetta työntekijöiltä. Myös työnjohdolta pyrittiin saamaan palautetta esimerkiksi erilaisilla lomakkeilla. Yrityksessä oli käytössä myös nimetön palautteenantojärjestelmä, jota ei kuitenkaan aktiivisesti käytetty.

Yrityksen arvot toteutuivat haastateltavan mielestä yrityksessä. Esimerkiksi ympäristöystävällisyys korostui tuotannon optimoimisessa ja mahdollisen vähäisessä hävikissä. Myös laatuun ja henkilöstöstä huolehtimiseen panostetaan. Haastateltava arvioi arvot myös

tuotannon työntekijöille tärkeiksi, mainiten myös, että arvoja voisi yrityksessä tuoda vielä vahvemmin esille.

6.2 Tulosten analysointi

Tutkimuksen kannalta tärkeimpinä tuloksina voisi pitää vakinaistamisen selvää yhteyttä haastateltavien turvallisuuden tunteeseen, ja tulevaisuuden näkymiin. Vakinaistamishetkeä kuvattiin herättävän paljon positiivisia tunteita, kuten helpotusta ja iloa. Vakinaistamista pystyttäisiin haastattelujen perusteella pitämään myös työmotivaatiota lisäävänä ja eritoten ylläpitävänä tekijänä. Määräaikaisena ollessaan työntekijöiden motivaatiota nosti muun muassa näyttämisen halu, joka siirryttäessä vakituiseksi ikään kuin muutti muotoaan kohti yritykseen sitoutumiseen liittyviä motivaationlähteitä. Mikäli vakinaistamista ei kyseisissä tilanteissa olisi tehty, olisi sillä ollut selviä negatiivisia vaikutuksia työntekijään sekä hänen työmotivaatioonsa ja yritykseen sitoutumiseen. Haastattelujen perusteella vakinaistaminen on selvä syvemmän sitoutumisen mahdollistava toimi, joka saa työntekijän yrityksessä pysymisen lisäksi, myös rakentamaan tulevaisuuttaan yrityksessä. Sitoutumiseen vaikuttaa kuitenkin vahvasti myös esimerkiksi henkilön sopeutuminen työyhteisöön ja työnkuvan mielekkyys, joihin molempiin työnantaja pystyy vaikuttamaan, mutta jotka ovat paljon riippuvaisia myös henkilön omasta persoonasta, ja siitä millaisena hän itse työnsä kokee. Ilmiötä on kuitenkin toimeksiantajayrityksessä jollain tasolla yksittäistapauksissa havaittu, sillä se nousi esille HR-edustajan haastattelussa.

Työyhteisössä viihtyminen nousi esille käytännössä kaikissa haastatteluissa ja työyhteisö koettiin viihtyisäksi, osalla jopa yhdeksi suurimmista voimavaroista ja motivaationlähteistä. Myös esimiehiin suhtauduttiin positiivisesti, osa kuitenkin koki työnjohdon antavan liian vähän palautetta, tai palautetta ei koettu rakentavaksi. Työnjohdolta toivottiin myös ”jalkautumista” työntekijöiden pariin ja tiiviimpää yhteydenpitoa työntekijöihin. Samaan aikaan oli kuitenkin huomattavissa, että ne haastateltavat, jotka kokivat itse antavansa paljon palautetta esimiehille ja kollegoille, kokivat esimiessuhteensa vastavuoroisempana. Haastattelujen perusteella voitaisiin tehdä se johtopäätös, että yrityksessä on yleisesti hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät tuntevat, että heihin panostetaan. Yritys X on myös haastattelujen perusteella onnistunut ottamaan vuokratyöntekijöinä työsuhteensa aloittaneet henkilöt varsin nopeasti osaksi omaa työyhteisöään. Työyhteisöön sopeutumisella on ollut myös selkeä vaikutus henkilöiden sitoutumiseen. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että haastattelut ovat pohjautuneet vapaaehtoisuuteen ja sillä on voinut olla vaikutusta myös tutkimushenkilöiden valikoitumiseen.

Selkeimmiksi kehityskohdiksi haastatteluissa nousi muun muassa palautteen merkitys työntekijöille, jota lähes kaikki haastateltavista kokivat saavansa joko määrällisesti tai

laadullisesti liian vähän. Palautteessa korostui varsinkin työnjohdon rooli, joka usean haastateltavan mielestä jäi liian etäiseksi, vaikeuttaen näin myös palautteen antamista. Myös yrityksen arvoista keskustellessa lähes kaikkien haastateltavien kohdalla oli huomattavissa pientä epätietoisuutta varsinkin ympäristöystävällisyyden ja myös tuotteiden laadun ja asiakaslähtöisyyden suhteen. Arvojen toteutumista yrityksessä ei osattu arvioida kokonaisuutena ja osa koki jopa, etteivät arvot heidän mielestään toteudu, nostaen esille ongelmia esimerkiksi kierrätyksessä. Näitä kahta kehityskohtaa voi pitää toimeksiantajayrityksen kannalta merkittävinä huomioina.

Palautteen antamisen korostaminen, sekä osallistuvamman työnjohdon luominen ovat keinoja parantaa havaittuja ongelmia palautteenannon suhteen. Yrityksen arvoja ja niiden toteutumista pitäisi myös korostaa enemmän sekä tuoda esille yrityksessä, jotta tuotteiden laadukkuus ja ympäristöystävällisyys saavuttaisivat myös työntekijän ajatusmaailman. Esimerkiksi tuotteiden laatustandardien ja ympäristöystävällisten toimintatapojen esille tuonti asiakkaiden lisäksi myös omille työntekijöille parantaisi näitä osa-alueita, ja parhaassa tapauksessa loisi uskoa omiin tuotteisiin ja tuotantomenetelmiin.

Ristiriita yrityksen arvoissa ja niiden toteutumisessa työntekijän näkökulmassa voi pahimmassa tapauksessa heikentää työntekijän yrityskuvaa ja siten vaikuttaa jopa työntekijän sitoutumiseen. Esimerkiksi käytännön asioihin puuttumisella, kuten kierrätykseen liittyvillä toimenpiteillä pystytään parantamaan kyseisten arvojen toteutumista ja siten myös työntekijöiden suhtautumista yritykseen.

Kaiken kaikkiaan työn tietopohjan sekä tutkimushaastattelujen perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että vakinaistamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Vakinaistamista voisi pitää ikään kuin yhtenä syvemmän sitoutumisen mahdollistajana. Tuloksista voi päätellä myös, että vakinaistaminen edesauttaa työntekijän pysymistä yrityksessä sekä tulevaisuutensa suunnittelua osana kyseistä organisaatiota. Vakinaistamisella on myös jonkinlaisia positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työmotivaatioon. Vaikutuksien vahvuutta ja kestoa on kuitenkin vaikea arvioida. Niin työn tietopohjan kuin tutkimushaastattelujen perusteella, vakinaistamisella on erittäin merkittävä vaikutus varsinkin työntekijän turvallisuuden tunteeseen.

Vakinaistamista pystytään tutkimuksen perusteella pitämään myös yhtenä merkittävimmistä sitouttamisen keinoista yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna. On kuitenkin pääteltävissä, että vakinaistaminen itsessään ei kuitenkaan luo vahvaa pohjaa sitoutumiselle vaan se on vain yksi sitoutumisen vahvistamisen keinoista. Vakinaistamisella voi olla kuitenkin myös negatiivisia vaikutuksia, jotka voivat joissain tapauksissa ilmetä sairaspoissaolojen lisääntymisenä, sekä työmotivaation tai työpanoksen pienenä laskuna. On kuitenkin

kiisteltävissä, että negatiiviset vaikutukset jäävät varsin pieniksi positiivisiin verrattuna. Vaikutuksien suuruuteen vaikuttaa luonnollisesti myös se mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan. Esimerkiksi työpaikalla viihtymisen tai työntekijäkustannusten näkökulmasta tarkasteltuna ilmiöille saattaa tulla varsin erilainen painoarvo.

Tutkimukselle asetetut ennakko-oletukset toteutuivat suurimaksi osaksi tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen ennakko-oletusta, jonka mukaan vakinaistamisella on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen, voidaan pitää erittäin toteutuneena. Vakinaistamisella arveltiin olevan vaikutusta myös työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen, joka toteutui tutkimuksen perusteella myös varsin vahvasti. Vakinaistamisella arveltiin olevan myös selvää vaikutusta siihen, miten vahvasti työntekijä näkee itsensä osana työyhteisöä, sekä mahdollisesti myös siihen miten muu työyhteisö työntekijään suhtautuu. Työskentelyllä vuokratyöntekijänä arveltiin olevan edellä mainittuja ilmiöitä vahvistavia vaikutuksia. Tutkimushaastattelujen perusteella kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat alusta asti olevansa varsin vahvasti osa työyhteisö. Vain yksi haastateltava kuvaili pientä eroa omassa ajattelussa työyhteisöön kuulumisesta määräaikaisena vuokratyöntekijänä ollessaan. Tutkimuksen perusteella myöskään muun työyhteisön suhtautumisessa ei ollut havaittavissa eroavaisuutta vakituisten, määräaikaisten tai vuokratyöntekijöiden suhteen. Olettamus siitä, että määräaikaiset työntekijät olisivat tunteneet eroavaisuutta työyhteisöön kuulumisessa tai, että heihin olisi suhtauduttu eri tavalla, ei siis tutkimuksen perusteella pidä paikkaansa.

7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

7.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Työssä toteutetut haastattelut kuvastavat sitä, miten merkittävä vaikutus työntekijän vakinaistamisella sitouttamisessa voi olla. Työn päätutkimuskysymykseen eli siihen, mikä merkitys vakinaistamisella on työntekijän sitoutumiseen yrityksessä X, saatiin tutkimuksen avulla vastaus. Vakinaistamisen merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen voitiin tulosten perusteella pitää yrityksessä X varsin merkittävänä. Mikäli vakinaistamista ei olisi tehty kyseisenä ajankohtana, olisi sillä ollut negatiivisia vaikutuksia haastateltavien työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Työn tietopohjassa esitetyt sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvät julkaisut, tukevat myös vahvasti vakinaistamisen merkitystä sitoutumisessa.

Työssä alatutkimusongelmia olivat:

- Miten työntekijän vakinaistaminen vaikuttaa työmotivaatioon ja yritykseen ja työntekijän turvallisuuden tunteeseen?
- Miten vakinaistamista pystytään hyödyntämään työntekijöiden motivoimisessa ja sitouttamisessa?
- Mitä negatiivisia vaikutuksia vakinaistamisella voi olla?

Myös alatutkimusongelmiin saatiin työn avulla vastaukset. Haastattelun tuloksista voi päätellä, että kyseisillä haastateltavilla oli yleisesti havaittavissa pientä vakinaistamisesta johtuvaa työmotivaation nousua. Haastattelujen perusteella vakinaistamisella oli myös selviä positiivisia vaikutuksia haastateltavien turvallisuuden tunteeseen. Turvallisuuden tunteen merkitystä tukee myös työssä esitetty tietopohja, eritoten kappale 4.5. Työn tuloksista voi myös päätellä, että yritys pystyy hyödyntämään vakinaistamista työntekijöidensä motivoimisessa ja sitouttamisessa. Vakinaistaminen voi toimia vahvana motivaationlähteenä työntekijälle myös työsuhteen alussa, ollen yksi työntekijän tavoitteista ja motivaationlähteistä.

Työn tuloksista yritykselle tärkeimmiksi, nousi vakinaistamisen merkityksen lisäksi myös palautteen tärkeys haastateltaville, jota haastateltavat toivoivat yleisesti lisää. Myös arvojen esille tuontia voitiin pitää selvänä kehityskohtana. Tutkimuksen perusteella yrityksessä X voidaan olla yleisesti tyytyväisiä haastateltavien kokemuksiin työntekijöiden huomioimisesta, tasa-arvoisesta kohtelusta ja työyhteisöön sopeutumisesta.

Haastattelut ja koko tutkimus itsessään kertovat myös paljon siitä miten erilaiset olosuhteet, työntekijän luonne tai esimerkiksi aiempi työura vaikuttavat siihen kuinka

merkittävänä henkilö itse vakinaistamisen kokee. Vakinaistamisen merkitystä varsinkin työntekijän turvallisuuden tunteelle, tulevaisuuden näkymille ja sitoutumiselle ei tutkimuksen perusteella, yleisellä tasolla pystytä kiistämään. Vakinaistamisella voi kuitenkin olla myös negatiivisia vaikutuksia. Negatiivisiksi ilmiöiksi voisi lukea työn tietopohjassa esiin tulleet lisääntyneet sairaspoissaolot. Voisi myös pohtia, että näyttämisen halun vähentyminen vakinaistamisen johdosta voi joissain tapauksissa vaikuttaa negatiivisesti myös henkilön työmotivaatioon. Turvallisuuden tunteen voitaisiin päätellä olevan ainakin osittain yhteydessä näihin negatiivisiin ilmiöihin. Itse haastatteluissa vakinaistamisen negatiivisia puolia ei tullut esille.

Haastatteluissa korostui varsin vahvasti hyvän työyhteisön merkitys. Myös työn tietopohja tukee kyseisen osa-alueen tärkeyttä niin sitoutumisessa kuin työhyvinvoinnissakin. Kyseisen aihealueen merkitys on paljon riippuvainen esimerkiksi henkilön luonteesta ja mahdollisesti myös työnkuvasta, sillä esimerkiksi työn tutkimushaastattelujen perusteella enemmän itsenäisesti työskentelevät eivät kokeneet työkavereita yhtä merkittäväksi voimavaraksi. Tutkimuksen perusteella ei pystytä kuitenkaan tekemään selviä tai luotettavia johtopäätöksiä aiheesta ja päätelmä tarjoaisikin hyvän aiheen jatkotutkimukselle.

Opinnäytetyön tekeminen opetti paljon siitä, miten laajoja kokonaisuuksia henkilön sitoutuminen, työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat. Työ opetti myös miten suuri merkitys työyhteisöllä ja työkuvan mielekkyydellä on henkilön sitoutumiseen, sekä muihin edellä mainittuihin osa-alueisiin. Työ auttoi ymmärtämään, että sitoutumisessa on monia erilaisia tyylejä, jotka voivat vaihdella henkilön mukaan. Yksilölliset erot, kuten luonne ja aikaisemmat kokemukset, vaikuttavat paljon siihen millainen merkitys esimerkiksi määräaikaisuudella, vakinaistamisella, palkkauksella tai työyhteisöllä työntekijälle on.

7.2 Tutkimuseettisyys

Eettiset ratkaisut kuuluvat kaikkiin tutkimuksiin. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa joudutaan eettisten kysymysten eteen, vaikka tutkimusta ei suoritettaisi edes tutkimuskohteen kanssa kasvokkain. Eritoten haastattelussa, jossa ollaan ihmisen kanssa kasvokkain eettiset ongelmat voivat olla varsin monitahoisia. Tutkimuksen eettisyyttä pohtiessa on otettava huomioon useita näkökulmia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 19)

Eettisiä kysymyksiä tutkimuksessa on monia. Kysymykset voivat liittyä esimerkiksi koko tutkimuksen tarkoitukseen tai tutkimuksen suunnitteluosuuteen, kuten vaikkapa suostumuksen saamiseen koehenkilöiltä. Kokeen luottamuksellisuuden ja koehenkilölle aiheutuvien seurauksien pohdinta ovat myös tärkeitä kysymyksiä. Esimerkiksi haastattelujen litterointia voidaan tarkastella myös luottamuksen näkökulmasta pohtien esimerkiksi sitä

noudattaako kirjallinen litterointi haastateltavien suullisia lausumia, tai voiko henkilön sanoman ymmärtää väärin litteroinnin perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 20.)

Etiikan kannalta tärkeä on myös itse haastattelutilanne, ja siinä antamien tietojen luottamuksellisuuden selvittäminen ja huomioon ottaminen. Haastattelutilanteen edetessä haastateltavalle voi aiheutua myös stressiä, tai jopa muutoksia minäkuvassa. Analysoidessa haastattelua pitää pohtia haastattelujen kriittisyyttä, ja sitä kuinka syvällisesti haastattelut voidaan analysoida. Myös se pystyvätkö koehenkilöt sanomaan miten heidän lauseitaan on tulkittu, pitää ottaa huomioon. Tutkijalla on myös eettinen velvollisuus esittää niin varmaa ja todennettua tietoa kuin mahdollista. Haastattelujen tuloksista raportoidessa, on erittäin tärkeää ottaa huomioon seuraukset, joita raporttia julkaistaessa on niin haastateltaville, heitä koskeville ryhmille ja koko instituutiolle. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 20.)

Hanna Vilkka kirjassaan tutki ja havainnoi (2006, 57) tiivistää asian hyvin:

Tutkijan on koko ajan tiedostettava, että hän vaikuttaa tutkimuskohteensa elämään. Hänen on tiedostettava, millaisia seurauksia tutkimuskohteelle on tutkimuksen tekemisellä ja valmiilla tutkimuksella tuloksineen.

Koko opinnäytetyö on toteutettu mahdollisimman hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen. Luottamuksellisuuden korostaminen haastattelutilanteissa, haastattelumateriaalin oikeanlainen käsittely, työn ennakko-oletusten tekeminen ja analysointi sekä työn tuloksista raportoiminen ovat toteutettu työssä hyvän tutkimusetiikan mukaisesti. Haastattelutilanteissa on vältetty turhan stressin aiheuttamista haastateltaville, ja esimerkiksi aiemmin mainittua haastattelurunkojen lähettämistä tutkimuskohteille voi pitää yhtenä stressiä vähentäväksi tarkoitetuista tekijöistä. Itse haastattelutilanne toteutettiin, haastattelukysymysten asettamissa rajoissa, mahdollisimman avoimena ja keskustelunomaisena, ja siinä vältettiin haastattelukohteiden ”tenttaamista”.

Kun työ on julkaistu, haastateltaville tullaan lähettämään linkki työhön tarkastelua varten, joka kuuluu myös hyvän tutkimusetiikan osa-alueeseen.

7.3 Työn validiteetti ja reliabiliteetti

Työn validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin työn mittausmenetelmä mittaa työn tutkittavaa ilmiötä (Tilastokeskus 2019d). ja miten pätevästi ja perusteellisesti tutkimus on toteutettu, ja kuinka todenmukaisia tuloksia on saatu. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2006b). Reliabiliteetti taas kuvastaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimuksessa käytetty mittari mittaa tutkittavaa ilmiötä. (Tilastokeskus 2019e). Reliabiliteettia arvioidaan usein kolmesta eri näkökulmasta:

- *erityisen metodin arviointi* eli se, missä olosuhteissa käytetty metodi on johdonmukainen ja luotettava
- *ajallinen reliabiliteetti* eli kuinka pysyviä mittaukset tai havainnot ovat eri aikoina
- *tulosten johdonmukaisuus* eli johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri mittausvälineillä.

(Menetelmäopetuksen tietovaranto 2006c.)

Reliabiliteetin arvioimisen ongelmaksi varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa nousee usein se, että tuloksia arvioidessa on hyvin epätodennäköistä, että eri tutkijat päätyisivät täysin samoihin johtopäätöksiin tuloksista, vaan jokainen tulkinta on yksilöllinen. Voidaan myös olettaa, että ihmiselle ominainen ajassa tapahtuva muutos vaikuttaa siihen, että täsmälleen samojen tutkimustulosten uusiminen samoilla koehenkilöillä ja tutkimusmenetelmillä on epätodennäköistä, eri henkilöistä ja menetelmistä puhumattakaan. Ihmisen käytöstä tutkimustilanteessa voidaan pitää myös tapauskohtaisena, joten samojen tulosten toistamista eri tutkimusmenetelmillä voidaan myös tästä syystä pitää epätodennäköisenä. (Hirsjärvi, Hurme 2010, 186).

Edellä mainitut reliabiliteetissa ilmenevät ongelmat vaikeuttavat myös tämän työn reliabiliteetin arviointia. Täsmälleen samojen tutkimustulosten saamista samoilla, tai eri tutkimusmenetelmillä voidaan siis pitää erittäin todennäköisenä. Työssä esille nousseita keskeisimpiä tuloksia, kuten vakinaistamisen merkittävyyttä työntekijälle, sen vaikutuksia työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen sekä palautteen merkitystä, voidaan kuitenkin pitää reliabiliteettia tukevina, sillä niitä tukee myös vahva aikaisempi tutkimuspohja aiheista.

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia arvioidessa yleisesti käytetty käsite on *ennustevalidius,* joka tarkoittaa sitä, kuinka todennäköinen lausuma tutkimuksen avulla pystytään vastaavasta, tulevaisuudessa tapahtuvasta tilanteesta antamaan. Ennustevalidiuksessa pystytään huomioimaan myös ihmisten ja olosuhteiden muutokset. Esimerkiksi puolistrukturoitua haastattelua voidaan pitää ennustevalidina, jos se on pystynyt lausumaan myöhemmin todennetun kuvan tulevaisuudesta. (Hirsjärvi, Hurme 2010, 186.)

Toinen kvalitatiivisessakin tutkimuksessa käytetty validiteetin käsite on *rakennevalidius.* Käsite liittyy siihen heijastavatko käytetyt käsitteet tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi, Hurme 2010, 18).

Työn validiteettia arvioidessa törmää osittain samoihin ongelmiin kuin reliabiliteetissa. Puolistrukturoitu haastattelu on tutkimusmenetelmänä hiukan tapauskohtainen, sillä tutkittavien määrä on pieni ja tuloksiin saattaa vaikuttaa esimerkiksi tutkittavien mieliala ja

vireystila. Haastattelut sisältävät usein myös monia virhelähteitä, joita tulee niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Haastattelun luotettavuutta voi vähentää myös haastateltavan halu antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Myös haastattelutilanne itsessään vaati haastateltavalta taitoa ja kokemusta. (Hirsjärvi, Hurme 2010, 35.)

Edellä mainitut, eritoten työn validiteettia vähentävät seikat on otettu huomioon muun muassa sillä, että työn haastattelija ja analysoija pysyvät työssä täysin samana, joka helpottaa tutkimusmateriaalin analysointia. Haastattelija on myös työelämässä hankitun kokemuksen perusteella varsin tottunut haastattelutilanteisiin, joita haastattelujen hyvä suunnittelu ja tehdyt testihaastattelut tukevat. Sosiaalisesti hyväksyttävien vastausten antaminen voi haastatteluissa näkyä esimerkiksi positiivisten osa-alueiden korostamisena, negatiivisten jäädessä sivuun. Varsinkin kun työssä on tutkittu suhteellisen tuoreita työntekijöitä, pitää ottaa huomioon, että työntekijät eivät välttämättä ole uskaltaneet antaa täysin rehellisiä vastauksia. Haastattelujen luottamuksellisuuden korostamisella haastattelutilanteessa, edellä mainittua ilmiötä on vähennetty ja sen vaikutusta itse tutkimuksen tuloksiin voidaan siksi pitää suhteellisen vähäisinä.

Haastattelutilanteissa oli huomattavissa välillä pientä ohjailua haastattelijan toimesta. Muutamassa kysymyksessä haastateltavalle annettiin liian nopeasti apukysymys, tai mahdollisesti jopa vastausvaihtoehtoja, mikäli kysymykseen ei heti osattu vastata. Tämä saattoi vähentää haastateltavien ”omaa ääntä” aiheista. Kyseinenkin osa-alue, kuitenkin kehittyi haastattelujen edetessä ja sen vaikutusta haastattelujen tuloksiin ei voida pitää merkittävänä.

Kokonaisuutena tämän työn validiteettia voidaan mielestäni pitää varsin hyvänä, koska työssä toteutettu tutkimus on tehty riittävän laadukkaasti tarpeeksi monella haastateltavalle. Tutkimushaastattelut ovat olleet riittävän laajoja ja niistä on saatu tarpeeksi haastattelumateriaalia ja itse tutkimuskysymykset ovat kuvastaneet tutkittavaa ilmiötä. Validiteettia tukee myös haastattelujen huolellinen suunnittelu, analysointi ja toteutus. Haastattelujen perusteella on myös tehtävissä varsin todennäköisiä valideja ennustuksia. Työn tietopohja ja aikaisemmat julkaisut aihealueesta tukevat myös tutkimuksen tuloksia ja parantavat siten työn validiteettia.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta tehdessä esille nousi useita jatkotutkimusehdotuksia aihealueeseen liittyen. Hyvänä jatkona työlle olisi esimerkiksi se, että mahdollisuuksien mukaan samojen tutkimuskohteiden sitoutumista ja työmotivaatiota tutkittaisiin esimerkiksi 3-5 vuoden kuluttua. Uudella tutkimuksella samasta aihealueesta saataisiin varsin kokonaisvaltainen kuva siitä,

mihin suuntaan työntekijöiden sitoutuminen sekä työmotivaatio ovat mahdollisesti kehittyneet. Tutkimuksen avulla huomattaisiin myös ovatko esimerkiksi työntekijän motivaationlähteet tai kokemukset omasta työyhteisöstä muuttuneet.

Työssä esille tullut vuokratyöntekijöiden asema yrityksessä tarjoaisi myös useita eri jatkotutkimusehdotuksia. Tämän tutkimuksen perusteella työyhteisössä otettiin uudet määräaikaiset vuokratyöntekijät nopeasti osaksi työyhteisö ja työntekijät eivät kokeneet olevansa erilaisessa asemassa työyhteisössä. Aihetta voisi kuitenkin lähteä tutkimaan esimerkiksi vasta yritykseen tulleiden työntekijöiden näkökulmasta tai kokonaan eri yrityksessä, jolloin saataisiin mahdollisesti myös erilaisia tuloksia aiheesta.

Palkkauksen merkitys motivaation lähteenä tarjoaisi myös mielenkiintoisia tutkimusmahdollisuuksia. Esimerkiksi toimeksiantajayrityksen käyttämää tuotantopalkkiota voitaisiin tutkia ja selvittää aiheuttaako alhainen tuotantopalkkio myös työmotivaation alenemista.

Varsin suorassa yhteydessä omaan työhöni olisi myös tutkimus vakinaistamisen vaikutuksesta työstressiin. Oman työni perusteella vakinaistaminen lisää työntekijän turvallisuuden tunnetta sillä haastateltava kuvaili helpotuksen tunteita vakinaistamisen ansiosta. Työn pohjalta voisikin päätellä, että myös työntekijöiden kokema stressi voisi vakinaistamisen takia vähentyä. Stressin vaikutusta pitäisi kuitenkin tutkia tarkemmin, jotta aiheesta voitaisiin tehdä selviä johtopäätöksiä. Myös sairaspoissaolot eri työsuhteissa, sekä varsinkin vakinaistamisen vaikutus poissaolojen määrän, tarjoaisi hyödyllisen ja ajankohtaisen aiheen jatkotutkimukselle. Aihetta voitaisiin tutkia tämän työn toimeksiantajayrityksen lisäksi missä tahansa yrityksessä, jossa työntekijöitä vakinaistetaan riittävän säännöllisesti.

8 YHTEENVETO

Työ yhteenvetona voisi todeta, että työntekijän sitoutuminen on laaja kokonaisuus, joka koostu hyvin monesta eri osa-alueesta. Työtä rajattiin vakinaistamisen vaikutusten tutkimiseen henkilöstön sitoutumisessa, mutta työn tietopohja koostui monesta eri aihetta koskettavasta osa-alueesta. Työmotivaation, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen käsitteleminen useasta näkökulmasta sekä työlainsäädäntöön liittyvien perusperiaatteiden esitteleminen loivat hyvän tietopohjan työlle.

Työssä toteutettu kvalitatiivinen tutkimus oli onnistunut ja sen tulokset tukeutuivat aiemmin esiteltyyn tietopohjaan. Valittu tutkimusmenetelmä, eli puolistrukturoidut haastattelut olivat työn tutkimusongelman kannalta oikea valinta. Työn tietopohja sekä työssä toteutettu tutkimus yhdessä osoittavat, että työntekijän työmotivaatio, työhyvinvointi sekä monet muut sisäiset tai ulkoiset tekijät vaikuttavat kokonaisuutena siihen, miten sitoutunut työntekijä työhönsä ja yritykseensä on. Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena voitiin sitä että, vakinaistamisen merkitys yrityksen X työntekijöiden sitoutumisessa oli varsin merkittävänä.

Työn tuloksista yritykselle X tärkeimmiksi nousivat vakinaistamisen merkityksen lisäksi palautteen tärkeys haastateltaville. Myös arvojen esille tuontia voitiin pitää selvänä kehityskohtana yrityksessä. Tutkimuksen perusteella yrityksessä X voidaan kuitenkin olla yleisesti tyytyväisiä haastateltavien kokemuksiin työntekijöiden huomioimisessa, tasa-arvoisessa kohtelussa ja työyhteisöön sopeutumisessa.

Työssä haastavinta oli luoda erittäin laajasta kokonaisuudesta ehjä ja johdonmukainen työ, sekä tutkimusosuus, joka tukeutuu kyseisiin aihealueisiin ja samaan aikaan tuo uutta tietoa aiheista. Työn tutkimusosuus sekä tietopohja ovat hyvin tasapainossa, ja molemmilla on työssä oma selkeä roolinsa. Työtä voi pitää kokonaisuutena varsin onnistuneena laajan tietopohjansa sekä tietopohjaa tukevan kvalitatiivisen tutkimuksen vuoksi. Vaikka työssä pääpaino oli työntekijän näkökulmassa, tarjoaa se mielestäni myös varsin hyödyllistä näkökulmaa toimeksiantajayritykselle, sekä muille vastaavassa tilanteessa oleville organisaatioille.

Työ tarjosi myös runsaasti mahdollisuuksia uusille jatkotutkimuksille, jotka pystytään toteuttamaan myös muille kuin tämän työn tutkimushaastateltaville tai toimeksiantajayritykselle.

LÄHTEET

Ahokas, M Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisut. [Viitattu 4.11.2019]. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Amabile, T & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot, opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Beheshti, N. 2019. 10 Timely Statistics About The Connection Between Employee Engagement And Wellness. [Viitattu: 15.6.2019]. Saatavissa: https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/#1fb743a222a0

Bridger, E. 2015. Employee Engagement. Lontoo: Kogan Page Limited.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2019. Työehtosopimukset. [Viitattu 7.11.2019]. Saatavissa: https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyoehtosopimukset/

Työsopimuslaki 55/2001. [Viitattu 6.10.2019].
Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P4

Työturvallisuuslaki 738/2002. [Viitattu 22.10.2019]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Työterveyslaitos. Helsinki: Tampereen yliopistopaino. [Viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Tyouupumuksesta_ty%c3%b6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy. [Viitattu 15.10.2019].
Saatavissa: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Hietamäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio. [Viitattu 29.10.2019]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1219-0/urn_isbn_978-952-61-1219-0.pdf

Hirsjärvi, H. Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Kumpumäki, J. 2010 Mistä motivaatio on tehty? Opilaiden näkemyksiä ja kokemuksia motivaatiosta peruskoulun kuudennella vuosiluokalla. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Hämeenlinna. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81907/gradu04538.pdf?sequence=1

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Martela, F. Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F. Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvaisuus tulee, oletko valmis? Martela, F. Jarenko, K. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 9—32.

Mattila, A. 2018. Duodecim terveyskirjasto. Stressi. [Viitattu 10.10.2019]. Saatavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00976

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2006a. KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. [Viitattu 22.10.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2006b. KvaliMOTV. Validiteetti. [Viitattu 13.11.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2006c. KvaliMOTV. Reliabiliteetti. [Viitattu 13.11.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2004. KvantiMOTV. Korrelaatio. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Ruusuvuori, J. Nikander, P. Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere. [Viitattu 13.10.2019]. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schugk, J. 2016. Jan Schugk bloggaa: Sairauspoissaolot vähentyneet – mikä on diagnoosi? [Viitattu 4.10.2019]. Saatavissa:https://ek.fi/blogi/2016/09/28/jan-schugk-

bloggaa-sairauspoissaolot-vahentyneet-mika-on-diagnoosi/?_ga=2.112217348.108917398.1570179705-941120823.1559751432

Selander, K. 2010. Sosiaalisen tuen rooli työn imun taustalla. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä. [Viitattu 13.10.2019]. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25551/URN:NBN:fi:jyu-201011033055.pdf?sequence=1

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere: Unipress.

Tieteen Termipankki 2016. Hypoteesi. [Viitattu 28.10.2019]. Saatavissa: https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:hypoteesi

Tieteen Termipankki. 2019. Sosiaalistuminen. [Viitattu 13.10.2019]. Saatavissa: http://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:sosiaalistuminen

Tietoarkisto 2017. Aineistohallinnan käsikirja. Kvalitatiivisen datatiedon käsittely. [viitattu 13.9.2019]. Saatavissa:https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html

Tilastokeskus 2019c. Työvoimatutkimus. Avoimia työpaikkoja ensimmäisellä vuosineljänneksellä suunnilleen yhtä paljon kuin vuosi sitten. [viitattu: 3.6.2019]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/tyti/2019/04/tyti_2019_04_2019-05-23_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2019d. Käsitteet. Validiteetti. [Viitattu 13.11.2019]. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html

Tilastokeskus 2019e. Käsitteet. Reliabiliteetti. [Viitattu 13.11.2019]. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html

Tilastokeskus 2019a. Työvoimatutkimus. Työllisyys kasvoi elokuussa vuoden takaiseen verrattuna. [Viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: https://tilastokeskus.fi/til/tyti/2019//08/tyti_2019_08_2019-09-24_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2019b. Työvoimatutkimus. Avoimia työpaikkoja toisella vuosineljänneksellä suunnilleen yhtä paljon kuin vuosi sitten. [Viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/atp/2019/02/atp_2019_02_2019-08-19_tie_001_fi.html

Tornberg, M. 2012. ”Johdon pitäisi muistaa henkilöstö myös silloin, kun ei mene niin hyvin.” Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitoutumisessa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. [Viitattu 13.11.2019]. Saatavissa:

https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60909/Tornberg.Mervi.pdf;jsessionid=2472F61C20EABDE01422991E9DD94C7E?sequence=1

Työsuojelu.fi. 2016. Työsuhde. Vuokratyö. [Viitattu 8.10.2019]. Saatavissa: https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuokratyo

Työterveyslaitos 2019a. Työhyvinvointi. [Viitattu 7.11.2019]. Saatavissa: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

Työterveyslaitos 2019b. Työn imu. [Viitattu 22.6.2019]. Saatavissa: https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Virtanen, M. Kivimäki, M. Elovainio, M. Vahtera, J. Ferrie, JE. 2003. From insecure to secure employment: changes in work, health, health related behaviours, and sickness absence. Vol.60, 648-953. [Viitattu 4.10.2019]. Saatavissa: https://oem.bmj.com/content/oemed/60/12/948.full.pdf

Ylikorkala, A. Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Hakonen, A. Nylander, M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy, 21—40.

Yrityksen perustaminen 2019. Yrityksen arvot, missio ja visio. [viitattu 23.6]. Saatavissa: https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

LIITTEET

Liite 1 tutkimushaastattelun tuotannon työntekijöille lähetetty haastattelurunko.

Kaikki haastattelussa puhutut asiat ovat luottamuksellisia haastattelijan ja haastateltavan välillä, ja haastattelu toteutetaan täysin nimettömänä. Haastateltavan suostumuksella haastattelu myös äänitetään litterointia (materiaalin muuttamista tekstiksi) varten. Haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa kysymykset ovat avoimia ja niistä saa poiketa ja keskustella vapaasti aihealueista. Haastateltavan ikä tai sukupuoli ei tule esille haastattelussa.

PERUSTIEDOT

Kuinka kauan olet ollut työelämässä?

Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä ja milloin sinut on vakinaistettu?

- Kuinka pitkään työskentelit yrityksessä ennen vakinaistamista?

Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että halusit tai hyväksyit vakituisen työpaikan yrityksessänne?

SIIRTYMINEN VAKINAISEKSI

Toiko vakinaistaminen jotain muutoksia tai hyötyjä työsuhteeseesi?

- Esimerkiksi työnkuvassa tai palkkauksessa? Koulutuksiin osallistuminen? Ruokailussa?

Mitä muita vaikutuksia vakinaistamisella mielestäsi oli?

- Oliko vakinaistamisella mielestäsi vaikutusta työyhteisöön kuulumiseen? Jos kyllä niin miksi?

Koitko mielestäsi määräaikaisena työntekijänä eriarvoisuutta, tai erilaista suhtautumista sinuun työntekijänä, joko kollegoiden tai työnjohdon puolesta?

- Mistä erilainen kohtelu mielestäsi johtui?
- Pitäisikö tilannetta mielestäsi parantaa? Miten?

Oliko työsuhteen vakinaistaminen jotain, mitä erityisesti tavoittelit määräaikaisena ollessasi, vai oliko se ikään kuin luonnollinen jatkumo työsuhteellesi?

- Jouduitko mielestäsi todistamaan yritykselle olevasi vakinaistamisen arvoinen työntekijä, vai oliko alusta asti selvää, että vakinaistut määräajan jälkeen?

- Mikä voisi mielestäsi olla esteenä määräaikaisen työntekijän vakinaistamiselle?

Olisitko jatkanut yrityksessänne, mikäli he olisivat tarjonneet määräaikaista sopimusta vakinaisen sijaan?

- Miten arvelet, että olisit suhtautunut uuden määräaikaisuuden tarjoamiseen?
- Mikä olisi mielestäsi yritykseltä ymmärrettävä este vakinaistamiselle? (Tuotannolliset syyt, kannattavuus, tulevaisuuden epävarmuus?)

MOTIVAATIO

Oletko tyytyväinen tämänhetkiseen työhösi?

- Onko jotain mitä työssäsi voisi mielestäsi parantaa?

Kuinka hyvin viihdyt työpaikallasi?

- Onko esimerkiksi tiloissa, käytännöissä tai työyhteisössä mielestäsi jotain kehitettävää, joka parantaisi viihtymistäsi?

Kuinka henkisesti tai fyysisesti raskasta työsi mielestäsi on?

- Onko sinusta usein mukava tulla töihin vai tuntuuko töihin tuleminen joskus, usein tai aina raskaalta? (tarkenna tarvittaessa, kuinka usein)?

Tunnetko työssäsi uppoutuvasi työhösi, siten että aika menee nopeasti ja työtä saattaa olla jopa vaikea lopettaa? Kuinka usein?

Mikä motivoi sinua työssäsi parhaiten? (Palkka, työkaverit, työnjohto, positiivinen palaute, joku muu mikä?)

Oletko mielestäsi motivoitunut tämänhetkiseen työhösi? Miksi?

- Miten työmotivaatiotasi voisi mielestäsi parantaa? (Palkkaus, lisäkoulutus, työnkuvan monipuolistaminen, työnjohdon palaute)

VAKINAISTAMISEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON

Mitä ajatuksia se herätti, että sinulle tarjottiin vakinaista työsopimusta?

Kuinka suuri vaikutus vakinaistamisella mielestäsi oli omaan työmotivaatioosi?

- Oliko vaikutus mielestäsi positiivinen vai negatiivinen? Miksi?

Kuinka pitkään positiivinen/negatiivinen vaikutus mielestäsi kesti?

Olitko mielestäsi vähemmän tai enemmän motivoitunut työhösi määräaikaisena työntekijänä, miksi?

SITOUTUMINEN

Saatko mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi?

- Onko palaute mielestäsi rakentavaa ja auttaako se sinua kehittymään työntekijänä?

Onko sinun mielestäsi helppo antaa palautetta työnjohdolle tai kollegoille? Miksi?

- Tuntuuko sinusta, että palautteellasi on vaikutusta?

Oletko tyytyväinen siihen, että työskentelet juuri tämänhetkisessä yrityksessäsi?

- Miten kuvailisit yritystänne esimerkiksi ystävillesi? Kehuisitko? kritisoisitko?
- Ostaisitko tai oletko ostanut itse yrityksenne tuotteita? Suosittelisitko tai oletko suositellut niitä ystävillenne?

Yrityksenne arvoja on muun muassa ympäristöystävällisyys, henkilöstöstä huolehtiminen, laadukas ja asiakaslähtöinen tuote. Toteutuvatko nämä arvot mielestäsi yrityksessänne? Miksi? Miten?

- Onko nämä arvot mielestäsi sinulle itsellesi tärkeitä?
- Nimeä mielestäsi kaksi tärkeintä arvoa yrityksessäsi?

Kuinka todennäköisenä pidät, että työskentelet yrityksessä vuoden päästä, miksi?

- Miten 5 vuoden päästä?

Mitä muuta haluat kertoa haastatteluaiheisiin liittyen?

Liite 2 HR-edustajalle lähetetty haastattelurunko.

PERUSTIEDOT

Miten kuvailisit yrityksenne tämänhetkistä työntekijätilannetta?

- *Onko uusia työntekijöitä vaikea löytää?*

Kuinka paljon työntekijätarve on vaihdellut lähivuosina?

- *Vaihteleeko tarve paljon kausittain?*

Kuinka suureksi arvioisit määräaikaisten työntekijöiden määrän suhteessa vakituisiin työntekijöihin?

- *Aloittaako uusi työntekijä ensin aina määräaikaisella työsuhteella?*
- *Miten kuvailisit määräaikaisten työsuhteiden merkitystä yrityksessänne?*

Millaisia työntekijöitä etsitte vakituiseen työsuhteeseen?

Kuinka pitkään työntekijä useimmiten työskentelee ennen vakinaistamista?

SIIRTYMINEN VAKINAISEKSI

Onko vakinaistamisella vaikutusta esimerkiksi työntekijän työnkuvaan tai palkkaukseen?

- *Onko vakituisella työntekijällä jotain lisäetuisuuksia tai esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia verrattuna määräaikaiseen.*

Suhtaudutaanko yrityksessänne mielestäsi vakituisiin työntekijöihin eri tavalla kuin määräaikaisiin, miksi?

- *Panostatteko mielestäsi yrityksenä työntekijöiden tasa-arvoiseen kohteluun?*

Haluavatko uudet työntekijät mielestäsi vakinaistua? Miksi?

Mikä voisi mielestäsi olla esteenä määräaikaisen työntekijän vakinaistamiselle?

Miten perustelette määräaikaisuuden jatkamista työntekijöillenne? (Tuotannolliset syyt ym?)

MOTIVAATIO

Miten yleisesti kuvailisit työntekijöidenne työmotivaatiota?

Kuinka tärkeitä motivoituneet työntekijät yrityksellenne on?

Miten pyritte parantamaan työntekijöidenne työmotivaatiota?

- *Järjestättekö työntekijöillenne vapaa-ajan toimintaa, virkistymispäiviä ym?*
- *Ovatko työ ja taukotilanne mielestäsi viihtyisiä?*

Kuinka suurena arvioisit palkkauksen merkityksen työntekijöidenne työmotivaatiossa?

VAKINAISTAMISEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON

Onko vakinaistamisella mielestäsi vaikutusta työntekijöidenne työmotivaatioon? Millaisia?

- *Miksi arvelet sillä olevan/ei olevan vaikutusta?*

Oletko huomannut eroa yrityksenne vakinaisten ja määräaikaisten työntekijöidenne sairaspoissaoloissa? Millaisia?

- *Mistä luulet erojen johtuvan?*

SITOUTUMINEN

Ovatko työntekijänne mielestänne sitoutuneita yritykseenne?

Lähteekö yrityksestänne (joko irtisanoutuu tai irtisanotaan) mielestäsi paljon työntekijöitä?

- *Millaiset vaikutukset lähtemisillä on yrityksellenne? (Esimerkiksi taloudelliset ym)*

Pyritäänkö yrityksessänne mielestäsi antamaan palautetta työntekijöillenne?

- *Oletteko huomannut positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia palautteen antamisessa?*

Onko työntekijän mielestäsi helppo antaa teille palautetta ja saatteko sitä mielestänne riittävästi?

- *Miten palautteen antamista voisi mielestäsi helpottaa?*

Yrityksenne arvoja on muun muassa ympäristöystävällisyys, henkilöstöstä huolehtiminen, laadukas ja asiakaslähtöinen tuote. Toteutuvatko nämä arvot mielestäsi yrityksessänne? Miksi? Miten?

- *Uskotko myös työntekijöidenne jakavan yrityksenne arvot?*

Onko jotain mitä haluaisit vielä tuoda esille yrityksenne puolesta aiheisiin liittyen?