



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Milla Hyyrynen

Etätyösuosituksen aikana aloittaneiden tulokkaiden sitoutuminen

Tapaustutkimus Väylävirastosta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Milla Hyyrynen		
Tutkielman nimi:	Etätyösuosituksen aikana aloittaneiden tulokkaiden sitoutuminen: Tapaustutkimus Väylävirastosta		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	98

TIIVISTELMÄ:

Koronapandemian myötä voimaan tullut etätyösuositus on nostanut keskustelua uusien työntekijöiden sitoutumisesta. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten tulokkaiden sitoutumista voidaan kehittää ja ylläpitää organisaatiossa, jossa työskennellään pääosin etätyössä. Työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa sekä työyhteisöön että työntekijään, ja monet positiiviset vaikutukset vahvistavat sitoutumisen tutkimisen tärkeyden. Tutkimuskohde (tulokkaat) vaikuttaa tutkimukseen korostaen näkökulmaa työnaloituksen vaikutuksista sitoutumiseen. Asiantuntijatyöhön sitouttavat toimintatavat ovat tutkimuksessa keskeisiä, koska tutkittava organisaatio on asiantuntijaorganisaatio.

Sitoutumiseen vaikuttavat sekä esihenkilön että organisaation toimintatavat, minkä vuoksi tutkielmassa tutkitaan organisaation henkilöstöjohtamista. Tutkimuskentässä henkilöstöjohtamisella on todettu olevan tärkeä rooli organisaation menestymisen kannalta, minkä lisäksi organisaation vastuullisuutta on tutkittu jo vuosikymmeniä ja sitä peräänkuulutetaan yhä enemmän. Vastuullisuus organisaation toiminnassa näyttäisi vaikuttavan myös sitoutumiseen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen korostaa esihenkilön vastuullisia toimintatapoja henkilön hyvinvoinnin suhteen sekä arvopohjaista ja ihmisläheistä johtajuutta.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan niitä toimintatapoja, joilla pystytään parantamaan tulokkaiden sitoutumista. Teoreettinen viitekehys rakennetaan tässä tutkimuksessa sitoutumisen sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen ympärille. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla, ja haastateltavat ovat tutkimusorganisaatiossa etätyösuosituksen aikana aloittaneita tulokkaita.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat, että tulokkaiden sitoutuminen oli osin heikkoa. Syynä tähän on etätyösuosituksen aikainen työnalointus, joka tapahtui pääosin etäyhteyksin, sekä kiinnittyminen työyhteisöön, sillä työyhteisöön tutustuminen ja kommunikaatio olivat pintapuolisia etäyhteyksillä. Esihenkilötyön onnistuminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työtehtävien mielekkäys ovat kuitenkin tukeneet sitoutumista etätyösuosituksen aikana.

Tutkimus osoittaa, että organisaation arvopohjan ollessa vahva ja arvojen näkyessä konkreettisisissa toiminnoissa, työntekijä sitoutuu organisaation toimintaan ja toisaalta myös luottaa toimintoihin ja esihenkilötyöhön. Näennäiset arvopohjaiset päätöksentekotavat sekä näennäinen päätöksentekoon osallistaminen horjuttavat sitoutumista. Etätyön määrä etätyösuosituksen jälkeen sekä monipaikkaisuus korostavat organisaatioiden tarvetta sitouttavien toimintatapojen jatkuvaan kehittämiseen. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa sitoutuneet työntekijät ovat välttämättömyys organisaation tehokkaan toiminnan kannalta.

AVAINSANAT: sitoutuminen, vastuullisuus, etätyö, henkilöstöjohtaminen, asiantuntijaorganisaatio.

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	6
1.2	Tutkimuskysymykset	7
2	Sitoutumisen teoreettinen viitekehys	10
2.1	Sitoutumisen rakentuminen	13
2.2	Uuden työntekijän sitoutuminen	17
3	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoreettinen viitekehys	23
3.1	Vastuullisten henkilöstökäytänteiden rooli sitoutumisessa	27
3.2	Esihenkilötyön ja etäjohtamisen rooli sitoutumisessa	31
4	Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät	38
4.1	Tapaustutkimus Väylävirastosta	38
4.1.1	Tutkimusorganisaatioon sitoutuminen arvojen näkökulmasta	40
4.1.2	Henkilöstökäytänteet tutkimusorganisaatiossa tutkimusajankohtana	41
4.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	42
4.3	Aineiston analyysi	49
5	Tutkimuksen tulokset	53
5.1	Kiintyminen ryhmään	54
5.2	Merkityksellisyys	62
5.3	Kiintyminen organisaatioon	67
5.4	Tietoisuus omasta roolista	75
6	Johtopäätökset	81
	Lähteet	91
	Liitteet	97
	Liite 1. Haastattelupyyntö	97
	Liite 2. Haastattelun teemarunko	98

Taulukot

Taulukko 1. Tutkielman tutkimuskysymykset.	9
Taulukko 2. Strategisen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen vertailu mukaillen Ehnertin taulukkoa 2.5 (2008, s. 69).	25

Kuvat

Kuva 1. Tutkimusorganisaation strategia (Väylävirasto, 2022c).	40
---	----

1 Johdanto

Tutkimuksen taustalla on koronapandemian SARS-CoV-2 vuoksi asetettu suositus etätöiden tekemisestä (STM, 2021). Etätösuositus todettiin 13.3.2020 ja se päättyi 28.2.2022 (Valtioneuvosto, 2020a; 2022). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää etätösuosituksen aikana organisaatioon tulleiden tulokkaiden sitoutumista sekä siihen vaikuttaneita tekijöitä.

Sitoutumisella tarkoitetaan positiivista ja motivoivaa työhön liittyvää hyvinvoinnin tilaa, joka on välttämätön terveen organisaatiokulttuurin ominaispiirre (Bakker & Leiter, 2010, s. 1; Ratsula, 2016). Sitoutuminen on välttämättömyys laadukkaalle työsuoritukselle ja se ilmenee motivoituneisuutena sekä halukkuutena kehittää työtä ja sitä tukevia toimintoja (Keskinen, 2005, s. 25).

Tutkin sitoutumista etätösuosituksen aikana vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ottaa keskiöön työntekijän ja työntekijän hyvinvoinnin (Järnlström & Saru, 2019) ja henkilöstöjohtamisen teorioista se tavoittelee pitkän tähtäimen menestystä ja elinkelpoisuutta organisaatiolle (Viitala & Järnlström, 2014, s. 226). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulma tutkielmassani auttaa vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: *Mitä voidaan tehdä, jotta etätösuosituksen aikaisien tulokkaiden sitoutuminen ja tulevaisuuden tulokkaiden sitoutuminen olisi parempi?* Henkilöstöjohtamista on tärkeä tutkia, sillä Joen (2018, s. 15) mukaan yritykset menestyvät henkilöstötoimien, hyvän johtamisen ja henkilöstöasiantuntijuuden avulla.

Etätösuosituksen luoman uuden tilanteen vuoksi on tärkeä tutkia, miten tulokkaat kokevat työnaloituksen ja miten he ovat ylipäättään sitoutuneet organisaatioon etätösuosituksen aikana. Etätöiden tekeminen on haastanut monia työelämän perinteisiä teorioita, joita on tutkittu vain paikan päällä tehtävästä työstä kuten toimistotyötä tutkimalla (Lehmann & Hietanen, 2009, s. 468). Tämä tukee tutkielman aiheen ajankohtaisuutta sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Aihe on ollut esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa

laajemmin, sillä Vilkmänin (2016) mukaan etätöiden määrän kasvu on ilmiö ja etätö on jo muuttanut ihmisten käsitystä perinteisestä työn teosta globaalilla tasolla. Ilmiö on ajan-kohtainen, eikä etätöiden ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteyttä sitoutumiseen ole vielä aikaisemmissa tutkimuksissa tutkittu julkisella sektorilla, sillä pitkien etätösuositusten myötä koronapandemian vaikutusten tutkiminen on vielä alkutekijöissä.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Sitoutumista on tutkittu paljon, sillä sen on havaittu olevan yhteydessä työnteon kannalta mielekkäisiin asioihin, kuten työtyytyväisyyteen, sairauspoissaolojen määrään, työpaikan vaihtotalttiuteen ja vapaaehtoisen ylimääräisen työn tekemiseen (Jokivuori, 2002, s. 10). Jokivuoren mukaan sitoutumista on pidetty viime vuosina yhtenä keskeisimmistä henkilöstöhallinnon tavoitteista.

Olen ottanut vastuullisen henkilöstöjohtamisen teorian tutkielmani toiseksi teoriaksi helpottamaan tutkimuskysymyksiin vastaamista. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii myös osin samoihin toimintatapoihin, mitä sitoutumisen kehittäminen vaatisi, kuten osallistavan johtamistyylin juurruttamiseen (Ratsula, 2016; Järnlström & Saru, 2019). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen teorian keskiössä on työntekijän hyvinvointi (Järnlström & Saru, 2019), minkä vuoksi teoria sopii tutkielmaani hyvin, sillä työntekijän hyvinvointiin liittyvät komponentit korostuvat sitoutumisen kehittämiseen liittyvissä tekijöissä (Jokivuori, 2002, s. 10).

Henkilöstöjohtamisesta on kritisoitu sen tuloskeskeisyydestä, ja perinteisestä henkilöstöjohtamisesta pyritään pääsemään kohti ihmisläheistä, eettistä ja vastuullista henkilöstöjohtamista (Järnlström & Saru, 2019), minkä vuoksi vastuullinen henkilöstöjohtamisen teoria on ajankohtainen. Henkilöstöjohtamisen tutkimusta leimaavat erilaiset paradigmat, jännitteet ja vastakkaisasettelut (Vanhala, 2013, s. 25), joita voidaan nähdä olevan esimerkiksi taloudellisen tehokkuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin yhdistäminen.

Tutkielman tavoitteena on tuottaa arvokasta tietoa tulokkaiden sitoutumisesta. Tavoitteena on myös selvittää, miten organisaatio pystyy kehittämään pääosin etätyötä tekevien työntekijöiden sitoutumista. Tutkittavat tulokkaat ovat alkaneet työskennellä vakinaisina työntekijöinä tutkimusorganisaatiossa koronapandemian myötä asetetun etätyösuositusten aikana. Etätyösuositusten vuoksi tulokkaat ovat tehneet pääasiassa etätyötä. Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa, miten sitoutumista voidaan parantaa työntekijöillä, jotka aloittavat työnteon tekemällä pääasiassa etätyötä ja työskentelevät organisaatiossa tai yksikössä, missä myös kollegat työskentelevät pääosin etätyössä. Tässä tutkimuksessa tutkimusorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio julkisella sektorilla. Tutkimus on tapaustutkimus, joten tutkimuksesta saatavaa tietoa ei voida tilastollisesti yleistää (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 38), mutta tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä yksityiskohtaista ja täsmäntäväää tietoa.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskohteeni on koronapandemian vuoksi asetetun etätyösuositusten aikana aloittaneet työntekijät eli vuoden 2020 helmikuun jälkeen aloittaneet työntekijät. Olen valinnut kohdeorganisaation Väyläviraston työntekijät tutkimuskohteeksi, sillä he pystyvät parhaiten arvioimaan omaa sitoutumistaan. Henkilöstö on kohderyhmänä myös henkilöstötutkimuksissa, joissa käsitellään samaa aihepiiriä (Joki 2018, s. 30). Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla ja haastatteluaineiston analyysissä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa teemoittelu on isossa roolissa.

Tutkimusongelma on, miten tulokkaiden sitoutumista voidaan kehittää ja ylläpitää organisaatiossa, jossa työskennellään pääosin etätyössä. Tähän etsin vastauksia kolmen tutkimuskysymyksen kautta (kts. taulukko 1). Ensimmäinen tutkimuskysymys kartoittaa etätyösuositusten vaikutuksia. Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet

sitoutumiseen etätyösuosituksen aikana aloittaneilla työntekijöillä Väylävirastolla ja miten. Sitoutumiseen vaikuttaa rakenteellinen näkökulma (Jokivuori, 2004, s. 285), minkä vuoksi on kiinnostava tutkia, miten etätyösuositus vaikuttaa sitoutumiseen asiantuntija-organisaatioissa, joissa suurin osa työntekijöistä työskentelee etätyössä (Vilkman, 2016). Tutkin sekä positiivisia että negatiivisia sitoutumiseen liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutuksia sitoutumiseen.

Toinen tutkimuskysymys pyrkii kartoittamaan, mitä tekijöitä tulee huomioida, jotta etätyötä jo työ- tai virkasuhteen alusta alkaen tekevä tulokas sitoutuu organisaatioon. Kysymys on ajankohtainen sen vuoksi, että ei ole tiedossa paljonko etätyötä tullaan tekemään tulevaisuudessa työnaloituksen aikana (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, s. 30–31), minkä vuoksi voi olla mahdollista, että tulevaisuudessa koko työnaloytus tapahtuu pääosin virtuaalisesti. Tutkimuskysymys yrittää löytää myös tähän skenaarioon toimintatapoja sitoutumisen kehittämiseksi.

Kolmas tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan lisätä henkilöstön (erityisesti tulokkaiden) sitoutumista. Koska tulokkaat ovat tutkimuskohteenani, tutkin nimenomaan tulokkaiden sitoutumista vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, mutta otan huomioon myös koko henkilöstön sitoutumisen kehittämisen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on näkökulmana ideaali tälle tutkimukselle, sillä se ottaa huomioon organisaatioon ja työntekijään vaikuttavat moninaiset tekijät sekä tuo keskiöön työntekijän hyvinvoinnin (Järllström & Saru, 2019). Viimeinen tutkimuskysymys sisältää myös eräänlaisen kehitysnäkökulman. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat moninaisia ja toisaalta myös vahvasti subjektiivisia, sillä motivaatiotekijät ovat vahvassa roolissa sitoutumisen rakentumisessa (Jokivuori, 2004, s. 285). Tämän vuoksi sitoutumista pitää tarkastella ja kehittää jatkuvasti työyhteisössä. Sitoutumiseen vaikuttava luottamus ei ole pysyvä tila työntekijän ja organisaation (tai esihenkilön) välillä (Keskinen, 2005, s. 13). Näin ollen sitoutuminen ei ole suoraviivaista. Sitoutuminen ei siis ikinä ole valmis, vaan organisaation tulee jatkuvasti etsiä keinoja ja toimintatapoja, joilla se pystyy parantamaan henkilöstön sitoutumista.

1. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sitoutumiseen etätyösuosituksen aikana aloittaneilla työntekijöillä Väylävirastolla ja miten?
2. Mitä tekijöitä tulee huomioida, että etätyötä jo työ- tai virkasuhteen alusta alkaen tekevä tulokas sitoutuu organisaatioon?
3. Miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan parantaa henkilöstön (erityisesti tulokkaiden) sitoutumista?

Taulukko 1. Tutkielman tutkimuskysymykset.

2 Sitoutumisen teoreettinen viitekehys

Sitoutumista on ensimmäisenä kokonaisvaltaisesti käsitellyt Kahn (Bakker & Leiter, 2010, s. 12), joka määrittelee sitoutumisen organisaation jäsenten valjastamiseksi työrooleihinsa. Kahnin mukaan työntekijät toteuttavat ja ilmaisevat itseään työrooleissaan fyysisesti, kognitiivisesti, emotionaalisesti ja henkisesti. Kahnin (1990, s. 700–702) perusidea sitoutumisessa on se, että työntekijät identifioivat itsensä organisaation työntekijöiksi, minkä vuoksi he tekevät työtä tai jopa ahertavat organisaation eteen. Sitoutumista tulisi kuitenkin tarkastella pidemmällä aikavälillä, sillä eri ajanjaksojen välillä työntekijöiden sitoutuminen ja sitoutumattomuus vaihtelevat jopa suunnattomasti. Tämän vuoksi Kahn vertaa lyhyen aikavälin tutkimista kameran linssin läpi tarkasteluksi, mitä hän pitää huonona tapana tutkia sitoutumista. Kahn käsittelee henkilökohtaista sitoutumista ja henkilökohtaista sitoutumattomuutta (disengagement) ja sitä miten ne vaikuttavat organisaatioon. Sitoutumattomuus näkyy työntekijän puutteellisessa työsuoritteessa sekä työntekijän poissaolossa fyysisesti, emotionaalisesti ja kognitiivisesti (työpaikalta ja työyhteisöstä), jolloin työntekijä irtautuu työroolistaan (Kahnin, 1990, s. 700–702).

Porter, Mowday ja Steers (1979, s. 3–4) kiteyttävät sitoutumisen teorioiden keskittyvän sitoutumiseen liittyvään käytökseen sekä asenteisiin organisaatiosta ja sen toiminnoista. Porter ja muut luonnehtivat sitoutumiselle kolme tekijää: 1. organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen, 2. halukkuus tehdä huomattavaa työtä tai ponnistelua organisaation eteen ja 3. halukkuus pysyä organisaation jäsenenä.

O'Reilly ja Chatman (1986, s. 493) painottavat, että psykologinen side organisaatioon esiintyy toistuvasti sitoutumisen määrittelyssä. Työntekijän ja organisaation psykologinen side on yksilöllinen, sillä sen perusta ja luonne vaihtelevat. He määrittelevät psykologisen siteen muodostuvan mukautumisesta, samaistumisesta ja sisäistämisestä. Mukautuminen ilmenee asenteiden ja käyttäytymisen omaksumisesta palkkioiden saamisen vuoksi. Samaistuminen ilmenee siinä, kun henkilö hyväksyy tyydyttävän työsuhteen (sen edut ja haasteet), jolloin hän on ylpeä osa ryhmää, hän kunnioittaa organisaation arvoja

ja sen saavutuksia ottamatta niitä kuitenkin omikseen. Viimeinen psykologisen siteen muodostamisen tekijöistä on sisäistäminen, joka syntyy, kun organisaation ja yksilön arvot ovat yhdenmukaiset. O'Reilly ja Chatman ovat sitä mieltä, että sitoutumisen termiä on käytetty kuvaamaan pääosin seurauksia sitoutumisesta, minkä vuoksi termin käytöstä ei ole ollut konsensusta.

Sitoutumista voidaan pitää Keskinen (2005, s. 26, 28) mukaan myös suhtautumistapana tai asenteena organisaatiota kohtaan. Se ilmenee motivoituneisuudella ja halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä sekä omaa toimintaa. Keskinen määrittelee sitoutumisen olevan organisaation omistajuuden tunne ja se sisältää kolme tekijää (affektiivinen, arvioiva ja kognitiivinen). Affektiivinen tunne olla osa organisaatiota tarkoittaa tunnetason kiintymistä ryhmään, mikä näkyy etenkin muiden ihmisten kanssa tapahtuvasta yhteistyöstä. Arvioiva tekijä tarkoittaa arvon ja merkityksellisyyden liittymistä organisaatioon. Kognitiivinen tekijä tarkoittaa tietoisuutta omasta roolista ryhmässä. Kognitiivisen tunteen perustana on ajatus, että työntekijällä, joka on tietoinen työpanoksensa välttämättömydestä, on hyvä työmotivaatio ja sitoutuminen.

Sitoutumisesta käytetään myös termiä organisaatiositoutuminen (Organizational commitment), joka tarkoittaa asennoitumista tai kiinnittymistä organisaatioon (Shen & Zhen, 2011, s. 3020). Juuret organisaatiositoutumisen teorialle tulevat 1930-luvulta Druckerin määrittellessä kirjassaan *Käytännön liikkeenjohto*, mitä korkea sitoutuminen tarkoittaa (Jokivuori, 2002, s. 19). Määrittelyssä työntekijä ottaa vastuun työsuorituksestaan silloin, kun hän omaa tai sisäistää organisaation liiketaloudellisen näkemyksen.

Keskinen (2005, s. 30–31) painottaa, että sitoutuminen organisaatioon on eri asia kuin sitoutuminen työhön. Keskinen mukaan työhön sitoutuminen liittyy esimerkiksi vahvaan ammatilliseen identiteettiin (esimerkiksi lääkäri, professori, poliisi), sillä vahvan ammatillisen identiteetin omaavat ovat selvästi sitoutuneempia työhönsä. Kaikkeen työhön sitoutuminen ei tapahdu samalla tavalla. Mekaanista työtä tekevien ei odoteta sitoutuvan organisaatioon suunnattoman paljon, sillä heidän työtehtäviinsä on helppo nimittää uusi

työntekijä (Jokivuori, 2002, s. 11). Asiantuntijaorganisaatioissa asia on juuri päinvastainen. Jokivuoren mukaan nykyisin suurin osa organisaatioista odottaa paljon muutakin kuin työn suorittamista, sillä valmiuksia tarvitaan monipuolisista tehtävistä, itseohjautuvuudesta ja ongelmanratkaisukyvyistä, ja tähän kokonaisuuden hallintaan tarvitaan sitoutunut ja motivoitunut työntekijä.

Asiantuntijaorganisaatioissa työ on itsenäistä ja asiantuntijat omaavat tietotaitoa, jota ei heidän esihenkilölläänkään usein ole (Jokivuori, 2005, s. 11). Tämän vuoksi asiantuntijaorganisaatioihin sitoutuminen on validi tutkimuskohde. Jokivuoren mukaan työntekijöiden sitoutumisen tutkimisella ei ole samanlaista merkitystä mekaanisessa työssä ja työssä, jossa on matalat kvalifikaatiovaatimukset kuin asiantuntijaorganisaatiossa, koska uudet työntekijät pystytään korvata uudella työntekijällä helposti.

Lähikäsitteitä sitoutumiselle on paljon sekä se on määritelty monella eri tavalla, minkä vuoksi tutkimuksissa sitoutumisen määrittelemine on tärkeää. Lähikäsitteitä sitoutumiselle on organisaatiositoutuminen, työhön sitoutuminen, työnantajaan sitoutuminen työhön sitoutuminen ja työpaikan vaihtoalttius (Jokivuori, 2004, s. 285, 289; 2002, s. 19; Shen & Zhen, 2011, s. 3020). Arkikielessä sitoutumisesta käytetään synonyymina kiintymys ja uskollisuus termejä. Organisaatiokansalaisuus taas kuvaa henkilön kiinnittymistä organisaatioon ja viittaa taloudellista toimintaa harjoittaviin yrityksiin ja organisaatioihin (Keskinen, 2005, s. 19).

Käytän tutkimuksessani Marchin ja Simonin (1958) määritelmää sitoutumisesta; sitoutuminen on perinteinen tapa, jolla ihminen hyväksyy organisaation tavoitteet ja arvot sekä samaistuu niihin (March & Simon, 1958, viit. Jokivuori, 2002, s. 19).

Sitoutumisen tutkiminen

Porter ja muut (1979, s. 10) kehittivät vuonna 1979 *Organisaation sitoutumisen kyselylomakkeen* (*The Organizational Commitment Questionnaire, OCQ*), jonka mittausmenetelmä on luotettava sen ennustettavuuden, konvergenssivaliditeetin (mittaustulokset osoittavat samaan suuntaan myös muilla mittareilla), uudelleentestauksen luotettavuuden sekä erotteluvaliditeetin (mittari eroaa muita ilmiötä mittaavista mittareista) vuoksi. Organisaation sitoutumisen kyselylomakkeen väittämät sisältävät teemoja organisaatioon samaistumisesta, työtyytyväisyydestä, tyytyväisyydestä uraan, halusta toimia organisaation hyväksi, motivaatiosta, työsuorituksesta sekä halusta pysyä organisaation jäsenenä (Porter ja muut, 1979, s. 10–15).

Pohjana sitoutumista kuvaaville indikaattoreille on monesti käytetty tätä Porterin ja muiden organisaation sitoutumisen kyselylomaketta (OCQ) (Jokivuori, 2004, s. 288). Sitoutumisen tutkiminen on tapahtunut tavallisesti viisi- tai seitsenportaisella Likert-asteikollisilla väittämillä. Sitoutumisen tutkimiseen sisältyy usein affektiiviseen, kognitiiviseen ja sosiaaliseen identifiointiin liittyviä osioita. Myös Vanhala (2013, s. 39) mittasi tutkimuksessaan Porterin ja muiden (1974) organisaation sitoutumisen mittarilla, mutta myös Streersin (1977) mittarilla. Sitoutumista on tutkittu myös laadullisesti haastattelumenetelmillä eri tutkimuksissa.

2.1 Sitoutumisen rakentuminen

Sitoutumista on etätyönteon kontekstista tärkeä tutkia, sillä etätyön vaikutuksia sitoutumiseen on tutkittu vain vähän. Sitoutumista on tutkittu lähinnä työssä jaksamisen ja varhaiseläkkeiden yhteydessä (Jokivuori, 2005, s. 10). Kuitenkin on tiedossa, että suomalaisien palkansaajien sitoutuminen keskimäärin on vahvaa (Jokivuori, 2004 s. 292). Lisääntyvä yksilöllisyys niin yksityiselämässä kuin työelämässä on sitoutumisen kannalta tar-

koittanut sitä, että organisaatioiden kollektiivisuus on riippuvaista siitä, pystyykö organisaatio luomaan positiivista kollektiivista identiteettiä, johon työntekijät haluavat sitoutua (Jokivuori, 2005, s. 16–17).

Sitoutumisella voidaan katsoa olevan kaksoismerkitys, koska niin rakenteellinen näkökulma kuin yksilölliset motivaatiotekijät vaikuttavat sitoutumiseen (Jokivuori, 2004, s. 285). Organisaation ja työntekijän välinen suhde vaikuttaa sitoutumiseen, ja suhdetta voidaan kutsua vaihtosuhteeksi sen ollessa niin sanotusti ”kahden kauppa” (Keskinen, 2005, s. 26). Vaihtosuhteessa organisaatio vaikuttaa piirteillään (johtamistapa, palkkiot, työilmapiiri, organisaatiokulttuuri) sitoutumisen mahdollisuuteen ja työntekijän antaa energiansa ja osaamisensa organisaation käyttöön. Vaihtosuhdetta säätelee osapuolten keskinäinen luottamus.

Keskinen (2005, s. 26) määrittelee sitoutumisen muodostuvan yksilön ja organisaation kytkentöjen kautta. Näitä kytkentöjä muodostuu arvojen, asenteiden ja tavoitteiden ollessa yhdensuuntaiset organisaation ja yksilön välillä. Työntekijät sitoutuvat paremmin, kun tietävät, miksi organisaatio on olemassa ja mitkä ovat sen tavoitteet (Kesti, 2014, s. 62). Sitoutuminen näkyy työntekijän samaistumisessa tavoitteisiin ja arvoihin, halukkuudessa tehdä vaivaa organisaation eteen sekä halukkuutena pysyä organisaation jäsenenä (Jokivuori, 2004, s. 286). Nämä kuvaavat halua olla tuottava työntekijä sekä työntekijän sosiaalista identifikaatiota olla organisaation jäsen. Aitoa sitoutumista ei kuitenkaan synny, jos yhteisön arvot ja eettiset periaatteet ovat pahasti ristiriidassa työntekijöiden arvojen kanssa (Maunula, 2000, s. 40).

Sitoutuneen työntekijän on epätodennäköisempää toimia sääntöjen vastaisesti kuin työntekijän, joka ei koe työympäristöään, työtehtäviään eikä organisaation arvoja ja toimintatapoja omakseen (Ratsula, 2016). Työstä on tullut ihmisille yksi keskeisimmistä tavoista kokea merkityksellisyyttä (Joki, 2018, s. 27). Työn merkityksellisyyden ja arvokkuuden syntymiseen liittyy se, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä jotain hyvää ja arvokasta työnsä kautta sekä toisaalta myös toteuttaa ja ilmaista itseään (Martela, 2018).

Martela painottaa myös yhteiskunnallisen arvon tuoton vaikutusta työn merkityksellisyyden rakentumiseen.

Sitoutuneet työntekijät ovat energisempiä ja innostuneempia työtä kohtaan kuin sitoutumattomat (Bakker & Leiter, 2010, s. 1). Sitoutunut työntekijä haluaa kehittää työtä ja työpaikkaa kokonaisuutena (Keskinen, 2005, s. 25–26; Jokivuori, 2002, s. 19). Sitoutuneelle työntekijälle on selvää, että hän on vastuussa omasta työpanoksestaan ja omasta suoriutumisestaan. Työsuoriutuminen on sitoutuneelle työntekijälle merkityksellistä ja hän ajattelee niin, että työpanos palvelee koko organisaatiota ja tällöin myös on halukas ponnisteluihin organisaation vuoksi. Sitoutuneiden työntekijöiden on havaittu edistävän koko organisaation innovatiivisuutta ja joustavuutta (Jokivuori, 2002, s. 10). Jokivuoren mukaan erilaisissa tutkimuksissa on nähty yhteys työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin, työpaikan vaihtoalttiuteen ja vapaaehtoiseen ylimääräisen työn tekemiseen. Muita sitoutuneempia ovat ne työntekijät, joilla on korkeita tavoitteita työlleen – sisältäpäin ohjautuvat, itsetunnon vahvat ja hyvän työmotivaation omaavat henkilöt (Keskinen, 2005, s. 31).

Sitoutuminen vaikuttaa työpaikan vaihtoalttiuteen (Jokivuori, 2002, s. 10). Asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää, että yhteisössä säilyy riittävä tietopääoma ja kokemus osamisen ylläpitämiseksi, minkä vuoksi on huolehdittava työyhteisön pysyvyydestä (Maunula, 2000, s. 91–92). Poistyyöntäviä tekijöitä ovat palkka, epätarkoituksenmukaiset työajat, kiire tai stressi, yksin työskentely vastuullisissa tai vaarallisissa tilanteissa, liian yksinkertainen tai vaativa työ, liian suuri emotionaalinen - tai esiintymiskuormitus, puuttuva mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, puutteellinen perehdytys, huono työilmapiiri, avun, tuen, kannustuksen ja palautteen puute, tiedonkulun ongelmat sekä näkyvät tulokset muun muassa. Maunulan mukaan vaihtoalttiuteen voi vaikuttaa selvittämällä ja karsimalla negatiivisia seikkoja ja käyttämällä myönteisesti vaikuttavia toimintatapoja.

Kollegoiden antama tuki ylläpitää heikommin sitoutumista kuin esihenkilöltä saatu tuki ja kannustus, minkä vuoksi esihenkilön ja alaisen suhde on komponentti sitoutumisen kannalta (Keskinen, 2005, s. 30). Kuitenkin työn resursseilla on positiivista vaikutusta sitoutumiseen (Bakker & Leiter, 2010, s. 3). Näitä ovat Bakkerin ja Leiterin mukaan tuki sekä kollegoilta että esihenkilöltä, palaute työsuorituksesta, autonomia ja mahdollisuus oppimiseen. Palautteen saaminen on yksi sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, jonka puute korostuu tutkimuksissa asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöiden tyytyväisyydestä (Maunula, 2000, s. 21). Työn resursseihin kuuluu myös mahdollisuus joustavuuteen esimerkiksi perhearjen ja työn sovittamisessa yhteen (Rousseau, 1990, s. 42).

Työn resursseista työyhteisön toimivuus on tärkeä sitoutumisen kannalta (Rousseau, 1990, s. 42). Sitoutuminen on parempaa, kun työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä (Vilkman, 2018). Vilkmanin mukaan työyhteisön yhteisöllisyys rakentaa sitoutumista. Työyhteisön ilmapiiri, arvostus, oikeudenmukainen kohtelu ja vuorovaikutus ovat myös tekijöitä, jotka edelleen vaikuttavat työhyvinvointiin (Hakonen ja Viitala, 2020, s. 65–67).

Henkilöstön osallistaminen lisää sitoutumista (Ratsula, 2016). Osallistaminen tapahtuu johtamisen kautta, minkä lisääminen on osoitus luottamuksesta työntekijöitä kohtaa. Jokivuoren (2004, s. 292) mukaan sitoutumisen kehittymisellä on positiivisia vaikutuksia luottamukseen, joten luottamus ja sitoutuminen korreloivat toisiaan. Työmarkkinoiden epävakaus on kasvanut viime vuosikymmenien aikana, minkä vuoksi luottamus ihmisiin ja esihenkilöihin on kasvanut yhä tärkeämmäksi asiaksi työmaailmassa (Jokivuori, 2004, s. 292). Esihenkilön ja alaisen välinen luottamus on välttämättömyys, jos tavoitellaan hyvää työsuoritusta (Keskinen, 2005, s. 13). Keskinen pitää luottamusta tekijänä, joka parantaa työsuoritusta esimerkiksi sillä, että se sujuvoittaa työyhteisön tiedonkulkua. Keskinen mukaan asiantuntijaorganisaatiossa tiedonkulun sujuvuus on välttämättömyys, jotta työ on tehokasta.

Palkkioilla on yhteys sitoutumiseen, sillä sitoutuminen kehittyy palkkioiden ja ylennyksien toivossa (Keskinen, 2005, s. 30, Ratsula, 2016). Kuitenkin tämä on yksilöllistä, sillä

osa työntekijöistä voi sitoutua työhön pyyteettömästi (Keskinen, 2005, s. 30–31). Keskinen painottaa, että vahvan ammatillisen identiteetin omaavat työntekijät eivät välttämättä sitoudu palkkioiden kautta, vaan ammatin ja työnkuvan vuoksi.

Keskinen (2005, s. 13) kirjoittaa sitoutumisen olevan työsuorituksen kannalta tärkeä tekijä niin työntekijän kuin esihenkilön kannalta. Kuitenkin Jokivuori (2002, s. 10) toteaa, että sitoutumisen yhteys työsuoritukseen tai yksilölliseen suorituskäyttöön on kiistanalainen. Becker, Billings, Eveleth ja Gilbert (1996, s. 464, 472) myös toteavat, että tutkimuksissa työsuorituksen ja sitoutumisen yhteyttä ei ole todettu. Kuitenkin kirjoittajat painottavat, että näissä tutkimuksissa sitoutuminen on määritelty olevan vahva identifioituminen organisaatioon sekä vahva identifioituminen organisaation toimintaan, johon henkilö haluaa osallistua. Sitoutumisen määrittelyn tärkeys korostuu, kun eri tutkimustuloksia vertaillaan keskenään. Beckerin ja muiden mukaan regressioanalyysillä toteutetussa tutkimuksessa tulokseksi saatiin se, että esihenkilöihin sitoutuminen vaikuttaa työsuoritukseen, mutta työsuoritukseen ei vaikuta sitoutuminen organisaatioon tai työhön.

2.2 Uuden työntekijän sitoutuminen

O'Reilly ja Chatman (1986, s. 493) pitävät psykologista sidettä suurena tekijänä työntekijän sitoutumisessa. Sitoutuminen organisaatioon alkaa työsuhteen alkumetreillä, kun työntekijä päättelee ja tulkitsee viestejä ja sosiaalisia vihjeitä, jotka ovat peräisin organisaation sisältä tai ne ovat yksilön omia päätelmiä – nämä ovat myös psykologisen sopimuksen tai siteen perusta (Rousseau, 1995, s. 34).

Maunulan (2000, s. 73) mukaan työntekijän lojaalisuutta aletaan rakentamaan jo työaloituksessa, jota voidaan pitää sitoutumisen rakentumisen yhtenä tekijänä. Kun henkilö ottaa työn vastaan ja aloittaa työnteon, hän tekee psykologisen sopimuksen työnantajan kanssa (Keskinen, 2005, s. 12–13). Psykologinen sopimus on yksi psykologisen siteen teoria. Rousseau (1990, s. 38) mukaan sillä tarkoitetaan molemminpuolisia sitoumuksia,

odotuksia ja velvoitteita, joita ei ole sovittu kirjallisesti eikä suullisesti, vaan ne ovat osin ääneen lausumattomia. Suullisten sosiaalisten vihjeiden ja viestien lisäksi psykologiseen sopimukseen liittyvät organisaation kirjalliset vihjeet (dokumentit, ohjeet, tittelit, palkitsemisjärjestelmä jne.).

Sopimustenteko koetaan yleisestikin tilanteeksi, jota tulisi välttää (Rousseau, 1990, s. 1–3), mikä johtaa ennakoasenteeseen, että sopimustilanne on pakollinen paha, joka tulee hoitaa nopeasti pois alta. Tämän lisäksi Rousseauun mukaan ongelma on siinä, että sopimukset (esimerkiksi työsopimus) tehdään todella ytimekkäiksi ja niissä käytetään kaupankäynnin termejä, jolloin niiden sisällöstä ei välttämättä ole täyttä ymmärrystä kummankin toimijan puolelta. Sopimukset tehdään vapaaehtoisesti, mutta sopimusten ympärillä olevista asioista ei työntekijä pysty päättämään eikä sopimaan. Nämä ovatkin mielestäni syitä, mitkä vaikuttavat myös psykologisen sopimuksen epäselvään luonteeseen, kun työnantajan sekä työntekijän odotukset eivät välttämättä ole selviä toiselle osapuolelle. Rousseau summaa yhteen, että ideaali sopimus (sekä kirjallinen sopimus että psykologinen sopimus) sisältää yksityiskohtia sekä työntekijän että työnantajan odotuksista.

Psykologisen sopimuksen sisältöjä ovat työnantajan odotus työntekijän rehellisyydestä, huolellisuudesta ja säästeliäisyydestä käyttäessään työvälineitä (tietokone, puhelin, toimistovälineet jne.), vastuullisesta suhtautumisesta työhön, kollegoihin ja esihenkilöön sekä joustavuudesta (Keskinen, 2005, s. 13, 71, 73). Psykologisen sopimuksen odotukset työnantajan puolelta tulevat esiin esihenkilön pettymyksestä työntekijää kohtaan tai odotusten täyttymisen kokemuksesta. Työntekijän odotuksia voi olla myös joustavuus työn ja vapaa-ajan yhteensopivuudessa, esihenkilön tuki ja kannustus, organisaation huolenpito terveydestä ja hyvinvoinnista sekä työtehtävät, joissa työntekijän ammatillinen itseluottamus kehittyy. Psykologinen sopimus on vahvasti subjektiivinen ilmiö, minkä vuoksi odotukset voivat vaihdella suurestikin työntekijöiden ja työnantajien välillä.

Psykologisen sopimuksen realistisuus, pitävyys ja houkuttelevuus vaikuttavat työntekijän pysymiseen työpaikassa, sitoutumiseen ja työn laatuun (Keskinen, 2005, s. 13, 74). Sopimuksen pitävyys ylläpitää ja ajan kuluessa myös kehittää luottamusta, joka parantaa työntekijän sitoutumista. Työpaikassa pysyvyyteen kulminoituu vahvasti kuitenkin se, miten yksilön ja organisaation intressit sopivat yhteen ja kasvavatko ne samaan suuntaan ajan kuluessa. Myös Rousseau (1990, s. 36) painottaa psykologisen sopimuksen vaikuttavan sitoutumiseen positiivisesti; etenkin suunnitelmat työntekijän tulevaisuudesta organisaatiossa (esimerkiksi palkkaaminen työhön, ylennys, työntekijän osaamisen kehittäminen) viestivät organisaation sitoutumisesta työntekijään. Nämä toimintatavat vaikuttavat Rousseauin mukaan vuorovaikutteisesti myös työntekijän sitoutumiseen positiivisesti.

Vahvasti sitoutunut työntekijä on tehnyt psykologisen sopimuksen työnantajansa kanssa niin, että hän odottaa palkkiota ylimääräisestä vaivasta (Keskinen, 2005, s. 24–27). Työntekijä voi toimia työyhteisön yhteistyötä edistävällä tavalla, osallistua vapaaehtoisesti tehtäviin organisaatiotasolla sekä kasvattaa omaa vastuullisuutta työssä. Tämänlainen monipuolinen alaistaitojen käyttö tulisi psykologisessa sopimuksessa huomioida, jottei työntekijä turhaudu, vetäydy vastuutehtävistä ja laske omaa vaatimustasoaan työkäytäytymisessään. Organisaatiolle tulee kalliimmaksi olla palkitsevampi alaistaitojaan ja osaamistaan monipuolisesti käyttävä työntekijä kuin palkita tämä. Kuitenkin sitoutuneen työntekijän ottaessa vastaan mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja laajentaessaan työtehtäväkenttäänsä on riski, että hän kuormittuu.

Psykologisissa sopimuksissa ongelmallista on se, että sen sisältöä harvoin verbalisoidaan (Keskinen, 2005, s. 26–74). Sen sisältö myös muuttuu ajan myötä, kun työntekijän ja organisaation tehtävät muuttuvat ympäristön, kehittymisen ynnä muiden sellaisten asioiden vuoksi, jolloin psykologisen sopimuksen verbalisointi on yhä vaikeampaa. Kehityskeskustelut, jatkuva säännöllinen vuorovaikutus ja puheyhteys takaavat sen, että psykologinen sopimus pysyy positiivisena voimavarana. Samalla tapaan, kun sitoutuminen

on ”kahden kauppa”, on myös psykologinen sopimus ”kahden kauppa”, sillä hyvin toimiva työyhteisö tarvitsee sekä esihenkilötaitoja että alaistaitoja.

Sopimuksen sisällön avoimuus olisi tärkeä sen vuoksi, että silloin psykologista sopimusta olisi vaikeampi rikkoa huomaamatta sitä. Psykologisen sopimuksen rikkominen kuluttaa luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä (Rousseau, 1990, s. 140). Tämä on ongelmallista sitoutumisen kannalta, sillä luottamuksen vähentyminen ja särkyminen vähentävät työntekijän sitoutumista (Keskinen, 2005, s. 13; Jokivuori, 2004, s. 292).

Uuden työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa työnaloitus

Hyvä perehdytys parantaa psykologisen sopimuksen selkeyttä (Keskinen, 2005, s. 76). Keskinen kirjoittaa, että hyvä perehdytysohjelma viestittää työntekijälle, että hänen osaamisestaan ja työn alkuun pääsemisestään ollaan kiinnostuneita ja että hän on niin arvokas, että tulokkaan opastamiseen käytetään esimerkiksi esihenkilön työaika. Joki (2018, s. 111–113) tarkentaa, että etenkin hyvin hoidettu perehdytys vie aikaa, mutta perehdytys maksaa itsensä takaisin. Perehdytys sitouttaa työntekijää, minkä vuoksi perehdytyksen tarkastelu uuden työntekijän sitoutumisen tarkastelun yhteydessä on erittäin perusteltavissa.

Perehdytys on työnantajan velvollisuus, joka on määritelty työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 14. pykälässä työntekijälle annettava opetus ja ohjaus on määritelty työnantajan velvollisuudeksi, minkä lisäksi on huolehdittava osaamisen tasosta. Perehdytys mainitaan 14. pykälässä työnantajan velvollisuuksista ensimmäisenä. Perehdytys on lailla määritelty perehdytyksenä työhön ja työolosuhteisiin, mutta myös työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä työtapoihin. Perehdyttäminen mielletään kokonaisvaltaisesti työhön, työympäristöön ja työyhteisöön perehdyttämiseksi (Joki, 2018, s. 111).

Perehdyttämisen tärkeys korostuu sen puutteessa. Jos perehdytys on laiminlyöty, niin työnteossa ja työyhteisössä virheiden ja sekaannusten määrä kasvaa ja työelämän laatu heikkenee (Kesti, 2014, s. 45–46). Perehdytyksen onnistuessa työntekijän mieliala on positiivinen organisaatiota ja työyhteisöä kohtaan sekä se sitouttaa hänet nopeammin organisaation ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi (Joki, 2018, s. 111).

Perehdytyksen aloituksessa tulee käydä keskustelua, jonka tavoitteena on yhtäältä tutustuminen ja perehdytysohjelman esittely ja toisaalta kertoa organisaation odotukset henkilön roolista tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa (Joki, 2018, s.112). Työnaloituksessa avoimet keskustelut ovat tärkeitä, jotta työntekijä oppii, mitä odotuksia työnantajalla on (Rousseau, 1990, s. 36). Se auttaa pääsemään molemminpuoliseen yhteisymmärrykseen psykologisesta sopimuksesta.

Perehdytystä tarvitaan, jotta työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan työkuvaansa kuuluvat työtehtävät (Joki, 2018, s. 85, 111). Työntekijän aloittaessa uudessa organisaatiossa on hänen ensimmäiset viikkonsa hyvinkin ohjattuja perehdytyksen vuoksi. Perehdytyksen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja kaiken lisäksi oikein, mikä vähentää virheiden tekemiseen ja korjaamiseen käytettävää aikaa. Perehdytys kuitenkin heikentää hetkellisesti työelämän laatua ja ajankäytön tehokkuutta, sillä uusien työntekijöiden perehdyttäminen vie aikaa muulta työltä (Kesti, 2014, s. 45–46). Perehdytyksen laajuus riippuu paljon tehtävästä ja yksilöstä, sillä kokenut osaaja tarvitsee vähemmän ohjausta kuin vähemmän ammattiosaamista ja työkokemusta omaava henkilö (Joki, 2018, s. 112–113).

Sidosryhmien tunteminen, niihin integroituminen ja tärkeiden kontaktien kanssa vuoropuhelun luominen ovat perehdytyksen tavoitteita (Joki, 2018, s. 85). Asiantuntijaorganisaatiossa sidosryhmäverkostot ovat laajat, monimuotoiset ja monivivahteiset (Maunula, 2000, s. 15), minkä vuoksi jo perehdytyksessä on ensisijaisen tärkeää huomioida sidosryhmien tutustuminen. Maunula kirjoittaa sidosryhmien olevan organisaation sisällä olevia ryhmiä tai henkilöitä sekä organisaation ulkopuolella, kuten asiakkaat (kuluttajat) ja

yhteistyökumppanit, minkä vuoksi näiden verkostojen toimivuus on tärkeä tuloksen saavuttamisessa.

Uuden esihenkilön työnaloituksessa tulee huomioida perehdytys laajemmin kuin työntekijän aloittaessa, mikä vaatii myös laajemman perehdytysohjelman (Joki, 2018, s. 113). Uusi esihenkilö on tutustutettava huolellisesti työyhteisöön, sidosryhmiin, toimintaympäristöön. Uudelle esihenkilölle on selvitettävä hänen vastuunsa ja valtansa suhteessa alaisiin ja muuhun organisaatioon. Joen mukaan henkilöstöasiantuntijan ja uuden esihenkilön yhteistyö on tärkeää henkilöstötoimiin liittyvissä osa-alueissa ja heidän on varattava riittävästi aikaa yhteisille keskusteluille.

Perehdyttämistä ei tule lopettaa yhtäkkiä, vaan seuranta on tärkeää perehdytyksessä. Perehdyttäjän ja perehdytettävän on hyvä sopia ajankohta, jolloin arvioidaan työtehtävien haltuunottoa ja työyhteisöön sopeutumista (Joki, 2018, s. 121). Perehdytyksen seurantaan tarkoitettu palaveri kokoaa perehdytyksen yhteen, jolloin kummallekin osapuolelle jää perehdytyksen onnistumisesta samanlainen käsitys.

3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoreettinen viitekehys

Koska sitoutuminen vaatii organisaation taholta tiettyjä piirteitä (esimerkiksi organisatiokulttuurissa, toimintatavoissa) ja sitä kautta myös resursseja (Keskinen, 2005, s. 26), on hyvä tarkastella organisaation sitouttavia piirteitä. Työyhteisön sitoutuminen ja työntekijöiden vaihtuvuus kertovat henkilöstöjohtamisen tilanteesta ja niitä käytetäänkin mittaamaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta ja vaikutuksia (Vanhala, 2013, s. 26). Henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management, HRM) on osa organisaation toimintaa, jossa sen tarkoituksena on kehittää henkilöstö ja työkäytänteitä organisaation haluamaan suuntaan (Järnlström & Saru, 2019).

Henkilöstöjohtaminen (HRM) on henkilöstötoimien suunnittelua, henkilöstön hankintaa, motivaatioedellytysten luomista sekä henkilöstön kehittämistä ja palkitsemista (Joki, 2018, s. 123). Joen mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella haluttuja henkilöitä organisaatioon ja pitää ne organisaatiossa. Henkilöstöjohtaminen kattaa strategisen henkilöstöjohtamisen, -politiikat ja -käytännöt sekä henkilöstöhallinnon. Henkilöstöjohtaminen on esihenkilöiden työtä. Henkilöstöhallinto on konkreettista henkilöstöhallinnon palveluita ja järjestelmiä, ja joskus sillä tarkoitetaan myös henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta.

Henkilöstöhallinto toimii kahden vastakkaisen tavoitteen välillä, jotka ovat työntekijöiden tehokkuus ja työntekijöiden hyvinvointi, sekä toisaalta taloudellisuus ja inhimillisyys. Henkilöstöasiantuntijan työllä on myös organisaation sisällä haasteita, sillä esihenkilöiden ei tule jäädä yksin henkilöstövastuunsa kanssa, minkä lisäksi työntekijöillä tulee olla tunne, että heidät otetaan huomioon (Joki, 2018, s. 14). Joen mukaan henkilöstöasiantuntijan rooli organisaatiossa vaihtelee, mutta henkilöstöasiantuntijuuden merkitys kasvaa. Henkilöstöjohtamisen tilaa ja sen vaikutuksia tarkastellaankin esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyillä (Viitala & Järnlström, 2014, s. 46), mitä tehdään useissa organisaatioissa.

Henkilöstöjohtamisen kritiikki on peräisin organisaation tulosajattelusta, jossa henkilöstö nähdään kulueränä, minkä myötä ihmisläheinen johtaminen jää taka-alalle ja menot johdetaan tehokkaasti ja kaukana ihmisistä (Järström & Saru, 2019). Työhyvinvointi on nähty välillisenä suhteessa tuloksellisuuteen eikä itseisarvona, mikä on ongelmallista ihmisläheisestä johtamisnäkökulmasta. Tämän näkökulman myötä henkilöstöjohtamisessa on painotettu henkilöstön näkemistä voimavarana, ja henkilöstön arvostaminen onkin lisääntynyt johdon puolelta, mikä taas näkyy henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisella. Henkilöstöjohtamisen teorioista vastuullinen henkilöstöjohtaminen tavoittelee pitkántähtäimen menestystä ja elinkelpoisuutta organisaatiolle työntekijäkeskeisesti (Viitala & Järström, 2014, s. 226). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteet ovat pitkántähtäimen sitoutumisen kannalta samansuuntaisia, minkä vuoksi olenkin kytkenyt vastuullisen henkilöstöjohtamisen sitoutumisen tutkimiseen.

Strateginen henkilöstöjohtaminen muutti koko henkilöstöjohtamisen kehittymistä 1980-luvusta lähtien (Järström & Saru, 2018). Strategisen henkilöstöjohtamisen ollessa henkilöstöjohtamisen suurimpia teorioita on järkeenkäypää verrata sitä vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Taulukosta 1 nähdään, että sekä vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa että strategisessa henkilöstöjohtamisessa on vastuullisuuden määritelmän perustana Brundtlandin komission määrittely (ks. Taulukko 1). Brundtlandin komission määrittely vastuullisuudesta on vuodelta 1987, ja sen mukaan vastuullinen kehitys vastaa nykyajan tarpeita vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä vastata omiin tarpeisiinsa (Ehnert, 2008, s. 36). Kuitenkin vastuullisuuden voi käsittää kahdella täysin eri tavalla: arvoa tuottavana (tai sosiaalista vastuullisuutta) ja taloudellisesta näkökulmasta (tai strategisena konseptina) (Ehnert, 2008, s. 68), ja tämä ero on vastuullisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen välillä.

Strateginen henkilöstöjohtaminen ymmärtää taloudellisen vastuullisuuden lisäksi sosiaalisen vastuun merkityksen, mutta vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa ymmärrys laajentuu omavastuu ajattelun ymmärtämiseen sekä innovaatio keskeiseen taloudelli-

seen rationaalisuuteen (kts. Taulukko 1). Vastuullisessa johtamisessa ei vastuullisen toiminnan päävastuu ole pelkästään henkilöstöjohtamisessa, vaan ymmärretään kaikkien toimintojen, yksilöiden sekä ympäröivän yhteiskunnan vaikutus vastuullisuuteen. Menestys nähdään strategisessa henkilöstöjohtamisessa kestävästä kilpailuetuna, kun taas vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa se nähdään kahdesta eri näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta menestys nähdään myös kestävästä kilpailuetuna, mutta myös työelämän tasapainon kautta, arvopohjan vakaana rakentumisena sekä joustavuuden ja läpinäkyvyyden lisääntymisellä. Työntekijän näkökulmasta vastuullinen HRM näkee menestyksen työntekijän työllistymisen kilpailukyvyyn kasvussa, työelämän tasapainossa suhteessa yksityiselämään sekä osallistavassa päätöksenteossa.

Lähestymistapa	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	Strateginen henkilöstöjohtaminen
Vastuullisuuden perustan ymmärrys	Brundtlandin komission määritelmä ja liiketoimintastrateginen tutkimus.	Brundtlandin komission määritelmä ja liiketoimintastrateginen tutkimus.
Vastuullisuuden määrittely	Sosiaalinen vastuullisuus, omavastuu ja taloudellinen rationaalisuus (tehokkuus/innovaatio orientoituminen)	Taloudellinen rationaalisuus (tehokkuus orientoituminen); Sosiaalinen vastuullisuus
Päävastuu vastuullisuudesta	Yhteiskunta, organisaatiot ja yksilöt	Henkilöstöjohtaminen
Käsitys menestyksestä	Organisaation näkökulmasta: kestävä kilpailuetu, arvopohjan rakentuminen, organisaation joustavuuden ja läpinäkyvyyden kasvaminen Työntekijän näkökulmasta: kilpailukyvyyn kasvu, työelämän tasapaino ja osallistava päätöksenteko	Kestävä kilpailuetu

Taulukko 2. Strategisen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen vertailu mukailen Ehnertin taulukkoa 2.5 (2008, s. 69).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen (Sustainable Human Resource Management) perusta rakentuu arvoille ja henkilöstön hyvinvointi on sen keskiössä (Järnlström & Saru, 2019). Englanninkielinen käännös vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle on Sustainable HRM eli

suoraan käännettynä kestävä HRM. Vastuullisuuden saavuttamiseen organisaatio käyttää henkilöstöstrategioita, -politiikkaa ja -käytänteitä, jotka huomioivat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat (Ehnert, 2008, s. 53). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ydinkysymyksiä on kaksi – mitä tarkoitusta varten henkilöstökäytänteitä luodaan ja mikä on henkilöstön hyvinvoinnin rooli taloudellisen tuloksen saavuttamisessa (Järström & Saru, 2019).

Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyy vahvasti toiminnan kestävyys, mikä korostuu myös englanninkielisessä termissä. Kestävä kehitys organisaation toiminnassa on vastuullisen HRM:n ytimessä (Ehnert, 2008, s. 53). Ehnertin mukaan kestävyys tulee huomioida organisaation kaikissa toiminnoissa taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti. Sosiaalinen kestävyys huomioi myös inhimillisen kestävyden, mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota tietotyössä. Vastuullisuudesta ja siihen liittyvästä retoriikasta on tullut trendi viime vuosina eri alojen ja erikokoisten organisaatioiden keskuudessa (Bakker, 2010, s. 12). Organisaation arvovalinnat ohjaavat toimintaa, mutta näennäinen vastuullinen toiminta ja arvot eivät ole pitkäjänteistä toimintaa (Järström & Saru, 2019). Vastuullisuus linkittyy kestävyYTEEN ja siihen, että organisaation toimintatavat ovat läpinäkyviä sekä kaukonäköisiä (Shen & Zhu, 2011, s. 388).

Henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden näkökulma voidaan yhdistää laajempaan keskusteluun yhteiskuntavastuusta, joka tarkoittaa vastuuta oman toiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan (Järström & Saru, 2019). Yhteiskuntavastuun perustana on myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen perustana olevat kolme kivijalkaa, jotka ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Yhteiskuntavastuun kohderyhmä on kuitenkin organisaation ulkopuolella olevat sidosryhmät, mutta vastuullisen henkilöstöjohtaminen ottaa huomioon sekä organisaation sisällä että ulkona olevat sidosryhmät. (Järström & Saru, 2019.) Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (Socially Responsible Human Resource Management, SR-HRM) on yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen alahaaroista (Shen ja Zhu, 2011, s. 3020), jonka keskiössä on yhteiskuntavastuu. Se yhdistetään siihen,

miten organisaatio kohtelee työntekijöitään ja millaisissa hyväntekeväisyystoiminnoissa ja vastuullisuussertifioinneissa organisaatio on mukana (Järnlström & Saru, 2019).

Lähikäsitteiksi vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle Järnlström ja Saru (2019) luettelevat eettisen johtamisen, kestäväen henkilöstöjohtamisen, vihreän henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen. Näissä kaikissa käsitteissä toistuu motivaatio pois päin perinteisestä henkilöstöjohtamisesta kohti vastuullisuutta, eettistä johtamista ja sosiaalista vastuuta korostavaa henkilöstöjohtamista. Vastuullisuus on kuitenkin uusi näkökulma henkilöstöjohtamiseen, joten käsitteistö ei ole vakiintunut.

Järnlström ja Saru (2019) ovat määritelleet vastuullisen johtamisen ottaen huomioon ylimmän johdon näkemyksiä ja jakaneet vastuullisen johtamisen neljään eri osa-alueeseen. Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus osa-alue rakentuu ihmisoikeuksien ja lakisääteisten asioiden kautta, missä lainsäätäjät ja ammattiliitot ovat keskeisiä toimijoita. He turvaavat sekä työntekijän että työnantajan oikeuksia ja asettavat minimiehdot vastuullisuudelle. Toinen osa-alue on läpinäkyvät henkilöstökäytänteet, joita ovat rekrytointi, palkkiot, osallistaminen ja joustavuus, kuten loma-aikojen jakaminen tasapuolisesti. Kannattavuus osa-alue liittyy organisaation taloudelliseen puoleen niin, että toiminta on tavoitteellista ja strategialähtöistä. Viimeinen vastuullisen johtamisen osa-alue on työntekijöiden hyvinvointi (mukaan lukien työkyky) ja siitä huolehtiminen. Tämä viimeinen osa-alue on vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa keskiössä.

3.1 Vastuullisten henkilöstökäytänteiden rooli sitoutumisessa

Työntekijän kannalta tärkeimpinä vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimista on henkilöstökäytänteet, jotka liittyvät työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin (Järnlström & Saru, 2019). Työterveyden minimitaso on määritelty laissa, mutta vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen yhdistetään usein ennaltaehkäisevä terveydenhuolto ja varhaisen tuen mallit, sillä näiden avulla pyritään varmistamaan henkilöstön työkyky pidemmällä ajanjaksolla.

Kuitenkin merkityksellisimpinä instrumentteina ovat vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstönkehittäminen sekä vastuullisuuden huomioiminen organisaation tavoitteissa, strategioissa ja koko organisaatiokulttuurissa (Ehnert, 2008, s. 54). Vastuullisuusajattelun tulee näkyä organisaatiossa kokonaisvaltaisesti organisaation eri toiminnoissa, kuten hakijaviestinnässä, rekrytinnissa, työkäytänteissä sekä johtamisessa

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytänteiden positiiviset vaikutukset ylittävät organisaation moneen eri sektoriin. Järllström ja Saru (2019) tutkivat kolmen erityyppisen yrityksen vastuullista henkilöstöjohtamista ja käytänteiden positiivisia vaikutuksia. Tutkimuksessa selvitettiin vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen positiivisia vaikutuksia liittyen työterveyteen ja hyvinvointiin ja niitä olivat sairauspoissaolojen vähentyminen, ennenaikaisen eläköitymisen ja työkyvyttömyyseläköitymisen vähentyminen, työhyvinvointimittaustulosten ja motivaation parantuminen. Vaikutukset liittyen rekrytointiin olivat vaihtuvuuden vähäisyys sekä työnantajakuvan kehityksen mahdollistama helpompi rekrytointi. Työntekoon liittyviä positiivisia vaikutuksia olivat työturvallisuuden hyvä taso, työntekijän kokemus arvostetusta työyhteisöjäsenyydestä, luottamuksen kehittyminen sekä hyvä työilmapiiri. Vastuullisten henkilöstöjohtamisen henkilöstökäytänteiden vaikutukset ulottuivat liiketoimintaan, joka oli kasvanut ja sen myötä myös liikevaihto ja tulos.

Vanhalan (2013 s. 8, 37) tutkimuksessa tutkittiin henkilöstökäytänteiden vaikutuksia esimerkiksi uupumukseen, missä yhdistettiin esihenkilötyön vähäisyys ja henkilöstökäytänteiden puute uupumuksen lisääntymiseen. Uupumuksen määrää kasvatti myös työ määrä ja työn henkinen raskaus. Henkilöstökäytänteistä osallistavat toimet olivat parhaita työkyvyn kannalta. Henkilöstöä motivoivat, innovatiiviset, osallistavat ja sitouttavat henkilöstökäytänteet ovat nähty vaikuttavan positiivisesti työntekijään.

Sosiaali- ja terveysalan, elektroniikan ja tietotekniikan alojen organisaatiot ovat parhailaan ottamassa osaksi toimintaansa sosiaalisesti vastuullisia henkilöstökäytänteitä

(Kundu & Gahlawat, 2015, s. 391, 399–400). Kundu ja Gahlawat tutkivat ensimmäisinä sosiaalisesti vastuullisen henkilöstökäytänteiden vaikutusta työntekijän irtisanoutumiseen empiirisesti, ja pitävät tärkeänä tutkia myös käytänteiden vaikutusta työntekijän työsuoritukseen. He totesivat näiden käytänteiden vaikuttavan merkittävästi työtyytyväisyyden parantumiseen ja työpaikan vaihtoalttiuden pienenemiseen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu yksityiskohtaisesti, mitkä sosiaalisesti vastuullisen henkilöstökäytänteiden tekijät linkittyvät vaihtoalttiuteen.

Kundu ja Gahlawat (2015, s. 401) pitävät tärkeänä, että sosiaalisesti vastuullisista henkilöstökäytänteistä lisätään työntekijöiden tietoisuutta henkilöstöhallinnon taholta. Henkilöstöhallinnon rooli tulee olla informatiivinen, kannustava ja tukeva eettisten ja vastuullisten muutosohjelmien suunnittelussa ja toteutuksessa sekä sidosryhmien odotusten täyttämässä sekä organisaation suorituskyvyn laajentamisessa. Vastuullisen henkilöstöhallinnon tulee näiden lisäksi kannustaa organisaation resurssien kohdistamista työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen.

Shen ja Zhu (2011, s. 3020, 3023) tutkivat sosiaalisesti vastuullisen HRM:n vaikutusta sitoutumiseen. He tutkivat sitoutumista kolmella eri tasolla ja käyttävät tutkimuksessa termiä organisaatiositoutuminen (Organizational commitment). Ensimmäinen taso, jolla he tutkivat sitoutumista, on nimetty affektiiviseksi sitoutumiseksi (Affective commitment). Toinen taso on nimeltään jatkuva sitoutuminen (Continuance commitment) ja viimeinen on normatiivinen sitoutuminen (Normative commitment). Affektiivinen sitoutuminen määritellään työntekijän positiiviseksi tunnevaltaiseksi kiinnittymiseksi organisaatioon, mihin liittyy emotionaalinen tunne identifikaatiosta. Jatkuva sitoutumisen perusta on taloudellisissa ja sosiaalisissa kustannuksissa organisaatiosta lähtiessä. Jatkuvaan sitoutumiseen liittyy vaihtoehtojen puute. Normatiivinen sitoutuminen määritellään velvollisuuden tunteeksi organisaatiota kohtaan. Tutkijoiden mukaan työntekijä sitoutuu organisaatioon vastavuoroisuuden perusteella, joten työntekijälle sitoutumisessa edut ja palkkiot ovat tärkeässä roolissa normatiivisessa sitoutumisessa.

Shenin ja Zhun (2011, s. 3028–3031) tutkimuksen perusteella sosiaalisesti vastuullisella henkilöstövoimavarojen johtamisella on huomattavaa positiivista vaikutusta sitoutumiseen. Kolmesta sitoutumisen tasosta affektiivinen sitoutuminen oli se, mihin sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella oli suurin vaikutus. Kaikkiin kolmeen tasoon vaikuttaa positiivisesti henkilöstöjohtaminen, joka on normatiivinen sekä yhteiskuntavastuuposiitivinen. Sosiaalisesti vastuullisella henkilöstövoimavarojen johtamisella tulisi olla tärkeä rooli motivoida työntekijöitä ja saavuttaa parempaa tulosta työstä. Henkilöstöjohtamisella on vaikutusta organisaation suorituskykyyn sen kautta, että se vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Työntekijät, jotka kokevat, että henkilöstöpuoli on sosiaalisesti vastuussa, ovat taipuvaisia kehittämään identifikaatiota ja moraalisen velvoitteen tunnetta organisaatiota kohtaan.

Vastuullisuuden laiminlyönti

Sidosryhmien tyytyväisyydellä on merkitystä organisaation vastuullisen maineen säilymisen kannalta (Järnlström & Saru, 2019). Henkilöstö muodostaa yhden tärkeimmistä sidosryhmistä organisaatiossa. Asiakaskunta on sidosryhmistä se, jolla on eniten merkitystä palveluiden kulutuksen suhteen. Mediakeskusteluiden kohteeksi tulleet laiminlyönnit voivat olla syy lopettaa yhteistyökumppanin kanssa toiminta. Maineen säilyttämisen kannalta sekä organisaation omassa toiminnassa että sidosryhmien toiminnassa tulisi huomioida vastuullisuusnäkökulma.

Organisaatiot, jotka laiminlyöneet henkilöstön hyvinvointia ovat päässeet viime aikoina mediakeskusteluiden kohteeksi (Järnlström & Saru, 2019). Esimerkiksi kahvilaketju Espresso House joutui sulkemaan keskuskeittiönsä sen saaman mediahuomion vuoksi, sillä työolojen, johtamisen sekä turvallisuuden lisäksi myös keittiön hygieenisyyttä oli laiminlyöty (Ikävalko, 2022). Huono johtaminen ja heikot työolosuhteet ovat usein olleet näiden kohujen aiheena. Laiminlyönnit tuhoavat rakennetun luottamuksen eri sidosryh-

missä, kuten henkilöstön tai asiakkaiden ja organisaation välillä, ja heikentävät työnantajakuva (Järnlström & Saru, 2019). Työntekijän luottamuksen vähentyminen organisaatiota ja johtoa kohtaan vähentää myös työntekijöiden sitoutumista (Keskinen, 2005, s. 13, Jokivuori, 2004, s. 292).

3.2 Esihenkilötyön ja etäjohtamisen rooli sitoutumisessa

Koska sitoutumiseen linkittyy vahvasti esihenkilöiden rooli sekä työntekijän ja esihenkilön välinen suhde, on hyvä tarkastella myös esihenkilötyötä ja sitä, miten se tapahtuu vastuullisen henkilöstöjohtamisen kautta. Esihenkilön toimintatavat ja etenkin työntekijän luottamus esihenkilöön ovat tärkeimpiä syitä sitoutumisen rakentumiselle (Keskinen, 2005, s. 13, Jokivuori, 2004, s. 292).

Vastuulliseen johtamiseen kuuluu ensinnäkin se, että esihenkilötyössä noudatetaan lakeja, asetuksia sekä työehtosopimuksia (Ratsula, 2016, s. 231). Esihenkilön johtamistyyllillä on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kytkeytyy yksilöllinen johtaminen, sillä työntekijä tarvitsee yksilöllistä ymmärrystä hänen tarpeistaan ja motivaatiostaan (Jokivuori, 2004, s. 285) sekä valmentava johtajuustyyli (Järnlström & Saru, 2019). Esihenkilöiden avointa kommunikaatiota ja kuuntelemista peräänkuulutetaan vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa (Järnlström & Saru, 2019).

Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon nähdään vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa organisaation menestystä tuottavana toimintatapana (Ehnert, 2008, s. 69; Järnlström & Saru, 2019), mikä lisää myös työntekijöiden sitoutumista (Ratsula, 2016). Jos kuitenkin työntekijöiden sitoutuminen työhön on heikkoa, esihenkilöltä vaaditaan erityistä johtajuusosaamista (Keskinen, 2005, s. 19). Tällöin myös esihenkilön voi olla Keskinen mukaan vaikea toimia sitoutuneesti etenkin, jos työntekijät eivät suhtaudu työhönsä vakavasti ja arvostaen.

Esihenkilötyö asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijaorganisaatioissa johtamisessa tulee huomioida erityispiirteitä työyhteisön vuoksi sekä yksilöiden johtamistarpeen vaihtelevuuden vuoksi. Asiantuntijaorganisaatiota voi helposti vertailla tuotanto-organisaatioon. Tuotanto-organisaation rakenne ja tehtävä on selkeä – asiakkaat odottavat tietynlaista palvelua tai tuotetta ja johtamisen, organisaation strategioiden ja tuotannon kautta organisaatio valmistaa palvelun tai tuotteen (Maunula, 2000, s. 9–11, 15, 25). Maunulan kuvauksessa asiantuntijaorganisaatioiden erot tuotanto-organisaatioon johtuvat toiminnan luonteesta, sillä asiantuntijaorganisaatiossa tuotettava tuote on tietoa. Asiantuntijaorganisaatio onkin itse asiassa tietoyhteisö ja sen johtaminen tulee olla epähierarkista, sillä työntekijät odottavat vapautta oman työn tekoon ja suunnitteluun. Niissä strategian luominen tapahtuu yhteistyössä esihenkilöiden, asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa. Johtamistapa ja yhteistyön muodot, jota toimivat tuotanto-organisaatiossa, eivät useinkaan toimi asiantuntijaorganisaatiossa, jolloin esihenkilövastuu on erilainen.

Asiantuntijaorganisaation esihenkilötyö tarvitsee onnistuakseen tukea organisaation muilta toiminnoilta, kuten talousosastolta, tieto-osastolta ja henkilöstöosastolta (Maunula, 2000, s. 9, 11). Muiden toimintojen toimiessa sulavasti, voi esihenkilö keskittyä päätoimiseen työhönsä. Maunulan mukaan sitoutuminen ei ole pelkästään esihenkilön toiminnan varassa, vaan siihen tarvitaan muiden toimintojen tukea ja niiden toimivuutta.

Mitä asiantuntijat sitten odottavat, työltään, työyhteisöltään ja esihenkilöltään? Tutkimusjohtajan, dosentti Pauli Juuti on koonnut tutkimustuloksensa kymmeneen kohtaan, joita ovat mielenkiintoinen työ, kykyjä vastaava työ, työn itsenäisyys, mahdollisuudet toteuttaa ja kehittää itseään, työn haasteellisuus, oikeudenmukainen kohtelu, tunnustus ja arvostus, miellyttävät työtoverit, työn jatkuvuus ja esihenkilön tuki (Maunula, 2000, s. 20). Vaikka tutkimus on tehty vuosikymmeniä sitten, siinä korostuu asiat, jotka ovat tutkielmassani toistuneet sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä.

Etätyösuosituksen vaikutukset sitoutumiseen asiantuntijaorganisaatiossa

Tutkimusajanjaksoni sijoittuu koronapandemian aikaan, jolloin etätyösuositus on ollut voimassa melkein koko ajanjakson. Etätyösuosituksen vuoksi esihenkilöillä on ollut ai-hetta ja jopa välttämättömyys muuttaa johtamistyyliään. Työntekijöiden sitoutumisen kannalta on hyvä tarkastella, miten tämänkaltainen etäjohtaminen on vaikuttanut työntekijöiden ja etenkin tulokkaiden sitoutumiseen. Esihenkilöiden etäjohtaminen on sitoutumisen tutkimisen kannalta myös ideaalia, sillä sitoutumista ylläpitää suhde esihenkilöön (Keskinen, 2005, s. 30).

Etäjohtamisen teorian tarkastelu on siitä erikoinen, että moni työnteon teoria ja käytäntö koskee työnteoa organisaation tiloissa (esimerkiksi toimistossa), vaikka perinteisen toimistotyön rinnalle on tullut uudenlaisia työnteon tapoja, kuten etätyö ja hybridityö (Lehmann & Hietanen, 2009, s. 468). Vilkmann (2016) määrittelee etäjohtamisen olevan erilaisten työtekemuotojen, kuten liikkuvan työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn, hajautetun työn ja etätyön johtamista. Hän määrittelee etätyön olevan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella joko jatkuvasti tai säännöllisesti. Tietotekniikan käyttö on tunnusomaista. Etätyö voi olla ajasta ja paikasta riippumatonta, mutta on yleistä, että etätyöntekijän oletetaan olevan tavoitettavissa toimistoaikoihin. Englannin kielessä on paljon moninaisempi sanasto etätyötä ja sen variaatioita tarkoittavalle työlle (Lehmann & Hietanen, 2009, s. 468–469). Englanninkielisiä vastineita etätyölle ovat muun muassa ”telecommuting”, ”teleworking”, ”at-home work”, ”flexi-work” ja ”mobile work”.

Valtioneuvosto päätti päätöksellä VNK/2020/31 (2020a) julistaa Suomeen poikkeusolot 13.3.2020, minkä tavoitteet olivat monenlaiset, mutta ensimmäiseksi kirjattu tavoite oli suojata väestöä. Tämä kertoo poikkeusolojen terveydellisestä näkökulmasta. Poikkeusolojen julistamisen jälkeen hallitus linjasi 16.6.2020 lisätoimenpiteitä ja yhtenä toimenpiteistä oli määrätä julkisen sektorin työntekijät etätyöhön, jos työtehtävät mahdollistavat sen (VN, 2020b). Etätyösuositus perusteltiin ehkäisevän koronaviruksen leviämistä,

sillä työpaikkojen lähikontaktit vähenevät (VN, 2020c). Lähikontaktit vähenevät myös työmatkojen vähentyessä. Suositus koski tilannetta, jossa terveysviranomaiset totesivat epidemia olevan alueellisesti kasvussa.

Suositus etätyön tekemisestä valtakunnallisesti tehtiin periaatepäätöksenä 13.8.2020 (VN, 2020c). Päätöksen täydellinen nimi on suositus etätyön käytöstä osana covid-19 viiruksen asteittain laajenevia torjuntatoimenpiteitä. Etätyöhön siirtymisen tehtävien salissa lisäksi suositus koski työjärjestelyiden, jotka vähentävät lähikontakteja ja muita riskitekijöitä, edistämistä. Etätyösuositus vaikutti selvästi sairaspöissaoloihin – valtiolla sairaspöissaolot ovat pienentyneet puolella, kun on verrattu vastaavaan vuotta edelliseen tilanteeseen (Valtioneuvosto, 2020c). Valtioneuvoston mukaan tämän trendin voidaan olettaa toteutuneen myös muilla työmarkkinasektoreilla.

Syksyllä 2021 koronatilanteen parantuessa ja rokotuskattavuuden lisääntyessä valtioneuvostolle esitettiin, että etätyösuositus päättyy 15.10.2021 (Valtiovarainministeriö, 2021), mikä toteutui. Kuitenkin loppuvuodesta koronatilanteen pahennuttua valtioneuvosto teki periaatepäätöksen VM/2021/205 etätyön käyttöä koskevan suosituksen antamisesta päivämäärällä 2.12.2021 (Valtioneuvosto, 2021). Etätyösuositus päättyi 28.2.2022 valtioneuvoston periaatepäätöksellä VM/2022/34 (Valtioneuvosto, 2022).

Etätyösuositukseen liittyvät päätökset vaikuttivat asiantuntijaorganisaatioiden arkeen vahvasti. Asiantuntijaorganisaatioissa etätyön määrä korostui entisestään, sillä niissä etätyön tekeminen on ylipäätään mahdollista. Tutkimuksessa (VM, 2020) ennen koronapandemiaa virastojen monipaikkaisesta ja paikkariippumattomasta työstä saatiin tuloksiksi se, että hallinnonaloista riippuen etätyötä tehdään 2–10 päivää kuukaudessa. Tämän tutkielman tutkimusorganisaatio kuuluu Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalaan, jonka etätyön määrän keskiarvo oli alimpia eli 4 päivää kuukaudessa.

Etätyösuosituksen aiheuttama muutos työssä oli merkittävä siltä osin, että vaikka osa työntekijöistä oli jo tottunut tekemään etätöitä yleensä yksinäistä, syventymistä vaativaa

työtä, nyt etätöissä olivat koko työyhteisö jatkuvasti (Haapakoski ja muut, 2020, s. 26). Virtuaaliset apuvälineet ja niiden toiminnallisuudet otettiin käyttöön ja työntekijöiden piti oppia niiden käyttö. Etätöiden tekeminen on ollut jo ennen etätöiden suosittelusta yleistä Suomessa. Euroopan maihin verrattuna Suomessa tehtiin etätöitä enemmän kuin muualla (VN, 2020c). Yli kolmasosa töistä Suomessa on sellaisia, että niissä ei pystytä lainkaan tekemään etätöitä tai siihen on suuria rajoitteita. Kuitenkin harvempi kuin joka kolmas suomalainen kertoi vuonna 2018 työskentelevänsä osan työajasta etänä (Haapakoski ja muut, 2020, s.26).

Asiantuntijaorganisaatioissa osa työntekijöistä oli tehnyt osan viikosta etätöitä, mutta osalle etätöiden olivat uutta (Haapakoski ja muut, 2020, s. 26). Moni työyhteisö ja yksilö joutui opettelemaan aivan uusia taitoja yllättäen. Etätöiden suositus on suurin yksittäinen tällä vuosituhanella tapahtunut työelämän muutos, joka on vaikuttanut työntekijöiden työntekoon. Tämänlaiset muutostilanteet kertovat psykologisen sopimuksen tilasta paljon ja esimerkiksi työntekijän kieltäytyminen yhteistyöstä esihenkilön kanssa muutoksessa voi olla merkki siitä, että psykologisen sopimuksen sisällöstä ollaan eri mieltä (Keskinen, 2005, s. 76).

Asiantuntijaorganisaatiossa esihenkilön tulee seurata työntekijän työtaakkaa, sillä työ on itsenäistä (Ehnert, 2008, s. 60). Työn itsenäisyys korostuu entisestään etätöissä, jolloin seuraamisen tarve korostuu entisestään. Itsenäinen työ, autonomia työntekijän suhteen ja joustavuus ovat myös syitä työhön liittyviin terveysongelmiin ja työn epäselvyyksiin (Ehnert, 2008, s. 60).

Etäjohtaminen tarkastelussa sitoutumisen näkökulmasta

Etätöillä tulee olla samat peruslähtökohdat kuin muussakin työssä. Työnantajan velvollisuuksia on huolehtia työn ohjauksesta, työtehtävien asianmukaisuudesta, huolehtia

turvallisuudesta ja reagoida, jos tapahtuu muutoksia tai poikkeamia (Lehmann & Hieta-
nen, 2009, s. 468–469). Koska esihenkilö ei näe työntekijää päivittäin, etäjohtaminen
vaatii uusia toimintamalleja ja esihenkilöltä hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä tieto-
ja viestintäteknologioiden hallintaa (Vilkman, 2016). Vilkman määrittelee etäjohtami-
selle kulmakivet, jotka ovat pelisäännöt, jatkuva dialogi, yhteisöllisyys, luottamus, arvostus
ja avoimuus.

Hyvä etäjohtaja ymmärtää ilmapiirin ja yhteisöllisyyden voiman sitoutumisen rakentami-
sessa (Vilkman, 2016). Työyhteisön yhteisöllisyys rakentaa yksilön sitoutumista ja yksilön
tunne työyhteisöön kuulumisesta on sitoutumisen kannalta erittäin tärkeää. Työyhteisöön
kuuluminen on tärkeää työntekijälle, jotta hän samaistuu osaksi organisaation jä-
seniä. Yhteishenki tai me-henki sekä yhdessä tekemisen hyvä ilmapiiri rakennetaan yh-
teisöllisyyden avulla. Yhteisöllisyyden rakentaminen on haastavampaa etätyössä, jolloin
se vaatii etäjohtamisesta erityistä huomiota.

Etätyösuosituksen aikana työnteko on asiantuntijaorganisaatioissa toteutettu pääasiassa
etäyhteyksillä. Kyseisellä ajanjaksolla aloittanut työntekijä ei ole välttämättä nähnyt kol-
legoitaan kasvokkain tai päässyt tutustumaan organisaation työtiloihin. Tulokkaille tämä
on voinut olla täysin uusi tilanne olla osana työyhteisöä, jota ei näe kasvokkain. Yhteisöl-
lisyyden rakentuminen on haastavampaa etätyössä. Esihenkilön on ollut tärkeä osata lu-
kea työyhteisön tilannetta jatkuvasti (Vilkman, 2016). Virtuaalitiimien tapaamisista osan
tulisi tapahtua kasvokkain, sillä moninainen vuorovaikutus parantaa viestintää (Vilkman,
2016). Monessa tehtävässä on paljon sellaista, jossa työyhteisö hyötyisi samassa toimis-
tossa työskentelemisestä (Haapakoski ja muut, 2020, s. 26).

Etätyö voi olla yhteisöllisyydelle negatiivinen tekijä (Vilkman, 2018). Etätyösuositus vai-
kutti erittäin paljon vuorovaikutukseen ja etenkin tapaan kommunikoida. Työntekijä ko-
kee ulkopuolisuuden tunnetta helposti, jos vuorovaikutus työyhteisön kanssa on vähäistä.
Etäyhteyksillä viestintää on luonnollisesti vähemmän ja työyhteisössä tapahtuvat epävi-
ralliset kahvipöytäkeskustelut jäävät vähäisiksi. Se vaikeuttaa etenkin uuden työntekijän

pääsemistä osaksi työyhteisöä. Ulkopuolisuuden kokemus rakentuu erityisesti tilanteissa, joissa tiimistä osa on fyysisesti samassa paikassa ja osa hajallaan, kuten esimerkiksi eri kaupungeissa.

Työnteon toimivuutta varten etäjohtajan tulee painottaa viestintää (Haapakoski ja muut, 2020, s 50). Viestinnän ja viestintätavan tulee olla sopiva omalle tiimille, ja jokaisen tiimin jäsenen tulee pystyä osallistumaan työyhteisössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Etätyössä on tärkeää, että vuorovaikutukseen käytettävä teknologia on tarkoituksenmukainen ja matalakynnyksinen käyttää, jotta vuorovaikutusta syntyy (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 7). Isotaluksen ja Rajalahden mukaan työntekijällä tulee olla kokemus kuuluksi tulemisesta vuorovaikutuksen onnistumiseksi, ja esihenkilöllä on esimerkillinen rooli työyhteisön vuorovaikutuksessa teknologian välityksellä. Palautteen ja tunnustuksen saaminen esihenkilöltä ja arvostuksen tunne on tärkeää asiantuntijaorganisaatiossa (Maunula, 2000, s. 20–21).

4 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Käytän tutkimuksessani menetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimusta, jossa tutkin liikenteen ja infrastruktuurin alalla toimivaa julkisen sektorin virastoa. Tutkittava virasto on asiantuntijaorganisaatio. Tutkimuksessa haastattelumenetelmänä käytän teemahaastattelua, mikä tarkoittaa sitä, että haastattelua varten on tehty teemarunko, jolloin haastattelukysymykset eivät ole ennalta määriteltyjä (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 6). Analyysimenetelmänäni toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi, missä teemoittelu on keskeisessä roolissa.

4.1 Tapaustutkimus Väylävirastosta

Tutkielma on tapaustutkimus, joka on tyypillisesti laadullinen tutkimusstrategia (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, s. 198). Tapaustutkimus (Case Study Method) tuottaa tietoa erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä ja tiedosta (Laine, Bamberg, Jokinen, 2007, s. 111). Tapaustutkimuksen ymmärtämiseksi kirjoittajat nimeävät esimerkiksi Galileo Galilein kokeen painovoimasta (Laine ja muut, 2007, s. 111). Kun Galileo Galilei pudotti omenan Pisan tornista, hän ei tehnyt kokeiden sarjaa, vaan vain yhden kokeen. Koska tutkin yhden tutkimusorganisaation toimintaa yhden ajanjakson aikana tietyistä näkökulmista, tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmänä parhaiten tutkielmaani.

Tapaustutkimuksessa käytetään laadullista ja määrällistä aineistoa sekä erilaisia analyysitapoja (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 9–10, 26–33). Kaikki laadullinen tutkimus ei ole tapaustutkimusta, vaan tapaustutkimuksessa itse tapaus on keskeistä. Erikssonin ja Koistisen mukaan tapausta valitessa tulisi miettiä kysymystä: Mitä voimme oppia tästä tapauksesta? Tapaustutkimus on usein pragmaattista ja aineiston kerääminen on moni-

naista. Aineistolähteitä ovat haastattelut, media-aineistot, tilastot, havainnointi ja dokumentit, kuten kokouspöytäkirjat (Eriksson ja Koistinen, 2014, s. 10, 30–33). Monenlaisen aineiston käyttäminen kuvaa kokonaisvaltaisemmin tapausta, jolloin johtopäätelmätkin ovat luotettavampia. Kun aineistoa on laajasti, tulee aineistoa järjestää esimerkiksi luokittelemalla tai tyypittelemällä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi aineistoa tulee analysoida esimerkiksi sisällönanalyysillä sekä tulkita saatuja havaintoja ja löydöksiä.

Tutkimusprosessin edetessä tapausta täsmennetään (Eriksson ja Koistinen, 2014, s. 27). Jos tapaukset määritellään kokonaan tutkimusprosessin kuluessa, on yleensä kyseessä aineistolähtöinen tapaustutkimus, eikä teorialähtöinen. Kuitenkin kriittinen tapaus (Critical case) vastaa suoraan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja teoriakin on jo tutkimuksen alussa hyvin muotoiltu. Tapaustutkimuksen päätavoite on siis tuottaa yksityiskohdista ja täsmäntävää tietoa tutkitusta aiheesta (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 38).

Tutkimusorganisaationi toimii Väylävirasto. Väylävirasto on noin 480 henkilön virasto, joka toimii liikenne- ja viestintäministeriön alla (Väylävirasto, 2021c). Väylävirasto keskittyy tie-, rata- ja meriliikenteen väyläverkon suunnitteluun, kehittämiseen ja kunnossapitoon, liikenneohjaukseen ja talvimerenkulun järjestämiseen sekä liikenteen ja maankäytön yhteensovittamiseen. Lisäksi Väylävirasto vastaa liikenteenohjaukseen ja talvimerenkulun järjestämisestä. Väylävirasto (2021c) on ollut monipaikkainen organisaatio jo ennen pandemiaa, sillä toimipisteitä on eri puolilla Suomea ja etätöitä on ollut mahdollista tehdä jo ennen etätyösuositusta.

Tutkimusorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, joten voi olettaa, että suurin osa henkilöstöstä on tehnyt etätöitä etätyösuosituksen aikana (Vilkman, 2016). Tutkimuskohdeena tässä tutkimuksessa ovat etätyösuosituksen aikana tutkimusorganisaation vakituisessa virka- tai työsuhteessa aloittaneet työntekijät. Koska Väylävirasto on asiantuntijaorganisaatio julkisella sektorilla, voidaan myöhemmin tutkimuksen analyysissä yleistää teoreettisesti tutkimustulosten olevan samansuuntaisia samanlaisten organisaatioiden kanssa.

4.1.1 Tutkimusorganisaatioon sitoutuminen arvojen näkökulmasta

Sitoutumisen rakentumiseen vaikuttavat myös organisaation työympäristö ja arvot (Keskinen, 2005, s. 26), minkä vuoksi selvitin tutkimusorganisaation arvot. Arvot ovat yhdistetty myös strategiaan, mikä näkyy myös strategiaa kuvaavassa kuvassa (Kuva 1.). Väyläviraston arvot ovat luottamus, avoin yhteistyö ja uudistumiskykyinen asiantuntijuus (Väylävirasto, 2022c). Strategiassa tutkimusorganisaatio on huomionnut organisaation päätöksenteon yhteiskunnallisen arvon, omaisuuden, asiakaslähtöisyyden sekä toiminnan avoimuuden, asiantuntevuuden sekä yhteistyön. Myös strategiaa kuvaavan kuvan (Kuva 1) otsikossa näkyy tutkimusorganisaation päätehtävä eli pitää huoli Suomen toimivasta väyläverkosta.



Kuva 1. Tutkimusorganisaation strategia (Väylävirasto, 2022c).

4.1.2 Henkilöstökäytänteet tutkimusorganisaatiossa tutkimusajankohtana

Koska henkilöstökäytänteet ovat sitouttavia tekijöitä, on tutkimusongelman kannalta tarpeellista selvittää, minkälaiset henkilöstökäytänteet tutkimusorganisaatiossa oli tutkimusajankohtana. Käytänteet olivat tutkimusajankohtana yhdenmukaiset valtionhallinnon ylempien tasojen suositusten kanssa. Tutkimusorganisaatio toimii valtionhallinnon alaisena virastona, ja organisaatio on noudattanut valtionhallinnon päätöksiä ja suosituksia. Koska tutkimuskohteena on tulokkaat, etenkin työaloitukseen liittyvistä henkilöstökäytänteistä oli tarpeen kerätä tietoa. Tutkimusorganisaatiossa ohjeistettiin esihenkilöitä ja perehdyttäjiä 31.3.2020 eli koronapandemian alussa järjestämään rekrytointi täysin etänä (Helkiö, 2020). Työaloitukseen liittyen ohjeistettiin konkreettisilla ohjeilla lähikontaktista sekä ensimmäisestä työpäivästä, joka ei voi työvälineiden vuoksi olla etätyöpäivä. Tutkimusorganisaation perehdytys on organisoitu henkilöstöhallinnon taholta, mutta jokaisen perehdytettävän perehdytyksestä on vastuussa hänen esihenkilönsä.

Tutkimusorganisaatiossa on esimerkiksi henkilöstöhallinnon toimesta toteutettu perehdyttämissuunnitelma, joka toimii perehdytyksen tarkistuslistana sekä työntekijälle että perehdyttäjälle (Väylävirasto, 2021a). Siinä jokaisessa kohdassa on nimetty vastuhenkilö, joka on esimerkiksi esihenkilö, perehdyttäjä tai henkilöstöasiantuntija. Tutkimusorganisaatiossa tulokkaat käyvät läpi perehdytysmateriaalia yhdessä perehdyttäjän kanssa työaloituksessa. Väylävirastolla on muiden valtion virastojen tapaan käytössä eOppiva-alusta, joka on verkossa toimiva kurseja ja koulutuksia sisältävä oppimisalusta. Alustalla on myös uudelle työntekijälle osoitettu koulutus organisaation toiminnasta ja sen hallinnonalasta. Tutkimusorganisaatiossa järjestetään myös koulutuksia ja kurseja, mutta ne ovat koronapandemian vuoksi järjestetty etäyhteyksin.

Etätyökäytänteet ovat tutkielman aiheen kannalta myös tarpeellisia selvittää, sillä etätyösuosituksen aikana tilanne muuttui äkillisesti valtioneuvoston päätösten myötä. Syksyllä 2021 tutkimusorganisaatio lanseerasi Kiva nähdä! -kampanjan, minkä tavoitteena oli innostaa työntekijöitä työskentelemään toimistolla (Väylävirasto, 2022a). Kampanja

myötä organisaatioon tuli vahva suositus työskennellä kaksi päivää viikossa toimistolla. Näin ollen etätyön määrää rajattiin kolmeksi päiväksi viikossa. Kuitenkin joulukuussa kampanjan ja suositus etätyönteon määrästä kumottiin koronapandemian vuoksi. Kun valtioneuvosto linjasi etätyösuosituksen päättymisestä 28.2.2022 (Valtioneuvosto, 2022), tutkimusorganisaatio käynnisti Kiva nähdä! –kampanjan uudestaan käyntiin (Väylävirasto, 2022a).

Perusteluiksi Kiva nähdä! -kampanjalle ja vahvalle suositukselle työskennellä kaksi päivää viikosta toimistolla nähtiin sosiaalisen korjausvelan korjaaminen, uusien työntekijöiden tutustuminen ja kahvipöytäkeskustelujen lisääminen (Väylävirasto, 2021b). Perusteluiksi kerrottiin myös sitoutumisen kehittymisen kasvotusten kohtaamisten kautta (Väylävirasto, 2022b). Sen lisäksi väyläläisyyden eli organisaation jäsenyyden kehittymisen tarpeen, ideoinnin, tavoitteissa onnistumisen ja työhyvinvoinnin nähtiin parantuvan kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen kautta (Väylävirasto, 2022b).

4.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa teoria toimii aineistonkeruun perustana (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, s. 81), ja tämän vuoksi tutkimukseni haastattelut pohjautuvat teoriapohjaan. Puusa, Juuti ja Aaltio kirjoittavat laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen olevan päämäärätietoista toimintaa.

Laadullinen tutkimus antaa pohjaa sille, mitä voidaan tutkia vasta laadullisten tutkimustulosten pohjalta kvantitatiivisesti (Saramies & Törnroos, 2021, s. 231–232) – esimerkiksi tässä tutkimuksessa yksi tutkimuskysymys etsii vastauksia kysymykseen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sitoutumiseen etätyösuosituksen aikana aloittaneilla työntekijöillä Väylävirastolla ja miten. Näiden tekijöiden löytyessä tutkimuksen myötä on ongelmallista jatkojalostaa tutkimusta, kun on sanallistettu sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja

laadullisesta tutkimuksesta pystytään myös päättämään, mitkä tekijät korostuvat tutkimuksen myötä.

Haastattelu voidaan mieltää keskusteluksi, jolle on määritelty etukäteen tavoite Puusa, Juuti ja Aaltio (2020, luku 6). Tavoitteena on kerätä aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Haastattelun tavoite tässä tutkimuksessa on saada tietoa etätyösuosituksen aikaisten tulokkaiden sitoutumisesta. Parhaimmillaan haastattelussa tutkija ymmärtää tutkittavien ajatuksia, mieltymyksiä, mielihaluja, odotuksia ja kokemuksia.

Haastattelu voi olla ainoa keino tutkia subjektiivista sitoutumisen kokemusta (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, luku 6), sillä se muodostuu yksilöllisten motivaatiotekijöiden ja kytkentöjen kautta (Jokivuori, 2004, s. 285; Keskinen, 2005, s. 26). Haastattelu voi olla tutkimusryhmälle myös tarpeellinen, jos tutkimusryhmässä on lukutaidottomia tai henkilöitä, joilla on fyysisiä tai henkisiä rajoitteita (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 6). Haastateltavien totuudenmukaisuus on erinomaisen tärkeää, sillä täydellinen epärehellisyys veisi aineistolta arvon täysin (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9).

Teemahaastattelu

Punnitsin tutkimusmenetelmän valinnassa puolistrukturoitua haastattelua ja teemahaastattelua. Strukturoidussa haastattelussa tutkija laatii kysymykset etukäteen ja niiden muoto ja järjestys on vakioitu sekä vastausvaihtoehdot ovat valmiina (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 6). Tällöin haastateltava valitsee lähinnä omaa mielipidettään kuvaavan vastausvaihtoehdon, joten strukturoitu haastattelu on lomaketutkimuksen tapainen, mutta vastausosuus ja tarkoituksenmukaisuus vastaajien saavuttamisessa on parempaa. Puolistrukturoitu haastattelu on taas vapaampi haastattelutyyppi ja tässä haastattelutyyppissä tutkimuksen keskeisiin aiheisiin saadaan haastateltavan itse sanoittamana hä-

nen näkemyksensä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi laadittuja. Sen hyviä puolia on mahdollisuus saada selville ennalta-arvaamattomia asioita, joita tutkija ei olisi osannut ottaa huomioon laatiessaan valmiita vastausvaihtoehtoja, joita tehdään strukturoitua haastattelua varten. (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 6.)

Tutkielmani aihe on moninainen, jonka vuoksi teemahaastattelun haastattelutilanne tuo paremmin esiin haasteltavien antamia merkityksiä tutkielman teemoille. Tutkielmassani tilanne on etätyösuosituksen aikaa, joka vaikuttaa työyhteisön ja tulokkaan tilanteeseen organisaatiossa. Tämän lisäksi se vaikuttaa yhteisön toimivuuteen ja esihenkilötyöhön, kun esihenkilö joutuu johtamaan etäyhteyksillä. Nämä kaikki ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen, minkä vuoksi tutkielmani on moniulotteinen. Tulen tekemään teemahaastattelut yksittäisinä haastatteluina.

Teemahaastattelu on menetelmänä joustava ja vapaamuotoinen ja siihen kuuluu se, että osa haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 6). Haastattelua ohjataan teemojen kautta, eikä valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta. Teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin – tässä tutkielmassa se on kokemus etätyösuosituksen aikaisesta työnaloituksesta. Tästä tutkimuskohteesta tutkija on selvittänyt olennaiset tekijät, kuten siihen liittyvät rakenteet ja prosessit tutustumalla aiempiin tutkimuksiin ja aihepiiriin kirjallisuuteen. Tutkija koostaa teemarungon ja teemojen kautta tutkittavaa ilmiötä käsitellään haastattelussa ilman, että kysymysten laajuus, järjestys, kysymisen tapa ja sanamuodot olisivat samat. Sen lisäksi, että haastattelukysymysten rooli vaihtelee, vaihtelee myös tutkijan rooli kuuntelijasta, kannustajaksi tai aktiiviseksi suorien kysymysten esittäjäksi. (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 6.)

Teemahaastattelurunkoon ei tule yksityiskohtaista kysymysluettelo, vaan teemarunko toimii ikään kuin muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä, missä kysymykset toimivat teemojen tarkentajina (Hirsjärvi & Hurme, 2008 s.66). Jos haastattelua varten olisi laadittu yksityiskohtainen kysymysluettelo, niin tutkimusmenetelmää kuvattaisiin

enemmänkin puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 6).

Haastattelun tallentaminen kuuluu teemahaastatteluiden luonteeseen, sillä tallentaminen vaikuttaa haastattelun sujuvuuteen (Hirsjärvi & Hurme, 2008 s. 58). Nauhoitin haastattelut. Kuvan tallentaminen ei tuo tutkielmaani lisäarvoa, koska tutkin puheen sisältöä. Tutkin siis fakthanäkökulmasta enkä näytenäkökulman kautta, jolloin analyysin kohteena on siinä käytetty kieli (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9). Haastateltavat saavat tietää nauhoittamisesta jo haastattelukirjeessä sekä itse haastattelutilanteessa. Yhden haastattelun kohdalla nauhoitus ei toiminut, joten kirjoitin ylös aiheet haastattelun aikana asiatarvasti.

Haastateltavien valinta

Haastateltavien valinta toteutetaan harkitulla otannalla. Tulen käyttämään tutkielmasani haastatteluihin osallistuneista henkilöistä termiä haastateltava, joka on myös Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 58) mukaan terminä toimiva ja suositeltu. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä, joten henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät mieluusti ilmiöstä paljon tai heillä on kokemusta siitä (Sarajärvi & Tuomi, 2017, s. 74). Kirjoittajat painottavat tämän vuoksi, että haastateltavien valinta pitää olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa.

Haastateltavat ovat etätyösuosituksen aikana tutkimusorganisaation vakituisessa virkattai työsuhteessa aloittaneita työntekijöitä. Selvitin uusien tulokkaiden tarkan määrän koronapandemian aikana kysymällä tutkimusorganisaation henkilöstöhallinnolta tietoa etätyösuosituksen aikana aloittaneista työntekijöistä - maaliskuun 2020 ja joulukuun 2021 välillä organisaatiossa on aloittanut 93 vakinaista työntekijää (A-L. Helkiö, henkilökohtainen keskustelu, 17.2.2022). Haastateltavien määrä tulee valita sen mukaan, mikä on välttämätöntä tarvittavan tiedon saamisen kannalta (Hirsjärvi & Hurme, 2008 s. 58).

Haastateltavien määrä riippuu siis tutkielmasta ja tutkielman aiheesta. Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä on kahdeksan, sillä sen voidaan katsoa olevan tarpeeksi suuri määrä aineistonhankintaa varten. Määrä on tulokkaiden kokonaismäärästä (93) etätyösuosituksen aikana 8,6 prosenttia (%).

Kahnin (1990, s. 700–702) mukaan sitoutumista tulee tarkastella pitkällä aikavälillä. Tämän vuoksi en ole ottanut haastateltavaksi työntekijöitä, jotka olisivat aloittaneet alle puoli vuotta ennen haastattelua. Tutkimusajankohtani alkaa koronapandemian alusta eli maaliskuusta 2020 ja päättyy nykyhetkeen eli maaliskuuhun 2022. Haastateltavat ovat aloittaneet työskentelyn tutkimusorganisaatiossa kesän 2020 ja kevään 2021 välillä. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuun 2022 aikana.

Haastateltavien valinnassa pyrin harkitun otannan kautta monipuolisuuteen; olen huomioinut haastateltavien työnkuvan, toimipisteen sekä osaston ja yksikön, joissa haastateltava työskentelee.

Teemarunko

Teemahaastattelussa haastattelutilannetta ohjaa teemarunko, jossa ei ole yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan kysymysten laajuus, järjestys, kysymisen tapa ja sanamuodot vaihtelevat. Jaottelin teemarungon neljään osaan. Ensimmäinen osa pureutuu haastateltavan taustoitukseen. Olen jakanut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kolmeen osaan: yksilöllisiin tekijöihin, työyhteisöön ja johtamiseen. Tämän tutkimuksen teemarungon jaottelu:

1. taustoitus,
2. sitoutumiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät,
3. sitoutumiseen vaikuttavat tekijät työyhteisössä sekä
4. sitoutumiseen vaikuttavat tekijät johtamisessa (etäjohtaminen).

Haastattelu alkaa taustoittamalla haastateltavan taustatekijöitä, kuten työkokemusta ja työnkuvaa. Koska tutkimusajankohta on etätyösuosituksen aikaa, niin tulen kartoittamaan taustatekijöissä etätyösuosituksen määrää (päivää viikossa). En tule kysymään haastateltavien sukupuolta ja ikää, sillä en näe niiden käsittelyä merkittävinä tekijöinä tutkielmassani, eikä se ole korostunut sitoutumisen teoreettisessa viitekehysessä.

Sitoutumisen käsittelyn aloitan määrittelemällä sitoutumisen tavalla, jolla olen määritellyt sen myös teoreettisessa viitekehysessä: sitoutuminen on tapa, jolla ihminen hyväksyy ja samaistuu organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Sitoutumisen vaikuttavista yksilöllisistä tekijöistä aloitan kysymyksillä perehdytyksestä ja työnaloituksesta. Koska haastateltavat ovat tulokkaita ja perehdytyksellä on merkittävä vaikutus sitoutumiseen (Keskinen, 2005, s. 76; Maunula, 2000, s. 92), on perehdytyksen ja työnaloituksen teema tärkeä. Perehdytyksen lisäksi työnaloitus yleisesti on tärkeä tarkastelun kohde sekä perehdytyksen jatkuvuus pääasiallisen perehdytyksen loputtua. Työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista kysyn etenkin työkuormaan ja kalenterikuormaan liittyviä tekijöitä sekä miten työhyvinvointia voisi parantaa. Merkityksellisyyden teeman käsittelyyn liitän myös ammatillisen identiteetin kartoittamisen sekä henkilökohtaiset arvokysymykset. Kysyn haastattelussa haastateltavan motivaatiotekijöistä kuten palkasta ja työtehtävien mielekkyydestä. Vaihtoalttius on yksi sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä, joten kysyn haastateltavan työpaikan vaihtoihteista lähitulevaisuudessa (kahden seuraavan vuoden aikana) ja kuinka aktiivisesti työnhakua on tehty.

Sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin työyhteisössä ovat teemat työyhteisön yhteisöllisyydestä ja ilmapiiristä. Työyhteisön yhteisöllisyyteen liittyen kysyn haastateltavalta, miten hän on uutena työntekijänä päässyt työyhteisön jäseneksi etätyösuosituksen aikana sekä miten etätyösuosituksen aikainen vuorovaikutus (viestintä) on toiminut. Työyhteisöön liittyen tulokkaan halukkuus kehittää organisaatiota ja työtä ovat kiinnostavia sitoutumisen kannalta, sillä sitoutunut työntekijä haluaa kehittää organisaation toimintaa (Keskinen, 2005, s. 25–26; Jokivuori, 2002, s. 19).

Viimeinen haastattelun teemarungon otsikko on *Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät johtamisessa (etäjohtaminen)*. Etäjohtaminen on otettu jo otsikkoon mukaan, sillä tutkimusajankohta on koronapandemian aikaa, jolloin etätyösuositus on ollut voimassa suurimman osan ajasta. Sisällytän johtamisen teemaan esihenkilötyön, organisaation johdon toiminnan sekä henkilöstöhallinnon työhön liittyviä teemoja, kuten johtamisen vuorovaikutusta, osallistavaa johtamista, etäjohtamista sekä vastuullisuutta. Luottamus on yksi sitouttavista tekijöistä, ja etenkin luottamus esihenkilöön (Keskinen, 2005, s. 13; Jokivuori, 2004, s. 292), joten käyn läpi haastateltavan ja esihenkilön välistä suhdetta ja luottamusta. Sitoutumiseen sekä vastuulliseen johtamiseen liittyy myös tietynlainen arvopohja, joten kysyn haastattelussa toteutuvatko organisaation arvot konkreettisesti työssä ja eri toiminnoissa, ja miten haastateltava näkee arvopohjan ja miten hän samaisuu niihin.

Haastateltaville kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, ja he saavat kuulla suullisesti ja kirjallisesti (ks. liite 1) tutkimuksen tekemisestä, tavoitteista ja tutkimusten tulosten käyttämisestä. Tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi. Olen tutkijana ainoa, joka on tietoinen tutkittavien henkilöllisyydestä ja joka voi yhdistää tutkimuksessa henkilön ja vastauksen. Aineistoa käsitellään anonymisoimalla eli kaikki henkilötiedot poistetaan aineistosta, jolloin ei ole mahdollisuutta palata tunnistelliseen tietoon.

Tutkimuksen haastateltavilta edellytetään tietoon perustuvaa eettistä osallistumissuostumusta (Tutkimusarkisto, 2022, kpl 7). Suostumusta edellyttää se, että ennen sitä haastateltava on saanut tiedon tutkimuksesta, sen tavoitteista, haastattelun käytännön toteutuksesta ja haastattelussa käsiteltävissä aiheista. Haastateltavalla tulee olla myös mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja hänellä tulee olla tieto, että hän voi olla vastaa-matta sekä keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa tutkimukseen. Haasteltava tulee saamaan ennen suostumustaan tiedon tutkimuksen tekijästä (tutkijasta) ja hänen taustaorganisaatiostaan, henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa sekä mitä konkreettinen

tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa. (Tutkimusarkisto, 2022, kpl 7.) Tässä tutkimuksessa tutkija työskentelee tutkimusorganisaatiossa ja on haastateltaville tutkijan roolin lisäksi myös kollega, minkä haastateltavat tulevat tietämään jo ennen haastatteluun suostumista ja osallistumista.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston tekninen käsittely tapahtui tallentamalla kaikki haastattelut äänittämällä ja litteroimalla ne asiatarkasti, jolloin jätin litteroimatta täytesanat sekä haastattelun kohdat, joiden tiesin olevan epärelevantteja. Asiatarkasti litteroitua aineistoa tuli yhteensä 51 sivua (fontti Calibri, fonttikoko 11, riviväli 1).

Aineiston analysointiin käytin laadullista sisällönanalyysia ja teemoittelua. Teemoittelun yksi osa on aineiston ryhmittely aihepiireittäin. Käytin apuna sitoutumisen teoriapohjaa, jolloin käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Se on yksi perinteisistä tavoista toteuttaa sisällönanalyysi (Salo, 2015, s. 171–172). Salo jakaa tavat kolmeen: aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi, joista puhdas aineistolähtöisyys on mahdottoisuus, sillä tutkija ei voi sulkea omaa osaamistaan, tietojaan ja ajatuksiaan aiheen teoriasta, ja analyysia ohjaavat aina tutkimuskysymykset.

Menetelmän valinnassa voidaan vaikuttaa monitasoisten ja moninäköisten tutkimustulosten syntymiseen, mutta lopputulos on aina riippuvainen analysoijasta (Sarajärveä & Tuomi, 2017, s. 105). Tutkijan tulee osata olla objektiivinen myös aineistoaan analysoidessa, sillä aineistosta esiin nousseita katkelmia tai tarkemman analyysin kohteita ei voi nousta pelkästään värikkään kielen ansiosta

Laadullinen sisällönanalyysi

Tuomi ja Sarajärvi (2017, s. 104) tiivistävät sisällönanalyysin idean - aineisto hajotetaan pelkistetyiksi ilmaisuiksi, jonka jälkeen lähdetään muodostamaan kokoavaa ilmaisua.

Laadullista sisällönanalyysia voi tehdä monella eri tavalla, sillä analyysivaihe voi sisältää erilaisia sisällönanalyysin muotoja. Tämän vuoksi sisällönanalyysi tulee tehdä järkevästi perustelemalla työvaiheet. Salon (2015, s. 169–170) mukaan laadullisen sisällönanalyysin keskeinen idea on tiivistää ja luokitella suuria tekstimassoja seuraamalla aineistoon rakennettuja koodaamisen sääntöjä. Menetelmä on saanut kritiikkiä yksinkertaisuudesta ja liian suoraviivaisesta luokittelusta, jota on tehty esimerkiksi sanojen toistumistiheyden perusteella. Salo maalaa kuvan sisällönanalyysistä huonon analyysin perustana ja huonona teoreettisena kehyksenä aineiston analyysille.

Puusa, Juuti ja Aaltio (2020, luku 9) luettelevat sisällönanalyysin käytännön toteutuksen vaiheet: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Eriksson ja Koistinen (2014, s. 33) määrittelevät melko samantyyppiset aineiston analyysin vaiheet, mutta ovat kiteyttäneet ne kolmeen tärkeimpään. Ne ovat aineiston järjestäminen (esimerkiksi luokittelemalla tai tyypittelemällä), aineiston analysointi (esimerkiksi sisällön analyysillä) ja analyysissä saatujen havaintojen ja löydöksiä tulkita. Sisällönanalyysin eri vaiheissa on mahdollisuus tallentaa eteneminen, jolloin on helppo palata eri vaiheissa tehtyihin ratkaisuihin (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9).

Ensimmäinen vaihe analyysissä on hyvä olla mahdollisimman aineistolähtöinen, ellei tutkija ole valinnut teorialähtöistä analyysitapaa (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9). Kun tutkija on muodostanut alustavan kokonaiskuvan aineistosta, se pilkotaan osiin ja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin esimerkiksi pelkistämällä alkuperäisilmaisuja. Pelkistäminen on metahavaintojen kannalta välttämätöntä, minkä tavoitteena on lisätä hajanaisen

aineiston informaatioarvoa (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9). Käytän tutkimuksessani faktanäkökulmaa eli keskityn puheen sisältöön enkä itse puheeseen.

Aineiston järjestäminen voi tapahtua tyypittelyn tai luokittelun avulla (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9), ja tätä aineiston vaihetta voi kutsua myös luokitteluvaiheeksi (Salo, 2015 s. 169). Luokittelin aineiston teemoihin, jotka korostuivat haastatteluissa. Luokitteluvaihetta varten arvoin satunnaisvaraisesti jokaiselle haastateltavalle aakkosen (A-H), jotta tutkimuspäätelmistä pystyy myös jälkikäteen näkemään, miten vaihtelevasti ja moninaisesti analysoin eri haastatteluaineistojen väliä. Merkitsen sitaateissa haastateltavan aakkosen.

Teemoittelu voi auttaa analyysivaiheessa selkeyttämällä ja helpottamalla. Taulukkomuotoinen analyysin kuvaaminen selkeyttää myös lukijalle analyysin etenemistä (Sarajärveä & Tuomi, 2017, s. 105). Yleistäminen on yksi laadullisen sisällönanalyysin muotoja, mutta tapaustutkimuksesta ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä, mikä ei ole tapaustutkimuksen tarkoituksaan (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 37–38). Tapaustutkimuksesta voidaan tuottaa teoreettisia yleistyksiä, mutta tapaustutkimuksen päätavoite on tuottaa yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tutkitusta aiheesta.

Aineiston analyysin tavoitteiden yksi kohta on aineiston tulkitseminen (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 33). Kirjoittajien mukaan aineiston tulkinnessa ja johtopäätöksissä tulee ymmärtää, että muuttujien välille ei tule etsiä mekaanisesti suoraa yhteyksiä, muuten tutkimusaineisto menettää rikkautensa. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi, kun kerätystä aineistosta pilkotaan teemoja osiin valitun menetelmän mukaisesti, minkä jälkeen tehdään aineiston pohjalta synteesejä, jotka kootaan yhteen tutkimustuloksissa ja johtopäätelmissä (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9). Analyysin tavoitteena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka ansiosta on mahdollisuus tehdä tulkinta ja johtopäätöksiä tutkittavasta aineistosta. Analyysivaiheessa ai-

neistoa voidaan eritellä, tiivistää ja luokitella, kun taas synteesisä aineistosta on tarkoituksena luoda kokonaiskuva ja esittää tutkimuskohde uudesta näkökulmasta. (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9.)

Analyysivaiheessa tulee huomioida aineiston yksittäistapausten tutkiminen ja niistä analyysien vetämisen vaikutukset (Eisenhardt viit. Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9). Eisenhardtin mukaan jokaista yksittäistapausta tulee katsoa eri näkökulmista ja jokaiseen tapaukseen tulee perehtyä huolellisesti ja käsitellä sitä yksittäisenä kokonaisuutena. Yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tarkastelu on mahdollista vasta, kun edellä mainitut asiat on huomioitu. Onnistunut tutkimus edellyttää päätelmiä abstraktiotasolla, mikä tarkoittaa pitkälle vietyä analyysiprosessia, jonka ansiosta tutkija pystyy irrottautumaan aineiston yksittäistapauksista ja lausumaan yleisellä tasolla metahavaintoja (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9).

5 Tutkimuksen tulokset

Haastateltavat ovat tutkimusorganisaatiossa kesän 2020 ja kevään 2021 välillä aloittaneita vakinaisia työntekijöitä. Koska haastattelut toteutettiin helmikuussa ja maaliskuussa 2022, jokainen haastateltava oli ehtinyt työskennellä tutkimusorganisaatiossa vähintään kymmenen kuukautta.

Haastateltavien valinnassa kiinnitin huomiota haastateltavien työnkuvan, toimipisteen sekä osaston ja yksikön moninaisuuteen. Onnistuin saamaan haastateltavaksi melkein kaikista osastoista henkilön sekä erilaisilla työkuvilla ja eri työympäristöissä työskenteleviä henkilöitä. Myös haastateltavien toimipisteet olivat moninaiset ja osa haastateltavista työskenteli myös pienemmillä paikkakunnilla. Haastateltavien työkokemus vaihteli yli 30 vuodesta alle viiteen vuoteen. Suurimmalla osalla haastateltavista oli tekniikan korkeakoulututkinto, ja muutama haastateltavista oli suorittanut kaksi korkeakoulututkintoa. Haastateltavat olivat eri substanssialojen asiantuntijoita. Suurimmalla osalla oli työkokemusta konsulttipuolella toimimisesta, mutta iso osa haastateltavista oli myös ollut joko virastossa tai kunnalla työssä.

Koska tutkimuskohteenani ovat etätyösuosituksen aikaiset tulokkaat, selvitin, kuinka paljon haastateltavat olivat tehneet tutkimusorganisaatiossa työskennellessään etätyötä. Etätyön määrästä kertoo se, että kysyttäessä määrästä haastateltavat kertoivat toimistopäivien määrän, sillä se on pienempänä määränä helpompi arvioida. Toimistopäiviä oli ollut puolella haastateltavista 0–2 päivää kuukaudessa. Puolet kertoivat käyvänsä vähintään kerran viikossa toimistolla ja yksi jopa kolme kertaa viikossa. Määrä vaihteli ajankohdan mukaan, sillä etätyösuositus on ollut välillä tiukempi ja välillä sitä ei ole ollut. Yksi haastateltava kertoi, että on saattanut olla monta viikkoa putkeen toimistolla.

Haastateltavien motivaatiotekijöitä osallistua tutkimukseen olivat organisaation toimintatapojen kehittäminen, mahdollisuus osallistua tutkimukseen työajalla sekä halu osal-

listua tutkimukseen avoimesti ja rehellisesti. Kaksi haastateltavaa mainitsivat, että pitivät mieleisenä sitä, että tutkimuksen ansiosta on mahdollisuus parantaa työaloitusta henkilöillä, joilla on tulevaisuudessa samanlainen työaloitus kuin heillä (työaloitus ja kommunikaatio toteutetaan pääosin etäyhteyksillä esimerkiksi pienemmissä paikkakunnissa aloittaneilla).

Olen jakanut tutkimusaineiston teorian mukaisesti neljään, jotta tutkimustulosten esittäminen on selkeää. Tämä jaottelu pohjautuu sitoutumisen tutkimuksiin, joissa on usein jaoteltu sitoutumisen ilmentyminen affektiivisen, kognitiivisen ja sosiaalisen identifikaation kautta. Esimerkiksi Keskinen (2005, s. 26) jakaa sitoutumisen ilmentymisen tämän jaottelun kautta, Jokivuori (2004, s. 288) mainitsee jaottelun sekä Shen ja Zhu (2011, s. 3020) käyttävät jaottelua tutkimuksessaan. Affektiivista sitoutumista kuvaa alaluku *Merkityksellisyys*, jossa käsittelem haastateltavien kokemusta omasta ja tutkimusorganisaation arvopohjasta sekä työn merkityksellisyyden kokemusta. *Tietoisuus omasta roolista* -alaluku kuvaa kognitiivisia tutkimustuloksia, kuten kokemusta työtehtävistä, työn motivaatiotekijöitä sekä vaihtoalettiutta. *Kiintymisen ryhmään* -alaluku kuvaa tutkimustuloksia sosiaalisesta identifikaatiosta. *Kiintymisen organisaatioon* -alaluku kuvaa tutkimustuloksia esihenkilötyön sekä organisaation toimintatapojen näkökulmasta, ja siinä ilmenee sitoutumisen sekä kognitiivinen että sosiaalinen identifikaatio.

5.1 Kiintymisen ryhmään

Kiintymisellä ryhmään tarkoitetaan tässä yhteydessä haastateltavien tunnetason kiintymistä työyhteisöön etenkin muiden ihmisten kanssa tapahtuvan yhteistyön kautta. Kiinnittyminen ryhmään on yksi sitoutumisen tekijöistä (Keskinen, 2005, s. 28). Työteossa yhteistyötä tehdään jatkuvasti ja yhteistyö tapahtuu sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Sen vuoksi esittelen tutkimustuloksissa työyhteisön kommunikaatiota ja koska sitoutuminen alkaa heti työaloituksesta, jolloin perehdytys on isossa roolissa, tarkastelen myös

perehdytystä. Perehdytys vaikuttaa työntekijän pääsemiseen jyvälle työtehtävistä ja työympäristöstä. Perehdytyksen yhteydessä työntekijä aloittaa myös työyhteisön jäseniin tutustumisen. Sitoutumiseen vaikuttaa työyhteisö ja työyhteisöön tutustuminen, mikä korostui tutkimustuloksissa.

Tulokkaiden ensimmäinen työpäivä tutkimusorganisaatiossa toteutui niin, että esihenkilö tuli paikanpäälle ottamaan henkilöitä vastaan. Useimmilla ensimmäinen päivä oli ainoa päivä ensimmäisten päivien aikana, kun haastateltava näki esihenkilöään kasvokkain. Ainoastaan yhden haastateltavan esihenkilö ei tullut haastateltavan toimipisteelle tätä vastaan, vaikka hän ei ollut ainoa, jonka esihenkilö työskenteli eri paikkakunnalla kuin haastateltava itse. Hänellä oli ollut haasteita aloittaa, sillä toimipisteellä työskenteleviä henkilöitä ei oltu valmisteltu siihen, että uusi työntekijä aloittaa. Suuri osa haastateltavista aloitti etätyönteon jo toisena työpäivänä. Etäyhteyksien haasteiden vuoksi yhden haastateltavan oli täytynyt olla toimistolla kaksi ensimmäistä viikkoa. Muutama haastateltavista näki kollegoitaan kasvokkain lähiviikkoina, mutta suurin osa ei nähnyt ensimmäisinä viikkoina kollegoitaan kasvokkain.

Etätyöstä muutamalla haastateltavalla oli ollut jo kokemusta, mutta yksi haastateltavista kertoi, että hän oli edellisessä työpaikassa tehnyt töitä täyspäiväisesti toimistolla. Sen vuoksi tutkimusorganisaatiossa työnaloitus täysin etätyössä oli suuri muutos edelliseen.

”Ei ole ensimmäinen työtyöpaikka, jossa olen aloittanut etätyöaikana.” (F)

Ensimmäisenä päivänä suurimmalle osalle esihenkilö oli kuvannut organisaatiota, sen toimintatapoja ja työtä. Monen perehdytyksessä oli käytetty perehdytyslomaketta, mitä ainakin yhden haastateltavan esihenkilö oli täydentänyt vastuiden ja yhteyshenkilöiden osalta. Eräs haastateltavista kuitenkin harmitteli sitä, että perehdytyslomakkeessa on pelkästään aiheet, jolloin sisällöt, joita perehdytyksestä käydään läpi voivat vaihdella eri perehdyttäjän välillä suuresti. Hän ei pitänyt perehdytyslomaketta perehdytys suunnitelmaan verrattavana sen ollessa niin suppea.

”Käytiin työn tekemistä ja työn sisältöjä tarkemmin läpi seuraavalla viikolla.” (A)

Esihenkilö delegoi perehdytystä monessa tapauksessa eri asiantuntijoille ja henkilöstöhallinnolle, mutta osan haastateltavista tuli itse ottaa yhteyttä ja sopia etätapaamisia perehdytykseen liittyen. Yksi haastateltava osallistui yhdessä muiden tulokkaiden kanssa koulutuksiin, kun taas toinen haastateltava aloitti eri ajankohtana, jolloin hän olisi kaivannut yhteisiä koulutuksia uusien työntekijöiden kanssa. Perehdytys tapahtui pääosin etäyhteyksillä, vaikka muutamalla haastateltavaa perehdytettiin osin toimistolta käsin.

”Perehdytys poikkesi siten, kun työkaveri ei ole siinä sermin toisella puolella tai viereisessä huoneessa.” (F)

Isolla osalla haastateltavista työtehtävät ovat sellaisia, joita esihenkilö ei tunne tai työskentele niiden parissa, jolloin kollegat ovat toimineet perehdyttäjinä itse työnteossa. Monta kymmentä vuotta talossa olleen esihenkilön ei koettu myöskään osaavan välttämättä vastaavan tulokkaan kysymyksiin, joita tulee ensimmäisten viikkojen aikana. Muutamalla työntekijällä vanhempi kollega toimi perehdyttäjänä ja he ovat tehneet yhdessä töitä hänen kanssaan, mitä he pitivät toimivana, ettei uutta työntekijää laitettu heti ”syvään päätyyn”.

”Kollega otti minut hellään huomaansa.” (D)

Eräs haastateltavista näki yksittäisten asiantuntijoiden kanssa järjestetyt perehdytystapaamiset hajanaisina ja tehottomina, sillä keskusteluissa ei ollut mitään rakennetta. Kuitenkin sama ajatus perehdytyksen sirpaloituneisuudesta toistui haastatteluissa. Toinen haastateltavista piti tarpeettomana ”pankkiin perehtymistä”, millä hän tarkoitti puolen vuoden tai vuoden päästä tarvittavien asioiden opettelua etukäteen ensimmäisillä viikoilla.

Perehdytys nähtiin suurimmaksi osaksi toimivaksi ja sujuvaksi. Perehdytyksessä toteutui etäpalavereiden pitäminen ja viestiminen matalalla kynnyksellä, minkä vuoksi etäperehdytys nähtiin toimivana. Yhden haastateltavan esihenkilö oli laatinut diaesityksen, jossa oli tarkentanut haastateltavan perehdytyksen kulkua sekä työtehtäviä sekä yhteyshenkilöitä eri asioihin. Iso osa mainitsi sen, että perehdytykseen liittyi vahvasti myös se, että ymmärsi itse kysyä neuvoa – eräs haastateltavista näki haasteeksi sen, ettei itse ole oikein osannut kysyä. Myös muutama muu haastateltava näki, että perehdytyksestä jäi paljon itse selvitetävää ja kysyttävää, mitä ei välttämättä edes uutena työntekijänä tajua kysyä. Perehdytyksen ollessa vapaamuotoista oli ollut haastavaa päästä perille tavasta, jolla eri asioihin tulisi perehtyä – mitkä asiat kuuluvat jonkun henkilön perehdytettäviin asioihin ja mitkä asiat kuuluvat löytää materiaaleista (esimerkiksi perehdytysmateriaaleista, intrasta tai eOppiva-verkkokoulutusludustasta).

”Näen, etten itse ole osannut kysyä.” (C)

Yksi haastateltavista kertoi, ettei tutkimusorganisaatio ollut hänelle tuttua ennestään, vaan hän alkoi työskennellä täysin tuntemattomassa organisaatiossa. Tämän vuoksi hänelle oli vielä haastattelutilanteessa vaikea ymmärtää organisaation kokonaisuutta, eikä ole päässyt työnkuvaan ja organisaation työhön sisään, miten olisi toivonut pääsevänsä. Tämän lisäksi kokonais kuvan hahmottamisen vaikeutta lisäsi organisaatiomuutos, jonka vuoksi haastateltavan yksikkö ja lähikollegat vaihtuivat. Haastateltava kertoi suoraan, että organisaatiomuutos vaikutti negatiivisesti hänen sitoutumiseensa, sillä hänelle oli työtä hakiessa sekä työnaloituksessa luvattu tietynlainen työympäristö, johon hän oli jo alkanut sitoutua. Hän näki kuitenkin työtilanteen haastatteluhetkellä hyvänä, sillä uuden työyhteisön työntöön prosessit olivat saatu toimimaan.

Kaksi haastateltavaa olisivat toivoneet perehdytykseen pitkäjärjestyttä ja jälkiseurantaa. Suurimmalla osalla jälkiseuranta tapahtui kehityskeskusteluiden yhteydessä, mutta varsinaista jälkiseurantaa perehdytykseen ei pidetty. Kuitenkin muutama työntekijä olisi

tarvinnut perehdytykseen lisää ohjausta ja resursseja, minkä olisivat nähneet työnaloitusta selkeästi parantavana tekijänä. Perehdytys ei ollut yhdelläkään haastateltavista loppunut yhtäkkiä, sillä perehdytyksessä oli jatkuvuutta, kun uusia perehtymisen aiheita tuli vastaan esimerkiksi talon käytännöistä kilpailutukseen liittyen. Eräs haastateltava huomasi, että, hän oppi perustavanlaatuisia asioita vasta monta kuukautta työskenneltyään.

Työyhteisöön tutustuminen

Haastateltavat näkevät, että he ovat tutustuneet työyhteisöönsä ja kollegoihinsa hyvin. Muutamalla oli työn kautta jo ennestään tuttuja ihmisiä joko organisaatiossa tai sidoryhmissä, mikä on auttanut heidän työyhteisöönsä kiinnittymiseen. Ryhmäytymisen etäyhteyksien kautta monet näkivät kuitenkin heikkona.

” Mulle iso osa työhön sitoutumista on se työporukka, jonka kanssa työtä tehdään.” (G)

Eräs haastateltava on pitänyt tavallisena sitä, että on saanut luotua ystävyysuhteita edellisissä työpaikoissaan, mutta tutkimusorganisaatiossa ollessaan ei ole näin tapahtunut, mitä ei pidä myöskään tarpeena. Yksi haastateltava aloitti työskentelyn tutkimusorganisaatiossa aikana, jolloin aloitti monta uutta työntekijää. Uusien työntekijöiden kesken muotoutui ryhmä, jonka kanssa he sopivat yhteisiä tapaamisia toimitolla ja pääsivät jakamaan tietoa, esimerkiksi käyttöoikeuksien saamisesta. He järjestivät uusien kesken myös tilaisuuden, jossa vanhempi työntekijä kierrätti ryhmää ympäri toimitiloja ja tutustutti niihin. Kuitenkin toinen haastateltava kertoi muihin uusiin työntekijöiden olleen vaikea tutustua. Kahden haastateltavan yksikössä on aloittanut monta työntekijää etätyöaikana, joten muihin tutustuminen on jäänyt heikoksi koko yksikössä.

Omaa aktiivisuutta pidettiin tärkeänä työyhteisöön tutustumisessa etätyöaikana ja yksi haastateltava piti myös persoonaa tärkeänä tekijänä, koska oma-aloitteinen ja ulospäin-suuntautunut henkilö pääsee varmasti helpommin työyhteisöön sisään kuin ujo persoona.

Muutama haastateltavista kertoi, että palaverit ovat itseasiassa paras keino työyhteisön jäseneksi pääsemiseksi. Palaverissa kuitenkin on usein asiapitoista sisältöä ja kiireen vuoksi voi olla, ettei aikaa jää spontaanille keskustelulle asialistan lisäksi. Eräässä yksikössä oli tapana, että jokainen varaa varttitunnin etäpalaverin uuden tulokkaan kanssa, missä molemmat esittäytyvät ja kertovat työtehtävistään. Tämä oli haastateltavan mukaan hyvä toimintatapa, koska suuressa palaverissa voi olla vaikea painaa mieleen henkilöitä ja tehtävänkuvia, jos moni henkilö esittäytyy peräkkäin. Hän ei kuitenkaan itse ole varannut palaveria uusien työntekijöiden kanssa, sillä hän on käynyt toimistolla ja päässyt tutustumaan heihin.

”Kiire on ainoa [yhteishenkeen liittyvä negatiivinen tekijä] – olisi kiva, jos olisi enemmänkin aikaa miettiä hommia.” (E)

Työyhteisöön tutustumisessa nähtiin, että kasvokkain tapahtuvien tapaamisten puuttuminen oli suuri haaste ja niiden pitämistä pidettiin tärkeänä sitoutumisen kannalta. Työyhteisön yhteisöllisyyden nähtiin parantavan selvästi sitoutumista. Työyhteisön tutustumista nähtiin voivan rakentaa yksikköpäivien ja yhdessä tekemisen avulla.

Työyhteisön kommunikaatio

Työyhteisöä kuvailtiin sanoilla, tiivis, avoin, kitkaton ja hyvä. Työyhteisössä avoin puhe ja eriävienkin mielipiteiden esittäminen on sallittua. Auttavainen ilmapiiri korostui vastauksista, joissa painotettiin avunpyytämisen olevan helppoa työyhteisössä. Työyhteisön kommunikaatio nähtiin isossa kuvassa hyväksi.

Haastatteluissa näkyi, että haasteista ja ongelmista pystyy puhumaan sekä työyhteisön kesken että esihenkilölle, mikä nähtiin hyväksi. Haastateltava kertoi myös siitä, että työyhteisössä usein huomataan, jos joku on turhautunut johonkin asiaan. Tällöin työyhteisössä on mahdollisuus sanoa myös turhautuminen ääneen. Muutama haastateltava näki, että vastuunjako ei välttämättä aina ole selvä, jolloin palavereissa saatetaan ”yleismarmattaa” (A), kenen vastuulla tietyt asiat ovat. Kuitenkin haastateltava A näki, että keskustelut ovat aina hyväntahtoisia, eikä se kohdistu keneenkään yksittäiseen henkilöön pahantahtoisesti.

Tiedon jakaminen tapahtui pääosin sähköpostitse. Sähköpostissa nähtiin ongelmana se, että tietoa saattaa hukkuu. Sähköpostitse nähtiin myös tiedon kulkevan hitaammin, sillä vastauksia joutuu sähköpostitse odottelemaan jonkin aikaa. Tieto on kulkenut haastateltavien mukaan hyvin etäyhteyksillä, ja sitä on ollut riittävästi ja se on ollut ajantasaista. Yksi haastateltava kuitenkin kertoi, että organisaatiomuutoksen myötä tiedonkulkemisen prosessit eivät ole vielä valmiit, vaan niissä on paljon kehittämistä. Hän myös näki työkalujen olleen ajasta jäljessä ja näki, että paremmat työkalut olisivat auttaneet paremmassa kommunikaatiossa etäyhteyksillä.

”Mä vihaan sähköpostin tukkimista.” (B)

Tutkimusorganisaatiossa on selkeästi tapana pitää säännöllisin aikavälin yksikkökokouksia ja osaston kokouksia. Yksikkökokouksissa haastateltavat näkivät positiivisena sen, että niissä sai tietää kollegoiden työtehtävistä sekä muutamalla oli yksikkökokousten alussa järjestettävä ”Moi, mitä kuuluu -vartti”, jolloin oli mahdollisuus jakaa kuulumisia. Syksyllä 2021 oli ollut mahdollisuus järjestää osaston kokouksia ja yksikkökokouksia ja iso osa haastateltavista oli silloin nähnyt ensimmäistä kertaa kaikki yksikkönsä ihmiset kasvokkain. Palaverien pienen määrän ei nähty olevan ongelma tiedonkulun kannalta, vaan palavereita nähtiin olevan paljon.

Hiljaisen tiedon saaminen nähtiin ongelmaksi etätyössä. Jokaisen asian ollessa pakollisen yhteydenoton takana, ei tule välttämättä suurta määrää spontaania keskustelua. Spontaanista keskustelusta käytettiin haastatteluissa termejä sivukeskustelut ja kahvipöytäkeskustelut. Kahvipöydissä ”viisastuminen” nähtiin puuttuvan etätyöaikana. Tämän vuoksi useilla haastateltavilla käytössä olleet virtuaaliset kahvihetket nähtiin uuden työntekijän kannalta tärkeiksi. Kahvihetkissä saattaa kuulla spontaaneja keskusteluja, jolloin voi oppia asioista ja kuulla, mitä keskusteluita ja muutoksia organisaatiossa tapahtuu. Muutama haastateltava näki, etteivät virtuaalikaljat ottaneet tuulta alle, jolloin ihmisten osallistumismäärä jäi pieneksi. Kuitenkin muutama koki uutena työntekijänä virtuaalikaljat ”henkireiäksi”, kun he eivät pystyneet tutustumaan kollegoihinsa millään muulla tavalla.

” [Kahvipöytäkeskusteluille ei ollut tarvetta] työn kannalta, mutta ihmisiin tutustuessa.”

(H)

Kuitenkin pienen ryhmän tai kahden keskeisissä etäpalavereissa saatettiin aloittaa keskustelu myös täysin aiheen ulkopuolelta, jolloin myös spontaaniakin puhetta syntyi. Kuitenkin haastateltavat pitivät keskusteluiden sisältöä melko asiasisältöpainotteisena.

Kasvokkain tapahtuvissa kahvipöytäkeskusteluissa eräs haastateltava näki työasioistakin kysymisen helpommaksi – kollegoilla on varmasti ollut samanlaisia työtehtäviä ja tapauksia työssä, jolloin niiden ratkominen olisi helpompaa kollegan, jolla on jo asiasta kokemusta, kanssa. Tämän vuoksi hän näki, että ”pyörän keksiminen uudelleen” on helpompaa etäyhteyksillä.

Kaikilla haastateltavilla oli vähintään kahdessa eri toimipaikassa kollegoita samasta yksiköstä. Osalla haastateltavista suurin osa oli haastateltavan omalla paikkakunnalla, mutta osalla omassa paikkakunnassa oli todella vähän oman yksikön työntekijöitä ja yksi haastateltavista oli yksiköstään paikkakuntansa ainoa työntekijä.

”Lähikollega istuu toisella paikkakunnalla, että ei olla siis ikinä nähty.” (D)

”Yksikön ihmiset, joiden kanssa teen suoraan työtä yhteistyössä ja ovat eri toimipisteessä.” (A)

Henkilöt, jotka työskentelevät eri toimipisteellä kuin muut kollegat, näkevät etätyösuosituksen aiheuttaman tilanteen jatkuvan omalla kohdallaan, sillä he eivät tule näkemään kollegoitaan jatkossakaan usein kasvokkain. Etäpalaverit ovat siis jatkuva käytäntö osalla haastateltavista. Kaksi haastateltavista mainitsi tutkimuksen aiheen olevan tulevaisuuden kannalta työyhteisön toimintaa kehittävä, sillä myös tulevaisuudessa etäyhteyksiä tullaan käyttämään, koska tutkimusorganisaatio on monipaikkainen työpaikka. Organisaatiossa tulee huomioida myös tulevaisuudessa pienempien paikkakuntien työntekijöiden mahdollisuus osallistua palavereihin ja toimintaan samalta viivalta samalla tavalla, miten on etätyösuosituksen aikana toimittukin.

”Etäaika tasapuolistaa sitä, että muiden toimipaikkojen työntekijät ovat minulle ihan yhtä vieraita kuin oman toimipaikan työntekijät.” (B)

Yksi haastateltava oli tottunut etäyhteyksillä tapahtuvaan yhteydenpitoon esihenkilön sekä tiiminsä kanssa, sillä hänellä oli sama tilanne ollut jo parikymmentä vuotta. Myös toinen haastateltava työskenteli pienemmällä paikkakunnalla, jossa hänen esihenkilönsäkin työskenteli. Etäyhteyksiä oli kuitenkin käytettävä usein, sillä suurin osa kollegoista toimi eri paikkakunnilla.

5.2 Merkityksellisyys

Kaikki haastateltavat pitivät työtään merkityksellisenä. Merkityksellisyys yhdistyy vahvasti yksilön ja organisaation yhdistävään arvopohjaan, joka rakentaa sitoutumista. Työntekijän hyväksyy helpommin organisaation toimintatavat, kun hän hyväksyy sen arvopohjan, minkä kautta organisaatio toimii. Arvoista puhuminen nähtiin hyvänä ja osa piti

hyvänä muistuttaa itselleen ajoittain, mitkä ovat oman työpaikkansa arvot. Merkityksellisyydellä on merkitystä myös työn tekemisen kannalta, sillä eräs haastateltavista kertoi, ettei jaksaisi tehdä merkityksetöntä työtä.

Merkityksellisyyteen haastateltavat yhdistivät yhteiskunnallisesti merkittävän työn ja koska he työskentelevät julkisessa organisaatiossa, osa näki verorahojen järkevän käytön olevan tärkeää ja merkityksellistä. Osa ajatteli merkityksellisyyden Suomen näkökulmasta niin, että esimerkiksi ratojen suunnittelu on Suomen kannalta merkityksellistä ja vaikuttaa kaikkiin Suomessa asuviin.

”Eipä täällä paljon junat kulkisi, jos ei ratoja olisi.” (D)

Oman työn tuloksen näkeminen oli monelle tärkeää. Suuret hankkeet olivat parille haastateltavista merkityksellisyyden kokemuksen kannalta haastavia, sillä niistä on hankala nähdä lopputulosta. Tällöin erästä haastateltavista auttoi se, että pilkkoo kokonaisuudet pienempiin osiin, jolloin saa tehtyä itselleen välitavoitteita. Merkityksellisen työn kokemusta vähensi esimerkiksi ylemmille valtion tasoille menevät lausunnot, jotka eivät välttämättä ikinä mene läpi esimerkiksi ministeriöiden ja eduskunnan käsittelyissä. Haastateltava F näki lausuttavien lausuntojen teon turhauttavana.

Muutama piti oman työnsä seurannaisvaikutuksia tärkeimpänä tekijänä merkityksellisyyteen. Tärkeä vaikutus oli esimerkiksi se, että omasta työstä on hyötyä muille henkilöille niin organisaation sisäpuolella kuin organisaation ulkopuoleisille henkilöille kuten konsulteille. Yksi haastateltavista näki oman työnsä hyödyn sitä kautta, että saa hyvää palautetta, minkä vuoksi päättelen, että hänelle on merkityksellisyyden rakentumisen ja ylläpidon kannalta tärkeää, että hän ylipäätään saa palautetta. Haastateltavalla C työtilanne oli haastava ja näki, että jos työtilanne ei helpotu, niin voi väsyä pitkittyneeseen tilanteeseen. Merkityksellisyyden tunteen nähtiin olevan suurempi niissä työtehtävissä, mihin pystyi itse vaikuttamaan. Oman työn suunnittelu ja ohjaaminen nähtiin tärkeänä.

”Ei jaksa loputtomiin tehdä vaikeaa työtä. Pitäisi saada välillä onnistumisen tunteita.” (C)

Merkityksellisyyden kokemukseen liittyi vahvasti henkilön arvot; esimerkiksi tutkimusorganisaation pitkäjänteisen roolin ilmastonmuutoksen torjunnassa yksi haastateltava näki merkityksellisenä. Arvoja, joita haastateltavat toivoivat työnantajaltaan, olivat muun muassa tasapuolisuus, tasa-arvoisuus, vastuullisuus verorahojen käytössä, työn turvallinen tekeminen, henkilökunnan hyvinvoinnista kiinni pitäminen sekä esihenkilön reilu ja joustava toimintatapa. Tutkimusorganisaatiossa nähtiin johdon rooli tavoitteiden kirkastamisessa toiminnan ohjaajana ja arvojen kautta. Toiminnan suunnan ohjaaminen nähtiin johdon tehtäväsi:

”Mihin yhteen hiileen olemme puhaltamassa?” (C)

Tasapuolista kohtelua yksi haastateltavista piti tärkeänä niin organisaation sisäisessä toiminnassa kuin ulkoisessa toiminnassa kansalaisia kohtaan. Tähän liittyen toinen haastateltava näki inhimillisen ja kuuntelevan virkahenkilön roolin tärkeänä ja tavoiteltavana. Tasapuoliseen kohteluun yksi haastateltava yhdisti Pride-tapahtuman ja sen, että tutkimusorganisaatio osallistui tapahtumaan liputtamalla sateenkaarilippua ja näkyvästi sosiaalisessa mediassa. Haastateltava D piti Pride-tapahtumaan osallistumista tärkeänä ja hän korosti, että osallistuminen viestitti tutkimusorganisaation olevan samaa mieltä siitä, että tärkeintä on, millainen ihminen on työntekijänä, eikä siihen vaikuta muu kuin työhön liittyvä osaaminen.

”Inhimillinen kuunteleva virkamies olisi se semmoinen parempi kuin semmoinen kylmä virkamies, joka vaan sanoo, että nyt on päätetty näin ja laki on mun puolella.” (G)

Ilmastonmuutos tai ekologisuus tuli muutamissa haastatteluissa puheeksi arvoista keskustellessa, ja pidettiin tärkeänä, että tutkimusorganisaatiossa toimitaan pitkäjänteisesti

ilmastonmuutoksen torjunnassa. Eräs haastateltava kuitenkin mainitsi, että tutkimusorganisaatioon vaikuttavat ylemmät valtiontason päätökset, jolloin tutkimusorganisaatio ei ole oma-aloitteisesti välttämättä päättänyt toimia ekologisesti. Muutama haastateltava on huomannut, että arvovalinnat jäävät ajoittain taloudellisen paineen jalkoihin.

Organisaation arvot ja niihin samaistuminen

Organisaatioiden arvot nähtiin hyvinä ja järkevinä sekä niiden toteutuminen konkreettisesti nähtiin suurimmaksi osaksi hyvänä. Haastatteluissa mainittiin, että yleisesti työelämässä arvot nähdään hienosti muotoiltuina sanoina, jotka eivät toteudu organisaatioiden arjessa, mutta tutkimusorganisaatiossa asia oli päinvastoin. Jokainen haastateltava pystyi samaistumaan organisaation arvoihin.

Tutkimusorganisaation yksi arvoista on luottamus. Sen nähtiin viittaavaan organisaation sisäisesti työyhteisön ja kollegoiden väliseen luottamukseen, virkahenkilöiden ja kansalaisten väliseen luottamukseen sekä sidosryhmien kuten konsulttien sekä virkahenkilöiden väliseen luottamukseen. Siihen ei kuitenkaan ollut yksiselitteistä vastausta, vaan osa haastateltavista jäi miettimään, keiden välistä luottamusta siinä tarkoitetaan.

Luottamus nähtiin myös toiminnan lähtökohtana. Organisaation sisällä esihenkilöiden luottamuksen koettiin näkyvän vapauden ja vastuun suhteessa. Esihenkilöiden luottamus työntekijöihin nähtiin etenkin asiantuntijatyössä tärkeäksi. Sidosryhmien välinen luottamus nähtiin etenkin tilaajaorganisaation roolin kautta tärkeäksi. On luotettava, että esimerkiksi hankinnoissa saadaan se, mitä on tilattu tuottajalta.

Tutkimusorganisaation toinen arvo on avoin yhteistyö ja myös sen toteutuminen nähtiin tapahtuvan organisaation arjessa. Haastateltavat näkivät kuitenkin, että inhimillinen kitkan ja etätyösuosituksen aiheuttama etätyön ja etäpalavereiden lisääntyminen vaikuttavan sen toteutumiseen. Eräs haastateltava piti avoimen yhteistyön arvoa enemmänkin

tavoitteena. Haastatteluissa nähtiin kuitenkin, että yhteistyön prosessi kehittyy jatkuvasti

Avoimen yhteistyön kohdalla aineistosta toistui kysymys; keiden toimijoiden välistä yhteistyötä sillä tarkoitetaan. Avoin yhteistyö nähtiin kuitenkin isossa kuvassa toteutuvan niin organisaation sisällä kuin ulkona. Yksi haastateltavista näki esimerkkinä yleisötilaisuudet, jossa asukkailla on mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja keskustelu on avointa. Avoimen yhteistyön ja avoimen kommunikaation ajateltiin parantavan myös luottamusta.

Tutkimusorganisaation viimeinen arvo on uudistumiskykyinen asiantuntijuus. Uudistumiskykyisyys nähtiin jatkuvana ja toteutuvan konkretiassa. Asiantuntijoita kannustetaan kouluttautumaan, mutta etäaika on rajoittanut koulutusmahdollisuuksia. Haastateltavat näkivät uutena työntekijänä omassa työtehtävässään mahdollisuuden kehittää organisaation toimintaa sekä suurella osalla oli suurta halua lähteä kehittämään ja kyseenalaisamaan toimintatapoja.

”Se [uudistuva asiantuntijuus] vaatii aika paljon kehittämistoimintaa, jotta löydetään uusia ratkaisuja ja sitten sen jälkeen ne pitäisi ohjeistaa ja jalkauttaa.” (A)

Kuitenkin uudistumiskykyisyyden heikon kohdan nähtiin olevan ihmisissä, sillä talon käytänteisiin tottuneet ihmiset pitävät käytänteitä toimivina ja uuden toimintamallin opettelu nähdään työlääksi. Tämän lisäksi organisaatiossa nähdään toimintojen henkilöityminen, jolloin haastateltava näki haasteita toiminnan järjestämisessä henkilön sairastuessa tai eläkkeelle jäämisessä.

”Kun aina tehty näin, niin mitään muuta tapaa ei ole.” (D)

”Näin tämä vaan väylällä aina menee.” (G)

Järjestelmät nähtiin uudistumiskykyisyydelle merkittävämpänä tekijänä. Järjestelmien uudistamisessa nähtiin, ettei kokonaisuutta ole hallussa, vaan järjestelmiä uudistetaan

yksitellen. Järjestelmien määrää nähtiin voivan pienentää tai yhdenmukaistaa sekä integrointia nähtiin voivan parantaa. Järjestelmien uudistumisen myötä järjestelmien ja toimintojen määrän lisääntyminen ei vähennä työtä, sillä vanhat toimintamallit säilytetään uusien rinnalla. Virtuaalisten työkalujen moninaisuutta on tarkoitus haastateltavien mukaan lisätä, jolloin etätyöskentelytavat voivat muuttua sujuvammaksi.

5.3 Kiintyminen organisaatioon

Kiintymisellä organisaatioon tarkoitetaan esimerkiksi organisaation toimintatapojen hyväksymistä. Työntekijä sitoutuu parhaiten, jos hän samaistuu organisaation tavoitteisiin. Tämän vuoksi organisaation toimintatapojen ja henkilöstökäytänteiden hyväksyminen tapahtuu usein arvopohjan kautta, minkä vuoksi käsittelin ennen organisaatioon kiintymiseen liittyviä tutkimustuloksia merkityksellisyyteen liittyviä tutkimustuloksia. Organisaation toimintatavoissa etenkin esihenkilötyö ja esihenkilön johtamistyyli vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen, minkä tutkimustuloksia käsitellään tässä kappaleessa.

Haastateltavien suhde ja luottamus esihenkilöön olivat hyvät. Esihenkilöä kuvailtiin avoimeksi, ystävälliseksi ja kiltiksi. Esihenkilön nähtiin tukevan työtä sekä kuuntelevan ongelmatilanteissa. Haastateltavat luottavat myös siihen, että esihenkilö reagoisi vakaviin tilanteisiin oikealla tavalla. Esihenkilö nähtiin olevan tilanteen tasalla jatkuvasti. Erään haastateltavani esihenkilö piti huolta haastateltavan jaksamisesta, kun haastateltavalla oli ollut suuri työkuorma, jolloin hän kyseli voinnista ja oli myös mukana työtehtävissä.

”Kyllä semmoinen tunne on, että jos oikeasti joku ongelma tulisi, uskon, että hän [esihenkilö] puuttuisi.” (E)

Kommunikaation määrä on ollut vähäistä esihenkilön kanssa etätyösuosituksen vuoksi. Osalla haastateltavista oli säännöllisin aikaväleihin palaveri esihenkilön kanssa, jossa keskustelut liittyvät työn ajankohtaisiin asioihin. Esihenkilön tehtävistä sparrausavun tarve

ja arvostus korostui haastatteluissa. Eräs haastateltava näki esihenkilön kanssa palaverien varaamiselle kynnyksen, sillä esihenkilön kalenterin ollessa täysi hän koki hankalaksi lähestyä. Näin ollen haastateltava on jopa parin viikon päähän varannut palaveriajan. Toinen haastateltavista näki kuitenkin etäyhteydet joustavina ja nopeina keinoina pitää lyhyitä palavereita. Hybridityön myötä osa haastateltavista näki positiivisena sen, että pääsee tutustumaan esihenkilöön paremmin, jolloin kynnys keskustella ja kysyä madaltuu entisestään.

”Häneltä on kyllä saatu sparrausapua ja vastauksia, ja häneen olen saanut yhteyden, jos en heti kuluvana päivänä niin viimeistään seuraavana.” (F)

Esihenkilötyössä nähtiin joustamisen mahdollisuus todella tärkeäksi. Joutava esihenkilötyö on myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirre. Tietynlainen vapaus, itseohjautuvuus ja vastuunantaminen nähtiin perustaksi asiantuntijatyössä. Johtamistyylin nähtiin toimivaksi – esihenkilö toimi melko ihmisläheisen johtamisen kautta. Muutaman esihenkilön johtamistyyli oli tarkka, mutta ammattimainen, sillä he tuntevat organisaation ihmiset ja tavat toimia.

Valvomista tai autoritääristä johtamista haastateltavat eivät tuoneet esiin. Tiukka johtamista ja työhön puuttuminen nähtiin negatiivisena asiana työn teon sujuvuuteen. Esihenkilö luottaa työn sujuvuuteen ja ei osassa tapauksista edes kysele työstä pitkään aikaan. Kuitenkin muutama näki esihenkilön antavan liikaa vapautta työaloituksessa ja olisi tarvinnut enemmän ohjausta.

”Hän luottaa, että tunnen ja osaan asian.” (A)

Haastateltavat näkivät, että heitä on osallistettu päätöksentekoon ainakin tietyissä asioissa, kuten yksikkökokouksissa sekä oman työn vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät. Yksiköiden ja tiimien välillä on myös yhdessä kehitetty keinoja parantaa muun muassa työ-

hyvinvointia ja kommunikaatiota. Myös toimitilojen kehittämisessä on käytetty osallistavia keinoja. Osallistava päätöksenteko toteutuu kuitenkin etenkin työntekijän mahdollisuudessa vaikuttaa omaan tehtäväänsä, esimerkiksi haastateltava B on pystynyt vaikuttamaan jopa työn sisältöihin.

Ylimmän johdon toimintaa nähtiin henkilöstöinfoissa, mutta muuten he olivat jääneet etäisiksi. Johtoryhmän kokoontumispäivä on aina tietty arkipäivä, joten haastateltavat osaavat varautua silloin, jos esimerkiksi valtionhallinnon ylemmiltä tasoilta on tullut linjauksia juuri ennen johtoryhmän kokousta. Ylimmän johdon päätöksenteossa yksi haastateltavista näki, ettei ristiriitoja arvojen kanssa ollut, mutta toinen taas näki ristiriitoja henkilöstön hyvinvoinnin kanssa. Henkilöstön hyvinvointi on vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa ydin, minkä vuoksi ristiriitojen näkeminen päätöksissä hyvinvoinnin suhteen on selkeästi vastaan tavoiteltavaa johtamistyyliä.

Esihenkilön ja johdon tuki tehdä työtä nähtiin tärkeäksi, mutta osan esihenkilö ei myöskään ole tietoinen tarkasta työn sisällöstä. Kuitenkin haastateltavat kokivat palautteen tärkeäksi. Haastateltava C kertoi, että hänelle on ilmaistu, että hän on tarvittava henkilö. Isossa roolissa palautteenannosta olivat kehityskeskustelut (kaksi kertaa vuodessa) sekä tuloskeskustelut. Tuloskeskustelu toimi yhdelle haastateltavista voimaannuttavana kokemuksena, sillä sai rakentavaa ja hyvää palautetta.

Tämän vuoksi palautetta ei välttämättä saa usein esihenkilöltä, mutta koska esihenkilö ei ole myöskään itse työnteossa välttämättä mukana, niin kollegoilta saatu palaute nähtiin työn kannalta vielä tärkeämmäksi. Kollegoilta palautetta tulee yleensä jonkun työasian yhteydessä sekä epäsuorasti esimerkiksi kollegan kommentoimissa työtä. Epäsuoraa palautetta nähtiin siinä, jos työhön kommentoimissa tuli paljon tai vähän kehitysehdotuksia, jolloin kehitysehdotusten määrästä pystyi arvioimaan oman työn tasoa. Muutama haastateltavista oli itse pyytänyt palautetta, kun sitä oli tarvinnut ja silloin palautetta oli saanut hyvin. Kollegoilta haastateltavat eivät näe saavansa yksityiskohtaista palautetta,

mutta he kokevat saavansa palautetta tarpeeksi. Selkeä tehtävänkuva vaikutti myös siihen, ettei palautetta välttämättä tarvitse suurta määrää. Eräs haastateltava kertoi, että hänelle ei sovi se, että työstä annetaan liian suoraa palautetta, vaan asioiden esittämis-tapa on hänelle tärkeä. Toinen haastateltava näki, että myös oman palautteen esihenki-lölle sekä kollegoille tulee olla rakentavasti esitetty.

Organisaation toimintatavat

Organisaation toimintatavat ja henkilöstökäytänteet hyväksytään parhaiten, jos työntekijä näkee, että niiden tavoitteiden takana olevat arvot ovat samaistuttavia. Tutkimusorganisaatioissa prosessien kuvauksessa on puutteita. Tulokkaan näkökulmasta puute vaikuttaa hitaalla toimintatapojen oppimisella, mikä puolestaan hidastaa kiintymistä organisaatioon. Organisaation toimintatapojen sujuvuus on tärkeää, sillä sen kautta tulokas tuntee itsensä tarpeelliseksi ja hyödylliseksi osaksi työyhteisöä.

”Jos kansalaiset tietäisivät, kuinka sekavaa meillä hommat välillä ovat, niin voisi olla aika järkytys.” (D)

Toimintatapojen yhtenäisyys olisi myös tulokkaan kannalta hyvä, sillä se sujuvoittaisi perehdytystä. Haastateltavan mukaan prosessien kuvaus auttaisi myös yhtenäisen toimintatavan jalkauttamiseen. Hyvien ja työtä nopeuttavien toimintatapojen kuvaaminen auttaisi myös työn tekemiseen. Prosessien kuvauksen kehittäminen nähdään tarpeellisena, sillä tällä hetkellä yksittäisiin työtehtäviin voi tarvita monta eri ohjetta samaan aikaan. Prosessien kuvaamiseen liittyy vahvasti ohjeet tehdä prosessi, mutta myös yhteystiedot prosessin yhteyshenkilöltä, jolloin ongelmatapauksissa tulokas pystyisi ottamaan yhteyttä. Tutkimusorganisaatioissa käytettyjen järjestelmien käytön haastateltavat näkevät hankalaksi, sillä järjestelmät ovat vanhahtavat ja vaikeat käyttää. Järjestelmiltä toivottiin helppokäyttöisyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä. Myös järjestelmien prosessit ja toimintatavat olivat kuvattu vajavaisesti.

Koska sitoutuneet työntekijät pyrkivät ja haluavat pyrkiä kehittämään toimintaympäristöään, on sitoutumisen kannalta kiinnostavaa, että moni haastateltava kertoi kehitystarpeista ja tavoista, joilla he joko ovat kehittäneet prosesseja tai heillä on ajatus kehittämistarpeista. Organisaatiossa kehittämisprojektit nähdään olevan asiantuntijoiden työn ohella toteutettavia työtehtäviä. Ne kuitenkin vievät aikaa asiantuntijoiden pääasialliselta työltä, jolloin kehittäminen jää toissijaiseksi. Kaikissa kehitysprojekteissa ei nähdä tuotettua hyötyä, minkä vuoksi muutama haastateltava näkee, että muutosvistarintaisuutta syntyy.

Työnaloituksessa monella haastateltavalla oli ollut haasteita joko jo työvälineiden saamisessa tai niiden toiminnassa. Haasteita oli ollut käyttöoikeuksien saamisessa ja tarvikkeiden hankintaprosessin selvittämisessä (mistä tarvikkeet tulee hankkia tai kenen vastuulla on ne hankkia). Työvälineiden hankinnan palveluntarjoajan vaihtuminen aiheutti etäyhteyden toiminnallisuudessa ongelmia. Yhdessä tapauksessa työntekijät, joiden olisi pitänyt olla vastuussa työvälineiden hankinnasta, olivat olleet lomalla. Työvälineitä oli toimitettu myös väärälle paikkakunnalle. Viikossa tai parissa viikossa oli jokaisen tulokkaan kohdalla saatu yhteydet ja työvälineet kuntoon.

Työvälineistä keskustellessa työergonomia tuli esiin suuren etätyön määrän vuoksi. Yhdellä haastelevista on ollut etätyöpäivien jälkeen niskat ja pää kipeä, mitä ei tapahdu toimistopäivien jälkeen. Hän näki työtuolin ja työpöydän puutteella selkeän vaikutuksen, sillä kotitoimistossa ergonomia on selkeästi huonompi.

Tutkimusorganisaation virtuaaliset työkalut nähtiin olevan ajasta jäljessä, millä tarkoitettiin kommunikaatioon ja tiedonjakoon liittyviä työkaluja. Etätyöpalavereiden ja sähköpostin ollessa tiedon kulun kannalta ainoat käytössä olevat välineet tiedonkulku ei ollut niin sujuvaa kuin olisi toivottu. Ryhmäkeskustelutilojen puuttuminen nähtiin suurimmaksi ongelmakohtaksi. Sen lisäksi, että tarvittavia työkaluja ei ole, niin käytössä olevia työkaluja ei osata tutkimusorganisaatiossa laajalti käyttää.

Toimitilat nähtiin yleisesti hyviksi ja mielekkäiksi. Kuitenkin haastateltava E työskentelee pienemmällä paikkakunnalla, jossa toimitilat eivät olleet tarpeeksi hyvällä tasolla. Hän näki, että toimitilaa koskevat päätöksentekijät, eivät ole ottaneet huomioon toimipaikalla työskentelevien tarpeita. Hän näki, että vastuullinen johtaminen on unohtunut tilanteessa. Työntekijöitä on osallistettu näennäisesti ja toimitilasta on pidetty infotilaisuuksia, mutta työntekijöiden ääni ei näy päätöksissä, vaan haastateltavasta tuntuu, että päätös on tehty etukäteen. Toimitilan huonon tilanteen vuoksi haastateltava E näkee, että tilanteen ratkeaminen parantaisi suoraan hänen sitoutumistaan. Haastateltava H on kuitenkin päässyt vaikuttamaan oman toimipaikkansa työtiloihin, jolloin näki osallistuvan päätöksenteon toimivan.

Henkilöstökäytänteet tutkimusorganisaatiossa

Henkilöstökäytänteet nähtiin yleisesti joustaviksi ja hyviksi. Käytänteet (esimerkiksi työajanleimaaminen) ei nähty myöskään raskaiksi tai aikaa vieviksi. Byrokratiaa kuitenkin nähtiin esimerkiksi matkustamisessa. Siinä esihenkilön tulee hyväksyä matkasuunnitelma, mikä nähtiin turhaksi valvonnaksi, sillä henkilöstökäytänteissäkin arvotettiin työntekijöihin luottamista. Työajan joustavuus toteutuu organisaatiossa aidosti, sillä organisaatiossa ei haastateltavan mukaan ole tapana varata palavereita aikaisin aamusta eikä myöhään iltapäivästä. Eräs haastateltava kertoo suoraan, että tutkimusorganisaation työntekijät ovat tunnollisia käytänteiden suhteen eli esimerkiksi työajanleimauksen käytäntöä ei laiminlyödä tai käytetä hyväksi, minkä myös muiden haastateltavien kohdalla nähdä toteutuvan.

Käytänteissä ei nähty huomattavaa eroa verrattaessa haastateltavien edellisiin työpaikkoihin. Kuitenkin yksityiseltä julkiselle puolelle siirtyneet haastateltavat näkivät tuntimäärien seurannassa eroja. Tutkimusorganisaatiossa ei ole mahdollista kerryttää suurta määrää miinussaldoja eikä plussasaldoja.

Etätyönteossa ei nähty valvovia käytänteitä, vaan käytänteet olivat hyviä ja joustavia. Haastateltava B näki, että käytänteet rakentuvat ajatukselle, että työntekijöiden luotetaan, että he tekevät ammattimaisesti työnsä. Etätyösuosituksen myötä nähtiin hyvänä, ettei työn jälkeä alettu seuraamaan tarkemmin, vaan luotettiin vapauden antamisen tarkoitettavan, että työntekijät ottavan myös enemmän vastuuta omasta työstään. Luottamuksen näyttäminen henkilöstölle viestii myös henkilöstön arvostamisesta. Luottamus on tärkeä tekijä sitoutumisen rakentumiselle, minkä vuoksi luottamuksen kokemus sitoo työntekijöitä. Koska haastateltavat yhdistivät organisaatioiden käytänteet konkretiassa organisaation ajatukseen työntekijöiden luottamuksesta, näen, että luottamus on hyvällä tasolla organisaatiossa. Haastateltava näki, että tutkimusorganisaatiossa luotetaan työntekijään, mutta hänen edellisissä työpaikoissaan on tullut tilanteita vastaan, joissa hän on huomannut, ettei työntekijöihin luoteta.

”Jos vähänkin annetaan vapautta, ne alkavat leipomaan pullaa kaikki työpäivät.” (B)

Yksiköiden välillä oli eri käytänteitä siitä, millä tavalla viestitään etätyö- ja toimistotyöpäivistä. Yksi haastateltavista piti raskaana sitä, että sen lisäksi, että kaikki etätyöpäivät merkattiin kalenteriin, ne piti myös hyväksyttää esihenkilöllä. Käytännöstä kuitenkin luovuttiin ajan kuluttua.

Henkilöstön tehtävänkuvauksen tunteminen oli haastavaa haastateltaville, sillä he tulivat etätyöaikana uusina työntekijöinä organisaatioon töihin. Henkilöstöhakemiston täsmällisyydessä ja ajantasaisuudessa nähtiin olevan puutteita, minkä vuoksi haastateltavat ovat usein joutuneet kysyä kollegalta, kenelle mikäkin vastuu kuuluu. Myös organisaatiosta ulospäin tulisi muutaman haastateltavan mielestä olla paremmin näkyvät vastuiden ja roolien jakautuminen.

”Henkilöstöhaun tehtävänkuvauksen päivitys on olemassa oleva käytäntö, jota ei noudateta.” (B)

Henkilöstötilaisuudet nähtiin korona-aikana hyvänä tapana saada tietoa organisaatiossa tapahtuvasta työstä, mutta käsiteltävät asiat nähtiin todella laajoiksi, minkä vuoksi asiasisältö ei koskettanut haastateltavia. Haastateltavat eivät nähneet asiansisällön tuovan hyötyarvoa omaan työhönsä. Myös haastekohdista ja ongelmatilanteista olisi hyvä puhua, sillä se toisi erään haastateltavan mukaan avoimuutta työyhteisöön.

“Henkilöstöinfossa pitäisi puhua henkilöstöä koskevista asioista, eikä missä jotkut jäänmurtajat ovat.” (D)

Tutkimusorganisaatiossa on maaliskuun 2022 alusta lähtien alkanut vahva suositus toimistopäivien lukumäärästä, joka on kaksi päivää viikossa. Suurin osa pitää suositusta hyvänä, sillä he kaipaavat kollegoihin sekä koko työyhteisöön tutustumista ja yhdessä sparraailua. Koska muutamalla ei ole joko ollenkaan tai sitten vain vähän kollegoita samalla paikkakunnalla, he näkevät, ettei toimistolla käyminen tuo heille merkittävää lisäarvoa työhön tai työhyvinvointiin.

” Peukutan tätä siinä mielessä, että se kyllähän se sitouttaa työpaikkaan, kun työkaveri tulee paremmin tutuiksi.” (F)

Suositukseseen liittyen haastateltavat ovat kuitenkin kuulleet myös soraääniä. Haastateltava B näkee myös omalla kohdallaan suosituksen vaikeaksi. Syksyllä 2021 tilanne oli samanlainen ja suositus oli silloinkin voimassa, jolloin siihen suhtautui eri tavalla ja se otettiin vastaan pehmeämmin. Maaliskuun 2022 suositus on kuitenkin johdon tasolta pohjustettu vähemmän pehmeästi, minkä vuoksi suositus on herättänyt muutosvastarintaa haastateltavassa B, mutta myös haastateltavassa D.

Haastatteluissa toistui keskustelu, miten hybridityön myötä tulee muuttumaan käytäntö merkitä etätyöpäivät ja toimistopäivät. Yksi haastateltavista piti järkevänä merkitä jokainen etätyöpäivä ja toimistopäivä kalenteriin. Kuitenkin hän koki tavan raskaaksi niille,

jotka työskentelevät pääosin toimistolta. Myös yhteiset toimistopäivät yksikön tai tiimin kesken mietityttivät haastateltavia. Kuinka usein yhteisiä toimistopäiviä tulisi pitää mietitytti myös haastateltavia, mutta osa päätyi siihen, että kerran viikkoon voi olla huono käytäntö, jos palavereita sattuisi juuri tälle päivälle runsaasti.

5.4 Tietoisuus omasta roolista

Tietoisuuteen omasta roolista kuuluu tietoisuus oman työpanoksensa välttämättömyydestä (Keskinen, 2005, s. 28). Tämän vuoksi käsittelen tässä kappaleessa sitä, miten haastateltavat näkevät organisaation jäsenen identiteetin sekä myös ammatillisen identiteetin. Tietoisuuteen omasta roolista liittyy myös vaihtoalttius, jonka lisäksi tulen tässä kappaleessa käsittelemään vahvasti vaihtoalttiuteen ja sitoutumiseen liittyvää työhyvinvointia. Aloitan kuitenkin tietoisuuden omasta roolista käsittelemällä työn motivaatiotekijöitä.

Yksi työn motivaatiotekijöistä on työtehtävät ja niiden mielekkyys. Työtehtävien ja oman roolin tunteminen oli jokaiselle haastateltavalle selkeää. Työtehtävät ja niiden monipuolisuus ja mielekkyys olivat suurelle osalle haastateltavista työn motivaatiotekijöitä. Haastatteluissa korostui myös uuden oppimisen tuoma motivaatio työskennellä uudessa työtehtävässä. Muutamaa haastateltavista motivoi uudessa työtehtävässä uusien substanssiasioiden oppiminen. Osalle työtehtävät olivat tuttuja, mutta työympäristö oli täysin tuntematon. Haastatteluissa mainittiin, ettei jokainen työtehtävät tietenkään ole mielekäs, vaan on myös samantyyliä, toistuvia työtehtäviä sekä julkisen hallinnon byrokraatiin liittyviä työtehtäviä. Omaan työhön vaikuttaminen oli kuitenkin jokaiselle tärkeää. Haastateltava C kuitenkin näki työtehtäviensä ja työtilanteensa haastavana, minkä vuoksi totesi työssä olevan epätoivon hetkiä.

Kysyessäni työn motivaatiotekijöistä moni haastateltava mainitsi palkan, mutta kukaan haastateltavista ei pitänyt sen vaikutusta motivaatioon suurena. Palkkaa kuvailtiin riittäväksi, hyväksi ja todella kilpailukykyiseksi. Palkkatasoa verrattiin nykyiseen sekä edellisen työtehtävän työkuormaan, jolloin tämänhetkistä palkkatasoa ja työmäärää pidettiin järkevämpänä. Eräs tulokas kuvaili omaa palkkaustaan seuraavasti: ”Saan vielä palkankorotuksen, joten se [palkka] on sitouttava tekijä” (D). Kuitenkin iso osa mainitsi alipalkkauksen olevan merkittävä sitoutumista vähentävä tekijä. Esimerkiksi yksi haastateltava näki edellisessä työpaikassa ongelmaksi sen, ettei työntekijän arvoa nähty ennen kuin hän oli jo päättänyt vaihtaa työpaikkaa, jolloin palkankorotus annettiin liian myöhään.

Haastattelussa keskustelimme organisaation jäsenen identiteetin kokemuksesta eli kollektiivisesta identiteetistä, ja suurin osa koki olevansa ”väyläläinen”. Muutama haastateltavista näki, että sen muodostumisessa kestää aikaa ja se on rakentunut hitaasti. Hitautteen nähtiin organisaation käytänteisiin oppimisen hitauden ja etätyösuositusten vaikutuksen, kun esimerkiksi toimitilat eivät ole tutut.

”Väyläläisyys” näkyi osalla siten, että he esittelivät vapaa-ajalla itsensä ”väyläläisenä” tai tutkimusorganisaation työntekijänä. Kuitenkin osalla organisaation jäsenen identiteetin kokemus ei ollut voimakas. Tämän esimerkiksi yksi haastateltavista näki syyksi sen, että ei ikinä identifioi itseään työnantajan kautta, vaan ennemminkin työn ja ammatin kautta eli ammatillisen identiteetin kautta.

Koska osa oli työskennellyt valtion virastoissa jo ennestään ja pari oli muutamia vuosia sitten myös tutkimusorganisaatiossa, oli virkahenkilön identiteetti toisille haastateltaville tutumpi kuin toisille. Yksi haastateltava oli työskennellyt ennen nykyistä työpaikkaa yksityisellä sektorilla, mutta sitä ennen muissa virastoissa, joten hän piti nykyisessä työtehtävässään aloittamista ”kotiinpaluuna”. Muutama piti omaa virkahenkilön identiteettiään vahvana, sillä heillä oli pitkä työkokemus julkiselta sektorilta. Pelkästään yksityisellä sektorilla työskennelleet pitivät virkahenkilön roolia vieraana.

Sitoutumiseen liittyy vahvasti vaihtoalttius – sitoutuneet työntekijät eivät halua vaihtaa työpaikkaa. Vaihtoalttiudesta (työpaikan vaihtamisesta seuraavan kahden vuoden aikana) kysyin suoran kysymykseen ja vastaukset olivat jyrkästi kieltäviä. Yksi haastateltava vastasi, että ei enää näe tarvetta vaihtaa työpaikkaa, mutta oli kokenut organisaatiomuutoksen aikana halua vaihtaa. Tällöin hän oli myös ilmaissut harkitsevansa työpaikan vaihtamista myös esihenkilölleen. Toinen haastateltava kertoi saaneensa työtarjouksia (LinkedInin kautta ja puhelimitse) ja olleensa työhaastattelussa mielenkiinnosta sekä ”kokeilemassa kepillä jäätä” (G). Kolmas haastateltava kertoi, että nykyinen esihenkilö ymmärtää työntekijöistä kilpailemisen alalla ja onkin suoraan kysynyt, onko tätä alkanut kiinnostamaan työpaikan vaihtaminen tai ylempi tehtäväkuva. Hän ei kuitenkaan itse ole nähnyt tarvetta työpaikan vaihtamiseen työtehtävien ollessa innostavia ja omaa ammatillista osaamistaan kehittäviä. Jos tutkimustuloksista tarkastellaan pelkästään vaihtoalttiutta, voidaan päätellä työntekijöiden olevan todella sitoutuneita.

Haastatteluissa korostui työyhteisön tärkeys työhön sitoutumisessa ja haastateltava G kertoi, että sitoutuu yleensäkin työyhteisöön ja sen ihmisiin. Tämän hän kertoi vaikuttavan myös vaihtoalttiuteen, vaikka etätyösuositusaika on ollutkin poikkeuksellinen myös työyhteisöön tutustumisen suhteen.

”Minun on vaikea vaihtaa työtä sen takia, että pidän niistä ihmisistä.” (G)

Suurin osa haastateltavista oli tullut yksityiseltä sektorilta konsultin tehtävistä tutkimusorganisaatioon töihin. Suurimpana ongelmana yksityisellä sektorilla nähtiin työkuorman ja stressin määrä. Työajan tehokkuuden tavoitteet nähtiin liian vaativina ja sen valvonta nähtiin raskaana. Konsulttialalla nähdään yhden haastateltavan mukaan se, että ihmiset uupuvat konsultin töissä ja lähtevät muualle lepäämään, minkä jälkeen he palaavat konsultin tehtäviin.

”Voin sanoa, että on ollut helpotus päästä pois siitä [konsultin työtehtävistä] ja en mielelläni ainakaan ihan heti olisi vaihtamassa takaisin siihen [konsultti] maailmaan.” (A)

Monessa haastattelussa verrattiin konsultin roolia virkahenkilön rooliin ja nykyinen rooli nähtiin myös työhyvinvoinnin kannalta paremmaksi. Haastateltavista suurin osa vertasi omaa työhyvinvointiaan nykyisessä työtehtävässä edelliseen työtehtävään toisessa organisaatiossa. Koska iso osa heistä oli toiminut yksityisellä sektorilla konsultin tehtävissä, heillä oli kokemusta laskutettavuusprosentin seuraamisesta sekä sen aiheuttamasta stressistä. Konsultin työtehtävissä oman työn tulee aina tuottaa arvoa yritykselle.

Työhyvinvointi – Työkuorma

Työhyvinvointi korostuu sitoutumisessa työyhteisön kautta sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoriassa. Haastateltavat näkivät työhyvinvointinsa olevan hyvällä tasolla. Haastateltavat kokivat pystyvänsä sitoutumaan työympäristöön, jossa yksilö pystyy pitämään työhyvinvoinnistaan huolta sekä työyhteisön ilmapiiri kannustaa sopivaan työkuorman määrään.

Etätönteon hyväksi puoleksi moni näki mahdollisuuden käyttää työmatkoihin käytettävän ajan järkevämmiin. Etätöön huonoja puolia olivat kuitenkin kollegoiden näkemisen puute sekä taukojen puute.

”Kun työvälineet ovat kotona, niin on koko ajan valmiustilassa, eikä tule väännettyä konnaan virtoja pois työmoodista.” (F)

Etätöissä palaverien määrä ja kesto olivat keskustelunaiheena haastatteluissa työhyvinvoinnin yhteydessä. Asiantuntijatyössä tarvitsee keskittymisaikaa ja muutama haastateltava näki, että on ajanjaksoja, jolloin keskittymisaikaa ei ole, sillä palaverit vievät koko työajan. Keskittymisajan saamiseksi muutama haastateltava ajatteli, että aina ei tarvitse olla saavutettavissa, jolloin hän sammuttaa sähköpostin, Skypea ja Teamsin. Kuitenkin haastateltavista moni näki, että työmäärän kuorma vaihtelee – on viikkoja, kun kalenteri

on täynnä palaverivarauksia, mutta on myös kalenterivarausten kannalta kevyempiä viikkoja.

”Ei mun kalenterin kuulu olla täynnä, mulla kuuluu olla aikaa miettiä ja kehittää asioita”

(B)

Kalenterivarausten suuren määrän suhteen haastateltavat eivät nähneet ratkaisukeinoja. Kuitenkin oman työn suunnittelun tarve oli tärkeä, kun priorisoinnin ja määräaikojen suunnittelun tarve korostui. Kuitenkin palaverien keston oli etenkin haastateltavan A mielessä, sillä hän piti lyhyempiä ja tiiviimpiä kokouksia tarpeellisina.

Työkuorman kannalta haastateltavat näkevät määrän sopivana. Vaihtelua kuitenkin on, mutta työyhteisön ilmapiiriin ei kuulu kollegoiden odottavan kenenkään työskentelevän pitkiä päiviä jatkuvasti. Kuitenkin työympäristössä esihenkilöt toimivat esimerkkinä, joten haastateltavan G mukaan olisi hyvä, jos he näyttäisivät esimerkkiä pitämällä lounastauot ja tekemällä järkevän pituisia työpäiviä. Työkuorman suhteen eräs haastateltava piti toimistolla työskentelemisen parhaiksi puoliksi sen, että tauot ovat sosiaalisia taukoja, eikä ruudusta toiseen vaihtamista. Haastateltava G koki, että nykyisessä työyhteisössä on parhaat edellytykset tasapainoiselle elämälle, missä vapaa-ajan ja työteon yhdistäminen onnistuu.

”Koen, että tämä työympäristö on aika armollinen.” (G)

Kalenterivarausten määrän helpottamiseksi haastateltavat ehdottivat kalenterivapaata päivää, mutta he näkivät siinä haasteeksi sen, että organisaatio toimii sidoksissa niin moneen muuhun organisaatioon, jolloin se on mahdotonta.

Työhyvinvoinnin kehittämisestä on kuitenkin oltu kiinnostuneita tutkimusorganisaatioissa – yksikköpalaverissa on osallistettu työntekijöitä etsimään keinoja työhyvinvoinnin

parantamiseksi. Hyvinvoinnista huolehtimista nähtiin tapahtuvan sekä organisaation sisällä että sidosryhmissä toimiviin henkilöihin, kuten huolehtimalla, ettei yksittäisillä konsulteilla ole liian suurta työkuormaa. Myös kollegoiden työkuormaan on pystytty vaikuttamaan jakamalla hänen työtehtäviään. Muutamalle haastateltavista on hyvinvoinnista huolehtiminen ollut tärkeä sitouttava tekijä, ja se on näkynyt organisaation arjessa. Henkilöstön hyvinvointi oli myös arvoista keskustellessa monella esillä.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tutkimusongelma on, miten tulokkaiden sitoutumista voidaan kehittää ja ylläpitää organisaatiossa, jossa työskennellään pääosin etätyössä. Tähän etsittiin vastauksia selvittämällä sitoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Sitoutumisen teoriasta löydettiin todella monipuolisesti eri tekijöiden vaikutuksia sitoutumiseen, mutta tutkimustuloksista korostui sitoutumisen rakentuminen etenkin työtehtävien mielekkyyden, työyhteisön yhteisöllisyyden sekä arvopohjan kautta.

Sitoutumattomuus näyttäytyy puutteellisessa työsuoritteessa ja työntekijän poissaololla (Kahnin, 1990, s. 700–702). Sitoutumattomuuteen liittyvät tekijät eivät kuitenkaan korostuneet aineistossa, mistä voidaan päätellä haastateltavien olevan ainakin osin sitoutuneita. Päinvastoin haastateltavat kokivat tarvetta päästä työskentelemään pitkän etätyösuosituksen jälkeen toimistolle ja nähdä kollegoita. Työsuoritukseen liittyvät tutkimustulokset eivät myöskään kuvanneet sitoutumattomia työntekijöitä, sillä tulokkaat halusivat tehdä oman työnsä niin hyvin kuin olisi mahdollista ja olla hyödyksi organisaatiolle. Koska kehitysmahdollisuudet sitouttavat työntekijää (Keskinen, 2005, s. 25–26; Jokivuori, 2002, s. 19), tutkimustuloksista näyttäytynyt tutkittavien kehityshalukkuus organisaation toimintoja kohtaan kertoo, että tutkittavat olivat sitoutuneita.

Motivaatiotekijöiden vaikutus näyttäytyi tutkimuksessa työtehtävien mielekkyyden kautta, mutta palkan ei nähty olevan suuressa roolissa sitouttavana tekijänä. Työtehtävät olivat tarpeeksi vaativia sekä mielekkäitä ja niiden koettiin jo yksinään olevan sitouttava tekijä. Palkan vaikutus sitoutumiseen ei siis korostunut tässä tutkimuksessa, mutta liian alhainen palkkataso nähtiin poistyöntävänä tekijänä, mikä korostui myös teoriassa (Mau-nula, 2000, s. 91–92).

Ihminen on fyysinen olento, jolla on tarve fyysiseen läheisyyteen ja läsnäoloon (Haapakoski ja muut, 2020, s. 31). Tarve fyysiseen läheisyyteen ja läsnäoloon toistuu myös aineistossa, sillä suurin osa tutkittavista haluaakin kokoontua yhteen tekemään töitä myös

etätyösuosituksen jälkeen. Virtuaalitekniikan kehitys voi kuitenkin tuoda muutoksia, jos tulevaisuudessa kykenemme olevaan aivan yhtä läsnä niin virtuaalisesti kuin fyysisesti. Virtuaalitekniikan ansiosta voimme joku päivä varmasti tuntea läheisyyden, lämmön, tuoksut ja kaiken sen, mikä virtuaalisesta kanssakäymisestä puuttuu (Haapakoski ja muut, 2020, s. 31). Aineistosta korostui, että kasvokkain tapahtuville tapaamisille olisi ollut tarvetta etätyösuosituksen aikana.

Tutkimuksessa työyhteisön kommunikaatio ja ilmapiiri koettiin todella hyväksi. Sitoutumisen teoria korostaa työyhteisön toimivuuden tärkeyttä sekä työyhteisön kuulumisen kokemuksen tärkeyttä (Rousseau, 1990, s. 42, Vilkmann, 2018). Kaikki haastateltavat kokivat kuuluvansa työyhteisön jäseneksi. Sitoutumista on vahva identifioituminen organisaatioon (Becker ja muut, 1996, s. 464, 472), ja koska tutkimustuloksissa organisaation jäsenyyden identiteettiä nähtiin osalla tutkittavista jo muodostuneen, mutta suurin osa näki sen olevan vasta muodostumassa, voidaan tuloksiksi päätellä sitoutumisen olevan osin heikko. Teorian mukaan sitoutumista ei tule tutkia lyhyellä ajanjaksolla (Kahn, 1990, s. 700–702), joten voidaan puntaroida sitä, onko tutkimuksen tutkimusajankohta liian lyhyt sitoutumisen tutkimiseen, koska tutkittavat kokivat organisaation identiteetin vasta muodostuvan vai onko työnaloitus etätyösuosituksen aikana vaikuttanut organisaation identiteetin muodostumisen hitauteen. Kuitenkin sitoutumiseen liittyy vahvasti halu pysyä organisaation jäsenenä (Porter ja muut, 1979, s. 3–4). Tutkimuksessa ei korostunut halu vaihtaa työpaikkaa, minkä voi nähdä sitoutumisen kannalta positiiviseksi tekijäksi.

Tutkimuksessa ilmeni, että etätyössä työyhteisöön sitoutuminen tapahtuu osittain, mutta ryhmäytyminen jää heikoksi. Työyhteisöön ja kollegoihin tutustumiseen mahdollistavat tilaisuudet koetaan tärkeiksi kuten virtuaaliset kuulumisten vaihtamistilaisuudet (esimerkiksi virtuaaliset kahvihetket). Tutkimustuloksista selviää myös, etteivät virtuaaliset kahvihetket kuitenkaan korvanneet oikeaa kahvipöytää, sillä spontaania keskustelua ei syntynyt tarpeeksi. Vähäisen spontaanin keskustelun vuoksi hiljaista tietoa ei liikkunut tarpeeksi etätyösuosituksen aikana. Kuitenkin virtuaaliset kahvihetket ja muut spontaania keskustelua lisäävät virtuaaliset tilaisuudet ovat tarpeellisia myös tulevaisuudessa,

sillä tutkimusorganisaation yksiköt työskentelevät monipaikkaisesti. Aineistosta ilmeni, että työyhteisön toimivuudessa oli haasteita, minkä voidaan nähdä vaikuttaneen negatiivisesti myös tulokkaiden sitoutumiseen. Tutkimustuloksista selvisi, että sitoutuminen liitetään vahvasti työyhteisöön, jolloin sitoutumisen ja työyhteisön toimivuuden linkitys on vahva.

Tutkimusorganisaation konkreettiset tavat toimia arvojen mukaisesti nähtiin sitouttavina tekijöinä kuten hyväksyvä ilmapiiri työkuorman jakamiseen, kollegoiden työhyvinvoinnista huolehtiminen ja etätyökäytänteisiin liittyvät joustavat päätökset. Sitoutumisen kannalta on välttämätöntä, että työntekijä hyväksyy organisaation arvot ja tavoitteet (Porter ja muut, 1979, s. 3–4). Näin ollen tutkimuksessa käsiteltiin arvojen näkymistä tutkimusorganisaation päätöksenteossa sekä konkreettisesti toiminnoissa ja työssä. Organisaation toimintatavat nähtiin aineistossa yleisesti hyväksytyinä ja arvoihin pohjautuvina.

Organisaation toiminnassa henkilöstön hyvinvoinnista tulee haluta pitää aidosti huolta, ja se erottaa vastuullisen organisaation ja näennäisesti vastuullisen organisaation (Järleström & Saru, 2019). Tutkimuksessa ilmeni, että organisaatio toimi arvojen mukaisesti, mutta yksittäiset näennäisesti vastuulliset toimintatavat tai päätökset voivat romuttaa ajatuksen vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Näin ollen aito halu toimia vastuullisen henkilöstöjohtamisen kautta on pidemmällä aikajaksolla kestävä tapa toimia.

Etätyönteon määrä etätyösuosituksen jälkeen ei ole vielä tiedossa. Etätyö tuskin yleistyy massiivisesti, mutta etätyötä saatetaan tehdä jonkin verran enemmän kuin ennen etätyösuositusta (Haapakoski ja muut, 2020, s. 30–31). Haapakosken ja muiden mukaan etätyösuosituksen aikainen ajanjakso on sen verran poikkeuksellinen, että ajanjakson jälkeenkin organisaatioissa tullaan ottamaan oppia etätyösuosituksen aikaisista toimintatavoista. Aineistosta ilmeni, että monet kokoukset ovat toimineet etäyhteyksillä mainiosti ja joissain tilanteissa työ on ollut tehokkaampaa etätyössä kuin toimistolta käsin.

Monipaikkaisia asiantuntijaorganisaatioita, kuten tutkimusorganisaatio, on edelleen etätyösuositusten jälkeen, minkä vuoksi tutkimusaihe tuotti arvokasta tietoa myös monipaikkaisuuden näkökulmasta. Seuraavaan kysymykseen etsittiinkin epäsuorasti vastausta tässä tutkielmassa; miten saada sitoutettua työntekijät, jotka työskentelevät välimatkan päässä työyhteisöstä ja kollegoista. Tutkimuksessa korostui kokemus eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden tasa-arvoisemmasta asemasta etätyöaikana kuin ennen etätyösuositusta. He näkivät yhtä vähän esihenkilöä sekä kollegoitaan, jolloin heille ei muodostunut etätyösuositusten aikana ulkopuolisuuden kokemusta. Kuitenkin työyhteisöön tutustuminen ja kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ja tilaisuudet ovat tarpeellisia myös monipaikkaisessa työyhteisössä.

Toinen tutkimuskysymys oli, mitä tekijöitä tulee huomioida, että jo työsuhteen alusta alkaen tekevä tulokas sitoutuu organisaatioon. Tämä kysymys kohdistuu suurimmaksi osaksi organisaatioon ja sen tapoihin toimia. Perehdytyksen toteuttamisen tärkeys korostui aineistossa sitouttavana tekijänä, mikä näkyi myös teoriassa (Maunula, 2000, s. 91–92). Aineistossa työnaloitus nähtiin toimivan, jos perehdytys oli tarpeeksi ohjaava sekä perehdytyksessä sai tarpeeksi tukea työnaloitukseen. Koska työyhteisön toimivuudessa oli puutteita etätyössä, on perehdytyksen onnistumiseen huomioitava resurssija etenkin tulokkaan ensimmäisten viikkojen aikana. Työyhteisöön tutustuminen ja kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset nähtiin myös etätyössä tärkeäksi, mitä tukee teoriaa työyhteisön viestinnän parantamisesta moninaisen vuorovaikutuksen kautta (Vilkman, 2016). Tämän lisäksi myös esihenkilötyön ja organisaation toiminnan näyttäytyminen tulokkaalle tulee huomioida, minkä vuoksi henkilöstöjohtamisen tarkastelu oli tutkimuksessa oleellista.

Vastuullisen henkilöstöjohtamiseen liittyvät johtopäätökset

Kolmas tutkimuskysymys liittyy vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, sillä teorioiden pohjalta sen vaikutukset ja toimintatavat ovat yhdenmukaiset sitoutumisen positiivisten

vaikutusten kanssa. Tutkimuskysymys kuuluu, miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan parantaa henkilöstön (erityisesti tulokkaiden) sitoutumista. Teorian mukaan vastuullisella henkilöstöjohtamisella on paljon positiivisia vaikutuksia niin yksittäisten työntekijöiden työntekoon kuin työyhteisön ilmapiiriin (Järlström & Saru, 2019). Aineistosta ilmeni, että esihenkilötyö toteutuu tutkimusorganisaatiossa vastuullisen henkilöstöjohtamisen kautta. Sitoutuminen rakentuu luottamukselle (Jokivuori, 2004, s. 292), ja koska tutkimustuloksista selvisi, että esihenkilöön luotetaan myös ongelmatilanteissa, voidaan tutkimustuloksiksi todeta esihenkilötyön parantavan kautta sitoutumista. Aineistosta selvisi, että esihenkilötyöllä voidaan parantaa sitoutumista vastuullisen henkilöstöjohtamisen kautta toimimalla ihmisläheisen ja arvopohjaisen johtamistyylin kautta. Tämä tutkimustulos on yhdenmukainen teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on kuitenkin muutakin kuin esihenkilötyötä, joten tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstökäytänteitä sekä johdon päätöksiä. Aineistossa toistui tutkimusorganisaation Kiva nähdä! -kampanja henkilöstökäytänteiden käsittelyn yhteydessä. Käytäntö on joustava, mutta se on kuitenkin vähemmän joustava verrattuna etätyökäytäntöön etätyösuosituksen aikana, jolloin oli mahdollista työskennellä toimistolla halutessaan. Tämän vuoksi käytänteen joustavuuden vähentyessä on helppo ymmärtää muutosvastarintaisuuden syntyminen, mikä korostui myös tutkimustuloksissa. Käytäntö on osin vastuullisen henkilöstöjohtamisen mukainen, sillä sen tavoitteiden ydin on sen arvoissa sekä henkilön hyvinvoinnin parantamisessa, jotka ovat vastuullisen henkilöstöjohtamisen ytimessä (Järlström & Saru, 2019).

Miten tämä kampanja vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen? Koska teorian mukaan sitoutumisen ydin on luottamus (Jokivuori, 2004, s. 292), voidaan kampanjan aiheuttamia vaikutuksia ajatella sen kautta. Aineistosta nähdään, että etätyökäytänteiden nähtiin korona-aikana perustuvan luottamukselle, mitä ei kuitenkaan nähdä Kiva nähdä! -kampanjan ytimenä. Kampanjan yhtenä tavoitteena on lisätä sosiaalista kanssakäymistä, mutta tähän ei pyritä luottamalla, että työntekijät itse pyrkisivät lisäämään kasvokkain

tapahtuvia palavereita, kahvihetkiä ja tiimin yhteisiä toimistopäiviä, vaan vahvalla suosituksella tietystä määrästä etätyöpäiviä ja toimistopäiviä. Aineistosta näkyy myös ajatus siitä, että työntekijät ovat käytänteitä noudattamisessa tunnollisia, mikä voi tarkoittaa sitä, että suositus näyttäytyy työntekijöille määräyksenä. Näiden tekijöiden vuoksi Kiva nähdä! -kampanjan ei voida nähdä olevan täysin vastuullisen henkilöstöjohtamisen kanssa suoraviivainen, sillä se ei edusta luottamuksen arvopohjaa, mikä on myös yksi tutkimusorganisaation omista arvoista.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta aineistosta korostuu, ettei osallistaminen ole täysin onnistunut tutkimusorganisaatiossa. Osallistaminen on sitouttava toimintatapa, joten sen epäonnistuminen on merkityksellistä sitoutumisen kannalta (Ratsula, 2016). Aineiston mukaan osallistaminen oman työn vaikutusmahdollisuuksissa onnistuu eli esihenkilön kautta toteutettu osallistaminen toimii aidosti osallistavana. Kuitenkaan ylemmältä taholta tai yleisesti henkilöstöä varten toteutettu osallistaminen on jäänyt vajavaiseksi. Aineistosta korostuu näennäinen osallistaminen. Näennäinen osallistaminen huomataan työntekijöiden kesken ja se heikentää luottamusta arvojen toteutumisesta (Maunula, 2000, s. 40). Näennäinen osallistaminen ei ole pitkäjänteistä henkilöstöjohtamista (Järlström & Saru, 2019). Työntekijöiden huomattua näennäinen osallistaminen koetaan annettu mielipide tai sen eteen tehnyt työ tarpeettomaksi. Työntekijän kokemus ylemmän johdon johtamisesta näyttäytyy autoritäärisenä eikä ihmisläheisenä, jota vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa tavoitellaan. Osallistamisen tulee olla aitoa vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja työntekijöiden hyvä kohtelu johtamisen arvopohjana korostuivat tutkimustuloksissa. Ne ovat myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen teorian keskiössä (Järlström & Saru, 2019). Tutkimustuloksista näkyi kuitenkin, että organisaation tapa huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista (etenkin työkuormasta) nähtiin arvojen suuntaisena toimintana, mihin esihenkilö pystyi vaikuttamaan ensisijaisesti ole-

malla tilanteen tasalla sekä kuuntelemalla työntekijää. Aineisto osoittaa, että esihenkilötyö toteutuu vastuullisen henkilöstöjohtamisen mukaisesti, sillä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen oli konkreettista.

Työntekijät kokivat työhyvinvoinnissa isona haasteena työkuorman, johon liittyvää aineistoa oli paljon. Yhteiskunnallista keskustelua seurattaessa asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstöjohtamisen vastuullisuudesta ei ole kuitenkaan noussut samalla tavalla huolta kuin palvelualan ja sosiaalialan organisaatioista. Mitkä ovat syitä siihen, että asiantuntijaorganisaatioista ei nouse samalla mittakaavalla vastuullisuuteen liittyviä kohuja? Tutkimuksesta ei noussut ilmi huoli työntekijöiden työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista fyysisesti, vaan enemmänkin työn henkinen puoli koettiin ajoittain raskaaksi. Työn henkinen kuorma ei ole ollut vastaavanlaisessa yhteiskunnallisessa keskustelussa mukana kuin työn fyysinen kuorma, mihin varmasti liittyy uupumiseen sekä muihin mielenterveyteen liittyvä stigma. Työkuorman ratkaisua ei löytynyt aineistosta, mutta tärkeimpänä suuren työkuorman aikana koettiin esihenkilön tukeva rooli tilanteessa.

Taloudellinen rationaalisuus on yksi osa vastuullisuuden määrittelyä sekä vastuullisessa että strategisessa henkilöstöjohtamisessa (Ehnert, 2008, s. 69). Kuitenkin vastuullinen henkilöstöjohtaminen tavoittelee pitkäkäntäimen menestystä ja elinkelpoisuutta organisaatiolle (Viitala & Järnlström, 2014, s. 226), minkä vuoksi aineistosta ilmenneet puutteet prosesseissa sekä järjestelmien käytössä kertovat tehottomasta tavasta työskennellä. Ehnertin mukaan tehokkuus on yksi taloudellisen rationaalisuuden muoto. Aineistosta ilmenee, että työntekijät toivovat tehokkuutta organisaatioltaan, jossa he työskentelevät. Tutkimuksen työntekijät työskentelivät julkisessa organisaatiossa, ja verorahojen tehokkaan käytön arvostaminen toistui aineistossa. Arvot tehokkuudesta ovat ristiriidassa tehottomien toimintatapojen kanssa, sillä aineistosta korostui prosessien tehoton ja aikaa vievä toimintatapa. Työn sujuvuuden kannalta toimintojen tulee tukea asiantuntijan sekä esihenkilön työtä asiantuntijaorganisaatiossa (Maunula, 2000, s. 9), missä oli haasteita aineiston perusteella. Tehottomat toimintatavat ovat myös tulokkaan kannalta

sitoutumista heikentäviä tekijöitä, sillä työn sisäistäminen kestää pidempään, kun perehtyminen toimintoihin ja järjestelmiin on haastavampaa aikaa vievillä ja vaikeilla prosesseilla.

Aineisto tukee valtaosin teoriaa. Sitoutumisen vaikuttavat tekijät ovat moninaisia, mikä korostui aineistosta. Tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan aineiston perusteella. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoria tuki sitoutumisen teoriaa, sillä sen tavoitteet ovat samansuuntaiset kuin sitoutumisen positiiviset vaikutukset. Etätyösuosituksen aikana aloittaneiden tulokkaiden sitoutuminen on suurimmaksi osaksi hyvä. Sitoutumiseen vaikuttivat erityisesti etätyösuosituksen aiheuttamat puutteet työyhteisöön kiinnitymisessä sekä toimintatapojen kuvauksen puute ja toimintatapojen jäykkyys.

Luotettavuus

Tutkijan tekemät valinnat tutkimukseen liittyen vaikuttavat tutkimuksen lopputulemaan, kun tutkija asettaa teoreettisen viitekehyksen, tutkimusongelman ja tutkimusmenetelmät (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 9). Olen kuitenkin perustellut valintani tutkimuskirjallisuuden kautta, jolloin tutkimuksen lähtökohdat ovat läpinäkyvämpiä. Tutkimus on aina sosiaalinen konstruktio, joka syntyy eri toimijoiden ja tutkimuskohteena olevan ilmiön välisestä yhteisvaikutuksesta.

Haastatteluaineisto on tilannesidonnainen, sillä haastattelu toteutetaan tietyssä paikassa tiettyyn aikaan tiettyjen henkilöiden kanssa. (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, luku 6.) Näiden tekijöiden vuoksi on hyvä tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan ollessa työsuhteessa tutkimusorganisaatiossa tulee tarkastella myös tämän kautta tutkijan objektiivisuutta. Teoreettisen viitekehyksen työstäminen, haastattelurungon rakentaminen sekä analyysi ovat tapahtuneet teorialähtöisesti, jolloin tutkijan on myös helppo toimia objektiivisesti.

Tutkimuksen ensimmäinen osa koostui sitoutumisen sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoreettisen viitekehyksen rakentamisesta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehyksen voidaan nähdä olevan luotettava moninaisten sekä myös kriittisten teoreettisten lähestymistapojen tarkastelun kautta. Tutkimuksen lähteiden ollessa tieteellisesti relevantteja sekä pääasiassa tuoreita lähteitä voidaan niiden pätevyyttä tarkastella myös jälkikäteen.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla ja haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Tämä määrä oli pienehkö verrattuna määrään, mitä pidetään tavallisena laadullisen tutkimuksen otosmääränä, joka on 10–15. Kuitenkaan tutkimustuloksien arvioinnissa ratkaisevaa ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys (Sarajärvi, Tuomi, 2017, luku, 3.4). Haastateltavien määrä voitiin pitää ideaalina, sillä osassa haastatteluissa oli havaittavissa toistoa eli aineiston saturaatiota.

Haastattelut toteutettiin tutkimusorganisaation työntekijöille, joiden tiedettiin aloittaneen etätyösuosituksen aikana. Kohderyhmän rajauksen tavoitteena on ollut monipuolinen haastateltavaryhmä, mutta tutkimusjoukkoa voidaan pitää silti osin valikoituneena. Tutkimuksessa on huolehdittu eettisestä näkökulmasta haastateltavien yksityisyyden suojaamisesta sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Haastattelut nauhoitettiin, josta haastateltavat olivat tietoisia, ja vain tutkijalla oli pääsy nauhoitteisiin. Nauhoitteet hävitettiin anonymisoinnin ja litteroinnin jälkeen kokonaan. Aineisto analysoitiin ja haastateltavista kerrottiin vain tunnistamattomalla tasolla olevia tietoja, jolloin tutkimuksessa ei ole kerrottu esimerkiksi haastateltavien koulutusta, työ- tai virkanimikkeitä eikä osastoa ja yksikköä, joissa he työskentelevät. Haastateltaville annettiin tarkasteltaviksi käsitellystä aineistosta tehdyt tulkinnat.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää suorien lainauksien käyttö. Suorista lainauksista ei voi kuitenkaan ei voida tunnistaa haastateltavia. Tutkielma on kokonaisuudessa toteutettu

hyvän tieteellisen käytännön kautta kuten kiinnittämällä huomiota lähdeviittausten tarkkuusteeseen, menetelmällisten valintojen perusteluihin sekä tutkimustulosten analysointiin ja aineiston säilyttämiseen.

Tämä tapaustutkimus kuvaa hyvin koronapandemian ajan vaikutusta asiantuntijaorganisaation tulokkaiden sitoutumiseen. Tutkimustuloksia on kuitenkin mahdollisuus soveltaa työyhteisöissä, missä tulokkaat aloittavat työnteon vahvasti etätyöskentelyä suosivassa organisaatiossa. Tutkimus nosti esille useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuskohteen ollessa pelkästään vakinaiset työntekijät nousee kysymys esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioiden määräaikaisten työntekijöiden sitoutumisesta. Julkisissa organisaatioissa on määräaikaisia työntekijöitä, joten jatkotutkimusaihe on mahdollinen. Määräaikaiset työntekijät ovat organisaatiossa joko vain sovitun ajanjakson tai sitten heidän työ- tai virkasopimustaan jatketaan uudella. Tällöin kysymykseen nousee keskeisesti luottamus esihenkilöä kohtaan, sillä työn jatkuvuuden kannalta esihenkilön rooli on suuri.

Jatkotutkimusmahdollisuus aiheesta olisi myös, minkälaisia eroja sitoutumisessa on kahden eri organisaation välillä kuten kahden asiantuntijaorganisaation, joista toinen toimii julkisella ja toinen yksityisellä sektorilla. Sitoutumista olisi myös mielenkiintoista vertailla pidemmällä ajanjaksolla. Monipaikkaisuuden korostuessa tutkimuksesta olisi myös tarkastella työntekijöitä, jotka työskentelevät eri paikkakunnalla kuin lähikollegat ja tiimi, jonka kanssa työntekijä tekee työtä päivittäin. Monipaikkaisuuden tarkastelussa myös pienempien paikkakuntien työntekijöiden sitoutumisen tutkiminen olisi kiinnostavaa. Tätä voisi tutkia esimerkiksi seuraavan tutkimusongelman kautta: Miten työntekijöiden, jotka työskentelevät eri paikkakunnalla kuin työyhteisö, yhteisöllisyyttä ja sitä kautta sitoutumista voitaisiin kehittää?

Lähteet

- Auvinen, T. & Lämsä, A-M. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25(1), 14–26. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf
- Bakker, A. B. L. & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-1-84169-735-9>
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464–482. <https://doi.org/10.2307/256788>
- Ehnert, I. (2008). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag Berlin Heidelberg <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Järnlström, M & Saru, E. (2019). Näkemyksiä ja käytänteitä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! – Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-2485-4>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus. ISBN 978-952-495-032-9
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-698-283-3>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä - Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-4270-4>.
- Hakonen, A. & Viitala, R. (2020). *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*. Vaasan yliopiston raportteja 15. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>
- Helkiö, A-L. (2020). *Rekrytoinnit korona-aikaan*. Väyläviraston sisäinen ohje. Ohje on julkaistu 31.3.2020. [Rajattu pääsy].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-886-8>

- Ikävalko, K. (2022). Espresso House sulkee työolojen ja ruokaturvallisuuden takia kohun keskelle joutuneen keskuskeittiönsä. Yle uutiset. Noudettu 16.3.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12263736>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Johtajien näkemykset vuorovaikutuksesta työssään. Teoksessa Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-2946-0>
- Joki, Maritta. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (6. uudistettu painos). Hansaprint Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-246-528-3>
- Jokivuori, P. (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1350-3>
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti 24 (2004), 284–294, 366–367. DOI: <https://doi.org/10.33336/aik.93582>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work Academy of Management Journal, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Keskinen, (2005). Alaistaito - Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätö, Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-5514-27-7>
- Kesti, M. (2014). Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.
- Kundu, S. C. & Gahlawat, N. (2015). Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: The mediating role of job satisfaction. Human resource development international, 18(4), 387–406. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1056500>
- Lehmann, Martin & Hietanen, Olli. (2009). Environmental work profiles—A Visionary Life Cycle Analysis of a week at the office. ScienceDirect Futures 41(2009) 468–481
- Martela, F. (2018) Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Blogi, Filosofian Akatemia. Julkaistu 23.4.2018 osoitteessa <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>

- Maunula, R. (2000). *Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja – tiimissä*. Otavan kirjapaino Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-1-15359-5>
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R. & Allen, N. J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of management*, 17(4), 717-733. <https://doi.org/10.1177/014920639101700406>
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71, 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Porter, L. W., Mowday, R. T. & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-345-616-7>
- Ratsula, N. (2016). *Kulttuurin merkitys*. Teoksessa *Compliance: Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta (1.4)*. Talentum Pro.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications. <http://urn.fi/URN:ISBN:0-8039-7104-4>
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>
- Salo, U-M. (2015) *Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet*. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbacka (toim.), *Umpikujasta oivallukseen – Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 164. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9786-5>
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty*. Alma Talent Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-4418-0>

- Shen, J., and C. J. Zhu. (2011). Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (15): 3020–3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- STM. (2021). Ministeriöt puoltavat etätyösuosituksen jatkamista kiihtymis- ja leviämisvaiheen alueilla kesän yli. Tiedote. Noudettu 7.7.2021 osoitteesta <https://stm.fi/-/10623/ministeriot-puoltavat-etatyosuosituksen-jatkamista-kiihtymis-ja-leviamisvaiheen-alueilla-kesan-yli>
- Stones, W. & Hughes, J. (2002). Social capital Empirical meaning and measurement validity. *Australian Institute of Family Studies* 27(2002). <http://urn.fi/URN:ISBN:1446-9871>
- Tietoarkisto (2022). Informointi henkilötietojen käsittelystä. Noudettu 18.2.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tutkittavien-informointi/#eettinen-osallistumissuostumus>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työturvallisuuslaki (738/2002). Finlex. Noudettu 19.10.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Vanhala, S. (2013). Hyöty - Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos.
- Viitala, R. & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto.
- Valtioneuvosto. (2020a). Poikkeusolojen toteaminen Valtioneuvoston päätös VNK/2020/31. Noudettu 19.10.2021 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f8068ec10>
- Valtioneuvosto. (2020b). Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Tiedote 140/2020. Noudettu 19.10.2021 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/->

/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi

Valtioneuvosto. (2020c). Valtioneuvoston periaatepäätös etätöiden käyttöä koskevan suosituksen antamisesta. VNK/2020/100. Noudettu 19.10.2021 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f806d1ec2>

Valtioneuvosto. (2021). Valtioneuvoston periaatepäätös etätöiden käyttöä koskevan suosituksen antamisesta VM/2021/205. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f80778508>

Valtioneuvosto. (2022). Valtioneuvoston periaatepäätös etätöiden käyttöä koskevan valtioneuvoston periaatepäätöksen kumoamisesta VM/2022/34. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f80797684>

Valtiovarainministeriö. (2020). Virastokyselyn tuloksia monipaikkaisuus ja paikkariippumattomuus - Alueellistamisstrategian uudistamisen tietopohjaa. Noudettu 24.2.2022 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/2194743/Virastokyselyn+tuloksia+5.2.2020.pdf/ee287e26-d107-92ea-fbdb-4d2cd7555695/Virastokyselyn+tuloksia+5.2.2020.pdf/Virastokyselyn+tuloksia+5.2.2020.pdf?t=1608206622911>

Valtiovarainministeriö. (2021). Etätöistä lisääntyvään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen. VN/11297/2020. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta https://vm.fi/documents/10623/1121917/Et%C3%A4ty%C3%B6st%C3%A4+lis%C3%A4%C3%A4ntyv%C3%A4n+et%C3%A4-+ja+l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6n+yhdist%C3%A4miseen+09_2021.pdf/82d64649-ccd3-b1b0-bb63-bfb5e2edaf5d?t=1632474684713

[Et%C3%A4ty%C3%B6st%C3%A4+lis%C3%A4%C3%A4ntyv%C3%A4n+et%C3%A4-+ja+l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6n+yhdist%C3%A4miseen+09_2021.pdf/82d64649-ccd3-b1b0-bb63-bfb5e2edaf5d?t=1632474684713](https://vm.fi/documents/10623/1121917/Et%C3%A4ty%C3%B6st%C3%A4+lis%C3%A4%C3%A4ntyv%C3%A4n+et%C3%A4-+ja+l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6n+yhdist%C3%A4miseen+09_2021.pdf/82d64649-ccd3-b1b0-bb63-bfb5e2edaf5d?t=1632474684713)

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-2843-2>

- Väylävirasto. (2021a). Perehdyttämissuunnitelma. Väyläviraston sisäinen asiakirja. [Rajattu pääsy].
- Väylävirasto. (2021b). Kiva nähdä! -kampanja. Väyläviraston intran uutinen. Julkaistu 8.10.2021. [Rajattu pääsy].
- Väylävirasto. (2021c). Väylävirasto vastaa valtion väyläverkosta. Noudettu 25.10.2021 osoitteesta <https://vayla.fi/tietoa-meista/tapamme-toimia>
- Väylävirasto. (2022a). Etäsuositus päättyy 28.2.2022. Väyläviraston intrassa julkaistu uutinen Julkaistu 15.2.2022. [Rajattu pääsy].
- Väylävirasto. (2022b). Väyläviraston intran blogi. Julkaistu 2.2.2022. [Rajattu pääsy].
- Väylävirasto. (2022c). Väyläviraston strategia. Noudettu 10.2.2022 osoitteesta <https://vayla.fi/tietoa-meista/tapamme-toimia/visio-strategia-arvot>

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei,



Olen hallintotieteiden maisteriopiskelija Milla Hyyrynen ja opiskelen julkisjohtamisen koulutusohjelmassa Vaasan yliopistossa. Teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaa työntekijöiden sitoutumisesta. Tutkimuskohteenani on Väylävirasto. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten voidaan kehittää ja ylläpitää tulokkaiden sitoutumista organisaatiossa, jossa työskennellään pääosin etätyössä.

Etsin haastateltavaksi henkilöistä, jotka ovat aloittaneet Väylävirastolla helmikuun 2020 jälkeen. Lisätäkseni haastattelun luotettavuutta kaikki haastateltavat ja aineisto anonymisoidaan. Lähe-tän etukäteen tutustuttavaksi haastattelurungon. Haastattelut tallennetaan nauhoittamalla tutkimusta varten. Haastateltavat voivat missä vaiheessa vain tutkimusta olla vastaamatta joihinkin kysymyksiin, kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää omalta osaltaan tutkimuksen.

Haastattelut pyritään pitämään maalikuun 2022 alkuun mennessä. Haastattelut toteutetaan pääsääntöisesti luotettavan etäyhteyden kautta (Teams) ja ne kestävät maksimissaan tunnin verran.

Kokemuksesi etätyösuosituksen aikaisesta työnaloituksesta ovat tutkielmani kannalta oleellista ja osallistumalla autat tuottamaan arvokasta tietoa etätyösuosituksen aikaisten tulokkaiden kokemuksista. Mikäli sinulle heräsi kysyttävää, kerron mielelläni lisää tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin

Milla Hyyrynen
(yhteystiedot)

Ohjaaja: Kirsi Lehto (yhteystiedot)

Liite 2. Haastattelun teemarunko

Taustoitus

Haastateltavan tausta

Ajatuksia tutkimukseen osallistumisesta

Sitoutumiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät

Perehdytys ja työnaloitus

Työtyytyväisyys

Työn merkityksellisyys (arvot) ja työura

Motivaatio (työtehtävät, palkkio jne.)

Vaihtoalttius

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät työyhteisössä

Työyhteisön vuorovaikutus ja ilmapiiri

Työhyvinvointi ja kuormitus

Organisaation ja työn kehittäminen

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät johtamisessa (etäjohtaminen)

Haastateltavan ja esihenkilön välinen suhde ja luottamus

Johtaminen (etäjohtaminen, henkilöstökäytännöt, vuorovaikutus, osallistuminen päätöksentekoon, vastuullisuus)

Organisaation arvot suhteessa konkreettisiin toimintoihin ja työhön