

# Henkilöstön sitoutuminen

## Case: OP-Länsi-Uusimaa



Laurikainen Merja,  
Raippalinna Eetu

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Laurea Lohja

HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN  
CASE: OP-LÄNSI-UUSIMAA

Merja Laurikainen  
Eetu Raippalinna  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2009

Merja Laurikainen, Eetu Raippalinna

Henkilöstön sitoutuminen Case: OP-Länsi-Uusimaa

Vuosi

2009

Sivumäärä

98

---

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Länsi-Uudenmaan Osuuspankin henkilöstön sitoutumiseen. Lisäksi pyrittiin selvittämään perehdyttämisen laatua sekä yleistä motivaatiota. Tutkimuksella etsittiin keinot motivaation nostamiseksi. Esimiesten rooli henkilöstön sitoutumisessa oli yksi tarkastelun kohteista. Tavoitteena oli löytää keinot sitoutumisen vahvistamiseen.

Teoreettinen viitekehys koostui perehdyttämisestä, motivaatiosta, työilmapiiristä, ura- ja kehittymismahdollisuuksista ja johtamisesta sekä näiden yhteydestä sitoutumiseen. Näitä käsiteltiin eri tutkijoiden ja kirjailijoiden käsityksien pohjalta ja kartoitettiin, mitä kyseiset osa-alueet pitävät sisällään.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen, eli laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmää. Tutkimuskohteena oli Länsi-Uudenmaan Osuuspankin koko henkilöstö. Tutkimukseen osallistui 42 työntekijää pankin seitsemästä konttorista. Tutkimus suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella.

Tutkimuksessa selvisi, että sitoutuminen on kohtalaista. Sitä laskivat muun muassa perehdyttämisen pinnallisuus, pankin hierarkkisuus sekä yhteisten toimintalinjojen epäselvyys johtajilla. Tutkimuksesta ilmeni, että johdon kiinnostus henkilöstöstä kumpuaviin kehitysehdotuksiin on vähäistä. Sitoutumista paransi tutkimuksen mukaan hyvä työilmapiiri ja yhteistyön toimivuus. Tulosten perusteella henkilöstö on tyytyväinen pankin nykyiseen toimintaan, vaikka kehittämissuhteita tutkimuksessa tuli ilmi.

Tärkeimpinä kehitysehdotuksina pidettiin vierihoidon lisäämistä ja tutor-toiminnan aloittamista. Lisäksi ehdotettiin esimiehen kommunikaation lisäämistä alaisten kanssa, jotta tunne hierarkkisuudesta heikkenisi. Jatkotutkimukseksi esitettiin henkilöstön sitoutumista mittaavan tutkimuksen suorittamista uudelleen reilun vuoden kuluttua. Tutkimuksen pohjana olisi hyvä käyttää tämän opinnäytetyön liitteenä kaksi olevaa kyselylomaketta, jota voisi muokata yksityiskohtaisemmaksi.

Asiasanat: sitoutuminen, perehdyttäminen, työilmapiiri, motivaatio, ura- ja kehittymismahdollisuudet.

Merja Laurikainen, Eetu Raippalinna

Personnel's commitment to work Case: OP-Länsi-Uusimaa

Year	2009	Pages	98
------	------	-------	----

---

The basic goal of our thesis is to study what things motivate the personnel of the Länsi-Uudenmaan Osuuspankki. We also tried to figure out the quality of familiarization and the general level of motivation. By studying these things we tried to find the ways to raise motivation. The role of the superiors in motivating personnel was one of the targets considered. The goal was to find out the ways to boost the commitment to work.

The theoretical frame of the thesis consisted of familiarization, motivation, career and possibilities to develop, leadership and the connection of these to commitment. These subjects were discussed based on the conceptions of researchers and writers and the contents of these sub-fields charted.

The research method used in this thesis was a combination of qualitative and quantitative research. The object of the study was the whole personnel of the Länsi-Uudenmaan Osuuspankki. 42 employees from seven offices took part of the research. The study was made by using online questionnaire.

The research revealed that the commitment to work was on a comfortable level. The things that reduced the commitment to work were superficiality of familiarization, the hierarchy of the bank and the unclear ways to lead people. The research also revealed that interest of the managers towards the development proposals of the personnel was weak. The things which improved the commitment to work based on the research were good atmosphere and functional teamwork. Based on the results of the study, the personnel is satisfied with the present actions of the bank although the research revealed some development proposals.

The most important development proposals were to add more rooming in and to start tutor actions. In addition, it was proposed that the superiors would increase communication with the employees so that the sense of the hierarchy would become weaker. As a topic for further research a study that measures the personnel's commitment to work could be carried out. The study should be done in a year. The research should be based on the questionnaire of this thesis which is in the appendix two. It would be more useful if the questionnaire were developed further.

Key words: commitment, familiarization, atmosphere of work, motivation, career and possibilities to develop.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Opinnäytetyön taustat.....	7
1.2	Tutkimusongelma.....	8
1.3	Rajaukset .....	8
1.4	Hankkeen tutkimustapa .....	8
1.5	Aikataulu.....	9
1.6	Riskit .....	9
1.7	Työn rakenne .....	10
2	LÄNSI-UUDENMAAN OSUUSPANKKI .....	10
2.1	Historia.....	10
2.2	OP-Pohjola-konserni .....	11
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	13
3.1	Tärkeimmät käsitteet .....	14
3.2	Perehdyttäminen .....	15
3.2.1	Perehdyttämisen kahdeksan mallia.....	17
3.2.2	Asenteiden ja osaamisen luomista perehdyttämisessä .....	18
3.2.3	Perehdyttämisprosessin viisi askelta .....	20
3.2.4	Perehdyttäminen muutokseen.....	21
3.2.5	Perehdyttämisen ongelmat .....	22
3.3	Motivaatio .....	23
3.3.1	Motivaation viisi askelta.....	23
3.3.2	Motivaatiotekijöitä .....	24
3.3.3	Niermeyerin ja Seyffertin kolme ihmistyyppiä.....	25
3.3.4	MCLellandin kolme ryhmää .....	25
3.3.5	Näin motivoin itseäni .....	26
3.3.6	Tehokas viestintä motivoi .....	27
3.3.7	Motivaatiojohtaminen .....	28
3.4	Työilmapiiri .....	30
3.4.1	Työkulttuuri ja erilaiset organisaatiot .....	31
3.4.2	Luottamuksellinen työyhteisö .....	33
3.4.3	Yhteisöllisyys, myönteinen ilmapiiri ja niiden uhkatekijät .....	34
3.5	Sitoutuminen.....	35
3.5.1	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	36
3.5.2	Kuuliaisuudesta sitoutumiseen .....	39
3.5.3	Luottamuksen merkitys sitoutumisessa .....	41
3.5.4	Sitoutumisen edistäminen.....	42
3.6	Ura- ja kehittymismahdollisuudet .....	43

3.6.1	Yksilön urakehitys .....	43
3.6.2	Työuran elinkaarimalli .....	44
3.6.3	Osaamista voi kehittää monin eri tavoin .....	45
3.6.4	Organisaation urakehitys .....	46
3.6.5	Ura-ankkurit .....	47
3.6.6	Urakehityksen haasteet .....	50
3.7	Johtajuus ja hyvä johtaja .....	51
4	OSUUSPANKIN TAPA TOIMIA .....	52
4.1	Perehdyttämisprosessi Osuuspankissa .....	52
4.2	Työhyvinvointi .....	56
4.3	Ura- ja kehittymismahdollisuudet .....	56
4.4	Johtaminen .....	57
4.5	Aikaisemmat tutkimukset .....	59
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	60
5.1	Kyselylomakkeen testaus .....	60
5.2	Reliabiliteetti .....	61
5.3	Taustamuuttajat .....	61
5.4	Perehdyttäminen .....	62
5.5	Motivaatio .....	66
5.6	Työilmapiiri .....	68
5.7	Sitoutuminen .....	71
5.8	Ura- ja kehittymismahdollisuudet .....	74
5.9	Johtaminen .....	78
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	79
6.1	Johtopäätökset .....	79
6.2	Kehittämisehdotukset .....	81
6.2.1	Perehdyttäminen .....	81
6.2.2	Motivaatio .....	82
6.2.3	Työilmapiiri .....	82
6.2.4	Ura- ja kehittymismahdollisuudet .....	83
6.2.5	Johtaminen .....	84
6.2.6	Sitoutuminen .....	84
6.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotus .....	84
7	LOPPUSANAT .....	85
	LÄHTEET .....	88
	KUVIOT .....	91
	LIITTEET .....	92

## 1 JOHDANTO

Pankit ovat kokeneet monet murroskaudet. Ne ovat kuitenkin aina jotenkin selvinneet niistä. Parhaillaan on käynnissä kaksi suurempaa muutosta. Ensimmäinen on tämän hetkinen rahoitusmarkkinoiden tilanne, joka tarkoittaa työmarkkinoiden heikkenemistä sekä helpon rahan aikakauden päättymistä. Helpolla rahalla tarkoitetaan sitä, että luottoa sai kevyemmällä ehdoilla kuin tällä hetkellä. Kun molemminpuolinen luottamus on kateissa nykyisen rahoitusmarkkinoiden tilanteen takia, raha ei liiku. Toinen muutos koskee henkilöstöä. Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle, mikä tarkoittaa sitä, että uutta henkilöstöä tarvitaan. Ei riitä, että pankkiin saadaan lisää uusia työntekijöitä paikkaamaan pahinta työntekijäkatoa. Työntekijä on saatava jäämään pankkiin töihin pitkäksi aikaa, jottei työnantaja joudu jatkuvaan rekrytointikierteeseen. Siksi henkilöstö on saatava sitoutumaan pitkäksi aikaa. Tämä säästää sekä työnantajan aikaa että rahaa. Nyt onkin otollinen aika suunnitella henkilöstöasioita, sillä nyt ollaan taantumassa eikä henkilöstö lähde helposti pois. Taantumien jälkeen onkin odotettavissa, että lähtemisen kynnyksen toisen työnantajan palvelukseen mataloituu. Nyt on aika keksiä keinot, joilla henkilöstö saadaan jäämään taloon.

### 1.1 Opinnäytetyön taustat

Aihe opinnäytetyölle on saatu Länsi-Uudenmaan Osuuspankin henkilöstöpäälliköltä Arto Lahtiselta. Työn teoreettinen viitekehys on rajattu koskemaan kuutta pääosa-aluetta, jotka ovat perehdyttäminen, motivaatio, työilmapiiri, sitouttaminen, ura- ja kehittymismahdollisuudet sekä johtaminen. Motivaatio ja motivointi ovat tärkeitä, sillä ihmisen täytyy olla motivoitunut jäädäkseen taloon. Hyvät motivoimistaidot varsinkin työnantajan puolelta lisäävät hyvää työilmapiiriä. Motivointi liittyy suurelta osin kaikkiin viitekehysesemien osa-alueisiin.

Pankin perusidea on palvella asiakkaitaan päivittäisissä raha-asioissa. Pankit kilpailevat erilaisilla palvelukokonaisuuksilla, mutta kaikilla pankeilla on yksi yhtenäinen tavoite: palvella asiakkaitaan paremmin kuin kilpailevat pankit. Teoreettisen viitekehysesemien osa-alueet vaikuttavat työntekijän tehdyn työn laatuun ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen. Kun ihminen on motivoitunut, hän tekee asioita eri tehokkuusasteella, positiivisemmalla mielellä ja hän jaksakin paremmin. Tämä vaikuttaa suuresti pankin tuloksentelekykyyn. Siksi on äärimmäisen tärkeää selvittää ne tekijät, joilla saadaan aikaan hyvä ja motivoiva työilmapiiri ja tätä kautta parempi tulos. Työnantajan kannalta työntekijän sitouttamista voidaan lähestyä toisesta näkökulmasta. Työnantajat kilpailevat keskenään hyvistä osaajista, jolloin huomataan työilmapiirin merkitys taloon jäämisessä. Osaajat palkataan aina, mutta kyky saada heidät sitoutumaan taloon ja työnantajaan saa työntekijässä aikaan tunteen: "Hei, minuahan todella tarvitaan täällä"

## 1.2 Tutkimusongelma

Kehittämishanke tehdään Länsi-Uudenmaan Osuuspankille. Hanke suuntautuu henkilöstöhallintoon ja tarkennettuna henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimusongelmana on kartoittaa, mitkä seikat saavat henkilöstön sitoutumaan ja mitkä tekijät johtavat siirtymiseen Osuuspankista toisen työnantajan palvelukseen. Tutkimuksella pyritään luomaan mahdollisimman tarkka kuva siitä, mihin työnantajan kannattaisi panostaa mietittäessään jo olemassa olevan henkilöstön ja tulevien työntekijöiden sitouttamista. Tutkimuksen alaongelmia ovat:

- Millaista on hyvä perehdyttäminen?
- Miten ja mistä motivaatio syntyy?

## 1.3 Rajaukset

Alueellisesti tutkimuskohde on rajattu koskemaan Länsi-Uudenmaan Osuuspankin henkilöstöä. Tähän kuuluvat Lohjan, mukaan lukien entinen Sammatti, Karjalohjan, Karkkilan, Kirkkonummen, Nummi-Pusulan, Siuntion ja Vihdin kuntien alueella toimivat Osuuspankit. Opin- näytetyön tarkoituksena on toimia apuvälineenä Osuuspankin johdolle. Osuuspankkia kiinnostaa aihe, sillä olisi hyvä saada tietää, mitkä seikat saavat henkilöstön siirtymään muualle ja mitkä asiat vaikuttavat Osuuspankissa pysymiseen.

## 1.4 Hankkeen tutkimustapa

Ennen teoriaosiota on hyvä esitellä tutkimustapa ja se, mitä määrällinen ja laadullinen tutkimus tarkoittavat. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on ison joukon tutkimista muun muassa kysymyslomakkeen avulla. Tämä tutkimustapaa käytetään enemmän kenttätutkimuksissa. Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimustapa mittaa merkityksiä ja asioiden yhteyttä toisiinsa. Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään henkilöhaastatteluja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 128.)

Tutkimus suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella, jossa on jokaista viitekehysten osioita koskevia kysymyksiä. Lomake on liitteenä kaksi. Kysymykset ovat sekä "valitse sopivin vaihtoehto" -tyyppisiä että avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset avaavat valintakysymyksiä hieman laajemmin. Avoimia kysymyksiä on vain muutama, sillä yleisesti avoimiin kysymyksiin ei vastata perusteellisesti. Kyselylomakkeen rakennetta ja kysymyksiä alettiin suunnitella, kun teoreettinen viitekehys oli valmis. Näin saatiin mahdollisimman hyvät lähtökohdat oikeanlaisiin kysymyksiin, jotka perustuvat teoreettiseen viitekehukseen. Syynä sähköiseen kyselylo-



makkeeseen on, että se säästää aikaa ja rahaa. Kyselylomake oli mahdollista lähettää pankin sisältä, mikä lisäsi uskottavuutta.

### 1.5 Aikataulu

Opinnäytetyön suunnittelu ja tiedonkeruu aloitettiin marraskuun puolessa välissä. Marraskuussa kerättiin ainoastaan lähdemateriaalia ja suunniteltiin työlle alustava runko. Joulukuussa aloitettiin teoreettisen viitekehysten rakentaminen. Lähdemateriaalista valittiin omaan käyttöön parhaiten sopivat. Pyrkimyksenä oli löytää mahdollisimman uudet ja ajankohtaiset lähteet. Tarkoituksena oli käyttää pääsääntöisesti 2000-luvulla julkaistuja lähdeaineistoja. Tammikuussa teoreettinen viitekehys oli viimeistelyä vaille valmis. Tammikuun puolessa välissä tehtiin vielä lähdemerkintöjä ja rakennettiin otsikkoja. Lisäksi hiottiin pankille lähtevää kysymyslomaketta. Liitteenä kolme on viikkokohtainen aikataulu.

### 1.6 Riskit

Opinnäytetyön tekemiseen liittyy olennaisesti riskit, joita on pyritty analysoimaan ja varautumaan niiden mahdolliseen ilmaantumiseen. Ensimmäinen ja ehkä suurin riskitekijä on aika. Aikataulu on melko hektinen. Tarkoituksena on tehdä töitä koko kevät täysillä. Työ on aikataulutettu niin realistisesti kuin vain mahdollista. Jos aika ei riitä, on valmistumista lykättävä. Yhdeksi riskiksi muodostuu lähdemateriaalin vähyys. Mahdollinen lähdeaineiston vähyys voi johtaa siihen, ettei teoreettista viitekehystä kyetä laatimaan tarpeeksi kattavaksi ja kysymyslomakkeen laatimisesta tulee todella vaikeaa. Ennen työn aloittamista tarkoituksena olikin kerätä mahdollisimman paljon lähdemateriaalia, jotta tällaiselta ongelmalta välttyttäisiin.

Työn loppuvaiheessa ongelmaksi saattaa muodostua se, että toimeksiantaja ei ole tyytyväinen aikaansaannokseen. Siksi olikin tärkeää pitää yhteisiä palavereja pankin kanssa, jotta saatiin selville suuntaviivat ja se, ollaanko samoilla linjoilla toimeksiantajan kanssa. Jos tehtävänanto ja itse tehtävä eivät vastaa toisiaan, syntyy vääjäämättä ongelmia. Siksi on hyvä tehdä jo alussa selväksi, miten toimitaan ja miksi toimitaan. Riski, johon ei oikeastaan voi varautua, mutta joka on koko ajan läsnä, on tutkijoiden sairastuminen. Varsinkin kevät on sellaista aikaa, jolloin flunssat ja muut yleiset virussairaudet ovat liikkeellä. Sairastumisesta aiheutuu mahdollisesti työn viivästyminen riippuen tietenkin sairauden kestosta. Jos kuitenkin toinen sairastuu pidemmäksi aikaa, on laadittava uudet suunnitelmat ja mahdollisesti siirrettävä valmistumista. Tämä on kuitenkin melko epätodennäköistä.

Kyselylomakkeesta tulee sähköinen eli se lähetetään pankin toimihenkilöille sähköpostin välityksellä. Tietokoneet ja tietojärjestelmät eivät välttämättä aina toimi niin kuin on tarkoitus, jolloin vaarana on, että lomaketta ei pystytä toimittamaan pankille tai siihen ei pystytä jos-

tain syystä vastaamaan. Tällaisessa tilanteessa ongelmat ovat suuria. Tämä on kuitenkin hyvin epätodennäköistä ja luotetaan siihen, että ongelmien ilmetessä, ne kyetään ratkaisemaan tavalla tai toisella. Nämä olivat suurimmat riskit, joita saattaa ilmetä opinnäytetyön tekemisen aikana. Niitä on kuitenkin pohdittu ja niihin pyritty varautumaan mahdollisimman hyvin. Sellaiset riskit, joihin on mahdollista vaikuttaa, on parhaan mukaan pyritty eliminoimaan, jotta valmistumisaikataulusta pystyisi pitämään kiinni.

## 1.7 Työn rakenne

Opinnäytetyö jakautuu seitsemään lukuun. Ensimmäisessä luvussa esitellään työn taustat sekä tutkimusongelmat. Myös tärkeimmät käsitteet, hankekuvaus sekä rajaukset on esitelty ensimmäisessä luvussa. Toinen luku käsittelee toimeksiantajayritystä. Kolmas pääluke on teoreettinen viitekehys. Se koostuu perehdyttämisestä, motivaatiosta, työilmapiiristä, sitoutumisesta, ura- ja kehittymismahdollisuuksista sekä johtajuudesta. Neljäs luku käsittelee Osuuspankin nykyisiä toimintatapoja muun muassa perehdyttämisessä ja johtamisessa. Viides luku pitää sisällään tulokset. Tästä luvusta on pyritty tekemään mahdollisimman yksityiskohtainen. Näiden tulosten perusteella tehdään johtopäätökset ja kehittämissuhteet, joiden tarkoituksena on palvella Länsi-Uudenmaan Osuuspankkia mahdollisimman kattavasti. Viimeinen luku käsittelee tutkimuksen onnistumista ja tutkimuksen tekijöiden ammatillista kehittymistä.

## 2 LÄNSI-UUDENMAAN OSUUSPANKKI

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Länsi-Uudenmaan Osuuspankki, joka on osa kotimaista osin pörssinoteerattua OP-Pohjola-konsernia. Nykyiseen pankkitilaan on tultu monen välivaiheen kautta. Aluksi kerrotaan Osuuspankin historian tärkeimmät vaiheet ja lopuksi kuvataan OP-Pohjolan nykytilaa.

### 2.1 Historia

Osuuspankki on yksi Suomen suurimmista pankeista. Toisin kuin muut suuret pankit Nordea Oyj ja Sampo Pankki Oyj, Osuuspankki on osuuskunta. Tämä johtaa juurensa jo 1900-luvun alkuun, jolloin Osuuspankki aloitteli toimintaansa osuuskassoina. Maatalouden nopea kehittyminen ja nopeat muutokset saivat aikaan tukevan perustan osuuskassatoiminnalle. Tällöin oli jo olemassa pankeja, mutta ne eivät olleet kiinnostuneita maatalouden rahoittamisesta. Ongelmatilanteessa olivat varsinkin pientilalliset. Nykyisinkin olemassa oleva Suomen Hypoteekkiyhdistys oli kiinnostunut maatalouden rahoittamisesta, mutta yhdistystä kiinnosti vain suuret tilat. Pientilallisten ja pankkien sekä muiden rahoittajien välillä oli kuilu. Tätä kuilua paikkaamaan luotiin osuuskassat. Osuuskassan toiminnan periaatteena oli tukea maanviljelijöiden toimintaa. (Laakso 2004, 11-15.)

Länsi-Uudellamaalla oli 1900-luvun alussa vain vähän osuuskassoja, sillä niille ei ollut niin suurta tarvetta. Suurimpia ongelma-alueita olivat Itä- ja Pohjois-Suomi, koska näillä alueilla rahalaitostoiminta oli vielä kehittymätöntä. Ensimmäinen osuuskassa laitettiin alulle Länsi-Uudellamaalla heinäkuussa 1904. Parhaiten osuuskunnat saivat jalansijaa hiukan ennen Suomen itsenäistymistä uusien maanlunastuslakien ansiosta. Tämän jälkeen niitä alkoi syntyä nopeampaan tahtiin, sillä viljelijät tarvitsivat rahoitusta lunastaakseen maata. (Laakso 2004, 23-24.)

Ensimmäinen suuri rakennemuutos osuuskassatoiminnassa tapahtui 1950-luvun lopulla, jolloin koko yhteiskunnassa vallitsi muutoksen aikakausi. Laakson (2004, 87-91, 111-112) mukaan vielä 50-luvun puolivälissä maatalous oli merkittävin tulonlähde Suomessa. Parinkymmenen vuoden sisällä kaupungistuminen ja teollistuminen ajoivat ihmisiä kaupunkiin uusien ammattien pariin. Teollisuus- ja palvelualat vetivät ihmisiä huomattavasti enemmän kuin maa- ja metsätalous. Tämä murros pakotti osuuskassojen siirtymisen kaupunki-ihmisten rahoittamiseen maanviljelyn romahdettua. Kaupunkiin lähdön lisäksi osuuskassat joutuivat kuitenkin kilpailemaan myös vanhoilla markkinoilla. Näillä markkinoilla kilpailu oli niin kovaa, että kassojen vakavaraisuus katosi. Tämä johti osuuskassojen toiminnan muutokseen. Osuuskassat liittyivät suuremmiksi kokonaisuuksiksi estääkseen yksittäisten kassojen katoamisen ja pikkuhiljaa niistä alkoi muodostua pankkeja. 1960-luvun puolenvälin jälkeen pankkikomitea halusi päivittää pankkisektoria. Komitea halusi osuuskassoista osuuspankkeja. Näin syntyivät osuuspankit.

1980-luvun lopulla ja 90-luvun alussa syntyi isompia alueellisia osuuspankkeja, jolloin pankit alkoivat puhaltaa yhteen hiileen. Länsi-Uudenmaan Osuuspankin muodostivat kuusi pienempää Osuuspankkia, jotka olivat Lohjan seudun, Vihdin ja Karkkilan, Nummen, Pusulan, Karjalohjan ja Selin Osuuspankit. 1990-luvun alun laman aikana pankeilla oli todella suuria vaikeuksia. Osuuspankit selvisivät tästä kuitenkin melko hyvin. 90-luvun loppupuolella alkoivat kasvun vuodet, jolloin liiketoiminta kasvoi huomattavasti monipuolisemman palveluvalikoiman ansiosta. (Laakso 2004, 153, 167.)

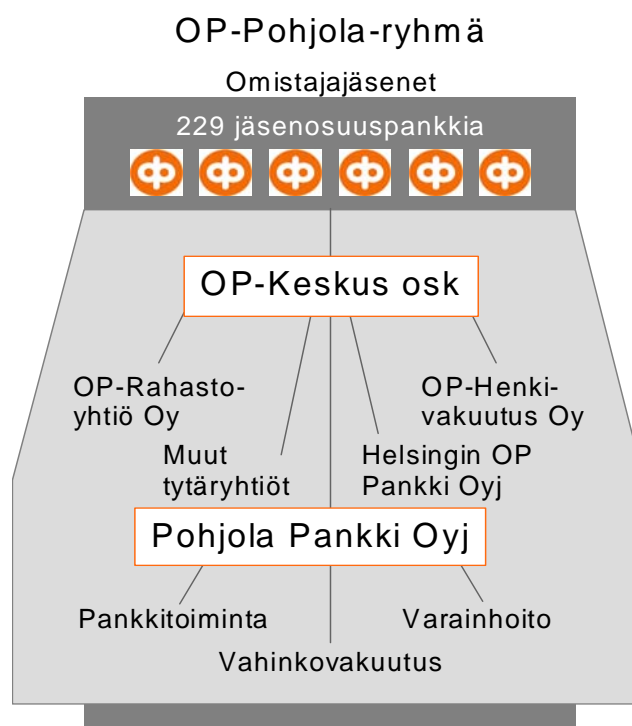
## 2.2 OP-Pohjola-konserni

Nykyisellään konserni on toiminut vuodesta 2005, jolloin vakuutusyhtiö Pohjola ostettiin osaksi Osuuspankkeja. Vuodesta 2007 lähtien tämä yhtymä on kantanut nimeä OP-Pohjola-ryhmä. Pankkitoiminta kulkee nykyään nimellä Pohjola Pankki Oyj (entinen OKO Pankki Oyj). Osuuspankin tavoitteena on olla johtava finanssikonserni Suomessa. (www.op.fi 2008.) OP-Pohjola-ryhmällä on Suomessa yli 4,1 miljoonaa asiakasta, joista 3,2 miljoonaa on pankkiasiakkaita. Pohjolalla on asiakkaita noin 1,6 miljoonaa. Lisäksi ryhmällä on asiakkaita Baltiassa noin 200 000. OP-Pohjola-ryhmällä on yhteensä noin 1,2 miljoonaa omistajajäsentä ympäri maata.

Ryhmä on määritelty perustehtäväkseen taata asiakkaiden ja omistajajäsenten hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyminen. Lisäksi turvallisuuden edistäminen on osa tätä toimintaa. Tavoitteena on olla markkinajohtaja Suomessa kaikilla ydinliiketoiminnan osa-alueilla. (www.opinet.fi 2008.)

OP-Pohjola-ryhmän arvoihin kuuluvat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ihmisläheisyydellä tarkoitetaan sekä asiakkaiden että työntekijöiden arvostamista ja heistä välittämistä. Nämä näkyvät ryhmän toiminnassa. Vastuullisuudella puolestaan tarkoitetaan laajaan ammattitaitoon perustuvaan toiminnan laadukkuuteen ja luotettavuuteen sekä valtakunnallisesti, alueellisesti että paikallisesti. Yhdessä menestyminen on määritelty yhdessä asiakkaiden kanssa tehtävään toiminnan ja palveluiden kehittämiseen sekä yhtenäisenä ryhmänä toimimiseen, joka lisää asiakkaiden turvaa. OP-Pohjola-ryhmä on antanut asiakkailleen lupauksen tarjota parhaat keskittämisedut. Bonusten kertyminen ja niiden käyttäminen muun muassa Pohjolan vakuutuksiin tai pankin palvelumaksuihin on osa tätä keskittämistä. Vuonna 2007 bonusten määrä kasvoi huimat 74 prosenttia. (www.opinet.fi 2008.)

OP-Pohjola-ryhmä koostuu 229 itsenäisestä osuuspankista. Pohjola-pankin liiketoiminta-alueita ovat pankkitoiminta, varainhoito sekä vahinkovakuutustoiminta. OP-Keskus osk toimii koko ryhmän keskusyhteisönä. OP-Pohjola-ryhmän rakenne on esitettyä kuviossa yksi. (www.opinet.fi 2008.)



KUVIO 1. OP-Pohjola-ryhmän rakenne(www.opinet.fi 2008)

Osuuspankki tarjoaa kilpailukykyisiä pankkipalveluja yksityisille henkilöille, yrityksille sekä maa- ja metsätalousasiakkaille. Ylin päätösvalta on omistajajäsenistä muodostuvalla edustajistolla. Osuuspankilla toimii tytäryhtiönä OP-Kiinteistökeskukset, jotka tarjoavat luotettavia asuntokauppaan liittyviä palveluja. OP-Keskus osk toimii kehittämis- ja palvelukeskuksena. Se valmistelee ne yhteiset toimintalinjat, joihin koko ryhmän toiminta pohjautuu. Se tuottaa osuuspankeille erilaisia palveluja ja valvoo niiden vakavaraisuutta sekä maksuvalmiutta. Sen ydinpalvelualueina ovat muun muassa ryhmäohjaus sekä tuote- ja palvelukehitys. Seuraavaksi on lueteltu vielä OP-Keskus osk:n tytäryhtiöt. Niiden tehtävänä on tukea osuuspankkien toimintaa. (www.opinet.fi 2008.)

- Pohjola Pankki Oyj
- Helsingin OP Pankki Oyj
- OP-Rahastoyhtiö Oy
- OP-Kotipankki Oyj
- OP-Henkivakuutus Oy
- OP-Asuntoluottopankki Oyj (www.opinet.fi 2008.)

OP-Pohjola-ryhmällä on yhteensä noin 12 400 työntekijää, joista noin 6 700 henkilöä toimii osuuspankeissa. Pohjola-konsernissa toimii noin 3 000 henkilöä. Työpaikat ovat naisvaltaisia, sillä 76 prosenttia työntekijöistä on naisia. Ryhmä pyrkii kannustamaan henkilöstöään sekä lyhyen että pitkän ajan kannustejärjestelmillä. (www.opinet.fi 2008.)

Ryhmä tarjoaa henkilöasiakkailleen erilaisia palveluita. Varallisuudenhoidon piiriin kuuluvat talletuksista ja rahastoista huolehtiminen, osakekaupat, erilaiset henki-, eläke- ja sijoitusvakuutukset sekä private banking, joka on suunnattu varakkaammille asiakkaille. Rahoituspalveluja tarjotaan muun muassa asuntorahoitukseen ja kiinteistönvälitykseen. Maksuliikkeeseen kuuluvat muun muassa päivittäispalveluiden tarjoaminen, johon kuuluvat muun muassa tilit ja kortit. Lisäksi tarjolla on myös vahinkovakuutuspalveluita sekä palveluita maa- ja metsätalousasiakkaille. Henkilöasiakkaille tarjottavia vakuutuspalveluita ovat muun muassa moottoriajoneuvovakuutukset, kotitalouden vakuutukset sekä matkavakuutukset. Maaseutuyrittäjille tarjottavia palveluita ovat muun muassa erilaiset maaseutulainat, varallisuudenhoito, erilaiset vakuutukset sekä asiantuntijapalvelut. (www.opinet.fi 2008.)

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osiossa käsitellään tärkeimmät käsitteet ja sen jälkeen perehdyttämistä, motivaatiota, työilmapiiriä, sitoutuminen sekä ura- ja kehittymismahdollisuuksia. Lopuksi käsitellään lyhyesti myös johtamista. Tämän osion on tarkoitus antaa mahdollisimman selkeä kuva nykypäivän

käsityksistä siitä, mitä motivaatio, perehdyttäminen, työilmapiiri, sitoutuminen, ura- ja kehittymismahdollisuudet ja johtaminen pitävät sisällään. Jokaisen osa-alueen loppuun on kerätty kolme tärkeää asiaa, jotka esimiesten on hyvä muistaa.

### 3.1 Tärkeimmät käsitteet

Tähän alalukuun on kerätty työn tärkeimmät käsitteet. Tässä osiossa esiteltävät termit ovat myös teoreettisen viitekehyksen pääotsikoita. Näin ollen termit käydään läpi vain lyhyesti. Samalla lukijalle syntyy peruskäsitys siitä, mitä on luvassa.

#### Motivaatio

Sana motivaatio on peräisin latinan kielen sanasta "movore", mikä tarkoittaa liikkumista. Nykyään motivaatiolla tarkoitetaan kuitenkin enemmän henkilön psyykkistä tilaa. (Kauhanen 2006, 107.) Peltonen ja Ruohotie (1987, 44) tiivistivät motivaation seuraavasti: "Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tiettyssä tilanteessa toimii".

#### Perehdyttäminen

Kauhasen (2006, 145) mukaan perehdyttäminen on toimintaa, jolla henkilölle tuodaan tutuksi jokin asia. Työhön liitetty perehdyttäminen tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jonka avulla uusi henkilö oppii tuntemaan työnantajansa toimintatavat, tulevaisuuden tavoitteet sekä arvot. Näiden toimenpiteiden kautta henkilö oppii tuntemaan itse työtehtävät sekä asiakkaat ja työtoverit. Hyppäsen (2007, 194-195) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan sellaista toimintapakettia, jonka avulla uudelle työntekijälle opastetaan tärkeimmät seikat, jotta henkilö voi hoitaa tehtävänsä mahdollisimman hyvin tuloksin.

#### Työilmapiiri

Työilmapiirin voidaan sanoa olevan yleiskuva työpaikan toiminnasta ja tämän hetkisestä tilanteesta. Lindströmin ja Ervastin (2006) tekemä tutkimus "Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri" kertoo sen, että valtaosa haastatelluista kokivat työpaikan ilmapiirin hyväksi. Reilu 15 prosenttia koki sen olevan kielteinen. Johtamisella on suuri merkitys työilmapiirin luomisessa. Liian kriittinen johtaminen on pahasta, mutta toisaalta liian tuttavallinen ja kevyt johtaminen voivat johtaa motivaation vähenemiseen. Hyvän työilmapiirin voi luoda osoittamalla molemminpuolista luottamusta ja arvostusta, palkitsemalla hyvin tehty työ sekä asettamalla tarpeeksi korkeita tavoitteita. Lisäksi työilmapiiriin vaikuttavat henkilön mielenkiinto sekä työ-kavereiden keskinäinen kanssakäyminen. (Ryhmätyö 2/2008, 8-9.)

## Sitoutuminen

Kun henkilö on sitoutunut, hän haluaa laittaa itsensä likoon ja hän ottaa hänelle asetetut tavoitteet henkilökohtaisesti. Hän kokee tavoitteiden saavuttamisen omana henkilökohtaisena tehtävänä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 44.)

## Ura- ja kehittymismahdollisuudet

Ura- ja kehittymismahdollisuuksilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka luovat tilaisuuden siirtyä tekemään jotakin uutta verrattuna työntekijän nykyiseen tehtävään. Uramahdollisuudet ovat juuri ammattiin liittyviä tekijöitä, jolloin työtehtävät muuttuvat. Kehittymismahdollisuuksilla taas tarkoitetaan tilaisuutta parantaa henkilökohtaista osaamista tietyllä osa-alueella.

### 3.2 Perehdyttäminen

Työntekijällä on tietty käsitys työnantajasta jo ennen kuin hän on mennyt työhaastatteluun. Perehdyttäminen on ensimmäinen tilanne, jossa mielikuvaa työnantajasta lähdetään muokkaamaan. Konkreettisesti käsitys työnantajasta alkaa kuitenkin muodostua vasta, kun työntekijä aloittaa työt. Ensikosketus työpaikkaan ja työnantajaan luodaan perehdyttämisen kautta. Kauhanen (2006, 145) jakaa perehdyttämisen kirjassaan kolmeen eri osa-alueeseen. Nämä ovat työyhteisöön perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen sekä itse työhön perehdyttäminen. Työyhteisöön perehdyttäminen pitää sisällään muun muassa tutustumisen organisaatioon, toimintamalleihin, tulevaisuuden tavoitteisiin eli visioon sekä liikeideaan ja arvoihin. Työpaikkaan perehdyttäminen taas pitää sisällään asiakkaisiin ja työtovereihin tutustumisen. Itse työhön perehdyttäminen pitää sisällään varsinaiset työtehtävät ja niihin liitetyt tulosodotukset. Perehdyttämisen avulla luodaan oikea kuva toimivasta organisaatiosta ja autetaan uutta henkilöä luomaan positiivinen käsitys työnantajastaan. Perehdyttämiseen osallistuu aina lähin esimies. Usein hän ei kuitenkaan itse ole perehdyttäjä, vaan delegoi tehtävän esimerkiksi luotetulle alaiselleen.

Hyppänen (2007, 194-198) menee perehdyttämisessä syvemmälle. Hänen mielestä perehdyttäminen alkaa jo työhaastattelussa. Hän kuitenkin jakaa perehdyttämisen samalla tavalla kolmeen osa-alueeseen. Hyppäsen mukaan tehokas perehdyttäminen pitää sisällään useita elementtejä. Ensinnäkin on oltava olemassa perehdyttämisohjelma. Kyseessä on lista, joka sisältää myös aikataulun hoidettavista asioista. Kun työsopimusta ollaan tekemässä, voidaan tässä vaiheessa antaa uudelle työntekijälle materiaalia, joka auttaa työnantajaan tutustumisessa. Tällaista materiaalia voivat olla esimerkiksi vuosikertomus tai yritysesite.

Työn alkaessa perehdyttämiseen on syytä varata tarpeeksi aikaa. Kauhanen (2006, 146) toteaa kirjassaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen, että perehdyttämisen pituudesta ei ole tarkkoja sääntöjä. Perehdyttämisen kestoon vaikuttavat työtehtävien laajuus, vaativuus sekä uuden työntekijän aikaisempi kokemus vastaavanlaisista tehtävistä. Hyppänen (2007, 194-198) pitää hyvänä ainakin ensimmäistä työpäivää kokonaisuudessaan. Hän pitää tärkeänä sitä, että työnantaja kertoo uudelle työntekijälle mahdollisimman paljon työpaikasta. Varsinaisen yritysperehdyttämisen jälkeen mennään itse työtehtäviin. Muutamia peruskysymyksiä voivat olla, mitä tehdään, miten työ tehdään, mitä työkaluja käytetään ja ketkä ovat asiakkaita. Perehdyttämiseen liittyy aina suuri määrä ohjeita. Kaikki ohjeet olisi syytä antaa kirjallisessa muodossa, sillä uusi työntekijä kohtaa aluksi informaatiotulvan, jota hän ei mitenkään kykene sisäistämään kerralla.

Hyppänen (2007, 194-198) esittelee kirjassaan myös toimivan perehdyttämisen mallin, jota hän nimittää tutor- tai kummikäytännöksi. Tämän käytännön toimintamallin ideana on se, että työntekijällä on yksi tukihenkilö. Esimiehet ovat perinteisesti kiireisiä. Silloin on hyvä, että työpaikalla on henkilö, joka osaa ja haluaa auttaa uutta työntekijää vaikeissa asioissa. Näin ollen kynnys kysyä apua pulmaan tulee alhaisemmaksi ja työntekijä saa helpommin informaatiota. Perehdyttämisen kesto vaihtelee kuitenkin suuresti. Ei ole vain yhtä tekijää, joka vaikuttaisi perehdyttämisen kestoon. Olennaiset tekijät ovat työn vaativuus ja työtehtävien laajuus. Lisäksi Hyppänen muistuttaa hiljaisesta tiedosta, joka on vanhojen työntekijöiden päässä, mutta sitä ei ole dokumentoitu muualle. Hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle työntekijälle on haasteellista.

Torrington, Hall ja Taylor (2005, 388) eivät puhu kirjassaan suoraan itse perehdyttämisestä. He kuitenkin ovat maininneet useita eri oppimistapoja, joita mainitaan myöhemmin teoreettisessa viitekehyksessä, yksilön urakehityksen yhteydessä. He mainitsevat neljä ihmistyyppiä erilaisena oppijana. Nämä ovat tekijä, peilaaja, teoreetikko sekä pragmaatikko. Tekijä on yksilö, joka oppii uutta tekemällä asioita, eikä hän niinkään pelkää virheitä. Hän on myös riskinottohaluinen henkilö. Peilaajasta voitaisiin käyttää paremmin nimitystä analyytikko. Hän kuuntelee muita ja vertaa heidän kokemuksiinsa omiinsa. Teoreetikko taas haluaa tutkia kaikki mahdolliset tiedon jyvät ja haluaa ymmärtää pienimmätkin seikat. Tämän jälkeen hän rakentaa oman mallin ja toimii sen mukaan. Pragmaatikko taas tutkii teorian lyhyesti ja sen jälkeen miettii voiko teoriaa käyttää todellisuudessa. Jos hän päätyy hyväksymään teorian, hän ryhtyy toteuttamaan sitä.



### 3.2.1 Perehdyttämisen kahdeksan mallia

Torrington ym. (2005, 392-398) mainitsevat kirjassaan useita eri oppimistapoja. Osittain samoja tekijöitä käsitellään juuri yksilön urakehityksen yhteydessä, kuin nyt tässä. He esittelevät kahdeksan eri tapaa oppia uutta. He toteavatkin, että useimmiten nämä oppimismallit ovat käytössä keskijohdon ja ylemmän johdon tehtävissä, mutta niitä voitaisiin käyttää myös alemmilla tasoilla perehdyttämisessä. Nämä kahdeksan tapaa on listattu ja selitetty seuraavaksi.

- Esimiehen ohjaus
- mentorointi
- peer-suhde
- action learning
- itseoppiminen
- itseopiskeluryhmä
- sisäinen oppimisympäristö
- työpaikan ulkopuolella tapahtuva oppiminen (Torrington ym. 2005, 392-398).

Tässä huomataan, että Hyppänen (2007, 110-116) on samoilla jäljillä. Hän toteaa myös, että nämä oppimismallit on käytössä enemmän ylemmän tason tehtävissä kuin vasta taloon tullessa.

**Esimiehen ohjaus** on yksi kätevä tapa saada uusi työntekijä oppimaan. Tämä ei ole perinteistä perehdyttämistä työtehtäviin, vaan esimies on kyselevä opettaja. Työntekijä oppii lisää, kun hänelle annetaan vastuuta ja esimies seuraa sekä kuuntelee alaista. Toinen tapa käyttää tätä oppimismallia on laajentaa työtehtäviä ja samalla kertoa työntekijälle vaikkapa juuri aiheesta x vaikutusvaltaisimman henkilön nimen. Näin ollen yksilö oppii tuntemaan myös organisaatiota paremmin. Tavallaan tämä "manager coaching and teaching" on yhdistelmä itseoppimista ja mentorointia. (Torrington ym. 2005, 394; Hyppänen 2007, 110-116.)

**Mentorointi** on hyvin yksityiskohtainen ja syvälle aiheeseen menevä oppimisen malli. Perehdytettäessä tätä käytetään yleensä johtotehtäviin, mutta sitä voitaisiin käyttää alemman tason tehtävissäkin. Siinä missä vaativien tehtävien yhteydessä mentorointi kestää vuodesta kahteen, alemman tason tehtävissä mentorointi voi olla kestoaltaan lyhyempi. Torrington ym. (2005, 394-395) toteavat, että mentoroinnilla on kaksiosainen vaikutus yksilöön. Mentorilla on psykologinen vaikutus, sillä ajatukset muuttuvat aktorilla, uuden oppijalla, uusien oppien

tullessa kohdalle. Toinen vaikutusalue on itse urakehitys. Mentori antaa vastuuta aktorille ja tämän myötä tehtäväkenttä todennäköisesti laajenee. (Hyppänen 2007, 110-116.)

**Peer-suhde**, englanniksi peer-relationship, on melko huomaamaton oppimisen malli. Siinä oppiminen tapahtuu yhteydenpidolla muihin työtovereihin. Yksilöt jakavat kokemuksiaan ja opettavat toisiaan lähes huomaamattaan. Tätä oppimistapaa on myös helppo käyttää työyhteisössä. Alussa tämä voi olla aktiivisempaa uuden henkilön kohdalla, mutta pikkuhiljaa se vähenee. Hyppänen (2007, 112-113) puhuu kirjassaan samasta asiasta kuin Torrington ym (2005, 396-397). Kaikki pitävät *action learning* mallia hyvänä tapana oppia uutta. Tässä mallissa yksilö siirtyy organisaation sisällä yksiköstä toiseen ratkaisemaan jotakin ongelmaa. Yksilö tuo uutta ajatusmallia vanhan sekaan ja toimii tietyn ajanjakson yksikössä. Tämän jälkeen henkilö palaa omalle paikalleen kokemusta rikkaampana ja osaavampana.

**Itse oppiminen** on perehdyttämisen yksi osa-alue. Kaikkea ei voida kertoa eikä pidäkään kertoa heti. On kuitenkin syytä antaa oleelliset tiedot ja jättää loput opeteltavaksi itsenäisesti. Tämä on luonnollinen tapa oppia uutta. Näin yksilö perehtyy itsenäisesti asioihin tiettyjen pohjatietojen perusteella. Nämä pohjatiedot annetaan normaalissa tutustuttamistilanteessa. Itse oppimisen laajuuteen ja nopeuteen kuitenkin vaikuttaa myös kollegoilta saatava palaute. Jos jostakin tulee negatiivista palautetta, yksilö tietää itsessään kehittämiskohteen. Jos tätä palautetta ei tule, yksilön on vaikea kehittää itseään. Tämä on aluksi nopeaa oppimista, mutta ajan mittaan se hidastuu ja on pitkäjänteistä aikaa vievää toimintaa. (Torrington ym. 2005, 397-398.)

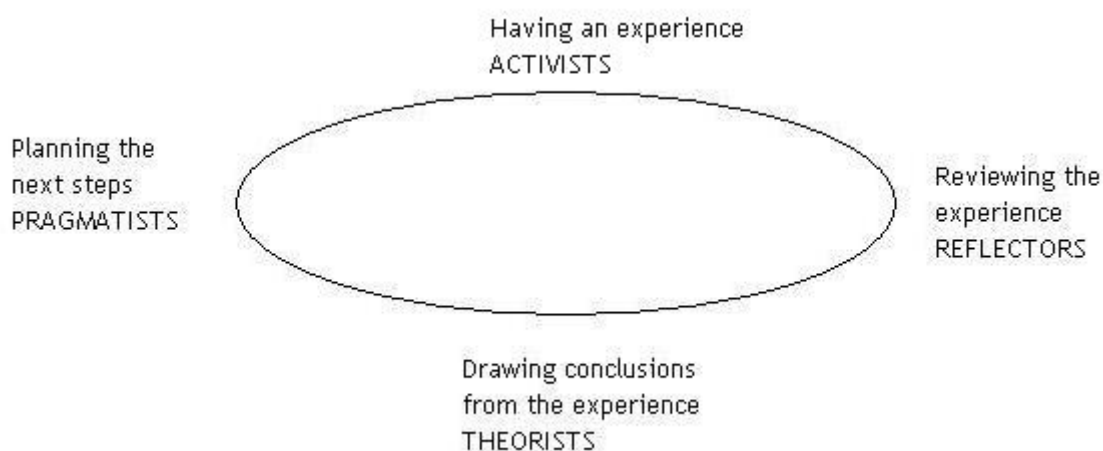
**Itse oppimisryhmä** on yksi tapa saada aikaan monitahoista oppimista. Tässä mallissa on ryhmä henkilöitä, jotka kokoontuvat tietyin väliajoin keskustelemaan asioista. Jokaisella on jokin ongelma tai haaste, jonka kanssa he painivat. Ryhmä miettii yhdessä ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja oppiminen tapahtuu ryhmässä. Tämä oppimismalli on aikaa vievää ja sen toimivuus on kiinni ryhmäläisistä itsestään. Ryhmään täytyy sitoutua kunnolla, muuten tulokset jäävät heikoiksi. Tärkeää on myös se, että kaikki tietävät mitä toiset haluavat saada ryhmältä. Lopuksi Torrington ym. (2005, 398) mainitsevat vielä *sisäiset oppimisympäristöt*, learning logs. Kyseessä on eräänlainen oppimispäiväkirja, jossa yksilö käy läpi tapahtunutta ja kertoo, kuinka hän tulkitsee tapahtunutta ja sitä kuinka oppiminen tapahtuu tulevaisuudessa. Kyseessä ei kuitenkaan ole puhdas oppimispäiväkirja. Näiden seitsemän tavan lisäksi on olemassa vielä työpaikan ulkopuolella tapahtuva oppiminen, mutta se ei ole niinkään perehdyttämisen väline.

### 3.2.2 Asenteiden ja osaamisen luomista perehdyttämisessä

Kjelin ja Kuusisto (2003, 23, 166-167) ottavat perehdyttämisen yhteydessä puheeksi sitoutumisen. Perehdyttämisen tarkoitus on saada yksilö sitoutumaan. Nykymaailmassa työnantajat

kilpailevat huippuosaajista. Perehdyttämisen taso kertoo heidän mukaan hyvin paljon henkilöstöasioiden hoitamisesta ylipäänsä. Näin ne henkilöt, joilla on erityisosaamista, voivat valita helpommin jäävätkö yhtiön palvelukseen vai lähtevätkö muualle. Kjelin ja Kuusisto toteavatkin kirjassaan Tulokkaasta tuloksentekijäksi, että menestyvä työnantaja on yhtiö, jonka henkilöstöhallinto on hoidettu henkilöstöön panostavasti ja toiminta on uskottavaa. Perehdyttäminen kertoo myös työnantajan arvoista. Vuorovaikutus työntekijän ja esimiehen välillä on Suomessa harvinaista herkkua. Sitä ei tunnetusti tuppisuukansan keskuudessa ole liikaa. Näin ollen nykypäivän maailmassa itseohjautuvuus on työntekijän jalo taito, mutta esimiehen tuki ja turva on vielä suurempi rikkaus. Nykyään arvostetaan itseohjautuvuutta, mutta välillä pieni apu ei ole itseohjautuvuuden tuhoksi. Hyvä vuorovaikutus lisää yksilön sitoutumista organisaatioon.

Perehdyttämisen perustarkoitus on oppiminen. Se, miten perehdyttäminen on työpaikalla järjestetty, kuvaa johdon tapaa luoda oppimisedellytykset ja tapaa, jolla oppimisen pitäisi tapahtua. Usein perehdyttämisprosessissa käy kuitenkin niin, että tehokkain tapa jää pölytymään nurkkaan. Valitaan traditionaalinen tapa ja jätetään jo tiedostetut uudet mallit sivuun, koska ”ennenkin on tehty näin”. Uuden työntekijän oppimistavat pitäisi huomioida perehdyttämisessä. Yksilön ajatusmaailma vaikuttaa hänen oppimiseensa. Jos yksilö ei koe mielekkääksi lukea pinoa kirjoja, hän varmaankin oppii paremmin tekemällä. Tällaisessa tapauksessa ei kannata antaa informaatioryöppyä paperimuodossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38-39.) Stredwick (2000, 311-312) viittaa kirjassaan An introduction to human resource management Kolbin vuonna 1984 luomaan malliin oppimiskehästä. Mallin mukaan oppiminen alkaa konkreettisesta tekemisestä. Oppija miettii tekemäänsä asiaa ennen kuin tekee johtopäätöksiä kokemansa perusteella. Hän muodostaa itselleen ajatusmallin koetusta asiasta. Tämän jälkeen hän testaa muodostamansa ajatusmallin, jonka jälkeen hän on valmis etenemään seuraavalle oppimistasolle. Kuviossa kaksi on esitettyä Kolbin oppimiskehä.



KUVIO 2. Learning cycle (Stredwick 2000, 312)

Tekijä (activist) kokee elämän erilaisten kokemusten summana, joista jokaisesta voi oppia jotakin uutta. Tällainen henkilö lähtee helposti mukaan asiaan kuin asiaan ja hänen tapanaan on toimia ennen ajattelemista. Peilaaja (reflector) ei lähde suin päin asioihin mukaan, vaan on varovainen. Hän kerää tietoa sekä omista että muiden kokemuksista. Hän ei myöskään koe tehtäväkseen johtaa keskustelua, vaan tyytyy mieluummin kuuntelemaan sivusta. Teoreetikko (theorist) kerää tietoa niin paljon kuin mahdollista. Tällainen henkilö luo mielessään teorian, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Kaikelle on löydettävä selitys ennen kuin uutta asiaa voidaan alkaa tutkia. Pragmatisti (pragmatist) on henkilö, joka toimii jalat maassa käskyjen mukaan. Tällainen henkilö tarvitsee paljon sääntöjä toimiakseen tehokkaasti. Tämän tyyppinen ihminen on edukseen neuvottelutilanteessa. (Stredwick 2000, 312-313.)

Piilin (2006, 124-126) mukaan ensimmäiset päivät uudessa organisaatiossa luovat asenteita työpaikkaa kohtaan. Syntyneitä asenteita on vaikea jälkikäteen lähteä muuttamaan, sillä uusi henkilö reagoi hyvin herkästi siihen, miten hänet otetaan työpaikalla vastaan. Kuten muutkin tutkijat ovat todenneet, myös Piili on sitä mieltä, että perehdyttäminen on tulokkaan oppimista tukevaa toimintaa, jossa esitellään työpaikka, tavat, ihmiset, sidosryhmät ja työhön liittyvät odotukset. Mitä nopeammin alkutiedot sisäistetään, sitä tehokkaammin työntekijä toimii ja sitä parempaa laatua hän saa aikaiseksi. Perehdyttämisen ollessa selkeää toimintaa, se ohjaa työntekijöitä toteuttamaan yrityksen toimintamallia. Lisäksi se auttaa hyödyntämään kaikkien osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Perehdyttämiseen liittyvistä asioista tehtävä muistilista lisää Piilin mukaan selkeyttä. Edellä mainittujen lisäksi tasokkaalla perehdyttämällä on myös positiivinen vaikutus tiimityöskentelyn ja työilmapiirin luomisessa. Hyppäsen (2007, 197) tavoin myös Piili (2006, 124-126) toteaa, että tutortoiminta perehdyttämisen yhteydessä on hyväksi ja kynnys kysyä apua on tällöin pienempi.

### 3.2.3 Perehdyttämisprosessin viisi askelta

Työturvallisuuskeskus on laatinut vuonna 2000 oppaan nimeltä Perehdyttäminen palvelualoilla. Oppaassa on kerrottu työnopastuksen viidestä askeleesta. Nämä ovat prosessin alkuvaiheesta loppuun lueteltuina opastustilanteen aloittaminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taitojen kokeileminen ja harjoittelu sekä opitun varmistaminen. Ensimmäinen askel on tieto- ja taitotason kartoittamista. Siinä selvitetään mitä yksilö osaa entuudestaan ja mitä pitää vielä opettaa tai missä yksilö tarvitsee vielä opastusta. Toisessa askeleessa annetaan perustiedot tulevista tehtävistä ja säännöistä. Opastajan on syytä varoa opastajakeskeistä toimintamallia, jolla tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa opastaja tekee ja puhuu ja opastettava toimii vain sivustaseuraajana. Syynä tähän on riski tiedon sisäistämättä jäämisestä. Tästä saattaa seurata myös se, että opastettavalle ei anneta mahdollisuutta tuoda omia näkemyksiä asiaan, jolloin

vuoropuhelun sijasta syntyy monologi ja opastettavan luovuus katoaa. Suuret kokonaisuudet tulisi pilkkoa pienemmiksi paloiksi. Seuraavaan aiheeseen ei pidä siirtyä ennen kuin edeltävä aihe on kunnolla sisäistetty. Tällä toiminnalla pyritään siihen, että mahdollisimman suuri määrä tiedosta jää opastettavan mieleen. Yksi tapa saada henkilö tekemään asiat tietyllä tavalla on perustella hyvin se, miksi toimitaan juuri tietyllä tavalla. (Työturvallisuuskeskus 2000, 14-15.)

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelua. Sen tarkoituksena on viimeistellä opitut toimintamallit. Nämä mallit ovat henkilöä ohjaavia tekijöitä. Kun jo perehdyttämisen alkuvaiheessa opastettavalle juurrutetaan nämä toimintamallit, pääsee hän nopeammin tehokkaaseen toimintavaiheeseen. Mielikuvaharjoittelun avulla yksilö kykenee prosessoimaan työtehtävänsä ja sitä kautta ymmärtämään työn eri vaiheet paremmin. Prosessointi näkyy parhaiten siinä, kun opastettava pyrkii kuvaamaan juuri opitun asian mahdollisimman tarkasti opastajalleen. Neljäs askel on käytännön harjoittelua. Siinä uusi työntekijä tekee itsenäisesti työtehtävät ja lopuksi arvioi itse, miten hän selviytyi tehtävästä. Tämän jälkeen opastaja arvioi yksilön toimintaa. Opastajan arvion perusteella opastus joko jatkuu tai päättyy. Viimeinen eli viides askel on opitun varmistamista. Tässä vaiheessa pyritään selvittämään, onko opastettava oppinut asiat syvällisesti vai pinnallisesti. Henkilö tekee työtehtävänsä itsenäisesti ilman valvontaa. Opastaja seuraa enää vain esimerkiksi pistokokeilla työn laatua. Toinen tapa osaamisen testaamiseen on laittaa opastettu opettamaan työtehtävä toiselle henkilölle. Varsinainen kouluttaja seuraa tilannetta vain sivusilmällä. Tästä selviää varmuudella, onko asiat todella sisäistetty. (Työturvallisuuskeskus 2000, 15.)

#### 3.2.4 Perehdyttäminen muutokseen

Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun organisaatiossa tapahtuu suurempia muutoksia. Kaikki eivät välttämättä hyväksy muutosta välittömästi. Tämän vuoksi myös muutostilanteissa tarvitaan perehdyttämistä. Vastahakoisuutta voidaan lieventää ottamalla henkilöstöä mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Samalla tämä toimii motivaatitekijänä. Kun alaisia perehdytetään muutokseen, on perehdyttäjäksi valittava sellaiset henkilöt, jotka todella tietävät asiasta. Epäpätevä perehdyttäjä saa aikaan muutosvastarintaa. Työntekijöiden huomattessa, ettei perehdyttäjä itse osaa tai ymmärrä asiaa täydellisesti, ei muutokseen voi onnistua täydellisesti. Organisaatiomuutoksiakin on seurattava. On olemassa mittareita, joilla voidaan tarkkailla muutoksen kehitystä. Yksi oleellisimpia on tiedon omaksuminen. Muutostilanteessa tulee aina suuri informaatiotulva, eikä kaikkea tietoa ole mahdollista sisäistää heti. Tästä syystä on hyvä seurata tiedon perillemeno. Toinen erittäin tärkeä mittari on asenteiden muuttuminen. On tärkeää selvittää, onko muutoksen vastustus vähentynyt ja kannatus lisääntynyt. Lisäksi on hyvä selvittää, missä asioissa tarvitaan vielä lisää osaamista tai kehittämistä. (Työturvallisuuskeskus 2000, 20.)

### 3.2.5 Perehdyttämisen ongelmat

Perehdyttämisessä saattaa nousta esiin ongelmia. Kaikkein yleisin ongelma on ajan puute. Nykyinen tietoyhteiskunta on niin hektinen, ettei edes perusasioiden läpikäymiseen ole varattu riittävästi aikaa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 241-242) toteavatkin, että monilla ihmisillä oma työ vie niin paljon aikaa, ettei uuden työntekijän opastamiseen ole riittävästi aikaa. Toisen ongelman saattaa aiheuttaa se, että uusi tulokas koetaan kilpailijana. Pelätään tilannetta, jossa uusi tulokas syrjäyttää vanhat. Jotta näin ei kävisi, hänelle jätetään kertomatta hyödyllistä tietoa, joka ei tule ilmi perehdyttämisen yhteydessä. Tällaista tietoa on esimerkiksi hiljainen tieto. Seuraava ongelma liittyy uuden työntekijän aloittamisajankohtaan. Tällöin puhutaan väärästä ajoituksesta. Väärä ajoitus voi olla esimerkiksi sesonki tai jokin suuri hanke, jolloin perehdyttämiselle ei ole riittäviä resursseja. Toisaalta kiireisessä ajankohdassa taloon tuleminen saattaisi olla positiivinen asia, sillä tällaisessa tilanteessa oppimista tapahtuisi enemmän. Perehdyttämisen laatu paranee, kun perehdyttäjä tai esimies asettuu itse uuden työntekijän asemaan ja miettii, mitä itse odottaisi perehdyttämiseltä. Tämä on kuitenkin haasteellista.

Yksilön osaamisen yliarviointi on kohtalokas virhe perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Kun haetaan työntekijää, häneltä edellytetään tiettyä osaamistasoa. Vaikka osaamista löytyykin, ei se välttämättä vastaa sitä, mitä on odotettu. Näin ollen odotukset ovat liian korkeat. Tämä näkyy perehdyttämisessä pinnallisuutena. Ideaalitalanteessa tämä ongelma pystytään poistamaan sillä, että perehdytettävä otetaan mukaan perehdyttämistä suunniteltaessa. Sama ongelma pitää sisällään myös sen, että tulokkaasta kertominen muulle henkilöstölle jätetään tekemättä. Lopputuloksena on se, että ei tiedetä kuka tekee mitään. Valitettavan usein suurimmaksi ongelmaksi ajanpuutteen lisäksi muodostuu puutteellinen viestintä. asiat saattavat olla erillisinä palasina eikä kommunikaatio ole riittävä. Vaikka kommunikaatio toimisikin, jokainen ihminen ymmärtää asiat eri tavoin. Tästä saattaa seurata se, että käsitys tehtävistä ja päämääristä tulkitaan eri tavalla, josta seuraa puolestaan se, että työntekijä ei ole niin tuottava kuin olisi toivottua. Yksi tämän ongelman ratkaisun avaintekijöitä on toisen osapuolen kuunteleminen. Jos tulokset eivät ole sitä, mitä alun perin on odotettu, on tulokkaalle annettava tilaisuus selittää, mistä tämä saattaa johtua. Uusi työntekijä ei välttämättä sopeudu vallitsevaan yrityskulttuuriin tai hänen ammattitaitonsa saattaa olla puutteellista. Näihin ongelma-kohtiin onkin puututtava jo alkuvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243-244.)

- Perehdytä jokaiseen työtehtävään yhtä syvällisesti
- Asetu perehtyjän asemaan, jotta ymmärrät hänen tarpeet
- Älä unohda hiljaista tietoa

### 3.3 Motivaatio

Motivaatio on ihmisen psyykkinen tila, joka määrää ihmisen viireysasteen ja tehokkuusasteen. Motivaatiota on tutkittu jo pitkään ja siitä on lukuisia eri teorioita. Jotta henkilöstö saadaan motivoituneeksi, on ymmärrettävä mitä motivaatio on ja miten sitä ylläpidetään. (Kauhanen 2006, 107.)

#### 3.3.1 Motivaation viisi askelta

Furman ja Ahola (2007, 13-14) puhuvat motivaatiota ylläpitävistä tekijöistä. Nämä säännöt pätevät niin kotona kuin työssäkin. Ensinnäkin tehtävä on koettava omaksi. Ei riitä, että käsky suorittaa tehtävä tulee muilta. Jotta ihminen olisi motivoitunut, hänen täytyy tuntea tehtävä omakseen tai vähintään täytynyt olla mukana tavoitteiden suunnittelussa. Toinen tärkeä tekijä on tehtävän kokeminen arvokkaaksi omalla kohdalla. Vain organisaation kannalta tärkeä tehtävä ei motivoi yksilöä. Tehtävällä täytyy olla tulevaisuudessa useita positiivisia vaikutuksia yksilöön ja organisaatioon. Tehtävä ei saa olla vain asia, joka tehdään tekemisen vuoksi, vaan sillä on oltava todellista merkitystä motivoinnin kannalta. Kolmas tekijä on usko asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Itsevarmuuden lisäksi vaaditaan tukea myös muilta organisaation jäseniltä. Tavoitteiden täytyy olla tasapainossa osaamisen ja resurssien kanssa. Lisäksi edistymisen seuranta on tärkeää. Jokin prosessi voi kestää hyvinkin pitkään. Mitattavien välitavoitteiden asettaminen on motivaation ylläpitämisen kannalta tärkeää. Jos edistymistä ei seurata, epäonnistumisen ja turhautumisen riski kasvaa. Samalla katoaa myös motivaatio. Lopuksi yksilön on myös kestettävä mahdolliset takaiskut. Kun takaisku yllättää ja motivaatio on alhainen, päättäväisyys tehtävän loppuun viemiseen ei riitä.

Niermeyer ja Seyffert (2004, 66-67) ovat lähestyneet samaa asiaa hieman eri näkökulmasta. Esimiehellä on vastuu ylläpitää alaisten motivaatiota. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on se, että tavoitteiden pitää olla motivoivia. Mitkä ovat motivoivan tavoitteen tunnusmerkit? Niermeyer ja Seyffert ovat maininneet viisi tekijää. Nämä ovat haasteellisuus, toteutettavuus, merkityksellisyys, houkuttelevuus ja mitattavuus. Motivoivien tavoitteiden asettamisessa tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat. On mietittävä millä keinoin päästään asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteita asetettaessa on otettava huomioon jokaisen yksilön omat voimavarat. Työt on jaettava oikein ja jokaiselta yksilöltä vaaditaan hänen osaamistaan vastaava panos. Työntekijän henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet on huomioitu. Näin pyritään pitämään yllä mielenkiintoa ja motivaatiota.

### 3.3.2 Motivaatiotekijöitä

Monet mieltävät motivaation ominaisuudeksi, joka löytyy jokaisesta ihmisestä. Tämä ei kuitenkaan ole totta. Motivaatio syntyy usean eri tekijän vaikutuksesta. Yksi tärkeä tekijä on aika. Se on todella laaja käsite, mutta motivaation kohdalla se voidaan selittää yksinkertaisesti niin, että tässä hetkessä tapahtuvat asiat ja olosuhteet vaikuttavat suurella todennäköisyydellä myös tulevaisuudessa. Jos tässä hetkessä ponnistelee innokkaasti jotain tavoitetta kohti, motivaatio vaan kasvaa, mitä pidemmälle asiat etenevät ja mitä lähemmäksi lopullinen päämäärä tulee. Ihminen kykenee suoriutumaan tietyssä ajassa tietyistä määrästä työtehtäviä. Määrä vaihtelee yksilöittäin, mutta jokaiselle ihmiselle on yhteistä se, että liian suuri työmäärä lyhyellä aikavälillä johtaa motivaation heikkenemiseen. Liian suuri työtaakka voi viedä motivaation ja johtaa huonoon lopputuotteeseen. Motivaatioon vaikuttaa toki hyvinkin vahvasti henkilön asenne työtä kohtaan. Omien vaikuttamismahdollisuuksien määrä voi osaltaan lisätä tai vähentää motivaatiota. Jos henkilö kokee voivansa itse päättää asioista ja tehdä ratkaisuja, on motivaatio yleensä korkeampi kuin jos joku ulkopuolinen on päättämässä suurimmasta osasta asioista. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12-13, 22.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat yleinen ja erityinen motivaatio. Yleinen motivaatio on halu kehittää ja saavuttaa eri asioita arjessa. Jokaisella ihmisellä on olemassa tämä halu, mutta toisilla se on voimakkaampi kuin toisilla. Jotkut ihmiset tekevät asioita puolikuntoisina kun toisilla taas on monta rautaa tulessa yhtä aikaa. Erityinen motivaatio johtaa juurensa yleisestä motivaatiosta. Tässä huomio kiinnittyy enemmänkin konkretiaan ja erilaisiin tavoitteisiin. Erityinen motivaatio on se tekijä, joka saa ihmisen sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin. Hän pyrkii määrätietoisesti saavuttamaan ne parhaansa mukaan. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14-15.)

Kaksikko toteaa, että erityiselle motivaatiolle on tietyt vaatimukset. Tutkijat puhuvat rasituksen ja rentoutumisen tasapainosta. Niermeyer ja Seyffert vertaavat ihmistä materiaaliin, joka haurastuu iän myötä. Kun materiaali vaurioituu, sitä ei voi korjata. Ihminen sen sijaan on uusiutumiskykyinen. Uusiutuminen tapahtuu rentoutumisvaiheessa. Yksilölle ei tulisi antaa vaativia tehtäviä toisensa perään ilman taukoa. Kun ihminen rentoutuu ja samalla uusiutuu, niin yksilö myös vahvistuu. Ponnisteluiden ja rentoutumisen ollessa tasapainossa fyysinen ja psyykinen energia lisääntyy ja motivaatio paranee. Erityisen motivaation toinen perusedellytys on usko omiin voimiin. Ihminen sitoutuu, kun se kannattaa ja kun toiminnalla uskotaan saavan jotain muutosta aikaan. Tässä huomataan yhteys Furmanin ja Aholan viiteen motivaation askeleeseen. Furman ja Ahola (2007, 13-14) puhuvat tehtävän tuntemisesta omaksi ja tehtävän kokemisesta arvokkaaksi. Niermeyer ja Seyffert (2004, 17, 19-20) ovat vetäneet tästä kaksi hypoteesia. Niissä näkyy kaksi täysin erilaista maailmankuvaa. Ensimmäisessä hypoteesissa ihminen uskoo olosuhteiden vaikuttavan häneen, eikä hän voi määrätä tulevasta. Toises-



sa hypoteesissa tilanne on päinvastainen. Ihminen luo itse olosuhteet, joissa toimia ja ovat valmiita ponnistellakseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleensä ihmiset ovat sekoitus näistä kahdesta. Ääripäät ovat hyvin harvinaisia.

Tunteilla on erityisen suuri merkitys motivoitumisessa. Jos ihminen joutuu tekemään jotain vasten tahtoaan, ei henkilöä voi sanoa motivoituneeksi. Epämieluisa työ johtaa nopeasti alavireisyyteen ja työn tekemiseen huolimattomasti. Työnteko muuttuu pakkopullaksi ja työn jälki jää vaillinaiseksi. Aikaisemmin on mainittu ajan vaikutuksen motivaatioon. Eri ihmisillä on yksilöllinen tapa suhtautua aikaan ja ajanhallintaan. Kaikille kiireinen aikataulu aiheuttaa stressiä. Aikaan on olemassa myös toinen lähestymistapa. Niermeyer ja Seyffert (2004, 20) kuvaavat kirjassaan Motivaatio kolme eri ihmistyyppiä. Nämä ovat menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen suuntautuneet ihmiset.

### 3.3.3 Niermeyerin ja Seyffertin kolme ihmistyyppiä

Menneisyyteen katsova ihminen peilaa omaa suoritustaan aikaisempiin. Jos tällainen henkilö on aiemmin kokenut suurta onnistumisen tunnetta, hän peilaa kaikkia nykysuorituksia tähän. Usein käy niin, että henkilö ei ole tyytyväinen nykysuoritukseen ja jatkuva epäonnistumisen kierre syö hiljalleen motivaatiota, jolloin työtulokset heikkenevät. Pelko epäonnistumisesta aiheuttaa usein sen, että tällaiset henkilöt eivät yleensä aseta itselleen korkeita tavoitteita. Nykyhetkessä elävät henkilöt puolestaan ovat positiivisempia ja huolettomampia kuin menneisyyteen suuntautuneet. Tällainen henkilö keskittää huomionsa käsillä olevaan työtehtävään eikä vertaa sitä aikaisempiin suorituksiinsa. Hän on kärsimätön eikä ole parhaimmillaan pitkäkestoisissa projekteissa. Hänen asettamansa tavoitteet ulottuvat vain lähitulevaisuuteen. Tulokset halutaan nähdä nopeasti. (Niermeyer & Seyffert 2004, 22-23.)

Tulevaisuutta painottavat henkilöt eivät ole parhaimmillaan lyhytkestoisissa työtehtävissä. Heille on tärkeämpää saavuttaa vasta vuosien päähän asetetut tavoitteet. Heille on tärkeää suoriutua kiitettävästi tämän hetken tehtävistä, jotta tulevaisuudessa saatava kunnia on taattu. Niermeyer ja Seyffert (2004, 22-23) korostavat, että tiettyyn aikaperspektiiviin suuntautuneet ihmiset eivät seuraa orjallisesti tiettyä suuntautumista jokaisessa tekemässään asiassa, vaan soveltaa eri tilanteisiin eri perspektiiviä. Jokaisella ihmisellä on siis oma tapa hyödyntää eri suuntautuneisuusvaihtoehtoja.

### 3.3.4 McLellandin kolme ryhmää

David McLellandin on luonut mallin kolmesta erilaisella motivoituneesta organisaatiosta. McLelland on nimennyt ryhmät saavutuskulttuuriksi, sopeutumiskulttuuriksi ja valtakulttuuriksi. Saavutuskulttuurin omaavassa organisaatiossa ihmiset motivoituvat, kun tavoitteet saavute-

taan ja siitä palkitaan. Onnistujat ovat organisaatiossa sankareita, joista kulkee sankaritarnoitteita. tällaisen motivaatiokulttuurin symboleita ovat muun muassa tottelevaisuus sekä lojaalisuus. Sopeutumiskulttuuria painottavassa organisaatiossa, motivaatio kumpuaa hyväksytyksi tulemisesta. Ihmisten onnistuminen perustuu sopeutumiseen ja sopeuttamiseen. Tärkeää kulttuurissa on pidettynä oleminen ja hyväksytyksi tuleminen. Valtakulttuurissa määrää se, jolla on valtaa ja muut vikisevät. Motivaation mittarina on tällaisessa organisaatiossa vallan määrä. Valta on mennyt muun muassa onnistumisen edelle ja asiakas jää yleensä huomiotta. Vallan symboleina toimivat huoneen koko ja sijainti sekä jonkin vaikuttavan elimen jäsenyys. Usein käy niin, että organisaatiossa on jokaista motivaatiokulttuuria ja ne muodostavat yhdessä kombinaation. Välillä valta on muita enemmän esillä, joskus taas sopeutuminen. (Kauppinen 1997, 80-82.)

### 3.3.5 Näin motivoin itseäni

Itsensä motivoiminen pitkällä aikavälillä tuottaa usein ongelmia. Motivaation ylläpitäminen vaatii määrätietoista ja sinnikästä asennoitumista tehokkaan ja innostavan työilmapiirin luomiseen. Säilyttääkseen motivoituneen asenteen on ihmisen tehtävä sitoumus itsensä kanssa. Ihminen asettaa itselleen velvollisuudeksi saavuttaa asetetut tavoitteet. Tätä kutsutaan myös sitoutumiseksi työhön. Kun ihminen sitoutuu tavoitteisiinsa, hän pyrkii saavuttamaan ne, olivatpa ne hänen omia tai yrityksen määrittelemiä tavoitteita. Tärkeää itsensä motivoimisessa on tehdä tietoisia valintoja erilaisissa päätöksentekotilanteissa. On tiedettävä, mitä haluaa. Hyvänä lisänä motivoitumisessa on se, että sillä pyritään lisäämään positiivisia ajatuksia ja vähentämään negatiivisia. Tämän avulla voidaan lisätä ihmisen toimintakykyä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 44-45, 52-53.)

Epäröiminen lisää motivaation heikentymistä. Tietoisella päätöksellä tarkoitetaan sitä, että valintatilanteen mukanaan tuomissa ristiriitatilanteissa on muistettava itsensä kanssa tehty sitoumus saavuttaa tietty tavoite. Jos päätöksentekotilanteessa tekisi mieli toimia tavalla, joka on ristiriidassa itse tavoitteen kanssa, on tavoitteeseensa sitoutuneen ihmisen osattava tehdä valinta, joka puoltaa asetettua tavoitetta. Hänen on osattava luopua muista epäedullisista ajatuksista edistääkseen tavoitteitaan. Päätöksenteossa apuna on hyvä käyttää omaa elämännäkemyötä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 44-45.)

Monille ihmisille päätöksenteko erilaisissa tilanteissa on pelottavaa. Ei uskalleta tehdä valintoja tai muiden hyväksyntää epäillään. On kuitenkin hyvä muistaa, että päätöksentekotilanteessa jonkun on kuitenkin tehtävä päätös. Jos sitä ei tee itse, sen tekee joku muu. Mahdollisesti toisen tekemä valinta on ei-toivottu. Tällaisessa tilanteessa motivoivana tekijänä toimii se, että itse tehty päätös on yleensä mieluisampi kuin jonkun muun tekemä päätös toisen ihmisen puolesta. (Niermeyer & Seyffert 2004, 45.)

Pelkkä motivoitunut asenne ei kuitenkaan riitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. On oltava myös tarvittavaa tietoa, taitoa ja pätevyyttä. Ihmisellä on oltava tarvittavat valmiuden suorittaa tehtävä. Jotta valmiustila säilyy, on ihmisen kehitettävä itseään jatkuvasti. Jos vaadittavaa pätevyyttä ei ole, on ihmisen itse hankittava sitä tavalla tai toisella, jotta tavoitteiden täyttämässä saavutettaisiin mahdollisimman suuri onnistumisprosentti. Pätevyyden lisäämisessä on hyvä käyttää Kienbaumin pätevyysmallia. Se koostuu neljästä eri osa-alueesta. Nämä ovat ammatillinen pätevyys, ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot sekä motiivit ja asenteet. Kun näihin tekijöihin panostetaan, on tavoitteiden saavuttaminen helpompaa. Nämä lisäävät osaltaan myös ihmisen motivaatiota. Ammatillinen pätevyys koostuu kaikista niistä tiedoista ja taidoista, jotka auttavat työtehtävien suorittamisessa. Ongelmanratkaisutaidot ovat olennaisia epäselvissä tilanteissa. Sosiaalisilla taidoilla varmistetaan ihmisen tuloksellisuus erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa, esimerkkinä neuvottelut. Motiivit ja asenteet ovat jokaisen ihmisen omaan persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä. Niillä voi olla positiivinen vaikutus menestymiseen elämän eri osa-alueilla. (Niermeyer & Seyffert 2004, 47-48.)

### 3.3.6 Tehokas viestintä motivoi

Yleisin ongelma työpaikoilla on viestinnän puute. Mitä lähempänä ruohonjuuritasoa ollaan, sitä selkeämmin käy ilmi viestinnän puutteellisuus. Usein näyttää olevan niin, että viestintä toimii tehokkaasti ylhäältä alaspäin, mutta ei alhaalta ylöspäin. Parhaiten tämän voi nähdä siinä, että johdolta tulee käskyjä ja esimieheltä tulee enemmän negatiivista palautetta kuin positiivista. Yleensä pienten tiimien sisällä viestintä toimii melko hyvin. Edellä esitetty länsimainen käyttäytyminen heikentää motivaatiota. Hagemann (1991, 63-65) vertaa länsimaista mallia japanilaiseen tapaan toimia. Hagemannin mukaan japanilaiset johtajat kuuntelevat ja keskustelelevat enemmän alaisensa kanssa. Japanilaiset johtajat pitävät alaisiaan kaikkein tärkeimpänä tietolähteenä. Kun henkilöstöä pidetään tärkeänä tietolähteenä, niin alaiselta tuleva kehittämissuositus viedään myös esimiestä korkeammalle. Tämä osoittaa alaiselle, että hän on tärkeä työyhteisölle ja että hänenkin on mahdollista saada äänensä kuuluviin. Tästä huomataan, että vaikutusmahdollisuudet ovat yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä.

Hyvän palautteen antaminen vaatii palautteen antajalta yllättävän paljon. Palautetta antaa yleensä esimies. Epävarma ihminen ei kykene antamaan hyvää palautetta muille tai kokee sen antamisen hyvin vaikeaksi. Tämän johdosta palautteen antaminen ei ole hänelle luontevaa. Osittain heikko palaute esimieheltä johtuu edellä esitetystä ongelmasta. Hagemannin (1991, 66-68) mukaan palautteen annon vaikeus voi juontaa juurensa jopa varhaislapsuudesta. Palautteen antamisen vaikeus voi johtua myös muista tekijöistä. Hagemann mainitsee yhdeksi ongelmaksi vertailukohteen puuttumisen. Uudella esimiehellä ei välttämättä ole vertailupohjaa, johon peilata nykyisiä suorituksia.

Vaikka palautteen antaja osaisi antaa palautetta, ei se aina riitä. Kummankin osapuolen on osattava myös kuunnella. Kuunteleminen osoittaa kunnioitusta toista kohtaan. Epävarma ihminen on yleensä sekä huono antamaan palautetta että kuuntelemaan toista. Epävarman ihmisen keskittyminen on puutteellista, eikä hän tämän johdosta pysty kuuntelemaan kunnolla. Tällöin ajatukset harhailevat. Hagemann (1991, 105-106) viittaa kirjassaan Motivoinnin taito amerikkalaiseen tutkijaan Albert Mehrabianiin ja hänen tekemänsä tutkimukseen ensikoh- taamisen vaikutuksista. Amerikkalaistutkija sai selville, että ensimmäisellä tapaamiskerralla ihminen keskittyy 55 prosenttisesti kehonkieleeseen, 38 prosenttisesti ääneen ja vain seitsemän prosenttia siihen, mitä toinen tapaamisen yhteydessä sanoo. Valikoiva kuulo on jokaiselle tuttu käsite. Hagemann toteaa, että ihminen kuuntelee silloin, kun uskoo asian olevan tärkeä, hyödyllinen tai muuten kiinnostava. Monesti ihminen voi ennakoida, mitä toinen aikoo sanoa, jolloin on helppo tehdä oletus, jonka perusteella kuuntelija sulkee korvansa. Tämä korostuu vielä entisestään, kun kuuntelija on ärtynyt.

### 3.3.7 Motivaatiojohtaminen

Myöhemmin tässä pääluvussa käsiteltävät ura-ankkurit ovat merkittävä tekijä yksilön urakehi- tyksen kannalta. Ne vaikuttavat yksilön suuriin päätöksiin. Työnantaja ei kuitenkaan voi vai- kuttaa yksilön ura-ankkurin valintaan, vaan ne ovat alitajunnassa syntyviä käsityksiä ja usko- muksia. Työnantaja voi sen sijaan vaikuttaa yksilöön hieman eri tavalla. Tämä tapa on moti- vaatiojohtaminen. Tämä koostuu neljästä osiosta, jotka on listattu ja selostettu seuraavaksi.

- Vilpitön pyrkimys kunkin yksilön motivaatiotekijöiden korostettuun huomi- oimiseen
- avoin keskustelu luonne-eroista
- luovuudelle suotuisan ilmapiirin luominen
- osallistuva, kannustava sekä innostava johtaminen (Leskelä 2002, 125-126).

**Vilpitön pyrkimys kunkin yksilön motivaatiotekijöiden korostettuun huomioimiseen on hyvin tärkeä osa-alue.** Tärkeän tästä tekee se, että jokainen yksilö motivoituu eri asioista. Jokaisella ihmisellä on omat motivaatiotekijät. Alemman tason tehtävissä usein käy niin, että työlle etsitään vain tekijä. Näin saadaan työntekijä, joka ei välttämättä ole motivoitunut. Kun otetaan näkökulmaksi työlle tekijä ja tekijälle työ, syntyy parempi yhdistelmä. Leskelä (2002, 125-126) toteaa, että näin saadaan aikaan yhtälö, jonka summana on motivoitunut työntekijä, joka aamulla tulee iloisena töihin ja lähtee sieltä illalla iloisena. Kun tätä mallia käytetään Leskelän käyttämän nimen ”työ on tehtävä mallin” sijasta, työn tuottavuus kasvaa.

**Avoin keskustelu luonne-eroista** tuo tietoisuutta eri yksilöiden tiimihenkisyydestä. Usein jokainen miettii vikoja toisessa työntekijässä, miksi hänen luonteensa ja oma luonne eivät tuota luovaa tiimiä. Leskelä (2002, 126) toteaaakin tähän, että juuri avoin keskustelu olisi erittäin tärkeää. Kun jokaisen yksilön luonne on selvillä, voidaan tämän tiedon pohjalta rakentaa luova tiimi. Tarkoitus ei ole niinkään erottaa riitapukareita toisistaan, vaan etsiä se työpari tai ne tiimin jäsenet, jotka saavat toisensa toimimaan tehokkaasti. Samalla päästäisiin juuri siitä ongelmasta, että jokainen etsii mielessään syitä tiimityöskentelyn epäonnistumiseen tiimikavereista. Itseäänhan ei tietenkään sovi syyttää epäonnistumisesta.

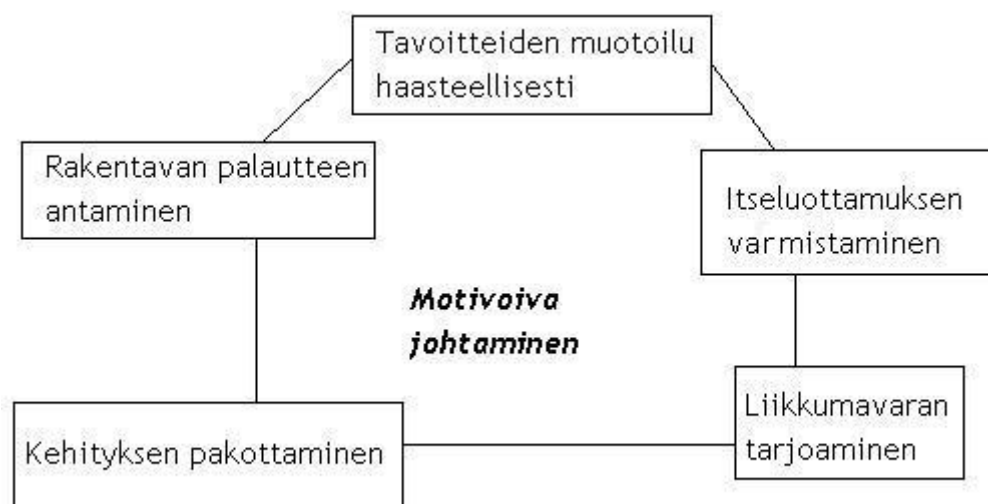
**Luovuudelle suotuisan ilmapiirin luominen** on kolmas tekijä, jonka Leskelä (2002, 126) mainitsee. Ihmisiä voi hänen mukaan johtaa uhkailemalla, painostamalla sekä käskyttämällä. Tosiasia vain on se, että näin katoaa työntekijän motivaatio. Motivaation lisäksi organisaatio menettää myös luovuuden. Se käy kalliiksi nykypäivän tietoyhteiskunnassa, kun uutta olisi keksittävä, mutta luovuus on poissa. Tämä kaikki kiteytyy työnantajan ja työntekijän molemminpuoliseen luottamukseen. Sen rakentaminen on kaikkein tärkeintä. Ilman luottamusta on hyvin vaikea toimia tehokkaasti.

**Osallistuva, kannustava sekä innostava johtaminen** on molemminpuolista vaikuttamista asioihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi vaikuttaa työympäristöönsä koskeviin asioihin ja esimies voi vaikuttaa alaisensa tehtäviin. Näin molemmat osapuolet ovat mukana luomassa parempaa työilmapiiriä. Lähes aina tällaisen toiminnan tulos on erittäin tuottoisa. Tässä prosessissa syntyy samalla erinomainen työilmapiiri, avoimuus, luottamus sekä kunnioitus toista kohtaan. (Leskelä 2002, 126.)

Niermeyer ja Seyffert (2004, 62-63) puhuvat myös motivaatiojohtamisesta. Kun henkilöstö ei ole motivoitunut, syytökset kohdistuvat yleensä johtoon, vaikka motivaation puute ei ole vain johdon syy. Osittain tämä väite on totta, mutta suurimmalta osalta se on fiktiota. Fiktiota tämä on yleensä sen takia, että johdon vastuu henkilöstön motivoimisessa on liioiteltua. Kaikki vastuu ei suinkaan ole johdon käsissä. Niermeyer ja Seyffert painottavat sitä, että jokainen päättää itse viime kädessä mitä tekee. Ihmisen persoonallisuuteen ei voida vaikuttaa. Yleinen ja erityinen motivaatio perustuvat jokaisen ihmisen omaan persoonallisuuteen. Tämän perusteella yksilö on itse vastuussa oman motivaation luomisesta sekä sen kehittämisestä. Yksilön vastuulla on oman motivaation ylläpitäminen. Johdon tehtävänä on varmistaa motivoivat ja suorituskykyä parantavat olosuhteet.

Esimies voi motivoida alaisiaan monin eri tavoin. Niermeyer ja Seyffert (2004, 65) ovat maininneet neljä asiaa. Ensimmäiseksi esimiehen ohjenuoraksi tutkijat antavat ohjeeksi tukea työntekijän pätevyyden kehittämistä. Toinen ohjenuora koskee yhteisten motivoivien tavoitteiden asettamista. Kolmas ohje liittyy alaisten kykyyn kestää räsytystä. Räsytöksellä tarkoite-

taan esimerkiksi voimakasta ponnistelua tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta henkilöstö saadaan kokemaan, että ponnistelut kannattavat, on johdon muistettava antaa kiitosta työpäinoksesta. Lopuksi Niermeyer ja Seyffert kehottavat panostamaan henkilöstön työehtoihin.



KUVIO 3. Motivoivan johtamisen viisi osatekijää (Niermeyer & Seyffert 2004, 65)

- Luo motivaation syntymiselle edellytykset, älä itse motivaatiota
- Selkeä viestintä auttaa
- Anna mahdollisuus vaikuttaa

### 3.4 Työilmapiiri

Hyvän työilmapiirin muodostumiseen tarvitaan useita tekijöitä. Yleiseen ilmapiiriin vaikuttavat muun muassa mukavat työkaverit, kannustava ja motivoiva johtamiskulttuuri, avoimuus sekä muut sosiaaliset tekijät. Nämä voidaan karkeasti tiivistää sanoihin "sisäinen turvallisuuden tunne". Tämä tunne syntyy siitä, kun työntekijä kokee oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta työpaikallaan verrattuna muihin työntekijöihin. Motivoitunut ihminen vaikuttaa omalta osaltaan positiivisesti työpaikan ilmapiiriin. Tässäkin huomataan, kuinka monet eri asiat vaikuttavat toisiinsa ja palaset alkavat loksahdella kohdilleen. Jo pelkän työntekijän henkisen ja fyysisen jaksamisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että aamulla on hyvä mieli töihin lähtemisen suhteen. Jos töihin lähteminen on vastenmielistä, on selvää, että se vaikuttaa myös yleiseen viihtyvyyteen työpaikalla. Kun alusta alkaen panostetaan hyvän työilmapiirin luomiseen, vähenevät sairauspoissaolot huomattavasti ja tehdyn työn laatu paranee. (www.kookas.fi.)

Roebuck (1999, 50) puhuu kirjassaan tiimihengen rakentamisesta. Hänen mukaansa useimmiten tiimi on yhden kokonaisuuden sijasta joukko itsenäisiä yksilöitä. Esimiehen tehtävänä on

saada pidettyä tiimihenkeä yllä. Hänen tulisi tukea alaisiaan niin, että he alkaisivat toimia itsenäisenä tiiminä. Tällä Roebuck tarkoittaa sitä, että vaikka esimies ei ole aina läsnä, tiimin henkilöt toimivat yhdessä auttaen toinen toisiaan. Pelkkä tukeminen ammatillisesti ei Roebuckin mukaan välttämättä tuo täydellistä tiimihenkeä. Myös huumori silloin tällöin nostattaa innostusta, jolloin ongelmiakaan ei pidetä niin ylitsepääsemättöminä.

Tieto siitä, miksi työtä tehdään ja mihin pyritään, lisäävät entisestään työskentelyn motivoituneisuutta ja parantaa työilmapiiriä. On selvää, että työnteko vailla selkeää päämäärää, vaikkakin työ itsessään olisi työntekijän mielestä miellyttävää, toimii epämotivoivana tekijänä ja näin rasittaa työntekijää ja tuloksien syntymistä. Työilmapiiriä kohottaa myös selkeä ja johdonmukainen vastuunjako. Jokaiselle annetaan omat vastuualueensa. Mahdollistamalla avoimen vuorovaikutuksen työnantajan ja muiden työntekijöiden välillä lisätään henkilöstön motivoituneisuutta. Positiivisen työilmapiirin syntymiseen vaikuttaa se, että työntekijät voivat vaikuttaa tehtäviinsä. Hyvään ja avoimeen työilmapiiriin kuuluu niin ikään toimiva kommunikaatio. Sen tulee toimia sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Vertikaalisella kommunikaatiolla tarkoitetaan ylhäältä alas ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaa kommunikaatiota eli johtoportaan ja henkilöstön välistä kommunikaatiota. Horisontaalisella kommunikaatiolla puolestaan tarkoitetaan työntekijöiden keskuudessa tapahtuvaa kommunikaatiota. Tiedon täytyy kulkea joustavasti molemmilla tavoilla, jotta voidaan puhua toimivasta kommunikaatiosta. On tärkeää saada yhdistettyä työntekijöiden tietotaito sekä johdon visiot. (www.kookas.fi.)

#### 3.4.1 Työkulttuuri ja erilaiset organisaatiot

Jokaisessa työpaikassa on omanlainen työilmapiiri ja työkulttuuri. Työpaikalla on mahdollista syntyä myös alakulttuureita. Kun organisaatiossa pyritään luomaan yhteistä avointa ja vuorovaikutuksellista työilmapiiriä, saattaa eri alakulttuurien yhdistämisessä olla ongelmia. Monet työntekijät saattavat lisäksi olla useamman eri alakulttuurin jäsenenä. Työilmapiiri ja työkulttuuri ovat osa organisaation strategiaa, ja ne täydentävät toisiaan. Jos organisaatio ei kehity tai muuta kulttuuriaan vuosien saatossa, vaan pitää kiinni siitä tekijästä, joka aikoinaan teki siitä menestyvän, yhteisö ei enää kykene sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Näin työilmapiiri ei enää tue organisaation oppimista ja muutosvalmiutta. Mikäli vanhasta ei osata luopua, muodostuu siitä strategiaa rajoittava tekijä. (Kärkkäinen 2005, 27-29.)

Työilmapiiristä ja työkulttuurista puhuttaessa Kärkkäinen (2005, 29-30) on kirjassaan esittänyt neljä erilaista työkulttuuria. Nämä ovat patologinen organisaatio, reaktiivinen organisaatio, ennakoiva organisaatio sekä huippusuorituksen pyrkivä organisaatio. Patologisella eli sairaalalla organisaatiolla hän tarkoittaa pitkällä aikavälillä muodostuneita pirstaleisia ja keskenään taistelevia kulttuureita. Tällaisen puolikuntoisen työkulttuurin eheyttäminen vie paljon aikaa.

Hitaan toipumisen voi käynnistää esimerkiksi johdon tai alemman tason henkilövaihdokset. Reaktiivinen organisaatio puolestaan reagoi jo olemassa oleviin asioihin. Sen kulttuuri ei ole vahva, vaikka se pyrkii taistelemaan olemassaolonsa puolesta. Henkilöstöllä ei ole yhteistä päämäärää eikä tavoitteita joihin pyrkiä. Se on kangistunut kaavoihinsa, eikä sillä ole kykyä toimia järkevästi muutostilanteessa. Johtamisilmapiiri ei ole kannustava, sillä johdon puolelta tulee vain käskyjä ja onnistumisten huomioimisen sijaan keskitytään virheisiin ja epäonnistumisiin.

Ennakoiva organisaatio kykenee tunnistamaan ja vastaamaan tulevaisuuden mukanaan tuomiin haasteisiin ja muutoksiin. Henkilöstö on sitoutunutta ja vuorovaikutus avointa. Ennakoiva organisaatio tekee pitkän aikavälin suunnitelmia, toteuttaa ne hallitusti sekä kehittää organisaatiota tasaisesti. Lisäksi muutoksen johtamiseen panostetaan ja työkuulttuurin yhtenäistämistä pyritään edesauttamaan. Yhteistyötä painottava työilmapiiri lisää organisaation tehokkuusastetta ja vaikuttaa näin tulokseen. Huippusuoritukseen pyrkivä organisaatio toimii kurrinalaisesti, mutta samalla todella tehokkaasti ja hallitusti. Siinä tavoitteena on löytää niin sanottu yhteinen tahtotila, jota kaikki noudattavat. Tällainen organisaatio hakeutuu tilanteisiin, joissa se kykenee löytämään uusia mahdollisuuksia ja tapoja toimia entistä tuloksellisemmin. Se ei keskity pienten asioiden tarkkaan johtamiseen, vaan painottaa suurempien kokonaisuuksien hallittua johtamista. Työntekijät pyrkivät aina oppimaan toisten virheistä ja kokemuksista ja näin laajentamaan omaa osaamistaan. Yhdistelemällä omia ja toisten kokemuksia kyetään löytämään uusia tarkastelutapoja ja -tasoja. Työntekijöiden arvot ovat yhdistyneinä yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä osaltaan lisää avointa vuorovaikutusta. Huippusuoritukseen pyrkivä organisaatio kannustaa oppimiseen ja yhdessä tekemiseen. Tässä auttavat luottamukseen perustuvat toimintatavat. (Kärkkäinen 2005, 30-31.)

Vuonna 1972 Roger Harrison loi neljä kategorialla sisältävän mallin organisaatiokulttuurista. Nämä ovat power, role, task ja person. Tässä on käytetty englanninkielisiä termejä, jotta ne eivät suomennettaessa menetä todellista merkitystään. Power-organisaatio perustuu luottamukseen ja hyvään kommunikaatioon. Siihen ei liity kömpelöä byrokratiaa. Vähäinen byrokratian tarve perustuu siihen, että tällaisessa organisaatiossa on vain muutamia työntekijöitä. Muutostilanteissa tällainen organisaatio on nopea reagoimaan, mutta se on riippuvainen muutamasta vaikutusvaltaisesta vetäjästä. Tämä on työntekijöiden kannalta raskas malli, koska sillä tavoitellaan koko ajan maksimaalista suorituskykyä. Role-organisaatio on byokraattinen ja siellä on paljon joustamattomia sääntöjä sekä toimintamalleja. Valta on keskittynyt vain muutamalle yksilölle. Tällainen toimintamalli toimii vain silloin, kun organisaatio toimii vakaassa ja ennustettavassa toimintaympäristössä. Role-organisaatio ei ole innovatiivinen ja muutostilanteissa se on hyvin kankea. Se voi kehittyä vain pienten muutosten kautta. (Sutherland & Canwell 2004, 194-195.)



Task-organisaatiokulttuuri perustuu henkilöstön erikoisosaamiseen. Organisaatio toimii specialistina jossain tietyssä asiassa. Siihen kuuluu tiimejä, jotka ovat tietyn osa-alueen todellisia asiantuntijoita. Erilaisista tiimeistä huolimatta tällaisessa organisaatiossa vallitsee melko notkea organisaatiomalli. Mallin joustavuus perustuu siihen, että työntekijöillä on suuret vapaudet toimia itsenäisesti. Tämä mahdollistaa sen kyvyn reagoida nopeasti muutoksiin, kun ympärillä oleva toimintaympäristö muuttuu. Person-organisaatio on usein liitettyä henkilöyhtiöihin eli avoimeen ja kommandiittiyhtiöön. Organisaation toiminta perustuu yhteiseen päätöksentekoon. Kompromissi on tällaisessa organisaatiossa tuttu käsite. Jokainen työntekijä toimii omalla erikoisosaamisalueellaan. Työntekijät toimivat itsenäisesti ja tarve viestiä muille työntekijöille on lähes olematon. (Sutherland & Canwell 2004, 195.)

### 3.4.2 Luottamuksellinen työyhteisö

Työpaikalla ihmisten väliset siteet ja luottamus kasvavat sitä mukaa, kun yhteistyö ja sitoutuminen työntekijöiden välillä lisääntyvät. Tätä Kärkkäinen (2005, 31-33) nimittää organisaation sosiaalisiksi pääomaksi. Sosiaalinen pääoma rakentuu pienistä asioista. Ennen kaikkea se perustuu luottamukseen. Rakennettaessa ilmapiiriä, jossa vallitsee keskinäinen luottamus, on avoin vuorovaikutus olennaisen tärkeää. Kärkkäisen mukaan luottamuksen määrä on verrannollinen organisaation toimintamahdollisuuksiin. Jos esimies on epävarma jostakin asiasta, se heijastuu alaisiin ja johtaa epävarmuuden syntymiseen sekä luottamuksen puutteeseen. Kun luottamus on poissa, ei uskalleta sanoa asioita suoraan ja avoimuus on kateissa. Rehellisyys on luottamuksen perusedellytys. Työpaikat, joissa panostetaan rehellisyyteen, selviävät vaikeista tilanteista helpommin, sillä niillä ei ole epärehellisyyden aiheuttamaa jälkipyykkiä selvitettävänä. Näin vältetään myös turhalta syyttelyltä. Rehellisyydellä saadaan aikaan ketjureaktio. Sen avulla syntyy luottamus ja luottamuksesta hyvinvoiva työyhteisö. Hyvinvoivassa työyhteisössä taas vallitsee hyvä työilmapiiri. Kärkkäisen mukaan sosiaaliseen pääomaan kuuluvat luottamuksen lisäksi turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tunne, toisten auttaminen sekä erilaisuuden hyväksyminen.

Rehellisyydestä syntyvä luottamus ei ole riittävä hyvän työyhteisön luomisessa. Hyvässä työyhteisössä tiedostetaan tavoitteet ja jokaiselle on selvää mitä on tekemässä. Työtehtävien vaativuus ja osaaminen ovat tasapainossa. Toimivassa työyhteisössä kohtelu on kaikkia kohtaan sekä tasapuolista että oikeudenmukaista. Työntekijöillä on mahdollisuus olla vaikuttamassa asioihin työpaikalla. (Piili 2006, 60-61.) Myös Kai Laamanen teroittaa käsitystä, jonka mukaan työntekijä ei saa olla muutoksen kohde, vaan hänen tulee olla muutoksen tekijä. (Laamanen 2005, 260-262). Piili (2006, 61) toteaa, että ongelmiin ja konflikteihin täytyy uskaltaa tarttua ja sen täytyy tapahtua nopeasti. Tarjolla on tarvittava määrä tietoa helposti ymmärrettävässä muodossa ja sitä on tarjolla silloin, kun sitä oikeasti tarvitaan. Hyvä työilmapiiri pitää sisällään molemminpuolisen arvostuksen. Arvostus osoitetaan siten, että yksilön

onnistuessa jossakin tehtävässä, hän saa siitä kiitosta. Piili toteaa vielä viitaten erilaisiin suomalaisiin tutkimuksiin, että työpaikan ilmapiiriltä odotetaan eniten hyvää organisointia, ongelmien ratkomista, yhteisiä päämääriä, tasapuolista kohtelua, esimiehen kiinnostusta, epäautoritaarista johtamista, tuloksellisuutta, kaikkien kykyjen ja ideoiden hyväksikäyttämistä sekä ihmisten viihtyvyydestä huolehtimista.

### 3.4.3 Yhteisöllisyys, myönteinen ilmapiiri ja niiden uhkatekijät

Kaivola (2003, 160-161) puhuu kirjassaan yhteisöstä ja yhteisöllisyydestä. Yhteisö on ihmisryhmä, jossa yksilöt kokevat yhteenkuuluvuutta. He ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja heillä on yhteinen tehtävä. Kaivolan mukaan yhteisöllisyys on sosiaalisuutta, yhteenkuuluvuutta ja vuorovaikutusta. Tehokkaasti toimiva yhteisö omaa näkemyksen alati muuttuvasta ja kehittyvästä vuorovaikutuksesta. Toimiva yhteisö lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, tuo ryhmän yksilöille turvallisuuden tunteen ja auttaa ymmärtämään ympäristöä. Toimivan yhteisön peruspiirteitä ovat muun muassa keskinäinen luottamus ja tuki, aito auttamisen halu, avoimuus, joustavuus sekä yhteishenki. Nämä saavat aikaan hyvän työilmapiirin. Kaivolan mukaan hyvä ilmapiiri edistää hyvinvointia ja auttaa selviämään erilaisista haasteista.

Työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin syntyminen tapahtuu päivittäisten toimintojen kautta. Organisaatiosta tulee menestyvämpi ja sen henkilöstön hyvinvointi paranee, kun työpaikalla vallitsee hyvä työilmapiiri ja työyhteisö toimii sisäisesti hyvin. Jos henkilöstön sisäinen hyvinvointi ei ole kunnossa erilaisten kuluttavien tekijöiden takia, laskee niin ulkoinen tehokkuus kuin työmotivaatio ja työhyvinvointi. Jotta ilmapiiristä saataisiin mahdollisimman myönteinen, on ihmisten koettava olevansa tasaveroisia ja heidän on pystyttävä luottamaan myös toisiinsa. Johdolla on tässä asiassa suuri merkitys. Heidän tulee tarkkailla ja kehittää niin alaisten kuin omaakin toimintaa. Heillä on oltava lisäksi halua ja rohkeutta kyseenalaistaa ja tehdä muutoksia. Panostamalla osaamiseen ja organisaation kehittämiseen voidaan edistää paremman ilmapiirin luomista. (Kärkkäinen 2005, 38-40.) Lopuksi on listattu Kärkkäisen luettelemat myönteisen ilmapiirin elementit:

- käsitys siitä, että tulevaisuus on hallittavissa
- yhteiset tavoitteet
- työtehtävien ja vastuualueiden selvyys
- toimivat pelisäännöt ja toimintatavat
- oppiva ja kehittyvä työyhteisö
- henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostava yhteisö
- käyttöön otetut henkilöstön taidot, kyvyt ja luovuus
- toimiva yhteistyö
- aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle

- usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin. (Kärkkäinen 2005, 38-40.)

Hyvän ilmapiirin menettäminen voi johtua useastakin eri syystä. Monesti se johtaa juurensa luottamuksen puutteeseen. Lisäksi liian kova kilpailu, stressi, kiire, epäselvät toimenkuvat sekä ahneus ovat hyvän ilmapiirin uhkia. Nämä johtavat yleiseen turvattuuteen. Organisaatioiden on kyettävä pysymään ympäristön muutoksessa mukana, jolloin valitettavan usein oppiminen jää tehokkuuden varjoon ja henkilöstön hyvinvointi heikkenee kovien suorituspainneiden alla. Kun työilmapiiri on huono, ei henkilöstöstä yleensä löydy paljoakaan muutoshalukkuutta, joka kuitenkin olisi olennaisen tärkeää organisaation kehittymisen ja paremman ilmapiirin luomisen kannalta. Hyvinvointi ei synny väkiväkolla, vaan siihen on todella panostettava ja käytettävä aikaa. Näin myös tehokkuus ja tuottavuus paranevat. (Kärkkäinen 2005, 41-43.)

- Hyvän ilmapiirin luomiseen tarvitaan kaikkien panos
- Hyvä ilmapiiri edellyttää avoimuutta ja keskinäistä luottamusta
- Yhteiset pelisäännöt ja tasa-arvoisuus

### 3.5 Sitoutuminen

Työpaikkaan sitoutumisessa on pohjimmiltaan kyse työntekijän ja työpaikan välisestä suhteesta. Eri tutkijat kuvaavat sitoutumista eri tavoin, sillä se voidaan tulkita monin eri tavoin eri tilanteissa. Tämä suhde voi perustua O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mukaan sisäistämiseen, samaistumiseen tai mukaistumiseen. Sisäistämällä tarkoitetaan sitä, että henkilön on helppo sisäistää organisaation toimintatavat ja arvot, sillä hänellä itsellään on samanlaiset arvot oman toimintansa perustana. Tällöin hän panostaa paljon organisaation toimintaan. Samaistumisessa henkilöllä ei välttämättä ole samoja arvoja kuin organisaatiolla, mutta hän kokee hienona sen, että voi olla osa kyseistä organisaatiota. Hän samaistuu organisaatioon ja sen arvoihin sekä tapoihin. Mukautumisella tarkoitetaan sitoutumisen kannalta sitä, että henkilö toimii organisaation määräämällä tavalla vain siksi, että saisi siitä tiettyjä etuja. Hän ei itse toimisi kyseessä olevien arvojen mukaisesti. Hän toimii vain olosuhteiden pakosta. (Jokivuori 4 / 2004.)

O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mielestä näiden edellä mainittujen tekijöiden yhdistelmä vaikuttaa suuresti henkilön sitoutumiseen työpaikalla. Sitoutuminen kumpuaa osin henkilön asenteista. Tässä on mukana myös tunteet. Asenteella tarkoitetaan tiettyjä vakioituja tapoja suhtautua eri asioihin. Asenteiden muuttuminen vie aikaa ja muutoksia tapahtuu myös ihmisen toiminnassa. Ihmisen sitoutuminen organisaatioon vaatii tietynlaista asennoitumista ja vastaavasti organisaatiolta vaaditaan sitä, että se tavalla tai toisella tulee henkilöä vastaan. (Jokivuori 4 / 2004.) Peter Drucker (1959, 347) on määritellyt kirjassaan Käytännön liikkeen-

johto mitä tarkoitetaan korkealla sitoutumisella. Siinä henkilö niin sanotusti astuu johtajan saappaisiin ja toimii niiden näkemysten mukaan, miten todellinen johtaja toimisi edistääkseen yrityksen menestystä. Vain näin henkilö pääsee hyvin suoriin. Sitoutumisessa olennaista on vastuunotto ja -kanto. Kun toimihenkilö kantaa vastuunsa kunnialla, on siitä olennaista hyötyä organisaatiolle. Tässä ei olekaan tärkeintä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen, vaan organisaation edun saavuttaminen. Hän toimii näin ollen työnantajansa toiveiden ja vaatimusten mukaan. Kun ihminen on sitoutunut työyhteisöönsä, hän noudattaa ja kunnioittaa sen arvoja sekä asetettuja tavoitteita. Ihmisen on oltava tarpeeksi motivoitunut voidakseen sitoutua organisaatioon ja kyetäkseen ymmärtämään organisaation sen hetkistä tilaa.

Åbergin (2006, 30) mukaan sitoutumisessa on kyse hyväksynnästä. Yksilö hyväksyy häneltä vaadittavat asiat ja sitoutuu tavoitteiden saavuttamiseen. Sitoutunut ihminen on Åbergin mukaan itseohjautuva eli häntä ei tarvitse käskyttää jatkuvasti. Åberg huomauttaa, että sitoutumisella ja sitouttamisella on huomattava ero. Hänen mielestään sitoutuminen on tunnetila, jossa yksilö kokee haluavansa antaa panoksensa jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Sitouttaminen puolestaan on Åbergin mielestä manipulaatiota, jolla yksilö pyritään väkisin saamaan ruotuun. Hän huomauttaakin, että suoran sitouttamisen sijasta olisi keskityttävä sitoutumiselle suotuisien olosuhteiden luomiseen. Åberg jakaa sitoutumisen lyhyen ja pitkän aikavälin sitoutumiseen. Lyhyen aikavälin sitoutuminen on senhetkinen tunnetila, joka kuvaa päivittäistä jaksamisen astetta. Lyhyen aikavälin sitoutumiseen johtavat tekijät ovat käytännönläheisiä. Näitä ovat muun muassa työtehtävien mielekkyys, mahdollisuus osallistua omien työtehtävien suunnitteluun, hyvä työilmapiiri sekä rehellinen palaute. Nämä ovat myös tämän opinnäytetyön peruspilareita. Pitkän aikavälin sitoutuminen puolestaan syntyy erilaisten tekijöiden myötävaikutuksesta. Näitä tekijöitä ovat tavoitteiden omaksuminen, yhteisön luottamus yksilöä kohtaan sekä oman osaamisen esiintuominen.

### 3.5.1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Jokivuori (2004, 286) on kuvannut artikkelissaan kolme tapaa, miten organisaatioon sitoutuminen näkyy. Ensimmäinen nähtävissä oleva asia on se, että työntekijällä ja työnantajalla on yhteinen näkemys organisaation tavoitteista ja arvoista. Toinen asia on se, että työntekijä on valmis tekemään välillä kovaakin työtä organisaation vuoksi. Viimeinen asia on se, että työntekijä haluaa olla osa organisaatiota, eikä ole halukas vaihtamaan työnantajaa. Hän haluaa olla uskollinen nykyiselle työnantajalleen. Kaksi ensimmäistä tekijää liittyvät enemmänkin työntekijän toiminnalliseen puoleen ja työn jälkeen, kun taas viimeinen viittaa työntekijän sosiaaliseen statukseen. Jos ihminen muodostaa sosiaalisen siteen itsensä ja organisaation välille, on kyseessä yksilön samaistuminen organisaatioon. Tästä kumpuaa organisaatioon sitoutuminen. Ollessaan sitoutunut, henkilö ei aja vain omaa etuaan, vaan omaa laajemman

perspektiivin asioiden käsittelyyn. Hän ajaa enemmänkin koko organisaation etua kuin omaansa. Voidaan sanoa, että henkilöllä on samankaltainen identiteetti kuin organisaatiolla.

Allenin ja Meyerin (1990 ja 1996) mukaan organisaatiositoutumisessa on kolme erilaista tekijää. Nämä ovat jatkuva, normatiivinen sekä affektiivinen sitoutuminen. Jatkuvalle sitoutumisella he tarkoittavat tilannetta, joka syntyy jonkin suunnitellun eli rationaalisen valinnan kautta. Normatiivinen sitoutuminen syntyy, kun henkilö omaksuu työyhteisön ohjeet ja toimii sen mukaan, miten kuuluu toimia. Affektiivisella sitoutumisella puolestaan tarkoitetaan sellaista sitoutumista, jossa työntekijä on muodostanut tunnesiteitä työyhteisöön ja kokee olevansa tärkeä osa sitä. Yehuda Baruch puolestaan on sitä mieltä, että sitoutuminen työyhteisöön on prosessi, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Hänen mukaan sitoutuminen voidaan rakentaa vasta luottamuksen syntymisen jälkeen. Luottamus toimii tukevana perustana sitoutumiselle. (Jokivuori 4 / 2004.)

Seuraavaksi tarkastellaan, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumisen vahvuusasteeseen. Ensimmäinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä on henkilön ikä. Vanhempia toimihenkilöitä pidetään sitoutuneempina kuin nuoria. Mathieun ja Zajacin (1990, 177) mukaan tämä johtuu siitä, että vanhempien työntekijöiden asema työyhteisössä on jo melko vakiintunut, eikä tulevaisuudessa ole odotettavissa suuria muutoksia. Monesti vanhemmat ihmiset eivät uskalla vaihtaa työpaikkaa, sillä vanhemman henkilön työnsaantimahdollisuudet ovat nuorta heikommät. Myös koulutustasolla on merkitystä työntekijän sitoutumiseen. Jos henkilö on korkeasti koulutettu, on sitoutuminen vähäisempää kuin heikommin koulutetuilla henkilöillä. Tämä johtuu siitä, että korkeasti koulutetuilla ihmisillä on suuremmat mahdollisuudet vaihtaa työpaikkaa. Heille on kysyntää tietotaitonsa vuoksi, eikä heidän uranvaihtomahdollisuudet ole liian rajoitetut. Heikommin koulutetuilla tällainen liikkuvuus ei ole niin yleistä. Lisäksi heillä saattaa olla pelko, että kun he jättävät nykyisen työpaikkansa, heille ei enää tarjota yhtä hyvää paikkaa, vaan työpaikat menevät paremmin koulutetuille henkilöille. (Jokivuori 4 / 2004.)

Työyhteisöön sitoutumiseen vaikuttaa myös selkeästi toimihenkilön tyytyväisyys senhetkisiin työolosuhteisiin. Ihminen on tyytyväinen työoloihinsa, kun hän arvostaa työtään, hänellä on hyvät suhteet esimieheensä / esimiehiinsä, hänellä on mahdollisuus kehittyä työssään ja edetä urallaan, kun hän on tyytyväinen palkkaukseensa ja työolosuhteisiinsa sekä kun hänellä on varmuus työpaikan pysyvyydestä. Nämä ovat sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat myös työtytyttömyyteen. Jos jokin näistä ei ole kunnossa, laskee työntekijän sitoutuminen kyseiseen organisaatioon. Tärkeä tekijä sitoutumisen muodostumisessa on työturvallisuus. Jos henkilö tuntee olonsa turvattomaksi ja työolosuhteet liian vaarallisiksi, laskee sitoutuminen. Sitoutumista lisäävät lähes kaikki positiiviset kokemukset työpaikalla. Sitoutumista voidaan kartoittaa selvittämällä toimihenkilöiden työorientaatiota. Työorientaatio voi olla kollektiivista (yh-

teisöllistä) tai individuaalista (yksilöllistä). Ne henkilöt, jotka kuuluvat enemmän kollektiivisen työorientaation piiriin ovat sitoutuneempia kuin individuaaliset, sillä he ovat enemmän sidoksissa työyhteisöön ja työtovereihin. Mitä voimakkaampi yhteenkuuluvuuden tunne on, sitä sitoutuneempia ihmiset yleensä ovat. (Jokivuori 4 / 2004.)

Tamperelainen konsulttiyhtiö Innovo Ky on koonnut seuraavanlaisia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yhtiön päämies Antero Hälikkä puhuu tekstissään sitoutumisen eri vyöhykkeistä. Nämä vyöhykkeet on listattu seuraavaksi. ([www.kolumbus.fi/innovo.ky](http://www.kolumbus.fi/innovo.ky) 2006.)

- Ympäristövyöhyke
- Tekemisen vyöhyke
- Taitojen vyöhyke
- Uskomusten vyöhyke
- Identiteetin vaikuttamisen vyöhyke
- Ydinvyöhyke ([www.kolumbus.fi/innovo.ky](http://www.kolumbus.fi/innovo.ky) 2006.)

Ympäristövyöhyke pitää sisällään suuria asioita. Näitä ovat muun muassa paikkakunta, tietyn alueen työmarkkinat sekä työmatka. Joillekin ihmisille sitoutumiseen voivat johtaa tietyt ilmiöt tai projektit, joissa ollaan mukana. Hälikkä toteaa, että motivaatiotekijänä palkka ei johda sitoutumiseen pitkällä aikavälillä. Työntekijä menee sinne, missä on paras palkka. Tämä aiheuttaa yleensä dominoefektin ja työntekijä vaihtaa työnantajaa aktiivisesti. Ympäristövyöhykkeellä sitoutuminen keskittyy yksilön tarpeisiin. Tekemisen vyöhykkeellä puolestaan suurempi painoarvo on sosiaalisella verkostolla. Sosiaalinen verkosto koostuu yhteisöllisyyden tunteesta sekä muista sosiaalisista suhteista. Myös itse tekeminen voi johtaa sitoutumiseen. Sitoutuminen tällä vyöhykkeellä voi olla individuaalista tai kollektiivista tai näiden sekoitusta. Myöskään tällä vyöhykkeellä palkka ei ole motivoiva tekijä. ([www.kolumbus.fi/innovo.ky](http://www.kolumbus.fi/innovo.ky) 2006.)

Kolmas vyöhyke on taitojen vyöhyke. Osaaminen on tärkeää tällä vyöhykkeellä. Hälikän mukaan sitoutumiseen johtaa osaamisen ja työn vaativuuden tasapaino. Suurta arvoa annetaan myös itsensä kehittämiseksi ja tavoitehakuiseksi työskentelylle. Tämä on pääasiassa individualistista toimintaa. Uskomusten vyöhykkeellä sitoutumisen aikaansaajia ovat yhteiset arvot, toimintatavat ja ajatusmallit. Pitkäjänteisyys ja tietynlainen stabiilisuus ovat palkkakehityksen rinnalla tärkeitä. Vyöhyke perustuu sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Identiteetin vaikuttamisen vyöhykkeellä henkilön rooli työyhteisössä on vallitseva tekijä. Rooli voi tulla esille esimerkiksi aseman tai vallankäytön kautta. Toisille jonkin ryhmän jäsenyys on tärkeää. Tämäkin vyöhyke korostaa individualistista ajattelutapaa. Tavoitekeskeinen palkkaus on kannustava tekijä. Sisin ydinvyöhyke on syvällisempi alue. Jopa elämäntehtävän tiedostaminen ja sen eteen ponnistelu johtaa sitoutumiseen. Sitoutumisen osa-alueita voivat olla tunneyhtey-

den luominen, turvallisuuden tai vakaumuksellisuuden tunteet. Tällainen sitoutuminen on sosiaalista eli kollektiivista. Palkalla ei ole suurta merkitystä, mutta sen on riitettävä normaaliin elämiseen. (www.kolumbus.fi/innovo.ky 2006.)

Näitä vyöhykkeitä voidaan osittain verrata ura-ankkureihin. Yhtä aikaa vallitsevia vyöhykkeitä on monia, mutta yleensä vain yksi niistä on vallitseva. Mitä lähempänä ydinvyöhykettä ollaan, sitä voimakkaammin se vaikuttaa työyhteisöön sitoutumiseen. Esimiehen on kiinnitettävä huomiota, mille vyöhykkeelle kukin ihminen kuuluu ja millä vyöhykkeellä on parannettavaa. Vallitseva vyöhyke ei ole yhtä merkittävä kuin ura-ankkuri, sillä vyöhyke voi vaihdella työuran aikana useastikin. Hälikkää toteaa lopuksi, että eri ihmisiä kiinnostaa ja motivoi eri asiat. Työyhteisön ongelmat eivät ratkea sillä, että vain yhteen asiaan puututaan. (www.kolumbus.fi/innovo.ky 2006.)

### 3.5.2 Kuuliaisuudesta sitoutumiseen

Huonosta työntekijän kohtelusta seuraa aina kuluja. Sonnenberg (1993, 12) toteaa, että työntekijöidentyytymättömyys työhönsä voi näkyä monella eri tavalla. Hän esittelee neljä tapaa, joilla työntekijä voi vahingoittaa yritystä. Ensimmäinen tapa on irtisanoutuminen. Samalla työntekijä vie tietotaidon ja asiakkaat muualle. Toinen tapa on ilmaista tyytymättömyyttään ja heikentää sitä kautta työmoraalia koko organisaatiossa. Kolmas tapa on "sairastaa" kaikki mahdolliset sairauslomapäivät ja tulla jatkuvasti myöhässä töihin. Neljäs mahdollisuus on, että työntekijä muuttuu apaattiseksi ja tekee töitä vain minimimäärän, joka oikeuttaa pitämään työpaikan.

Syitä irtisanoutumiseen on lukemattomia, mutta Sonnenberg (1993, 13-14) luettelee muutamia. Yksi perusteista on alhainen palkkaus ja työstä saatava vähäinen tunnustus. Toinen on tunne siitä, että työntekijöillä ei ole valtaa vaikuttaa omaan työtulevaisuuteen. Kolmas tekijä on organisaation perustehtävän ymmärtäminen väärin. Tänään johto sanoo jotakin ja huomenna muuta. Lopulta kukaan ei tiedä mitä tehdään, miten ja miksi. Oli syy irtisanoutumiseen mikä tahansa, seuraukset organisaatiolle on kuitenkin samat. Ensimmäinen kustannus on mahdollinen asiakkaiden menetys, toinen rekrytoinnin kustannukset ja uuden ihmisen palkkaus sekä koulutus. Myös yhtiön imagon tuhoutuminen on vaarassa, mikäli talosta lähtenyt työntekijä on ollut erittäin tyytymätön työnantajaan. Johtajan yksi vaikeimmista ja välttämättömmistä tehtävistä on ilmapiirin selkeyttäminen jo ennen työntekijän talosta lähtemistä. Jos näin ei tehdä, seuraukset ovat Sonnenbergin mukaan tuhoisia.

Ensimmäinen vakava seuraus on tyytymättömän työntekijän jatkuvasta kritiikistä johtuva tiimihengen ja ilmapiirin heikkeneminen. Toinen vakava ongelma on se, että työympäristöön tyytymätön työntekijä sairastaa tyytyväistä enemmän ja muutenkin tällaisen työntekijän

tuottavuus on alhaisempi. Joillain ihmisillä tämä ilmenee flunssana ja toisilla vakavinakin sairauksina. Näistä johtuvia kustannuksia ovat tuottavuuden heikkeneminen, joka vaikuttaa tulokseen. Määräaikaisten työntekijöiden palkkaaminen vakituisten tilalle on myös suuri kulu. Jatkuvasta sairastelusta johtuen terveydenhuoltokulut ja työkyvyttömyyskorvaukset kasvavat. Pahimmassa tapauksessa yritys joutuu oikeuteen, jolloin kulut ovat suuret. Nämä seikat johtavat muun henkilöstön "haavoittumiseen", työmotivaation laskuun ja sairasteluista johtuvaan paperisotaan. Työtytymättömyyden aiheuttama apaattisuus vaikuttaa hyvin tuhoisasti ilmapiiriin ja sitoutumiseen. Apaattisuuden syntyä edesauttaa se, että johto tai esimies ei huomaa kyseisen ongelman olemassaoloa. Sitoutuminen on yhteydessä työssäoloaikaan. Amerikkalaisessa tutkimuksessa on todettu, että työntekijä on vahvasti sitoutunut vain ensimmäisen vuoden ja jo toisen vuoden aikana sitoutuminen alkaa heikentä. Tutkimuksen mukaan neljässä vuodessa sitoutuminen on laskenut lähes olemattomiin. Apaattisuus on todella vaikea huomata. Sen huomaamisessa voi käyttää työkaluna edellä esitettyä aikaskaalaa. Apaattisuuden huomaa helpoiten silloin, kun ajattelee sen olevan aikajanan viimeinen vaihe (kulunut neljä vuotta töiden aloittamisesta). Kuviossa neljä on esitettyä sama prosessi. (Sonnenberg, 1993, 14-15.)

---

sitoutunut    lojaali    motivoitunut    kuuliainen    ärtynyt    apaattinen

#### KUVIO 4. Sitoutuneisuusjana (Sonnenberg, 1993, 16)

Apaattinen henkilö on Sonnenbergin (1993, 16) mukaan kuin kivinen patsas. Häntä ei kiinnosta mikään ja kaikki on samantekevää. Heidän työpäivänsä kuluu työpöydän ääressä kelloa tuijottellen. He käyttävät kaikki mahdolliset henkilökohtaiset vapaat ja sairaspäivät ollakseen pois töistä. Tällaiset ihmiset eivät osallistu mihinkään projektiin vapaaehtoisesti. Kun ongelmia ilmenee, he esittävät valituksensa esimiehille. Ärtynyt yksilö odottaa organisaatiolta enemmän vastaan tulemistä. Huolimatta siitä, että organisaatio ei lähesty työntekijää, hän kuitenkin välittää sen verran, että esittää organisaatiolle oman tyytymättömyytensä. Jos organisaatio ei huomaa signaaleja, on seurauksena joko työntekijän irtisanoutuminen tai apaattiseksi muuttuminen. Kuuliainen yksilö ottaa itsestään irti vain sen verran, että saa säilytettyä työpaikkansa ilman suurempia ongelmia. Nämä yksilöt seuraavat ohjeita valittamatta, mutta eivät panosta organisaation kehittämiseen.

Motivoitunut yksilö on tyytyväinen nykytilanteeseen, mutta huomisesta he ovat hyvin epävarmoja. Yksilöä kiinnostaa enemmän oma menestyminen kuin organisaation onnistuminen. Jos tällainen työntekijä saa muualta paremman tarjouksen, on hyvin todennäköistä, että hän lähtee uusien haasteiden pariin. Lojaali yksilö nauttii töihin tulemisesta ja kokee itsensä merkitykselliseksi organisaatiolle. Yksilö kokee saavansa tarpeeksi tunnustusta ja pitää organisaatio-



tiota tärkeänä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä kannusta luovaan ja itsenäiseen ajatteluun. Sitoutuneen yksilön arvot kohtaavat organisaation arvot. Tällaiset työntekijät etsivät aktiivisesti keinoja organisaation kehittämiseksi. Tällainen toiminta vaikuttaa positiivisesti muihinkin työntekijöihin ja nostaa ryhmähenkeä ja sitä kautta sitoutuneisuutta. (Sonnenberg 1993, 17.)

### 3.5.3 Luottamuksen merkitys sitoutumisessa

Organisaatioon sitoutuminen perustuu luottamukseen. Luottavaisessa työyhteisössä työntekijät uskovat siihen, että kaikki muutkin ponnistelevat samojen asioiden eteen ja ettei toisia käytetä hyväksi, vaikka tilanne sen mahdollistaisi. Lisäksi luottamuksen vallitessa työskentely perustuu rehellisyyteen sekä työntekijän että työnantajan puolelta. Työnantajan puolelta tuleva luottamus ilmenee muun muassa osoittamalla toiminnallaan, että työntekijään luotetaan. Lisäksi hyvin suunniteltu ja toteutettu henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön kehittäminen osoittavat luottamusta työntekijöihin ja heidän tekemänsä työn laatuun. On selvää, että luottamuksen ollessa voimakasta työnantajaan tai esimieheen, on organisaatioon sitoutuminen niin ikään voimakasta. Ne kulkevatkin käsi kädessä. Monilla on vielä tuoreessa muistissa 1990-luvun alkupuolen lama, jolloin monet työntekijät menettivät työpaikkansa. Vaikka työnantajaan luotetaan ja varmuus työpaikasta on melko suuri, ei työpaikan olemassaoloa silti pidetä itsestään selvänä. Tämän hetken tilanne maailmalla ja Suomessakin muistuttaa liian läheisesti 1990-luvun lamasta. Tällöin punnitaan työntekijän luottamus työnantajaan kohtaan. Tilanteen ollessa epävarma on sitoutuminen vahvempaa, sillä tällä hetkellä uuden työpaikan saaminen ei ole läheskään niin varmaa kuin muutamia vuosia sitten. (Jokivuori 4 / 2004.)

Kai Laamanen (2005, 260–262) toteaa, että sitoutuminen kumpuaa osallistumisesta. Ilman osallistumista ei voi sitoutua. Laamanen tarkoittaa tällä sitä, että sisäistäminen on kaikkein tärkeintä. Hän toteaa myös yhden erittäin tärkeän asian. Yksilön täytyy tuntea olevansa muutoksen tekijä, ei muutoksen kohde. Uusiin työtehtäviin tultaessa tapahtuu aina muutos. Kun työntekijä tuntee tekevänsä muutosta muutoksena olemisen sijasta, hän sitoutuu. Ihminen ei myöskään sitoudu, mikäli hän ei ymmärrä jotakin asiaa. Valitettavan usein kuitenkin ymmärryksen puute pyritään korjaamaan liiallisella kouluttamisella. Tarkoituksena ei ole kouluttaa kouluttamisen vuoksi, vaan osaamisen parantamiseksi. Toinen keino on järjestää ”erittäin tärkeä tiedotustilaisuus”, josta kukaan ei hyödy. On ihmisiä, joiden mielestä riittää kun tieto annetaan kansiona ja se siitä. Tällainen toiminta ei saa aikaan sitoutumista. Laamanen kiteyttääkin sitoutumisen seuraavasti. ”Mitä enemmän päästään vaikuttamaan, sitä enemmän sitoudutaan.”

Kjelin ja Kuusisto (2003, 23) mainitsevat sitoutumisen yhteydessä yhteisöllisyyden tunteen. Ne kuvastavat yhteyttä ja sen voimakkuutta organisaation ja yksilön välillä. Yksilö pitäisikin

saada heti alusta alkaen tuntemaan vahvaa yhteisöllisyyttä. Näin syntyy sitoutuminen. Työterveyslaitos on laatinut vuonna 2003 oppaan hyvinvoivasta henkilöstöstä. Siinä Riikonen, Tuomi, Vanhala ja Seitsamo (2003, 37) puhuvat työntekijän ja työnantajan symbioosista. He käyttää tästä nimitystä vaihtosuhde. Siinä organisaatio täyttää yksilön taloudelliset ja psyykkiset tarpeet ja saa tätä vastaan yksilön työpanoksen. Sitoutuminen on Riikosen ym. mukaan yhteydessä muun muassa myöhästelyyn, vaihtuvuuteen ja tehokkuuteen. Myös he toteavat, että sitoutuminen työnantajaa kohtaan voimistuu iän myötä.

He jakavat työhön sitoutumisen neljään eri asteeseen. Nämä ovat vieraantunut, laskelmoiva, luova ja vastuullinen. Ne kuvaavat yksilön moraalisen tason kehitysvaihetta työssä. Vieraantunut henkilö tekee työtä siitä saatavan rahallisen korvauksen takia. Laskelmoiva taas ajattelee, että tekemällä tehtävänsä huolellisesti hän pääsee urallaan eteenpäin. Luova yksilö haluaa toteuttaa itseään työssä ja kehittyä sitä kautta. Vastuullisella henkilöllä on taipumusta täydellisyyden tavoitteluun. Hän huolehtii myös muista työntekijöistä. Tällaiselle henkilölle työn tekeminen on elämäntehtävä. (Riikonen ym. 2003, 35-36.)

#### 3.5.4 Sitoutumisen edistäminen

Riikonen ym. (2003, 36) listaavat 15 asiaa, jotka edistävät sitoutumista. Heidän mukaan vaikutusmahdollisuudet lisäävät sitoutumista, kun työntekijä pääsee itse vaikuttamaan siihen mitä hänen tehtävänsä sisältävät. Esimiestuki on tehokas tapa saada yksilö kokemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sitä lisää myös yhteinen tavoitteiden asettelu. Kun kaikki tietävät, mitä kukin tekee, syntyy tehokkaampi ja myönteisempi ilmapiiri. Kannustaminen kokeilemaan uusia asioita lisää työntekijän motivaatiota ja uskallusta astua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Samalla yksilön mahdollisuudet uuden oppimiseen kasvavat, kun kaikki asiat eivät olekaan entuudestaan tuttuja. Näin myös työntekijän vastuu lisääntyy. Kehittymismahdollisuudet ovat yksi tärkeimmistä sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Annettaessa selkeä kuva kehittymismahdollisuuksista talon sisällä, yksilölle syntyy pohja oman osaamisen kehittämiseksi. Saadessaan selkeän kuvan etenemismahdollisuuksista, hän voi suunnitella osaamisen kehittämistä talon sisällä sen sijasta, että hänen tarvitsisi vaihtaa organisaatiota kehittääkseen itseään.

- Tee työntekijästä muutoksen tekijä, älä sen kohde
- Ketään ei saa sitoutumaan pakottamalla
- Sitoutuminen on lukemattomien tekijöiden summa

### 3.6 Ura- ja kehittymismahdollisuudet

Ennen urakehittymismahdollisuuksien kartoittamista on syytä selvittää, mitä tarkoitetaan termeillä horisontaalinen ja vertikaalinen urakehitys. Seuraavasta esimerkistä selviää, miten nämä termit tulisi käsittää. Kun katsotaan horisonttiin, katsotaan vaakatasossa pitkälle kun taas vertikaalisesti katsotaan ylös- tai alaspäin eli pystysuoraan. Horisontaalisessa urakehityksessä työtehtävät muuttuvat vaatavuustason pysyessä samana. Kyseessä saattaa olla esimerkiksi työnkierto. Vertikaalisessa urakehityksessä tehtävät muuttuvat täysin ja niiden vaatavuusluokka on yleensä korkeampi. Tällaisissa tapauksissa yleensä astutaan johtotehtäviin.

Jokaisen työntekijän on mahdollista jossain vaiheessa työuraansa kehittyä ja kouluttaa itseään lisää. Kehittymismahdollisuudella tarkoitetaan työnantajan luomaa mahdollisuutta kouluttautua uusiin työtehtäviin tai syventää jo opittua. Uusien tehtävien pariin kannustaminen on olennainen osa uralla kehittymistä. Työnantajan tehtäviin kuuluu tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia vaihteleviin työtehtäviin, riippuen toimialasta ja tarjota tarvittavaa koulutusta. Yrityksen kykyyn sitouttaa henkilöstö työnantajaansa vaikuttavat merkittävästi työnantajan luomat ura- ja kehittymismahdollisuudet. Näin kilpailukyky markkinoilla kasvaa ja tuotteiden menekki on suurempaa. Lisäksi kehittymismahdollisuuksien sallimisen on todettu parantavan merkittävästi työilmapiriä. Kun työntekijälle tarjotaan mahdollisuus edetä uralla, toimii se motivaation lisääjänä, sillä oman osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen lisäävät työtehokkuutta, motivaatiota ja työnantajaan sitoutumista. (Riikonen ym. 2003, 27.)

#### 3.6.1 Yksilön urakehitys

Yksilön työura jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen uraan. Salminen (2005, 51-52) viittaa kirjailija Terho Pursiaisen kuvaukseen "sisäelinurasta". Hän vertaa työn vastaavuutta henkilön tahtoon ja käyttää esimerkkeinä ihmisen sisäelimiä. Ihminen reagoi fyysisesti, jos työtehtävät eivät vastaa yksilön tahtoa. Sisäelinvertaus kuvaa erilaisia tapoja reagoida erilaisiin tilanteisiin. Ihminen on herkkä muutoksille ja vastoinkäymisille. Jos työuralla tapahtuu pieni vastoinkäyminen, on se verrattavissa varpaan kolotukseen. Jos taas ihmisen työuraan kohdistuu todella suuri vastoinkäyminen, on se verrattavissa puolestaan sydäninfarktiin. Kun ihmisen työura ja tahtotila ovat tasapainossa, ovat ihmisen terveys ja vireystaso kohdillaan. Tällöin työhön asennoidutaan positiivisemmin ja työtä jaksaa tehdä tehokkaammin. Nämä toimivat motivaatiotekijöinä ihmisen uralla. Ulkoisella urakehityksellä tarkoitetaan puolestaan yksilön ulkopuolelta tulevia tekijöitä. Ne ovat myös muiden ihmisen tavoiteltavissa. Näitä voivat olla esimerkiksi vaativammat työtehtävät, palkka, sanallinen palkitseminen sekä hierarkkinen asema yrityksessä.

### 3.6.2 Työuran elinkaarimalli

Työura voidaan jakaa pieniin osiin. Salminen (2005, 58) jakaa elinkaarimallin mukaan työuran viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa henkilö on uusi, nuori, intoa täynnä oleva valmistunut, joka haluaa oppia jatkuvasti jotakin uutta. Tässä vaiheessa yksilö vielä hakee paikkaansa työelämässä. Hän haluaa tulla huomatuksi ja arvostetuksi. Toisessa vaiheessa aloittelijan kompastelu on jo takana. Tässä vaiheessa työntekijä tuntee kuuluvansa tiimiin. Hän kokee olevansa hyödyksi ja osa suurempaa kokonaisuutta. Hän on itsevarmempi kokemuksen tuoman osaamisen turvin. Kolmannessa vaiheessa henkilö on mestari, jonkin aihealueen spesialisti. Hän ei tarvitse yhtä paljon voimavaroja työn tekemiseksi, kokemuksen tuoman rutiinin takia. Hän kokee edelleen olevansa hyödyksi tiimille ja saavansa tunnustusta muilta työntekijöiltä.

Neljännessä vaiheessa henkilö kokee saavansa vähemmän tunnustusta työstään. Hän tuntee, että paras suorituskyky työtehtävien tekemiseen on menetetty. Tässä vaiheessa työn merkitys elämässä pienenee ja yksilöä kiinnostaa enemmän muut arvot. Tässä vaiheessa työntekijällä on mahdollisesti tilaisuus vaikuttaa omaan urakehitykseen tekemällä suuria päätöksiä. Hän voi olla esimiestehtävissä ja sitä kautta vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa. Viimeisessä vaiheessa työntekijä vapautuu säännöllisestä työstä. Hän voi poistua työelämästä nopeasti tai porrastetusti esimerkiksi osa-aikaeläkkeen avulla. (Salminen 2005, 58-59.)

Työuran viisi vaihetta vaihtelevat pituudeltaan yksilökohtaisesti. Näiden vaiheiden lisäksi puhutaan usein myös "seitsemän vuoden syklistä". Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä menettää motivaation tehtävien tekemiseen, kun asiat on sisäistetty, eikä uuden oppimista enää työtehtäviin liittyen tapahdu. Silloin on aika vaihtaa joko työtehtäviä tai työpaikkaa. Jokaisella ihmisellä tämän syklin pituus on yksilöllinen. Se riippuu myös työtehtävien vaativuudesta. Näin ollen joku voi tuntea kaipuuta uusien haasteiden pariin jo kolmen vuoden kulluttua toinen taas viiden. (Salminen 2005, 59.)

Hyppänen (2007, 110-111) toteaa kirjassaan, että osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä urakehitystä tukevista tekijöistä. Jotta yksilö tuntisi itsensä motivoituneeksi, hänellä pitää olla tavoitteita. Henkilölle pitäisi asettaa uudet tavoitteet, kun osaamisen taso on saavutettu. Osaamisen kehittäminen luetaan osaamisen johtamisen alle. Osaamisen kehittäminen pitäisi aloittaa nykytila-analyysillä, tutkia nykyinen osaamisen taso. Nykytila-analyysin jälkeen karotetaan tulevaisuuden vaatimukset. Näiden perusteella valitaan kehittämismenetelmät, joilla osaamisen uutta tasoa lähdetään tavoittelemaan. Kun osaamisen kehittämiskohteet tiedostetaan, valitaan niihin oikeat työkalut. Tarkoitus on löytää tehokkain työkalu juuri tiettyyn ongelmaan. Osaamisen kehittämiseen on lukemattomia työkaluja. Yleisimpiä työkaluja ovat erilaiset koulutukset. Voidaankin todeta, että mitä yleisempi jonkin osaamisen puute on,

sitä yleisempiä kehittämismenetelmiä käytetään. Yleensä koulutukset ovat sisäisiä koulutuksia. Ulkoisella kouluttautumisella tarkoitetaan esimerkiksi työn ohessa opiskeltavaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

### 3.6.3 Osaamista voi kehittää monin eri tavoin

Hyppänen (2007, 112-113) sekä Torrington ym. (2005, 394-398) esittelevät myös muita yksilöllisempiä koulutustapoja. Näitä ovat "Action learning", työn monipuolistaminen, projekteihin osallistuminen, tutor- ja kummitoiminta, mentorointi, työnohjaus sekä "coaching" ja sparraus. Näitä käytetään enemmän asiantuntijuuden lisäämiseen ja erikoisosaamisen kehittämiseen. Syynä on se, että, esimerkiksi mentoroinnissa menetelmä toimii vain, jos yhdellä mentorilla on yksi aktori, mentoroitava. Action learning on tapa, jossa yksilö työskentelee eri tehtävissä tietyt ajanjaksot ja osaaminen kehittyy laajemmaksi tätä kautta. Tästä menetelmästä hyötyvät sekä yksilö että työnantaja. Toinen tapa kehittää osaamista on laajentaa työtehtäviä horisontaalisesti. Näin henkilö saa uusia tehtäviä, joissa hän voi oppia jotakin uutta. Tämä laajennus voidaan toteuttaa esimerkiksi jonkin henkilön sijaisuutena. Kolmas malli on ottaa henkilö mukaan eri projekteihin ja antaa yksilölle vastuuta tätä kautta.

Neljäs toimintamalli on tutor- ja kummitoiminta. Tässä mallissa työntekijä saa joksikin aikaa oman ohjaajan. Nyt on tehtävä kuitenkin yksi tärkeä huomio. Tutor-toiminnasta ei hyödy vain ohjattava, vaan myös tutor. Syynä on se, että tutor voi osoittaa ohjauksellaan pätevyytensä esimiestehtäviin. Näin tutor voi saada myös omalle uralle uutta nostetta. Kummitoiminta auttaa uutta työntekijää enemmän kuin perinteinen pikainen perehdyttäminen. Tämän seurauksena kynnys avun pyytämiseen pienenee ja motivaatio kasvaa. Mentorointi on samantyyppinen ohjaus. Se on kuitenkin tutorointia huomattavasti pidempikestoinen syvällisempi prosessi. Tutorointi voi kestää kolme kuukautta, mutta mentorointi voi kestää kaksi vuotta. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä ohjaa ja opastaa kokemattomampaa. Mentorin harteilla oleva vastuu on suuri. Mentorilta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja halua jakaa omaa kokemusta sekä osaamistaan. Itse suhde pitää sisällään yleensä kuukausittaiset tapaamiset, jotka ovat luottamuksellisia. Tämän lisäksi aktori pyrkii kehittämään itseään uusien oppien avulla. (Hyppänen 2007, 113-115; Torrington ym. 2005, 394-398.)

Työnohjaus on tapa nostaa osaamisen tasoa. Sen tavoitteena on yksilön tai tiimin ammattitaidon nostaminen, yksilön kasvu, yhteistyön tehostaminen sekä vastualueiden selventäminen. Tarkoitus on Hyppäsen (2007, 113-115) mukaan tietoisuuden parantaminen. Työnohjaus on toimintapohjaista oppimista ja vuorovaikutus on erittäin suuressa roolissa. Coaching on myös yksi tapa kehittää osaamista. Siinä pyritään sekä yksilön että yksikön tuloksen parantamiseen. Tätä menetelmää käytetään silloin, kun halutaan lisätä valmennettavan tietoa tämän työtehtävistä, toiminnan vaikutuksista muihin sekä yksilön omista voimavaroista. Tavoitteena on

löytää ratkaisu, josta hyötyvät sekä organisaatio että itse työntekijä. Viimeinen muttei vähäisin tapa kehittää osaamista on käyttää sparrausta. Yleensä sparraaja on esimies. Hänen tehtävä on testata alaisen ajatuksia kyselemällä ja kyseenalaistamalla alaisen toimintaa. Esimiehen on tarkoitus toimia tavallaan peilinä. Kun esimies testaa ajatuksia alaiseltaan, tämän kyky toimia tehostuu. (Torrington ym. 2005, 394-398.)

Jos työnantaja panostaa henkilöstöön ja haluaa ylläpitää mainettaan hyvänä työnantajana, hän voi toteuttaa outplacement-toimintaa, josta työntekijä saa vain hyötyä. Kyseessä on talosta poistuvalla henkilöllä tarjottava toimintamalli, jossa työntekijää autetaan löytämään uusi työpaikka tai työtehtävä. Tällainen apu voi olla työntekijälle kultakaivos. (Salminen 2005, 78-79.) Myös Kauhanen (2006, 95) puhuu kirjassaan outplacement-toiminnasta. Hän toteaa kuitenkin, että tällainen toiminta on yleisempää suurissa organisaatioissa ja kohdistuu yleensä asiantuntija- ja esimiestehtävissä oleviin henkilöihin. Tällainen toiminta ei takaa työntekijälle uutta työpaikkaa, mutta ainakin edistää työn saantia. Tämä on työnantajan kustantamaa toimintaa. Työnantaja osoittaa näillä toimilla kantavansa vastuuta päätöksistään. Näin työnantaja myös saa ylläpidettyä mainettaan vastuullisena työnantajana.

Työura on läpi koko työelämän käytävää oppimista ja kehittymistä. Yksilön urakehitys on osaamisen kasvua. Työuralle tyypillistä nykyisessä maailmassa on se, että seitsemän vuoden sykli toteutuu usein. Työntekijä tulee organisaatioon tai uusiin tehtäviin oppiakseen uutta ja kehittääkseen organisaatiota. Hyvä ura ei välttämättä tarkoita yli 30 vuoden palvelusta yhdessä organisaatiossa, vaan se voi sisältää muutaman noin kymmenen vuoden jakson. (Ruohotie 1998, 93.)

#### 3.6.4 Organisaation urakehitys

Organisaation urakehityksen yksi tärkeimmistä tekijöistä on oppiva organisaatio. Mikä on oppiva organisaatio? Siitä on useita eri määritelmiä, mutta Kauhanen (2006, 151-152) on koonnut kirjassaan yhteen niistä muutamia. Oppivassa organisaatiossa osataan käyttää henkilöstön oppimiskykyä yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi siellä on jatkuvaa kannustamista uuden oppimiseen. Oppiva organisaatio mahdollistaa jokaiselle työntekijälle kehittymisen työssään ja asioiden tekemisen yhdessä. Tällaisessa työilmapiirissä syntyy herkästi myös uusia ajattelumalleja ja toimintatapoja.

Jokaisella organisaatiolla on oma elämänkaarensa. Jokaisessa vaiheessa tarvitaan tietynlaista osaamista. Osaaminen itsessään ei ole muuttumaton vakio, vaan sitä on kehitettävä jatkuvasti. Organisaatiossa on osattava antaa mahdollisuus työntekijöille kehittää omaa osaamistaan. Jos vaativista tehtävistä lähtee työntekijöitä, ei heidän tilalleen pitäisi heti palkata uusia työntekijöitä organisaation ulkopuolelta. Sen sijaan olisi tarjottava kehittymismahdollisuutta jo

talossa oleville. Tätä kautta voidaan tukea myös yksilön urakehitystä. Samalla organisaatiossa tapahtuu uuden oppimista. Vanhat työntekijät saattavat tuoda uusiin tehtäviinsä lisää uusia näkökulmia ja tarkastelutapoja, joilla on mahdollista tehostaa toimintaa. Uralla eteneminen motivoi työntekijöitä. Vasta organisaation sisäisten siirtojen jälkeen on kannattavaa rekrytoida talon ulkopuolisia henkilöitä. Ilman tällaista toimintaa oppivaa organisaatiota ei olisi mahdollista saavuttaa. Työnantajan on luotava henkilöstölle mahdollisuus kehittyä ja vaihtaa työtehtäviään. Riippuu tietenkin työpaikasta onko se edes mahdollista, mutta yleisesti ottaen sitä tulisi harjoittaa. Näin saadaan työ monipuolisemmaksi ja samalla saadaan ylläpidettyä henkilöstön mielenkiintoa työtehtäviinsä. Lisäksi uusien haasteiden luominen pitää yllä kiinnostusta ja motivoi näin henkilöstöä parempiin suorituksiin. (Salminen 2005, 85-87.)

Ruohotie (1998, 93) on todennut, että työura on muuttunut voimakkaasti. Torrington ym. (2005, 407-408) ovat samoilla linjoilla. Hekin näkevät urakehityksen muuttuneen. Ennen työura saatettiin olla kokonaisuudessaan yhden organisaation palveluksessa, mutta nyt työnantaja voi vaihtua muutaman vuoden välein. Tämä johtuu siitä, että organisaatioiden täytyy olla joustavia ja muutosvalmiita nopeassa syklissä sekä pyrkiä pois hierarkisuudesta. Samalla organisaation on myös onnistuttava pitämään kulut kurissa. Torrington ym. viittaavat Kanterin vuonna 1989 esittämään toteamukseen. Työntekijän on rakennettava itsestään portfolio ja markkinoitava itseään enemmän oman organisaation ulko- kuin sisäpuolelle.

### 3.6.5 Ura-ankkurit

Ihmisen tekemiin uravalintoihin ja motivaatioon vaikuttavat Edgar Scheinin 1970-luvulla kehittämä ajatus ura-ankkureista. Schein on kuvannut yhdeksän eri ura-ankkuria. Jokaisessa ihmisessä vaikuttavat kaikki nämä ankkurit. Yksilöllä on kuitenkin aina yksi dominoiva ankkuri, joka vaikuttaa motivoivasti henkilön työpanokseen. Vahvimpana oleva ura-ankkuri on sellainen, josta yksilö ei luovu helposti. Ura-ankkurit saattavat vaihdella tilanteen mukaan, vaikka henkilöllä onkin yksi dominoiva ankkuri. (Salminen 2005, 111-112.) Ura-ankkurit on listattu ja selitetty seuraavaksi.

- Asiantuntijapätevyys
- Esimiespätevyys ja johtaminen
- Itsenäisyys
- Työsuhteen turvallisuus
- Paikkakuntaan sitoutuminen
- Yrittäjyys
- Omistautuva palvelu
- Aito haasteellisuus
- Elämänaalueiden kokonaisuus (Salminen 2005, 111-112.)

**Asiantuntijapätevyys** koostuu jonkin tietyn osa-alueen hallitsemisesta erityisellä tarkkuudella. Kun tällainen henkilö toimii juuri hänelle oikeissa tehtävissä, on hän motivoitunut ja tuntee olevansa tärkeä osa organisaatiota. Jos työtehtävät eivät vastaa hänen osaamistasoaan, yksilö saattaa tuntea itsensä vähemmän tarpeelliseksi. Tämän vuoksi hänellä ei ole myöskään motivaatiota tehdä kyseisiä työtehtäviä huolellisesti. Yleensä tähän liittyy myös kaipuu sellaisten työtehtävien pariin, jotka hän kokee osaamisensa kannalta tärkeiksi. Jos henkilö toimii suuren yhtiön palveluksessa, hän on halukas yhteistyöhön ja valmis keskustelemaan asioista, jotka vaikuttavat tavoiteasetantaan. Hän toimii tehokkaammin itsenäisenä henkilönä kuin osana tiimiä. Asiantuntijatehtävien lisäksi hän on valmis tekemään muitakin tehtäviä, kunhan ne tukevat asiantuntijuuden kehittymistä. Henkilö, jolle tärkeimpänä ura-ankkurina on asiantuntijapätevyys, organisaatiossa ylemmäs eteneminen ei ole niin tärkeää. Hän laajentaa tehtäviään horisontaalisesti, eli hän haluaa laajemman vastualueen hoidettavakseen. Hän kokee palkitsevana saamansa tunnustuksen tekemästään työstä tai sen, että häntä käytetään asiantuntijana esimerkiksi alemman tason työntekijän kouluttamisessa. (Salminen 2005, 113; Torrington ym. 2005, 394-398; Hyppänen 2007, 139.)

**Esimiespätevyys ja johtaminen** on toinen yhdeksästä ura-ankkurista. Jos asiantuntijapätevyyden omaavalla henkilöllä päämääränä on tietyn asian pikkutarkka osaaminen, niin esimiespätevyyttä ja johtamista kannattava haluaa olla muita ylempänä ja johtaa jotakin yksikköä. Tällaiselle henkilölle ei riitä vain tietyn osa-alueen asiantuntijuus, vaan hän haluaa myös johtaa laajempaa kokonaisuutta. Tietyissä asiassa tällainen yksilö on ekspertti ja muut osa-alueet hän hallitsee hyvin. Hän haluaa olla niin sanottu yleisjohtaja. Tämän ryhmän henkilöllä on kolmenlaista pätevyyttä. Nämä ovat ihmissuhdetaidot, analyyttiset taidot sekä tunnehallinta. Ihmissuhdetaidoilla Salminen (2005, 114-115) tarkoittaa kykyä vaikuttaa ihmisten toimintaan, jotta alaiset saadaan toimimaan organisaation edun maksimoimiseksi. Analyyttinen kyvykkyys on Salmisen mukaan riskinotto- ja ongelmanratkaisukykyä sekä rohkeutta tehdä päätöksiä vaikeissa tilanteissa. Tunnehallinnalla taas tarkoitetaan kykyä pitää tunteet ja teot erillään, esimerkiksi irtisanomistilanteessa. Mitä vahvempi esimiespätevyys ja johtaminen on dominoivana ankkurina, sitä vaativampiin johtotehtäviin yksilö haluaa. Tällaisille ihmisille saavutukset ovat tärkein menestyksen mittari. (Torrington ym. 2005, 394-398; Hyppänen 2007, 139.)

**Itsenäisyys** on kolmas ura-ankkuri. Tällainen henkilö kokee itsensä tarpeettomaksi osana jotakin ryhmää. Vahvimmillaan hän on tehtävissä, joissa hän pääsee toteuttamaan itseään, eikä häntä ole rajoitettu esimerkiksi antamalla tiukkaa aikataulua tai ohjeistusta. Tämän ura-ankkurin omaavat yksilöt haluavat vaikuttaa mahdollisimman paljon omiin työtehtäviinsä. Nämä henkilöt haluavat muovata työtehtävistään sellaisia, ettei omalta mukavuusalueelta tarvitse poistaa. Jokaisella itsenäisyys on enemmän tai vähemmän arvossaan. Ennen työelä-



mää tällainen yksilö on saattanut muuttaa toiselle paikkakunnalle opiskelemaan. Työelämä kuitenkin muokkaa itsenäisyyttä, jolloin itsenäisyyden aste tarkentuu. Itsenäiselle toimijalle voidaan asettaa tarkatkin tavoitteet. Työkalut tavoitteiden saavuttamiseksi tällainen henkilö haluaa kuitenkin valita itse. Tunnustuksen saaminen on tällaiselle yksilölle tärkeää ja nostaa tätä kautta yksilön arvoa. (Salminen 2005, 115-116; Torrington ym. 2005, 394-398; Hyppänen 2007, 139.)

**Työsuhteen turvallisuus** koetaan myös tärkeäksi. Eri elämänvaiheissa turvallisuus tarkoittaa eri asioita. Nuorilla ihmisillä pääpaino on enemmän taloudellisella turvallisuudella ja vanhemmaksi tullessa painottuvat vakaa työpaikka ja "kaavoihin kangistuminen". Turvallisen työsuhteen ollessa tärkeimpänä ankkurina, henkilö on valmis uhraamaan uralla etenemismahdollisuutensa tunteakseen olonsa turvatuksi pitämällä varman työpaikan. Halutuimpia työpaikkoja tällaisten yksilöiden keskuudessa ovat työnantajat, jotka kantavat mainetta varmana palkanmaksajana. Yleensä tällainen henkilö saa helpommin saavutettavat tavoitteet, vaikka yksilö voisi selvitä kunniallaasti vaativistakin tehtävistä. (Salminen 2005, 116; Torrington ym. 2005, 394-398; Hyppänen 2007, 139.)

**Paikkakuntaan sitoutuminen** tuo turvallisuuden tunnetta. Myös paikkakuntaan sitoutunut ihminen on valmis uhraamaan uralla etenemisen tutun ympäristön kustannuksella. Tyypillistä tällaiselle henkilölle on turvautua jo luotuihin verkostoihin tietyllä paikkakunnalla. Salminen (2005, 117) mainitsee muuttohaluttomuuteen verrattuna toisen ääripään. Jos työpaikan vaihdos tekisi työmatkasta liian pitkän, esimerkiksi ulkomaan komennus, saattaa henkilön puoliso jopa irtisanoa itsensä ja lähteä mukaan komennukselle. Jos paikkakuntaan sitoutuminen on tärkein ura-ankkuri, toiseksi tärkein saattaa hyvinkin olla työsuhteen turvallisuus. (Torrington ym. 2005, 394-398; Hyppänen 2007, 139.)

**Yrittäjyys** on eniten yhteydessä itsenäisyyteen ja itsensä johtamiseen. Tällainen henkilö on valmis ottamaan riskejä ja halukas kokeilemaan jotakin uutta. Uutuuden viehätys ja oman elämänsä herrana oleminen vievät yksilöä eteenpäin. Tämä johtaa yleensä siihen, että nämä henkilöt perustavat oman yrityksen. Näille henkilöille menestymistä mitataan rahassa. Ainoat rahan ylittävät tekijät ovat vallan tunne, omistaminen sekä oman toiminnan hedelmät. Henkilö, jonka tärkein ura-ankkuri on yrittäjyys, voi työskennellä myös suuremmissa organisaatioissa, kunhan hän saa vapauksia, eikä ole sidottuna tiettyihin sääntöihin. Tällaisen henkilön johtaminen on kuitenkin erityisen vaativaa, ja hänestä kaiken irtisaaminen johtamisen keinoin on työn ja tuskan takana. (Salminen 2005, 117-118; Torrington ym. 2005, 394-398; Hyppänen 2007, 139.)

**Omistautuva palvelu** on tyypillistä sellaisille henkilöille, jotka kokevat arvot tärkeiksi. He haluavat keksiä keinoja ongelmien ratkaisemiseksi ja haluavat vaikuttaa asioihin tätä kautta.

Ryhmässä toimittaessa tällainen yksilö voidaan tulkita sillanrakentajaksi sekä vahvaksi tiimipeluriksi. Nämä henkilöt haluavat työskennellä jonkin asian puolesta toisten hyväksi. He ajavat enemmän ryhmän etua kuin omaa etua. Raha ei ole näille ihmisille tärkein motiivi tehdä työtä. Eniten heitä palkitsee nähtävissä oleva lopputulos sekä siitä saatava tunnustus ja hyväksyntä. (Salminen 2005, 119; Torrington ym. 2005, 394-398; Hyppänen 2007, 139.)

**Aito haasteellisuus** on kahdeksas ura-ankkureista. Salminen (2005, 120) kuvaa tähän ryhmään kuuluvia henkilöitä päämäärätietoisiksi taukoamattomiksi tekijöiksi. Nämä yksilöt hakeutuvat jatkuvasti uusiin haasteellisiin tilanteisiin ja haluavat testata itseään ääri rajoilla. Nämä ihmiset pyrkivät jatkuvasti pois omalta mukavuusalueeltaan, sillä vaarana heillä on nopea kyllästyminen nykyisiin työtehtäviin. He haluavat jatkuvasti kehittää itseään ja oppia uutta. Kaikki tämä johtaa siihen, että työnantaja on haasteellisen tehtävän edessä yrittäessään johtaa tällaista alaista. Tällaiselle ihmiselle kova kilpailuvietti on tärkeää, sillä hän haluaa osoittaa pätevyyttään. (Torrington ym. 2005, 394-398; Hyppänen 2007, 139.)

**Elämänalueiden kokonaisuus** on ura-ankkureista viimeinen. Tällainen henkilö voidaan helposti kuvata vakaaksi. Hän tahtoo saavuttaa työelämän ja yksityiselämän välisen tasapainon. Tällainen henkilö on kuitenkin valmis joustamaan puolin ja toisin. Näille yksilöille ura ei ole tärkein asia ja he ovat valmiita toimimaan organisaation ehdoilla. He odottavat joustavuutta myös työnantajalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että uuden mahdollisuuden sattuessa kohdalle, tällainen henkilö voi lähteäkin toiselle paikkakunnalle. Tämä osoittaa sen, että yksilö sallii lyhytkestoisia epätasapainon jaksoja. (Salminen 2005, 120-121; Torrington ym. 2005, 394-398; Hyppänen 2007, 139.)

### 3.6.6 Urakehityksen haasteet

Jokainen ihminen kokee uransa aikana erilaisia haasteita. Riippuu ihmisestä, miten hän niihin reagoi ja miten hän niistä selviää. Kaikkien elämässä tulee eritasoisia murrosvaiheita, jolloin joutuu tosissaan miettimään ja laittamaan asioita tärkeysjärjestykseen. Jokaisella ihmisellä on omat rajansa mitä tulee jaksamiseen ja stressin sietokykyyn. Stressi sopivassa määrin edistää työsuorituksia, mutta mennessään liiallisuuksiin, toimii se negatiivisena tekijänä ja saattaa pahimmillaan johtaa pitkäaikaiseen sairasteluun sekä loppuun palamiseen. Jokainen ihminen kestää eri määrän stressiä ja kokee sekä käsittelee stressiä eri tavoin. Siinä vaiheessa, kun ihmiseltä loppuu keinot stressin sietämiseen ja käsittelyyn, herää kysymys kenen vastuulla on työntekijän "elvyttäminen". Ihmisen on itse tiedostettava omat rajansa, mutta osittain vastuu on myös työnantajan, jonka olisi syytä huomata, kun alainen alkaa oireilla ja voida huonosti. Kuitenkaan esimiehen päätehtävänä ei ole alaistensa terveydestä huolehtiminen. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 141-142.)

Edellä on esitetty yksilön ja organisaation urakehitystä sekä ura-ankkureita. Ideaalitulanteessa yksilön urakehitys tukee organisaation urakehitystä ja päinvastoin. Lisäksi kehittämisessä on huomioitu ura-ankkurit, joihin ei kuitenkaan voida ulkoisesti vaikuttaa. Ideaalitulanteessa nämä kaikki kolme tukevat toisiaan. Todellisuudessa tämän saavuttaminen on lähes mahdoton tehtävä. Mitä lähemmäs tätä päästään, sitä rikkaampaa on yksilön urakehitys.

- Kerro etenemismahdollisuuksista heti perehdyttämisen yhteydessä (myös kesäapulaisille)
- Älä hae uutta henkilöä heti organisaation ulkopuolelta
- Jos työntekijä päättää lähteä, älä hylkää vaan tue häntä

### 3.7 Johtajuus ja hyvä johtaja

Edellisissä osioissa on sivuttu johtamista melko järjestelmällisesti. Tästä syystä on hyvä kertoa lyhyesti mitä johtaminen itsessään on ja millainen on hyvä johtaja. Tarkoituksena on käydä läpi johtamisen peruskäsitteet.

Mitä johtaminen on? Johtamisesta ja johtajuudesta on lukuisia kuvauksia. Kaikille on kuitenkin yhteistä se, että niissä sanotaan johtamisen olevan vaikuttamista. Tämä käy ilmi sekä Piilin (2006, 13), Kärkkäisen (2005, 77) että Kauppisen (1997, 101, 104-105) kirjoista. Piili (2006, 13) toteaa, että johtaminen on toimintaa, jolla työntekijät saadaan toimimaan yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Kauppinen (1997, 101, 104-105) toteaa, että sellainen ihminen joka kykenee vaikuttamaan toiseen ihmiseen jollakin tavalla, on johtaja. Hänen mukaan johtaminen on myös palvelemista, joka jaetaan kahtia ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Kärkkäinen (2005, 77) toteaa, että johtaminen on kykyä tehdä päätöksiä ja ohjata ihmisten toimintaa. Lisäksi johtamiseen kuuluu Kärkkäisen mukaan ongelmatilanteiden ratkaiseminen sekä tavoitteiden asettaminen. Eräs esimiesasemassa oleva henkilö on kiteyttänyt johtamisen seuraavasti. ” On vaikeaa saada alaiset haluamaan tekemään sitä, mitä esimies haluaa. Johtaminen on sitä toimintaa, jolla alaiset saadaan tekemään sitä, mitä esimies haluaa.”

Johtajia on monenlaisia. On hyviä ja huonoja johtajia. Näiden välillä on yksi tärkeä muuttuja. Roebuck (1999, 20) puhuu tasapainosta. Toisessa vaakakupissa on esimiehen panos saada tiimi toimimaan tehokkaasti ja toisessa on tehokkuutta laskevat tekijät. Roebuck puhuu tekijöistä, jotka saavat tiimin luovuttamaan. Motivoinnin ja tukemisen avulla esimies antaa tiimille lisää tahtoa suorittaa tehtävä. Hyvä esimies kykenee pitämään nämä tekijät tasapainossa. Puutteelliset johtamistaidot omaava esimies ei saa ylläpidettyä tasapainoa, jolloin vaakakupit heiluvat voimakkaasti ja tämä johtaa tietynlaiseen epävarmuuteen ja sitä kautta huonompaan työilmapiiriin ja -motivaatioon.

Kun tiedetään mitä johtaminen on, niin voidaan miettiä millainen on hyvä johtaja. Kauppinen (1997, 103-104) toteaa, että hyvä johtaja on visionääri, rehellinen ja ammattitaitoinen ihmisosaaja. Esimiehen on tehtävä niin kuin hän sanoo, eli seistävä sanojensa takana. Kauppinen käyttää tästä nimitystä integriteetti. Johtaminen perustuu itsensä johtamiseen. Jos johtajalta puuttuu näkemys tulevasta, hän ei voi johdattaa alaisiaan tulevaan. Näin ollen johtaja ei voi antaa alaisilleen sellaista, jota hänellä ei itselläkään ole. Piilin (2006, 15) mukaan hyvän johtajan ominaisuuksia ovat muun muassa määrätietoisuus, energisyys, oikeudenmukaisuus ja kyky hallita kokonaisuuksia. Johtaja voi olla myös karismaattinen. Tällöin puhutaan johtamisesta tunnetasolla ilman sanoja. Kun johtaja tekee jotakin, muut seuraavat perässä ilman käskemistä. Hyppänen (2007, 55) taas pitää tärkeinä esimiehen ominaisuuksina organisointikykyä, viestintätaitoja, kykyä kehittää osaamista ja olla työntekijöiden tukipilari.

Kaikki teoreettisen viitekehyksen asiat vaativat hyvää johtamistaitoa. Ei riitä, että yksi osa-alue on hyvin hallussa, vaan tarvitaan monipuolista osaamista. Tähän tarvitaan muutakin kuin kirjasta opittua. Esimiehen on käytännössä osattava reagoida muuttuviin tilanteisiin. Edellä olemme esitelleet johtajuuden ja johtamisen monta kuvausta. Lopuksi voisi kuitenkin vielä ottaa Henry Fordin toteamuksen johtajasta ja johtajuudesta. "Kysymys: Kenen pitäisi olla pomo? on sama kuin kysyttäisiin: kenen pitäisi kvartetissa laulaa tenoria? Tietenkin sen, joka pystyy laulamaan tenoria" (Kauppinen 1997, 100).

- Ole rehellinen
- Seiso sanojesi takana
- Kannusta oppimaan uutta

#### 4 OSUUSPANKIN TAPA TOIMIA

Tässä pääluvussa käydään läpi Länsi-Uudenmaan Osuuspankin tapaa toimia. Tarkoituksena on kuvata, miten teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyt asiat on tällä hetkellä hoidettu. Asiat esitellään samassa järjestyksessä, kuin ne ovat teoreettisessa viitekehyksessä. Tämä osio myös vaikuttaa myöhemmin tehtäviin johtopäätöksiin ja kehittämisehdotuksiin.

##### 4.1 Perehdyttämisprosessi Osuuspankissa

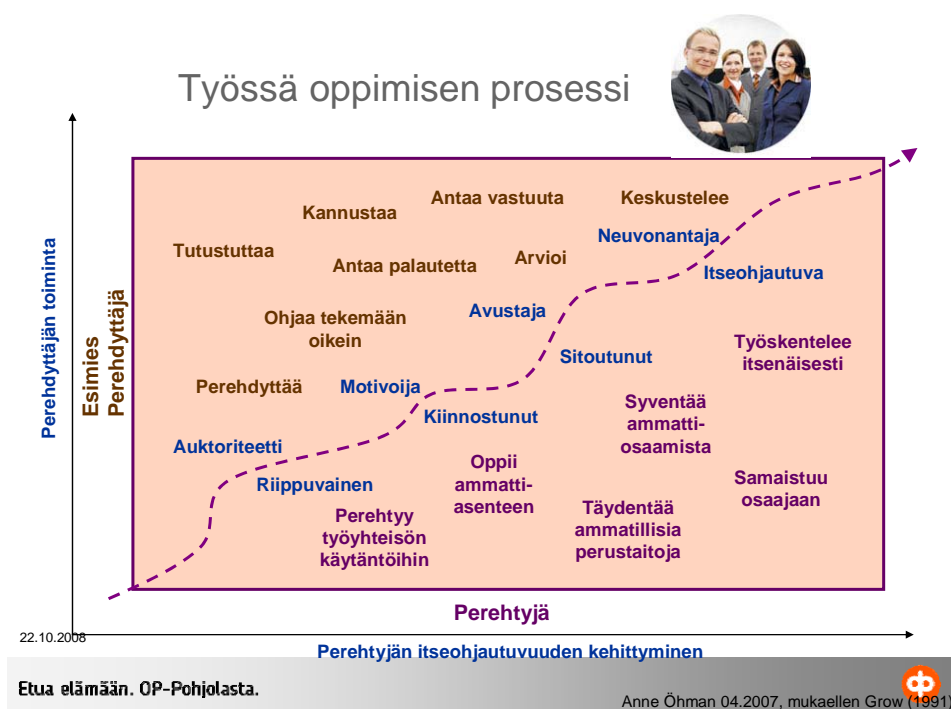
Osuuspankissa perehdyttäminen perustuu luottamuksen ja kehittymisen tukemiseen sekä tiedon välittämiseen. Perehdyttämisen tarkoituksena on saada työntekijä sitoutumaan työyhteisöön sekä luoda hänelle luotettava verkosto työpaikalla. Lisäksi se takaa tarvittavan oppimisen sekä opittujen asioiden laadun. OP-Pohjola-ryhmällä perehdyttäminen ja sitä kautta työyhteisöön sitouttaminen on näinä aikoina varsin ajankohtaista, sillä suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja myös osuuspankeista lähtee työntekijöitä. Uusia työntekijöitä on saatava tilalle.

Perehdytys on siitäkkin syystä tärkeää, että monet siirtyvät OP-Pohjola-ryhmän ulkopuolelle töihin oltuaan jonkin aikaa pankin palveluksessa. Perehdytys pohjautuu ryhmän arvoihin, strategiaan sekä päämääriin. Perehdytyksessä korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja myynnin edistämistä. Asiat pyritään opettamaan ja selventämään mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Perehdytyksellä pyritään lisäksi parantamaan työyhteisön toimintakykyä ja kykyä tehdä aina vain parempaa tulosta. (www.opinet.fi 2008.)

Perehdyttämislle on asetettu tiettyjä tavoitteita. Näitä ovat muun muassa seuraavat: työtehtäviin ja toimialaan liittyvien tietojen täydentäminen, tukea työyhteisöön sopeutumista, vahvistaa sitoutumista ja kannustaa kehittämään sekä omaa että työyhteisön toimintaa. Työtehtäviin ja toimialaan liittyvien tietojen täydentämisellä tarkoitetaan työntekijän oman roolin selventämistä sekä työyhteisön strategian ja toimintatavan sisäistämisen helpottamista. Työyhteisöön sopeutuminen puolestaan koostuu yhteisön toimintatavan omaksumisesta sekä oman työidentiteetin luomisesta. Sitoutumiseen liittyy positiivisen kuvan luominen työyhteisöstä ja työnantajasta sekä haasteellisten ja monipuolisten työtehtävien tarjoaminen. Oman kehittämisen kannustamisella pyritään vahvistamaan työntekijän tekemistä sekä luomaan mahdollisuuksia omatoimiseen ideoimiseen. Perehdytyksen tasot alhaalta ylöspäin ovat seuraavat:

- hyvä ammattilainen työssään
- hyvä työyhteisön jäsen
- hyvä ”yritysläinen”
- hyvä OP-Pohjola-ryhmäläinen (www.opinet.fi 2008).

Sekä organisaation, yhteisön että perehdyttäjän tavoitteet kulmineituvat seuraaviin yhteensopiiviin tavoitteisiin. Nämä ovat työssä oppiminen, ammatillinen kehittyminen, työnteon tuloksellisuus sekä työntekijän sitoutuminen. Perehdyttäminen rakentuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat OP-Pohjola-ryhmän liiketoiminnan esittely, työn sisällön selventäminen sekä käytännön asioissa opastaminen. Työssä oppimisen alkutilanteessa perehdyttäjä on riippuvainen esimiehestään, joka toimii auktoriteettina. Kun perehdyttäjä on oppinut perusasiat, muuttuu hän kiinnostuneeksi ja esimies motivoijaksi. Kun ammattitaito syvenee, tulee perehdyttäjästä sitoutunut ja esimiehestä avustaja. Viimeisessä vaiheessa perehdyttäjästä tulee itseohjautuva toimihenkilö ja esimiehestä neuvonantaja. Molemmilla on omat roolinsa kussakin perehdyttämisen vaiheessa. Mitä enemmän perehdyttäjä oppii ja syventää osaamistaan ja taitojaan, sitä vähäisemmäksi jää esimiehen rooli kun perehdyttäjä kykenee jo omatoimiseen työskentelyyn. (www.opinet.fi 2008.) Kuvio viisi selventää prosessin ymmärtämistä.



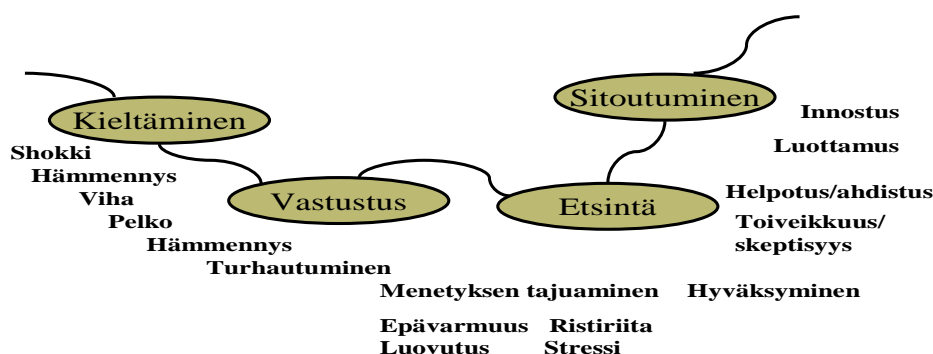
KUVIO 5. Työssä oppimisen prosessi (www.opinet.fi 2008)

Uuden työntekijän on syytä ensin tutustua itse aktiivisesti työnantajaan eli OP-Pohjola-ryhmään sekä finanssialaan yleensä että tuleviin työtehtäviin ja niiden sisältöihin. Tätä seuraa työyhteisöön ja työkavereihin tutustuminen. Tämän jälkeen oma rooli on jo melko hyvin selvillä samoin kuin monet toimintatavat työssä. Oma-aloitteisuus ja asioiden selventäminen itselleen ovat myös perehtyjän tehtävänä. On osattava toimia tiiminä ja käyttää hyväkseen tiimityöskentelyn mahdollistavia etuja. Ammattitaito kasvaa koko ajan. Kun perehtyjä on jo tullut tutuiksi tarvittavien ohjelmistojen ja työtehtävien kanssa, kykenee hän arvioimaan omaa työtään. Ammattitaidon kasvattamisessa mukaan tulevat erilaiset itse opiskeltavat kurssit. Halu kehittyä ja kehittää omaa työtään ja osaamistaan on olennaisen tärkeää perehtyjän kannalta. Perehdytyksestä tulee toimiva, jos koko työyhteisö tukee perehtyjää ja perehdyttämisen prosessia. (www.opinet.fi 2008.)

Perehdyttäminen ei ole vain työnantajan keksimä asia, vaan siitä on määrätty myös työturvallisuuslaissa. Seuraavaksi on suora lainaus kyseisestä lakipykälästä: "Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettävään työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöön ottamista" (TTL 738/2002: 14 §, 1 mom.). Tässä asiassa laki on työntekijän puolella. Se velvoittaa työnantajan järjestämään riittävän hyvän ja kattavan perehdytyksen ennen varsinaisten työtehtävien aloittamista. OP-Pohjola-ryhmällä perehdytyksen laajuus ja kesto riippuvat täysin siitä, onko perehdytettävä talon

sisältä tai muista vastaavista työtehtävistä siirtynyt henkilö vai henkilö, joka on ensimmäistä kertaa pankkialalla. Jos aiempaa kokemusta ei ole, on perehdyttämisprosessiin varattava huomattavasti enemmän aikaa kuin jo talossa olleelle henkilölle, joka vain vaihtaa työtehtäväänsä. Perehdytyksestä on ensisijaisesti vastuussa esimies, vaikka hän harvemmin hoitaa itse perehdyttämistä. Tähän tehtävään on usein valittu joku työyhteisön jäsen, joka kykenee irtottautumaan hetkeksi omasta työstään ja alkaa ohjata uutta tulokasta. Hänen tehtävänä on opastaa perehtyjää kaikissa arkipäivän tilanteissa ja saada hänet tuntemaan olonsa turvaliseksi. Perehdyttäjän toimenkuvaan kuuluu myös palautteen antaminen sekä hyvästä että huonosta suorituksesta. Tämä palaute tulee kuitenkin antaa kehittävästi ja kannustavasti. Tavoitteena on saada perehtyjästä toimiva osa työyhteisöä. (www.opinet.fi 2008.)

Osalle perehtyjistä työtapojen ja -tehtävien muutos saattaa aiheuttaa lievää pelkoa ja muutostavastarintaa. Joillekin ihmisille muutokset voivat aiheuttaa epävarmuuden tunteen ja turvattomuutta. Tämä on onneksi melko vähäistä, mutta silti täysin mahdollista. Uusia haasteita saatetaan pelätä ja avuttomuuden tunne saattaa lisätä motivaation puutetta. Kuvio kuusi kuvaa mahdollista muutostavastarintaa, jota perehtyjä saattaa kokea jossain vaiheessa perehdyttämisprosessia. (www.opinet.fi 2008.)



KUVIO 6. Muutostavastarinta perehdyttämisessä (www.opinet.fi 2008)

Tärkeää perehdyttämisprosessissa ovat molemminpuolinen motivaatio ja luottamus. Mitä aktiivisempi ja motivoituneempi perehtyjä on, sitä tehokkaampaa uuden oppiminen on. Perehtyjälle on luotava sellaiset oppimisolosuhteet, jossa hän kykenee antamaan täyden panoksen oppimiseen. Toisille oppiminen käy parhaiten lukemalla, toisille tekemällä asioita käytännössä tai jotain näiden väliltä. Esimiehen ja perehdyttäjän tehtävänä on huolehtia oikean oppimisympäristön luomisesta. Kun perehdytys on suunniteltu ja toteutettu hyvin, tuntee uusi tulokas itsensä tervetulleeksi. Tämä puolestaan johtaa usein nopeaan itsenäiseen työskentelyyn ja rohkeaan työskentelyotteeseen. Kaikkien OP-ryhmäläisten on mahdollista käyttää apu-

naan Kompassia, jota käytetään nimenomaan perehdytyksessä. Se toimii tukena perehtymisessä ja perehdyttämisessä sekä tulokkaalle että opastajalle. Sen avulla opastetaan pankin peruskäytännöt sekä erilaisia arkipäivän tilanteita. Kompassista löytyy myös erilaisia materiaaleja perehdyttämiseen. Se tukee työntekijän toimintaa myös perehdyttämisen jälkeen. (www.opinet.fi 2008.)

#### 4.2 Työhyvinvointi

OP-Pohjola-ryhmän mukaan hyvinvointi työpaikalla syntyy työstä, työyhteisöstä, yksilöstä sekä niiden välisistä yhteyksistä. Ilman näiden tekijöiden tasapainoa ei ole myöskään hyvinvoivaa työyhteisöä. OP-Pohjolassa panostetaan esimies-alaisuuteeseen niin, että yksilö tuntee työssä olevan merkityksellistä. Motivaatiota pyritään pitämään yllä muokkaamalla työtehtävien sisältöä yksilön kokemusten perusteella. Jos työtehtävät koetaan liian helpoiksi, niihin pyritään tuomaan jokin uusi, haasteellisempi elementti. OP-Pohjolan mukaan yksilön työhyvinvointi paranee, kun hän saa arvostusta ja kokee työtehtävät osaamistaan vastaaviksi. (www.opinet.fi 2008.)

#### 4.3 Ura- ja kehittymismahdollisuudet

Tässä alaluvussa käydään läpi Länsi-Uudenmaan Osuuspankin tarjoamia kehittymismahdollisuuksia. Osaamisen kehittäminen on monivaiheinen prosessi. Se alkaa kehityskeskusteluista. Niissä luodaan pohja sille, miten osaamista lähdetään kehittämään.

OP-Pohjola-ryhmä tarjoaa työntekijöilleen erilaisia kehittymispolkuja. Näillä pyritään muun muassa lisäämään työmotivaatiota sekä sitoutumista. Jotta henkilö saataisiin sitoutumaan heti taloon tullessa kunnolla, hänelle kerrotaan välittömästi kehittämis- ja etenemismahdollisuuksista. OP-Pohjolan kehityspolut toimivat tukena osaamisen kehittämisessä. Nämä polut auttavat syventämään osaamista nykyisissä tehtävissä ja auttavat löytämään uusia mahdollisuuksia. Jos yksilö haluaa vaihtaa työtehtäviä kokonaan, hänet suunnataan rekrytointipolulle. OP-Pohjola-ryhmässä on neljä suurta polkua, joilla edetä. Nämä ovat päivittäiset raha-asiat ja maksuliike, rahoitus, varallisuudenhoito ja vakuuttaminen. Näillä poluilla osaaminen kehittyy asteittain. Ensimmäinen osa-alue kantaa nimeä asiakkuudet ja myynti. Toinen pitää sisällään työelämään liittyvät taidot. Seuraavalta tasolta löytyvät johtaminen sekä esimiestyö. Neljäs osa-alue pitää sisällään lainopilliset kyvyt. Viidentenä tekijänä OP-Pohjola pitää yritysturvallisuutta. Toiseksi viimeinen osa-alue on talous ja riskienhallinta. Lopuksi OP-Pohjola mainitsee vielä tietotekniikan. Nämä ei ole listattuna alhaalta ylöspäin tärkeysjärjestyksessä, vaan eri tehtävät pitävät sisällään eri aihekokonaisuuksia. Osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää apuna myös opinetin materiaalia. (www.opinet.fi 2008.)



Työnantajana OP-Pohjola-ryhmä on niin suuri, että sen on mahdollista tarjota työntekijöilleen myös organisaation sisäistä työnkiertoa. Näin voidaan lisätä yksilön verkostoitumista sekä ammatillisen osaamisen laajentumista. Yksilön on mahdollista näin laajentaa perspektiiviään. Tehtäväkierron hyvänä kestona pankki pitää työtehtävästä riippuen 6-18 kuukautta. Työnkierto voidaan järjestää myös lyhyempänä jaksona. OP-Länsi-Uusimaa käyttää työnkiertoa lähinnä ristiin kouluttamisessa. Tällä toiminnalla pyritään lisäämään organisaation joustavuutta. Tässä yhteydessä joustavuudella tarkoitetaan sitä, että jos organisaatiosta lähtee joku avainhenkilö pois, on hänen tilalleen mahdollista saada osaava sijainen talon sisältä. Näin äkilliset poissaolot eivät aiheuta hallaa työtehtävien hoidossa. Esimerkiksi sijoitusneuvojan äkillinen pitkäaikainen sairastuminen ei tuota asiakkaalle pettymystä, kun sijainen kykenee hallitsemaan perussijoitusinstrumentit. Työnkierto ei vaikuta toimihenkilön vakituiseseen työsuhteeseen. Työnkierron loppuessa toimihenkilö siirtyy vanhoihin työtehtäviin tai niitä vastaaviin tehtäviin. (www.opinet.fi 2008.)

#### 4.4 Johtaminen

Johtaminen jaetaan OP-Pohjola-ryhmässä kolmeen osa-alueeseen. Nämä ovat toiminnan johtaminen, asiantuntijaryhmän johtaminen sekä yksilöiden valmentaminen. Näitä tekijöitä tarkastellaan esimiehen näkökulmasta. Toiminnan johtamisessa on useita vastuualueita. Ennen kaikkea esimies edustaa työnantajaa. Toinen tärkeä asia esimiehen tehtävissä on tulevaisuuden ennakointi ja siihen valmistautuminen. Myös tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta sekä arviointi kuuluvat esimiehen tehtäviin. Esimies toimii henkilöstön ja johdon linkkinä. Esimies raportoi johdolle ja tuo taas johdolta alaisilleen uutta tietoa. Ryhmän johtaminen on enemmän yhteisten toimintatapojen ja sääntöjen luomista. Esimiehen tehtävänä on asettaa tavoitteita ja toimia motivoivana tukihenkilönä. Tehtäviin kuuluu myös ryhmän osaamisen varmistaminen sekä tehokkaan sisäisen viestinnän luominen. Tarvittaessa esimies toimii myös sovittelijana konfliktitilanteissa. (www.opinet.fi 2008.)

Yksilön valmentaminen pitää sisällään enemmän vastuiden jakamista. Lisäksi esimies tukee tarvittaessa yksilöä toimimaan yhteisten näkemysten mukaisesti. Tarkoituksena on, että esimiehellä ja alaisella on samanlainen käsitys tehtävistä ja niiden tarkoituksesta sekä tärkeimmistä tavoitteista. Myös asioiden samanlaiset prioriteetit ovat olennainen osa yksilön valmentamista. Lisäksi esimiehen täytyy tunnustaa jokaisen yksilön vahvuudet ja heikkoudet. Esimies laatii alaisen kanssa kehityssuunnitelman, jolla pyritään edistämään osaamisen kehittymistä myös niillä osa-alueilla, jotka yksilö kokee erityisen haasteellisiksi. Yksilötasolla esimiehen täytyy myös seurata päivittäistä työskentelyä ja antaa siitä rakentavaa palautetta. Myös alaisen itseluottamuksen vahvistaminen kannustamalla kuuluu esimiehen tehtäviin. (www.opinet.fi 2008.)



KUVIO 7. Hyvä johtaminen Osuuspankkiryhmässä (www.opinet.fi 2008)

Kukan neljä terälehteä yhdessä saavat aikaiseksi kestäviä ja pitkäjänteisiä tuloksia. Ensimmäinen terälehti pitää sisällään halun ja taidon uudistaa toimintaa. Tuloksia on mahdollista saada positiivisella ja ennakkoluulottomalla asenteella. Lisäksi hyvän johtajan taitoihin kuuluu sekä oman että yksikön toiminnan aktiivinen kehittäminen. Haastavaa tulosten saavuttamisessa on kyky johtaa osaamista sekä muutosta. Seuraava terälehti painottaa näkemyksellisyttä. Sen hallitsemiseksi hyvän johtajan on osattava nähdä erilaisia strategisia kokonaisuuksia. Hänen on osattava erottaa tärkeät vähemmän tärkeistä asioista ja tätä kautta olla suunnan näyttäjänä. Kolmas terälehti on yhteisöllisyys. Se kumpuaa perustehtävien ja arvojen kokemisesta omikseen. Hyvä johtaja toimii yhteisön sääntöjen mukaisesti. Yhteisöllisyyteen kuuluvat myös halu ja kyky toimia yhdessä yhteisön hyväksi. Viimeinen terälehti pitää sisällään taidan kohdata ihminen. Jotta johtaja olisi hyvä johtaja, hänellä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot. Lisäksi johtaja tarvitsee sekä ihmis- että itsetuntemusta. Myös ihmisten erilaisuus täytyy kokea rikkautena, ei ongelmina. (www.opinet.fi 2008.) Hyvä johtaja hallitsee näin ollen kaikki edellä esitellyt osa-alueet ja käyttää niitä hyödyksi. Kuten huomataan, myös teoreettisessa viitekehyksessä on mainittu samoja asioita. Näiden hallitseminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan ne ovat asioita, joihin on jatkuvasti panostettava.

#### 4.5 Aikaisemmat tutkimukset

Yleisesti työhyvinvointia ja työssä jaksamista on tutkittu paljon 2000-luvulla. Henkilöstöön on panostettu monin eri tavoin. Seuraavaksi esitellään lyhyesti pankissa syyskuussa 2008 toteutettu henkilöstötutkimus, johon osallistui 95 prosenttia Länsi-Uudenmaan Osuuspankin toimihenkilöistä. Tavoitteena oli tutkia niitä asioita, jotka johtavat toimivaan asiakas - toimihenkilösuhteeseen, tehokkaaseen myyntityöhön sekä henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimustuloksista on laadittu tunnuslukuja. Näiden tunnuslukujen arvosteluasteikko on laadittu seuraavasti. (Henkilöstötutkimus OP-Länsi-Uusimaa 2008.)

- Heikko, alle 300 pistettä
- Kohtalainen, 300-349 pistettä
- Melko hyvä, 350-400 pistettä
- Hyvä, yli 400 pistettä (Henkilöstötutkimus LUOP 2008.)

Kaikkia aiemmasta tutkimuksesta selvinneitä asioita ei tässä työssä käsitellä. Vain ne muuttajat, jotka ovat olennaisia opinnäytetyön kannalta, valittiin tarkastelun kohteiksi. Näitä ovat sisäinen työmotivaatio, työyhteisö sekä esimiestyö. Mikään näistä muuttujista ei saanut arvosanaksi kohtalaista. Toisaalta yksikään niistä ei saanut arvosanaksi hyvää. Kaikki jäivät 370 ja 380 paikkeille. Tämä kertoo sen, että kehitettävää löytyy, mutta myös sen, että näihin muuttujiin on panostettu. Esimerkiksi esimiestyö sai 389 pistettä. Opinnäytetyössä käsitellyistä asioista huonoimmat pisteet sai työyhteisö, 371 pistettä. (Henkilöstötutkimus OP-Länsi-Uusimaa 2008.)

Sisäinen työmotivaatio yleisellä tasolla Länsi-Uudenmaan Osuuspankissa on melko hyvä. Arvosteluasteikko on 1-5, jossa 1 on heikoin arvo ja 5 paras arvo. Kaikkia työmotivaatioon liittyviä kysymyksiä ei käydä läpi, vaan ainoastaan ne, joilla on merkitystä tämän työn kannalta. Ensimmäinen kysymys käsitteli palautteen saamista onnistuneesta työsuorituksesta. Kokonaiskeskiarvoksi tuli 3,83 (3,96). Suluissa on mainittu vertailun vuoksi vuoden 2007 keskiarvo. Työmotivaation yhteydessä kysyttiin myös mahdollisuuksia vaikuttaa omien työtehtävien sisältöön. Tässä keskiarvoksi saatiin 3,56 (3,62). Kolmas tekijä motivaatiosta koski sitoutumista työnantajaan kohtaan. Tässä keskiarvoksi saatiin 4,03. Tälle ei ole vertailukohdetta. Näiden tulosten pohjalta voidaan vetää johtopäätöksiä. Palautteen antamisessa hyvästä työsuorituksesta löytyy parantamisen varaa. Tästä herää kysymys, voisiko esimies antaa enemmän palautetta hyvästä työsuorituksesta? Työnantajaan sitoutuminen ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin, ovat toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. Sitoutuminen oli melko voimakasta, mutta vaikutusmahdollisuudet omiin tehtäviin oli vain keskivertoa. Sitoutuminen työnantajaan saataisi nousta edelleen, jos henkilökunnalle annettaisiin suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa omien työtehtäviensä sisältöön. (Henkilöstötutkimus OP-Länsi-Uusimaa 2008.)

Työyhteisöön liittyvistä tekijöistä valittiin myös kolme tekijää. Näihin pätee sama arvosteluasteikko kuin edellisessä kappaleessa. Valitut osa-alueet ovat kannustava ja innostava ilmapiiri 3,75 (4,04), avoin keskustelu 3,63 (3,41) sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen 4,13 (ei vertailukohdetta). Ilmapiirin taso on tutkimuksen mukaan laskenut huomattavasti. Tähän voi olla monia syitä. Tärkeää onkin selvittää, mikä tekijä tai mitkä tapahtumat talossa ovat aiheuttaneet vastustusta. Avoimuus ja avoin keskustelu on parantunut. Arvo on kuitenkin melko alhainen, vain 3,63. Tästä voidaan päätellä, että kommunikaatio on puutteellista. Tutkimuksesta ei selviä, onko siinä selvitetty horisontaalista, vertikaalista vai näitä yhdistävää kommunikaatiota. Tavoitteisiin sitoutumisen korkeasta arvosta voidaan päätellä, että tavoitteet on asetettu tarpeeksi korkeiksi, mutta silti realistisiksi. Näin henkilöstö tuntee tavoitteet omikseen ja työskentelee niiden saavuttamiseksi. Esimiestyöhön liittyvistä tekijöistä valittiin vain kaksi osa-aluetta. Nämä ovat esimiehen rakentava vaikutus työilmapiiriin 3,81 (3,89) sekä innostava ja kannustava toiminta 3,98 (ei vertailukohdetta). Tästä selviää, että esimiehet ovat kiinnostuneita alaisistaan ja heidän työhyvinvoinnistaan, mutta silti parannettavaa löytyy melko paljon. (Henkilöstötutkimus OP-Länsi-Uusimaa 2008.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset esitetään samassa järjestyksessä kuin eri osiot on käsitelty teoreettisessa viitekehysessä. Tutkimustulosten purku aloitetaan kyselylomakkeen testauksella, jatketaan reliabiliteetilla ja taustamuuttujilla. Taustamuuttujia tutkimuksessa olivat ikä ja työskentelyaika Länsi-Uudenmaan Osuuspankissa.

### 5.1 Kyselylomakkeen testaus

Kyselylomake on syytä testata ennen varsinaista tutkimusta. Tällä vältytään suurilta ongelmilta. Testaus toteutetaan yleensä muutamalla henkilöllä kohdeorganisaatiossa. Testauksella pyritään saamaan selville mahdolliset tekniset ongelmakohdat sekä kysymysten väärät tulkinnot. Testaajien kuuluu miettiä, puuttuuko lomakkeesta heidän mielestään jotain olennaista. Testauksen jälkeen tehdään tarvittavat muutokset ja korjaukset. (Heikkilä 2004, 61.)

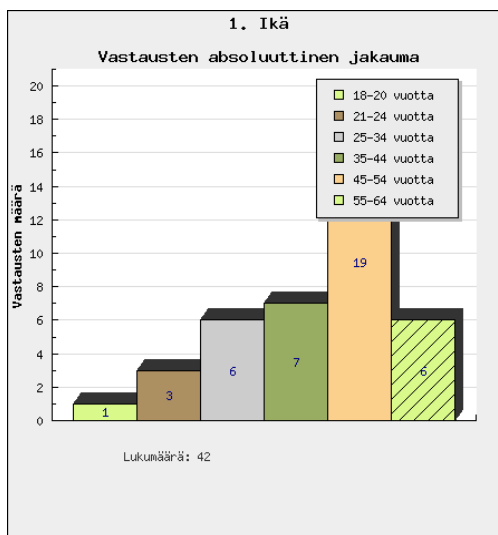
Kyselylomake testattiin viidellä vastaajalla. Tarkoituksena oli selvittää mahdolliset ongelmat liittyen lomakkeen sähköistämiseen sekä kysymysten ymmärrettävyyteen. Koehenkilöille annettiin kolme päivää aikaa tehdä testaus. Testaus onnistui ongelmitta, eikä mitään suuria muutoksia lomakkeeseen tämän perusteella tehty. Arvioitu vastausaika lomakkeelle oli viides- tai kymmeneen minuuttiin, joka piti paikkansa.

## 5.2 Reliabiliteetti

Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta sekä luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2006, 226). Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 42 henkilöä. Kyselyn toteutushetkellä Länsi-Uudenmaan Osuuspankissa työskenteli noin 90 henkilöä. Näin vastausprosentiksi muodostuu 46,7. Vastausprosentti oli melko alhainen, joten tutkimuksen reliabiliteetti kärsii tästä. Tutkimustulosten esittelyssä käytetään pääasiassa absoluuttisia lukuja, sillä vastaajia oli vain 42. Yhden vastaajan painoarvoksi muodostuu 2,38 prosenttia, joka vääristää tuloksia prosenttilukuja käytettäessä.

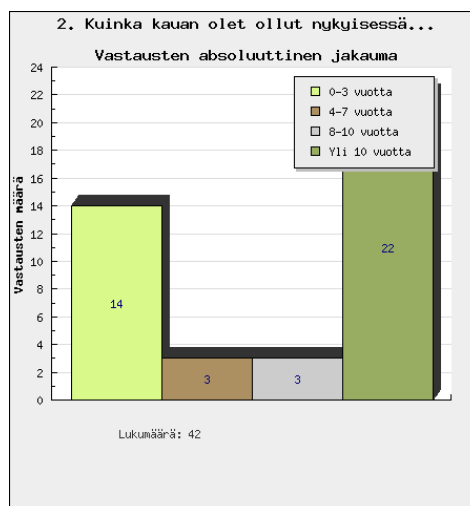
## 5.3 Taustamuuttujat

Tutkimuksen taustamuuttujia olivat työntekijän ikä ja työskentelyaika nykyisen työnantajan palveluksessa. Ikä ryhmiteltiin kuuteen luokkaan. Nämä olivat 18-20, 21-24, 25-34, 35-44, 45-54 ja 55-64 vuotta. Skaalaus on otettu Tilastokeskuksen sivuilta, jonka jälkeen sitä on muokattu tutkimuksen tarpeita paremmin palvelevaksi. Työskentelyaika nykyisen työnantajan palveluksessa skaalattiin seuraavasti: 0-3, 4-7, 8-10 ja yli 10 vuotta. Skaalaus loppuu 10 vuoteen sen takia, että tutkimuksella kartoitettavien ongelmien odotettiin painottuvan skaalan alkupäähän.



KUVIO 8. Vastaajien ikäjakauma

Kyselyyn vastanneista yli puolet (25/42) kuuluivat 45-64-vuotiaisiin. Vastaajista kymmenen oli iältään 18-34-vuotiaita ja loput seitsemän olivat 35-44-vuotiaita. Tämä kertoo Länsi-Uudenmaan Osuuspankin ikärakenteesta sen, että henkilöstöstä tulee siirtymään lähivuosina eläkkeelle melko moni.

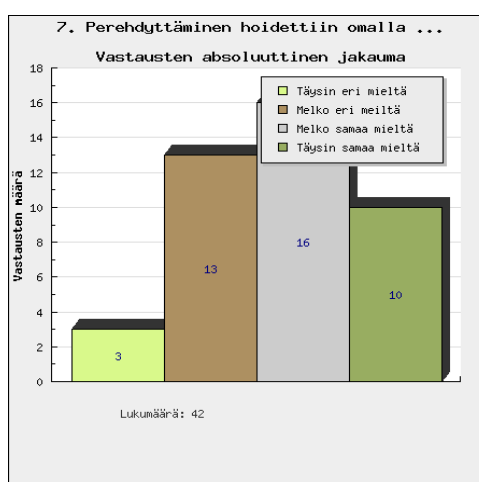


KUVIO 9. Vastaajien työskentelyaika

Pankin henkilöstö on kokenut. Yli puolet (22/42) vastanneista oli työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa yli kymmenen vuotta. Toinen ääripää keräsi myös paljon vastaajia. 0-3 vuotta talossa olleita oli 14/42. Tämä rakenne kertoo sen, että talossa vähän aikaa olleet ovat aktiivisempia etsimään uutta. Kuvioista yhdeksän voidaan huomata, että 0-3 ja 4-7 vuotta talossa olleiden välillä on huima pudotus. Tämä voi johtua siitä, että tulokkaat eivät olekaan jäänyt pankin palvelukseen. Tätä ei voida pitää varmasti luotettavana, sillä yli puolet pankin työntekijöistä jätti vastaamatta. Toinen asia on juuri nuorten aktiivinen toiminta haasteiden etsimisessä. Heillä on myös varaa vaihtaa työpaikkaa, sillä nuoria palkataan helpommin. Nuorista osaajista kilpaillaan rajusti.

#### 5.4 Perehdyttäminen

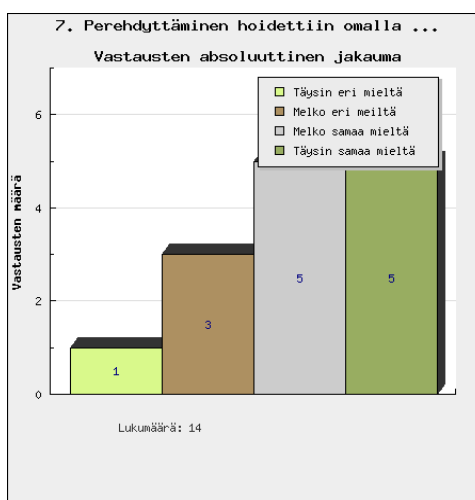
Perehdyttämistä lähdettiin kartoittamaan esittämällä väite siitä, että perehdyttäminen on hoidettu hyvin. Kuviossa kymmenen näkyy yleisjakauma perehdyttämisen tyytyväisyyteen.



KUVIO 10. Tyytyväisyys perehdyttämiseen

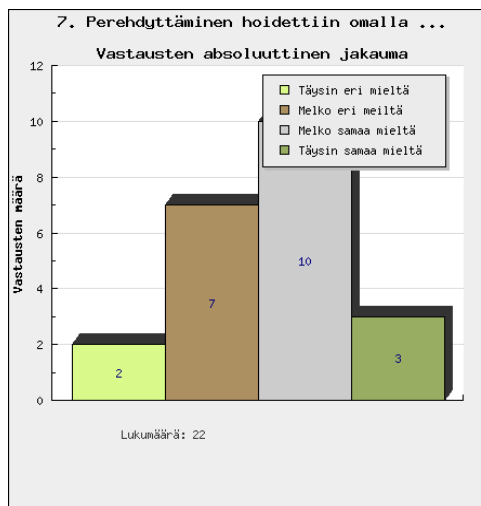
Vastaajista yli puolet (29/42) oli joko melko eri mieltä tai melko samaa mieltä. Vastaajista 16 vastasi kysymykseen negatiivisesti. Melko eri mieltä vastaajista oli peräti 13 ja täysin eri mieltä kolme vastaajaa. Noin neljäsosa vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, että perehdyttäminen hoidettiin omalla kohdalla hyvin. Nyt on tehtävä pari huomiota. Ensinnäkin pankin palveluksessa on henkilöstöä, jotka ovat olleet pankissa yli 20 vuotta. Yli kymmenen vuotta pankissa olleita vastaajista oli 22. Ajat ovat muuttuneet. Perehdyttäminen on taatusti muuttunut tänä aikana. Toisekseen nyt talossa kauan olleet toimivat mahdollisesti itse perehdyttäjinä.

Nyt on kiinnitettävä huomiota erityisesti vähän aikaa talossa olleisiin, sillä heidän keskuudessaan vaihtuvuuden on todettu olevan suurta. kuviossa 11 on kuvattu 0-3 vuotta talossa olleita. Taulukosta voidaan huomata, että perehdyttäminen ei ole vaihtuvuuden aiheuttaja. Vaikka yleisarvosana on hyvä, on kuitenkin huomioitava, että 14:sta neljä eivät olleet tyytyväisiä perehdyttämisen laatuun. Tähän saattavat vaikuttaa monet seikat. Muun muassa ajan ja resurssien puute voivat johtaa heikkoon perehdyttämiseen.



KUVIO 11. 0-3 vuotta talossa olleiden tyytyväisyys perehdyttämiseen

Kuvio 11 kuvaa vain 0-3 vuotta talossa olleita. On huomioitava myös se, että talossa kauan olleiden joukossakin perehdyttäminen on saattanut olla ajankohtaista esimerkiksi työtehtävien vaihtumisen johdosta. Kuvio 12 kuvaa, miten perehdyttäminen on hoidettu yli kymmenen vuotta talossa olleiden mielestä. Yli kymmenen vuotta talossa olleita oli yhteensä 22. Heistä yhdeksän on kielteisellä kannalla. Seitsemän oli melko eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä. Tutkimus ei paljasta sitä, kuinka moni heistä on vastikään perehdytetty uuteen tehtävään ja kuinka moni on perehdytetty vuosia sitten.



KUVIO 12. Yli 10 vuotta talossa olleiden tyytyväisyys perehdyttämiseen

Seuraava kysymys koski perehdyttämisen kestoa. Tällä pyrittiin kartoittamaan, kuinka moni koki perehdyttämisen liian hätäisesti hoidetuksi. Kuviossa 13 on vastauksien yleisjakauma väittämään "perehdyttäminen on kestoaltaan riittävän pitkä".

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
3	14	14	11

KUVIO 13. Perehdyttäminen on kestoaltaan riittävän pitkä

Yli puolet vastaajista (25/42) oli sitä mieltä, että perehdyttäminen on kestoaltaan riittävän pitkä. Tässäkin on huomioitava, että vastaajista 14 oli melko samaa mieltä väittämän kanssa. On kuitenkin huomattava, että peräti 14 vastaajaa oli melko eri mieltä perehdyttämisen keston riittävydestä. Toisin sanoen parannettavaa löytyy edelleen. 0-3 vuotta talossa olleita kyselyyn vastanneista oli 14. Näistä yhdeksän oli perehdyttämisen keston riittävydestä melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Näyttäisi siltä, että tulokkaiden mielestä kesto on riittävä.

Perehdyttämisen lopuksi selvitettiin vielä asioita, joita perehdytetyt olisivat kaivanneet lisää. Kysymys kuuluikin seuraavasti. Mitä tekijöitä kaipaisit perehdyttämisen yhteydessä tavallisen perehdyttämisen lisäksi, jotta mielenkiintosi heräisi kunnolla? Tähän kohtaan henkilöstössä löytyi useampia kehittämisohdotuksia. Yleisin kehittämisen kohde vastanneiden keskuudessa on aika. Tunnetusti sitä ei ikinä ole liikaa. Vastauksista kävi ilmi, että perusasioihin uuden työntekijän perehdyttämisessä voisi käyttää enemmän aikaa. Tuloksista kävi ilmi myös se, että mitä vaativampiin asioihin mennään, sitä pinnallisempaa perehdyttäminen on. Lisäksi vastaajien keskuudessa oli selkeä mielipide siitä, että perehdyttäminen on liian suurpiirteistä. Tämän perusteella voidaan todeta, että yksityiskohtaisempi perehdyttäminen olisi tervetul-



lutta. Lisäksi sovellusten käyttöön kaivattaisiin syvällisempää opastusta. Kun aikaa perehdyttämiseen on liian vähän, työntekijä jätetään liian nopeasti omilleen. Myös tämä tuli selkeästi ilmi tuloksista.

Tuloksista kävi ilmi se, mitä perehdyttäjältä kaivataan. Perehdyttämiseen kaivattiin yhtenäisiä toimintalinjoja koskien kaikkia pankin tehtäviä. Jokaiseen tehtävään tulisi perehdyttää yhtä tarkasti. Perehdyttäjien keskuuteen kaivattiin myös yhtenäisiä periaatteita. Nyt näyttää siltä, että jokainen perehdyttäjä soveltaa omaa toimintamallia, josta näyttäisi syntyvän hämmennystä. Lisäksi perehdyttäjiltä kaivattaisiin enemmän tietoa kehittymis- ja etenemismahdollisuuksista. Perehdyttäjältä kaivataan positiivista asennetta, innostajan roolia sekä kannustusta. Tuloksista selvisi perehdyttäjältä tarvittava perusominaisuus. Tällä tarkoitetaan aitoa kiinnostusta perehdyttämiseen ja tarvittavan ajan varaamista. Puoli tuntia päivässä ei riitä. Riittävän ajan varaaminen on perehdyttämisen onnistumisen perusedellytys.

Myös erilaiset perehdyttämisen mallit tulivat esille avoimen kysymyksen vastauksista. Ensimmäinen esille tullut perehdyttämisen malli oli tutor- tai kummitoiminta. Tässä huomataan yhteys teoreettiseen viitekehykseen, jossa Hyppänen (2007, 197) totesi tutor- tai kummitoiminnan hyödylliseksi perehdyttämisen välineeksi. Ensiperehdytykseen kaivattiin kummitoimintaa. Ensiperehdyttämällä tarkoitetaan sitä perehdyttämistä, joka suoritetaan kun uusi työntekijä tulee taloon. Kun tavallinen perehdyttäminen päättyy, olisi suotavaa, että uusi tulokas ei jäisi yksin. Tässä auttaisi kummi / tutor, joka ohjaa ja opastaa tulokasta ensimmäisen vuoden ajan. Tällä vältetään kynnys kysyä ja pyytää apua esimieheltä. Toinen esille tullut malli on lähellä tutortoimintaa. Tuli esille, että jokaisessa konttorissa olisi syytä olla yksi perehdyttämisen asiantuntija. Näin muiden työntekijöiden työ ei häiriinny ja työn jälki sekä asiakastyytyväisyys paranevat. Näin ollen perehdyttäjän työstä irrottautuminen ei heikennä tulosta ja perehdyttämiseen on enemmän aikaa käytettävissä. Kolmas esiin tullut malli liittyy työkiertoon. Työnkierron avulla ihmisten osaaminen ja arvostus toistensa työtä kohtaan kasvaa sekä mahdolliset kehittämissuhteet tulevat helpommin ilmi. Ihminen ajattelee aina omalla tavallaan. Kaksi ihmistä ajattelee aina hieman eri tavalla. Kun nämä henkilöt tekevät toistensa tehtäviä jonkin aikaa, todennäköisyys kehittämissuhteiden syntymiseen on suurempi.

Kuten tutkimuksissa yleensä, myös tässä tuli esille kritiikkiä. Ilmeni tapauksia, joissa perehdytettävä oli jäänyt yksin. Tällaisissa tapauksissa yleistä oli perehdytettävän pompottelu henkilöltä toiselle. Kun kukaan ei osannut antaa tarvittavia vastauksia, työntekijät joutuivat lopulta itse etsimään tiedot pankin järjestelmästä. Tässä vaiheessa kaivattaisiin enemmän esimiehen panostusta. Vaikka tällaisia epäkohtia nousi esiin, oli niitä onneksi vain muutama. Niihin on joka tapauksessa puututtava.

## 5.5 Motivaatio

Motivaation kysymyksillä kartoitettiin henkilöstön yleistä motivaation tasoa ja sitä, mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä eniten. Motivaatiota lähdettiin tarkastelemaan esittämällä väittämä ”olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä”.

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
2	6	21	13

KUVIO 14. Olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä

Tuloksista kävi ilmi, että henkilöstö kokee itsensä motivoituneeksi. Valtaosa vastanneista (34/42) vastasi kysymykseen joko melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kuitenkin näistä 34:stä vain 13 oli täysin samaa mieltä. Tämä paljastaa sen, että työnsarkaa tällä osalla vielä riittää. Kahdeksan vastanneista koki motivaation puutteelliseksi. Tuloksista voidaan päätellä, että henkilöstö on valmis ponnistelemaan tulosten saavuttamiseksi.

Seuraavaksi kysyttiin motivaatiotekijöistä. Vaihtoehtoja listattiin yhdeksän, joista tuli valita kolme eniten motivoivaa. Vaihtoehdot on listattu seuraavaksi.

1. palkka
2. palkkiojärjestelmä
3. henkilökohtaisesti saatu kiitos hyvästä työstä
4. hyvä työilmapiiri
5. arvostus työpaikalla
6. työtehtävien mielekkyys
7. etenemismahdollisuudet
8. asiakkaat
9. mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin

Tulokset olivat osin yllättäviä. Ennen tutkimusta oletettiin, että työtehtävien mielekkyys, etenemismahdollisuudet ja palkka olisivat ylivoimaisia motivaatiotekijöitä. Tulokset vastasivat kahden tekijän kohdalla oletuksia. Nämä olivat työtehtävien mielekkyys ja palkka. Eniten ääniä (31) sai työtehtävien mielekkyys. Palkka ja työilmapiiri jakoivat toisen sijan, molemmilla 19 ääntä. Neljäs huomattavan äänimäärän saanut tekijä oli asiakkaat (15 ääntä). Tuloksista kävi ilmi, että asiakkailta saatava positiivinen palaute toimii tehokkaana motivaation ylläpitäjänä. Etenemismahdollisuudet jäivät yllättävän vähälle äänimäärälle (8). Tässä on kuitenkin huomioitava, että yleensä nuoremmat työntekijät etsivät aktiivisemmin kehittymismahdollisuuksia. Kyselyyn vastanneista valtaosa oli kuitenkin 50 ikävuoden lähetyillä.

Noin joka toinen vastasi motivoiviksi tekijöiksi työtehtävien mielekkyyden ja hyvän työilmapiirin. 15 niistä, jotka valitsivat hyvän työilmapiirin, valitsivat myös työtehtävien mielekkyyden. Ennen tuloksia oletettiin, että nuorempien työntekijöiden keskuudessa palkka olisi ollut merkittävä motivaatiotekijä. Toisin kuitenkin kävi. Nuorista (18-34 vuotta) neljä kymmenestä valitsi palkan. Ikähaitarin toisessa päässä (45-64) suhdeluku oli kuitenkin sama.

Vastaajia pyydettiin perustelemaan valintansa avoimella kysymyksellä. Työtehtävien mielekkyys oli ylivoimaisesti eniten ääniä saanut vaihtoehto. Tätä perusteltiin yleisellä jaksamisella. Monet kertoivat, että työtä ei yksinkertaisesti jaksata tehdä, jos se ei ole mielekasta. Toisella sijalla olleet palkka ja työilmapiiri sivusivat jonkin verran samaa perustelua työtehtävien mielekkyyden kanssa. Monet sanoivat, että hyvin tehdystä työstä on maksettava sitä vastaava korvaus. Palkkaa perusteltiin myös yleisellä toimeentulolla. Vastausten joukosta nousi yksi tärkeä huomio palkasta, nimittäin henkilön arvo työyhteisölle. Tällä vastaaja tarkoitti varmasti työntekijän huomioimista yksilönä. Työntekijä ei ole vain osa suurempaa yksikköä, joka hakee huipputulosta piittaamatta yksittäisistä työntekijöistä. Jokaista työntekijää tulee arvostaa yksilönä.

Työilmapiiriä pidettiin tärkeänä myös yleisen jaksamisen kannalta. Monet totesivat, että hyvä ja kannustava työilmapiiri parantaa työtehokkuutta sekä tehdyn työn laatua. Vastauksista ilmeni, että työilmapiiriin vaikuttaa esimiehen kyky kuunnella alaisiaan. Tuloksista on tulkittavissa, että tässä olisi kehitettävää. Onko pelkona se, että alemmassa asemassa oleva syrjäyttää esimiehen? Vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden keskuudessa olisi kehittämisedotuksia, mutta pankin hierarkkisuus estää niiden esiintulon. Tämä voi johtua siitä, että esimiehellä ei ole aikaa tai riittävää kiinnostusta kuunnella alaisia. Monien mielestä pankki on kangistunut kaavoihinsa, eikä kehittämisedotuksia huomioida. "Näin on aina tehty ja näin tehdään jatkossakin, vaikka maailma muuttuisi kuinka paljon." Kun asioista ei olla aidosti kiinnostuneita, heikkenee henkilöstön motivaatio kehittää työtä ja työoloja. Myös työkaverit mainittiin useassa vastauksessa ilmapiirin parantajina. Kun vierustoverikin jaksaa ja ahkeroi, niin oma motivaatio kasvaa sitä kautta. Yhtenäinen tiimi on tehokkaampi kuin monta yksinäistä tekijää.

Asiakkaat olivat neljänneksi suosituin motivaation lähde. Asiakkaalta saatu kiitos on työntekijöiden mielestä erittäin tärkeää. Monille vastanneista asiakaspalvelutehtävissä toimiminen on mielekasta. Asiakkailta saatava palaute saa myös jaksamaan paremmin. Huonokin päivä voi päättyä iloisilla mielin saatujen kehujen ansiosta. Vastaajilta kysyttiin vielä, ovatko valitut motivaatiotekijät toteutuneet työpaikalla.

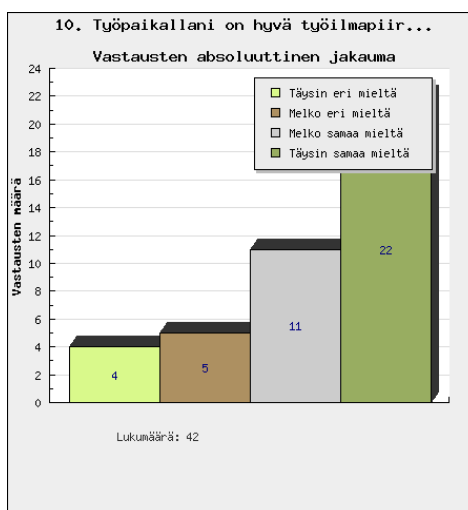
Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
2	6	27	7

KUVIO 15. Valitsemani motivaatiotekijät ovat toteutuneet hyvin työpaikallani

Selkeä enemmistö vastasi olevansa melko samaa mieltä. Nyt on kuitenkin muistettava, että kysymys koski yhdeksää eri tekijää, joista työilmapiiri oli yksi suosituimmista. Tämän johdosta ei voida vetää suoraa johtopäätöstä kysymykseen, joka koski hyvää työilmapiiriä. Koska vastaajia pyydettiin valitsemaan yhdeksästä vaihtoehdosta kolme, niin vastaus ”melko samaa mieltä” on ymmärrettävästi saanut korkean kannatuksen. Yksi tekijä on voinut toteutua erittäin hyvin, mutta muut valitut tekijät huonommin. Tämä on mahdollisesti laskenut vastaajan antamaa arvosanaa. Kyselyyn vastanneista 42 henkilöstä kahdeksan oli kuitenkin täysin eri mieltä tai melko eri mieltä siitä, ovatko valitut tekijät toteutuneet työpaikalla. Pohdittavaa näyttäisi vielä olevan. Onko kyse kuuntelutaidon puutteellisuudesta vai mistä? Tämä liittyy ilmapiiriin, mutta työtehtävien mielekkyys on myös huomioitava. Tässä aiheessa auttaa avoin keskustelu.

## 5.6 Työilmapiiri

Kolmas tutkimuksen osa-alueista oli työilmapiiri. Sen laatua lähdettiin kartoittamaan esittämällä väittämä: ”Työpaikallani on hyvä työilmapiiri”. Tässä asiassa pankki sai hyvän arvostuksen. Tutkimuksesta ei kuitenkaan selviä toimipistekohtainen ilmapiiri, vaan tulokset kuvaavat koko Länsi-Uudenmaan Osuuspankkia yhtenä yksikkönä.



KUVIO 16. Työpaikallani on hyvä työilmapiiri

Kuten kuviosta 16 huomataan, vain yhdeksän 42 vastaajasta antoi negatiivista palautetta. Toinen huomio kiinnittyy täysin samaa mieltä oleviin. Heitä vastaajista oli yli puolet (22/42).

Tulokset kertovat sen, että yleinen työilmapiiri on hyvä. On kuitenkin muistettava, että aina voi parantaa. Lopuksi on vielä todettava, että tutkimuksesta ei käy ilmi, mistä negatiiviset palautteet johtuvat. Syynä voi olla työyhteisö, työolot tai itse henkilöstä johtuvat tekijät. Seuraavaksi kysyttiin työilmapiiriä eniten parantavaa tekijää. Kysymys kuului seuraavasti.

Mikä seuraavista vaikuttaa työilmapiiriin eniten? Valitse yksi.

- 1 avoin ja kannustava keskustelu
- 2 arvostus työpaikalla
- 3 työtehtävien mielekkyys
- 4 yhteistoiminta

Tulokset olivat selkeitä. Avoin ja kannustava keskustelu sai ylivoimaisesti eniten ääniä (17/42). Työtehtävien mielekkyys ja yhteistoiminta saivat molemmat yhdeksän ääntä. Arvostus työpaikalla keräsi loput seitsemän ääntä. Tuloksista voidaan päätellä, että tiimityöskentelylle annetaan painoarvoa. Henkilöstö selkeästi haluaa toimia tehokkaana tiiminä yksinäisten tekijöiden sijasta. Tuloksista voidaan myös päätellä, että asioista pitää puhua rehellisesti ja avoimesti. Työtehtävien mielekkyyden yhdeksän ääntä voidaan tulkita seuraavasti. Kun yksikön henkilöstö kokee, että jokainen henkilö tekee juuri hänelle parhaiten sopivia tehtäviä, koko yksikkö toimii tehokkaimmillaan. Yksikkö voi toimia muutenkin tehokkaasti, mutta näyttäisi siltä, että tämä saisi yksikön toimimaan vielä tehokkaammin. Arvostus työpaikalla sai seitsemän ääntä. Aikaisemmissa avoimissa kysymyksissä tuli esiin kommentti, joka sopii hyvin arvostukseen työpaikalla. On raskasta nousta joka aamu, jos työpaikalla ei saa arvostusta, vaan kokee olevansa tyhjänpäinen. Myös yhteistoiminta sai yhdeksän ääntä. Tästä voidaan todeta, että tiimiä ollaan valmiita vahvistamaan myös työaikojen ulkopuolella. Tällainen toiminta voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työkaverit voidaan oppia tuntemaan paremmin.

Seuraavaksi kysyttiin oman jaksamisasteen vaikutusta työilmapiiriin. Kuten kuviossa 17 olevista tuloksista voidaan nähdä, lähes kaikki vastasivat positiivisesti. Vain kaksi vastanneista koki oman jaksamisen vaikuttaman työilmapiiriin negatiivisesti. Tämä kertoo henkilöstön henkisesti vireystilasta sen, että omaan jaksamiseen on panostettu. Tulokset kertovat myös sen, että henkilöstöllä työ ja muu elämä ovat jokseenkin tasapainossa.

Hyvin negatiivisesti	Negatiivisesti	Positiivisesti	Hyvin positiivisesti
0	2	29	11

KUVIO 17. Koen oman jaksamisasteeni vaikuttavan työilmapiiriin

Verrattaessa tätä väittämään ”työpaikallani on hyvä työilmapiiri”, on huomattavissa eroja. Työilmapiiriä piti hyvänä tai melko hyvänä 33 vastaajaa ja loput yhdeksän heikkona. Kysyttäessä oman jaksamisen vaikutuksesta ilmapiiriin jopa 40 vastasi sen vaikuttavan positiivisesti tai hyvin positiivisesti. Tämä saattaa johtua siitä, ettei omia puutteita tai kielteisiä asenteita myönnetä. ”Minussahan ei ole mitään vikaa”.

Seuraavaksi selvitettiin työtehtävien vastaavuutta suhteessa osaamisen tasoon. Väittämä kuului seuraavasti. Koen työtehtäväni liian vaikeiksi verrattuna osaamiseeni.

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
23	14	4	1

KUVIO 18. Koen työtehtävät liian vaikeiksi

Tulokset paljastavat selkeän jakauman. Ylivoimainen enemmistö oli sitä mieltä, että työtehtävät koetaan osaamisen kannalta sopiviksi. Tutkimuksesta ei kuitenkaan käy ilmi se, kuinka moni kokee osaamisensa olevan työtehtävien kannalta liian korkea. Yleensä tehtäviä vastaava osaaminen koetaan motivoivana. Motivaatiota tutkittaessa kysyttiin, kuinka moni on motivoitunut työhönsä tällä hetkellä. Vastaajista kahdeksan oli eri mieltä. Edellä esitettyyn kysymyksen puolestaan vain viisi henkilöä vastasi työtehtävien olevan liian vaativia. Tämä varmasti laskee motivaatiota, kun omaa osaamista ei koeta riittäväksi. Onko tässä mahdollisesti käynyt niin, että lopuilla oma osaaminen on korkeampaa kuin työtehtävät vaativat, josta puolestaan aiheutuu työmotivaation laskeminen. Tätä voidaan kuitenkin vain spekuloida, sillä tutkimuksesta tämä ei käy selvästi ilmi. Yllättävää kuitenkin oli se, että ne henkilöt, jotka kokivat työtehtävänsä liian vaikeiksi osaamiseen verrattuna, olivat työskennelleet talossa lähes kymmenen vuotta tai yli kymmenen vuotta. Tuloksista herää kysymyksiä. Lisätäänkö tehtävien vaatimuksia ilman tarpeeksi kattavaa koulutusta? Onko henkilö nostettu liian vaativiin tehtäviin? Näitä voi vain arvailla, mutta asiat on joka tapauksessa selvitettävä.

Seuraavaksi tutkimuksessa kysyttiin esimiehen panosta hyvän työilmapiirin luomiseen. Väittämä kuului seuraavasti. Koen esimieheni panostavan hyvän työilmapiirin luomiseen. Kuten kuviosta 19 nähdään, tulokset jakautuvat melko voimakkaasti. Melko samaa mieltä sai kuitenkin muita selkeästi korkeamman kannatuksen.

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
7	7	19	9

KUVIO 19. Esimiehen panos työilmapiirin kehittämisessä

Tulokset kertovat sen, että alaiset suurelta osin kokevat esimiehen panostavan hyvän työilmapiirin luomiseen. Lähes kolme neljäsosaa (28/42) antoi positiivista palautetta. Kuitenkin 14 antoi negatiivista palautetta. Suunta on hyvä, mutta parannettavaa toki vielä löytyy. Kun verrataan tämän kysymyksen tuloksia aikaisempaan väittämään ”työpaikallani on hyvä työilmapiiri”, huomataan yhtäläisyys. Työilmapiiriä piti 42 vastaajasta hyvänä 33 vastaajaa. Esimiehen hyvän panoksen kannalla oli 28 vastaajaa. Minne viisi vastaajaa on antanut äänensä? Nyt näyttäisi siltä, että vaikka työilmapiiri on hyvä, esimiehen suuremmalla panostuksella voitaisiin työilmapiiriä parantaa entisestään. Kuten todettua, suunta on hyvä, mutta aina on varaa parantaa.

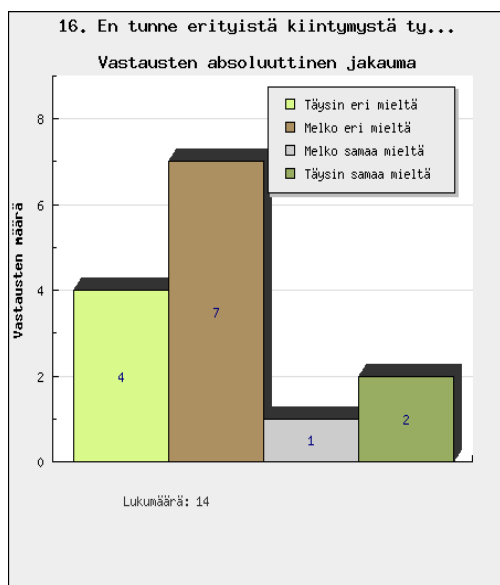
### 5.7 Sitoutuminen

Sitoutumisen astetta selvitettiin muun muassa asettamalla väittämä: ”en tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan”. Kuvioista 20 nähdään tulokset.

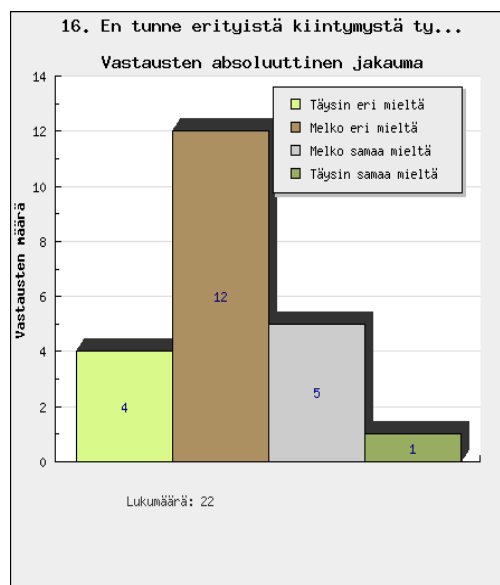
Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
9	20	8	5

#### KUVIO 20. Kiintymys työpaikkaa kohtaan

Selkeä enemmistö tuntee kiintymystä työpaikkaa kohtaan. Johtamisen yhteydessä verrataan näitä tuloksia esimieheltä saatuun tukeen ja näiden kahden tekijän yhteyttä toisiinsa. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin niitä, jotka ovat olleet vain vähän aikaa Länsi-Uudenmaan Osuuspankin palveluksessa (0-3 vuotta) ja verrataan niitä yli kymmenen vuotta talossa olleisiin. Olettamuksena oli, että uusien työntekijöiden joukossa sitoutumattomuus ja vaihtuvuus olisivat suurempia. Kuvioista 21 ja 22 (vasen 0-3 vuotta ja oikea yli 10 vuotta talossa olleet) huomataan, että kiintymyksen puute näyttäisi olevan suurempaa yli kymmenen vuotta talossa olleiden keskuudessa. Johtuneeko tämä pitkästä palvelusajasta saman työnantajan alaisena? On huomattava kuitenkin se, että molemmissa ryhmissä kiintymys työpaikkaa kohtaan on melko voimakasta. Molemmissa ryhmissä kiintymystä tunsivat yli 70 prosenttia ryhmän jäsenistä.



KUVIO 21. 0-3 vuotta talossa olleiden kiintymys työpaikkaan



KUVIO 22 yli 10 talossa olleiden kiintymys työpaikkaan

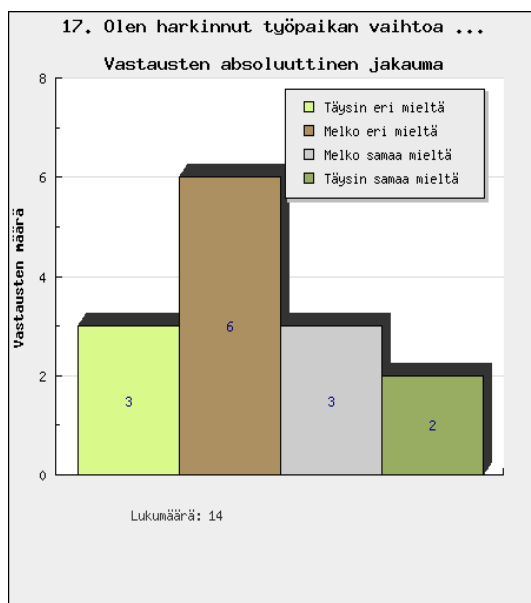
Seuraava kysymys käsitteli työntekijöiden halua työpaikan vaihtoon. Väittämä kuului seuraavasti. "Olen harkinnut työpaikan vaihtoa lähiaikoina." Kuvioista 23 nähdään yleisjakauma koko otoksesta. Ennen tuloksia oletettiin, että työpaikan vaihtoa ovat harkinneet eniten vähän aikaa talossa olleet (0-3 vuotta). Tulokset olivat osittain olettamusten mukaiset, mutta myös poikkeavuutta esiintyi. Jo ensimmäisellä silmäyksellä on huomattavissa huolestuttavia lukuja. 42 vastanneesta peräti 16 oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tämä on 38 prosenttia koko otoksesta ja se on paljon. Melko eri mieltä vastaajista oli 12. Nämä ovat ihmisiä, joilla on todennäköisesti käynyt joskus mielessä työpaikan vaihto. Vain 14 vastaajaa 42:sta oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja ovat sekä uskollisia että tyytyväisiä työpaikkaansa kohtaan.

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
14	12	9	7

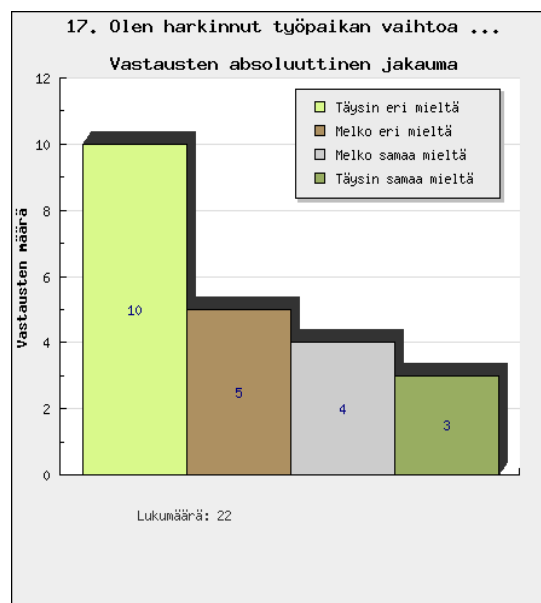
KUVIO 23. Halukkuus työpaikan vaihtoon

Seuraavaksi tarkastellaan syvemmin 0-3 vuotta talossa olleita ja verrataan heitä yli kymmenen vuotta talossa olleisiin. Kuvioissa 24 ja 25 on molempien ryhmien tulokset. Vasemmassa kuviossa on esitettyä 0-3 vuotta ja oikealla yli kymmenen vuotta talossa olleet.





KUVIO 24. 0-3 vuotta talossa olleiden halukkuus vaihtaa työpaikkaa



KUVIO 25. Yli 10 vuotta talossa olleiden halukkuus vaihtaa työpaikkaa

Kuvioista nähdään, että ryhmissä on yhtäläisyyksiä. Niin vähän aikaa talossa olleiden kuin kauankin työskennelleiden keskuudesta nousi esiin työpaikan vaihtoa harkinneita henkilöitä. Tähän on luonnollisesti olemassa useita eri syitä. Seuraava avoin kysymys paljastaa enemmän kuitenkin, mitkä tekijät ovat saaneet työntekijät jäämään pankin palvelukseen. Kuviot 24 ja 25 kertovat korutonta kieltä. Vähän aikaa talossa olleista 14 henkilöstä peräti 11 on miettinyt työpaikan vaihtoa vähintään kerran. Yli kymmenen vuotta talossa olleiden keskuudessa näitä oli 12 ryhmän 22 vastanneesta. Tulokset paljastavat sen, että työilmapiiri ei ole työpaikan vaihdon ajatusten synnyttäjä. Valtaosa vastaajista, jotka olisivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, vastasivat kuitenkin työilmapiirin kohdalla positiivisesti. Halu vaihtaa työpaikkaa kumpuaa jostain muusta.

Avoimella kysymyksellä vastaajia pyydettiin kertomaan, mikä on saanut heidät jäämään pankin palvelukseen. Yleisimmät vastaukset olivat varma palkanmaksu, työilmapiiri, talouden taantuma, sopiva työmatka ja paikkakunta. Niistä, jotka olivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, monilla varma ansio oli kuitenkin pankkiin sitova tekijä. Ylivoimaisesti merkittävin tekijä pankkiin jäämisen kannalta oli työilmapiiri. Hyvä työilmapiiri tuli esiin lähes joka toisella vastanneista. Näyttää siltä, että hyväksynnän saaminen menee etenemisen ja urakehityksen edelle. Enemmän halutaan hyväksyntää kuin nopeasti korkeaan asemaan.

Myös enemmän negatiivisia asioita ilmenneissä vastauksissa epävarmuus tulevasta oli nykyiseen työpaikkaan sitova tekijä. Pelko tulevasta työttömäksi jäämisestä painoi selvästi vaaka-kupissa. Vaikka uuteen työpaikkaan pääsisikin, koeaika on joka tapauksessa riskialtista aikaa.

Uudessa työpaikassa on myös vaara, että työtehtävät eivät olekaan niin miellyttäviä kuin on oletettu. Osa vastanneista on jäänyt taloon, koska parempaakaan tarjousta ei ole tullut eteen. Joillakin on myös epäselvää se, mitä haluaa tehdä. Kolmas esiin tullut tekijä oli ikä. Vanhempia työntekijöitä ei palkata niin innokkaasti kuin nuoria. Tulosten valossa on odotettavissa karu totuus. Kun taantuma menee ohi, alkaa mahdollisesti aktiivisempi työpaikkojen vertailu ja vaihtuvuus voi kasvaa.

Kyselyyn vastanneita pyydettiin vielä mainitsemaan kolme tekijää, jotka vaikuttavat eniten työpaikkaan sitoutumiseen omalla kohdalla. Yleisin esille tullut asia oli työilmapiiri. Tavalla tai toisella lähes jokaisessa vastauksessa ilmeni ilmapiirin merkitys sitoutumiseen. Muita yleisimpiä vastauksia olivat palkka, työkaverit sekä paikkakuntaan sitoutuminen. Näiden lisäksi vastaajat nostivat esille arvostuksen työpaikalla sekä työtehtävien haasteellisuuden. Arvostus luo työilmapiirin rinnalla yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tehtävien haasteellisuus taas pitää mielenkiintoa yllä. Vastauksista voidaan ymmärtää, että henkilöstö haluaa kehittää itseään toimimaan entistä tehokkaampana tiiminä.

#### 5.8 Ura- ja kehittymismahdollisuudet

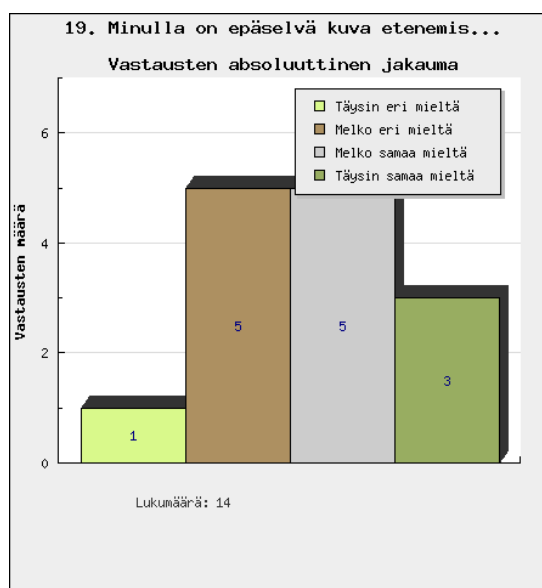
Ura- ja kehittymismahdollisuudet ovat suuri motivaation lähde. Niistä tulisikin kertoa heti työsuhteen alkaessa. Tästä syystä tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden tietoisuutta kehittymismahdollisuuksista. Tätä kartoitettiin asettamalla väittämä ”minulla on epäselvä kuva etenemismahdollisuuksistani”. Kuviossa 26 on koko otoksen yleisjakauma. Yleiskatsaus kertoo, että tiedonanto on puutteellista. Voi olla, että esimies odottaa alaisen itse tulevan kysymään mahdollisuuksista edetä uralla. Tässä tarvitaan aloitteellisuutta sekä esimiehen että alaisen puolelta. Esimiehen on erittäin vaikea auttaa alaistaan ja kertoa mahdollisuuksista, mikäli alainen ei kerro mitä hän haluaa. Edellinen toteamus ei kuitenkaan selitä täysin 15 negatiivista vastausta yleisellä tasolla. Melko eri mieltä olleita oli 11. Myös heidän mielestä tiedonjaossa olisi parannettavaa. Toinen mahdollisuus on se, että tietoa etenemismahdollisuuksista on riittävästi, mutta eteneminen ei kiinnosta tällä hetkellä.

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
16	11	9	6

KUVIO 26. Epäselvä kuva etenemismahdollisuuksista

Seuraavaksi tarkastellaan syvemmin vähän aikaa (0-3 vuotta) pankissa olleita työntekijöitä. Tulokkaat eivät antaneet pankille kehuja etenemismahdollisuuksien selvittämisestä työntekijälle. 15:stä negatiivisesti vastanneesta yhteensä kahdeksan kuului tulokkaisiin. Vain yhdellä työntekijällä on täysin selvä kuva etenemismahdollisuuksistaan. Loput viisi olivat sitä mieltä,

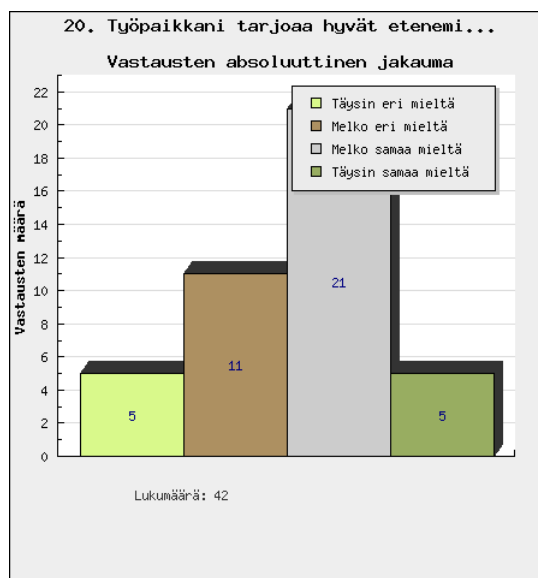
että etenemismahdollisuuksista tiedetään, mutta niistä voisi kertoa enemmänkin. Kuviossa 27 on graafisesti esitettyä tulokkaiden vastaukset.



KUVIO 27. Tulokkaiden käsitykset etenemismahdollisuuksista

Tuloksista ei käy ilmi, ovatko negatiivisesti vastanneet määräaikaista vai vakituisia työntekijöitä. Mahdollisesti määräaikaisille ei kerrota etenemismahdollisuuksista yhtä tarkasti. Joka tapauksessa kaikille pitäisi kertoa samat asiat, eikä pimittää tietoja työsopimuksen muotoon vedoten. Selvimmin etenemismahdollisuudet ovat tiedossa yli kymmenen vuotta pankin palveluksessa olleilla. 16 vastanneesta, joilla oli selvä kuva etenemismahdollisuuksista, 13 kuului yli kymmenen vuotta talossa olleisiin. Mitä kauemmin talossa on ollut, sitä paremmin yleensä tunnetaan työnantaja. Tämä tarkoittaa sitä, että myös etenemismahdollisuudet tiedostetaan paremmin.

Seuraavaksi kartoitettiin työpaikan tarjoamia etenemismahdollisuuksia. Tätä selvitettiin asettamalla väittämä ”työpaikkani tarjoaa hyvät etenemismahdollisuudet”. Kuten kuviossa 28 voidaan nähdä, vain viisi vastaajaa piti pankin tarjoamia etenemismahdollisuuksia hyvinä. 42:stä vastanneesta 16 oli joko melko eri mieltä tai täysin eri mieltä. Onko kyse siitä, että mahdollisuuksia edetä ei juuri tällä hetkellä ole tarjolla vai onko kyse jostain muusta? Joka tapauksessa 21 vastaajaa oli sitä mieltä, että pankin tarjoamat uralla etenemismahdollisuudet ovat melko hyvät. Mikäli vastausvaihtoehtona olisi ollut täysin neutraali vaihtoehto ”en osaa sanoa”, olisi se varmasti kerännyt ääniä melko samaa mieltä ja melko eri mieltä -ryhmistä. Monille eteneminen uralla ei välttämättä ole juuri nyt ajankohtaista. Vastauksista kävi ilmi, että aina ei jakseta tehdä töitä uralla etenemisen eteen. Pitää kuitenkin muistaa se, että työ ei saa olla kaikki kaikessa, vaan työn ja vapaa-ajan on oltava tasapainossa.



KUVIO 28. Työpaikkani tarjoaa hyvät etenemismahdollisuudet

Seuraavaksi asetettiin väittämä "etsin aktiivisesti kehittymismahdollisuuksia". Verrattaessa näitä vastauksia edellisten väittämien vastauksiin, on huomattavissa yhtäläisyyksiä. Kuviossa 29 on esitettyä koko otoksen vastauksien hajonta.

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
2	14	17	9

KUVIO 29. Kehittymismahdollisuuksien aktiivinen etsiminen

Vastauksista käy ilmi, että halua kehittymiseen löytyy. Vastaajista 26 oli joko melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Verrattaessa aikaisempaan väittämään työpaikan tarjoamista etenemismahdollisuuksista on huomattavissa yhtäläisyyksiä. Vastaajista 12 vastasi väittämiin "työpaikkani tarjoaa hyvät etenemismahdollisuudet" ja "etsin aktiivisesti kehittymismahdollisuuksia" melko samaa mieltä. Vastaukset kulkevat melko lailla käsi kädessä. Tämä pätee myös muihin vastausvaihtoehtoihin. Yleensä ne henkilöt, jotka haluavat ja etsivät uusia kehittymismahdollisuuksia, kokevat myös paremmin pankin tarjoamat etenemismahdollisuudet paremmiksi. Väittämän "minulla on epäselvä kuva etenemismahdollisuuksistani" ja "etsin aktiivisesti kehittymismahdollisuuksia" välillä on nähtävämmin vielä voimakkaammin tämä yhtäläisyys. Kehittämismahdollisuuksia etsi 26 vastaajaa 42:stä. Vastaajista 27:lla oli selvä tai lähes selvä kuva etenemismahdollisuuksistaan. Näin voidaan todeta, että ne jotka etsivät uusia mahdollisuuksia ja haluavat kehittää itseään, omaavat myös selkeän kuvan omista mahdollisuuksistaan edetä uralla.

Seuraava väittämä oli "haluan päästä tulevaisuudessa työpaikallani nykyistä korkeampaan asemaan". Saadut vastaukset vahvistavat edelleen aikaisempia tuloksia. Koko otoksen vasta-

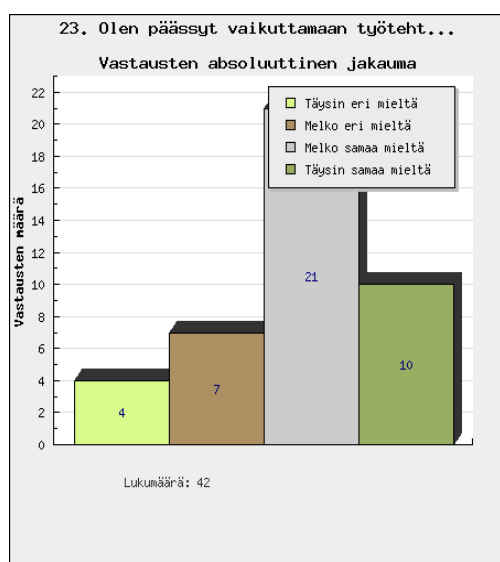
ukset menivät tasan puoliksi kehittymishalukkuuden näkökulmasta. Oletuksena oli, että vähän aikaa talossa työskennelleet haluavat eniten edetä korkeampaan asemaan ja että kauan talossa olleet ovat joko sellaisessa asemassa, josta on vaikea edetä ylemmäs tai halu edetä on vähäinen.

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
9	12	11	10

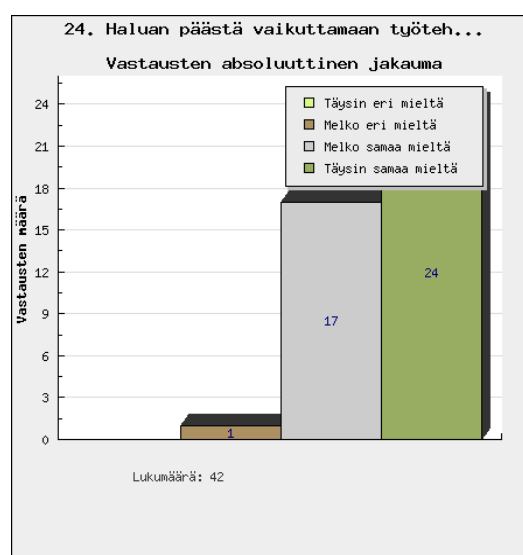
KUVIO 30. Halukkuus päästä nykyistä korkeampaan asemaan

Tulokset puhuivat tämän puolesta. Vähän aikaa talossa olleita henkilöitä vastanneista oli yhteensä 14, joista 13 vastasi olevansa melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaavasti yli 10 vuotta talossa olleista 22 vastanneesta 18 vastasi olevansa täysin eri mieltä tai melko eri mieltä. Tulokset vahvistavat aiemman oletuksen, että uudet tulokkaat ovat halukkaampia itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen.

Seuraavaksi kartoitettiin henkilöstön halua ja heille annettua mahdollisuutta vaikuttaa omien työtehtäviensä sisältöön. Kuviossa 31 on esitetty väittämän "olen päässyt vaikuttamaan työtehtävieni sisältöön" ja kuviossa 32 väittämän "haluan päästä vaikuttamaan työtehtävieni sisältöön" vastaukset. Kuvioista 32 nähdään selvästi, että koko henkilöstö yhtä vastaajaa lukuun ottamatta haluaisi päästä vaikuttamaan jollain tasolla tehtäviensä sisältöön. 42 vastanneesta 11 koki omat vaikuttamismahdollisuutensa rajallisiksi. Halua näyttäisi löytyvän, mutta mahdollisuutta vaikuttaa on rajattu.



KUVIO 31. Mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien sisältöön



KUVIO 32. Halukkuus päästä vaikuttamaan työtehtävien sisältöön

Tutkimustuloksista selvisi, että liian rajallisena vaikutusmahdollisuudet kokivat vähän aikaa pankin palveluksessa olleet. Tähän yleisin syy varmasti on se, että tulokkaat aloittavat perinteisesti kassalta, eikä kyseisiin tehtäviin voi vaikuttaa juuri lainkaan. Toinen vaihtoehto on se, että tulokas riippumatta työtehtävistä, ei ole tietoinen vaikutusmahdollisuuksistaan tai tehtävät ovat niin uudet, että niiden sisältöön ei koeta tarvetta puuttua. Toinen ääripää, yli kymmenen vuotta talossa olleet, kokivat pääsääntöisesti omat vaikutusmahdollisuutensa hyväksi. Tämä johtuu varmasti siitä, että molemminpuolinen luottamus ja kyky hoitaa omia asioita ovat kunnossa.

## 5.9 Johtaminen

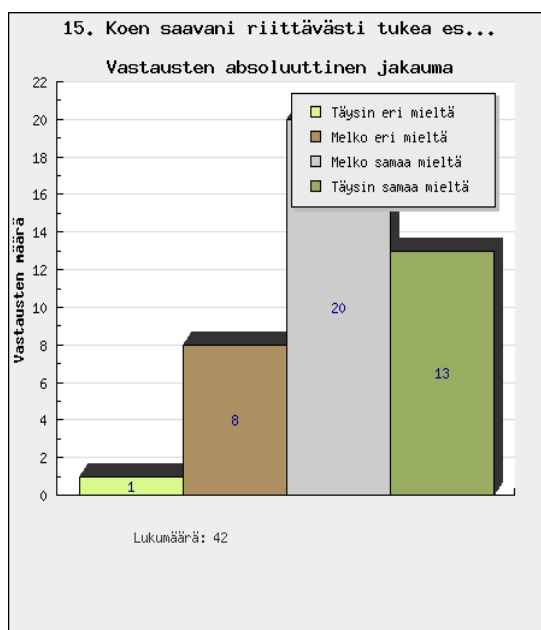
Johtamisen kysymyksissä selvitettiin, mikä on esimiehen panos hyvän ilmapiirin luomiseen sekä alaisten tukemisessa. Esimiehen tuki on tärkeä motivaation lähde. Väittämä olikin seuraava. Koen saavani riittävästi tukea esimieheltä. Kuviossa 33 näkyvät kysymyksen tulokset.

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1	8	20	13

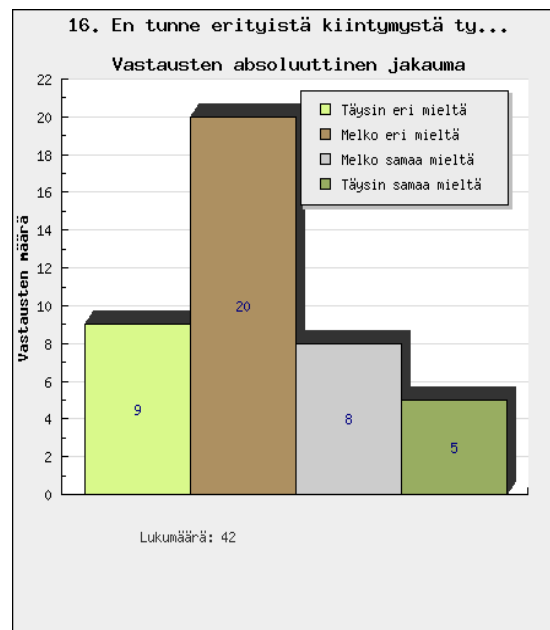
### KUVIO 33. Esimieheltä saatavan tuen riittävyys

Kuviosta 33 nähdään, että selkeä enemmistö kokee saavansa riittävästi tukea. 33 vastaajaa 42:stä oli joko melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Esimiehen tuki on elintärkeää hyväksynnän ja ilmapiirin kannalta. Vaikka selkeä enemmistö antoi positiivista palautetta, myös tästä kysymyksessä ilmeni kritiikkiä. Kahdeksan vastaajaa oli väittämän kanssa melko eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Myös kehityskohteita näyttäisi esiintyvän. Heikko palautteen saaminen voi johtaa monenlaisiin ongelmiin, mutta yleisin seuraus on motivaation heikkeneminen.

Ennen kysymyksen avaamista tehtiin olettaus, jonka mukaan ne henkilöt, jotka eivät tunne olevansa kytköksissä työpaikkaan, eivät myöskään ole vahvasti sitoutuneita työnantajaan. Tämä olettaus näyttäisi pitävän paikkansa, jos vastauksia verrataan väittämään "en tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan" saatujen tulosten kanssa. Kuvioista 34 ja 35 voidaan todeta, että ne ovat lähestulkoon toistensa peilikuvat. Ne, jotka kokevat saavansa tukea esimieheltä (33/42) ovat todennäköisimmin myös enemmän kiintyneitä työpaikkaansa (29/42), kuin ne jotka eivät koe saavansa riittävästi tukea (9/42). Vastaajista 13 ei tunne erityistä kiintymystä työpaikkaansa kohtaan. Tässä näyttäisi olevan selkeä yhteys.



KUVIO 34. Koen saavani riittävästi tukea esimieheltä



KUVIO 35. En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset. Johtopäätöksiin on koottu tärkeimmät tutkimustuloksista esille nousseet asiat. Kehittämisehdotukset perustuvat tulosten pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin.

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen luotettavuus kärsi heikosta vastausprosentista. Ikäjakauma painottui 50 vuoden lähimaastoon. Yli puolet vastanneista on ollut talossa vähintään kymmenen vuotta. Henkilöstö on näin ollen kokenutta ja osaavaa.

Perehdyttämisen tasoon oltiin melko tyytyväisiä. Joukkoon mahtui kuitenkin myös epäonnistuneita tai huonosti hoidettuja tapauksia. Perehdyttämistä pidettiin yleisesti kestoltaan sopivana. Vaikka enemmistö oli keston pituudesta tyytyväisiä, osa vastanneista kaipasi pidempää perehdyttämisjaksoa. Sen sijaan toteutustapa ei ole ollut niin toimiva. Perehdyttämiseen kaivattiin erityisesti lisää vierihoitoa ja uusia toimintamalleja. Toimintamallit esitellään kehittämisehdotusten yhteydessä. Myös perehdyttämisen pinnallisuus nousi esille. Jokaiseen tehtävään tulisi perehdyttää yhtä syvästi. Vastanneet kokivat, että perusasiat opetettiin perusteellisesti, mutta tiettyä asiantuntijuutta enemmän vaativat asiat jäivät liian pinnallisiksi. Tuloksista ilmeni, että perehdyttämisen epäonnistuminen tai puutteellisuus ei ole pankista pois ajava tekijä. Yleisarvosana perehdyttämisestä oli kuitenkin hyvä.

Motivaatio on yleisesti ottaen hyvä. Yleisimmät motivaation parantajat olivat työtehtävien mielekkyys, työilmapiiri, palkka sekä asiakkaat. Tavalla tai toisella nämä ovat yhteydessä toisiinsa. Ne kulkevatkin tavallisesti käsi kädessä. Tulokset paljastavat, että työntekijät haluavat työnantajan panostavan enemmän perusasioihin, joilla motivaatiota saadaan parannettua. Motivaatiota laskeviksi tekijöiksi mainittiin pankin hierarkkisuus sekä esimiehen vähäinen kiinnostus alaisia kohtaan. Osa vastaajista koki, että esimiehiä on välillä vaikea lähestyä ja että tämä osaltaan laskee motivaatiota. Kaikki tässä kappaleessa mainitut asiat ovat yhteydessä yleiseen jaksamiseen työpaikalla. Palkkaa pidetään yleisesti arvostuksen mittarina. Jos palkka ei vastaa osaamista, koettiin se arvostuksen puutteeksi ja motivaatiota laskevaksi tekijäksi. Edellä esitetyt asiat motivaation lähteinä koettiin toteutuneen melko hyvin. Puutteita esiintyi, mutta yleisarvosana oli hyvä.

Yleinen ilmapiiri pankissa koettiin hyväksi. Pieniä puutteita kuitenkin esiintyi. Avoin ja kannustava keskustelu oli vastanneiden mielestä yksi parannettavista kohteista. Siihen kaivattiin enemmän rehellistä palautetta ja rakentavaa keskustelua. Työilmapiirin luomisessa tärkeänä pidettiin myös esimiehen roolia. Esimiesten tulisi enemmän puuttua ongelmakohtiin. Valtaosa vastaajista koki oman asenteensa vaikuttavan positiivisesti ilmapiiriin. Yleisjakaumasta paljastui kuitenkin, että ilmapiirissä oli parannettavaa. Kysymys kuuluukin, missä vika, jos kaikkien panos paremman ilmapiirin luomiseen on myönteinen? Eikö omia puutteita tai heikkouksia tunnisteta tai haluta myöntää? Lisäksi ilmapiiri koetaan stressaavaksi, jos osaaminen ei ole työtehtäviä vastaavaa.

Sitoutuminen työnantajaan kohtaan oli tutkimustulosten valossa kohtalainen. Noin neljänosa vastaajista ei kokenut kiintymystä työpaikkaansa kohtaan. Olettamuksena oli, että vaihtuvuus olisi suurinta uusien tulokkaiden keskuudessa. Tuloksista kuitenkin selvisi, että suurin vaihtuvuus tai halu vaihtaa työpaikkaa näyttäisi olevan yli kymmenen vuotta talossa olleiden keskuudessa. Työpaikan vaihtoa harkinneiden keskuudessa palveluaika ei ole ratkaiseva tekijä, sillä jokaisessa luokassa työpaikan vaihtoa harkinneita löytyi. Sitoutumisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi koettiin ilmapiiri, varma palkka sekä talouden tämänhetkinen taantuma. Nämä tekijät ovat syitä siihen, miksi työntekijä on jäänyt pankin palvelukseen. Näiden tulosten valossa akuuttia hätää henkilöstön vaihtuvuudessa ei ole toisin kuin aluksi oletettiin.

Ura- ja kehittymismahdollisuuksien selventäminen työntekijöille koettiin puutteelliseksi. Vastauksista tuli ilmi, että uusille tulokkaille ei kerrota tarpeeksi eri vaihtoehtoista, joita pankilla on tarjota. Osaamisen kehittämiseen kaivattiin lisää erilaisia toimintamalleja. Pankin hierarkkisuuden koettiin saaneen aikaan yleistä kankeutta asioiden hoitamisessa. Tämä on saanut aikaan tunteen siitä, että eteneminen uralla on vaikeaa ja hidasta. Henkilöstö hakee uusia kehittymismahdollisuuksia itse aktiivisesti. Vastauksista kuitenkin ilmeni, että pankki ei tule tässä asiassa tarpeeksi vastaan. Tästä saattaa johtua se, että työntekijät itse hakevat tietoa



eri kehittymismahdollisuuksista tai lähtevät jopa toisen työnantajan palvelukseen. Halua itsensä kehittämiseen löytyy koko henkilöstöstä. Tämä on kuitenkin riippuvainen elämäntilanteesta. Halua osaamisen kehittämiseen löytyi sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Osa henkilöstöstä haluaa nykyistä korkeampaan asemaan ja osa haluaa kehittää nykyistä osaamistaan syvemmin. Henkilöstö on kiinnostunut osallistumaan omien työtehtävien suunnitteluun. On kuitenkin muistettava, että jos juuri taloon tullut on ensimmäistä kertaa pankin palveluksessa, ei hänellä tietenkään ole kovin suurta sananvaltaa tehtäviensä muotoilussa. Jos uusi henkilö on ollut ennen vastaavissa tehtävissä muussa toimipisteessä tai kokonaan toisessa pankissa, on hänelle kuitenkin annettava mahdollisuus vaikuttaa omiin tehtäviinsä.

Johtaminen on yleisesti ottaen hoidettu hyvin. Tuki esimieheltä koetaan positiiviseksi ja riittäväksi. Kuitenkin esimiehiltä kaivattaisiin yhtenäisempää toimintaa. Kun esimieheltä saadaan riittävästi tukea ja palautetta, ryhmähenki koetaan parempana ja yksilö kokee saavansa vahvempaa hyväksyntää. Vaikka risuja tuli, saavat esimiehet ja ylemmän tahon henkilöt olla melko tyytyväisiä. Aina voi parantaa ja pitääkin pyrkiä parempaan. Tilanne on kuitenkin tällä hetkellä hyvä, joten akuuttia tarvetta suurille toimille ei ole.

## 6.2 Kehittämisehdotukset

Tämän pääluvun toisessa osassa esitellään tulosten ja johtopäätösten pohjalta tehdyt kehittämisehdotukset. Kehittämisehdotusten lopuksi esitetään toimenpiteille karkea aikataulusuunnitelma. Kehitysehdotukset ovat mahdollisimman pitkälle jalostettuja. Näin ollen pankille ei aiheudu liian suuria työmääriä niiden toimeenpanossa.

### 6.2.1 Perehdyttäminen

Vaikka perehdyttäminen koettiin yleisesti hyvänä, henkilöstöstä nousi esiin erilaisia parannusehdotuksia. Perehdyttämisen yksinkertaisin parannuskohde oli vierihoidon lisääminen. Tämä koettiin tärkeäksi, sillä yksin tietokoneen kanssa keskustelemisesta ei saa paljon irti. Tämä voisi myös nopeuttaa asioiden oppimista. Mitä enemmän vierihoidoa saadaan, sitä paremmaksi työntekijän itsevarmuus tulee. Virheistä oppii yleensä paljon, mutta se on myös kiusallista työntekijän kannalta. Kukaan ei halua näyttää epäpätevältä esimiehensä edessä.

Henkilöstön keskuudesta löytyi perehdyttämiseen eri toimintamalleja. Tutor-henkilö oli yksi näistä. Perinteisen perehdyttämisen lisäksi tämä henkilö ohjaisi ja auttaisi aloittelijaa tarvittaessa ensimmäisen työvuoden ajan. Näin kynnys kysyä apua pienenesi, kun jokaista asiaa ei tarvitse kysyä esimieheltä. Tämän johdosta työntekijä saa vastaukset ongelmiin eikä jää miettimään sitä, uskaltaako hän nyt kysyä asiaa esimieheltä. Kun kynnys kysyä on alhaisempi, ongelmat saa ratkottua helpommin ja työntekijän motivaatio vahvistuu. Tällaista toimintaa

voisi harjoittaa myös perehdyttämisen spesialisti. Jokaisessa konttorissa olisi spesialisti, mutta perehdyttäminen ei olisi hänen ainoa tehtävänsä. Tämän heikkous on sen aiheuttamat kustannukset. Rivimiehen irrottaminen aiheuttaa muille samoja tehtäviä tekeville lisätöitä. Mentorointi puolestaan on vaativammassa tehtävissä oiva perehdyttämisen apuväline. Vaativilla tehtävillä tarkoitetaan esimerkiksi esimiesasemaan tulevaa työntekijää.

### 6.2.2 Motivaatio

Motivaatiota voidaan parantaa monin eri tavoin. Ensimmäiseksi olisi kiinnitettävä huomiota työtehtävien mielekkyyteen sekä muihin perusasioihin. Monesti kehittämistoimenpiteissä mennään suoraan vaikeimpaan asiaan ja perusasiat käydään pikaisesti läpi. Tämän perusteella ehdotetaan, että tehtävien mielekkääksi tekeminen, yhdessä toimiminen ja yhteisöllisyyden kehittäminen otettaisiin isoksi projektiksi. Kun peruskäytänteet ovat kunnossa, on monimutkaisempia asioita helpompi käsitellä. Yksi näistä asioista on se, että annetaan mahdollisuus vaikuttaa enemmän omien työtehtävien sisältöön. Näin henkilöstölle saadaan aikaan kuva, että asioihin todella voi vaikuttaa. Toinen motivaation vahvistaja kytkeytyy henkilöstön hankintaan. Jos pankin konttorissa on auki asiantuntijatehtävä, pitäisi siihen etsiä henkilöä ensin oman pankin sisäältä. Tällä saadaan vahvistettua henkilöstön käsitystä siitä, että pankin sisällä voi edetä. Tietysti on huomioitava vaadittava osaaminen tehtävien hoitamisessa. Jos konttorin tai pankin sisällä ei ole halua tai vaadittavaa osaamista, on ulkopuolelta tuleva henkilö perusteltu ratkaisu. Ulkopuolelta tuleva ihminen tuo taloon aina uusia mielipiteitä ja näkemyksiä. Tämä on aina tervetullutta.

### 6.2.3 Työilmapiiri

Työilmapiiri koostuu monista eri asioista. Ilmapiirin luomisessa ei riitä ainoastaan muutaman henkilön panos, vaan siihen tarvitaan koko työyhteisöä. Ilmapiirin parantamiseen löytyi muutama kehittämis ehdotus. Aloitelaatikko olisi yksinkertainen ja vähän resursseja vaativa työkalu. Jokaisessa konttorissa olisi lukollinen postilaatikko, johon työntekijät saisivat tuoda omat ideansa. Ideat jätettäisiin nimettöminä. Tähän laatikkoon saisi laittaa sekä risuja että ruusuja. Palaute tai kehitysidea olisi esitetty yhdellä A4-paperilla. Esille tulleet kehittämis ehdotukset voitaisiin esittää kuukauden ensimmäisessä viikkopalaverissa, jossa äänestettäisiin parhaimmat jatkoon. Tämän jälkeen yhtä kehittämisideaa lähtisi miettimään kaksi tai kolme työntekijää. esimerkiksi seuraavassa kuussa ryhmät esittelisivät luonnokset, joista äänestettäisiin toteutukseen jokin ehdotus. Näin työntekijöille syntyy mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin. Työilmapiiriä vapauttaa avoin ja rehellinen keskustelu. On muistettava, että ongelmista on puhuttava niiden oikeilla nimillä. Kiertely ja kaartelu aiheessa ei johda ongelman ratkeamiseen. Myös esimiehen tuki on ilmapiiriä vahvistava tekijä. Jos jollain on vaikeuksia joko työ tai henkilökohtaisissa asioissa, ei sitä pidä jättää huomiotta. Jopa yksi oikein valittu sana voi pelastaa kokonaisen päivän.

#### 6.2.4 Ura- ja kehittymismahdollisuudet

Urakehityksen tukeminen on yhteydessä työntekijän motivaatioon. Tämän vuoksi urakehityksen tukeminen on hyvin tärkeä osa työntekijän kannustamisessa. Olisi hyvä, että työntekijää kannustetaan kehittämään itseään. On kuitenkin huomioitava henkilön halukkuus ja valmiudet lähteä kyseiseen prosessiin. Tämä prosessi on käytävä läpi työntekijän ehdoilla. Urakehitystä voidaan tukea monilla erilaisilla toimintamalleilla. Näistä yleisin on työnkierto. Tämän toiminnan tarkoituksena on tuoda vaihtelua nykyisiin tehtäviin sekä herättää uusia ideoita siinä tiimissä, johon yksilö siirtyy. Lisäksi osaaminen voi kehittyä kahdella eri tavalla. Tiimi voi saada kokonaan uutta osaamista ja yksilö taas syventää omaa osaamistaan.

Mentorointi, on urakehityksessä oiva apuväline. Siinä mentoroitava, eli aktori saa pitkäaikaisen henkilökohtaisen valmentajan. Valmentajan tarkoituksena on testata aktorin ajatuksia ja opettaa tälle asioita oman kokemuksen ja osaamisen avulla. Mentoroinnissa on mahdollista kehittyä usealla eri tavalla. Ammatillisen osaamisen kehittäminen on pääroolissa, mutta myös omat toimintatavat kirkastuvat. Mentori auttaa huomaamaan muutkin kuin osaamisen kehittämiskohteet. Näin aktori oppii ulos virheistään. Myös mentori saa tukea urakehitykselleen, sillä hän voi osoittaa tällä tavalla pätevyyttä esimerkiksi esimiestehtäviin. Mentorointi on pitkäaikainen ja ehdottomasti luottamuksellinen suhde. Pitkällä aikavälillä tarkoitetaan tässä yhteydessä yhdestä kahteen vuotta. Mentoroinnin tarkoitus ei ole se, että mentori ja aktori istuvat päivästä toiseen kahvipöydän ääressä, vaan tapaamisia olisi yksi tai kaksi kuukaudessa. Kestoltaan nämä tapaamiset voisivat olla noin kaksi tuntia. Mentorin kuuluu olla talon sisältä ja mahdollisuuksien mukaan oman konttorin sisältä. Tällä tarkoitetaan sitä, että pienissä konttoreissa on vaikeampi saada mentori oman konttorin sisältä. Näissä tapauksissa voidaan harkita sitä, että mentori tulisikin suuremmasta konttorista. Mentorointi auttaa ihmistä myös verkostoitumaan, jota ei ikinä pidä aliarvioida.

Outplacement on viimeinen vaihtoehto urakehityksen tukemisen välineenä. Siinä työntekijää autetaan löytämään työpaikka talon ulkopuolelta. Ensin on käännettävä kaikki kivet ennen kuin tähän toimintaan ryhdytään. Jos työntekijä kuitenkin päätyy vaihtamaan työnantajaa, ei työntekijää saisi sen perusteella hylätä. Tässä tapauksessa olisi työnantajakuvan kannalta esimerkiksi auttaa uuden työpaikan löytämisessä. Esimies voisi toimia tässä tilanteessa suosittelijana. Tällaisella toiminnalla kummallekin osapuolelle jää loppupeleissä hyvä mieli.

Ura-ankkurit tulivat melko voimakkaasti esiin tutkimuksessa. Yleisin esiintynyt ura-ankkuri oli paikkakuntaan sitoutuminen. Henkilöstö on valmis myös uhraamaan uralla etenemisen elämäntilanteen vakauteen vedoten. Elämän yleinen tasapaino on henkilöstölle monesti tärkeämpää kuin uralla eteneminen. Osaamista halutaan kehittää, mutta tietyissä rajoissa. Urake-

hityksen yhteydessä olisi hyvä keskustella yksilökohtaisesti ura-ankkureista ja työntekijän tärkeinä pitämistä asioista. Jokainen ihminen on yksilö ja hänen tahtoa pitää kunnioittaa.

#### 6.2.5 Johtaminen

Johtamiseen toivottiin tietynlaista jämäkkyyttä, mutta silti helppoa lähestymistä esimiestä kohtaan. Turha hierarkkisuus nostaa kynnystä kysyä esimieheltä asioita. Olisikin hyvä, jos esimiehet kannustaisivat tulemaan oma-aloitteisesti keskustelemaan asioista. Esimiesten spontaani lähestyminen alaista kohtaan tämän rinnalla toimii vahvistavana tekijänä. Tämä lähestyminen ei kuulu osaksi kehityskeskusteluja. Tarkoitus olisi, että kun mitään merkittävää ongelmaa ei ole, keskustelu olisi rikkaampi. Tämä keskustelu olisi hyvä käydä sellaiseen aikaan, jolloin kehityskeskustelut eivät ole ajankohtaisia. Esimiehiltä kaivattiin tietynlaisia yhteisiä toimintalinjoja ja johdonmukaisuutta tietyissä asioissa. Muun muassa perehdyttämisessä voisi esimiehillä olla samanlainen ohjeistus, joka annettaisiin perehdyttäjälle. Isossakin joukossa tarvitaan johtajaa. Johtamisessa on hyvä muistaa seuraavat asiat: johda, neuvo ja anna rakentavaa palautetta. Samalla esimiehen on hyvä kysyä alaisilta "mitä kaipaisit minulta lisää"? Tällaisessa toiminnassa korostuu inhimillisuus. Auktoriteettia pitää olla, mutta esimiehen on hyvä olla samalla tasolla alaisten kanssa.

#### 6.2.6 Sitoutuminen

Sitoutuminen on lukemattomien asioiden summa. Tässä työssä on käsitelty melko suuria kokonaisuuksia, jotka yhdessä johtavat sitoutumiseen. Tutkimuksesta selvisi, että sitoutumisen perusedellytyksenä on sen syntymiselle otollisten olosuhteiden luominen. Perehdyttäminen, motivaatio, työilmapiiri, ura- ja kehittymismahdollisuudet sekä johtaminen yhdessä luovat nämä olosuhteet. Näihin kaikkiin on panostettava. Kun yksi näistä jätetään vähemmälle huomiolle, kokonaisuus kärsii ja sitoutuminen työpaikkaa kohtaan laskee.

### 6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotus

Tutkimuksesta saatiin paljon tarpeellista informaatiota. Opinnäytetyö tarjoaa toimeksiantajalle erilaisia keinoja lisätä henkilöstön sitoutumista. Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa pankkia. Mikäli pankin johdolla ei ole aikaa tai kiinnostusta asioiden eteenpäin viemiseen, menee opinnäytetyöltämme pohja. Oli organisaatio mikä tahansa, se ei pärjää kilpailussa muita toimijoita vastaan, jos sen oman toiminnan ja henkilöstön kehittäminen ei kiinnosta.

Kehittämis ehdotuksissa esitetyt keinot eivät ole ainoat oikeat ratkaisut. Ne tarjoavat kuitenkin laajan paletin erilaisia ajatuksia ja toimintamalleja siitä, miten Länsi-Uudenmaan Osuuspankin toimintaa voitaisiin kehittää. Toimintaa voitaisiin lähteä kehittämään pilottihankkeilla. Eri konttoreissa testattaisiin yhtä asiaa kerralla. Mikäli esimerkiksi aloitelaatikko koetaan

tehokkaaksi, tulisi se toteuttaa jokaisessa konttorissa. Vaikka kehitysidea ei toimisi hyvin, ei ideaa kannata hylätä heti, vaan sitä olisi hyvä kokeilla myös muualla. Jossain konttorissa toiset asiat toimivat tehokkaammin kuin toisessa konttorissa. On muistettava, että kaikkea ei ole aina mahdollista toteuttaa. Pankin on huomioitava omat resurssinsa toimia. Toivomme, että opinnäytetyöstä on apua henkilöstön sitoutumisen parantamisessa.

Tarkkaa aikataulua emme kehitystoimenpiteisiin voi laatia, sillä emme tiedä pankin käytettävissä olevia resursseja. On myös todettava se, että nykyinen taloudellinen tilanne on niin vaikeasti ennustettavissa, että kukaan ei pysty ennustamaan, milloin talous lähtee kovaan kasvuun. Tästä syystä pankki, kuten kaikki muutkin organisaatiot, kilpailevat aikaa vastaan. Näiden asioiden valossa on syytä toimia nopeasti. Yksinkertaiset toimenpiteet, kuten aloitelaatikko ja tutor-toiminta, olisi hyvä aloittaa välittömästi. Näin pankkiin kesällä tulevat saisivat entistä korkeatasoisemman perehdyttämisen ja mielekkäämmän kuvan työstään. Mitä kalliimpi ja monimutkaisempi toimenpide on kyseessä, sitä syvällisemmin sen toteuttaminen pitää suunnitella käytännössä. Mitä, missä ja milloin tehdään ja milloin on valmista. Mitä yksinkertaisempi asia, sitä useimmissa toimipisteissä se olisi mahdollista toteuttaa yhtä aikaa. Esimerkiksi aloitelaatikko voitaisiin viedä muutamaankin yksikköön sen yksinkertaisuuden ja alhaisten kustannusten vuoksi.

Jatkotutkimuksena olisi hyvä toteuttaa sama kysely vuoden kuluttua. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi yhdessä ammattikorkeakoulun kanssa. Näin saataisiin selville, miten tämän tutkimuksen pohjalta tehtävät toimenpiteet ovat vaikuttaneet henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuksessa voisi käyttää jo nyt käytössä ollutta kyselylomaketta hieman muokattuna, jolloin muutoksen mittaamisessa pääsisi mahdollisimman syvälle. Yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa säästäisi myös pankin omia voimavaroja.

## 7 LOPPUSANAT

Työkulttuuri Suomessa on muuttunut entistä modernimmaksi. Nykyään työpaikkaa vaihdetaan monta kertaa elämän aikana ja yhden organisaation palveleminen koko työhistorian ajan koetaan vanhanaikaiseksi. Vaihtuvuus työpaikoilla on kasvanut kokeilunhalun myötä. Nykyään varsinkin nuoremmat työntekijät ovat yleensä vain lyhyen jakson saman työnantajan palveluksessa. Tämä aiheuttaa suuria paineita työnantajille. Tähän on varauduttava etukäteen. Opinnäytetyömme avulla Länsi-Uudenmaan Osuuspankin on mahdollista lähteä kehittämään työolosuhteita, joilla sitoutumista saadaan vahvistettua.

Jokainen työntekijä on yksilönä erilainen. Tässä opinnäytetyössä esiteltyt toimenpiteet sitoutumisen vahvistamiselle eivät tarkoita sitä, että niiden toteuttamisella jokainen työntekijä jää taloon. Vaihtuvuus ei missään organisaatiossa voi olla nolla. Nollan saavuttaminen on lä-

hes yhtä mahdotonta kuin minkä tahansa valtion täystyöllisyyden saavuttaminen. Tässä opinäytetyössä esitetyillä toimenpiteillä on mahdollista saada vaihtuvuus pienemmäksi.

Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä käsittelimme mielestämme oleellimmat. Sitoutuminen on perehdyttämisen, motivaation, työilmapiirin, ura- ja kehittämismahdollisuuksien sekä johtamisen summa. Yhdessä nämä luovat perustukset sitoutumiselle. Yksilön ydinajatuksia on mahdotonta lähteä muokkaamaan, mutta edellä mainitut asiat toimivat työkaluina, joilla yksilön mielikuvia ja käsityksiä voidaan muokata. Nämä työkalut toimivat apuna pankin koko henkilöstölle.

Rahoituksen opiskelijoina olemme iloisia siitä, että olemme saaneet tehdä opinnäytetyömme rahoituslaitokselle, Länsi-Uudenmaan Osuuspankille. Koimme työn haasteelliseksi ja juuri tästä syystä hyvin mielenkiintoiseksi. Myös mahdollisuus auttaa oikeasti merkittävässä asiassa näinkin suurta organisaatiota lisäsi motivaatiotamme. Työmme auttoi meitä myös verkostoitumaan merkittävän rahoitusalaalla toimivan organisaation kanssa. Työn edetessä meille selvisi jokaisen opinnäytetyössä käsitellyn asian keskinäinen yhteys, jokainen asia on riippuvainen toisesta. Mainitsemamme käsitteet voidaan kuvitella talon kattoa kannatteleviksi tukipilareiksi. Kun yksi pilareista sortuu tai on sortumaisillaan, tämän pilarin kannattelema paino kohdistuu viereisiin pilareihin, joiden paine kasvaa. Ellei heikkoa pilaria korjata, muiden pilareiden paine kasvaa liikaa ja lopulta nekin alkavat sortua. Jos pilareita ei pidetä kunnossa, sortuu koko katto. Opinnäytetyössämme kattoa kuvaa sitoutuminen.

Opinnäytetyöllemme asetut tavoitteet olivat melko kovat. Erityistä huolta aiheutti aikataulun tiukkuus. Ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa oli lokakuun 2008 puolessa välissä. Toimeksiantajan kanssa sovittiin alustavasti työn olevan valmis huhtikuun 2009 lopussa. Itse opinnäytetyön tekeminen kyseisessä ajassa ei ollut varsinainen ongelma, vaan opiskelu opinäytetyön rinnalla. Tässä onnistuttiin lopulta hyvin. Opinnäytetyön aikataulua työstettiin tiukaksi kurssien takia. Tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa ja paneutua syvälle ongelman ytimeen. Näistä tekijöistä huolimatta ylitimme tavoitteet, sillä työ valmistui lähes kuukauden etujassa. Onnistuimme mielestämme tuottamaan melko yksityiskohtaista tietoa sekä toimivia ratkaisuja, joita voidaan jatkossa hyödyntää.

Koimme ammatillisen osaamisemme kasvavan opinnäytetyöprosessin aikana. Aihealueeseen perehtymistä edesauttoi se, että meillä oli hyvät perustiedot henkilöstövoimavarojen johtamisesta aikaisemmin käytyjen kurssien ansiosta. Työn aikana jouduimme kuitenkin syventämään osaamisemme melkoisesti. Työ auttoi meitä ymmärtämään organisaatioissa yleisimmin esiintyviin ongelmiin liittyen henkilöstöön. Koska olemme erikoistuneet rahoitukseen, oli aihe osittain vieras. Tämän perusteella voimme todeta, että osaamisemme on kasvanut voimakkaasti.

Lopuksi haluamme kiittää opinnäytetyöhöme osallistuneita tahoja. Haluamme kiittää opinnäytetyömme tilaajaa Länsi-Uudenmaan Osuuspankkia ja sen henkilökuntaa tutkimukseen osallistumisesta. Toivomme, että opinnäytetyöstämme on apua pankin toiminnan kehittämisessä. Kiitämme myös erityisesti ohjaajaamme lehtori Marjatta Rehua tuesta ja kärsivällisestä opinnäytetyön ohjauksesta. Lopuksi haluamme vielä kiittää kaikkia muita opinnäytetyöhöme tavalla tai toisella osallistuneita.

## LÄHTEET

## Kirjat

- Airo, J., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Furman, B. & Ahola, T. 2007. Change through cooperation. Helsinki: Brief Therapy Institute.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. Helsinki: WSOY.
- Kauppinen, T. 1997. Ihmisosaaja onnistuu - Tie ihmistuntemukseen ja sosiaaliseen älykkyyteen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima.
- Laakso, M. 2004. Me perustamme osuuskassan - sata vuotta osuuspankkitoimintaa läntisellä Uudellamaalla 1904-2004. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen - Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Saarijärvi: Offset.
- Niermeyer, R., Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Maskun Kirjapaino.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Helsinki: Vammalan Kirjapaino.
- Roebuck, C. 1999. Effective leadership - the essential guide to thinking and working smarter. Iso-Britannia: Marshall Publishing.
- Ruohotie, J. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Salminen, E. 2005. Joustava urakehitys- miten johtaa sitä?. Helsinki: Edita Prima.
- Sonnenberg, F. 1993. Managing with a conscience. USA: R. R. Donnelley & Sons Company.



Stredwick, J. 2000. An introduction to human resource management. Iso-Britannia: CPI Bath.

Sutherland, J. & Canwell, D. 2004. Key concepts in human resource management. Kiina.

Torrington, D., Hall, H. & Taylor, S. 2005. Human resource management. Espanja: Mateu Cromo Artes Graficas.

Työturvallisuuskeskus. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Edita.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! - Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

### Artikkelit

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4 / 2004, 284-293.

Lindström, K. 2008. Työilmapiirin merkitys hyvinvoinnille. Ryhmätyö 2/2008, 2-9.

### Sähköiset lähteet

Innovo Ky 2006. Systeeminen ihmiskäsitys 3. Viitattu 3.3.2009.  
[http://www.kolumbus.fi/innovo.ky/systeem\\_3.html](http://www.kolumbus.fi/innovo.ky/systeem_3.html)

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. OP-Pohjola-ryhmän historia - keskeiset tapahtumat. Viitattu 14.1.2009. <https://www.op.fi/op?cid=151012450&srcpl=3>

Mashup Ventures 2008. Työilmapiiri. Viitattu 3.12.2008.  
<http://www.kookas.fi/articles/read/5736>

### Muu sisäinen materiaali

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. Henkilökohtainen hyvinvointi. Viitattu 21.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/opinet?cid=120920263>

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. Hyvän perehdytyksen ainekset. Viitattu 14.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/media/liitteet?cid=120612480#1>

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. Johtamisfilosofian viitekehys. Viitattu 21.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/media/liitteet?cid=120920870#1>

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. Kehityspolut OP-Pohjola-ryhmässä. Viitattu 20.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/media/liitteet?cid=120919489#2>

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. Kehityspolut OP-Pohjola-ryhmässä. Viitattu 20.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/media/liitteet?cid=120920868>

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. Kompassi. Viitattu 14.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/opinet?cid=120409520&okojarjestynumer=AA003&okomainpageid=>

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. OP-Pohjola-ryhmän yrityseshittely. Viitattu 14.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/media/liitteet?cid=120607755#1>

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. Perehdyttämisprosessi. Viitattu 14.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/media/liitteet?cid=120620251>

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. Tehtäväkierron kehittäminen. Viitattu 20.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/opinet?cid=120048593>

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. Työhyvinvoinnin kokonaisuus. Viitattu 21.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/opinet?cid=120077247>

Länsi-Uudenmaan Osuuspankki 2008. Työssä oppimisen prosessi. Viitattu 14.1.2009.  
<http://opinet.op.fi/media/liitteet?cid=120620351>

## KUVIOT

KUVIO 1. OP-Pohjola-ryhmän rakenne .....	12
KUVIO 2. Learning cycle .....	19
KUVIO 3. Motivoivan johtamisen viisi osatekijää.....	30
KUVIO 4. Sitoutuneisuusjana .....	40
KUVIO 5. Työssä oppimisen prosessi .....	54
KUVIO 6. Muutosvastarinta perehdyttämisessä.....	55
KUVIO 7 Hyvä johtaminen Osuuspankkiryhmässä .....	58
KUVIO 8. Vastaajien ikäjakauma .....	61
KUVIO 9. Vastaajien työskentelyaika .....	62
KUVIO 10. Tyytyväisyys perehdyttämiseen.....	62
KUVIO 11. 0-3 vuotta talossa olleiden tyytyväisyys perehdyttämiseen.....	63
KUVIO 12. Yli 10 vuotta talossa olleiden tyytyväisyys perehdyttämiseen.....	64
KUVIO 13. Perehdyttäminen on kestoltaan riittävän pitkä .....	64
KUVIO 14. Olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä .....	66
KUVIO 15. Valitsemani motivaatiotekijät ovat toteutuneet hyvin työpaikallani.....	68
KUVIO 16. Työpaikallani on hyvä työilmapiiri .....	68
KUVIO 17. Koen oman jaksamisasteeni vaikuttavan työilmapiiriin.....	69
KUVIO 18. Koen työtehtävät liian vaikeiksi .....	70
KUVIO 19. Esimiehen panos työilmapiirin kehittämisessä .....	70
KUVIO 20. Kiintymys työpaikkaa kohtaan .....	71
KUVIO 21. 0-3 vuotta talossa olleiden kiintymys työpaikkaan .....	72
KUVIO 22. Yli 10 vuotta talossa olleiden kiintymys työpaikkaan .....	72
KUVIO 23. Halukkuus työpaikan vaihtoon .....	72
KUVIO 24. 0-3 vuotta talossa olleiden halukkuus vaihtaa työpaikkaa .....	73
KUVIO 25. Yli 10 vuotta talossa olleiden halukkuus vaihtaa työpaikkaa .....	73
KUVIO 26. Epäselvä kuva etenemismahdollisuuksista .....	74
KUVIO 27. Tulokkaiden käsitykset etenemismahdollisuuksista .....	75
KUVIO 28. Työpaikkani tarjoaa hyvät etenemismahdollisuudet .....	76
KUVIO 29. Kehittymismahdollisuuksien aktiivinen etsiminen .....	76
KUVIO 30. Halukkuus päästä nykyistä korkeampaan asemaan .....	77
KUVIO 31. Mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien sisältöön .....	77
KUVIO 32. Halukkuus päästä vaikuttamaan työtehtävien sisältöön.....	77
KUVIO 33. Esimieheltä saatavan tuen riittävyys .....	78
KUVIO 34. Koen saavani riittävästi tukea esimieheltä .....	79
KUVIO 35. En tunne erityistä kiintymys työpaikkaani kohtaan.....	79

## LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomakkeen saate Länsi-Uudenmaan Osuuspankin henkilöstölle.....	93
LIITE 2. Kyselylomake LUOP .....	94
LIITE 3. Viikkokohtainen aikataulu .....	97
LIITE 4. Huoneentaulu.....	98

Hei!

Olen Merja Laurikainen Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelija Lohjalta. Olen työskennellyt Nummelan konttorissa viime vuonna noin 10 kuukautta opiskelujen ohessa. Teen opinnäyte-työtä yhdessä Eetu Raippalinnan (Laurea Lohja) kanssa Länsi-Uudenmaan Osuuspankille henkilöstön sitouttamisesta. Tarkoituksena on selvittää, mikä saa henkilöstön motivoituneeksi ja jäämään työnantajan, Länsi-Uudenmaan Osuuspankin, palvelukseen. Nyt tarvitsimme apu-anne. Ohessa on linkki laatimaamme kyselylomakkeeseen, jonka täyttämiseen menee 5-10 minuuttia. Pyydämme teitä täyttämään lomakkeen tiistaihin 10.2.2009 kello 17.00 mennessä. Opinnäytetyömme onnistumisen ja luotettavuuden kannalta olisi erittäin tärkeää, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyymme. Kyselyyn vastataan anonyymisti, joten sana on vapaa.

<https://elomake.laurea.fi/v2/lomakkeet/3815/lomake.html>

Kiitämme jo etukäteen vaivannäöstänne.

Ystävällisin terveisin

Merja Laurikainen

Eetu Raippalinna

1. Ikä: 18-20 vuotta, 21-24 vuotta, 25-34 vuotta, 35-44 vuotta, 45-54 vuotta ja 55-64 vuotta

2. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työpaikassasi?

1. 0-3
2. 4-7
3. 8-10
4. yli 10 vuotta

3. Olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

4. Mitkä seuraavista motivoivat sinua eniten työssäsi? Valitse kolme tärkeintä.

1. palkka
2. palkkiojärjestelmä
3. henkilökohtaisesti saatu kiitos hyvästä työstä
4. hyvä työilmapiiri
5. arvostus työpaikalla
6. työtehtävien mielekkyys
7. etenemismahdollisuudet
8. asiakkaat
9. mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin

5. Kerro, miten päädyit valintoihisi.

---

---

6. Valitsemani motivaatiotekijä on toteutunut hyvin työpaikallani.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

7. Perehdyttäminen hoidettiin omalla kohdallani hyvin.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

8. Perehdyttäminen on kestoltaan riittävän pitkä.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

9. Mitä tekijöitä kaipaisit perehdyttämisen yhteydessä tavallisen perehdyttämisen lisäksi, jotta mielenkiintosi heräisi kunnolla?

---

---

10. Työpaikallani on hyvä työilmapiiri.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

11. Mikä seuraavista vaikuttaa työilmapiiriin eniten? Valitse yksi.

- 1 avoin ja kannustava keskustelu
- 2 arvostus työpaikalla
- 3 työtehtävien mielekkyys
- 4 yhteistoiminta

12. Koen oman jaksamisasteeni vaikuttavan työpaikkani ilmapiiriin

- 1 hyvin negatiivisesti
- 2 negatiivisesti
- 3 positiivisesti
- 4 hyvin positiivisesti

13. Koen työtehtäväni liian vaikeiksi verrattuna osaamiseeni.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

14. Koen esimiehen panostavan hyvän työilmapiirin luomiseen.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

15. Koen saavani riittävästi tukea esimieheltä.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

16. En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

17. Olen harkinnut työpaikan vaihtoa lähiaikoina.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

18. Mikä on saanut sinut jäämään työnantajasi palvelukseen?

---

---

19. Minulla on epäselvä kuva etenemismahdollisuuksistani.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

20. Työpaikkani tarjoaa hyvät etenemismahdollisuudet.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

21. Etsin aktiivisesti kehittymismahdollisuuksia.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

22. Haluan päästä tulevaisuudessa työpaikallani nykyistä korkeampaan asemaan.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

23. Olen päässyt vaikuttamaan työtehtävieni sisältöön.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

24. Haluan päästä vaikuttamaan työtehtävieni sisältöön.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 melko eri mieltä
- 3 melko samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

25. Mainitse kolme tekijää, jotka vaikuttavat eniten työpaikkaan sitoutumiseen omalla kohdallasi.

---



<b>Aikataulu</b>	
Marraskuu	
viikko 47	Lähdemateriaalin keruu ja lukeminen sekä aiheen selkiyttäminen
viikko48	Työn rungon suunnittelu ja lähdemateriaalin etsiminen
Joulukuu	
viikko 49	Lähdemateriaalin keruu ja lukeminen
viikko 50	Teoriaosion rakentaminen
viikko 51	Teoriaosion rakentaminen ja jakaminen
viikko 52	Itsenäistä työskentelyä
Tammikuu	
viikko 1	Itsenäistä työskentelyä ja materiaalien yhdistäminen
viikko 2	Teorian ja kyselylomakkeen rakentaminen sekä teorian viimeistely
viikko 3	Työ valmis opponointia varten 14.1.2009
viikko 4	Suunnitelmaseminaari 21.1.2009
viikko 5	Teoriaosion hiomista palautteen pohjalta
Helmikuu	
viikko 6	Työn kirjoittamista
viikko 7	Tutkimustulosten purku ja työn kirjoittamista
viikko 8	Tutkimustulosten purku ja työn kirjoittamista
viikko 9	Suunnitelmaseminaari 25.2.2009, tutkimustulosten purku ja työn kirjoittamista
Maaliskuu	
viikko 10	Johtopäätökset ja kehittämissuhteukset
viikko 11	Johtopäätökset ja kehittämissuhteukset
viikko 12	Työ valmis julkaisuseminaarin opponointiin
viikko 13	Työn viimeistely
Huhtikuu	
viikko 14	Julkaisuseminari 1.4.2009
viikko 15	Työn viimeistely
viikko 16	Työn viimeistely
viikko 17	Työ valmis

## Huoneentaulu

- Perehdytä jokaiseen työtehtävään yhtä syvällisesti
- Asetu perehtyjän asemaan, jotta ymmärrät hänen tarpeet
- Älä unohda hiljaista tietoa
  
- Luo motivaation syntymiselle edellytykset, älä itse motivaatiota
- Selkeä viestintä auttaa
- Anna mahdollisuus vaikuttaa
  
- Hyvän ilmapiirin luomiseen tarvitaan kaikkien panos
- Hyvä ilmapiiri edellyttää avoimuutta ja keskinäistä luottamusta
- Yhteiset pelisäännöt ja tasa-arvoisuus
  
- Kerro etenemismahdollisuuksista heti perehdyttämisen yhteydessä (myös kesäapulaisille)
- Älä hae uutta henkilöä heti organisaation ulkopuolelta
- Jos työntekijä päättää lähteä, älä hylkää vaan tue häntä
  
- Ole rehellinen
- Seiso sanojesi takana
- Kannusta oppimaan uutta
  
- Tee työntekijästä muutoksen tekijä, älä sen kohdetta
- Ketään ei saa sitoutumaan pakottamalla
- Sitoutuminen on lukemattomien tekijöiden summa