

Henkilöstöprosessien vaikutus sitoutumiseen asiantuntijaorganisaatiossa

Häggström, Synneve
Mykkänen, Marika

2014 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Henkilöstöprosessien vaikutus sitoutumiseen asiantuntijaorganisaatiossa

Häggström Synneve
Mykkänen Marika
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Häggström Synneve ja Mykkänen Marika

Henkilöstöprosessien vaikutus sitoutumiseen asiantuntijaorganisaatiossa

Vuosi 2014

Sivumäärä 74

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten henkilöstöprosessit vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyö tehtiin julkishallinnon organisaatiolle, jolla on asiantuntijoita oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen hoitamisesta. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen, sillä organisaatio koki suuria organisaatiomuutoksia, jotka vaikuttivat myös henkilöstöprosesseihin.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin ensin henkilöstöprosesseja. Opinnäytetyön tutkimuksen kannalta oleellisimmiksi henkilöstöprosesseiksi valikoituivat rekrytointi, perehdyttäminen, palkkaus ja palkitseminen, osaamisen kehittäminen sekä kehityskeskustelu. Sitoutumisen lajia on monenlaista. Teoreettisessa viitekehyksessä sitoutumista tutkittiin tunnetilojen kautta, sillä tunnetilat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Sitoutumista käsiteltiin ilmapiirin, stressin, motivaation ja luottamuksen kautta. Teoriaosuuden oli tarkoitus tukea tutkimusta ja sen avulla pyrittiin etsimään alustava käsitys, mitkä henkilöstöprosessit ja tunnetilat ovat yhteydessä toisiinsa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tiedonhankinnan strategiaksi valittiin fenomenografia, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään henkilöiden käsityksiä ilmiöstä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina syksyllä 2013. Analysointitavaksi valikoitui teemoittelu, joka soveltuu hyvin analysointitavaksi, kun aineisto on kerätty teemahaastattelumenetelmää käyttäen.

Tutkimustuloksissa havaittiin yhtenäisyyksiä henkilöstöprosessien ja sitoutumisen välillä. Toimipisteessä pidempään olleet työntekijät ottavat uudet työntekijät hyvin vastaan ja neuvovat heitä. Hyvä ilmapiiri ja luottamus muita työntekijöitä kohtaan sitouttaa perehdyttämistilanteissa. Palkitsevaksi koettiin toimipisteessä vallitseva hyvä ilmapiiri ja yhteishenki. Näiden lisäksi palkitseminen motivoi haastateltavia. Koulutusmahdollisuuksien antaminen ja mahdollisuus vaihtaa tehtävästä toiseen koetaan myös motivaatiota lisäävänä tekijänä. Kehityskeskustelujen kohdalla esiin nousi se, että haastateltavien luottamus omaa esimiestä kohtaan nousi kehityskeskusteluiden avulla. Rekrytointi oli näin ollen ainut henkilöstöprosessi, jolla ei havaittu olevan merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen.

Teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimuksen tuloksista löytyi molemmista yhtenäisyyksiä henkilöstöprosessien ja tunnetilojen väliltä. Johtopäätöksenä voitiin todeta, että henkilöstöprosesseilla on vaikutusta ihmisten tunnetiloihin ja sitä kautta sitoutumiseen.

Organisaatiossa vallitsevat muutokset ovat vaikuttaneet toimipisteen henkilöstöprosesseihin ja heikentäneet työntekijöiden sitoutumista. Kehittämisehdotuksena ehdotettiin viestinnän parantamista muutostilanteissa.

Asiasanat: henkilöstöprosessit, sitoutuminen, laadullinen tutkimus

Häggström Synneve and Mykkänen Marika

The Effect of the HR processes to commitment in expert organization

Year	2014	Pages	74
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out how HR processes impact on employees commitment in expert organization. The thesis was commissioned by public administration organization that has experts of management of a judicial system and social order. The subject of the thesis was topical because the organization experienced big organizational changes which also affected to HR processes.

The theoretical framework focused firstly on HR processes. Recruitment, orientation, payment and reward, knowledge development and development discussion were selected to be the most essential HR processes for the thesis. There are different forms of commitment. The theoretical framework examined the commitment through emotional state impact on employee commitment. The commitment was studied from the perspectives of atmosphere, stress, motivation and trust. The theoretical part supported research and the goal was to seek a preliminary understanding on which HR processes and emotions are connected to each other.

A qualitative study was used as the research method. Phenomenography was used as the information retrieval strategy. In phenomenography the aim is to understand people's perceptions. Theme interview were used as a method of material collection. The interviews were carried out in the autumn of 2013 as individual interviews. Thematic approach was selected as a way for the analysis as it is well suited when the material is collected by interviews.

The research results showed convergences between the HR processes and the commitment. New employees were well received by the workers who had worked longer at the office. The good atmosphere and trust towards the other workers commits the employees in the orientation situation. The good atmosphere and dominance of solidarity in the office were regarded as rewarding. Possibility for training and a chance to change one task to another were also seen as factors increasing motivation. It was found that performance appraisals the interviewees increased trust towards managers. Recruitment was the only HR process which had no significant impact on workers commitment.

Both the theoretical framework and the results of the research showed convergence between HR processes and emotional states. It can be stated as a conclusion that HR processes have an effect on people's emotional states and that way also have an impact on the commitment.

The changes which prevail in the organization have affected the HR processes and have weakened the workers' commitment. Improving the communication in a change situation is proposed as a development proposal.

Keywords: HR processes, commitment, qualitative study

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Työn tarkoitus ja tarkastelutapa	8
1.2	Työn rakenne	11
2	Henkilöstöprosessit	12
2.1	Rekrytointi.....	12
2.2	Perehdyttäminen	14
2.3	Palkkaus ja palkitseminen	17
2.4	Osaamisen kehittäminen.....	20
2.5	Kehityskeskustelu	22
3	Sitoutuminen.....	24
3.1	Ilmapiiri	26
3.2	Stressi	28
3.3	Motivaatio	30
3.3.1	Ulkoinen motivaatio	32
3.3.2	Sisäinen motivaatio	33
3.4	Luottamus	35
4	Tutkimusmenetelmä.....	36
4.1	Laadullinen tutkimus	37
4.1.1	Fenomenografia	38
4.1.2	Aineiston hankinta	39
4.2	Aineiston analysointi.....	41
4.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	42
5	Tutkimuksen tulokset	44
5.1	Rekrytointi toimipisteessä.....	45
5.1.1	Rekrytointiprosessi	45
5.1.2	Halukkuus organisaatiota kohtaan	46
5.2	Organisaatioon perehdyttäminen.....	47
5.2.1	Työn ohella	48
5.2.2	Perehdyttämisen määrä.....	49
5.3	Työntekijöiden palkitseminen	50
5.3.1	Taloudellinen palkitseminen	50
5.3.2	Aineeton palkitseminen	53
5.4	Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen	54
5.4.1	Koulutusmahdollisuudet.....	55
5.4.2	Kehittämisen merkitys.....	56
5.5	Kehityskeskusteluiden sisältö ja tarpeellisuus	57
5.5.1	Sisältö	57
5.5.2	Tarpeellisuus	58

6	Johtopäätökset	59
6.1	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimus.....	62
6.2	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	64
	Lähteet	66
	Kuviot	70
	Taulukot	71
	Liitteet.....	72

1 Johdanto

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri rooli henkilöstön motivointiin haluttujen tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Se, miten työyhteisöä johdetaan, vaikuttaa henkilöstön keskinäisiin ihmissuhteisiin sekä ilmapiiriin. Mutkaton tiedonkulku, prosessien johtaminen, kannustaminen, kehittäminen ja palkitseminen ovat tärkeitä avoimen vuorovaikutuksen aikaansaa- jia. Esimiehen on itse toimittava esimerkkinä itsensä kehittämisessä sekä tasapuolisuuden toteut- tajana. (Österberg 2009, 113 - 114.)

Esimiehellä on käytettävissään johtamisen työkalujen lisäksi suuri määrä hallinnon työkaluja eli henkilöstöprosesseja. Henkilöstöprosessien päivittäinen käyttö helpottaa huomattavasti päivittäistä johtamista. Prosessien laiminlyönti taas johtaa miltei aina ongelmiin. Esimerkkinä on rekrytointi, joka voi huonosti hoidettuna maksaa paljon, kuluttaa ja sitoo resursseja ja pahimmassa tapauksessa tuoda organisaatioon epäpätevän työntekijän. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 55.) Jatkuva globaali muutos näkyy jokaisella yhteiskunnan toimialalla, jolloin edes julkishallinto ei pysy tekemään tarkkaa pitkän tähtäimen suunnittelua. Muutoksen seura- uksena organisaation ongelmat monimutkaistuvat ja esimiehen pitäisi pystyä ymmärtämään, käsittelemään sekä myös hallitsemaan mahdollista kaaosta, jonka muutos tuo mukanaan. (Huuhka 2010, 151.) Organisaatio, jolle tutkimusta tehtiin, on julkishallinnon organisaatio, joka oli haastatteluja tehtäessä sekä ennen sitä erinäisten muutoksien pyörteessä. Suurimpa- na muutoksena organisaatiossa oli pienten toimipisteiden yhdistyminen isoon toimipisteeseen, jolloin päätöksenteko kaikissa asioissa siirtyi isolle toimipisteelle.

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä ajattelee työnteon työolosuhteet voimia anta- vana tunteena (Tarkkonen 2012, 198). Hyvinvoinnissa keskeistä on ihmisen oma suhtautumi- nen asioihin ja oma tekeminen. Hyvinvointi ei synny siitä, mitä ihmisellä on tai siitä, mikä ihminen on. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää tehdä sitä, mitä haluaa eikä sitä, missä tienaa eniten. Hyvinvoinnin ydin on mielekäs arki ja arjen tekeminen. (Järvilehto 2013, 18-19.) Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointi ja hyvä johtaminen. Työhy- vinvoinnin ja johtamisen vaikutuksesta sitoutumiseen on tehty lukuisia tutkimuksia. Tässä opinnäytetyössä päätettiin tutkia vain henkilöstöprosessien vaikutusta työntekijän haluun si- toutua organisaatioon.

Työntekijöiden vaihtuvuudella on merkitystä. Yrityksillä, joilla on pitkäaikaisia sekä todiste- tusti päteviä ammattilaisia on myös uskollisia asiakkaita. (Bell & Zemke 2006, 24.) Organisa- tiosta riippuu kuitenkin se, kuinka sitoutunutta henkilöstöä tarvitaan. Esimerkiksi yritys, jossa työtehtävät ovat mekaanisia ja työntekijöiden ammatilliset vaatimukset matalia, voidaan poislähtevä työntekijä korvata helposti uudella. Vastaavasti taas joissakin yrityksissä henkilös- tön sitoutuminen on yrityksen elinehto. Erilaiset asiantuntijaorganisaatiot esimerkiksi tarvit-

sevat vahvasti sitoutuneita työntekijöitä. (Jokivuori 2004, 63.) Huuhkan (2010, 144 - 145) mukaan luovuutta vaativa asiantuntijaorganisaatio toimii käytännössä oman henkilöstön osaamisen varassa. Menestykseen tarvitaan motivoitunutta, sitoutunutta ja työssä viihtyvää henkilöstöä. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät ovat yleisesti kiinnostuneita palkkaakin enemmän omista kiinnostavista ja haasteellisista työtehtävistä sekä itsensä kehittämismahdollisuuksista. Asiantuntija kokee jo pelkästään työn itsessään tyydytystä antavaksi. Kohdeyritykseksi valittiin juuri tästä syystä asiantuntijaorganisaatio, jolle on tärkeää työntekijöiden sitoutuminen ja viihtyvyys.

Työntekijän ollessa sitoutunut yritykseen tai projektiin tekee hän enemmän töitä saavuttaakseen sille asetetut tavoitteet. Sitoutumisen taustalla on usein selkeän vision ja intohimoisen asenteen omaava johtaja. Sitoutuminen parantaa työntekijöiden voimavaroja kasvavien haasteiden kanssa painimiseen. (Ulrich 2007, 173.) Tutkimuksen ja teorian avulla pyrittiin selvittämään, kuinka henkilöstöprosessit vaikuttavat tunnetasolla työntekijöiden sitoutumiseen.

1.1 Työn tarkoitus ja tarkastelutapa

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia, miten henkilöstöprosessit vaikuttavat työntekijöiden tunnetasoiseen sitoutumiseen asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimus tehtiin asiantuntijaorganisaatiolle, sillä teorian avulla selvisi, että erityisesti asiantuntijoiden sitoutuminen on yhteydessä yrityksen henkilöstöprosesseihin. Asiantuntijaorganisaatioksi valikoitui julkishallinnon toimipiste, jonka työntekijät ovat oikeus- ja yhteiskuntajärjestystehtävien asiantuntijoita.

Yrityksillä, joissa voidaan hyvin ja tehdään innostuneesti töitä, on parhaimmat mahdollisuudet menestyä pitkällä aikavälillä. Parhain ja hankalammin kopioitava kilpailuetu yritykselle on henkilöstön vahva ja intohimoinen sitoutuminen omaan työhön ja sen kehittämiseen. (Hyppänen 2010, 252.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten henkilöstöprosessit vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen asiantuntijaorganisaatiossa.









Opinnäytetyöprosessin ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin löytämään teoreettisen viitekehyksen avulla ne henkilöstöprosessit, joilla on vaikutusta henkilöstön tunnetiloihin ja sitä kautta sitoutumiseen. Henkilöstöprosesseiksi tähän työhön valikoituivat rekrytointi, perehdyttäminen, palkkaus ja palkitseminen, osaamisen kehittäminen sekä kehityskeskustelu. Kyseisiin osa-alueisiin päädyttiin teorian perusteella. Sitoutumisen lajeja on monenlaisia. Tähän opinnäytetyöhön lajiksi valikoitui tunnetilojen kautta tapahtuva sitoutuminen, sillä tunnetilat edesauttavat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tunnetasoista sitoutumista lähdettiin tarkastelemaan ilmapiirin, stressin, motivaation ja luottamuksen kautta.

Tutkimus toteutettiin valitussa asiantuntijaorganisaatiossa teemahaastatteluina marras-joulukuussa 2013. Organisaatiosta ilmoittautui kahdeksan vapaaehtoista asiantuntijaa haastateltaviksi. Haastatteluun oli varattu aikaa noin tunti henkilöä kohti. Tutkimuksen kannalta parhaaksi vaihtoehdoksi katsottiin henkilöstön yksilöhaastattelut, jotta asiantuntijat pystyivät puhumaan luottamuksellisesti ja anonyymisti koko haastattelun ajan. Yksittäisten haastatteluiden etuina ovat luotettavampi ja monipuolisempi keskustelu arkaluontoisistakin aihealueista, sillä haastattelutilanteissa ei tarvinnut miettiä työkaverin tai esimiehen mielipiteitä, vaan haastateltavat pystyivät suoraan kertomaan tuntemuksistaan.

Tutkimukseen osallistunut organisaatio on laaja, ja sillä on useita erikokoisia yksiköitä Länsi-Uudellamaalla. Tässä tutkimuksessa haluttiin perehtyä vain yhteen organisaation toimipisteseen tutkimuksen luotettavuuden ja yksityiskohtaisempien tietojen saamiseksi. Kyseinen toimipiste valikoitui sen kiinnostuksesta tutkimuksen sisältöön. Organisaatio, jolle tutkimusta suoritettiin halusi pysyä tunnistamattomana, joten yksityiskohtaista yritysesittelyä ei tehty. Tutkimustuloksissa tutkittavasta yksiköstä puhuttiin nimellä toimipiste tai piilotettiin kirjaimella Z, jotta yritys pysyy tunnistamattomana ja tuloksien luotettavuus säilyy suorissa lainauksissa.

Haastatteluihin osallistui sekä työntekijöitä että heidän esimiehiään. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat eri osastoilta. Osastot on jaoteltu tässä opinnäytetyössä päivävuorota tekeviin sekä vuorotyötä tekeviin työntekijöihin. Tutkimus suoritettiin täysin anonyymisti ja luottamuksellisesti, joten työssä ei otettu huomioon lainkaan henkilöiden ikää, sukupuolta tai työtehtäviä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta tutkijat pystyivät analysoimaan haastateltavien mielipiteitä mahdollisimman tarkasti.

Opinnäytetyötä lähdettiin rakentamaan keväällä 2013. Opinnäytetyön tekijät olivat ja ovat edelleen molemmat kiinnostuneita henkilöstöhallinnosta. Kiinnostuksesta johtuen aiheeksi valikoitui henkilöstöprosessien vaikutus sitoutumiseen. Opinnäytetyön edetessä tekijät havaitsivat teorian avulla, että asiantuntijoille henkilöstöprosessit vaikuttavat eniten sitoutumiseen, jonka vuoksi kohdeyritykseksi valikoitui asiantuntijaorganisaatio. Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisella. Työtä lähdettiin rakentamaan taulukossa 1 olevien henkilöstöprosessien: rekrytoinnin, perehdyttämisen, palkitsemisen, osaamisen kehittämisen ja kehityskeskusteluiden pohjalta. Opinnäytetyön tekijät selvittivät teorian avulla, mitkä henkilöstöprosessit vaikuttavat tunnetasoiseen sitoutumiseen. Sitoutumisen lajeiksi nousi esiin taulukossa 1 olevat ilmapiiri, stressi, motivaatio ja luottamus.

Ilmapiiri					
Stressi					
Motivaatio			Onko palkitsemisella vaikutusta työntekijöiden motivaatioon?		
Luottamus					
	Rekrytointi	Perehdytys	Palkitseminen	Kehittäminen	Kehityskeskustelu

Taulukko 1: Tutkimuksen tarkastelutapa

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, kuinka taulukon 1 alaosassa näkyvät henkilöstöprosessit vaikuttivat taulukon vasemmalla reunalla oleviin sitoutumisen lajeihin. Taulukossa 1 esimerkkinä on käytetty henkilöstöprosesseista palkitsemista ja sitoutumisen lajeista motivaatiota. Yksi tutkimuksen aiheista on tutkia palkitsemisen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Opinnäytetyön johtopäätöksissä on esitelty kaksi samankaltaista taulukkoa, jossa ensimmäisessä on esitelty teoriasta löydetty yhteneväisyydet lähdeiteoksien mukaan ja toisessa taas on esitelty haastatteluista esiin nousseita yhteneväisyyksiä henkilöstöprosessien ja tunnetasaisen sitoutumisen välillä. Tutkimuksen tuloksien kannalta pystyttiin taulukoiden avulla vertaamaan, kuinka teoria ja käytäntö toteutuvat tutkittavassa toimipisteessä.

Tutkimuksessa on ensin tarkasteltu henkilöstöprosesseja. Henkilöstöprosessit ovat tämän tutkimuksen pääaiheena. Henkilöstöprosessien jälkeen on kerrottu yleisesti sitoutumisesta, jonka jälkeen on eritelty tutkimuksessa oleelliset tunnetasaisen sitoutumisen lajit. Tieto, minkä tutkijat haluavat selvittää on se, kuinka teoriasta löydetty tieto toteutuu käytännössä tutkittavassa toimipisteessä. Tutkimus on rakennettu siten, että työtä pystytään hyödyntämään myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa. Seuraavassa alaluvussa on esitelty tutkimuksen rakenne perusteellisemmin.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu kansilehdestä, suomenkielisestä ja englanninkielisestä tiivistelmästä, sisällysluettelosta, pääluvusta, lähde-, kuvio- ja taulukkuuettelosta sekä liitteistä. Opinnäytetyön pääpaino on kuudessa pääluvussa sekä niiden alaluvuissa. Ensimmäisessä luvussa on johdateltu lukijaa opinnäytetyön tarkoitukseen, sisältöön ja rakenteeseen. Toisessa luvussa on keskitytty henkilöstöprosesseihin sitoutumisen kannalta. Kolmannessa luvussa perehdytään sitoutumiseen sekä tunnetiloihin, jotka vaikuttavat työntekijän haluun sitoutua organisaatioon.

Neljännessä luvussa on selvitetty, mikä tutkimusmenetelmä valittiin ja miksi. Luvussa läpikäydään myös tutkimuksen luotettavuutta sekä hankinta- ja analysointitapaa. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa on oleellista se, ettei kysymyksiä tehdä valmiiksi, vaan haastattelu etenee teemojen avulla. Teemahaastattelun etuna on vapaamuotoinen keskustelu teeman aiheesta. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä oli laadullinen tutkimus, johon aineiston hankintatavaksi sopii teemahaastattelu. Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiaksi työhön valittiin fenomenografia, jonka tarkoituksena on kuvata tai kirjoittaa ilmiöstä. Ilmiönä tässä työssä on sitoutuminen, jonka vaikutusta henkilöstöprosesseihin tutkittiin ja analysoitiin teemoittelun avulla.

Viidennessä luvussa on tarkasteltu tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu viiteen eri alalukuun. Tutkimuksen teemat eli henkilöstöprosessit toimivat pääkategorioina. Niiden alle on rakennettu kuvauskategorioita haastateltavien näkemyksistä. Pääkategorioiksi valikoitui rekrytointi toimipisteessä, organisaatioon perehdyttäminen, työntekijöiden palkitseminen, asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen sekä kehityskeskusteluiden sisältö ja tarpeellisuus.

Viimeisessä luvussa on esitelty tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä on kuvattu tutkimuksen tulokset kahden taulukon avulla. Taulukoiden avulla pystytään tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia niin teorian kuin haastatteluidenkin perusteella. Johtopäätöksissä esitetään tutkijoiden kehittämis ehdotukset toimipisteelle sekä tutkimuksen hyödynnettävyys muissa organisaatioissa. Tutkimuksen kuudennessa pääluvussa on myös arvioitu opinnäytetyötä sekä tutkijoiden omaa oppimista opinnäytetyötä tehtäessä.

2 Henkilöstöprosessit

Henkilöstöjohtamista käsittelevissä artikkeleissa ja teoksissa kokonaisuutta jäsennetään siihen kuuluvien prosessien kautta (Helsilä & Salojärvi 2009, 29). Puhutaan henkilöstöprosesseista, koska tehtäväkenttä sisältää lukuisia toistuvia ja muuttuvia asioita sekä tehtäväketjuja, joille ominaista on prosessimaisuus ja tiivis liittyminen yrityksen muihin prosesseihin (Viitala & Jylhä 2006, 230). Henkilöstöprosessit alkavat toimista ennen rekrytointia ja päättyvät työsuhteen jälkeisiin toimiin (Moisalo 2011, 291). Henkilöstöprosesseihin kuuluu siis laajasti kaikki se toiminta, joka tarvitaan riittävien henkilöstövoimavarojen ylläpitämiseksi (Viitala & Jylhä 2006, 230). Henkilöstöjohtamiseen kuuluvien prosessien määrä on kasvanut tasaisesti vuosien varrella. Niiden määrä vaihtelee usein viiden ja viidentoista keskeisen prosessin välillä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 91.)

Osaava ja sitoutunut henkilöstö on Liukkosen (2008, 51) mukaan yrityksen jatkuvuuden ja menestyksen paras tae. Henkilöstön sitoutumista pidetään Viitalan (2007, 89-90) mukaan erittäin tärkeänä toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen sekä jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta. Keinoja henkilöstön sitouttamiseen on muun muassa hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat muun muassa hyvä johtaminen, mahdollisuus kehittymiseen, alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle. Tässä luvussa keskitytään niihin henkilöstöprosesseihin, jotka vaikuttavat ihmisen sitoutumiseen organisaatiossa.

2.1 Rekrytointi

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi tarkoittaa kokonaisuudessaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys hankkii itselleen sen toiminnan kannalta tarvittavan henkilöstön. Rekrytointipäätös on usein strateginen päätös, jonka tarkoituksena on hankkia organisaatioon avainhenkilöitä eli tuloksentekijöitä. (Helsilä 2009, 18; Kauhanen 2009, 70.) Oikean henkilön valinta on oleellista rekrytointiprosessissa. Virheellinen arviointi voi luoda lyhyessäkin ajassa negatiivisia vaikutuksia organisaation imagolle, asiakkaille ja rekrytoidulle itselleen. (Hyppänen 2007, 176; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 55.) Onnistunut rekrytointi varmistaa yrityksen kilpailukykyyn säilymisen myös tulevaisuudessa (Österberg 2009, 79). Sitoutumisen kannalta tärkeitä asioita rekrytoinnissa ovat realististen odotusten luominen hakijoille sekä riittävä perehdytys (Viitala 2007, 88).

Kauhasen (2009, 70) mukaan rekrytointitapoja on kahta erilaista: sisäinen ja ulkoinen hankinta. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilön siirtämistä organisaation sisällä toisiin tehtäviin. Ulkoinen rekrytointi kohdistetaan organisaation ulkopuolella oleviin henkilöihin. (Hokkanen ym. 2008, 58.) Österbergin (2009, 81) mukaan sisäisessä rekrytoinnissa on useita etuja,

jotka kannattaa huomioida ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista. Kauhasen (2009, 71) mukaan avoimen työpaikan luonne, kilpailutilanne ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat huomattavasti siihen, kumpaa rekrytointimallia tulisi käyttää.

Sisäinen hankinta	
Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • organisaation tuntemus • valinnan nopeus • hinta • tieto henkilön työtavoista ja -taidoista • lyhyempi perehdytysaika • motivoi henkilöstöä • lisää sisäisiä valintoja • valitun mieliala 	<ul style="list-style-type: none"> • kateus työyhteisössä • työilmapiirin huonontuminen • uusien ideoiden puuttuminen • siirtyvän henkilön edellinen paikka on täytettävä, jolloin on taas rekrytoitava uusi henkilö • vaatii vahvaa johdon keskittämishjelmaa
Ulkoisen hankinta	
Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • uutta osaamista ja näkemystä organisaatioon • ei tule sisäistä nälvimistä työntekijöiden kesken • saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia • halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • vähäinen tieto rekrytoivasta, jolloin voidaan valita henkilö, joka ei sovi työyhteisöön • hinta • rekrytoinnin ja perehdyttämisen hitaus • voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille • voi tuoda asenteen: näin minä entisessäkin työpaikassa tein

Taulukko 2: Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat (mukaillen Kauhanen 2009, 72; Österberg 2009, 81; Hyppänen 2007, 179; Hokkanen ym. 2008, 58)

Taulukossa 2 erotellaan sisäisen ja ulkoisen hankinnan edut ja haitat. Sisäisen hankinnan merkittävin etu henkilöstön kannalta on uralla etenemisen mahdollisuus, joka motivoi henkilöstöä sitoutumaan organisaatioon. Organisaatio hyötyy tilanteesta, sillä aikaa ja rahaa säästyy perehdyttämisaajan lyhentymisellä. (Hyppänen 2007, 179.) Ulkoinen rekrytointi tuo organisaatioon uutta virtaa, osaamista ja näkemystä, jonka avulla yritys pystyy kehittymään (Hokkanen ym. 2008, 58).

Rekrytoijat sanovat usein, ettei tehtävään pidä aina valita pätevintä henkilöä. Tarkoituksena on valita pätevien ja käypien ihmisten väliltä tehtäviin sopivin henkilö. Sopivalla tarkoitetaan henkilöä, joka on sopiva työyhteisöön, organisaation toimintakulttuuriin ja muihin tuloksellisuuteen vaikuttaviin asioihin. Muut asiat ovat persoonallisuuspiirteitä. Onko henkilö positiivinen vai negatiivinen, ulospäin suuntautunut vai sisäänpäin kääntynyt, joutaako työntekijä vai ei. Nämä asiat vaikuttavat merkittävästi työn tekemiseen ja työtehtävään sopivuuteen. (Rope & Kettunen 2012, 139 - 140.) Mikäli sopivaa henkilöä ei löydy, on syytä miettiä, kannattaako

palkata ketään. Usein organisaatioilla on rekrytointivaiheessa kova pula työntekijästä, mutta on kannattavampaa olla palkkaamatta ketään kuin myöhemmin katua päätöstä. Toisinaan tilanne voidaan ratkaista pidentämällä henkilön koeaikaa, jolloin on enemmän aikaa arvioida henkilön sopivuutta. (Hokkanen ym. 2008, 62.)

2.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on toimenpide, jolla saadaan uusi työntekijä sopeutumaan mahdollisimman hyvin uuteen työhön ja työympäristöön (Helsilä 2009, 48). Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti yritykselle tuottavaksi henkilöksi sekä ylläpitää henkilön motivaatiota. Motivaatio kasvaa osoittamalla työntekijälle, että hän on saapunut asiantuntevaan organisaatioon, jossa otetaan positiivisella mielellä uudet työntekijät vastaan. (Hokkanen ym. 2008, 62.) Kauhasen (2009, 92) mukaan perehdyttäminen nopeuttaa työtehojen kasvamista optimaaliseksi. Perehdytys luo uudelle työntekijälle mielikuvan yrityksestä. Hyvällä perehdytyksellä tuntee olonsa tervetulleeksi ja sitoutuu työyhteisöön paremmin kuin henkilö, jota ei perusteellisesti perehdytetä. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Kestin (2010, 222 - 223) mukaan on laskettu, että kohtuullisen haastavaan työhön, toimintakulttuuriin sekä työmenetelmiin ja -välineisiin perehdyttäminen ja opastus itse työhön vaativat noin 15 kuukautta aikaa. Käytännössä hyvin perehdytetty henkilö on vasta reilun vuoden jälkeen kokeneen työntekijän tasolla. Toisaalta suunnitelmallinen perehdyttäminen saattaa lyhentää perehdytysaikaa. Hokkasen ym. (2008, 62) mukaan uusi työntekijä voi tulla tuottavaksi jo lyhyessä ajassa, kuitenkin työtehtävästä ja -kokemuksesta riippuen muutaman tunnin tai muutaman viikon jälkeen. Kauhanen (2010, 152) taas toteaa, että vasta vuoden kuluttua töiden aloittamisesta pystyy uusi työntekijä antamaan täyden panoksensa yritykselle. Seuraavalla sivulla kuviossa 1 esitellään kolme tärkeintä perehdyttämisen osa-aluetta.



Kuvio 1: Perehdyttämisen tärkeimmät osa-alueet (mukaillen Helsilä 2009, 48; Kauhanen 2010, 151)

Hokkasen ym. (2008, 62) ja Kauhasen (2010, 151) mukaan jokaisessa yrityksessä vaihtelevat perehdyttämisen tavat ja laajuus. Tärkeimpiin perehdytyksen osa-alueisiin kuuluvat yritysperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttämien sekä itse työhön perehdyttäminen. Kuviossa 1 on eritelty tarkemmin mitä nämä perehdytykset pitävät sisällään. Surakan ja Laineen (2011, 153) mukaan perehdyttäminen on aina esimiehen päävastuulla, mutta se voi delegoida tehtävän myös muille. Perehdyttämiseen voidaan valita työyhteisössä yksi henkilö, jota voidaan kutsua kummiksi tai tutoriksi. Esimies kuitenkin varmistaa perehdytyksen onnistumisen. (Helsilä 2009, 48; Hokkanen ym. 2008, 63.)

Esimies voi käyttää apunaan perehdytyksessä perehdytys suunnitelmaa. Suunnitelman avulla perehdytys sujuu järjestelmällisesti ja sovitusti. Perehdytys suunnitelma kertoo perehdyttäjälle, että mitkä asiat pitää perehdyttää ja nopeuttaa esimiehen opettamista sen selkeyden vuoksi. (Surakka & Laine 2011, 154.) Hyppäsen (2007, 195) mukaan esimiehen tulisi aloittaa perehdyttäminen laatimalla uudelle työntekijälle aikataulutettu perehdytys ohjelma. Tämä on lista tärkeistä asioista ja henkilöistä, joihin tulee tutustua. Lisäksi työntekijälle annetaan usein esimerkiksi yrityksen esite tai vuosikertomus kotiin luettavaksi. Taulukossa 3 on ohjeet perehdyttämisen neljästä vaiheesta: ennen töiden aloitusta, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko sekä ensimmäiset kolme kuukautta niin esimiehen, perehdytys kummin kuin työntekijänkin kannalta (Hokkanen ym. 2008, 63).

	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ennen töiden aloitusta	Hoida työ sopimus kuntoon. Kerää työntekijän henkilötiedot (palkanmaksuun tarvittavat). Lähetä sopimustiedot palkanlaskentaan. Nimeä kummi. Järjestä työtilat. Hanki tarvittavat työkalut. Järjestä kulkuoikeudet. Suunnittele tehtävät ja tavoitteet.	Lähetä tervetulopaketti. Kerrotulevasta työntekijästä lähiympäristölle.	Allekirjoita työ sopimus. Ilmoita henkilötiedot päällikölle. Tutustu tervetulopakettiin.
	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ensimmäinen päivä	Toivota työntekijä tervetulleeksi. Esittele kummi. Käy läpi työtehtävät ja tavoitteet.	Esittele oma työpiste. Näytä, mistä tarvitseeki saa. Esittele ruokajärjestelyt. Näytä sosiaalililat. Esittele lähimmät kollegat. Käy läpi hallinnolliset tehtävät. Esittele sosiaalinen ympäristö (kerhot yms.). Käy läpi perehdyttämisen vaiheet.	Opi.
	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ensimmäinen viikko	Järjestä tapaaminen kummin ja perehdytettävän välillä. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä. Ohjaa työtehtäviä.	Järjestä koulutus tai ohjaus. Hoida ensimmäiseltä päivältä ylijääneet tehtävät. Tutustuta viikkokokouksiin. Tutustuta sosiaalisiin tapahtumiin. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä.	Osallistu. Aloita työnteko. Tee paljon kysymyksiä. Tutustu ihmisiin. Tutustu tiloihin ja organisaatioon. Anna palautetta perehdyttämisestä.
	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ensimmäiset kolme kuukautta	Järjestä tapaaminen kummin ja perehdytettävän välillä. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä	Tutustuta säännöllisiin tapahtumiin. Järjestä koulutus tai ohjaus. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä. Varmista ”riitti”.	Tutustu organisaatioon ja työtehtäviin (tarkistuslistan perusteella). Kerää kehitysideoita. Anna palautetta perehdyttämisestä. Anna kehitysideoita. Osallistu ”riittiin”.

Taulukko 3: Perehdyttämisen vaiheet (mukaillen Hokkanen ym. 2008, 68)

Taulukossa 3 perehdyttämisen vaiheet ovat jaoteltu neljään eri osaan. Tarkoituksena on ohjeistaa esimiestä, kummia ja perehdytettävää ensimmäisten kuukausien perehdytysjaksolle. Taulukossa tärkeintä on perehdytettävän oppiminen sekä kehitysideoiden jakaminen. Ensimmäisten kolmen kuukauden jälkeen on työntekijä vieläkin uusi työntekijä, mutta on jo selkeästi integroitunut työyhteisöönsä ja pystyy tekemään tuottavaa työtä. Perehdyttäminen lopetetaan usein ”riittiin”, mikä tarkoittaa kahvitilaisuutta. Tilaisuudessa voidaan uudelle työntekijälle antaa organisaation tunnusmerkin, kuten yrityksen logolla varustetun kahvimukin. (Hokkanen ym. 2008, 66 - 69.)

Hyppäsen (2007, 199) mukaan pahimmillaan perehdyttäminen on sitä, että työntekijälle näytetään oma työpiste ja annetaan kasa mappeja luettavaksi. Perehdyttämisen laiminlyönti voi johtaa helposti työnantajan taakaksi. Uusi henkilö, joka ei tunne talon tapoja eikä työmenetelmiä voi helposti aiheuttaa virheitä, turhia taloudellisia vahinkoja sekä työtapaturmia. Pe-

rehdyttämätön henkilö voi olla useita kuukausia epävarma työtavoista sekä tehtävistään, jolloin aikaa ja rahaa menee hukkaan. (Hokkanen ym. 2008, 62; Kauhanen 2010, 92.)

Schaubroeckin, Chunyan Pengin ja Hannahin (2013, 1165) tutkimus osoittaa, että mikäli työpaikan sisäpiiriläiset osoittavat uusille tulokkaille hyvántahtoisuutta ja tarjoavat arvokasta tietoa työstä, niin henkilö luo nopeammin siteitä ja luottamusta työpaikkaa kohtaan. Perehdytyksen onnistumisen kannalta on siis tärkeää, että perehdytettävä otetaan nopeasti mukaan työjoukkoon. Työntekijän päästessä mukaan voi henkilö tuoda esiin ja toteuttaa omia kehitysideoitaan ja näkemyksiään organisaation toiminnasta. (Hokkanen ym. 2008, 63.) Esimiehelle on tärkeää kehittymisensä kannalta sekä oma että perehdytetyn arviointi perehdytyksestä (Hyppänen 2007, 199).

2.3 Palkkaus ja palkitseminen

Palkka on tavallaan tiivistelmä työntekijän tähänastisesta työurasta, joten se koetaan hyvin henkilökohtaiseksi (Ruohotie & Honka 1999, 57). Se voi olla jopa ihmisarvon mittari, jonka takia palkkaan kajoaminen, sen korottaminen tai laskeminen, merkitsee myös puuttumista ihmisen omanarvontuntoon (Ruohotie & Honka 1999, 57; Viitala 2009, 159).

Ajatus palkkauksen oikeudenmukaisuudesta nousee rahamäärän rinnalle silloin, kun työntekijä arvioi omaa palkkaansa ja sen kehitystä suhteessa yleiseen palkkakehitykseen (Pentikäinen 2009, 121). Työntekijä turhautuu, jos hän kokee olevansa alihinnoiteltu suhteessa muihin työntekijöihin (Viitala 2009, 159). Taitamattomuus palkkioiden käytössä tappaa usein hyvää motivaatiota enemmän kuin mitä kannusteilla pystytään heikkoa motivaatiota nostamaan (Rope 2012, 178). Työntekijöiden huomio kiinnittyy helpommin palkitsemisen suhteisiin kuin saatuun palkkioon itsessään, jos palkkiot eivät ole yhtä suuria. Monet valitsevat mieluummin 500 euron palkkion, jos muut saavat saman summan, kuin 900 euron palkkion muiden saadessa 2000 euroa. 900 euroa on enemmän kuin 500 euroa, mutta epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkio myrkyttää enemmän kuin lisäraha hyödyttää. (Nurmi 2012, 136.) Ihmiset arvioivat kuitenkin palkitsemisen oikeudenmukaisuutta aina hieman eri tavoin (Hakonen ym. 2005, 30).

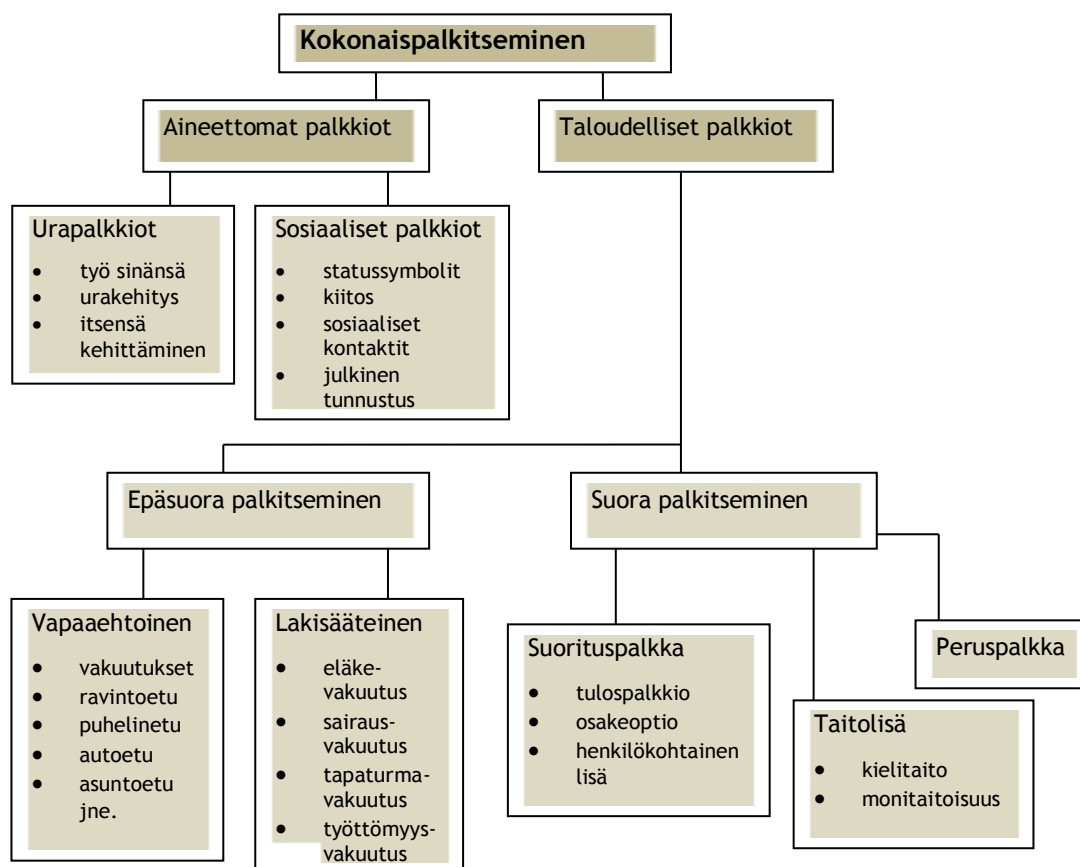
Rahapalkalla on Ropen (2012, 185) mukaan merkitystä työntekijöiden tyytyväisyyteen organisaatiota kohtaan ja sitä kautta halukkuuteen pysyä organisaatiossa. Sitoutumisen ostaminen rahalla on Nurmen (2012, 138) mielestä kuitenkin vähän sama asia kuin lahjominen. Huippuosaaajille joudutaan joskus Rantamäen ym. (2006, 36) mukaan maksamaan huippupalkka, varsinkin silloin, kun osaaajia on harvassa. Naapuria ei kuitenkaan mikään estä maksamaan työntekijälle vähän enemmän. Tärkeää onkin Luoman, Trobergin, Kaajaksen ja Nordlundin (2004, 22) mukaan havaita, tekeekö ihminen työtä itsensä vuoksi vai siksi, että se on heille

väline palkkioiden saavuttamiseksi. Ropen ja Kettusen (2012, 178) mielestä raha on vain yksi osa kannustejärjestelmän työkalupakissa.

Rahapalkan lisäksi työntekijöitä voidaan siis palkita. Palkitsemisen määrittely on Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 15) mielestä haastavaa. Sitä voi kutsua vaihtosuhteeksi, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita, kuten etuja, palkkioita, palautetta työstään ja mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Palkitseminen on organisaatiolle perinteisesti keino houkutella taloon halutunlaista henkilöstöä ja saada heidät pysymään yrityksessä sekä motivoida heitä hyviin työsuorituksiin (Rantamäki ym. 2006, 35; Hakoset, Hulkko & Ylikorkala 2005, 19). Käsitys siitä, mitä palkitseminen on, vaihtelee Helsilän ja Salojärven (2009, 214) mielestä huomattavasti edelleen. Palkitsemalla voidaan saada parhaillaan monia hyviä vaikutuksia (Helsilä 2009, 31). Palkitsemisessa onnistumisessa, kuten myös johtamisen muillakin alueilla tärkeintä on oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen (Hakonen ym. 2005, 30; Helsilä 2009, 75). Asiallinen, reilu ja oikeudenmukainen palkitseminen vahvistaa luottamuspääomaa (Harisalo & Miettinen 2010, 167).

Palkitseminen on joka tapauksessa merkittävä osa johtamista (Nurmi 2012, 134). Yksi henkilöstöhallinnon vaikeimmista, mutta samalla tärkeimmistä tehtävistä on juuri palkitseminen ja oikeiden palkkatasojen määrittäminen (Sistonen 2008, 204). Tulevaisuudessa kilpailu osaajista ja tekijöistä kovenee. Helsilä ja Salojärvi (2009, 216) toteavat, että kilpailu osaajista ja tekijöistä kasvaa tulevaisuudessa monilla aloilla. On siis tärkeää tulevaisuudessa ymmärtää palkitsemisen toimivuus ja saada pidettyä hyvä henkilökunta omassa organisaatiossa.

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu Sistosen (2008, 177) mukaan aineellisista ja aineettomista palkitsemiselementeistä. Kauhanen (2010, 115) kutsuu aineellista palkitsemista taloudellisiksi palkkioiksi ja jakaa sen vielä epäsuoraan palkitsemiseen sekä suoraan palkitsemiseen. Seuraavalla sivulla oleva kuvio 2 hahmottaa vielä, mitä kokonaispalkitseminen pitää sisällään.



Kuvio 2: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2010, 116)

Aineeton palkitseminen kuviossa 2 tarkoittaa Kauhasen (2010, 135) mukaan lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Esimerkkeinä voidaan käyttää Sistosen (2008, 177) mukaan mielekästä ja haastavaa työn sisältöä, kehittymismahdollisuuksia, joustavuutta työnteon järjestelyissä, työsuhteen pysyvyyttä, hyvää työympäristöä ja ilmapiiriä sekä ajan tasalla olevia työvälineitä. Usein palkitsemisen eri osioita pidetään itsestäänselvyyksinä, joiden puuttumisen huomaa vasta sitten, kun menettää ne esimerkiksi työpaikan vaihdoksen yhteydessä. Nurmen (2012, 137) mielestä palkkioita, joita ei yleensä mielletä riittävän vahvasti osaksi palkitsemista, ovat mahdollisuus osallistua mielenkiintoisiin projekteihin, mahdollisuus osallistua valmennukseen tai mentorointiin sekä edustusmahdollisuudet.

Taloudellinen palkitseminen on kuviossa 2 Kauhasen (2010, 104) mielestä työn tekemiseen oleellisesti liittyvä asia. Taloudellisista palkkioista ensisijaisin on raha, sillä palkka on korvaus tehdystä työstä (Viitala 2007, 144; Kauhanen, 2010). Rahalla tyydytetään työntekijän perustarpeita ja lisätään taloudellista turvallisuutta, mutta sen avulla myös tyydytetään arvostuksen ja vallan tarvetta sekä pätemisen tarvetta (Kauhanen 2010, 117; Ruohotie & Honka 1999, 57). Muita tyypillisiä esimerkkejä ovat erilaiset rahalliset kannustimet, luontoisedut, palkkiot,

henkilöstöedut ja muut konkreettiset lahjat käteisen sijaan (Sistonen 2008, 175; Bell & Zemke 2006, 142). Taloudellinen menestys on myös arvon mittari. Työntekijä on yritykselle sitä arvokkaampi, mitä paremmat taloudelliset edut työntekijällä on. Bonukset ja vastaavat ovat taas erityisiä huomionosoituksia. (Nurmi 2012, 136.)

Organisaatiot haluavat usein rakentaa sitouttavia ja motivoivia palkitsemisjärjestelmiä (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 36). Palkitsemisen ja sitoutumisen suhde on kuitenkin monimutkainen asia (Nurmi 2012, 138). Halu pysyä organisaatiossa syntyy ihmisillä eri asioista. Toisille raha on kriteereistä tärkein. Kilpailukykyinen palkka ja edut ovat hyvä lähtökohta, mutta esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa tapa toimia, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet ovat ratkaisevia tekijöitä. Organisaation imago on etenkin nuorille työnhakijoille merkittävä tekijä, sillä työpaikka tunnetussa ja tunnustetussa organisaatiossa on uralla hyvä ponnahduslauta eteenpäin. (Rantamäki ym. 2006, 35.) Tarpeiden tyydytys riippuu siis muun muassa yksilön sisäisistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista, jotka puolestaan yleensä riippuvat yksilön elämäntilanteesta (Kauhanen 2010, 118).

On haastavaa löytää tasapaino palkitsemisen ja sitoutumisen välillä. Yhtenä ratkaisuna tähän Nurmi (2012, 138-139) pitää sitä, että sitoutuneita henkilöitä palkitaan pääsäännöllisesti muulla tavalla kuin rahalla, sillä aito sitoutuminen lähtee usein muusta, kuin taloudellisesta palkitsemisesta. Luoma ym. (2004, 27) ovat samaa mieltä, eivätkä pidä palkkaa ja aineellista palkitsemista pitkän ajan motivaation lähteinä. Asiantuntijoiden uran alkuvaiheessa palkan suuruudella on suurempi vaikutus motivaatioon. Asiantuntijoiden saavuttaessa tietyn elämäntason, palkan merkitys vähenee. Vahvoilla ovat Rantamäen ym. (2006, 36) mielestä taas ne yritykset, jotka pystyvät tarjoamaan houkuttelevan palkitsemisen kokonaisuuden sekä osoittavat, että kokonaisuuden toimivuudesta halutaan pitää huolta ja sitä kehitetään. Työmotivaation ratkaisuksi Moisalon (2011, 338) mukaan monet tutkijat ovat ehdottaneet rakennettavaksi cafeteria-mallia, josta työntekijät voivat itse valita itselleen tärkeimmät edut. Systeemi on siis sama kuin seisovassa pöydässä, jolloin henkilö tekee itse valinnan niistä asioista, jotka ovat parhaiten sopivia.

2.4 Osaamisen kehittäminen

Tulevaisuuden menestyvissä organisaatioissa on vain puolet nykyisestä henkilöstöstä, yhdellä henkilöllä on kaksi kertaa enemmän osaamista ja se tuottaa yritykselle kolminkertaisen lisäarvon. Esimiehen on koulutettava henkilöstöään, jotta yritys pystyy vastaamaan tähän kilpailuun. (Hokkanen ym. 2008, 95.) Neal ja Griffin (1999, 55) toteavat tutkimuksessaan, että kouluttamisen tavoitteena on kasvattaa yksilön tietoa, taitoa ja motivaatiota siinä toivossa, että henkilö tuo sen työyhteisöön kasvattaakseen myös muiden työntekijöiden suoriutumiskykyä.

Österbergin (2009, 129) mukaan jokaisella yrityksellä on visio liiketoiminnan kasvamisesta ja kehittämisestä sekä strategia kyseisen vision toteuttamiseksi. Liiketoiminnan kasvun kannalta tulisi johdon sitoutua kehittämiseen ja olla samalla henkilöstöasiantuntija. Kehittämistarpeet selvitetään vertaamalla työntekijän ja työtiimin pätevyyttä työhön tarvittavaan osaamiseen. Jatkuva henkilöstön kehittämisen linja on työnjohdolle ja henkilöstölle turvallisin keino, sillä organisaatio pysyy ajan hermoilla niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Jatkuva kehittäminen on tullut useaan organisaatioon osaksi strategiaa sekä sen toteuttamista. Se vaatii koko organisaatiolta sopeutumis- ja uusiutumiskykyä. (Kauhanen 2009, 145.)

Parhaat asiantuntijat saadaan sitoutumaan mielenkiintoisella ja arvostetulla työllä, jota tehdään kannustavassa ympäristössä (Huuhka 2010, 146). Henkilöstön taitojen kehittämiseen liittyvät oleellisesti organisaation arvopohjan sekä sitoutuneisuuden ja yhteisöllisyyden vaaliminen ja niiden kehityksen seuraaminen (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 85).

Österbergin (2009, 131) mukaan henkilöstön kehittämisen kannalta on tärkeää, että asiakasnäkökulmasta olevat kilpailustrategiat ovat kunnossa. Huomioon ottaminen, ydinosaamisten tunnistaminen ja niihin keskittyminen, tehokas verkostoituminen, uusiin kilpailutilanteisiin nopeampi sopeutuminen, ajoituksen parantaminen sekä oppimisen nopeus ja henkilöstön osaaminen ovat kilpailustrategioita, joita yrityksen tulisi kehittää. Henkilöstöä pyritään kehittämään kilpailustrategioiden haasteiden mukaisesti. Ihmisen on itse kannettava vastuu siitä, että pääsee kehittymään omalla urallaan. Parhaisiin tuloksiin pääsee, kun suunnittelee aktiivisesti omaa kehittymistään. Henkilön on tiedettävä omat osaamisensa, vahvuutensa ja tavoitteensa sekä tunnistettava omat kehittämistarpeensa. Kehityskeskusteluissa on hyvä tilaisuus kertoa esimiehelleen omista kehittymistarpeistaan. (Lecklin 2006, 224.) Pelkällä rahalla eivät kuitenkaan kehittymishaluiset osajat motivoidu tai sitoudu organisaatioon (Sistonen 2008, 220).

Organisaation oppimista lisäävät toisten kunnioitus, avoimuus, luottamus ja toisten tukeminen. Henkilöstö pystyy jakamaan omaa osaamistaan muille, jolloin ilmapiiri työyhteisössä paranee. Tämä kasvattaa työntekijöiden viihtyvyyttä ja työhyvinvointia, mikä lisää kilpailukykyä yritykselle. Uuden oppiminen motivoi työntekijää suorittamaan entistä haastavampia työtehtäviä. (Österberg 2009, 133.) Motivoituminen ja sitoutuminen organisaatioon ja sen tehtäviin voi muuttua työroolien vaihtuessa. Osaamattomuus lisää työntekijöiden stressiä. Riittämättömyyden tunne katkaisee innostuksen uuden oppimiseen. Esteenä on usein ajan puute ja tehtävien liika kasaantuminen. (Helsilä 2009, 76-77.)

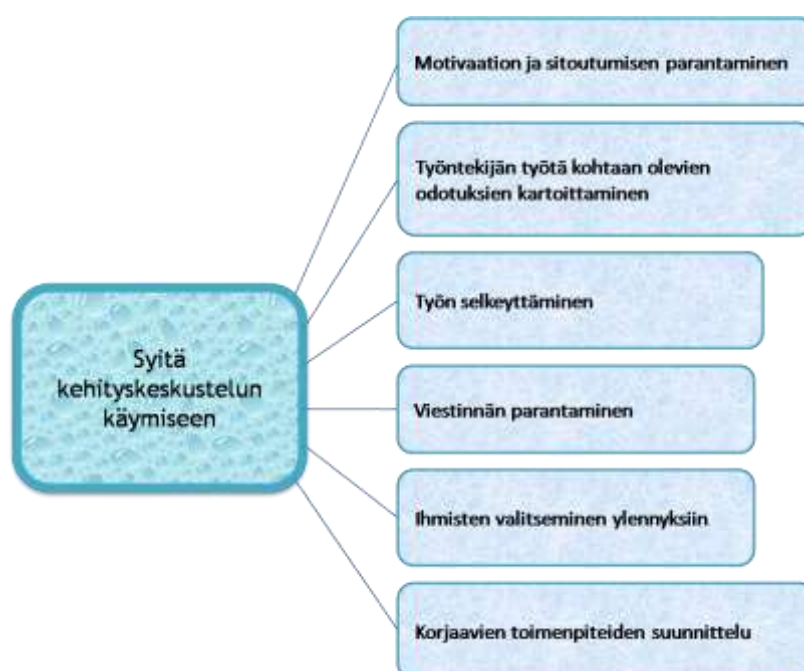
Jokaisen asiantuntijaorganisaation ongelmana on kuitenkin saada ohjattua työntekijöiden osaaminen ja kehittyminen oikeaan suuntaan sekä saada kasvatettua tietopääomaa. Ihmiset, jotka ovat suuntautuneet asiantuntijauralle, ovat tottuneet ajatukseen jatkuvasta kehittämi-

sestä ja pääasiallisesti osoittavat itse kiinnostusta omaehtoiseen kouluttautumiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa on havaittu, että nykyisin tarvitaan koulutusta niin sanotuissa pehmeissä asioissa substanssin hallinnan lisäksi. Pehmeiden asioiden koulutusta ovat esimerkiksi tiimin valmentaminen, kulttuurien tuntemus, sosiaaliset taidot, kielitaito sekä myynti- ja neuvottelutaidot. (Vahvaselkä 2004, 57.)

Asiantuntijauralle suuntautunut henkilö ei yleensä vaihda esimiesuralle työuransa aikana. Organisaation vastuulla on henkilöstön kehittäminen mahdollisimman syvälliseen ja arvostettuun asiantuntijuuteen, mikä on haaste esimiehille. Asiantuntijaorganisaation esimiehillä on suuri vastuu ja siten esimiehen tulee lunastaa työntekijöiden silmissä paikkansa asiantuntijan esimiehenä. (Vahvaselkä 2004, 58.) Rope ja Kettunen (2012, 174) toteavat myös, etteivät asiantuntijat usein halua urallaan nousta esimiestehtäviin, hallintotehtävien lisääntymisen vuoksi. Urakehitys on kuitenkin mahdollista. IT-johtaja, talousjohtaja ja myyntijohtaja ovat työnimikkeitä, joihin kunnianhimoiset ja osaavat asiantuntijat hakeutuvat, mikäli urakehitystä suunnittelevat.

2.5 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on Aarnikoivun (2011, 11) mukaan kiistatta pahimmillaan ajanhukkaa ja parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu. Brattonin ja Goldin (2003, 251) mielestä kehityskeskusteluja käydään, jotta saadaan parannettua työntekijän suoritusta. On olemassa kuitenkin lukuisia muita syitä, miksi kehityskeskusteluja käydään ja näitä ovat muun muassa kuviossa 3 esitetyt asiat.



Kuvio 3: Syitä kehityskeskustelun käymiseen

Kuviosta 3 huomataan, että sitoutumisen ja motivaation parantaminen on Brattonin ja Goldin (2003, 251) mielestä yksi syy kehityskeskusteluiden käymiselle. Palmun (2003, 161) mukaan tutkimukset osoittavat, että säännölliset keskustelut parantavat myös työilmapiiriä sekä tekevät toiminnan tavoitteellisemmaksi ja tuloksellisemmaksi. Kehityskeskustelu on Kalliomaan ja Kettusen (2010, 99) mukaan lisäksi keino esimiehen ja johdettavan välisen luottamuksen rakentajana.

Aarnikoivun (2011, 11) mielestä keskustelut tuottavat arvoa myös siitä näkökulmasta, että onnistuessaan kehityskeskustelu synnyttää toiminnan kehittämisideoita sekä edistää työhön liittyvien innovaatioiden syntyä. Kurttilan, Laanen, Saukkolan ja Tranbergin (2010, 83) mukaan tästä syystä esimiehen tulisi kuunnella herkäällä korvalla, miten työntekijä on valmis tuomaan erityiset osaamionsa organisaation käyttöön. Työntekijällä voi olla muitakin mielenkiinnon kohteita jo käytössä olevien taitojen lisäksi. Jokaisella on voimavaroja ja taitoja, ne täytyy vain saada esiin. (Autio, Juuti & Wink 2010, 74.)

Ihmiset inhoavat syvästi kehityskeskusteluja ja ajattelevat kehityskeskusteluja pohjimmiltaan puutteellisiksi (Hope ja Player 2011, 341). Kehityskeskusteluilla on kuitenkin huomattava merkitys myös työntekijälle, jos johtamista sovelletaan tarkoituksenmukaisesti (Meretniemi 2011, 26). Monessa organisaatiossa on nähty välttämättömäksi parantaa työhön sitoutumista ja työssä viihtymistä kehittämällä koko henkilöstön mahdollisuuksia osallistua sekä omaan kehittymiseen että työn suunnitteluun (Pentikäinen 2009, 127). Kehityskeskustelu on hyvä työkalu käydä läpi työntekijän tunteja ja tulevaisuuden suunnitelmia (Rantamäki ym. 2006, 59-60; Pentikäinen 2009, 127). Kahdenkeskinen keskustelu antaa työntekijälle tilaisuuden oman aseman, roolin ja mahdollisuuksien selkeyttämiseen sekä omien mielipiteiden esille tuomiseen esimerkiksi pelisääntöjen ja niiden noudattamisen osalta (Meretniemi 2011, 26; Lindholmin, Pajunen & Salminen 2012, 57). Liittämällä kehityskeskustelun aihepiiriin työntekijän kokemus omasta työhyvinvoinnistaan, luodaan työntekijälle mahdollisuus kertoa omasta näkemyksestään tämänkin aihepiirin osalta (Lindholmin ym. 2012, 58). Jos työntekijä tuo keskustelussa esille omia odotuksiaan tehtäviensä suhteen, häntä kuunnellaan herkemällä korvalla, kun jos hän esittäisi odotuksiaan tavanomaisessa tilanteessa (Meretniemi 2011, 27).

Onnistuneilla kehityskeskustelukäytännöillä voidaan Aution ym. (2010, 29) mukaan myös edistää työntekijän ammatillista suoriutumista. Oman suoriutumisen arviointi onkin välttämätön edellytys työntekijän kehittymiselle. Omia vahvuuksia tulee harvoin mietittyä, saati sitten kirjattua paperille päivittäisen työskentelyn lomassa. Esimieheltä saatavassa palautteessa työntekijä saattaa löytää itselleen vielä tuntemattomia vahvuuksia ja vastavuoroisesti oman esimiehen suorituksen arviointi ja kehittäminen mahdollistaa omassa työssä onnistumisen edellytysten parantamisen. (Lindholm ym. 2012, 57.)

Kehityskeskustelut tarjoavat lisäksi työntekijälle näkökulman oman roolin ymmärtämiseen yrityksessä. Yrityksen näkökulman ymmärtäminen helpottaa työntekijän omien ajatusten selkeyttämistä. (Lindholm ym. 2012, 57.) Oman työpanoksen merkityksen kirkastuminen vahvistaa myös motivaatiota (Pentikäinen 2009, 128). Esimiehen mielipiteiden ja näkökulmien ymmärtäminen sekä niiden perusteista keskustelu saattavat tuoda työntekijälle aivan uusia näkökulmia oman toiminnan arviointiin. Mahdollisten oletuksien, huhujen, pelkojen sekä ahdistusten käsittely yhdessä vähentää kitkaa esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. (Lindholm ym. 2012, 57.)

Erityisen tärkeää on, että työntekijälle annetaan mahdollisuus keskustelun aikana tehdä ehdotuksia toivomastaan koulutuksesta sekä henkilökohtaisen kehittymisensä suunnasta. Samalla työntekijä voi haarukoida sitä, onko organisaatiossa tehtäviä, jotka sopivat hänen urasuunnitelmiin. (Meretniemi 2011, 27.) Edistämällä työntekijöille tärkeitä asioita johto samalla parantaa koko organisaation tilannetta ja tulevaisuussuunnustetta (Helsilä & Salojärvi 2009, 156).

3 Sitoutuminen

Sitoutumisen avulla voidaan tarkastella ihmisen suhdetta työntekoon. Työelämässä se kuvaa sitä, että työntekijä tulee mielellään töihin ja tuntee vastuuta työstään sekä sen kehittämisestä. (Lämsä & Hautala 2004, 92.) Työntekijä voi olla kuitenkin määrällisesti eritavalla sitoutunut. Ylisitoutunut henkilö on sellainen, joka kokee oman työpanoksensa olevan korvaamaton ja haluaa arvostusta osakseen. Tällainen henkilö kasaa itselleen hyvin suuret paineet oman työnsä puolesta ja on hyvin altis itsensä ylikuormittamiselle. Ylitöiden määrä kasvattaa työ uupumuksen riskiä. Henkilön oma henkilökohtainen elämä kärsii, kun työasioita murehdi-taan myös vapaa-aikana. (Nummelin 2008, 49 - 51.) Ylisitoutuminen on useimmiten haitallista, sillä seurauksena voi tulla uupuminen ja liian optimististen haaveiden aiheuttamat sotkut ja pettymykset (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 164).



Kuvio 4: Sitoutumisen tasot työssä (mukaillen Nummelin 2008, 51)

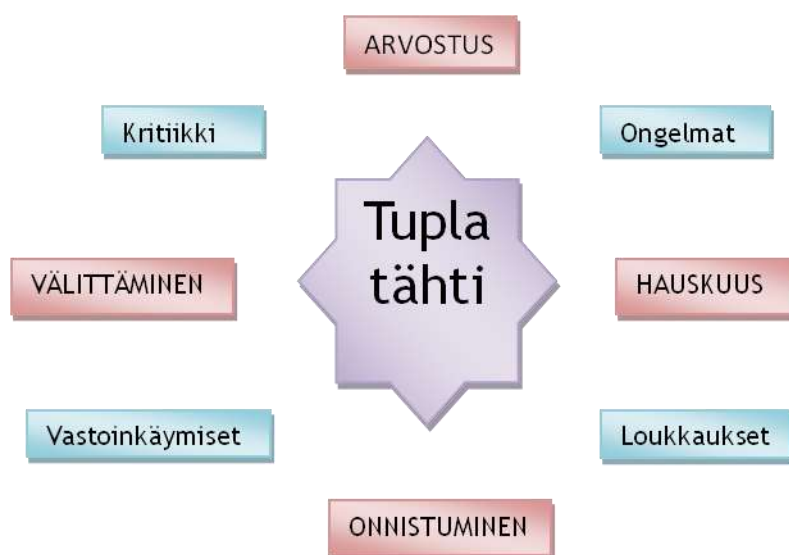
Kuviossa 4 selkeytetään erot ylisitoutuneen, sitoutuneen ja alisitoutuneen henkilöiden välillä. Ylisitoutunut henkilö panostaa liikaa omaan työrooliinsa, jolloin vapaa-aika koostuu työasioiden murehtimisesta. Sitoutunut henkilö elää tasapainoisessa kokonaisuudessa, mikä lisää työniloa ja parantaa työkykyä. Alisitoutunut työntekijä ei taas välitä omasta työroolistaan, vaan tekee työtä lähinnä vain turvatakseen toimeentulonsa. (Nummelin 2008, 49 - 51.)

Työelämässä voidaan lisäksi sitoutua ainakin kolmeen eri asiaan: uraan, työhön tai organisaatioon. Sitoutumista organisaatioon on myös montaa lajia, esimerkkejä ovat muun muassa affektiivinen sitoutuminen, laskelmoiva sitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen. (Rantamäki ym. 2006, 35.) Affektiivinen sitoutuminen perustuu positiiviseen asenteeseen ja kiintymykseen suhteen toista osapuolta kohtaan (Paavola 2006, 67). Työelämässä sillä viitataan työntekijän haluun työskennellä organisaatiossa, koska työ on mielenkiintoista ja sen tekeminen tuntuu hyvältä (Viitala 2007, 88; Rantamäki ym. 2006, 35). Laskelmoiva sitoutuminen puolestaan tarkoittaa, sitä että henkilöllä ei ole muita työpaikkavaihtoehtoja. Työntekijä laskelee, että säännöllinen palkka on parempi vaihtoehto kuin ei palkkaa lainkaan. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä ei voisi kuvitellakaan muuta työpaikkaa, koska työtä on tehty samassa organisaatiossa jo monessa sukupolvessa. Sitoutuminen samaan työnantajaan sukupolvesta toiseen nykypäivänä on kuitenkin yhä harvinaisempaa. (Rantamäki ym. 2006, 35.)

Morrow (1993, 159-161) jakoi sitoutumisen lajit viiteen eri ulottuvuuteen: affektiiviseen sitoutumiseen, jatkuvaan sitoutumiseen, työetiikkaan, uraan sitoutumiseen sekä työtehtäviin kiinnittymiseen. Jatkuva sitoutuminen viittaa Viitalan (2007, 89) mukaan työntekijän arvioimaan kannattavaan panos vastaan tuotos -suhteeseen yrityksessä. Siihen vaikuttavat esimerkiksi palkkiot, muut edut ja työpaikan jättämisestä seuraavat haitat. Työetiikka taas korostaa työn merkitystä arvojen tasolla sekä päämääränä sinänsä. Urasitoutumisella tarkoitetaan työntekijän suunnitelmia edetä urallaan ja kehittyä tietyllä ammattiuralla. Työtehtäviin kiinnittymisen perustana ovat työn mielekkyys ja koettu sisällöllinen mielenkiintoisuus. Sitoutumisen lajeista on siis monia näkemyksiä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuitenkin tutkia ihmisen tunnetasolla olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän haluun työskennellä organisaatiossa. Sitoutumien synty Kontiaisen ja Skytän (2010, 46) mukaan juuri sisäisen prosessin kautta. Opinnäytetyön tekijät kokevat sisäisen prosessin tarkoittavan sitä, että on hyvä olla sisäisesti. Tämä näkemys valittiin, sillä se soveltuu tutkimuksen tarkoitukseen parhaiten. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään, mikä on ilmapiirin, stressin, motivaation ja luottamuksen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen.

3.1 Ilmapiiri

Österbergin (2009, 159) mukaan toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö on sellainen, jossa johtaminen on oikeudenmukaista ja työhön kannustavaa, pelisääntöjä noudatetaan ja vuorovaikutus ihmisten kesken on luotettavaa. Hyvän ilmapiirin saavuttamiseksi osataan työyhteisössä arvostaa erilaisia mielipiteitä. On hyvä kuitenkin muistaa ettei työilmapiiri ole yksinään esimiehen vastuulla, vaan jokainen huolehtii siitä omalta osaltaan, niin johto, esimies kuin työntekijä itse. Jokaisen on huolehdittava omasta fyysisestä, sosiaalisesta, psyykkisestä, henkisestä ja ammatillisesta kunnosta, jotta työyhteisössä viihdytään. (Hyppänen 2007, 156.) Kuviossa 5 esitetään vuorovaikutukseen vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia tunnetiloja.

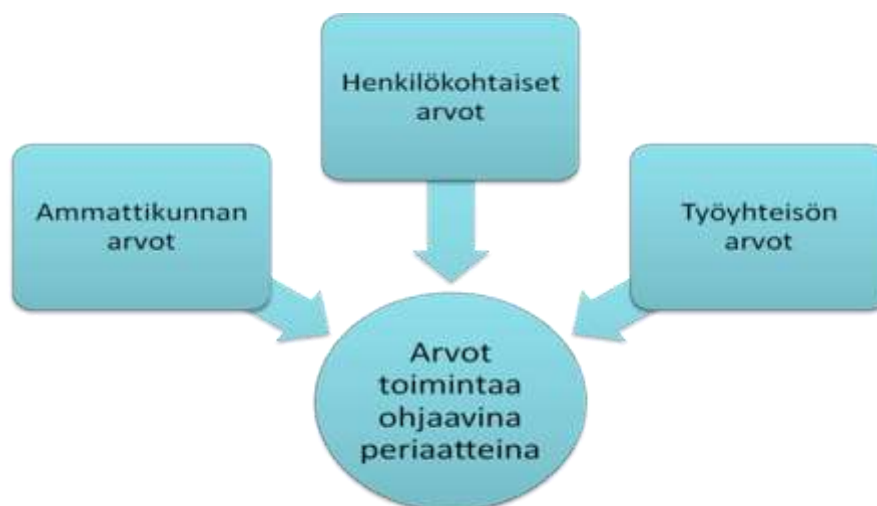


Kuvio 5: Tuplatähti (mukaillen Furman & Ahola 2002, 13)

Kuviossa 5 esitellään hyvinvoinnin vuorovaikutuksen keskeisimpiä kannustavia tekijöitä sekä ongelmakohtia. Sinisellä olevat tekstit ovat keskeisimmät hyvinvointia uhkaavat ongelmakohdat, jotka voivat laskevat työilmapiiriä merkittävästi. Punaisella olevat ovat tärkeitä yhteisyyden ja myönteisten tunnekokemusten tekijöitä, joiden avulla saadaan henkilöstö sitoutumaan organisaatioon. Tuplatähden suurimmaksi tunnetasoisien sitoutumisen alueeksi voidaan luokitella arvostus. Arvostus liittyy jokaiseen sarakkeeseen omalla tavallaan, sillä työilmapiirin ylläpitäminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutustyötä, jonka pohjana on toisen työntekijän arvostaminen. (Furman & Ahola 2002, 13.)

Johtajan tehtävänä on työntekijöiden arvostamisen lisäksi ylläpitää hyvää ilmapiiriä ja tasa-arvoa. (Virtanen 2005, 78-79.) Furmanin ja Aholan (2002,19) mukaan hyvän työilmapiirin aikaansaamiseksi on arvostettava työtovereitaan, alaisiaan ja omaa esimiestään. Toisen työnte-

kijän arvostus on positiivisen palautteen antamista. Österberg (2009, 134) ilmaisee teoksessaan, että henkilöstöasiantuntija pystyy pitkäjänteisellä ja suunnitelmallisella toiminnallaan vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin ilmapiirin kasvattamiseksi. Työyhteisö tarvitsee sellaista ilmapiiriä, mikä kannustaa työntekijöitä kantamaan vastuun omasta ja työyhteisön osaamisen kehittamisestä. Henkilöstön sitoutuminen kasvaa esittäessään ja toteuttaessaan omia ideoitaan, sillä se saa henkilöstön tuntemaan itsensä arvokkaaksi ja tärkeäksi esimiehelle ja yritykselle. (Ulrich 2007, 160.)



Kuvio 6: Arvot toimintaa ohjaavina periaatteina (mukaillen Virtanen 2005, 74)

Kuviossa 6 ilmenee kolme täysin toisistaan poikkeavaa arvoa, jotka ohjaavat työyhteisöjen toimintaa. Toimintaan vaikuttavat koko työyhteisön pääperiaate, henkilökohtainen toimintamalli sekä myös ammattikunnan rooli neuvoja antaessaan. Jokaisen laatikoissa mainittujen arvojen panostus luo yrityksen toimintaperiaatteen. (Virtanen 2005, 78-79.)

Hauskuus, ilo, nauru, huumori ja leikinlasku ovat kaikki käsitteitä, jotka sopiva hyvään työyhteisöön. Illoiset kasvot ovat jokaiselle työntekijälle päivän kohokohta. Hauskuus työyhteisössä lisää muun muassa esimiehen ja muun henkilökunnan fyysistä jaksamista, luovuutta, vuorovaikutustaitojen parantumista, työviihtyvyyttä sekä uupumustilojen ehkäisyä. (Furman & Ahola 2002, 33-36.) Onnistuminen luo mielihyvää ja kannustaa ihmistä jatkamaan uusiin haasteisiin. Työn mielekkyys, vastuun saaminen ja kehitykseen osallistuminen saa onnistujan kasvattamaan työyhteisön me-henkeä kannustamalla myös muita onnistumisiin. (Peltola 2005, 13.)

Furmanin ja Aholan (2002, 59-60) mukaan välittäminen on nimenomaan sitä, ettei anneta toisen ihmisen yksin kärsiä, vaan henkilöä yritetään auttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Usein pelkkä kuuntelu on sitä, mitä pahasta olosta kärsivä henkilö tarvitsee. Esimies-alainen työsuhte on sellainen perussuhde, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. Mikäli molemmat välittä-

vät toisistaan ja arvostavat toisen työtä, vaikuttavat he positiivisesti työilmapiiriin. Esimiehen on näytettävä alaiselleen välittävänsä hänestä, jotta työntekijä pystyy esimieheen luottamaan. Positiivinen palautteen antaminen kasvattaa molempien rohkeutta ja uskoa omaan työhön. Välittämällä saadaan aikaiseksi työyhteisö, jossa molemmat, niin työntekijä kuin työnantajakin pystyvät nauttimaan työstään. (Jalava 2001, 60.)

3.2 Stressi

Palmerin ja Cooperin (2007) mukaan stressiä voi olla monenlaista, sillä erilaiset ihmiset määrittelevät käsitteen eri tavalla. Yksi henkilö mieltää stressi-sanan kiireenä, toinen ajattelee sen tarkoittavan vastuullista ja tärkeää tehtävää. Toiset mieltävät stressin työolosuhteisiin liittyvään tyytymättömyyteen. Neljäs henkilö kokee stressin ahdistavana ja jopa kauhua herättävänä tuntemuksena, joka liittyy mahdottomalta tuntuvaan työkuormitukseen tai tehtävään. (Räisänen 2012, 7.)

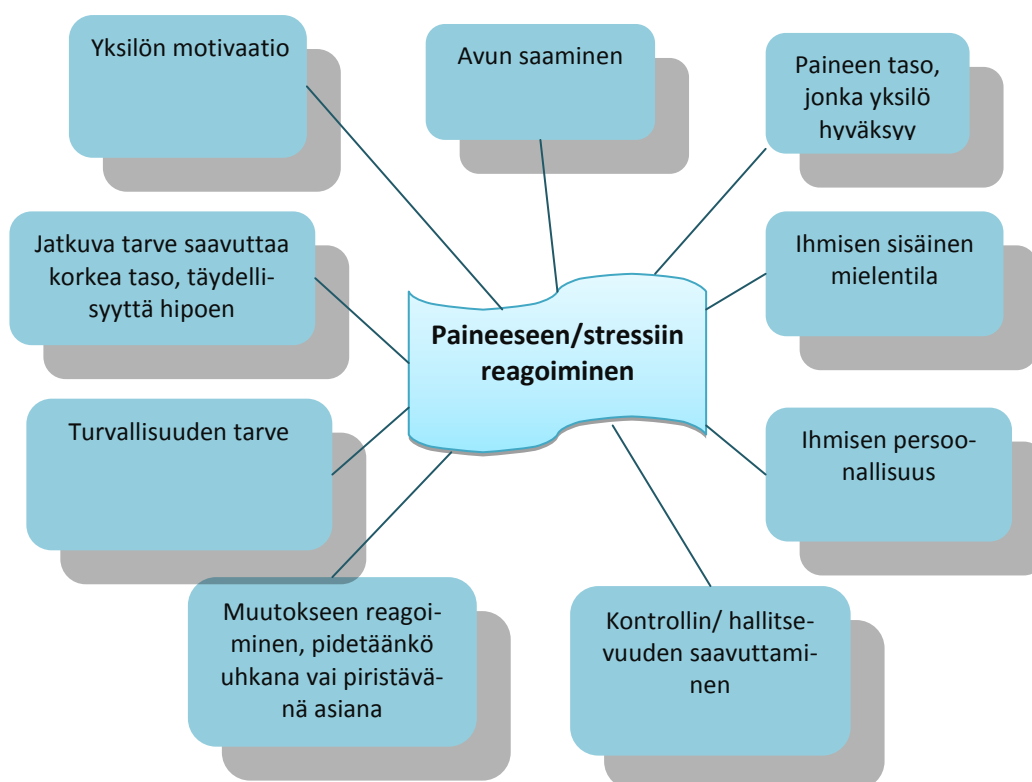
Asiantuntijaorganisaatioon kohdistuu usein paineita, jotka voi aiheuttaa työntekijälle stressiä. Stressiä aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työpaikan huonot henkilösuhteet, johdon aiheuttamat paineet, alenevat tuotot tai projektin yleinen takkuilu. (Vahvaselkä 2004, 58.) Stressaavalla ihmisellä ei enää kulje ajatus, tuntuu kuin olisi jatkuvassa puristuksessa. Elämä on kuin kahlittuna, työ ja perhe sekä koko elämä tuntuu jumittuneelta. Stressaava ihminen tuntee olevansa se osapuoli, joka antaa aina periksi. (Koivisto 2001, 149.) Stressaaminen vaikeuttaa erityisesti sellaisia työtehtäviä, joissa tarvitaan luovuutta, muistamista, keskittymiskykyä, sosiaalisia taitoja sekä uuden tiedon omaksumista. Stressin jatkuttua pitkään, voi se aiheuttaa työuupumusta sekä masennusta. (Nummelin 2008, 75.)

Stressi mielletään usein negatiiviseksi asiaksi, vaikka sanalla on myös positiivinen puoli. Stressi lisää aikomuksien muuttamista teoiksi ja pitää valmiustason korkeammalla. Asioista stressaaminen lisää elimistössä adrenaliinin määrää, mikä antaa ihmiselle lisäenergiaa ponnistaa tehtävä päätökseen. Sopiva kiire synnyttää lisäenergian lisäksi luovia ratkaisuja, määrätietoisuutta sekä kasvattaa tavoitteellisuutta. Esimerkiksi pieni kisa- tai esiintymisjännitys pitää aistitoiminnot tarkkoina ja tuo lisäpotkua omaan suoritukseen. (Aalto 2006, 27; Koivisto 2001, 90.) Kiireestä johtuva kohtuullinen stressi voi antaa esimiehelle luonnollisen rytmin työn suorittamiselle. Osa ihmisistä kaipaa pientä painetta keskittyäkseen työhönsä, eivätkä välttämättä kykene tekemään töitä ilman sitä. (Heiske 2001, 21.)

Nykypäivän työelämä on ihmisiltä paljon vaativaa ja haasteellista tietotyötä. Työssä tarvitaan entistä parempia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Ihmiset ovat jatkuvasti kiihtyvien muutosten ympärillä, jotka vaikeuttavat sopeutumista ja kestämistä entistä haastavimmissa työolosuhteissa. Työtehoja on alettu tarkastelemaan ja sen eteen uhrataan usein melkein mitä

tahansa. Työ tehdään halvemmalla, pienemmillä resursseilla sekä nopeammin. Työn hektisyys lisää kuitenkin sivutuotteena tyytymättömyyttä, huonoa oloa ja stressiä. (Nummelin 2008, 15; Aalto 2006, 27.) Työstressi voidaan siis kokea negatiivisena, jos työstressi ymmärretään työn vaativuuden ja vaatimusten täyttämisen epätasapainona. Haasteena onkin ohjata energiaa rakentavasti stressaaviin työtehtäviin. (Vahvaselkä 2004, 58-59.)

Cranwell-Wardin ja Abbeyn (2005) mukaan ihmiset reagoivat paineeseen, eli stressiin, eri tavalla. Kuviossa 7 esitellään avaintekijät, jotka vaikuttavat reagointiin.



Kuvio 7: Paineeseen tai stressiin reagoiminen (mukaillen Cranwell-Ward & Abbey 2005, 33)

Kuviossa 7 eritellään ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, mitkä vaikuttavat ihmisen reagoititapaan stressiin tai paineeseen. Ihmisen hyvä psyykinen tila edesauttaa stressin sietoa, kun taas jatkuva täydellisyyden tavoittelu kasvattaa paineita. Osa kuviossa esiintyvistä ominaisuuksista ovat päivästä riippuvaisia, kun taas esimerkiksi ihmisten persoonallisuus ei muutu. Kuvion avulla pystytään huomaamaan, että stressitilan syntyyn ei tarvita kuin yksi pieni muutos omassa elämässä. (Cranwell-Ward & Abbey 2005, 33.) Organisaation ja esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijöiden jaksamisesta. Esimiehen on siten tunnettava stressitekijät, jotka vaikuttavat kuhunkin työntekijään, sekä sisäiset että ulkoapäin tulevat. On helppoa määritellä työntekijöille sellaisia työtehtäviä, jotka onnistuvat parhaimmalla mahdollisella tavalla positiivisen stressin myötä, kun stressitekijät ovat tunnistettu. (Vahvaselkä 2004, 59.)

Oikeudenmukainen esimiestyö vähentää työpaikalla koettua psyykkistä räsitystä. Esimerkiksi organisaatiossa, jossa on oikeudenmukaista ja reilua kohtelua on myös vähemmän sairauspoissaoloja verrattuna työpaikkaan, jossa esimiestyö on heikkoa. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 85.)

Nummelinin (2008) mukaan työntekijä sijoittaa voimavaransa työhönsä ja odottaa saavansa tästä palkkiota. Mikäli työntekijä ei koe saavansa riittävää vastinetta omasta työstään, alkaa työn mielekkyys laskea. Palkkiona palkan lisäksi odotetaan työturvallisuutta, itsearvostusta sekä mahdollisuutta edetä urallaan. Usein tällaisissa tilanteissa on vaikea saavuttaa tasapainoista tilaa ja vaihtuvuus kasvaa yrityksessä. Sitoutunut työntekijä ei halua vaihtaa työpaikkaa, vaikka siihen olisi mahdollisuuksia. Työntekijä odottaa maltillisesti tilanteen kehittymistä, sillä on sitoutunut kyseiseen organisaatioon. Työntekijöiden on hyvä miettiä, että onko oman työn tarkoitus olla elämäntehtävä, ura, toimeentulopakko vai itsetarkoitus eli tarkoittaako työ koko elämää. Työnteon ollessa koko elämä, on raja vapaa-ajan ja työnteon välillä hävinnyt. Jokaisen tulisi suhtautua omaan työhön terveellä tavalla, jolloin kyseistä ongelmaa ei olisi. (Koivisto 2001, 155.)

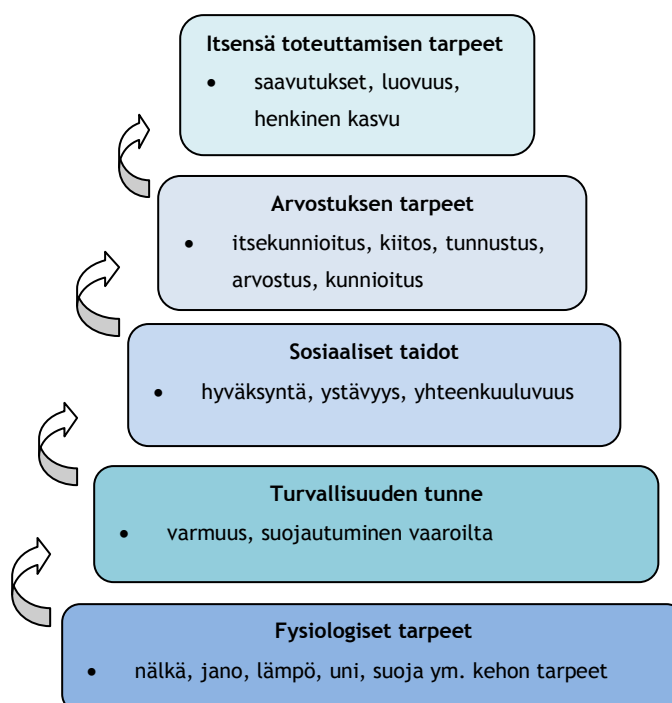
3.3 Motivaatio

Motivaatio on ihmisten sisäinen tahtotila toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20). Motivaatio saa aikaan Kontiaisen ja Skytän (2010, 39) mielestä sitoutumisen oma-aloitteiseen ja aktiiviseen tekemiseen. Motivaation määrä vaikuttaa Hyppäsen (2007, 128) mukaan siihen, kuinka innokkaasti ihminen tekee töitä saavuttaakseen tavoitteensa. Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä saa aikaan parempia tuloksia, joten on tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta saada henkilöstö kiinnostumaan sekä motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. Työmotivaatio on siis jotain, joka on ratkaisevan tärkeää tuottavuuden ja tuloksien kannalta. Huuhka (2010, 144) toteaa teoksessaan, että motivaatio ja sitoutuminen ovat kaikilla aloilla tuottavuuden ja tuloksellisuuden perusta sekä lisäävät työyhteisössä viihtymistä.

Ihmisten motivaatioon vaikuttavat kuitenkin Luoman ym. (2004, 20) mielestä todella monet tekijät. Haasteena koko motivoinnissa Hokkasen ym. (2008, 34-36) mukaan on se, että jokaisella ihmisellä on omat motivaatiotekijänsä. Ihmisten motivaatiotekijät vaihtelevat yksilöittäin ja elämäntilanteiden mukaan. Joitakin saattaa motivoida työn mielekkyys tai hyvän tekeminen muille, kun taas toiset motivoituvat taloudellisen menestyksen tavoittelusta tai kilpailemisesta missä tahansa asiassa.

Tunnettu motivaatiotutkija Herzberg selvitti motivaatiotekijöitä 1950-luvulla. Hänen mukaansa työn ulkoiset tekijät eivät takaa hyvää työsuoritusta, mutta vaikuttavat kuitenkin negatiivisesti aiheuttaen tyytymättömyyttä, mikäli ne eivät ole kunnossa. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri, esimies-alaissuhteet, menettelytavat ja hallinto sekä palkkausjärjestelmä. Näitä työn ulkoisia tekijöitä Herzberg kutsui hygieniatekijöiksi. (Hyppänen 2007, 128-129.) Forsyth (2006, 21) lisää hygieniatekijöiksi vielä valvonnan, turvallisuuden, statuksen ja työn vaikutuksen yksityiselämään. Hyppäsen (2007, 128-129) mukaan Herzberg kutsui itse työhön liittyviä tekijöitä taas motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijät parhaimmillaan innostavat ja kannustavat hyvään työsuoritukseen, mutta jos ne puuttuvat, ihminen tekee mekaanisia työsuorituksia. Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työn sisältö, saadut tunnustukset, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla koetut etenemisen mahdollisuudet.

Maslowin tarvehierarkia 1950-luvulta on kuitenkin Hyppäsen (2007, 128) mukaan tunnetuin motivaatioteoria. Maslowin mielestä ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alemman tason tarpeiden oltava tyydyttyneitä, jotta ylempi taso voi aktivoitua. Mikäli alemman tason tarve jää tilapäisesti tyydyttymättä, henkilö motivoituu ensisijaisesti sen tyydyttämisestä. Edellytyksenä seuraavalle tasolle siirtymisellä on siis edellisen tason tarpeiden tyydytys. Kuviossa 8 esitetään Maslowin (1954) tarvehierarkia.



Kuvio 8: Tarvehierarkia (mukaillen Hyppänen 2007, 129)

Alimmalla tasolla ovat ihmisten fysiologiset tarpeet, toisella tasolla turvallisuuden tarpeet, kolmannella sosiaaliset tarpeet, neljännellä arvostuksen tarpeet ja viidennellä itsensä toteuttamisen tarpeet sekä sisäiset tarpeet. (Hyppänen 2007, 129.)

Alimman tason fysiologisia tarpeita pystytään tyydyttämään työterveyshuollolla, ruokailulla, liikunnalla, lepotaunoilla sekä palautumisella. Toisen tason turvallisuuden tarvetta tuovia työkaluja ovat muun muassa varma työsuhte, työturvallisuus, ergonomia ja palkkaus. Kolmannen tason työkaluja sosiaaliin tarpeisiin ovat taas kuuluminen ryhmään, tiimityö, me-henki ja hyvä esimies-alaissuhde. Tavoitteet, palkitseminen, kehityskeskustelut, suorituksen arviointi sekä palautekäytännöt ovat työkalut arvostuksen tarpeen tyydyttämiseen ja ylimmän tason itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämiseen ovat urakehitys, tunne osaamisesta, työn ilo ja sitä kautta sitoutuminen. (Hyppänen 2007, 129.)

3.3.1 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio liittyy kuviossa 9 oleviin alemman tason tarpeiden tyydyttämiseen. Ylemmän tason tarpeet liittyvät itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen eikä näitä tarpeita voida tyydyttää, ellei motivaatio lähde työntekijästä itsestään. Tällöin voidaan puhua sisäisestä motivaatiosta. (Hyppänen 2007, 129.)

Suuri osa ihmisistä on yhtä aikaa sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita, joten sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on monimutkainen. Työelämässäkin selkeä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on vaikeaa, koska työ sisältää useasti sekä sisäisiä että ulkoisia motiiveja. (Vartiainen & Nurmela 2002, 190; Luoma ym. 2004, 21.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio on Luoman ym. (2004, 21) mielestä toisiansa täydentäviä. Hyppäsen (2007, 145) mielestä sekä ulkoisia, että sisäisiä motivaatiotekijöitä tarvitaan. Hokkasen ym. (2008, 35) mukaan työntekijän reagointi ulkoisiin motivaatiotekijöihin riippuu hänen sisäisestä motivaatiosta. Esimerkiksi palkkojen käyttäminen motivaationa toimii silloin, jos työntekijällä on vahva motivaatio saada palkkio jostain henkilökohtaisesta syystä, kuten tarpeesta hankkia kotiin uusi pesukone. Ihminen voi jopa uhrata vapaa-aikansa jonkin hänelle luvattun saavuttamiseksi, jos juuri se on hänelle tärkeää.

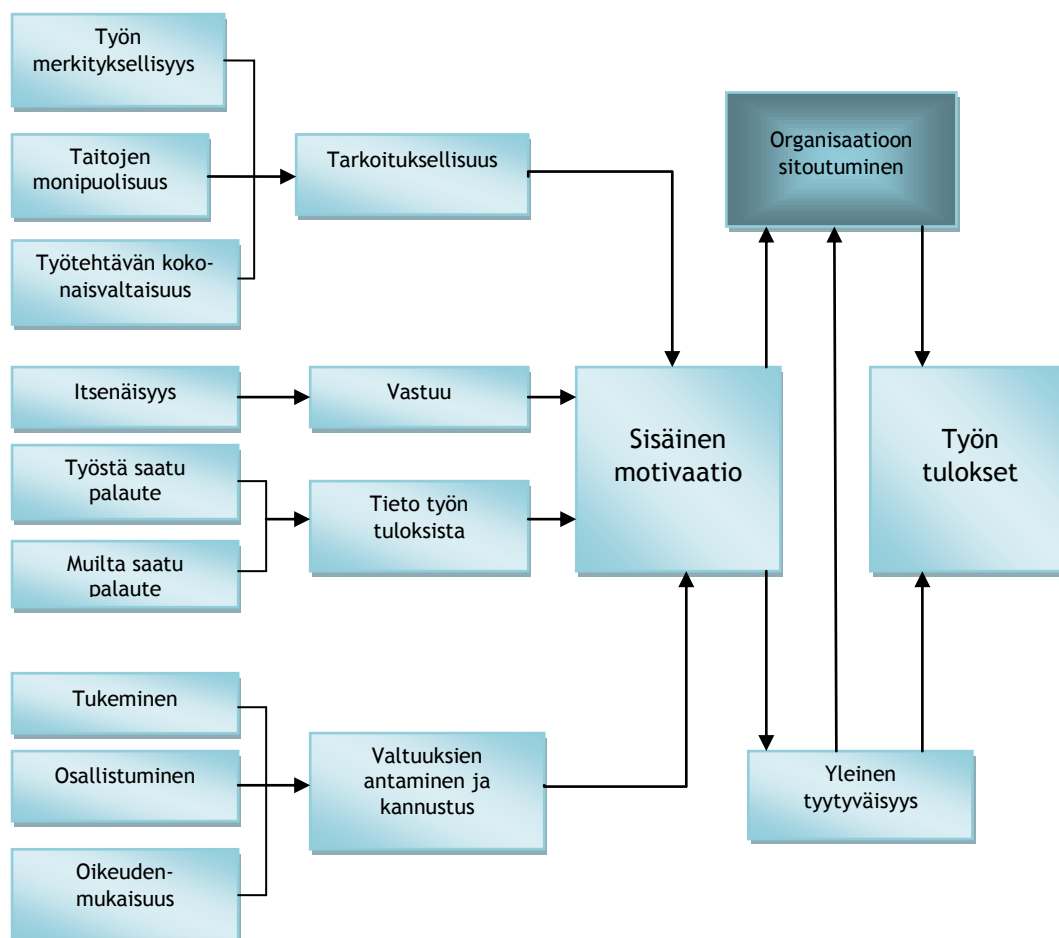
Hyppäsen (2007, 145) mielestä ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat asema, raha ja edut. Asemaan kuuluvat motivaatiotekijät liittyvät titteliin. Esimerkiksi työhuoneen sijainti, valta ja vastuu ovat titteliin liittyviä motivaatiotekijöitä. Raha sisältää sekä suoritukseen tai tulokseen perustuvat palkkiot ja lisät että peruspalkan. Edut taas sisältävät yrityksen henkilöstölleen tarjoamat edut, jotka voivat liittyä muun muassa ruokailuun, terveydenhuoltoon, vapaa-aikaan ja liikuntaan. Peltosen ja Ruohotien (1987) mukaan muita ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat myös valvonta, yrityspolitiikka ja hallinto, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus.

3.3.2 Sisäinen motivaatio

Jokaisella ihmisellä on sisäisiä tekijöitä, jotka motivoivat häntä toimimaan. Haasteena sisäisessä motivaatiossa on kuitenkin se, että niihin on vaikeaa vaikuttaa positiivisesti. Työntekijän motivoiminen ulkoisella menetelmällä ei välttämättä osu juuri oikeisiin sisäisiin tekijöihin, jolloin toivottu vaikutus jää saavuttamatta. (Hokkanen ym. 2008, 35-36.) Motivaatioerot voivat olla kuitenkin mahdollista hyötyä, jos ne voidaan valjastaa saavuttamaan tiimin yhteisesti sovitut tavoitteet (Nieto 2006, 56).

Luoman ym. (2004, 25) teoksen mukaan Hackman ja Oldham olivat löytäneet tutkimuksissaan viisi keskeistä tekijää, joiden toteutuessa työ koetaan yksilön taholta sisäisesti motivoivaksi. Tekijät ovat itsenäisyys, palaute, työn merkityksellisyys, työn kokonaisvaltaisuus ja työssä vaadittavien taitojen monipuolisuus. Eby, Freeman, Rush ja Lance muokkasivat Hackmanin ja Oldhamin mallia sisäiseen motivaatioon vaikuttavista piirteistä ja lisäsivät siihen osallistumisen, tuen ja kannustuksen sekä oikeudenmukaisuuden. Kuviossa 9 esitetään Luoman ym. (2004, 25) teoksessa olevan Hackmannin ja Oldhamin sisäisen motivaation malli sisältäen Ebyn ym. lisäykset.

Työn merkityksellisyydellä viitataan työn koettuun tärkeyteen ja merkitykseen sekä siihen, millainen vaikutus työllä koetaan olevan muiden ihmisten elämään, ulkoiseen ympäristöön ja organisaatioon. Taitojen monipuolisuudella puolestaan tarkoitetaan työn vaatimien erilaisten taitojen, osaamisten ja kykyjen käyttöä työssä. Työtehtävien kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan työn muodostamaa ehjää kokonaisuutta ja itsenäisyydellä puolestaan tarkoitetaan työntekijöiden vapautteen määrätä työtahtinsa ja päättää menetelmät, joilla tavoitteisiin pyritään. Itsenäisyys myös johtaa vastuun tunteeseen, joka lisää sisäistä motivaatiota. Palautteella viitataan työntekijän saamaan informaatioon oman työsuorituksensa tehokkuudesta. Työntekijän saadessa välitöntä palautetta sekä itse työstä että yleisesti, hän saa tietoa tuloksista, mikä vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Kannustus ja valtuuksien antaminen lisääntyvät silloin, kun työympäristössä vallitsee tukemisen, oikeudenmukaisuuden ja osallistumisen ilmapiiri. (Luoma ym. 2004, 25.) Kuten seuraavan sivun kuvioista 9 voidaan havaita, sisäinen motivaatio vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.



Kuvio 9: Sisäisen motivaation malli (Luoma ym. 2004, 25)

Työmotivaation kesto kuitenkin vaihtelee. Joidenkin ihmisten motivaatio saattaa kestää vuosikausia, kun taas joskus ihminen on motivoitunut vain hetkellisesti jonkun työtehtävän suorittamiseen. (Lämsä & Hautala 2004, 81.) Motivoinnin positiivisena puolena on, että yleensä työntekijä on ainakin työnteon alussa motivoitunut tehtäväänsä. Harva uusi työntekijä pitää uutta tehtäväänsä inhottavana pakkopullana. (Hokkanen ym. 2008, 34-36.) Esimies ei voi käskä työntekijöitä motivoitumaan, sillä se tapahtuu jokaisen omassa mielessä (Konttinen & Skyttä 2010, 39). Johtamisen tavoitteena on siis pikemmin pitää yllä motivaatiota kuin pyrkiä keinotekoisesti lisäämään sitä. Motivaation ongelmana on kuitenkin, että se saattaa heikentyä hyvinkin nopeasti. (Hokkanen ym. 2008, 34-36.) Christin, Emetin, Summersin ja Woodin (2012, 450) tutkimus osoittaa, että esimerkiksi ennaltaehkäisevä valvonta vähentää ainakin lyhyellä aikavälillä luontaista motivaatiota.

Asiantuntijaorganisaatioiden motivointikeinot ovat Vahvaselän (2004, 57) mielestä myös hyvin erilaisia eri työyhteisöissä. Motivointikeinot eivät ole yleispäteviä, joten erilaisuus aiheuttaa johtamiselle haasteita. Johtajilta vaaditaan siis tarkkaa ihmistuntemusta sekä todellista kiinnostusta yrityksessä työskenteleviä asiantuntijoita kohtaan. Asiantuntijoille on tärkeää, että

yrityksen arvoperusta vastaa hänen omia arvoja. Näin yrityksen arvot ja kuinka ne näkyvät ulospäin, on myös motivointikeino. Asiantuntijat ovat ylpeitä yrityksestä jossa työskentelevät, sen tuotteista tai palveluista sekä niiden maineesta, sitoutumisasteesta huolimatta.

3.4 Luottamus

Ihmiset kokevat itsensä onnellisemmiksi, jos he ajattelevat voivansa luottaa muihin. Luottamus vaikuttaa ihmisten sisäiseen hyvinvointiin. (Uslaner 2002, 84-85.) Asiantuntijaorganisaatiossa luottamus on oleellinen motivointitekijä. Osaajalle on tärkeää saada esimieheltä luottamusta ja samalla myös itse luottaa esimieheen. (Huuhka 2010, 146.) Ihmiset ovat valmiita tekemään parhaansa esimerkiksi uudessa työpaikassa, jos he luottavat siihen, että heitä kohdellaan ja palkitaan oikeudenmukaisesti. Työntekijät ovat valmiita näkemään enemmän vaihua, kun he luottavat johtoon. Luottamus on siis olennainen tekijä ihmisen kotona, työssä ja vapaa-ajalla. (Harisalo & Miettinen 2010, 23.)

Luottamuksen puute tekee taas päinvastaisesti ihmissuhteet epätyytyttäväksi niin yksityiselämässä kuin työpaikallakin. Työelämässä esimiehet ja työntekijät voivat miettiä keinoja päästä eroon epäluotettavista henkilöistä. Esimies voi yrittää sijoittaa hankalaksi kokemansa työntekijän toiseen tiimin tai miettiä perusteita irtisanomiselle. Työntekijä puolestaan voi alkaa etsiä uutta työpaikkaa, jos hän kokee työpaikan luottamussuhteet epätyytyttävinä. Luottamuksen puute saa siis työntekijän miettimään muita vaihtoehtoja ja hyvä luottamussuhde esimieheen taas sitoo tehokkaasti työnantajaansa. (Laine 2009, 88.)

Kukaan ei voi lainata eikä ostaa luottamusta itselleen, koska luottamus syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön yhteisvaikutuksena. Luottamus on tästä syystä ansaittava tai lunastettava omalla käyttäytymisellään. (Harisalo & Miettinen 2010, 29.) Kuinka se sitten tehdään? Esimies voi Laineen (2009, 107-110) mielestä vahvistaa luottamusta ainakin seitsemällä taulukossa 4 esitettävällä asialla:

Luotettavasti käyttäytyminen	Esimiehen tulee miettiä mitä lupaa, sillä alainen olettaa hänen pitävän sanansa. Tulee olla myös rehellinen, sillä esimies näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä, kuinka yrityksessä kuuluu käyttäytyä.
Toisen tunteita kunnioittaminen	Toisen ihmisen tunnetta ei voi käskää eikä luottamaan voi ketään käskää. Esimies voi kysyä, mitä voisi tehdä yhteistyön parantamiseksi, jos häneen ei luoteta.
Alaisten tukeminen	Töiden hoituessa tulee antaa myönteistä palautetta. Esimiehen tulee pyrkiä tekemään kaikkensa jakaakseen taakan tai auttaa itse, jos alainen ei selviä tehtävästä itse.
Keskustelu alaisten kanssa	Suuri osa työntekijöistä kaipaa mahdollisuutta keskustella ammatillisista asioista esimiehen kanssa. Keskusteleminen motivoi ja luo luottamusta. Kehityskeskustelu on hyvä mahdollisuus keskustelulle.
Ajan järjestäminen alaisille	Luottamus ei synny ilman aikaa. Jos esimiehellä on tehtäviä, joita joku muu voi tehdä, kannattaa ne jakaa ja käyttää säästynyt aika ihmisten johtamiseen.
Luottamuksen osoittaminen alaisille	Esimies voi antaa alaisille vaativampia tehtäviä ja osoittaa luottamustaan tällä tavalla.
Itsestään kertominen	Esimiesten mielestä itsestä kertominen voi tuntua oudolta, mutta omalla avoimuudella voi lisätä luottamusta. Alaiset eivät myöskään kerro itsestään mielellään mitään, jos he eivät tiedä esimiehestä mitään.

Taulukko 4: Luottamusta vahvistavat tekijät

Näiden lisäksi on Laineen (2009, 107) mukaan muistettava, että luottamus on monitahoinen ilmiö, johon vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi myös tilanne ja organisaatio, jossa työskennellään. Nambudirin (2012, 977) tutkimus myös viittaa siihen, että organisaation käytännöllä voi vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen ja sitoutumiseen. Selkeällä viestintäpolitiikalla esimerkiksi voi edistää luottamusta. Organisaatiot, jotka koetaan luotettaviksi saavat todennäköisemmin työntekijät osallistumaan organisaation toimintoihin paremmin.

4 Tutkimusmenetelmä

Tieteellinen tutkimus vaatii tietynlaisen aineiston, joka voi olla kuitenkin luonteeltaan monenlaista. Hyvä tutkimus ei synny ilman hyvää tutkimusaineistoa, mutta pelkästä hyvästä aineistosta ei seuraa erinomaista lopputulosta. Parhaimmasta aineistosta ei ole hyötyä, ellei aineiston kätkemää informaatiota osata kammata käyttöön. Tutkimuksen kannalta parhaaseen tulokseen päästään siis keräämällä hyvä aineisto ja heti tämän jälkeen paneutumalla

järkeviin tutkimusmenetelmiin. (Hakala 2010, 12.) Tässä luvussa perehdytään tästä syystä aluksi tutkimusmenetelmään sekä aineiston hankintaan ja sen jälkeen vasta kerrotaan tutkimuksen suorittamisesta, analysoinnista ja luotettavuudesta.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Lähtökohdaksi on ajatus merkityksen keskeisyydestä ja joskus tutkitaan juuri nimenomaan merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan ihmistä elämismaailman kokijana, havainnoijana ja toimijana. (Ronkanen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 81-82.) Sen tavoitteena voi olla esimerkiksi tiedon hankinta, ymmärryksen syventäminen, ilmiön kuvaus, ilmiön tulkinta ja teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen (Puusa & Juuti 2011, 48). Laadullinen tutkimus soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen silloin, kun halutaan tutkia henkilön kokemuksia tai selvittää tapahtumia yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin (Metsämuuronen 2008, 14). Menetelmä on hyvä myös silloin kun halutaan tutkia syy-seuraussuhteita, joita ei kokeellisesti voida tutkia (Syrjälä 1994, 12-13).

Laadullinen lähestymistapa korostaa siis todellisuuden sekä siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta ja tutkimuksessa oleellista on osallistuvien henkilöiden näkökulman korostaminen. Tästä syystä etäisyys tutkijan, aineiston ja tutkimuskohteen välillä on usein pieni. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkittavien henkilöiden kokemukset sekä antaa mielekäs tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 47-48.) Kvalitatiivisen tutkimuksen pääperiaatteena on paremminkin löytää tai paljastaa asioita eikä todentaa jo olemassa olevia tietoja (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

Tracyn (2010, 840-842) mukaan kvalitatiivista tutkimusta tehdessä on huomioitava ainakin seuraavat asiat, jotta tutkimuksesta tulee laadukas:

- Aiheen tulee olla olennainen, ajankohtainen sekä mielenkiintoinen.
- Tutkimusajankohdan ja -aiheen sekä aineistonkeruun ja analysointiprosessin on oltava tarkoituksenmukaisia ja tarpeeksi kattavia.
- Tutkimuksen pitää olla luotettava eli tutkijan tulee kertoa avoimesti ja rehellisesti muun muassa tutkimusmetodeista sekä tutkimuksen haasteista.
- Merkityksellinen kokonaisuus on viimeinen laatukriteeri. Tutkimuksen pitää täyttää tarkoituksensa, metodeiden ja toimintatapojen tulee olla tarkoituksenmukaisia sekä tutkimuksessa pitää olla tutkimuskysymykset, kirjallisuus, tutkimuksen löydökset ja tulkinnot osana yhtenäistä kokonaisuutta.

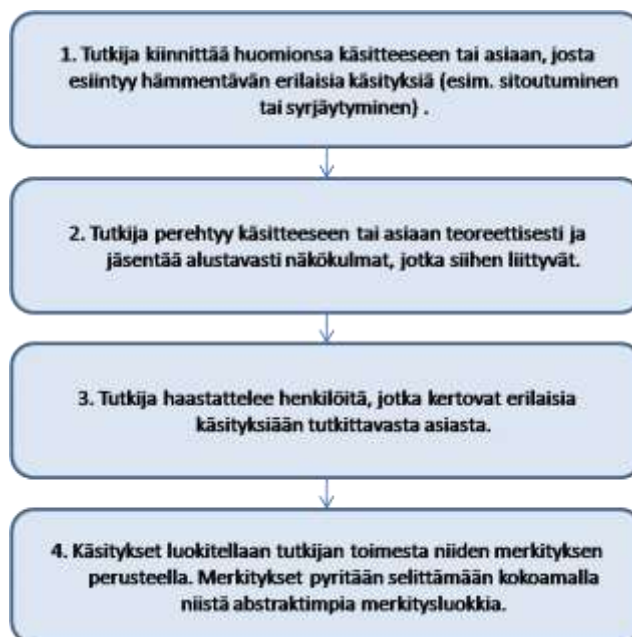
Tuomen ja Sarajärven (2009, 125) mielestä hyvän tutkimuksen kriteerinä ovat sisäinen johdonmukaisuus ja eettinen kestävyys. Laadullisen tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus tulee esille esimerkiksi siinä, miten ja millaisia lähteitä käyttää. Eettisyys kiertyy tutkimuksen arviointi- ja luotettavuuskriteereihin, mutta kriteerit eivät saa olla tutkijalle vain tarkistuslista. Eettinen sitoutuminen ohjaa hyvää tutkimusta.

4.1.1 Fenomenografia

Kvalitatiivisen tutkimusperinteen sisällä on kuitenkin otettu vaikutteita monista eri ajattelusuuntauksista ja tutkimustraditioista, joka johtaa siihen, että on hyvin monenlaista laadullista tutkimusta (Puusa & Juuti 2011, 48; Åstedt-Kurki & Nieminen 1997, 152). Fenomenografia on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista. Sanana se tarkoittaa ilmiön kuvaamista tai ilmiöstä kirjoittamista. Fenomenografia tutkii henkilöiden käsitystä asioista, joka tässä opinnäytetyössä on henkilöstöprosessien vaikutus sitoutumiseen. Henkilöiden käsitykset samasta asiasta voivat olla hyvin erilaisia. Käsityksiin voi vaikuttaa esimerkiksi henkilön ikä, kokemukset, koulutustausta ja sukupuoli. Tutkijan katsoessa asioita fenomenografian kannalta, on olemassa vain yksi maailma. (Metsämuuronen 2008, 34-35.) Fenomenografisen lähestymistavan avulla voidaan kuvailla, analysoida ja ymmärtää yksittäisten henkilöiden käsityksiä. Etsimällä laadullisia eroja siitä, miten henkilöt käsittävät jonkin ilmiön, voidaan tutkimusongelmaa lähestyä kohteiden kautta ymmärtäen. Tämän takia tutkija ei voi ulkokohtaisesti arvioida haastateltavien henkilöiden mahdollisia oikeita tai vääriä käsityksiä. Tutkimus on siis luonteeltaan kuvailevaa ja haastateltavien henkilöiden käsitysten kautta uutta tietoa tuovaa raportointia.

Tutkimusnäkökulman soveltamisessa on kaksi eri perspektiiviä. Ensimmäisen asteen tutkimusnäkökulma pyrkii hahmottamaan ja ymmärtämään suoraan jotakin ilmiötä. Toisen asteen näkökulmassa mennään syvemmälle ja tutkija pyrkii kuvaamaan ilmiötä sellaisena kuin tutkittavat henkilöt ne käsittävät. Tällöin tutkija tarkastelee ja tekee päätelmiä, millaiseksi ilmiön merkitys muodostuu eri ihmisten käsityksissä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 36; Järvinen & Karttunen 1997, 165-166.) Liiketaloustieteiden tutkimuksissa fenomenografia on vielä suhteellisen harvinainen, mutta se on kuitenkin rantautumassa myös johtamisen ja yrittämisen laadullisiin tutkimuksiin (Koskinen 2011, 267-268). Tämä lähestymistapa valittiin tämän opinnäytetyön tutkimuksen menetelmäksi, sillä lähestymistavan toinen suuntaus vaihtoehto sopi hyvin tutkimukseen. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli työntekijöiden käsitys henkilöstöprosessien vaikutuksesta omaan sitoutumiseen.

Fenomenografinen tutkimus etenee Ahosen (1994, 115) mukaan kuviossa 10 esitetyllä tavalla.



Kuvio 10: Fenomenografisen tutkimuksen kulku (mukaillen Ahonen 1994, 115)

Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkija haluaa siis ymmärtää jotakin käsitettä, josta esiintyy monenlaisia käsityksiä ihmisten keskuudessa. Tässä opinnäytetyössä huomio kääntyi käsitteeseen sisäinen sitoutuminen, ja kuinka henkilöstöprosessit vaikuttavat siihen. Seuraavassa vaiheessa tutkijat perehtyy käsitteeseen. Tässä opinnäytetyössä sitoutumiseen tutustuttiin tunnetilojen kautta eli ilmapiirin, stressin, motivaation ja luottamuksen teorian avulla sekä perehdyttiin henkilöstöprosessien vaikutuksesta edellä mainittuihin. Kolmannessa vaiheessa haastatellaan tutkittavia, joka valikoitui myös tämän opinnäytetyön aineiston hankinta menetelmäksi. Neljännessä vaiheessa käsitykset luokitellaan niiden merkityksen perusteella.

4.1.2 Aineiston hankinta

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat havainnointi, haastattelu, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Hirsjärvi ym. 2009, 191-192.) Fenomenografinen tutkimus perustuu Pesson (2004, 37) mukaan empiiriseen aineistoon ja kootaan usein haastattelemalla, kuten edellä jo mainittiin. Haastattelutyyppinä on kuitenkin erilaisia (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104; Metsämuuronen 2008, 40).

Tässä opinnäytetyössä aineiston hankinta menetelmäksi valittiin teemahaastattelu eli puoli-strukturoitu haastattelu. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen, sillä haastatteli on haastateltavan kanssa suorassa vuorovaikutuksessa kielellisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelu pitää sisällään sekä avoimen- että lomake haastattelun piirteitä ja sille on tyypillistä se, että teema-alueet ovat tiedossa ja kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä eikä muotoa (Hirsjärvi ym. 2009, 208).

Etukäteen päätetyt teema-alueet tulee käydä kaikki läpi ja tutkijan tulee varmistaa se haastatteluvaiheessa. Laajuus ja järjestys voi vaihdella kuitenkin haastateltavien välillä. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Tämä toteutustapa tuo kuuluviin tutkittavien äänen ja vapauttaa enemmän haastattelun tutkijan näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Vaikka haastattelu etenee teemojen varassa, ei haastateltava voi kysyä ihan mitä tahansa. Haastattelussa on pyrittävä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman ajattelun mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli toisin sanoen tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tutkimusaineistoa kerätessä vapaaehtoisuuden merkitys korostuu erityisesti silloin, kun aineistoa kerätään viranomaistoiminnan yhteydessä. Kohdeyrityksen esimiehille kerrottiin heti ensimmäisellä tapaamiskerralla, että kyseessä on kertaluontoinen aineistonkeruu teemahaastattelumenetelmää käyttäen ja että haastattelut nauhoitettaisiin. Tapaamisessa korostettiin myös, että aineiston sisältö on luottamuksellinen, eikä henkilötietoja oteta. (Kuula 2011, 106-108.) Yksilöhaastattelu on käytetyin haastattelumuoto. Tutkittavan kohteen sekä aiheen kannalta totesimme yhdessä kohdeyrityksen esimiesten kanssa tutkimuksen kannalta parhaaksi menetelmäksi toteuttaa teemahaastattelut yksilöhaastatteluina. Sitoutuminen on arka aihe monelle henkilölle, joten haastattelumenetelmää valittaessa todettiin, että haastattelusta saa enemmän irti haastateltavien ollessa yksin tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 210).

Tutkimukseen osallistujien määrä voi vaihdella Åstedt-Kurjen ja Niemisen (1997, 155) mukaan tutkimuksen tarkoituksen mukaan, mutta yleensä haastateltavien määrä on pieni. Haastattelu tilanteeseen tässä tutkimuksessa vapaaehtoisesti osallistui kahdeksan henkilöä ja se toteutettiin etukäteen päätettyjen teemojen avulla (katso liite 1 ja liite 2) marras-joulukuussa 2013. Tutkittaville kerrottiin haastatteluiden alussa samat asiat kuin esimiehille, mutta korostettiin, että tutkimukseen osallistumisen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää halutessa koska tahansa. Tällöin tutkittaville ei tule vaikutelmaa, että heidän osallistumisestaan seuraa jotakin negatiivista heille itselleen. (Kuula 2011, 106-108.) Haastatteluihin osallistujilta kysyttiin haastattelun alussa, ovatko teemojen käsitteet haastateltavalle tuttuja. Alussa oli johdatus aiheisiin, mikäli haastateltavalle eivät käsitteet olleet täysin tuttuja.

4.2 Aineiston analysointi

Hirsjärven ym. (2009, 222) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston järjestäminen on suuri töistä. Aineiston analyysin tarkoituksena on Pesson (2004, 51) mukaan selkeyden luominen aineistoon tiivistämällä sitä. Laadullisestutkimuksen aineiston analyysit ovat perinteisesti pitäytyneet kuvailevalla tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja samanlaisuuksia. Tutkimuksen haastatteluja on kuitenkin vaikea tarkastella ilman puhtaaksi kirjoitusta eli litterointia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93; Hirsjärvi ym. 2009, 222). Haastatteluiden laatua parantaa Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 185) sekä Hirsjärven ym. (2009, 223) mielestä se, että haastattelut litteroidaan mahdollisimman nopeasti silloin, kun tutkija itse haastattelee ja litteroi. Haastattelut litteroitiin tästä syystä marras-joulukuun 2013 aikana, heti haastatteluiden jälkeen. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 18) kuvailevat litteroinnin laadun paranevan, jos kaksi eri henkilöä litteroi haastatteluista valittuja otoksia ja näitä vertaillaan tämän jälkeen. Tässä tutkimuksessa tutkijat litteroivat kaikki haastattelut yhdessä sanasta sanaan, joten haastatteluiden laatu on hyvä.

Viimeistään litteroinnin jälkeen on hyvä päättää, hakeeko aineistosta samanlaisuuksia vai erilaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Fenomenografisessa aineiston analyysissä keskitytään aineiston eroihin ja moninaisuuteen samanlaisuuksien sijasta (Huusko & Paloniemi 2006, 164). Fenomenografista tutkimusotetta käyttävän tutkijan on tuotava kerätystä materiaalista esiin ne asiat, johon haastateltavien käsitykset liittyvät. Haastateltavien henkilöiden kokemukset ovat aina yhteydessä siihen, missä asiayhteydessä ja tilanteessa ne tapahtuvat. Tutkija voi huomata, että tutkittava ilmiö voidaan ymmärtää muillakin tavoilla kuin, miten itse on ymmärtänyt. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 37.)

Valmista mallia tai seikkaperäistä analyysiohjetta fenomenografiseen tutkimukseen ei ole olemassa (Koskinen 2011, 270). Aineiston analyysissä ei myöskään ole selvää etenemisjärjestystä, tutkija lukee yhä uudestaan aineistoa ja reflektoi omaa ymmärrystään sekä aineistosta saamaansa kokemusta (Järvinen & Karttunen 1997, 168). Aineiston analyysivaiheessa keskeisintä Koskisen (2011, 270) mukaan on kuitenkin laadullisesti erilaisten käsitysten tunnistaminen ja niiden kuvaaminen kategorioina, sillä fenomenografisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten henkilöt ymmärtävät ilmiön. Kuvauskategorioiden avulla ilmiö voidaan esittää kahdella eri tavalla; horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Vertikaalisten kuvauskategorioiden avulla esitetään käsitysten järjestystä, esimerkiksi kypsyystason tai ajan näkökulmista. Horisontaalisten kuvauskategorioiden avulla taas esitetään samanarvoisia käsityksiä ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 36.) Järvisen ja Karttusen (1997, 169-170) mielestä näiden kahden lisäksi kategorioita voidaan kuvata myös hierarkkisesti, jolloin kehittynein kategoria sisältää muut alemman tason kategoriat. Tuomen ja Sarajärven (2009, 101) mielestä kategorioiden muodostamisessa tutkija päättää oman tulkintansa mukaan, millä pe-

rusteella ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Kategorioiden muodostamisessa ei ole keskeisintä Koskisen (2011, 270) mukaan ilmaisujen lukumäärä, vaan aineistosta esiin nousevien käsitysten vaihtelu. Yksittäinen käsitys näin ollen voi jo sinänsä olla laadullisesti ja teoreettisesti mielenkiintoinen.

Åstedt-Kurjen ja Niemisen (1997, 155) mukaan tutkija voi aloittaa aineiston erittelyn myös teemoittaisella analyysillä, mikäli aineistoa on paljon. Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Eli ideana on etsiä aineistosta, mitä näkemyksiä haastateltavalla on teemasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tämän tutkimuksen analysointi toteutettiin Åstedt-Kurjen & Niemisen menetelmää käyttäen, sillä se sopi tämän opinnäytetyön aineiston analysointiin parhaiten. Aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelua käyttäen, joten aineiston pilkkominen on helppoa, sillä haastattelun teemat muodostavat jo itsessään jäsennyksen aineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Analysoinnissa henkilöstöprosessit, kuten haastattelussakin, toimivat teemoina, joiden alle kategoriat rakennettiin.

Litteroinnin jälkeen aineisto järjestettiin teemoittain eli niin, että jokaisen teeman alla oli kaikkien haastateltavien vastaukset kuhunkin teemaan liittyen. Tämän jälkeen teemat oli helppo analysoida teema kerrallaan. (Aaltola & Valli 2001, 41; Hirsjärvi ym. 2009, 223.) Teemojen tekstit luettiin muutaman kerran läpi ilman merkintöjä. Litterointien analysoinnit suoritettiin ensin yksilötasolla, jonka jälkeen analysoinnit yhdistettiin yhtenäisen selityksen löytämiseksi (Hirsjärvi ym. 2009, 223). Tämän jälkeen aineistosta etsittiin tutkimuksen kannalta merkittäviä näkemyksiä ja lauseet yliviivattiin yliviivaustusseilla. Teemoittelun jälkeen tutkijat luonnostelivat analyyseistä kategorioita. Jokaisen teeman alle saatiin kuvauskategoriat, jotka tutkijoiden mielestä kuvaa tutkimuksen kannalta oleellisimpia asioita teeman sisältä.

4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

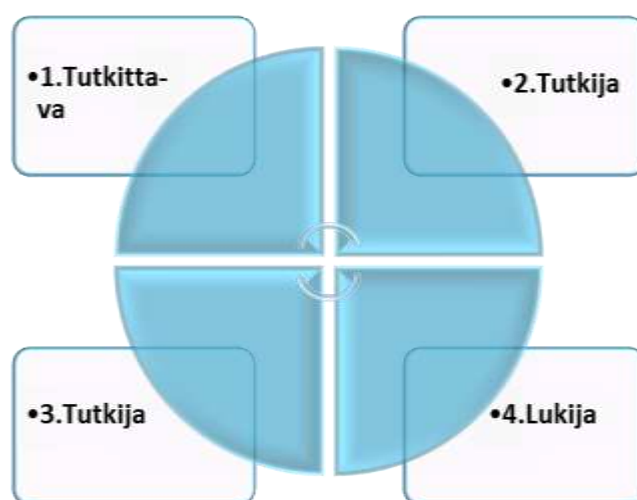
Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioitaessa käytetään perinteisesti käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti (Aaltio & Puusa 2011, 154; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Hirsjärven ym. (2009, 230) mukaan validiteetti tarkoittaa sitä, että ”mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata”, toisin sanoen Tuomen ja Sarajärven (2009, 136) mukaan validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattukin. Tutkijat pyrkivät tutkimusta tehdessä löytämään jotakin uutta, saamaan oivalluksia sekä kertomaan löydöksensä yleisölle tutkimusraportin muodossa. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on kuitenkin osa hyvää tutkimusta. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu, että lukija ymmärtää tutkijan ratkaisut, totuuden tavoittelun luonteen sekä vakuuttuu siitä, että tutkija on ollut vilpitön tiedonhankinnassa ja tulkintoja tehdessään. (Aaltio & Puusa 2011, 153-154.) Tutkimuksen arviointi pelkistyy siis kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 210).

Tutkija tutkii helposti Heikkilän (2004, 187) mielestä vääriä asioita, mikäli ei ole asettanut tutkimukselleen tarkkoja ja täsmällisiä tavoitteita. Tutkijat ovat tutkineet sitä, mitä ovat luvanneet ja pyrkineet kertomaan parhaansa mukaan opinnäytetyössä tehdyt ratkaisut. Tässä tutkimuksessa myös otsikko, teoreettinen viitekehys ja tutkimus vastaavat toisiaan. Teoreettiseen viitekehykseen on valittu relevantit käsitteet ja tutkimus on tehty viitekehyksen pohjalta. Aaltio ja Puusa (2011, 155) kuvailevat validiteetin tarkoittavan sitä, kuinka eheä tutkimuksen ilmiö on. Eri ilmiöitä luonnehditaan tietyin tavoin, jolloin tutkimustulokset sekä niiden käsittelytapa menee myös näiden mukaisesti. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, mihin henkilöstöprosesseihin yrityksen kannattaa panostaa sitoutumisen kannalta. Sitoutuminen oli tutkimuksen ilmiö ja sitä tutkittiin ilmapiirin, stressin, motivaation ja luottamuksen kautta. Aineiston hankinta ja analysointi toteutettiin tutkimuksen kannalta sopivilla menetelmillä ja tutkimuksen avulla löydettiin ne henkilöstöprosessit, jotka haastateltaviin vaikuttavat. Tutkimustulokset analysoitiin kerätyn aineiston pohjalta, joten tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että eri tutkijat päätyvät samaan tulokseen kahta rinnakkaista tutkimusmenetelmää käyttäen tai, että samat tulokset saadaan tutkittaessa samaa kohdetta kahdella tutkimuskerralla (Puusa & Juuti 2011, 156; Hirsjärvi ym. 2009, 231). Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu haastatteluiden laadusta. Laadukkuuteen voidaan vaikuttaa sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä, kuten tutkijat tekivät tässä opinnäytetyössä. Laatua voidaan parantaa myös varmistamalla, että tekninen välineistö on kunnossa. Haastattelijat tarkistivat nauhurin toimivuuden ennen haastatteluja ja varautuivat myös toiseen nauhoitus tapaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185.) Fenomenografisessa tutkimuksessa luotettavuutta voi parantaa myös osoittamalla kuvauskategorioiden vastaavuutta käyttämällä suoria lainauksia alkuperäisestä aineistosta (Järvinen & Karttunen 1997, 171-172). Haastatteluihin piti osallistua aluksi noin kaksitoista henkilöä, mutta aikataulullisista syistä haastatteluihin osallistui vain kahdeksan henkilöä. Teema-haastattelua käytettäessä aineiston hankintamenetelmänä pienet aineistot ovat järkevämpiä kuin suuret. Tulokset eivät siis poikkeaisi, mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan, mutta löydetyjä ilmiöitä olisi voitu löytää enemmän, mikäli kaikki aluksi suunnitellut henkilöt olisivat päässeet osallistumaan haastatteluihin. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat molemmat kokonaisuudessaan hyviä.

5 Tutkimuksen tulokset

Tulosten valmiiksi analysointi ei tarkoita sitä, että tutkimus olisi valmis. Tulokset on tulkittava ja selitettävä lukijalleen selkeästi. Tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava mahdolliset tutkittavien kielelliset ilmaukset tai onko tutkijoiden oma kielenkäyttö mahdollisesti vaikuttanut tuloksiin. Haastattelutilanteissa on myös mahdollista, ettei haastattelija ole ymmärtänyt tutkittavan tulkintaa. Kuviossa 11 huomataan, kuinka jokaisessa vaiheessa on mahdollista ihmisten saada erilaiset tulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.)



Kuvio 11: Tulkintojen moninkertaisuus (mukaillen Hirsjärvi ym. 2009, 229)

Kuviossa 11 on eriteltyä yhden haastattelun henkilöt ja sen lukija. Tutkittava henkilö on tässä työssä haastateltava, tutkijoina tutkimuksen tekijät, eli haastattelijat sekä loppukädessä haastattelun, eli opinnäytetyön lukija. Jokainen henkilö tulkitsee eritavalla tutkimusta tai jotakin sen vaihetta. Tutkijoiden on huomioitava tarkasti tulosten kirjoittaminen, ettei tulkinnanvaraa jää liikaa lukijalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 229-229.) Tutkimustulokset pyritään avaamaan mahdollisimman kattavasti ja ymmärrettävästi lukijalle, jotta jäisi mahdollisimman vähän tulkinnanvaraa tutkimuksen lukijalle. Aineistosta kootut haastattelijoiden suorat lainaukset ovat sisennetty, jotta ne erottuvat muusta tekstistä.

Tutkimustulokset esitetään fenomenografiamenetelmää käyttäen, eli aineisto pilkotaan kategorioihin. Aineiston paljouden takia aineisto on ensin kuitenkin jaettu teemoihin. Teemat esitetään johdonmukaisesti tutkimustuloksissa samassa järjestyksessä, kuin koko prosessin aikana. Kuvauskategorioiden suhde toisiinsa on tässä opinnäytetyössä hierarkkinen, jolloin ylemmän tason kategoriat ovat laajempia. Tutkimuksen teemat eli henkilöstöprosessit toimivat pääkategorioina, joiden alle on rakennettu kuvauskategorioita haastateltavien näkemyksistä. Näiden kategorioiden avulla pyritään ymmärtämään sitoutumista ilmiönä.

5.1 Rekrytointi toimipisteessä

Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin rekrytointia. Kuviossa 12 esitetään, mitä päällimmäisiä ajatuksia organisaation rekrytointiprosessi herätti haastateltavissa.



Kuvio 12: Rekrytointi toimipisteessä

Rekrytoinnin kohdalla päällimmäisenä nousi esille, että alalle on paljon hakijoita ja vapaita työpaikkoja vapautuu harvemmin. Toimipisteessä rekrytointi tapahtuu tästä syystä usein työnhakijoiden omalla aktiivisuudellaan organisaatiota kohtaan, jolloin työpaikan vapautuessa työnhakijaan otetaan usein suoraan yhteyttä. Haastateltavista osa oli rekrytoitu toimipisteeseen myös tehtäväkierron kautta jostakin toisesta toimipisteestä. Rekrytoinnin kohdalla toinen merkittävä aihe joka nousi esille, oli hakijoiden halukkuus työskennellä juuri tässä toimipisteessä. Muutama halusi lyhyen työmatkan takia tähän toimipisteeseen töihin. Osa kuitenkin koki tämän toimipisteen työn sisällön kannalta paljon mieltäisemmäksi kuin esimerkiksi isossa toimipisteessä pääkaupunkiseudulla. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tarkemmin toimipisteen rekrytoinnista.

5.1.1 Rekrytointiprosessi

Organisaatiolla ei ole varsinaisia haastateltaville näkyviä rekrytointiprosesseja. Henkilöstön palkkaaminen tapahtuu pääsääntöisesti työnhakijoiden aktiivisuudella organisaatiota kohtaan. Tutkimuksessa selvisi, että alalla valmistuvien henkilöiden työllistyminen on nykypäivänä haastavaa. Oppilaat laittavat kymmeniin, käytännössä kaikkiin alan toimipaikkoihin Suomessa avoimen työhaun. Vahvoilla ovat ne, jotka ovat työharjoittelun suorittaneet kyseisessä toimipaikassa. Näin ollen toimipisteessä on nähty henkilön työskentelyä ja hän on jäänyt johdon mieleen. Työllistyminen tapahtuu uusien työntekijöiden kohdalla aluksi lähes poikkeuksetta määräaikaista työsuhteena tai sijaisuutena. Yleensä organisaatiossa pyritään vakinaistamaan

määräaikaiset työntekijät, siinä järjestyksessä, missä he ovat taloon tulleet. Haastatteluun osallistuvista henkilöistä lähes kaikki ovat tällä hetkellä vakituksessa työsuhteessa.

Tutkimukseen osallistuvista työntekijöistä osa oli aktiivisesti ottanut yhteyttä organisaatioon puheluiden ja hakemusten avulla. Hakijoita on niin paljon jonossa, että toimipaikalla on harvoin tästä syystä työpaikkailmoitusta missään esillä. Hakijoihin otetaan usein yhteyttä suoraan organisaatiosta käsin, kun toimipisteestä vapautuu työpaikka. Osa haastateltavista oli saanut paikan tutun kautta tai suoraan puhelun toimipisteen johdolta vapaasta työpaikasta.

Rekrytointi on ihan turha täällä, tänne tulee se, joka sattuu pääsemään, et näin mä sen asian käsittäisin. Porukkaa on jonossa koko ajan niin paljon tänne. Ei tarvii erikseen kysellä, et kuka sattuis tänne tulemaan. (Haastattelu 4)

Ei ollu mitään suoranaista rekrytointia missään netissä tai missään. Se oli vaan, et heille tuli tarve ja piti joku saada nopeasti. (Haastattelu 1)

Muutama haastateltavista oli rekrytoitu toimipisteeseen tehtäväkierron tai toimipisteiden välisen vaihdon kautta. Toimipisteessä on erilaisia osastoja, joissa kaikissa työn sisältö eroaa toisistaan. Haastateltavat olivat halunneet tähän toimipisteeseen, johonkin tiettyyn osastoon töihin ja vastaavasti taas tästä toimipisteestä työntekijät toiseen toimipisteeseen tai toiseen työtehtävään. Tehtäväkierto näin ollen organisaatiossa onnistuu, jotta työntekijät pääsevät mieleisiinsä työtehtäviin.

5.1.2 Halukkuus organisaatiota kohtaan

Tutkimuksissa selvisi, että tämä toimipiste koetaan paremmaksi ja viihtyvämmäksi, kuin esimerkiksi isomman kaupungin toimipiste. Osa haastateltavista halusi nimenomaan kyseiseen toimipaikkaan töihin, sillä he olivat kuulleet niin paljon positiivista tästä toimipaikasta.

Lottovoitto, että pääsi toimipiste Z:lle töihin. (Haastattelu 3)

Halusin ammattitaitoa parantaa ja sitä kautta sitten halusin tulla tänne. (Haastattelu 4)

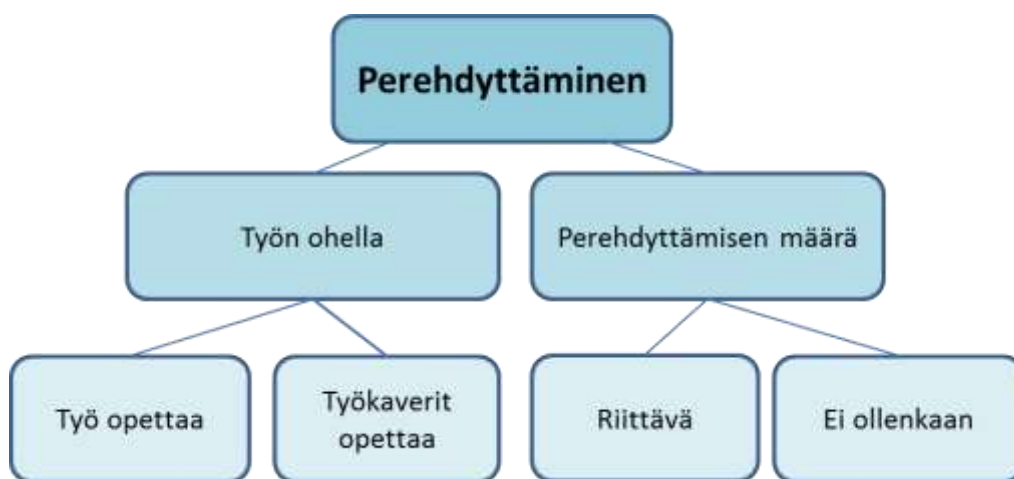
Tää on mukava paikka olla töissä. (Haastattelu 5)

Muutama haastateltava oli kiinnostunut työskentelemään tässä toimipisteessä, myös sen työn sisällön takia. Isommissa toimipisteissä työtehtävät ovat pieniä ja tarkkaan saneltuja, eivätkä työntekijät voi näin ollen tehdä, kuin oman määrätyn työtehtävän. Tästä syystä työn sisältö ei miellytä suurissa laitoksissa. Työntekijät pääsevät laaja-alaisemmin tutustumaan työhön tässä toimipisteessä ja näin ollen kehittämään ammattitaitoa.

Tutkimustuloksissa voidaan todeta, että rekrytointia ei pidetä tärkeänä henkilöstöprosessina sitoutumisen kannalta. Kuitenkin osa mielsi työn sisällön paljon paremmaksi, kuin muissa toimipisteissä, joissa ovat työskennelleet. Tästä voidaan päätellä, että työn sisällöllä ja toimipisteen positiivisella kuvalla on enemmän merkitystä sitoutumiseen rekrytointitilanteissa, kuin tunnetiloilla.

5.2 Organisaatioon perehdyttäminen

Toisena teemana tässä opinnäytetyössä on organisaatioon perehdyttäminen. Perehdyttämistä lähdettiin tarkastelemaan tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden haastatteluiden perusteella. Kuviossa 13 on tutkimuksessa eniten esiin nousseita asioita perehdyttämisen suhteen.



Kuvio 13: Organisaatioon perehdyttäminen

Tutkimukseen osallistuneiden mukaan perehdyttäminen tapahtuu usein työn ohella. Perusvalmiudet alalle antaa pohjakoulutus, jotta pystyy hallitsemaan työtehtävät asianmukaisesti. Ammattia opiskeltaessa työntekijät saavat alaan kohdistuneen perehdytyksen, sillä kaikilla toimipisteillä on lähes samanlaiset työskentelytavat. Toimipisteillä voi kuitenkin olla pieniä eroja työskentelytapojen suhteen varsinkin isojen ja pienien organisaatioiden välillä. Tutkimukseen osallistuneen toimipisteen haastateltavien mukaan perehdytys tapahtuu suurimmaksi osaksi työn ohella siten, että joko itse työ opettaa tai sitten työkaverit opastavat. Perehdyttämisen määrä kuitenkin vaihteli haastateltavien kesken. Toiset kokivat, etteivät olleet saaneet perehdytystä laisinkaan, kun taas toiset kokivat sen olleen riittävää. Seuraavissa alaluissa kerrotaan toimipisteen perehdyttämisestä laajemmin.

5.2.1 Työn ohella

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdyttäminen tapahtuu työn ohella. Toimipisteessä pidempään olleet työntekijät neuvovat uusia työntekijöitä tarvittaessa. Itse työ opettaa kuitenkin haastateltavien mielestä parhaiten, sillä työn tekemiseen ei erillisiä kirjallisia ohjeita pysty laatimaan. Jokainen työtehtävä on erilainen, eikä asioita pystytä hoitamaan yhden mallin mukaisesti, vaan on toimittava tilanteen mukaan. Kysymällä muilta työkavereilta ja omalta esimieheltä saa kuitenkin apua tilanteisiin, joissa ei itse osaa toimia. Perehdytystä ei myöskään tarvinnut itse pyytää, vaan ensimmäisenä päivänä esimies kiersi työntekijöiden kanssa toimipisteen tiloissa ja esitteli talon sekä henkilökunnan uusille työntekijöille. Muu perehdyttäminen toimipisteeseen tapahtui työn ohella.

Tää on ehkä tekemällä oppii parhaiten, semmonen ammatti. (Haastattelu 4)

Tässä työssä työ opettaa, ei pysty etukäteen valmistumaan. Työkaverit opettivat työhön. (Haastattelu 2)

Kyllähän tää on joka päivä sellaista työssäoppimista, niinku joka päivä tulee joku sellainen asia, minkä takii joutuu hiusjuuriaan raapimaan. (Haastattelu 5)

Tutkimuksissa selvisi, että ilmapiirillä oli vaikutusta perehdyttämistilanteissa. Työntekijät kokivat, että työkaverit ottivat uuden työntekijän hyvin vastaan ja neuvoivat tarvittaessa. Toiminta- ja tulkintatavat vaihtuvat jatkuvasti alalla, joten uusiin asioihin joutuu perehtymään jatkuvasti. Kaikki työntekijät keskustelevat keskenään ja auttavat toinen toisiaan kaikissa tilanteissa. Vuoropuhelu koetaan toimivaksi toimipisteen sisällä, koska kaikki työntekijät tuntevat siellä toisensa. Osastot toimivat hyvin yhteen ja heistä on paljon hyötyä toisillensa. Toimipisteessä pidetään aamupalavereita, joissa osastot vaihtavat tietoa keskenään. Osastot vaihtavat tässä toimipisteessä tietoa keskenään paljon laajemmin, kuin organisaation suuret toimipisteet.

Kyl se on niinku koko aika sellasta vuoropuhelua, sit kun on hyvä porukka, ni tosiaanki sitä saadaan aina sitä apua toisiltamme ja annetaan sitä toisillemme. (Haastattelu 3)

...muut neuvo tosi hyvin ja otti vastaan hyvin. (Haastattelu 1)

Kokeneemmat ja vanhemmat työntekijät neuvovat ja opastavat uusia. Haastatteluissa tuli ilmi, että uusien työntekijöiden pitää vain luottaa vanhempien näkemyksiin perehdyttämistilanteissa. Tämän vuoksi voidaan todeta, että luottamuksella on merkitystä perehdyttämistilanteisiin.

5.2.2 Perehdyttämisen määrä

Haastateltavista osa koki, ettei virallista perehdyttämistä ollut lainkaan. Haastateltavat kokivat, että perehdyttäminen tapahtui tutustumalla henkilökuntaan, taloon, talon tavoille ja näytettiin mitä missäkin on. Vain yksi haastateltavista mainitsi, että toimipisteellä olisi perehdytyskansio käytössä. Perehdytyskansioon ei haastateltava sen suuremmin ollut perehtynyt, mutta kokee, että sen lukeminen olisi voinut jättää ylimääräisten kysymysten kyselemisen pois.

Meille annettiin perehdytyskansio, johon pystyi itse tutustumaan halutessaan. Toki, jos olis luku materiaalin hyvin, ni se ois auttanu, ettei ois tarvinnu kysellä niin paljoo kysymyksiä. (Haastattelu 1)

Suurin osa koki myös, että perehdyttäminen oli riittävä. Pohjakoulutus alalle on niin laaja, etteivät he koe tarvitsevana muuta perehdytystä. Perehdytys on lähinnä ollut tutustumista lähiympäristöön sekä ihmisiin, jotka talossa työskentelevät. Perehdyttämistä eivät työntekijät kaivanneet lisää, vaan olivat paremminkin tyytyväisiä siihen, että he pääsivät suoraan tekemään töitä muiden työntekijöiden kanssa.

En tarvinnut enempää perehdytystä. (Haastattelu 5)

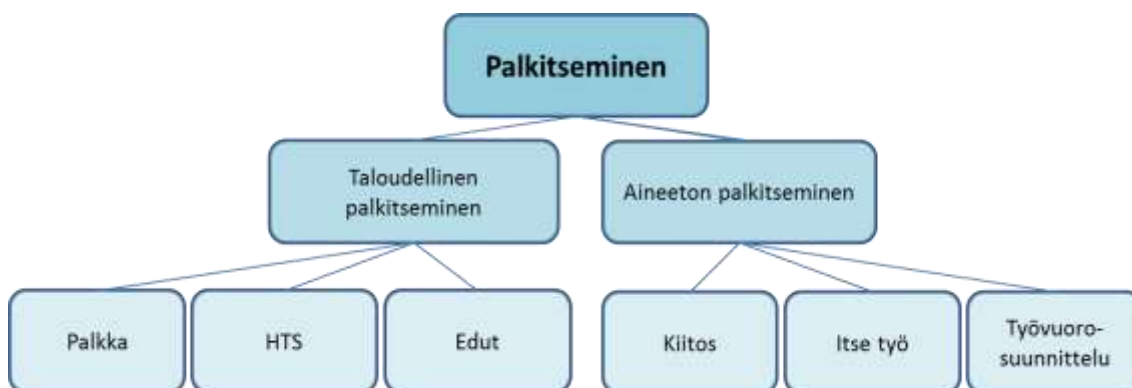
En koe tarvinneeni enempää perehdytystä. Se on melkein niin, et se työ teki-jäänsä opettaa. (Haastattelu 8)

Perehdyttämisen suhteen ei ole mitään huomautettavaa. (Haastattelu 6)

Toimipisteeseen perehdyttäminen koetaan tutkimuksessa riittäväksi. Työntekijät eivät osanneet vastata, että kuinka sitä pystyttäisiin kehittämään. Työyhteisön ilmapiiri on todella hyvä, joten työkaverit mielellään auttoivat toisiaan haastavissakin tehtävissä. Perehdytyskansio on yrityksessä ilmeisesti käytössä, mutta sen käyttäminen jäi hiukan epäselväksi tutkijoille. Haastateltavista vain yksi mainitsi sen. Voidaan olettaa, että perehdytyskansio löytyy, mutta kyseiset työntekijät eivät ole siihen tutustuneet.

5.3 Työntekijöiden palkitseminen

Kolmantena teemana tutkimuksessa käsiteltiin palkitsemista. Tutkimustuloksien seuraavassa kuviossa 14 esitetään aihe alueesta esiin nousseet merkittävimmät löydökset.



Kuvio 14: Työntekijöiden palkitseminen

Opinnäytetyön tekijöiden ottaessa palkitsemisteeman aiheeksi, haastattelijoista lähes kaikki poikkeuksetta naurahtivat tai tuhahtivat palkitsemis-sanat kuullessaan. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, ettei palkitsemisjärjestelmää ole lainkaan organisaatiossa tai siitä ei ole selkeästi ihmisille kerrottu. Tutkimuksessa kuvauskategorioiksi luotiin haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta taloudellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen. Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat palkan lisäksi edut ja henkilökohtainen työsuorite eli HTS. Aineettoman palkitsemisen osalta esiin nousivat kiitoksen saaminen, työn merkitys itselle ja työvuoro-suunnittelu. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan kuvauskategorioista enemmän.

5.3.1 Taloudellinen palkitseminen

Haastateltavien mielestä toimipisteessä ei ole palkitsemisjärjestelmää, vaan ainoa rahallinen palkinto, minkä työstä saa, on palkka. Haastateltavista osa koki, että palkka koostuu lähinnä pyhävuoroista ja yölisistä, sillä alalla on huono peruspalkka. Palkan positiivisena puolena on tasa-arvoisuus palkan suuruudessa naisten ja miesten välillä. Organisaatio voi kuitenkin nostaa työntekijöiden henkilökohtaista työsuoritetta, sen mukaan, miten työntekijä tekee töitä tai minkälaista työtä. Henkilökohtaista työsuoritetta nostettaessa peruspalkka nousee tietyn prosentin verran suuremmaksi. Prosentuaaliset korotukset ovat alalla hyvin pieniä, eikä taloudellisesti kovinkaan merkittäviä. Korotukset näin ollen olisivat lähinnä johdolta signaali työntekijöille hyvin tehdystä työstä. Henkilökohtaista työsuoritetta nostetaan haastateltavien mukaan nykypäivänä yhä harvemmin. Heidän mukaan johto antaa ymmärtää, että henkilökohtaista työsuoritetta voidaan nostaa, mutta käytännössä näin ei kuitenkaan tapahdu. Työntekijä keskustelee lähimmän esimiehensä kanssa henkilökohtaisen työsuorituksen nostamisesta, jonka

jälkeen pyyntö esitetään ensin sektorinjohtajalle ja tämän jälkeen päällikölle. Usein ylimmältä johdolta on tullut määräys, ettei palkkaa nosteta, koska kaikkien tarvitsee olla sillä tietyllä prosentilla.

Ylhäältä on tullut määräys, ettei hts:iä nosteta, eli tarkoittaa sitä, että palkka pysyy samana, vaikka tässä kuinka tekisi ja olisi aktiivinen. (Haastattelu 2)

Teet reippaasti töitä, niin saat lisää töitä. Se on valitettavasti vähän sillein nää vuodet ollu. (Haastattelu 6)

No, palkka on, mutta ei tässä bonuksia tuu, et se on vaikka miten raadat ni lisää et saa. Totta kai sitä palkkaa ois kiva saada lisää, mutta ei sekään aina ihan nii oo. En väitä etteikö ois merkitystä, varmasti vaikuttaa tai vaikuttais, mutta näillä mennään. (Haastattelu 4)

Toimipisteessä ei myöskään jaeta vuosittaisia bonuksia tai optioita hyvästä työstä. Bonusjärjestelmä ei voida kuitenkaan ottaa käyttöön organisaatiossa, sillä työtehtävät poikkeavat toisistaan paljon. Osa työntekijöistä käsittelee pitkiä työprosesseja ja toisilla ne taas ovat hyvin lyhyitä. Organisaation pääpisteessä mitataan työprosessien määriä, mikä on työntekijöiden mielestä väärin, koska ne eivät ole millään tavalla verrattavissa toisiinsa.

Osa haastateltavista koki, ettei tarvitse enempää palkitsemista tai, että se toimii paremmin kuin esimerkiksi edellisessä työpaikassa. Useimmat kuitenkin pitäisivät sitä motivoivana lisänä, sillä yksittäisen työntekijän kohdalla työpaino on kova ja työ muuttunut kokoajan kiireisemmäksi. Ennen työntekijät pystyivät esimerkiksi nauttimaan pullakahvit työprosessien välissä, mutta nykypäivänä, kun saa edellisen valmiiksi, uusi työprosessi on jo odottamassa tai parhaimmillaan hoidetaan montaa työprosessia samanaikaisesti. Työ koetaan myös raskaana, sillä työntekijöitä vähennetään koko ajan.

Tänä päivänä pitää olla tyytyväinen tähän, mitä saadaan ja siihen mihin pystyy vaikuttamaan nyt, kun on muutokset päällä. (Haastattelu 6)

...siis normaali palkka on meidän palkitseminen, et ei sinänsä meil oo... kyllähän se tietysti ihan kiva ois, jos vois saada jotain niinku siitä, että on tää kuitenkin aika raskasta tää työ... (Haastattelu 7)

Tottakai se motivois. Se olis ihan selvä, jos olisi jotakin tavoiteltavaa. Niin tietysti sitä sit niinku yrittäis tehdä entistä enemmän töitä sen eteen, että sais sen tietyn tavoitteen tehtyä. (Haastattelu 3)

Ei sen välttämättä tarvii aina olla rahallinen sen palkinnon, mutta kyllähän se lisää motivaatiota ja tavallaan sellaista yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja sitä sellasta ajatusta, että työnantaja arvostaa sun panosta. (Haastattelu 5)

Organisaation kyseisessä toimipisteessä on kuitenkin käytössä henkilöstöetuja. Haastateltavat mainitsivat eduiksi ateriaedun, Smartumin liikuntakortin ja sen, että työntekijät saavat harastaa liikuntaa työaikana kaksi tuntia viikossa. Toimipiste tarjoaa kaikille työntekijöille ate-

riaedun, joka on maksimissaan kaksi euroa per päivä. Ateriaedun voi hyödyntää muutamassa määrättyssä paikassa, joiden kanssa toimipiste on tehnyt laskutussopimuksen. Toimipisteellä oli Smartumin liikuntakortit tauolla ilmeisesti säästö syistä useamman vuoden ja vuonna 2013 ne otettiin takaisin käyttöön. Haastateltavilla oli eri näkemyksiä liikuntakortin arvosta, mutta veikkaukset olivat joko 100 tai 150 euroa vuodessa. Smartumin liikuntakortin lisäksi työntekijät saavat käyttää työaikaansa kaksi tuntia viikossa liikuntaan.

Näitä henkilöstöetuja ei kuitenkaan koeta työntekijöiden kesken rahalliseksi palkitsemiseksi. Osalla haastateltavista oli käsitys, että organisaation on tarjottava ateriaetu, sillä työpaikkaruokalaa toimipisteessä ei ole. Ateriaetua ei pidetty myöskään palkitsemisena siitä syystä, että johto haluaa työntekijöiden jäävän lähemmäksi syömään. Smartumin liikuntakorttia taas ei pidetä palkitsemisena siitä syystä, että alalla työntekijältä vaaditaan hyvää fyysistä kuntoa ja joka toinen vuosi työntekijät joutuvat kuntotestiin, josta täytyy selvittää tietty taso. Työtehtävät voivat muuttua tai työ loppua kokonaan, mikäli ei tiettyn tasoon yllä. Työajalla tapahtuva liikunta on Smartumin liikuntakortin tavoin työkyvön ylläpitämistä eikä näin ollen sitäkään koeta palkitsemisena. Näistä eduista Smartumin liikuntakortti koettiin toimivaksi ja hyödylliseksi, mutta osa vuorotyötä tekevistä henkilöistä koki haasteelliseksi työaikaan kuuluvan liikuntaedun käytön. Kuitenkin molempia liikuntaetuja ja ateriatukea pidettiin tarpeellisina sekä fyysisen että henkisen jaksamisen ylläpitämiseen. Lisäksi niitä arvostettiin ja pidettiin positiivisena lisänä.

...meillä on muutamia ruokapaikkoja mihin saadaan onkse, kaksi euroa lounaasta alennusta. Mä en katso, et se on palkitsemista, vaan se on myös tapa, että ihmiset jäävät lähemmäs syömään. (Haastattelu 6)

En mä oikeen nää sitä liikuntaseteliä palkitsemiseksi, vaan se on ihan työhyvinvointia ja et niinku, jos sillä pystyy varmistamaan, et jos muutama jaksais edes tehdä töitä, eikä jää sairaslomalle, niin se on ihan kaikkien yhteinen etu. (Haastattelu 5)

Meillä on sitä työkyvön ylläpitoa, et se on niinku jokaselle järjestetty, et se ei oo niinku palkitsemista. Tässä työssä pitää olla hyvässä kunnossa, ni se tulee siitä kautta. (Haastattelu 7)

Yksi haastateltava mainitsi, että heillä on oma henkilökuntayhdistys, joka järjestää erilaisia vapaa-ajan virikkeitä, kuten melontaa tai ratsastusta. Näiden päivien tarkoitus on luoda hyvää yhteishenkeä ja saada työntekijät toimimaan yhdessä hauskanpidon merkeissä. Tutkijat saivat kuitenkin käsityksen, ettei henkilökuntayhdistys ole pitänyt virkistyspäiviä kovinkaan paljoa, sillä kukaan muu haastateltavista ei ottanut asiaa puheeksi. Osa haastateltavista koki, että olisi kiva saada rahallista apua muuhunkin virkistystoimintaan kuin vain pakollisiin pikkujouluhin ja joululounaaseen.

5.3.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomasta palkitsemisesta kiitoksen saaminen nousi eniten esiin. Kiitosta työntekijät ovat kuulleet niin työkavereilta että omalta esimieheltään. Yhden haastateltavan kohdalla jopa ylimmältä tasolta. Haastateltavat suurin osa oli sitä mieltä, että eniten positiivista palautetta ja kiitosta antavat omat työkaverit.

Me kyllä toinen toisiamme palkitaan. Kollegiaalisella tasolla me pidetään kyllä siitä huoli. (Haastattelu 3)

Se on ehkä enemmän semmosta tässä omassa porukassa tapahtuvaa se palkitseminen ja tällaista niinku suu sanallista. (Haastattelu 5)

Esimiesten palautteesta oli hyvin erilaisia näkemyksiä. Tutkimuksessa mukana olleet esimiesasemassa olevat henkilöt antavat kyllä omasta mielestään alaisilleen positiivista palautetta, silloin kun siihen on aihetta. Osa kuitenkin koki, ettei kiitoksen kuuleminen ole yleistä ainakaan esimiesten toimesta vaan negatiivinen palaute tulee herkemmin. Positiivista palautetta esimiesten toimesta ei anneta usein ainakaan suoraan. Työntekijöiden on itse tulkittava negatiivisen palautteen puuttumisesta, että he ovat toimineet hyvin. Muutaman henkilön kohdalla voidaan todeta, että positiivista palautetta ei ole kovinkaan paljoa annettu.

Kyllä nyt lähinnä toi kannustaminen ja työntekijöiden palkitseminen, ni siinä olis kyllä parannettavaa. (Haastattelu 1)

Esimies sanoo joskus hyvin tehdystä työstä kiitos, se on sit siinä. (Haastattelu 3)

Olisinko työurani aikana kaksi tai kolme kertaa kuullu et niinku esimies olisi kiittäny... (Haastattelu 2)

Tutkimuksessa havaittiin, että vuorotyötä tekevät työntekijät saavat vähemmän kiitosta ja positiivista palautetta kuin päivävuorossa työskentelevät. He kokivat, että negatiivista palautetta saa asiakkailta ja esimiehiltä helpommin, kuin positiivista palautetta. Johdon tulee huomioida, että positiivinen palaute lisää työntekijöiden jaksamista ja työmotivaatiota sekä antaa työntekijöille lisää energiaa. Palautteen puuttuminen tai pelkästään negatiivisen palautteen saaminen voi vähitellen heikentää työntekijöiden työnhalua sekä elämäniloa. (Heiske 2001, 142.)

Toisena tärkeänä asiana kiitoksen ohella esiin nousi itse työn merkitys palkitsemisessa. Haastateltavien mielestä olisi mukava saada jonkunlainen palkitsemisjärjestelmä, mutta se ei ole se syy, minkä takia he tekevät tätä työtä. Työ itsessään on henkilöstön mielestä palkitsevaa.

Se ite työ on niinku tosi kivaa ja ei niin kauheen stressaavaa, jos puhutaan ite työstä, jos sitä saa tehdä, niin se on tosi mukavaa. (Haastattelu 1)

Ite niinku ajattelee, et palkitsevaa on sitten varmaan tossa työssä itse työ.
(Haastattelu 8)

Kyllä siitä pitää saada sellanen tietynlainen onnistumisen tunne ja palkinto siitä itse työstäkin... Työstä saa tosiaan sen motivaation hyvin pitkälti ja sitten tää työporukka on niin hyvä täällä, et se auttaa jaksamaan, vaikka välillä onkin vähän rankempaa. (Haastattelu 7)

Palkitsevaksi koettiin edellä mainittujen lisäksi työvuorosuunnittelu. Työvuorolistat suunnitellaan kolmen viikon työjaksoissa. Työntekijät saavat vaikuttaa omiin työvuoroihin ja siihen, mitkä arkipäivät haluavat vapaaksi. Työnantaja haluaa tukea työntekijöitä kuuntelemalla muun muassa harrastuksista johtuvia vapaatoiveita fyysisen kunnon ylläpitämiseksi. Työntekijät pystyvät myös itse säätelemään lomiansa ajankohdan. Omiin työvuoroihin ja lomiin vaikuttaminen on toimipisteessä suuri etuisuus muihin isompiin yksiköihin verrattuna. Lisäksi positiivisena puolena pidettiin toimipisteen rakennuksen rakenteiden ja sen tilojen hyvää fyysistä kuntoa.

5.4 Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen

Neljännessä teemassa tutkittiin osaamisen kehittämistä. Teemassa käytiin läpi, kuinka työntekijöiden osaamista kehitetään toimipisteen ja organisaation sisällä. Kuviossa 15 esitetään haastateltavien näkemykset osaamisen kehittämisestä.



Kuvio 15: Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen

Haastatteluissa käytiin läpi toimipisteen osaamisen kehittämistä, josta kävi ilmi, että toimipisteellä on erilaisia koulutusmahdollisuuksia. Lisäksi voi valtakunnallisesti jatkokouluttautua tai kartuttaa omaa erityisosaamistaan. Toiseksi kuvauskategoriaksi valikoitui kehittämisen merkitys, jonka alle on avattu haastateltavien eriävät mielipiteet halusta kehittää itseään.

5.4.1 Koulutusmahdollisuudet

Koulutusmahdollisuuksia on niin toimipisteessä kuin valtakunnallisesti. Toimipisteessä koulutukset ovat kaikille pakollisia. Toimipisteellä on vuosittaiset koulutuspäivät, jotka ovat kaikkien osastojen yhteisiä. Niissä käsitellään muun muassa ryhmätoimintaa. Vuosittaisia koulutuspäiviä järjestettiin aikaisemmin kaksi kertaa vuodessa, mutta nyt niitä on vähennetty rahallisista syistä. Toimipiste ei voi yksinkertaisesti laittaa kaikkia osastoja yhtä aikaan kouluttautumaan päiväksi. Pakolliset koulutukset järjestetään joko osastoittain tai kaikille yhteisesti silloin kun tulee uusia järjestelmiä, työtapoja tai -välineitä ja niihin liittyviä uudistuksia, jotka vaativat työntekijöiden kehittämistä.

Valtakunnallisesti on laaja valikoima jatkokoulutusmahdollisuuksia tai erityisosaamisen kehittämistä. Jatkokoulutukseen voidaan hakea, kun halutaan edetä uralla, esimerkiksi johto tehtäviin. Yleisesti ottaen työntekijät toimipisteen sisällä hakeutuvat innokkaasti koulutuksiin, eikä heitä tarvitse erikseen patistaa. Erityisosaamista kehitetään usein silloin kun halutaan syventyä johonkin tiettyyn työn osa-alueeseen tarkemmin. Koulutuksiin ja kursseihin pääsemisestä oli haastateltavien kesken eri näkemyksiä. Toisten mielestä niihin pääsy on hyvin vaikeata, kun taas toiset kokevat sen olevan helpompaa nykypäivänä kuin ennen. Koetaan, että alalla pidempään työskennelleet henkilöt pääsevät helpommin koulutuksiin ja kursseille kuin lyhyemmän työkokemuksen omaavat työntekijät.

Meillähän siis työnantaja järjestää aina koulutuksia vuosittain, et ne on ne määrättyt koulutukset ja sitten saa ite hakeutuu näihin valtakunnallisiin koulutuksiin ihan sen oman kiinnostuksen perusteella. Se on sit eri asia, et pääseeksi niihin. (Haastattelu 7)

Toki nyt muutama vuosi on ollut sillein, että on ollut helpompi päästä kursseille, koulutustahan on vähennetty aika paljon koska sekin maksaa. (Haastattelu 5)

Koulutuksiin voi hakea oman kiinnostuksen mukaan esimerkiksi Intranetin kautta. Koulutuksiin hakeutuminen on myös mahdollista oman esimiehen kanssa käydyn keskustelun avulla tai sitten esimies kysyy yleisesti työntekijöiltä halukkuutta osallistua kursseille. Toimipisteen johto päästää haastateltavien mukaan työntekijät suopeasti valtakunnallisille kursseille ja koulutuksiin. Kouluttautumista arvostetaan, sillä osaamista ja erityisosaamista tarvitaan aina pienessä toimipisteessä. Työntekijöiden halu kehittää omaa osaamistaan on todella hyvä, sillä alalla jo kuusi vuotta samassa tehtävässä toimiminen rupeaa jarruttamaan omaa kehittymistä.

5.4.2 Kehittämisen merkitys

Haastateltavien näkemykset osaamisen kehittämisen merkityksestä puolittuivat. Puolet haastateltavista olivat sitä mieltä, että kehittämisellä ei ole merkitystä itselle ja vastaavasti puolet kokivat oman osaamisen kehittämisen tärkeäksi. Osaamisen kehittämisen tärkeäksi kokeneet henkilöt näkivät, ettei työuran päättymistä voi jäädä odottamaan, vaan on tärkeää kehittää itseään koko työuran ajan. Lisäksi he kokivat kehittämisen motivaatiota lisäävänä tekijänä.

Kyl se on ainaki antanu itelle lisää motivaatiota se kurssi, koska jos sä osaat jonkun asian ni kyllähän sä teetki mielellään. (Haastattelu 7)

...et oppis jotain uutta ja sais sillä tavalla sitä motivaatiota ainakin kasvatettua, et ei se ainakaan missään vaiheessa sillain lopahtais tai työ muuttuis ainakaan tylsäks. (Haastattelu 2)

Koulutusmahdollisuuksien antaminen ja mahdollisuus vaihtaa tehtävästä toiseen koetaan haastateltavien mukaan sellaisiksi asioiksi, jotka lisäävät motivaatiota ja sitä työntekijöiden sitoutumista omaan työpaikkaansa. Työntekijöille voidaan antaa mahdollisuus käydä tutustumassa toisen osaston työtehtäviin esimerkiksi vuoden ajaksi. Vaihdos tapahtuu usein tehtäväkierron kautta osastojen välillä joko määräaikaaisesti tai pysyvästi. Tehtäväkierron lisäksi positiivisena tekijänä toimipisteessä pidetään työntekijöiden mahdollisuutta kouluttautua työn ohella. Negatiivisena asiana koettiin taas se, että vaikka haluaisi käydä kursseja niihin on välillä vaikea päästä. Epäreiluksi mielletään se, että pidempään alalla olleet työntekijät pääsevät helpommin kursseille. Alalla tilanteet muuttuvat nopeasti, jonka vuoksi työntekijöiden on hyvä päästä kouluttautumaan lyhyenkin työuran jälkeen, ettei jää kehityksestä jälkeen.

Puolet haastateltavista kokivat, että toimipisteellä ei ole osaamisen kehittämistoimia juuri ollenkaan, joten kehittämistoimet eivät ole vaikuttaneet heihin. Yksi haastateltavista ilmaisi, että kursseilla käynti voisi lisääntyä, jos siitä palkittaisiin jollain tavalla. Kursseilla kävijät saavat saman palkan kuin ne, jotka eivät ole lainkaan käyneet kursseilla. Tämä toimintamalli ei kannusta työntekijöitä käymään ylimääräisillä kursseilla ja tekemään ylimääräistä työtä, kun kerran saman palkan saa helpomminkin. Toiset voisivat lähteä kursseille, mikäli kurssit järjestettäisiin lähempänä. Osa taas kokee olevansa jo uransa huipulla tai tyytyväinen nykyiseen työnsisältöön, eikä tästä syystä halua kouluttautua enempää.

5.5 Kehityskeskusteluiden sisältö ja tarpeellisuus

Viidennessä teemassa tutkittiin toimipisteen kehityskeskusteluja. Teemassa käsiteltiin kehityskeskusteluiden sisältöä, sen tarpeellisuutta haastateltavien näkökulmasta sekä sen merkitystä työntekijöille. Kuviossa 16 esitetään tärkeimmät teemassa esiin nousseet aihealueet.



Kuvio 16: Kehityskeskusteluiden sisältö ja tarpeellisuus

Kuvauskategorioiksi pääkategorian alle valikoitui kehityskeskusteluiden sisältö ja tarpeellisuus. Oli luonnollista valita nämä kuvauskategorioiksi, sillä nämä nousivat eniten esille haastateltavien toimesta. Toimipisteen kehityskeskustelut ovat sisällöltään laajoja, mutta palkkakeskustelu ja osaamisen kartoittaminen olivat vahvasti esillä teemahaastatteluissa. Tästä syystä nämä valikoituivat alakategorioiksi sisällön alle. Toiseksi kuvauskategoriaksi kehityskeskustelun alle rakentui tarpeellisuus. Tässä kuvauskategoriassa käsitellään henkilöstön erilaisia käsityksiä kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta.

5.5.1 Sisältö

Työntekijät käyvät kehityskeskustelun ainakin kerran vuodessa oman lähimmän esimiehen kanssa. Ennen kehityskeskusteluiden käymistä työntekijät täyttävät kehityskeskustelulomakkeen, joka on 2-3 sivua pitkä. Lomake on kattava ja siinä analysoidaan työntekijän omaa osaamista, omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä sitä, mitä työntekijä voi toimipisteelle tulevaisuudessa antaa tai mitä ei ole pystynyt tekemään toimipisteen eteen. Kehityskeskusteluissa työntekijät pääsevät juttelemaan itse työstä sekä kuluneesta vuodesta rauhassa oman esimiehensä kanssa. Kehityskeskustelussa keskustellaan oman esimiehen kanssa edellisen vuoden suunnitelman toteutumisesta.

Niissä keskustellaan myös muista lisätoiveista, esimerkiksi toiveista jatkokoulutuksen suhteen. Haastateltavan mukaan esimies joskus myös kannustaa työntekijöitä hakeutumaan jatkokoulutuksiin tai kursseille. Esimiehet antavat haastateltaville uusia näkökulmia ja ajatuksia kehityskeskusteluissa kouluttautumisesta. Kehityskeskustelu on hyvä mahdollisuus myös työntekijälle keskustella esimiehen kanssa siitä, mihin haluaisi suuntautua tai minkä suuntaisille kursseille haluaa. Tämän jälkeen esimies joko hyväksyy sen tai sitten ei. Mikäli hyväksyy, työntekijä voi saada enemmän suuntautumiseen liittyviä työtehtäviä hoitaakseen. Kehityskeskustelussa olevassa palkkakeskustelussa puhutaan henkilökohtaisten työsuoritteiden nostamisesta. Niissä tarkastellaan kokemus- tai vaatimusosien nostoa.

Kehityskeskusteluissa käydään läpi myös henkilökohtaisen työsuoritteen nostamista. Henkilökohtaista työsuoritetta nostettaessa työntekijän eri osa-alueita pisteytetään ja sen mukaan palkkaan lisätään henkilökohtainen prosentuaalinen lisä. Kehityskeskusteluissa pisteiden perusteita käydään läpi ja minkä takia niitä nostettaisiin.

5.5.2 Tarpeellisuus

Kehityskeskustelut koetaan tarpeellisiksi silloin, kun työntekijä on uransa alkuvaiheessa ja suunnittelee kouluttautumista tai uralla etenemistä. Osa koki ne myös pitkään olleille työntekijöille hyvänä vuosittaisena päivittämisenä. Työntekijät saavat suorempaa palautetta omasta toiminnastaan kehityskeskusteluiden aikana kuin päivittäisessä työssä.

Tääl on aika paljon vaan tällästä hässäkkää ja hulinaa päivästä toiseen, ni aina ki kerran vuodessa tulee istuttuu alas, rauhotuttuu ja juteltuu. (Haastattelu 1)

...oli sitten ollu vuoden töissä tai kaksikymmentä vuotta, ni saa sitten ainakin siinä tuotua esille, jos on jotain epäkohtia, mitä pystyy kahden kesken juttelee. Liittyn sitten muuten omaan työhön tai sitten koko toimipisteen johonkin epäkohtiin tai kehittämistä juttuihin. (Haastattelu 8)

Vuorotyötä tekevien kesken kehityskeskustelut miellettiin kuitenkin turhiksi, sillä työntekijät tekevät pitkiä vuoroja yhdessä lähimmän esimiehen kanssa. Työntekijä pystyy näin ollen keskustelemaan työn ohella siitä, mikä hiertää ja esimies vastaavasti antamaan palautetta päivittäisessä työssä jatkuvasti. Kehityskeskustelut koettiin tarpeellisemmaksi yrityksille, joissa työntekijät eivät ole yhtä paljoa tekemisissä esimiehensä kanssa.

Toimipisteen kehityskeskusteluja pidettiin lisäksi hieman jäykkinä, mikäli esimies käy keskustelun puhtaasti lomakkeen pohjalta. Lomake koettiin kuitenkin kattavaksi. Lomakkeen täyttöön voi kulua jopa kaksi tuntia, mikäli siihen jaksaa perehtyä kunnolla ja ajatuksen kanssa. Haastateltavien mukaan moni ei kuitenkaan tee näin juuri siitä syystä, että sen täyttö alusta loppuun vie niin paljon aikaa. Osa työntekijöistä tallentaa edellisvuoden lomakepohjan ja

muuttaa tämän jälkeen pohjaa. Näin ollen he myös näkevät itse, mitä on kirjattu edellisellä vuonna ja onko tavoitteisiin päästy.

Kehityskeskustelun yhteydessä käydään palkkakeskustelu. Haastateltavat kuitenkin kokevat, ettei kehityskeskusteluilla ole mitään merkitystä palkan suhteen, sillä palkkaa ei voida nostaa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Toimipisteen esimiehet eivät voi nostaa palkkoja, sillä ylemmältä johdolta on tullut määräys, ettei kenenkään palkkoja saa nostaa budjettiongelmiin vuoksi. Tutkimuksessa selvisi, että sitoutumista heikensi se, ettei toimipisteen esimiehillä ole tällä hetkellä valtuuksia nostaa kehityskeskusteluiden yhteydessä palkkoja.

Mua sit taas toisaalta sylettää, että sillä ei oo mitään mahdollisuuksia nostaa kenenkään palkkoja. (Haastattelu 3)

Ehkä ne ei enää vastaa tarkoitustaan, kun tosiaan on nää budjettiongelmat sun muut, ni niillä ei pysty mitenkään vaikuttaa siihen palkkaan. (Haastattelu 7)

Haastateltavien mukaan kehityskeskustelut ovat nykypäivänä lähinnä toimintatapojen päivittämistä. Osa työntekijöistä ei koe tästä syystä kehityskeskusteluja enää tarpeellisiksi toimipisteessä. Tutkijat kuitenkin havaitsivat, että kehityskeskusteluista läpi käytäessä nousi viiden eri henkilön kohdalla esiin luottamus omaa esimiestä kohtaan. Kehityskeskusteluilla ja luottamuksella havaittiin yhteys toisiinsa, sillä haastatteluissa olleiden työntekijöiden luottamus kasvoi omaan esimieheen kehityskeskusteluista käytäessä. Haastateltavat kokivat, että kehityskeskusteluissa pystyy keskustelemaan vapaasti omasta työstään sekä mieltä painavista asioista.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka henkilöstöprosessit vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen asiantuntijaorganisaatiossa. Ilmapiiri, stressi, motivaatio ja luottamus vaikuttavat kaikki työntekijöiden sitoutumiseen ja tästä syystä tutkimusongelmaa tutkittiin näiden kautta.

Tutkimusongelmaan perehdyttiin ensin teoreettisen viitekehyksen kautta. Teoreettisen viitekehyksen avulla pyrittiin löytämään ilmapiirin, stressin, motivaation ja luottamuksen välistä yhteyttä henkilöstöprosesseihin. Taulukossa 5 esitetään teoreettisesta viitekehyksestä löydetty yhteydet henkilöstöprosessien ja sitoutumisen välillä.

Ilmapiiri				Österberg 2009, 133	Palmu (2003, 161)
Stressi				Helsilä 2009, 76-77	
Motivaatio	Hyppänen 2007, 179.	Hokkanen ym. 2008, 62	Rantamäki ym. 2006, 35; Hakonen ym. 2005, 19	Neal ja Griffin 1999, 55; Ös- terberg 2009, 133	Bratton & Gold (2003, 251); Laine (2009, 109)
Luottamus			Harisalo & Miettinen 2010, 167		Kalliomaa ja Kettunen (2010, 99); Laine (2009, 109)
	Rekrytointi	Perehdytys	Palkitseminen	Kehittäminen	Kehityskeskustelu

Taulukko 5: Teoriasta löydetty yhteydet henkilöstöprosessien ja sitoutumisen välillä

Taulukosta 5 vasemmasta reunasta löytyvät ilmapiiri, stressi, motivaatio ja luottamus. Alimmaiselta riviltä löytyvät henkilöstöprosessit. Taulukkoon on koottu sinisiin kehyksiin teoriasta löydetty yhteydet näiden väliltä. Esimerkiksi Palmun (2003, 161) mukaan tutkimukset osoittavat, että säännölliset kehityskeskustelut vaikuttavat myönteisesti ilmapiiriin. Brattonin ja Goldin (2003, 251) mukaan kehityskeskustelut taas parantavat työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Taulukosta 5 voidaan todeta, että teoreettisesta viitekehyksestä nousi eniten esille palkitseminen, kehittäminen ja kehityskeskustelu. Näiden henkilöstöprosessien ja sitoutumisen väliltä löydettiin teoriasta eniten yhteyksiä.

Taulukossa 6 esitetään tutkimuksessa löydetty yhteensopivuudet henkilöstöprosessien ja sitoutumisen välillä. Yhtenäisyydet ovat henkilöstön sanomisia ja ne ovat eritelty haastateltavien mukaan.

Ilmapiiri		Haastattelu 1 Haastattelu 3	Haastattelu 7		
Stressi				Haastattelu 4	
Motivaatio			Haastattelu 3 Haastattelu 5 Haastattelu 7	Haastattelu 6 Haastattelu 7 Haastattelu 8	
Luottamus		Haastattelu 7			Haastattelu 3 Haastattelu 4 Haastattelu 5 Haastattelu 7 Haastattelu 8
	Rekrytointi	Perehdytys	Palkitseminen	Kehittäminen	Kehityskeskustelu

Taulukko 6: Tutkimuksesta löydetty yhteydet henkilöstöprosessien ja sitoutumisen välillä

Taulukossa 6 on koottu tutkimuksessa esille tulleet yhteydet henkilöstöprosessien ja sitoutumisen välillä. Yhteydet on koottu sinisiin kehyksiin haastateltavien mukaan. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden osalta haastateltavista viisi koki, että kehityskeskustelut vaikuttavat luottamukseen. Tutkimuksessa selvisi, ettei rekrytoinnilla ole mitään merkitystä tutkimuksessa oleviin sitoutumisen osa-alueisiin.

Tutkimuksen kannalta havaittiin, että teorian ja käytäntö toimivat joissakin aihealueissa hyvin yhteen ja toisissa aihealueissa ei yhtenäisyyksiä löytynyt. Palkitsemisella ja motivaatiolla sekä kehittämisellä ja motivaatiolla havaittiin selkeä yhteys niin teoriassa, kuin käytännössäkin. Rekrytoinnilla on teorian mukaan yhteys henkilöstön motivaatioon. Tutkittavassa toimipaikassa tämä ei kuitenkaan ole näin, sillä rekrytointia ei koeta toimipisteessä oleelliseksi henkilöstöprosessiksi. Teoriassa havaittiin, että kaikilla henkilöstöprosesseilla on yhteys motivaatioon. Tutkimuksessa yhteneväisyydet löytyivät kuitenkin vain palkitsemisen ja kehittämisen osalta. Yhteyden puuttuminen johtuu oletettavasti siitä, että kyseessä on julkishallinnon toimipiste, jolla on hyvin ainutlaatuiset ja erilaiset tavat toimia, verrattuna muihin asiantuntijaorganisaatioihin. Tutkimus suoritettiin vapaan keskustelun pohjalta, eivätkä haastattelijat olleet tämän vuoksi laatineet valmiita kysymyksiä haastatteluja varten. On mahdollista, ettei kaikkia yhteyksiä löytynyt sen takia, koska asia ei noussut haastattelijoiden ja haastateltavien toimesta esille aihealueesta puhuttaessa.

Joissakin tapauksissa tunnetilat vaikuttivat henkilöstöprosesseihin enemmän kuin henkilöstöprosessit tunnetiloihin. Työntekijät kokivat, että toimipisteen hyvä ilmapiiri on kasvattanut motivaatiota ja sitoutumista omaan työhön sekä työpaikkaan. Haastateltavista jokainen kertoi ilmapiiriin olevan hyvä toimipisteessä. Suurimmaksi osatekijäksi hyvään ilmapiiriin ilmaistiin hyvä työporukka. Työntekijät nauttivat työnteosta, joka selvisi myös henkilöstön kynnyksestä jäädä esimerkiksi sairauslomalle. Töihin halutaan tulla, vaikka työntekijä ei ihan kunnossa olisikaan.

Tunnetiloista stressillä ja henkilöstöprosesseilla ei myöskään havaittu olevan suurta vaikutusta toisiinsa. Stressiä koettiin enemmän muodostuvan jatkuvien muutoksien aiheuttamasta paineesta. Työmäärien kasvaminen ja resurssien pienentäminen koettiin henkilöstön kesken stressaavana. Työ itsessään ei ole henkilöstön mielestä stressaavaa, jonka vuoksi voidaan tutkimuksen tuloksissa todeta, ettei stressillä ole vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen.

Teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimuksen tuloksista löytyi molemmista yhtenäisyyksiä sitoutumisen ja henkilöstöprosessien väliltä. Näiden avulla saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa kohdeyritykselle merkittävimmiksi henkilöstöprosesseiksi sitoutumisen kannalta nousivat palkitseminen, osaamisen kehittäminen, perehdyttäminen sekä kehityskeskustelu.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan myös hyödyntää muissa organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksien ja teorian avulla pystytään varmistamaan se, että henkilöstön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa henkilöstöprosessien avulla. Yritykset, jotka haluavat parantaa työntekijöiden motivaatiota henkilöstöprosessien kautta, kannattaa panostaa palkitsemiseen ja osaamisen kehittämiseen. Aineeton palkitseminen on erityisen tärkeä sitoutumisen kannalta. Kehityskeskustelut taas mielletään usein turhiksi, mutta tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kehityskeskustelut parantavat esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta. Muiden organisaatioiden perehdyttämistilanteisiin ei tutkimuksen tuloksia voida välttämättä hyödyntää. Jokainen työyhteisö on erilainen ja siellä työskentelevät ihmiset vaikuttavat suuresti perehdyttämistilanteeseen. Niin teorian kuin tutkimuksen tuloksien avulla voidaan todeta, että rekrytointi ei vaikuta henkilöstön sitoutumiseen. Yritykset saavat tästä opinnäytetyöstä vinkkejä oman toimintansa kehittämiseen.

6.1 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimus

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että organisaation ja toimipisteen tulee parantaa viestintää muutostilanteissa. Haastatteluissa havaittiin, että muutoksista ei ole informoitu työntekijöille riittävästi. Työntekijät kokivat, että heille ei haluta kertoa tulevista muutoksista tai

toimipisteen tulevaisuuden muistakaan suunnitelmista. Johdon tulisi kertoa työntekijöille ajoissa muutoksista ja sen syistä sekä siitä, mitä lähitulevaisuudessa tapahtuu. Henkilöstön on helpompi tehdä töitä, mikäli he tietävät omat tavoitteensa sekä koko toimipisteen tavoitteet.

Työntekijöitä ei ole myöskään informoitu palkitsemisjärjestelmästä, sillä haastateltavat kokivat, ettei toimipisteellä ole palkitsemisjärjestelmää lainkaan tai siitä ei ole kerrottu työntekijöille. Työntekijöillä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, mikä on suuri etuisuus isompiin yksiköihin verrattuna. Tämä havaittiin tutkimuksessa merkittävänä palkitsemisena toimipisteessä. Työvuorosuunnitteluun vaikuttaminen koetaan tärkeänä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta. Tutkijat kokevat, ettei toimipisteiden yhdistyminen saa vaikuttaa jo olemassa olevaan työvuorosuunnittelukäytäntöön.

Vuorotyössä työskentelevät henkilöt kokivat saavansa paljon negatiivista palautetta, myös alasta johtuvista syistä. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden on itse tulkittava negatiivisen palautteen puuttumisesta, että he ovat toimineet hyvin. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä negatiivisen palautteen kuulemisen rinnalle tulisi saada paljon kannustamista positiivisen palautteen merkeissä. Positiivisen palautteen antaminen työntekijälle on hyvä keino viestiä hyvin tehdystä työstä. Se lisää työntekijöiden jaksamista, työmotivaatiota sekä antaa työntekijöille lisää energiaa.

Toimipisteen johdolla ei ole valtuuksia nostaa työntekijöiden palkkoja, joten kehityskeskustelusta tulisi väliaikaisesti poistaa palkkakeskustelu kokonaan ja käydä se tarvittaessa erikseen. Moni haastateltava näki kehityskeskustelun tarkoituksena palkkakeskustelun, vaikka kehityskeskustelu on paljon muutakin. Osa työntekijöistä vaihtaa ainoastaan lomakkeeseen päiväyksen, eikä syvenny miettimään omia tavoitteitaan. Tämä on ymmärrettävää, sillä lomakkeet ovat pitkiä, aikaa vieviä ja joka vuosi samanlaiset. Lomakkeesta palkkakeskustelun pois jättäminen sekä lomakkeen päivittäminen tehostaa kehityskeskustelun tarkoitusta ja saa työntekijät paneutumaan lomakkeen sisältöön paremmin.

Tutkimusta tehtäessä tutkijat havaitsivat, että aiheesta olisi hyvä tehdä myös jatkotutkimus. Tutkimusta tehtäessä paneuduttiin toimipisteen nykyiseen tilanteeseen. Haastatteluja tehtäessä nousi kuitenkin esiin toimipisteen tulevaisuudesta puhuminen. Toimipisteessä oli haastatteluja tehtäessä tulossa suuri muutos, jonka johdosta pienempi yksikkö liitetään tutkittavaan yksikköön. Jatkotutkimuksen aiheena olisi tutkia, miten henkilöstöprosessien vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen on muuttunut toimipisteen organisaatiomuutoksen vuoksi. Toisena tutkimuksena voisi tutkia toimipisteen muutosjohtamista ja muutoksista tiedottamista.

6.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyötä lähdettiin työstämään keväällä 2013. Opinnäytetyö päätettiin tehdä parityönä, sillä opinnäytetyön tekijät täydentävät hyvin toisiaan. Tekijöillä on molemmilla eri heikkoudet ja vahvuudet kuin toisella. Yhteistyön avulla pystyttiin varmistamaan onnistunut kokonaisuus. Työn aihealueeksi haluttiin valita henkilöstöhallintoon liittyvä aihe, sillä molemmat työn tekijät haluavat tulevaisuudessa työskennellä henkilöstöhallinnon työtehtävissä. Teoreettista viitekehystä lähdettiin rakentamaan tekijöiden mielenkiinnosta henkilöstöprosesseja ja sitoutumista kohtaan. Teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen jaettiin molempien tekijöiden kesken siten, että kumpikin kirjoittaja kirjoitti sekä henkilöstöprosesseista että tunnetasoisesta sitoutumisesta. Työn jakamisella varmistettiin, että molemmat perehtyivät sekä tunnetasoiseen sitoutumiseen, että henkilöstöprosesseihin. Teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen sujui alkuponnisteluiden jälkeen sujuvasti.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä se soveltui tutkimuksen tarkoitukseen parhaiten. Haasteellista oli kuitenkin valita tiedonhankinnan strategia ja analysointitapa, sillä tutkijoilla ei ollut aikaisempaa kokemusta laadullisen tutkimuksen tekemisestä. Haastattelurunko saatiin nopeasti tehtyä, sillä haastattelun teemoina toimivat työssäkin esiintyvät henkilöstöprosessit ja sitoutumiseen vaikuttavat tunnetilat. Opinnäytetyön tekijöiden päätettyä tiedonhankintastrategia ja analysointitapa, lähdettiin etsimään tutkimukselle sopivaa kohdeyritystä. Kohdeyrityksen etsintä olisi pitänyt aloittaa aikaisemmassa vaiheessa, sillä tutkimukselle sopivaa yritystä ei löydetty heti. Kohdeyrityksen löydyttyä teemahaastatteluita ei kuitenkaan pystytty aloittamaan heti, jonka vuoksi koko työn tekeminen seisahtui hetkellisesti.

Haastatteluiden tekeminen oli opettavainen kokemus, sillä työn tekijät eivät olleet ennen tehneet haastatteluita, joissa haastattelu etenee ilman tarkkoja haastattelukysymyksiä. Haastattelut menivät kuitenkin sujuvasti ja materiaalia saatiin kerättyä runsaasti. Materiaalin litterointi ja analysointi olivat paljon aikaa vievempiä kuin mitä tutkijat olivat olettaneet. Opinnäytetyön tekijät ovat tyytyväisiä löydettyihin tutkimustuloksiin, sillä tutkimuksen avulla löydettiin vastaus tutkimusongelmaan.

Haasteellista opinnäytetyön teossa oli työn tekijöiden aikataulujen yhteensovittaminen, sillä molemmat tekivät töitä opiskeluiden ohella. Aikataulun venyessä opinnäytetyötä ei lähdetty kuitenkaan hätiköiden tekemään, vaan työ tehtiin huolellisesti ja harkiten loppuun asti. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä työ on kokonaisuudessaan onnistunut. Tutkimuksen aihe oli yritykselle ajankohtainen, sillä henkilöstöprosessit ovat kokeneet suuria muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksen avulla selvitettiin kohdeyritykselle

merkittävimmät henkilöstöprosessit sitoutumisen kannalta. Tämän lisäksi tutkimustulosten avulla yritys pystyy kehittämään omaa toimintaansa.

Tutkimuksen tekijät ovat oppineet paljon uutta koko opinnäytetyöprosessin aikana. Päätös tehdä työ parityönä oli oikea valinta, sillä työn tekijät ovat oppineet paljon yhdessä työskentelemisestä ja ison projektin alusta loppuun viemisestä yhdessä toisen henkilön kanssa. Työtä tehdessä tutustuttiin laajasti henkilöstöhallintoon, josta opinnäytetyön tekijät uskovat olevan hyötyä tulevaisuudessa urallaan. Lähteitä laajasti käyttämällä työn tekijät ovat päässeet syvälle henkilöstöhallinnon ja laadullisen tutkimuksen aiheisiin. Suomenkielisten lähteiden lisäksi haluttiin syventää omaa osaamista englanninkielisten teoksien ja artikkeleiden avulla.

Lähteet

- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas - Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: Docendo.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Aaltio, I. & Puusa A. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2001 Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Westpoint Oy.
- Airo, J., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum.
- Ambrosius., Tikkanen, H. & Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki: Kirjapaja.
- Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Turku: Johtamistaidonopisto.
- Bell, C. & Zemke, R. 2006. Managing knock your socks off service. Helsinki: Rastor.
- Bratton, J. & Gold, J. 2003. Human resource management: theory and practice. 3th edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cranwell-Ward, J. & Abbey, A. 2005. Organizational stress. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Christ, M., Emett, S., Summers, S. & Wood, D. 2012. The Effects of Preventive and Detective Controls on Employee Performance and Motivation. Contemporary Accounting Research Vol. 29 No 2 (Summery 2012) pp. 432-452.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Forsyth, P. 2006. How to motivate people. London: Kogan Page.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 3. painos. Helsinki: Tammi.
- Hakonen, N., Hakonen, A. Hulkko, K. & Ylikorkola, A. 2005. Palkitse taitavasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Hakala, J. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uud. painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo; Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Hope, J. & Player, S. 2011. Beyond performance management: why, when, and how to use 40 tools and best practices for superior business performance. Boston, MA: Harvard Business Review.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografialaadullisena tutkimussuuntauksena kasvatus-tieteessä. Kasvatus 37 (2), 162-173.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jokivuori, P. 2004. Arjen talous. Jyväskylä: Minerva.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi upean työpaikan. Helsinki: Tammi.

Järvinen, A. & Karttunen, P. 1997. Fenomenografia-käsitysten kirjon kuvaaja. Teoksessa Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Helsinki : WSOY.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö: prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi.

Koskinen, M. 2011. Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus: valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

- Laine, N. 2009. Luja luottamus: miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity: lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impack.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki : Talentum.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.
- Moisalo, V. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.
- Morrow, P. 1993. The teory and measurement of work commitment. Greenwich: Jai Press.
- Nambudiri, R. 2012. Propensity to trust and organizational commitment: a study in the Indian pharmaceutical sector. International Journal of Human Resource Management. Mar2012, Vol. 23 Issue 5, p977-986. 10p. 2 Charts.
- Neal, A., Griffin, M. 1999. Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management. Asia Pacific Journal of Human Resources. Jan 1999, Vol. 37 no. 2, p44-59.
- Nieto, M. 2006. An introduction to human resiuorce management: an integrated approach. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WSOY.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.
- Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampere: Tampere University Press.
- Palmer, S. & Cooper, C. 2007. How to Deal with Stress. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Peltola, H. 2005. Hohtoa kohti. Helsinki: Talentum.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Pesso, K. 2004. Terveystenhoitotyön viitekehys tutkimuskohteena. Tampere: Tampere University Press.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki : WSOY.
- Ronkanen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.

- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Räisänen, K. 2012. Työstressirokotus. Helsinki: Printservice.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009-2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto Kali-MOTV: kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto Tampereen yliopisto.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Schaubroeck, J., Chunyan Peng, A. & Hannah, S. 2013. Developing trust with peers and leaders: impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*. Aug2013, Vol 56 Issue 4, p1148-1168. 21p. 2 Diagrams, 2 Charts, 1 Graph.
- Surakka, T. & Laine, N. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 2011. Tampere: Taurus Media.
- Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Westpoint Oy.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. EU: Unipress.
- Tracy, S. 2010. Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry* 16, 837-851.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Uslaner, E. 2002. The Moral Foundation of Trust. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteet. Helsinki: Finn Lectura.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. Tavoitteet ja tulkinat: motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2002. Mikä meitä liikuttaa: modernin motiivipsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yrityksen perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima.
- Åstedt-Kurki, P. & Nieminen, H. 1997. Fenomenografisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Helsinki: WSOY.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kuviot

Kuvio 1: Perehdyttämisen tärkeimmät osa-alueet (mukaillen Helsilä 2009, 48; Kauhanen 2010, 151)	15
Kuvio 2: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2010, 116)	19
Kuvio 3: Syyt kehityskeskustelun käymiseen	22
Kuvio 4: Sitoutumisen tasot työssä (mukaillen Nummelin 2008, 51).....	24
Kuvio 5: Tuplatähti (mukaillen Furman & Ahola 2002, 13)	26
Kuvio 6: Arvot toimintaa ohjaavina periaatteina (mukaillen Virtanen 2005, 74).....	27
Kuvio 7: Paineeseen tai stressiin reagoiminen (mukaillen Cranwell-Ward & Abbey 2005, 33)29	
Kuvio 8: Tarvehierarkia (mukaillen Hyppänen 2007, 129)	31
Kuvio 9: Sisäisen motivaation malli (Luoma ym. 2004, 25).....	34
Kuvio 10: Fenomenografisen tutkimuksen kulku (mukaillen Ahonen 1994, 115)	39
Kuvio 11: Tulkintojen moninkertaisuus (mukaillen Hirsjärvi ym. 2009, 229)	44
Kuvio 12: Rekrytointi toimipisteessä	45
Kuvio 13: Organisaatioon perehdyttäminen	47
Kuvio 14: Työntekijöiden palkitseminen.....	50
Kuvio 15: Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen	54
Kuvio 16: Kehityskeskusteluiden sisältö ja tarpeellisuus	57

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimuksen tarkastelutapa	10
Taulukko 2: Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat (mukaillen Kauhanen 2009, 72; Österberg 2009, 81; Hyppänen 2007, 179; Hokkanen ym. 2008, 58)	13
Taulukko 3: Perehdyttämisen vaiheet (mukaillen Hokkanen ym. 2008, 68).....	16
Taulukko 4: Luottamusta vahvistavat tekijät	36
Taulukko 5: Teoriasta löydetyt yhteydet henkilöstöprosessien ja sitoutumisen välillä	60
Taulukko 6: Tutkimuksesta löydetyt yhteydet henkilöstöprosessien ja sitoutumisen välillä	61

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko	73
Liite 2: Haastattelun teemat	74

Teemahaastattelun runko

Rekrytointi

- Minkälaisia ajatuksia rekrytointiprosessi herätti sinussa?

Perehdyttäminen

- Millainen perehdytyksesi oli?

Palkitseminen

- Kerro yrityksen palkitsemisesta
- Mitä eri palkitsemismenetelmät merkitsevät sinulle?

Kehityskeskustelu

- Millaisia kehityskeskustelut mielestäsi ovat?
- Millaisia vaikutuksia niillä on ollut omaan sitoutumiseesi?

Kehittäminen

- Kerro toimipisteen osaamisen kehittämistoimista ja kuinka se on sinuun vaikuttanut?

HAASTATTELUN TEEMAT

	ILMAPIIRI	STRESSI	MOTIVAATIO	LUOTTAMUS
REKRYTOINTI				
PEREHDYTTÄMINEN				
PALKITSEMINEN				
KEHITTÄMINEN				
KEHITYSKESKUSTELU				