

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Mari Haapasaari

**SITOUTUMISTA VAHVISTAVAT JA HEIKENTÄVÄT
TEKIJÄT TYÖSUHTEEN ALKUVAIHEESSA**

Caseyrityksenä asiantuntijaorganisaatio

Johtamisen
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tausta tutkimukselle	9
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	11
1.3. Tutkimuksen toteutustapa	12
1.4. Tutkimuksen rakenne	13
2. ORGANISAATIOON SOSIAALISTUMISEN JA PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN VAIKUTUKSET SITOUTUMISEEN	14
2.1. Sosiaalistuminen organisaatioon	14
2.1.1. Sosiaalistumisen vaiheet	19
2.1.2. Sosiaalistamistaktiikat ja niiden vaikutukset	21
2.1.3. Perehdyttäminen sosiaalistamisen keinona	25
2.1.4. Sosiaalistumisen seuraukset	30
2.2. Psykologinen sopimus	34
2.2.1. Psykologisen sopimuksen muodostuminen	36
2.2.2. Psykologisen sopimuksen erilaiset muodot	40
2.2.3. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen	43
2.2.4. Psykologisen sopimuksen sitovuuden edistäminen	49
2.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	51
3. METODOLOGIA	55
3.1. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	55
3.2. Aineistonkeruutapana teemahaastattelu	56
3.3. Tapaustutkimuksena asiantuntijaorganisaatio	58
3.4. Tutkimusprosessin kuvaus	59
3.5. Aineiston analysointi	61
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	64
4.1. Yleistunnelma	64

4.2. Perehdyttäminen	65
4.3. Työntekijän odotukset	68
4.4. Työnantajan odotukset	74
4.5. Työntekijän lupaukset	76
4.6. Työnantajan lupaukset	78
4.7. Työssä suoriutuminen	81
4.8. Sitoutuminen	83
4.9. Johtaminen ja esimiestyö	88
4.10. Yhteenveto tuloksista	92
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	99
5.1. Keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset	99
5.2. Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle	104
5.3. Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	110
5.4. Jatkotutkimusaiheet	112
LÄHDELUETTELO	113
LIITTEET	
LIITE 1. Teemahaastattelurunko	121

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Psykologisen sopimuksen tasapainon arviointi	44
Taulukko 1. Sosiaalistamistaktikat	22

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö

Tekijä:	Mari Haapasaari	
Pro gradu -tutkielma:	Sitoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät työsuhteen alkuvaiheessa: Caseyrityksenä asiantuntijaorganisaatio	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala	
Aloitusvuosi:	2017	
Valmistumisvuosi:	2019	Sivumäärä: 124

TIIVISTELMÄ:

Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona suomalaiselle asiantuntijaorganisaatiolle. Yrityksen tavoitteena on sisäisen kehitystyön kautta pienentää vaihtuvuutta toimenpiteillä, jotka edistävät henkilöstön sitoutumista. Samalla sitoutumista edistävien toimenpiteiden tarkoituksena on parantaa työnantajamielikuvaa ja helpottaa rekrytointia, koska yrityksen kasvupotentiaali vaatii jatkuvasti myös uusia työntekijöitä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tukea kohdeorganisaation sisäistä kehitystyötä selvittämällä, miten sitoutuminen työsuhteen alussa muotoutuu sekä mitkä asiat estävät ja edistävät sitoutumista uuteen työpaikkaan. Tulosten perusteella kohdeorganisaatio voi kehittää sitouttamiskäytäntöjään siten, että ne vastaavat tulokkaiden viihtyvyyttä ja pysyvyyttä ennustaviin tekijöihin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu sosiaalistumisen tieteellisestä tutkimuksesta sekä psykologisesta sopimuksesta. Sosiaalistuminen organisaatioon, työhön ja työyhteisöön on edellytys sille, että uusi työntekijä jää organisaation palvelukseen. Sosiaalistuminen on psykologinen prosessi, joka tähtää psykologisen sopimuksen muodostumiseen työntekijän ja työnantajan välillä. Psykologinen sopimus perustuu vastavuoroisuuteen, jota määrittelee sopimuksen osapuolten toisilleen tekemät koetut lupaukset ja niiden aikaansaamat velvoitteet. Sosiaalistumisen vaiheisiin sekä sitoutumista edistäviin tekijöihin panostamalla voidaan vaikuttaa psykologisen sopimuksen vahvuuteen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto muodostuu 16:ta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Enemmistö haastateltavista oli työskennellyt organisaatiossa muutaman kuukauden. Haastateltavat toimivat eri palvelualoilla ja erilaisissa asemissa organisaatiossa. Tulokset analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin kautta.

Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että sosiaalistumisen onnistumista ja sitä kautta syntyvää vahvaa psykologista sopimusta ennusti selvimmin ennakko-odotusten ja annettujen lupauksen täyttyminen, saatu tuki, mieluisa työnkuva sekä positiivinen työilmapiiri. Sitoutumista estäviä tekijöitä olivat epäselvät työn tekemisen tavat, puutteellinen perehdytys sekä joidenkin kohdalla liian vähäinen tuki. Pitkäaikaista sitoutumishalukkuutta lisäsi mahdollisuus mielenkiintoiseen työhön ja kehittymiseen.

AVAINSANAT: Sitoutuminen, sosiaalistuminen, psykologinen sopimus, asiantuntijaorganisaatio

1. JOHDANTO

Sitoutunut henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Ilman osaavaa henkilöstöä yrityksen on mahdotonta selviytyä kilpailluilla markkinoilla, jossa asiantuntemus on keskiössä. Sitouttamisen tarve on korostunut etenkin tietointensiivisillä aloilla, koska asiantuntijoista käydään työnantajien kesken jopa kilpailua. Parhaiten henkilöstönsä sitouttamiseen pystyvä organisaatio edistää siten mahdollisuuksiaan menestyä.

Mikä sitten saa ihmisen sitoutumaan työpaikkaansa? Tähän ei varmasti ole yksiselitteistä vastausta ja organisaatiolle järkevää onkin selvittää henkilöstönsä arvostamat asiat sitoutumisen kannalta. Henkilöstön sitouttaminen vaatii sitouttamiskäytäntöjä, joilla pyritään lisäämään sitoutumista edistäviä tekijöitä ja poistamaan sitoutumista estäviä tekijöitä. Seuraavassa esitellään tutkimuksen taustaa ja siten laajempaa kokonaisuutta sitoutumiseen liittyvässä aihepiirissä.

1.1. Tausta tutkimukselle

Sitouttamisen merkitys on korostunut etenkin tämän hetkessä hyvässä suhdannetilanteessa (EK 2019: 4), mikä näkyy muun muassa lisääntyneinä avoimina työpaikkoina sekä yritysten rekrytointivaikeuksina (Euro & talous 3/2018: 8). Korkeasuhdanteen aikana uutta työtä haetaan aktiivisemmin kuin laskusuhdanteessa, jolloin työntekijällä on rajatummalla mahdollisuudella löytää uusi työpaikka sekä myös halukkuus työpaikan vaihtamiseen on vähäisempää (Kauhanen & Maliranta 2011: 3-4; Työolobarometri 2017: 13-14). Työntekijällä on nyt varaa valita työpaikkansa ja jos mahdollisuudet nähdään parempana toisaalla, voi asiantuntijalla olla matala kynnys lähteä.

Samanaikaisesti yhä vähemmän enää tavoitellaankaan elinikäisiä työsuhteita. Kehitysmahdollisuudet, vastuu ja haasteelliset tehtävät sekä itsenäisyys työn tekemisessä menevät tiettyyn työpaikkaan sitoutumisen edelle nykyajan työelämässä etenkin osaamintensiivisillä aloilla. Resursseja, kuten sosiaalista tukea myös arvostetaan. (De Lange, De Witte & Notelaers 2008: 201-202, 217-218; Preenen, De Pater, Van Vianen & Keijzer 2011: 327-330.)

Tietotyöntekijät ovat yleensä pitkälle kouluttautuneita ja investoineet aikaa sekä vaivaa kouluttautumiseensa. Siten he ovat usein sitoutuneita ammattiinsa, työhönsä ja uraansa, mutta eivät välttämättä organisaatioon, koska tietointensiivisillä aloilla työskentelevät

asiantuntijat voivat hyödyntää tietopääomaansa missä tahansa organisaatiossa. Heille on tärkeää tehdä työnsä hyvin, ja jos tähän ei ole mahdollisuutta nykyisessä organisaatiossa, lähtöaikeet kasvavat. (Rasmussen & Håpnes 2012: 5-6, 19; Teikari 2010.)

Keskeistä sitoutumisessa on työntekijän kokemus siitä, että työnantaja välittää hänestä, ja että hän saa tukea organisaatiolta. Velvollisuuden tunne työnantajaa kohtaan kasvaa, kun organisaatio tarjoaa työntekijälle etuja ja mahdollisuuksia, jolloin yksilö kokee velvollisuutta jäädä organisaation palvelukseen maksamaan ikään kuin velkaa takaisin. (Allen, Griffeth & Shore 2003: 99-100, 103; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades 2001: 42, 49.)

Yrityksen kannalta henkilöstön sitoutumattomuus aiheuttaa organisaation menestymiselle merkittäviä haasteita. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa pienikin vaihtuvuus voi koitua ongelmaksi, koska osaajapula ja hyvä suhdannevaihe kilpailluilla markkinoilla vaikeuttaa rekrytointia. (Lahtinen 2018; Lampikoski 2005: 9, 27, EK 2019: 4). Liian korkea vaihtuvuus aiheuttaa myös kustannuksia. Suorat kustannukset syntyvät uuden työvoiman rekrytoinnista, koulutuksesta ja perehdytyksestä sekä välilliset kustannukset menetetystä työpanoksesta ja työtehon heikkenemisestä. (Eronen 1998: 16-18.)

Sitouttamisen tärkeyttä voidaan tarkastella myös sen tuottamien etujen näkökulmasta. Sitoutunut henkilöstö varmentaa yrityksen tuloksetekokykyä ja organisaation vakautta. Kanta- ja avainasiakkaiden pysyvyyttä voidaan edistää sitoutuneiden asiantuntijoiden kautta. Laadun tuottamisen kulttuuri ja tuottavuus mahdollistuvat parhaiten lojaalin työvoiman avulla. Pitkäaikaiset työntekijät ehtivät solmimaan sidossuhteita niin omassa työyhteisössä kollegojen kesken kuin asiakkaidenkin kanssa. Ihmisten keskinäisistä suhteista muodostuva sosiaalinen pääoma edistää työn tuloksia. Tiedon jakaminen helpottuu ja työn tekeminen tehostuu näiden laadukkaiden ihmissuhteiden kautta. Tiiviit sidokset työyhteisön sisällä ja asiakkaisiin puolestaan voivat lisätä halukkuutta jäädä organisaation palvelukseen. (Lampikoski 2005: 74, 77-78.)

Sitoutumista voidaan siis tarkastella monista eri näkökulmista. Edellä on kuvattu laajemmin aihepiiriä, johon sitoutuminen liittyy. Tässä tutkimuksessa keskitytään tulokkaiden ryhmään, joiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä halutaan selvittää. Tulokkaiden sitoutumisen muotoutumisessa työsuhteen alkuvaiheessa vaikuttaa etenkin organisaatioon sosiaalistumisen sujuminen. Alkuvaiheen kokemukset puolestaan vaikuttavat työntekijän ja työnantajan välillä syntyvään julkilausumattomaan psykologiseen sopimukseen ja sen si-

tovuuteen. Halutessaan pitkäaikaisia työntekijöitä, organisaation tulee pyrkiä vahvistamaan psykologista sopimusta työntekijäänsä pitämällä huolen ennen kaikkea siitä, että se pystyy vastaamaan tulokkaan odotuksiin ja lunastamaan lupauksensa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työsuhteen alkuvaiheen kannalta olennaisiin teemoihin: sosiaalistumiseen ja sen johdosta muodostuvaan psykologiseen sopimukseen työntekijän ja työnantajan välillä. Sosiaalistumisen käsitettä käytetään tarkoittaessa työntekijän näkökulmaa ja sosiaalistamista, kun kyse on työnantajan keinoista pyrkiä edistämään tulokkaan sosiaalistumista. Myös työnantajan näkökulmaa on käsitelty, koska sosiaalistamisen keinot olennaisesti vaikuttavat sosiaalistumisen tuloksiin.

Sosiaalistumisen aikana koetut positiiviset tai negatiiviset tapahtumat vaikuttavat työntekijän sitoutumishalukkuuteen nykyiseen työpaikkaansa. Alkuvaiheessa on helpompi vaikuttaa haasteisiin, joita tulokas on voinut kohdata, ja jotka voivat ennustaa lähtöaikeita organisaatiosta. Tulokkaiden kokemuksista etsitään myös sitoutumista edistäviä tekijöitä, joita organisaatio voi hyödyntää kehittäessään edelleen sitouttamisen käytäntöjään.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona suomalaiselle konsulttiyritykselle osana heidän sisäistä kehitystyötään. Kohdeorganisaatiossa on havaittu aito liiketoiminnallinen tarve parantaa henkilöstön sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta. Yrityksen antamien tietojen mukaan vaihtuvuus on ollut merkittävää vuonna 2018 ja siitä on laskettu aiheutuvan huomattavia kustannuksia. Tätäkin tärkeämpänä yrityksessä kuitenkin pidetään asiakkaan saaman palvelun tasalaatuisuutta. Yrityksen tavoite edistää sitoutumista ja pienentää vaihtuvuutta on siten perusteltu.

Tavoitteeseen tähdätään määrätietoisesti tekemällä selkeitä parannuksia ensin yrityksen sisäiseen toimintaan, sitten viestimällä näkyvämmiin ulospäin. Toimenpiteiden tarkoituksena on parantaa sitoutumisen ohella työnantajamielikuvaa ja helpottaa siten rekrytointia, koska kasvupotentiaalia omaava yritys tarvitsee pitkäaikaisten työntekijöiden lisäksi uusia asiantuntijoita vastatakseen kasvavaan kysyntään.

Tavoitetta lähestytään suunnitelluilla toimenpiteillä, joista ensimmäisten joukossa on tämä tutkielma, joka keskittyy tulokkaiden kokemuksiin uudessa työpaikassaan. Uusilta

työntekijöiltä saadaan arvokasta tietoa, koska he katsovat organisaatiota tuoreesta näkökulmasta ja saattavat kiinnittää herkemmin huomiota epäkohtiin kuin pidempään organisaatiossa työskennelleet. Heiltä saatava tieto voi olla uutta ja yllättävääkin tai se voi todentaa jo organisaation tiedossa olevia haasteita.

Tutkimuksella on käytännönläheinen merkitys, koska tulokkaiden kokemusten pohjalta organisaatiossa voidaan pohtia ratkaisuja siihen, miten työntekijöiden sitoutumista voidaan lisätä. Strategiasta johdettujen tavoitteiden ja työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi olla linjassa keskenään ja tarkoituksenmukaisia molemmille osapuolille.

Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- miten sitoutuminen uuteen työpaikkaan työsuhteen alussa muotoutuu?
- mitkä asiat estävät ja mitkä asiat edistävät sitoutumista uuteen työpaikkaan?

Haastateltava uusien työntekijöiden joukko tarjoaa mahdollisuuden oppia tästä ryhmästä ennen mahdollista laajentamista kattavampaan tutkimukseen. Yrityksessä on pohdittu tutkimuksen laajentamista pidempään talossa olleiden sekä lähteneiden haastatteluun, jolloin päästäisiin syvemmälle vaihtuvuuden syihin.

1.3. Tutkimuksen toteutustapa

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena toimeksiannon antaneelle asiantuntijaorganisaatiolle, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä uusien aloittaneiden työntekijöiden näkökulmasta. Haastateltaviksi valittiin kohdeorganisaatiossa 01.05.-30.09.2018 välillä aloittaneet työntekijät. Tutkimukseen osallistuneita haastateltavia oli yhteensä 16 henkilöä. Haastateltavat toimivat eri palvelualoilla ja erilaisissa asemissa organisaatiossa. Siten valittu otos on melko monipuolinen ja antaa hyvän yleiskuvan hiljattain aloittaneiden työntekijöiden kokemuksista uudessa työpaikassaan.

Haastattelut suoritettiin tutkijan toimesta marraskuussa 2018. Haastateltujen vastaukset litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysin kautta. Tulokset raportoitiin teemojen mukaisesti tuoden esille keskeisimpiä havaintoja. Tutkimuskysymyksiin vastattiin johtopäätösten avulla. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää tuloksia sitouttamiskäytäntöjensä kehittämisessä.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee johdannosta teoriaosuuteen, joka on keskittynyt organisaatioon sosiaalistumisen ja psykologisen sopimuksen merkitykseen sitoutumisessa. Sosiaalistumista tarkastellaan niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta. Psykologista sopimusta käsitellään kokonaisvaltaisesti kuvailemalla sen muodostumista, erilaisia muotoja, sen rikkoontumista sekä sopimuksen sitovuuden edistämiseen vaikuttavia tekijöitä.

Kolmas luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa, jossa perustellaan tutkimusmenetelmän valinta, aineistonkeruutapa ja esitellään lyhyesti kohdeorganisaatio. Lisäksi kuvataan tutkimusprosessi ja kerrotaan, miten aineisto on analysoitu. Tutkimuksen tulokset esitellään neljännessä luvussa haastatteluteemojen mukaisessa järjestyksessä. Viidennessä luvussa kerrotaan johtopäätökset esitellen keskeisimmät havainnot analysoidusta aineistosta vastaten samalla tutkimuskysymyksiin. Tulosten tulkinnassa ja argumentoinnissa käytetään tukena tutkimukseen valittua teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin osalta. Lopuksi kohdeorganisaatiolle annetaan kehitysehdotuksia tulosten pohjalta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

2. ORGANISAATIOON SOSIAALISTUMISEN JA PSYKOLOGISEN SOPI- MUKSEN VAIKUTUKSET SITOUTUMISEEN

Sosiaalistumisen onnistuminen ennustaa tulokkaan jäämistä organisaatioon. Sosiaalistuminen on tie kohti psykologista sopimusta, joka on sosiaalistumisen kautta syntynyt tila työntekijän ja työnantajan välillä. Sosiaalistuminen organisaatioon ja lisäksi uuteen työhön ja työyhteisöön edistävät sitovan psykologisen sopimuksen muodostumista. Henkilöstönsä sitouttamiseen pyrkivän organisaation tulisi keskittyä niihin sosiaalistamisen taktiikoihin, jotka edesauttavat sitoutumista ja siten pitkäaikaisen psykologisen sopimuksen eli relationaalisen sopimuksen syntymistä.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan sosiaalistumista työntekijän näkökulmasta sekä työnantajan keinoja vaikuttaa sitoutumiseen sosiaalistamisen kautta. Luvun toinen osuus käsittelee psykologista sopimusta, jonka tarkoituksena on selventää käsitettä ja tuoda esille sen roolia sitoutumisen aihekentässä. Luvun lopussa kuvaillaan vielä sosiaalistumisen ja psykologisen sopimuksen välinen yhteys ja toisaalta niiden erot. Teoreettinen viitekehys muotoutuu näin ollen sosiaalistumisen ja psykologisen sopimuksen teemojen ympärille.

2.1. Sosiaalistuminen organisaatioon

Organisaatioon sosiaalistuminen tarkoittaa sitä prosessia, jonka aikana tulokkaasta tulee osallistuva ja tehokkaasti toimiva organisaation jäsen. Feldmanin (1981: 309) mukaan tulokas sopeutuu sosiaalistumisen kautta, jolloin hän mukauttaa käyttäytymistään rooliin sopivaksi ja kehittää roolin suorittamisen kannalta olennaisia taitoja ja kyvykkyyksiä sekä sopeutuu ryhmän normeihin ja arvoihin. Schein (1994: 20-21) määrittelee organisaatioon sosiaalistumisen prosessiksi, jossa tulokkaalle opetetaan, miten päästä mukaan organisaatioon ja sen normeihin sekä sääntöihin. Tällöin aihetta tarkastellaan työnantajan näkökulmasta ja puhutaan sosiaalistamisesta. Prosessin aikana tulokas tulee tietoiseksi, miten käyttäytyä muiden organisaation jäsenten kanssa. Tulokas oppii sosiaalistumisen kautta monia käytännön asioita, joita organisaation sisäpiiriläiset ovat oppineet aikojen saatossa. Sosiaalistumisprosessin aikana tulokas hankkii sosiaalista tietotaitoa, jota tarvitsee omakseen roolinsa organisaatiossa (Van Maanen & Schein 1977: 3).

Reichers (1987: 279-280) puolestaan tarkasteli sosiaalistumista ja sopeutumista symboli-
sen interaktionismin kannalta. Tulokkaan sisääntulovaiheessa yksilö muodostaa itselleen

tilanteeseen sopivan identiteetin ja järkevöittää (making sense) itselleen organisaation tapahtumia, käytäntöjä ja toimintatapoja. Symbolisen interaktionismin kautta, eli vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten kanssa, ihminen luo tilanteeseen sopivaa identiteettiä sekä merkityksiä tapahtumille. Samaan asiaan viittaa sensemaking-käsite, jonka mukaan ihmisellä on tarve tehdä selkoa tuntemattomista asioista ja yllätyksistä sekä etsiä merkityksiä organisaation kulttuurille, tapahtumille, käytännöille ja säännöille. Ymmärryksen kehittämisen prosessissa ovat mukana muut organisaation jäsenet, joilla on oma vaikutuksensa tulokkaan päätelmiin. (Weick 1995: 4-5, 38-41.)

Oppimisen ja oman identiteetin löytämisestä uudessa työyhteisössä voidaan puhua myös käsitteellä *toimijuus*. Sillä tarkoitetaan henkilön tahtoa ja valmiutta toimia aktiivisesti, aloitteellisesti ja vastuullisesti. Toimijuus syntyy osallistumisen kautta ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Toimijuudessa on kyse myös siitä, että henkilö voi kokea oman ja työyhteisönsä vaikutusmahdollisuudet tapahtumiin ja tekemiseen sen sijaan, että asiat vain tapahtuisivat. Toimijuuden kokemus vaikuttaa lopulta siihen, millaiseksi henkilö haluaa tulla. (Kumpulainen, Krokfors, Lipponen, Tissari, Hilppö & Rajala 2010: 23-24, 93.)

Tulokas sopeutuu organisaation kulttuuriin, käytäntöihin ja normeihin vähentääkseen jännitettä, joka aiheutuu uudesta tilanteesta. Yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden tunteet luovat psykologisia jännitteitä, joita lieventääkseen tulokas pyrkii ottamaan haltuun uuden roolinsa mahdollisimman nopeasti. Ahdistuneisuuden tunne on suurinta aina siirtymävaiheiden alussa eli tulokkaan kohdalla aloittaessa uudessa työpaikassa tai uralla etenevän henkilön siirtyessä uusiin tehtäviin. Suurinta ahdistuneisuutta koetaan kuitenkin silloin, kun työpaikkaa on vaihdettu, koska uralla etenemisessä ei ole tulokkaan läpikäytäviä organisaation sosiaalistumisen vaiheita tullakseen sisäpiiriläiseksi. (Van Maanen & Schein 1977: 5, 8, 24.)

Tulokkaan näkökulmasta tehokas sosiaalistuminen on hyödyllistä, koska se vähentää yllä mainittua ahdistusta, jota uusi työntekijä kokee pohtiessaan sopivuuttaan organisaatioon ja suoriutumisen riittävyttä. Nopea sosiaalistuminen tarkoittaa myös nopeampaa pääsyä tuottavampaan työhön. (Reichers 1987: 278.) Se miten tehokkaasti tulokas pystyy hoitamaan tehtäviään, on yhteydessä organisaation tuottavuuteen, joten myös työnantajan kannalta se on suotavaa (Van Maanen & Schein 1977: 9).

Sosiaalistumisen tutkimus

Sosiaalistumista ja tulokkaan sopeutumista organisaatioon on tutkittu monesta eri lähtökohdasta ja teoriasta käsin. Tutkimusta on tehty muun muassa sosiaalistumisprosessista, roolin ottamisesta ja vaikutuksista täytyneiden tai täyttymättömien odotusten suhteen. (Feldman 1981: 309, Reichers 1987: 278). Keskeisimmässä roolissa on siten ollut itse prosessi, sen sisältö ja sosiaalistumisen tulokset (Ards, Jansen, van der Velde 2001: 159). Viime vuosikymmenet tutkimuksessa on keskitytty organisaation toimenpiteisiin tulokkaan sopeutumisessa. Aivan viimeaikaisimmat tutkimukset sen sijaan ovat painottuneet tutkimukseen tulokkaasta yksilönä, hänen toimintaansa ja käsityksiinsä sekä erityisesti tiedon hankintaansa. (Cooper-Thomas & Anderson 2006: 423.)

Sosiaalistumisprosessin tutkimus voidaan jakaa myös organisaationaaliseen, yksilölliseen ja vuorovaikutukselliseen näkökulmaan. Organisaationaalinen lähestymistapa tutkii metodeja ja prosesseja, kuten sosiaalistamistaktiikoita, joita organisaatio käyttää vaikuttaakseen tulokkaan sosiaalistumiskokemuksiin. Yksilöllinen näkökulma keskittyy tulokkaan ominaisuuksiin, kuten persoonallisuuteen, sekä proaktiivisuuteen, kuten tiedon etsintään ja hankintaan. Viimeaikaisin tutkimus on tuonut mukaan vuorovaikutuksellisen näkökulman ymmärtääkseen kuinka tulokkaan oma aktiivisuus sosiaalistumisessa vaikuttaa yhteistyössä organisaation sosiaalistamistaktiikoiden kanssa tulokkaan sopeutumiseen. (Fang, Duffy & Shang: 2011: 128.)

Fang et al. (2011) lisäävät tähän sosiaalisen pääoman mallin, jossa on huomioitu sosiaalisten verkostojen ja kommunikaation sekä tiedon lähteisiin käsiksi pääsemisen ja tiedon liikuttamisen merkitys sosiaalistumiselle. Sosiaalisen pääoman teoria käsittää sosiaaliset resurssit, jotka ilmenevät sosiaalisten suhteiden rakenteissa. Saavuttaakseen täyden organisaatioon sosiaalistuneen jäsenyyden, tulokkaiden täytyy päästä käsiksi sosiaalisiin resursseihin, kuten tietoon, sekä jakamaan tietoa heidän sosiaalisissa suhteissaan organisaation jäsenten kanssa. (Fang et al. 2011: 128-148.)

Sosiaalistuminen oppimisprosessina

Sosiaalistumista voidaan tarkastella myös oppimisprosessina, jossa informaatiolla on keskeinen rooli (Ards et al. 2001: 160-161). Tulokkaat asennoituvat ja käyttäytyvät sekä hankkivat tietoa siten, että he pystyvät sosiaalistumaan organisaatioon. Tietoa hankkimalla tulokas pyrkii vähentämään epävarmuuden kokemuksiaan. (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker 2007: 715; Saks & Ashforth 1997: 242; Miller & Jablin 1991: 93-95, 115.) Tulokas kuitenkin pohtii tietoa hankkiessaan sen sosiaalisia kustannuksia, koska

ei halua näyttäytyä kollegoidensa tai esimiehensä silmissä tietämättömältä. Tällöin tulokas voi turvautua tarkkailemaan muita sen sijaan, että kysyisi kysymyksiä suoraan. (Miller & Jablin 1991: 95, 110-111.)

Tulokas kerryttää tietoa lukuisista eri asioista, kuten organisaatorakenteesta ja -kulttuurista, tavoitteista sekä historiasta. Samalla hän tutustuu ryhmään ja organisaation jäseniin sekä heidän asenteisiin, käyttäytymiseen, tavoitteisiin ja kiinnostuksen kohteisiin sekä siihen, miten heidän kanssaan tulisi käyttäytyä. Erilaisten tehtävien tekemisen tavat tulevat tutuiksi sekä myös vaadittava tietämys, taidot, prioriteetit ja käytössä olevat resurssit. Tiedon hankinnan myötä henkilökohtainen muutos suhteessa identiteettiin, omakuvaan ja motivaatioon kuuluu myös sosiaalistumisen sisältöön. (Ards et al. 2001: 159-160.)

Miller & Jablin (1991: 99) ovat jakaneet tulokkaan tarvitseman tiedon sisällön vertailevaan tietoon (referent), arviointitietoon (appraisal) ja sosiaaliseen tietoon (relational). Vertaileva tieto käsittää työn suorittamisen kannalta tärkeät tiedot, kuten työohjeet, organisaation toimintatavat, normit ja organisaation sekä työn tavoitteet. Arviointitiedolla tulokas pyrkii saamaan vastauksia siihen, miten hänen menestymistään arvioidaan. Arviointitietoa tulokas voi etsiä esimerkiksi kysymällä palautetta työsuorituksesta sekä hankkimalla tietoa etenemismahdollisuuksista ja omien taitojensa ja kykyjensä riittävydestä. Sosiaalisen tiedon kautta tulokas suhteuttaa itseään ryhmän jäsenenä. Samalla hän arvioi sosiaaliseen ympäristöön sopivuuttaan, sosiaalisen tuen saatavuutta, muiden persoonallisuuspiirteitä ja mieltymyksiä sekä tunteitaan kollegoitaan ja esimiehiään kohtaan.

Tulokkaat, jotka säännöllisesti kysyvät tietoa ja palautetta, omaavat enemmän tietoa työstä ja organisaatiosta ja ovat siten vahvemmin sosiaalisesti integroituneita. Tietoa etsitään eri lähteistä ja tiedon hankkimisessa käytetään erilaisia strategioita. Tulokas etsii tietoa pääasiassa tarkkailemalla muita, kuten johtajia, kollegoita ja mahdollista mentoria. Tulokas voi myös esittää avoimia kysymyksiä, testata rajoja ja lukea materiaaleja. Lisäksi tulokas voi luoda tilanteita, joissa muiden täytyy vastata ja heidän reaktioitaan tarkkailemalla hän etsii hakemaansa tietoa. (Ards et al. 2001: 160.)

Se mitä tietoa haetaan, on sidoksissa työntekijän työarvoihin. Tulokkaat etsivät säännöllisesti tietoa etenkin työnsä suorittamiseen liittyvistä asioista, mutta myös työnsä sisällöstä, sosiaalisesta ilmapiiristä ja urakehityksestä. Vähiten tietoa etsitään työn ulkopuolella olevista asioista ja materiaalisista houkuttimista, kuten rahallisista palkkioista. Etenemisestä kiinnostunut henkilö hakee useammin tietoa urakehitysmahdollisuuksista ja ryhmää arvostava henkilö kiinnittää huomiota sosiaaliseen ilmapiiriin sekä työn ja vapaa-

ajan tasapainoon. Yksilöllä onkin taipumus etsiä sellaista tietoa, joka tukee hänen motiivejaan ja tavoitteitaan. Työsuhteen alkuvaiheessa kuitenkin on luonnollista, että työntekijä keskittyy hakemaan työsuorituksen kannalta olennaista tietoa. (De Vos, Buyens & Schalck 2005: 46-49.)

Aktiivinen tiedon etsiminen auttaa tulokasta sopeutumaan sekä arvioimaan organisaation kulttuuria ja ymmärtämään omaa työtään. Tiedon etsiminen on aktiivisinta työsuhteen alkaessa ja se vähenee ajan kuluessa työntekijän sopeutuessa organisaatioon. Vähitellen työntekijä alkaa luottaa tietoon, jonka on kerännyt, varastoinut ja prosessoinut. Muutokset, kuten ylennys tai siirto muihin tehtäviin tai yksikköön tai yllättävät muutokset, kuten työvoiman vähentäminen, saavat aikaan jälleen aktiivisemmän tiedon keruun myös pidempään organisaatiossa työskennelleiden kohdalla. (Rousseau 1995: 84-85.)

Organisaatioon, työyhteisöön ja rooliin sopeutuminen

Ensimmäisten muutamien viikkojen ja kuukausien aikana työntekijä ottaa selvää roolistaan, tehtävistään ja niiden prioriteettijärjestyksestä sekä aikataulutuksesta. Taitojen, realististen työodotusten ja tehtäviin johdattelu tulisi tapahtua yhdenmukaisesti, jotta roolinmäärittelyn prosessi sujuisi sulavasti. Jos roolin määrittely sujuu alussa hyvin, on todennäköisempää, että tulokas pitää työtehtäviään mielekkäinä. Realistinen työnkuva ja tieto työnantajan odotuksista selventävät osaltaan työnkuvaa. Roolin selvitykseen vaikuttavat myös oman tiimin tai ryhmän ja organisaatiossa toimivien muiden ryhmien näkemykset tulokkaan tehtävistä. Tähän alkuvaiheen tehtäviin tutustumiseen, roolin selventämiseen ja tarvittavien tietojen hankkimiseen on hyödyllistä panostaa, koska aikainen tehtävien hallinta luo mahdollisuuksia ennustaen myös parempaa urakehitystä. Positiivinen palaute ja reiluksi koettu suorituksen arviointi kannustavat henkilöä kehittämään itseään samalla vahvistaen tehokasta suoriutumista. (Feldman 1981: 312-313.)

Scheinin (1977: 30-33) mukaan helpoin tai ainakin tarkoituksenmukaisin keino tulokkaalla on suhtautua annettuun rooliin sopeutumalla siihen suhteessa roolin vaatimaan tietoon, strategioihin ja missioon. Tällöin tulokas ei kyseenalaista, vaan hyväksyy vallitsevan tilan. Vaihtoehtoinen tapa on ottaa sisällön uudistajan rooli, jossa tulokas luo uudenlaisia toimintatapoja ja tällöin ote roolin muokkaamiseen on innovatiivinen. Kolmas roolin uudistamismuoto on kaikkein radikaalein, koska siinä tulokas hylkää kaikki normit, jotka liittyvät roolin suorittamiseen. Se minkä roolin tulokas valitsee, voi johtua esimerkiksi tämän taustastaan, arvojärjestelmästäan tai taipumuksistaan.

Organisaatioon sosiaalistuminen ja siihen sisältyvä oppiminen ei etene yhtenä jatkumona, vaan se tapahtuu asteittain. Tulokkaan sosiaalistumiseen vaikuttavat sosiaalistumisen agentit, kuten kollegat, esimiehet tai alaiset ja asiakkaat sekä sidosryhmät, jotka kaikki osaltaan auttavat tulokasta ottamaan haltuunsa uuden roolin. Heidän kauttaan tulokas voi kokea saavutuksen ja pätevyyden tunteita, tai vaihtoehtoisesti päinvastaista, mikäli tiedot ja taidot eivät kohtaa vaatimuksia. (Van Maanen & Schein 1977: 9.)

Tulokkaalla on luonnollisesti myös itsellään mahdollisuus proaktiivisesti vaikuttaa omaan sopeutumiseensa. Proaktiivisen persoonallisuuden omaavat tulokkaat todennäköisesti sulautuvat organisaatioon paremmin ja nopeammin kuin vähemmän proaktiivisuutta omaavat yksilöt. Proaktiivisuudella henkilö luo itselleen mahdollisuuksia muokkaamalla ympäristöään ja kysymällä aktiivisesti palautetta. (Ellis, Bauer, Erdogan & Nifadkar 2017: 168-169; Tomprou & Nikolaou 2011: 349-350.)

Tulokkaan sosiaalistumisessa on painotettu tarvetta sopeuttaa henkilö vallitsevaan kulttuuriin, identifioitumaan organisaatioon sekä samaistumaan sen arvoihin. Cable, Gino & Staats (2013: 1-3) sen sijaan toivat esille uuden näkökulman: sosiaalistuminen tapahtuu-kin tehokkaammin, jos tulokasta kannustetaan tuomaan oma identiteettinsä esille. Tällä uudella sosiaalistamisen keinolla saatiin positiivisia tuloksia, tulokkaat olivat tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja tekivät työnsä tehokkaammin. Tunnistamalla ja korostamalla tulokkaiden ”parhaita itsejään”, Cable et al. (2013) tarkoittavat sitä, että yksilö tuo esille itsestään sellaisia ominaisuuksia ja piirteitä kuin ne ilmenevät ollessaan parhaimmillaan. Ihmisellä on tarve olla oma autenttinen itsensä ja tämän sallimalla organisaatio voi edistää sitoutumista, työn laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä vähentää masennuksen kokemuksia, tunneperäistä uupumista ja ahdistuneisuutta. (Cable et al. 2013: 6-7, 16-17, 23, 27.) Positiiviset vaikutukset syntyvät, kun tulokas voi keskittää resurssinsa ja vaivan näkönsä roolinsa ja uuden työympäristönsä oppimiseen sen sijaan, että joutuisi stressaamaan sitä, ettei voi olla aidosti sitä mitä on (Ellis et al. 2017: 172; Kammeyer-Mueller, Simon & Rich 2012: 786-787, 799-800).

2.1.1. Sosiaalistumisen vaiheet

Sosiaalistumisen vaiheet voidaan jakaa alkuvaiheen sosiaalistumiseen, kohtaamiseen ja liittymiseen. Alkuvaiheen sosiaalistumisessa henkilö tekee valintoja ammatin, työn ja tulevan työpaikan suhteen (Arbeits et al. 2001: 159). Feldman (1981: 310; Feldman 1976: 2-3) kuvaa alkuvaiheen sosiaalistumista ennakoivaksi sosiaalistumiseksi tarkoittaen kaikkea sitä oppimista, joka tapahtuu ennen organisaatioon tulemistä. Tässä vaiheessa henkilö

vertailee eri työnantajien tarjoamia mahdollisuuksia ja resursseja suhteessa omiin tarpeisiin ja taitoihin. Vertailun pohjalta muodostuvat odotukset työtä kohtaan. Vaihe päättyy siihen, että työntekijä tekee lopulta valinnan työsuhteesta. Ennakoivan sosiaalistumisen vaiheeseen liittyy realismi siten, miten todenmukainen kuva henkilöllä on potentiaalisesta työnantajasta pohjautuen saamansa tiedon arviointiin. Tässä vaikuttaa myös se, miten todenmukaisesti henkilö on kertonut itsestään potentiaaliselle työnantajalle.

Kohtaamisvaiheessa tulokas aloittaa työsuhteen organisaatiossa, jolloin alkuperäiset odotukset tulevat testatuksi reaalityöntekijän tilanteessa. Samalla henkilö alustavasti jo sopeutuu asenteidensa ja käyttäytymisensä kautta. (Ards et al. 2001: 159.) Tulokas todennäköisesti kokee ”todellisuushokin”, kun huomaa, että joutuu muuttamaan alkuperäisiä olettamuksiaan ja odotuksiaan (Van Maanen & Schein 1977: 10). Tässä kohtaa myös tulokkaan omat arvot tulevat vertailluksi organisaation arvojen kanssa. Samalla työtehtävään ja rooliin sekä työyhteisöön tutustuminen alkaa. (Feldman 1981: 310-311.) Kohtaamisvaiheessa tulokas itse ja työnantaja arvioivat tulokkaan edistymistä organisaatiossa sekä hänen vahvuuksiaan ja heikkouksiaan (Feldman 1976: 3).

Kohtaamisvaihe etenee liittymisvaiheeseen, jossa on kyse pidemmän aikavälin sopeutumisesta tehtäviin ja rooleihin sekä ryhmän ja organisaation arvoihin ja normeihin (Ards et al. 2001: 159). Tässä vaiheessa tulokkaan täytyy hallita taitoja, joita työ vaatii sekä suoriutua siten onnistuneesti työroolissaan. Samalla tulokas joutuu sopeuttamaan arvojaan ryhmän arvoihin ja normeihin. (Feldman 1981: 310.) Liittymisvaihetta voidaan kuvata myös roolin hallitsemisen vaiheeksi, jossa henkilö joutuu tasapainoilemaan työnantajan ja työryhmän sekä henkilökohtaisen elämän asettamien vaatimusten kanssa. Konflikteja voi syntyä henkilökohtaisen elämän ja työn välillä tai työryhmien välillä. (Feldman 1976: 3.)

Vaiheiden onnistumista voidaan arvioida sillä, miten hyvin tulokas on pystynyt ratkaisemaan konflikteja kussakin vaiheessa ja siten etenemään sosiaalistumisprosessissaan. Haasteita voi tulla missä vaiheessa tahansa, ja jos niihin ei löydy ratkaisua, eteneminen pysähtyy. Sosiaalistumisen katsotaan päättyneen vasta, kun kaikki vaiheet on käyty onnistuneesti läpi. (Feldman 1976: 4.)

Tulokkaan kokemat yllätykset

Tulokkaan saapuminen organisaatioon on tapahtumarikas vaihe, jossa todellisuus voi yllättää, koska uudessa työpaikassa tulokas joutuu kohtaamaan muutoksia aiempaan ja toisaalta ennakko-odotukset eivät välttämättä vastaa todellisuutta. Louisin (1980: 235-237) malli tulokkaan kokemuksille työsuhteen alkuvaiheessa ehdottaa, että muutos, kontrasti ja yllätys ovat piirteitä, jotka vaikuttavat tulokkaan matkassa kohti sosiaalistumista organisaatioon. Ne ovat henkilökohtaisia kokemuksia ja voivat siten vaihdella henkilöstä ja tilanteesta riippuen. Mitä suurempi muutos tulokkaalla on kohdattavanaan aloittaessaan työn, sitä enemmän se vaatii häneltä sopeutumista tilanteeseen, vaikka muutos olisikin parannus aiempaan.

Muutos voi koskea esimerkiksi roolia, ammatti-identiteettiä tai työoloja. Kontrasti liittyy muutokseen siten, että siinä yksilö vertaa nykytilannetta aiempaan. Kontrasti eli eroavaisuudet aiempaan tilanteeseen voivat liittyä hyvin käytännönläheisiin asioihin, kuten pukeutumistyyliin uudella työpaikalla tai työoloihin, kuten työskentelytilan ominaisuuksiin. Kontrasti on henkilökohtainen kokemus, joten samanlaisista lähtökohdista tulevat henkilöt voivat kokea uuden tilanteen eri tavoin. Kontrastiin liittyy myös uusi rooli ja sosiaalistumisen aikana tulokkaan tuleekin päästää irti vanhasta roolistaan omaksuakseen uuden. (Louis 1980: 235-237.)

Ylittyneet tai alittuneet ennakko-odotukset voivat aiheuttaa yllätyksen liittyen työhön, organisaatioon tai itseän. Yllätys työhön liittyen voi syntyä esimerkiksi siitä, että odotus työstä ei vastaakaan todellisuutta. Odotukset voivat olla myös osittain tiedostamattomia. Työn alettua henkilö voi huomata, ettei osaamisensa riitäkään tehtävän suorittamiseen. Tällöin omia taitoja on voinut yliarvioida työn vaatimuksiin nähden. Tiedostamaton odotus voi myös kohdistua johonkin, jota ei ole tiedostanut kaipaavansa, mutta työn alettua huomaakin kaipaavansa sitä. Yllätys voi syntyä, vaikka jostain asiasta olisikin ollut tietoinen ennen työn alkamista. Tällöin tulokas voi yllättyä esimerkiksi itseensä huomatesaan, ettei haluakaan työskennellä tehtävässä, jossa ennen työsuhteen alkamista kuvitteli haluavansa työskennellä. Organisaatiokulttuuriin liittyviä yllätyksiä tulokas voi kokea käyttäytyessään uudessa työpaikassa samalla tavalla kuin aiemmassa. Uusi organisaatiokulttuuri vaatii uusien toimintatapojen kehittämisen siitä kulttuurista käsin, jossa sillä hetkellä työskentelee. (Louis 1980: 235-238.)

2.1.2. Sosiaalistamistaktiikat ja niiden vaikutukset

Van Maanen & Schein (1977: 37) ovat kuvanneet kaksitoista sosiaalistamistaktiikkaa luokitellen ne kuuteen ulottuvuuteen. Jones (1986: 263-265) puolestaan on järjestänyt nämä

ulottuvuudet kahteen ryhmään niiden sosiaalistamisvaikutusten mukaan, jotka ovat joko vakiinnuttavia tai yksilöllisiä taktiikoita. Sosiaalistamistaktiikat vaikuttavat siihen, millaisen roolin tulokas ottaa organisaatiossa. Taktiikat esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Sosiaalistamistaktiikat (Jones 1986: 263).

	Vakiinnuttavat taktiikat	Yksilölliset taktiikat
Konteksti	Kollektiivisuus	Yksilöllisyys
	Muodollisuus	Vapaamuotoisuus
Sisältö	Asteittaisuus	Satunnaisuus
	Säännöllisyys	Vaihtelevuus
Sosiaalinen aspekti	Jatkuvuus	Hajanaisuus
	Kieltävyys	Arvostavuus

Kollektiivisella sosiaalistamisella tarkoitetaan sitä, että tulokkaista muodostetaan ryhmä, jossa he käyvät yhteisen perehdyttämiskokemuksen läpi ja jonka seurauksena tulokas sopeutuu annettuun rooliin. Sen sijaan yksilöllisellä sosiaalistamistaktiikalla viitataan prosessiin, jossa tulokkaat eriytetään toisistaan antaen heille yksilöllisiä oppimiskokemuksia. Tällöin tulokkaat voivat päättää muokata rooleja ja suorittaa niitä eri tavoilla. (Van Maanen & Schein 1977: 38; Jones 1986: 264.)

Muodollisuus ja vapaamuotoisuus liittyvät edellisiin taktiikoihin siten, että ne koskevat tietoa, jota tulokkaille annetaan sosiaalistamisen aikana. Muodollisella sosiaalistamisella viitataan prosessiin, jossa tulokas eriytetään muista organisaation jäsenistä ja tietoa annetaan täsmällisesti räätälöiden se tulokkaalle sopivaksi. Tällöin tulokkaalla on erityinen rooli ”taloon vasta tulleena”. Tulokkaalle kerrotaan vaiheista etenemisessä sekä sosiaalistamisen aikataulusta. Tulokkaalle on määrätty myös tietty henkilö, joka ohjaa häntä. Vastakohta muodolliselle sosiaalistamistaktiikalle on vapaamuotoisuus, jossa tulokkaalla ei ole erityistä roolia tulokkaana eikä häntä eroteta kokeneemmista kollegoistaan. Tulokas joutuu valitsemaan itse agentin oppiakseen roolin suorittamisen kannalta olennaiset asiat. Tulokkaan annetaan kokeilujen ja virheiden kautta oppia roolinsa, ja onnistuminen riippuu myös siitä, miten agentti pystyy siirtämään relevanttia tietoa. Arvioita oppimisen vaiheiden kestolle ja seuraaville oppimistasoille ei anneta, mikä voi lisätä tulokkaan kokemaa epävarmuutta, koska ei tiedä, miten tulee etenemään organisaatiossa. Organisaatiolle

tällainen vapaamuotoinen sosiaalistamistaktiikka voi tulla kalliiksi, sillä se altistaa tulokkaan virheiden tekemiselle. (Van Maanen & Schein 1977: 44, 46; Jones 1986: 264.)

Asteittaisuus viittaa siihen, että organisaatio kasvattaa tulokkaan vastuuta asteittain, vähitellen ja suunnitellusti. Asteittainen sosiaalistamistaktiikka on todennäköistä ainakin hierarkkisissa organisaatioissa, jossa etenemisen katsotaan voivan tapahtua asteittain alemmalta askeleelta ylemmäs vähitellen ja tietyssä järjestyksessä. Tulokas tietää tällöin mitä hänen tulee tehdä saavuttaakseen seuraavan tason oppimisessaan. Satunnaisuus puolestaan tarkoittaa ennalta määrittelemätöntä ja epäselvää vastuun lisääntymistä ja roolia, jossa voi vaikuttaa myös tilanteiden muuttuminen. Tällöin tulokkaalla ei ole selkeää kuvaa siitä, millainen rooli voisi tai tulisi olla. Seurauksena voi olla tulokkaan innovatiiviset ratkaisut roolinsa kehittämisessä. (Van Maanen & Schein 1977: 51, 53-55.)

Säännöllisyys tarkoittaa sitä, että tulokkaalla on tiedossa aikataulu, jolla hän etenee sosiaalistumisprosessissaan ja pääsee seuraavalle tasolle. Tulokas voi seurata tällöin myös itse kehittymistään. Vaihtelevuudella viitataan puolestaan siihen, että aikataulua ei ole ennalta määritelty eikä oppimisprosessia seurata. Vaihtelevuus sosiaalistamistaktiikassa voi aiheuttaa työyhteisön jäsenten keskinäistä kilpailua ja toisten seuraamista verraten heidän etenemistään omaansa ja pyrkien samalla erottautumaan muista. Säännöllisyys taas auttaa tulokasta ennakoimaan etenemistään ja tuottaa parempaa ryhmän koheesiota. (Van Maanen & Schein 1977: 55-58.)

Jatkuvuus -taktiikassa kokeneemmat kollegat toimivat roolimallina tulokkaalle, jolloin hän näkee millainen tulevaisuus organisaatiossa voi olla mahdollinen lisäten näin selkeyttä ja pysyvyyttä. Kokeneemilla kollegoilla onkin tärkeä rooli tulokkaan sosiaalistamisessa, koska he voivat tarjota tukeaan ja ratkaisuja tulokkaan kohtaamiin ongelmiin. Hajanaisuus tarkoittaa, että tulokas joutuu itse kehittämään omat määrittelynsä tilanteille, koska vakiintuneita roolimalleja ei ole. Tästä syystä hajanaisuus voi johtaa aktiiviseen ja innovatiiviseen rooliorientaatioon. Jos organisaatiossa ei haluta, että vanhat työntekijät opettavat vanhoja tapoja tehdä asioita, tulisi keskittyä hajanaisuus -taktiikkaan. Riskinä on kuitenkin epäselvyydet ja komplikaatiot tulokkaan sosiaalistumisessa. (Van Maanen & Schein 1977: 59-60, 62-63; Jones 1986: 265.)

Kieltävyys ja arvostavuus viittaavat siihen, miten organisaatio ja kokeneemmat kollegat organisaatiossa ottavat tulokkaan vastaan. Kieltävä suhtautuminen näkyy siten, että tulokkaalle annetaan aliarvostettuja työtehtäviä, joissa on matalampi palkkataso ja status, ja jotka vaativat vähemmän kyvykkyyttä. Arvostavaa suhtautumista organisaatio osoittaa

haluamalla hyödyntää tulokkaan kykyjä, asenteita ja arvoja. Kollegat myös hyväksyvät tulokkaan sellaisena kuin hän on. Kieltävä suhtautuminen näkyy todennäköisemmin työsuhteen alkuvaiheessa, kun tulokas on aloittanut uudessa työssä tai uudessa ammatissa. Tällöin häntä ikään kuin testataan, jotta nähdään, onko hän organisaatioon kelvollinen. Kieltävän suhtautumisen kautta tulokas voi ottaa paremmin vastaan organisaation arvot annettuina ja mukautua annettuun rooliin. Puolestaan arvostava suhtautuminen voi johtaa tulokkaan innovatiiviseen käyttäytymiseen, koska hän uskoo omaan kompetenssiinsa. (Van Maanen & Schein 1977: 64, 67-68; Jones 1986: 265.)

Sosiaalistamistaktiikoiden vaikutukset

Sosiaalistamistaktiikasta tai oikeastaan niiden yhdistelmästä riippuvat sosiaalistamisen vaikutukset roolin ottamiseen ja sitoutumiseen, joita jo edellä hieman kuvattiin. Vaikutuksia on lukuisissa tutkimuksissa tarkasteltu vakiinnuttavien ja yksilöllisten taktiikoiden kautta. Taktiikan valinnalla on vaikutusta sitoutumisen lisäksi siihen, millaisen roolin tulokas ottaa organisaatiossa. Yritys voi edistää vaikuttamismahdollisuuttaan tulokkaaseen valitsemalla vakiinnuttavan taktiikan, mikä on yksilöityä taktiikkaa enemmän johdettu organisaation puolelta. Vakiinnuttava sosiaalistaminen johtaa todennäköisemmin konformistiseen eli enemmistön näkemyksiin mukautuvaan roolikäyttäytymiseen. Yksilöity sosiaalistaminen puolestaan saa aikaan innovatiivista roolikäyttäytymistä tarkoittaen tulokkaan taipumusta tehdä parannuksia tai mukautumisia menetelmiin ja toimintatapoihin suorittaakseen työn. Sitoutumista edistävä vaikutus on vakiinnuttavalla sosiaalistamistaktiikalla, kun taas yksilöllisen sosiaalistamisen on todettu lisäävän taipumusta jättää organisaatio. (Ards et al. 2001: 160-161)

Vakiinnuttavan sosiaalistamistaktiikan on todettu olevan yhteydessä myös työtyytyväisyyteen ja roolin haltuun ottamiseen. Lisäksi vakiinnuttava sosiaalistamistaktiikka vähentää roolin monitulkintaisuutta, roolikonflikteja ja pienentää tulokkaan lähtöaikeita. (Saks, Uggerslev, Fassina 2006: 416, 438; Ashforth & Saks 1996: 169-170.) Saks & Gruman (2011: 387, 395) löysivät omassa tutkimuksessaan lisäksi positiivisen yhteyden sosiaalisia suhteita painottavan sosiaalistamistaktiikan (jatkuvuus ja arvostavuus) ja sopeutumisen välillä, mikä tukee myös aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Tällöin työntekijä koki pystyvyyttä sekä soveltuvuutta työtehtäviin ja organisaatioon. Sen sijaan kollektiivisen ja muodollisen tiedon jakamista painottavan sosiaalistamisen tulokset eivät osoittaneet yhtä voimakasta yhteyttä. Sitoutumiseen tuloksella todettiin olevan vain epäsuora yhteys.

Saman suuntaisia johtopäätöksiä teki myös Jones (1986). Hänen mukaan kollektiiviset ja vakiinnuttavat sosiaalistamistaktiikat viestivät tulokkaalle hänen asemastaan olla oppijana eivätkä siten ole välttämättä tehokkaimpia sosiaalistamiskeinoja. Yksilölliset taktiikat puolestaan antavat tulokkaalle tilaa luoda omia tulkintoja roolistaan ja innovatiivisesti kehittää suoriutumistaan. Ja vaikka käytettäisiinkin kollektiivista ja vakiinnuttavaa sosiaalistamistaktiikkaa, on tulokkailla kuitenkin taipumus tulkita tilanteita yksilöllisesti ja vastata niihin heidän omilla ehdoillaan. Tulokkaan korkea minäpystyvyyden taso vaikuttaa siten, että he arvioivat tilanteita itse, vaikka heidän roolinsa tai etenemisensä olisi dokumentoituna ja sosiaalistamistaktiikka olisi ollut vakiinnuttava ja virallinen. (Jones 1986: 264, 275-276.)

Sisääntulovaiheessa tulokkaan kokemat epäviralliset sosiaalistamiskäytännöt, kuten kollegoihin tutustuminen, ovat tärkeitä työyhteisöön sosiaalistumisen kannalta. Sitouttamiseen pyrkivän organisaation on kuitenkin perusteltua keskittyä myös virallisiin ja vakiinnuttaviin sosiaalistamistaktiikoihin esimerkiksi perehdytysohjelman, valmennuksen, koulutuksen ja urasuunnittelun kautta. Tällöin organisaatio ottaa ikään kuin mentorin roolin, jonka avulla pyritään vahvistamaan tulokkaan identiteettiä ja osaamisen laatua. Selkeässä etenemisen mallissa tulokas tietää, millä koulutuksella ja saavutuksilla, sekä missä ajassa hän pääsee seuraavaan positioon. (Ards et al. 2001: 162-164.)

Työntekijöiltä odotetaan vastuullisuutta oman uransa kehittämisen suhteen ja siten itseohjautuvuutta, jolloin organisaatio osallistuu tähän vain ehdollisesti toimien fasilitaattorina. Teknologia, markkinat ja organisaatiot muuttuvat niin nopealla tahdilla, että joustavat, kehittymishaluiset ja -kykyiset sekä innovatiiviset työntekijät ovat tärkeitä organisaation kilpailukyvyille. Mikäli organisaatio haluaa sekä innovatiivisia, että sitoutuneita työntekijöitä ja esimiehiä, tulee heidän panostaa sekä yksilöllisiin että vakiinnuttaviin sosiaalistamisen taktiikoihin. (Ards et al. 2001: 165.)

2.1.3. Perehdyttäminen sosiaalistamisen keinona

Ensimmäinen virallinen tutustuminen tulokkaan ja organisaation välillä tapahtuu usein perehdyttämisen kautta, joka alkaa jo oikeastaan rekrytointivaiheessa, kun ehdokkaalle kerrotaan yrityksestä ja työstä (Kjelin & Kuusisto 2003: 53; Viitala 2013: 193). Perehdyttäminen on sosiaalistamisen keino, jonka tarkoituksena on vahvistaa työntekijän lojaliteettia ja identifioitumista organisaatioon sekä välittää arvoja ja odotuksia. Harjoittelu ja koulutus ovat myös tärkeitä instrumentteja tulokkaan sosiaalistamisessa. Näiden avulla normit ja erilaiset organisaation toimintaan liittyvät asiat voidaan välittää eteenpäin.

(Ards et al. 2001: 162.) Yrityksen käytännöt vaikuttavat tulokkaan käsitykseen siitä, miten sitoutunut organisaatio on häneen sekä ylipäänsä oppimiseen ja kehittämiseen (De Vos, Buyens & Schalck 2003: 540; Delobbe, Cooper-Thomas & Hoe 2015: 848).

Perehdyttämisen tarkoituksena on tukea työntekijän sosiaalistumista organisaatioon ja työyhteisöön, jolloin tulokas pääsee nopeammin kiinni tehokkaaseen työhön (Viitala 2013: 193). Perehtyminen vaatii toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla uuden työntekijän ja samalla koko työyhteisön ja työympäristön oppiminen mahdollistuu (Kupias & Peltola 2009: 19). Työnopastuksella puolestaan tarkoitetaan itse työhön ja työtehtävään perehdyttämistä, jossa tulokkaalle selvitetään asioita koskien työn suorittamista. Perehdytettäviä asioita ovat tällöin muun muassa työympäristö, työpaikan olosuhteet ja lähimmät kollegat sekä työn sisältö, toimintatavat ja arvioinnin kriteerit. Samalla opastetaan, mistä lähteistä ja keneltä tulokas saa tietoa, kun tarvitsee neuvontaa ja opastusta. (Viitala 2013: 194.) Mittareina perehdyttämiselle ja työnopastukselle ovat yksinkertaisesti alkuunpääsy ja tarvittava itsenäisyys (Kupias & Peltola 2009: 46).

Perehdyttämisen tehokkuudesta organisaatioon sosiaalistumisessa on ristiriitaisia tuloksia. Vaikka on havaittu, että tulokkaat arvostavat perehdytystä enemmän sosiaalisia suhteita kollegoiden ja esimiehen kanssa, on perehdytyksellä silti paikkansa uuden työntekijän sosiaalistumisessa organisaatioon. Perehdytys vähentää epävarmuuden kokemuksia ja osoittaa tulokkaalle, että uusien työntekijöiden tarpeista ollaan kiinnostuneita ja heihin ollaan halukkaita panostamaan. (Delobbe et al. 2015: 848.)

Saksin (1996) tutkimus mittasi perehdyttämisen määrää siinä missä aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet perehdyttämisen saatavuuteen. Tutkimustuloksissa todettiin, että mitä enemmän perehdytystä henkilö oli saanut, sitä enemmän hän oli kokenut saaneensa siitä apua. Toiseksi perehdyttämisen määrä oli yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon ja ammattiin sitoutumiseen sekä kykyyn pärjätä ja suoriutua työssä. Johtopäätöksenä todettiin, että runsaampi perehdyttämisen määrä voi auttaa tulokasta sosiaalistumisessa organisaatioon. (Saks 1996: 429-431, 445-446.) Kjelín & Kuusisto (2003: 52-53) puolestaan toteavat, että hyvässä perehdyttämisessä tärkeämpää on sen laatu kuin määrä. Heidän mukaansa dialogiin pyrkivällä asenteella tuetaan tulokkaan aktiivisuutta ja edistetään hänen verkostoitumistaan työyhteisössä. Näin voidaan edistää tulokkaan tuloksetekokykyä ja viihtyvyyttä organisaatiossa.

Perehdyttämisen luonne ja tarvittava määrä riippuu luonnollisesti perehdytettävän henkilön roolista ja kokemuksesta. Nuori työntekijä todennäköisesti tarvitsee kokeneempaa

henkilöä enemmän ja perusteellisempaa perehdytystä. Myös alan vaihtaminen vaatii perehdyttämislähtöisempää, vaikka alan vaihtaja pystyykin hyödyntämään entisen toimialan tuomaa kokemusta uusissa tehtävissään uudella alalla. (Kjelin & Kuusisto 2003: 163.) Parhaimmillaan tulokkaan aiempi työkokemus ja osaaminen huomioidaan perehdyttämisen lisäksi myös organisaation kehittämisessä (Kupias & Peltola 2009: 19, 29).

Perehdyttämisen merkitys

Tehokas ja tulokkaan odotukset täyttävä perehdyttäminen osoittaa organisaation sitoutumista tulokkaaseen ja samalla vaikuttaa myös tulokkaan sitoutumista, minäpystyvyyttä ja motivaatiota lisäävästi. Perehtymisen tehokkuutta lisää tulokkaan positiiviset ennakkosenteet ja motivaatio. Odotuksiin voi vaikuttaa siten, että perehdyttämisestä kerrotaan ennakkoon, jolloin voidaan johtaa tulokkaan odotuksia perehdyttämisen suhteen. Toisaalta perehdyttäjien tulisi selvittää tulokkaan odotukset sekä toiveet perehdyttämiselle ja pyrkiä näin vastaamaan niihin niiden mukaisella perehdyttämisellä. (Tannenbaum, Salas, Cannon-Bowers & Mathieu 1991: 760, 765-767.) Odotukset perehdytyksen suhteen ovat tulokkaalla usein varsin vaatimattomat, joten ne on yleensä helppo täyttää. Tulokas odottaa, että hän saa tietoa roolistaan, organisaation tuotteista tai palveluista sekä käytössä olevista työvälineistä ja oppii tuntemaan organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Nämä odotukset voidaan jopa ylittää ja siten tarjota tulokkaalle tunne-elämyksiä, jotka voivat edistää sitoutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003: 162.)

Työsuhteen alkaessa tulokkaan ja esimiehen on selkiytettävä odotuksia ja tavoitteita, joita on asetettu roolin suhteen. Ennen työsuhteen alkamista ja vielä alkuvaiheessa kyse on tulkinnoista, joihin vaikuttavat molempien osapuolten kokemukset. Työtehtävistä voi myös tällöin olla erilaiset käsitykset. Dokumentoitu roolikuvaus tukee yhteisymmärrystä, vaikka se voikin määritellä vain keskeiset tekijät roolin kannalta. Todellisuudessa rooli muokkautuu arkipäivän tilanteissa ajankohtaisten tehtävien ratkaisemisessa ja yhteisesti neuvottelemalla työyhteisön sisällä. Rooli muokkautuu luonnollisesti senkin vuoksi, että vasta työsuhteen alettua ja tulokkaan oltua jo jonkin aikaa organisaatiossa, opitaan hänen vasta kunnolla tuntemaan ja siten hyödyntämään annetuissa tehtävissä hänen kokonaisvaltaista osaamistaan. Tämä edellyttää tulokkaaseen tutustumista ja hänen aiemman kokemuksen ja osaamisen suhteuttamista organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Samalla tulee muistaa, että työntekijällä itsellään on tavoitteita, joita hän haluaa työnsä kautta saavuttaa. (Kjelin & Kuusisto 2003: 53-57.)

Työsuhteen alkuvaihe ja siihen olennaisesti kuuluva perehdyttäminen vaikuttavat tulokkaan käsityksiin työnantajastaan ja siten halukkuuteen jäädä organisaatioon. Työnantajan eräänlainen pisteytys eli arviointi alkaa heti työsuhteen alettua. Pisteet voivat olla joko miinus- tai plusmerkkisiä sen mukaan, miten työnantaja pystyy vastaamaan ennako-odotuksiin. Alkuvaiheessa kriittisiä kohtia ovat tulokkaan vastaanotto organisaatioon eli tulokkaan oma tunne siitä, miten tervetulleeksi hän kokee itsensä. Sen lisäksi perehdyttämisestä huolehtiminen, esimiehen kiinnostus ja lupauksen lunastaminen työnantajan puolelta ovat keskeisiä tulokkaan antamaan pisteytykseen vaikuttavia tekijöitä. Arvioon vaikuttaa myös saatu tuki ja sen saamisen helppous tai vaikeus. Perehdyttämisen toteutuminen ei tulisi olla pelkästään tulokkaan vastuulla. Sosiaalistumista edistää se, jos tulokkaalle on nimetty mentori tai kummi, joka voi osaltaan huolehtia perehdyttämisen toteutumisesta käytännössä. (Kupias & Peltola 2009: 63-65, 69.)

Erilaisia perehdyttämisen tapoja

Kjelin & Kuusisto (2003) jakavat perehdyttämisen perinteiseen eli säilyttävään sekä uudistavaan perehdyttämiseen. Perinteisessä eli säilyttävässä perehdyttämässä lähtökohdaksi on tulokkaan työ. Perehdyttäminen on suunnitelmallista jokaiselle tulokkaalle samanlaisena toteutettavaa yksittäisten työtehtävien, käytäntöjen ja työn tekemisen tapojen opettamista. Perehdyttäjällä on vastuu tiedon siirtämisestä tulokkaalle. Perehdyttäjänä toimii usein esimies ja oppimisessa korostuu sopeutuva oppiminen ilman yhteisiä tavoitteita. Säilyttävää perehdyttämistä tarvitaan, jotta voidaan varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen säilyttämällä organisaation yhteiset käytännöt ja toiminnan selkeys. Tällöin perehdyttäminen on kuitenkin yksisuuntaista, jolloin menetetään mahdollisuus oppia tulokkaalta ja siten myös uudistua. Samalla tulokkaan asiantuntemus voi jäädä piiloon eikä sitä huomioida täysipainoisesti, vaikka se voisi juuri auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa. (Kjelin & Kuusisto (2003: 15-16, 36-37, 47, 169-175.)

Uudistava perehdyttäminen sen sijaan huomioi tulokkaan pätevyyden sekä perehdyttämisen kohteena olevan yrityksen arvot, vision ja strategian, jotka toimivat lähtökohtana perehdyttämisen suunnittelulle. Suunnitelma voi muotoutua tulokkaan ja tilanteen mukaan. Sen sijaan, että keskityttäisiin yksittäisiin perehdytettäviin asioihin, uudistavassa mallissa fokus on kokonaisuudessa, jossa painotetaan asioiden välisiä suhteita, synnergiaa ja ymmärryksen syntyä. Tulokkaan omia tavoitteita ja työlle asetettuja tavoitteita sekä roolia työstetään suhteuttaen ne organisaation tavoitteisiin, visioon ja strategiaan. Perehdyttävällä tulokkaalla on perehtymisessään aktiivinen rooli myös opettavana osapuolena, jossa yhteisen toiminnan kautta sekä tulokas että koko työyhteisö oppivat. Tulokkaalle

annetaan vastuuta omasta perehtymisestään asettamalla tavoitteita yhteistyössä keskustellen sekä osallistuttamalla tulokas arvioimaan oppimaansa ja suoriutumistaan. Samalla voidaan laatia kehityssuunnitelma osaamisen lisäämiseksi. Tulokkaan sitoutumista ja aktiivisuutta voidaan parantaa jo sillä, että tunnustetaan tämän vahvuudet ja autetaan häntä myös löytämään ne, jotta hän voi hyödyntää niitä työssään. Tämä tukee organisaatiotakin tavoitteisiinsa pääsemisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003: 46-53, 169-175.)

Kupias & Peltola (2009) tarkastelevat perehdyttämistä erilaisina toimintakonsepteina, joissa on myös läsnä ajatus Kjelinin ja Kuusiston (2003) säilyttävästä ja uudistavasta perehdyttämisestä. Säilyttäväksi perehdyttämistavoiksi Kupiaksen ja Peltolan (2009: 36-42) määrittelemistä toimintakonsepteista voisi katsoa olevan vierihoidoperehdyttäminen ja malliperehdyttäminen, joiden tarkoituksena on sopeuttaa tulokasta organisaation tekemisen tapoihin ja itse yritykseen. Uudistavaa perehdyttämistä ovat puolestaan laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen.

Vierihoidoperehdyttämisessä tulokas oppii kokeneemalta työntekijältä yrityksestä, työyhteisöstä sekä työtehtävästään. Työn tekemisen kautta tulokas vähitellen perehtyy opitaviin asioihin. Perehdyttäjällä on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumisessa. Aito kiinnostus tulokasta ja hänen oppimistaan kohtaan auttaa tulokasta tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja oppimaan. Vierihoidoperehdyttämisen voidaan katsoa epäonnistuneen, jos perehdyttäjä ei välitä roolistaan perehdyttäjänä, jolloin perehtyminen jää pelkästään tulokkaan omalle vastuulle. Perehdyttäjän rooli korostuu tässä toimintakonseptissa ja hänen osaamisensa nousee keskiöön. Malliperehdyttämisessä vastuu on usein henkilöstöosastolla, joka laatii yhteiset perehdyttämiskäytännöt ja -ohjelmat sekä tulokasoppaat. Perehdyttäminen tapahtuu samalla tavalla koko organisaatiossa. Malliperehdyttämisen etuina ovat selkeät toimintamallit ja valmiit perehdyttämismateriaalit, mutta toisaalta se voi olla jäykkää pelkkää organisaatiotason perehdyttämistä, jossa yksilö unohtuu. (Kupias & Peltola 2009: 36-39.)

Laatuperehdyttämisessä painopiste on perehdyttämisen kehittämisessä. Vastuu tulokkaan perehtymisestä on jaettu yksikön tai tiimin kesken, mutta sovitulla henkilöllä on silti vastuu kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista. Perehdyttämisen tukena toimii hyvin kuvattu perehdyttämisprosessi, jota kehitetään jatkuvasti. Huomio on tässä enemmän tulokkaassa yksilönä, jolloin perehdyttämisohjelma pyritään räätälöimään tulokkaalle sopivaksi huomioiden hänen tarpeensa ja osaamisensa. Erityistä tälle toimintakonseptille on se, että siinä pidetään tärkeänä tulokkaan kuuntelua. Perehdyttäminen on dialogista enemmän kuin sopeuttavaa. Viimeinen toimintakonsepti, dialoginen perehdyttäminen, on

painottunut täysin vuoropuhelun ympärille. Tämä on hyödyllinen perehdyttämistapa etenkin tilanteessa, jossa organisaatio haluaa uudistua, ja tulokkaalla on oma rooli työtehtävänsä muokkaamisessa. Perehdyttämissuunnitelma laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa ja tulokkaalla itselläänkin on vastuuta omasta perehtymisestään. Yrityksen koko henkilöstö ja kaikki sen verkostot, myös asiakkaat, nähdään tässä konseptissa perehdyttäjinä. Dialoginen perehdyttäminen on koko yrityksen toimintatapa, jossa oppiminen ja perehtyminen ovat keskiössä. (Kupias & Peltola 2009: 39-42.)

2.1.4. Sosiaalistumisen seuraukset

Seuraavassa esitellään sosiaalistumisen seurauksia kokonaisuudessaan. Sosiaalistumisen seurauksiin vaikuttavat tulokkaan ennakkokäsitykset työstä, organisaatiosta ja työyhteisöstä. Aihetta syvennetään ja tarkastellaan myös esimerkiksi työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja irtisanoutumisaikeiden kautta.

Sosiaalistumisen onnistumista voidaan tarkastella erilaisilla mittareilla, kuten esimerkiksi motivaatiota poissaolojen kautta, saavutuksia tuottavuuden avulla ja sitoutumista sekä identifioitumista organisaatioon pysyvyyttä ja vaihtuvuutta tutkimalla. Ihmisten välisten suhteiden laatua voidaan mitata kollegiaalisuudella ja yhteistyöllä. Sosiaalistumisen onnistumisesta kertoo myös yksilön tunne kompetenssista ja itsevarmuudesta sekä hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä suhteessa työhön yleisellä tasolla. (Ards et al. 2001: 160.)

Riittävä sopeutuminen

Feldman (1981) jakaa sosiaalistumisen seuraukset käyttäytymisen ja tunnepitoisuuden tasolle. Käyttäytymisen tasolla onnistunut sosiaalistuminen ilmenee siten, että uusi työntekijä kykenee suoriutumaan tehtävistään luotettavasti ja jää organisaation palvelukseen. Työhön sitoutumista edistää se, että tulokas sopeutuu *riittävässä määrin* organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja normeihin. Roolin ja tehtävän hallinta edistää tällöin innovatiivista ja spontaania käyttäytymistä. Lisäksi esimiehen kannustus ja arvostuksen osoitus voi rohkaista tulokasta esittämään ajatuksiaan. Tunnepitoisuuden tasolla onnistunut sosiaalistuminen ennustaa yleistä tyytyväisyyttä ja sisäistä motivaatiota. Työn hallinnan kautta henkilö voi tuntea työhönsä sitoutuneisuutta. Lisäksi tehtävien riippuvaisuus muista tehtävistä ja yhteistyö muiden kanssa ennustaa korkeampaa työhön sitoutumista. (Feldman 1981: 311, 315-316.)

Sen sijaan, jos sosiaalistuminen epäonnistuu, tulokas saattaa lähteä organisaatiosta. Lu-
kuisissa tutkimuksissa on havaittu yhteys työtytymättömyyden ja vaihtuvuuden välillä.
Työssään huonosti suoriutuminen voi myös ennustaa organisaatiosta lähtemistä. Innova-
tiiviseen ja spontaaniin yhteistyöhön tulisi työyhteisössä kannustaa jo sen vuoksi, että se
lisää työssä suoriutumista, jolloin työntekijä kokee pystyvyyttä ja sitä kautta tyytyväi-
syyttä. Tehottoman sosiaalistumisen merkkejä on juuri päinvastainen eli liika mukautu-
minen organisaation normeihin. (Feldman 1981: 315-316.) Cooper-Thomas & Anderson
(2006: 497) esittivät myös tehottoman sosiaalistumisen nimittäen sitä ylisosiaalistu-
miseksi, jolloin tulokas on sovitettu rooliinsa ja organisaatioon niin tiukasti, ettei inno-
voimiselle ja luovuudelle jää tilaa. Näin ollen tulokas ei voi tarvittaessa muokata rooliaan
ja organisaatiota.

Liiallista sopeutumista pidetään vältettävänä sen lisäksi, että se estää innovatiivisuutta,
myös siksi, että täydellinen sulautuminen ryhmän arvoihin ja normeihin ei yksinkertai-
sesti ole tarpeellista, eikä kannattavaakaan tehokkaan suoriutumisen kannalta. Mitä täy-
demmin henkilö sitoutuu organisaation sääntöihin, sitä epätodennäköisemmin hän tekee
mitään odotetusta perustyöstä ylittävää, vaan vain sen, mikä on vaadittu. Silti työyhteis-
söön tutustuminen on tärkeä osa sosiaalistumista. Toverilliset suhteet työyhteisössä aut-
tavat tulokasta tiedon saamisessa ja siten sopeutumisessa työtehtäviinsä. Samalla tämän
epävirallisen verkoston avulla tulokas tutustuu ryhmän normeihin ja arvoihin, joihin hän-
nen tulee siis riittävässä määrin sopeutua. Se että henkilö on saanut oikeaa tietoa jo rek-
rytointivaiheessa ryhmän normeista ja arvoista, auttaa tulokasta sopeutumaan niihin no-
peammin. (Feldman 1981: 313-315.)

Sosiaalistumista organisaatioon pidetään yleisesti ottaen suotavana ja tavoiteltavana
asiana tulokkaan sekä organisaation kannalta, mutta joissain tilanteissa sosiaalistuminen
voikin olla negatiivinen asia. Sosiaalistuminen haitalliseen organisaatiokulttuuriin on
yksi esimerkki, jolloin tulokkaan voidaan toivoa tuovan mukanaan positiivista muutosta.
Haitallinen käyttäytyminen työpaikalla voi olla organisaatiossa normi, johon tulokkaan
ei toivota sosiaalistuvan. Toisaalta tulokas voi myös kokea uupumusta tunnetasolla, jos
joutuu toimimaan eettisten arvojensa vastaisesti. Eettinen konflikti syntyy, jos työntekijä
kokee joutuvansa toimimaan työnantajan antamien ohjeiden mukaan ja työntekijä kokee
tällaisen toiminnan omien arvojensa vastaiseksi. (Liu, Wang, Bamberger, Shi & Bacha-
rach 2015: 348-349.)

Riittävä sopeutuminen organisaatioon on tärkeää, koska tehoton sosiaalistuminen on yksi
pääsyyistä tulokkaan irtisanoutumiselle tai irtisanomiselle. Tehottomana sosiaalistumisena

pidetään tällöin riittämätöntä sosiaalistumista ja sopeutumattomuutta organisaatioon, jolloin työntekijä ei pääse työhön kunnolla kiinni, millä taas on negatiivinen vaikutus myös tuottavuuteen. Tehoton sosiaalistuminen kaiken kaikkiaan kustantaa organisaatiolle sen investoimat valinta-, perehdytys- ja koulutuskulut. Markkinatilanne, jossa työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt ja lojaalius organisaatiota kohtaan vähentynyt, sekä samanaikaisesti yritysten välinen kilpailu kasvanut, on tehokas sosiaalistumisen prosessiin panostaminen yrityksen keino lisätä kilpailukykyään. (Fang et al. 2011: 127-128.)

Odotusten toteutumisen ja koettujen velvollisuuksien merkitys

Toteutumattomat odotukset ovat yhteydessä alempaan organisaatioon identifioitumiseen, työhön sitoutumiseen ja vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Seurauksena on havaittu myös työtyytymättömyyttä, korkeampia stressitasoja ja alentunutta ihmistenvälistä luottamusta. Vaikutusten mittakaava riippuu siitä, miten tärkeäksi työntekijä on arvioinut täytymättömät odotukset. Lisäksi työntekijällä on taipumus sopeutua tällaiseen epäpalkitsevaan tilanteeseen, jolloin hän saattaa laskea odotustensa tärkeysastetta vähentääkseen riskiä työhön jäämisen ja epäpalkitsevan tilanteen välillä sekä alentaakseen stressiään. Työntekijä alentaa omia panoksiaan, jos odotukset eivät täyty. Vastaavasti työntekijä lisää omia panoksiaan, jos kokee työnantajan antamien panosten olevan suuremmat. (Taris, Capel & Feij 2006: 257-258, 265.)

Tulokkaan alkuperäisten odotusten yhteys vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen on tutkimuksissa jaettu epärealistisiin odotuksiin ja alkuvaiheen kohtaamattomiin odotuksiin. Epärealistiset odotukset liittyvät rekrytointivaiheeseen sekä yksilön omaan kognitiiviseen prosessiin. Realististen odotusten aikaansaamista voidaan tukea rekrytoinnissa tarjoamalla haastatteluvaiheessa mahdollisimman totuudenmukainen kuva realiteeteista, joita tulokas tulee kohtaamaan tullessaan organisaatioon. Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa tästä on käytetty nimitystä Realistic Job Previews (RJP) eli realistiset työnkuvaukset. Realistiset odotukset toteutuvat todennäköisimmin ja täyttyneillä odotuksilla taas on yhteys työtyytyväisyyden kautta pienempään vaihtuvuuteen. (Louis 1980: 227-228.)

Odotuksia voidaan siten johtaa jonkin verran jo rekrytointivaiheessa. Kuitenkin työsuhteen alkuvaihe ei välttämättä ole täysin realistinen kuitenkaan, koska organisaatiolla on taipumus näyttää itsestään parhaita puoliaan työsuhteen alettua. Tätä alkuvaiheen huumaa kutsutaankin usein työntekijän ”kuherruskuukaudeksi” (honeymoon) ja tyytyväisyyden laskua on kuvattu englannin kielisellä termillä ”hangover”. Korkeinta työtyytyväisyyttä

koetaan usein ensimmäisten muutaman kuukauden aikana ja puolen vuoden jälkeen tyytyväisyys laskee. Tätä voi selittää se, että ylipäänsä työn vaihdokselle on voinut olla syynä tyytymättömyys edellisessä työpaikassa, jolloin uusi työ ja tilanne siihen verrattuna saa aikaan tyytyväisyyttä. Toisaalta kyse voi olla myös organisaation tietoisesta halusta vaihtaa tulokkaan käsityksiin uudesta työpaikastaan ja halusta siten näyttää se mahdollisimman positiivisessa valossa. (Boswell, Shipp & Payne 2009: 845-846, 851.)

Työntekijän kokemus velvollisuuden tunne työsuhteen alussa vaikuttaa osaltaan sosiaalistumisprosessiin ja sen seurauksiin. Korkeaa velvollisuutta tuntevat tulokkaat kokevat perehdytyksen todennäköisemmin hyödyllisenä ja lisäksi he muodostavat korkealaatuisia suhteita esimieheensä ja kollegoihinsa. Työntekijän ennalla kokemus korkea velvollisuuden tunne lisää työntekijän antamia panoksia ja vastavuoroisesti silloin työnantaja on halukkaampi lisäämään omia kannustimiaan. Siten työntekijän kokemus korkea velvollisuuden tunne työsuhteen alussa ennustaa sosiaalisen vaihdannan kautta parempaa rooliin, työyhteisöön ja organisaation arvoihin sopeutumista. (Delobbe et al. 2015: 845, 847, 858-859.) Havaittu on myös, että silloin kun tulokkaat ovat kokeneet valmennuksen ja koulutuksen hyödylliseksi sosiaalistumisessaan, on sillä ollut vaikutus parempaan organisaatiosoitoutumiseen, alentuneisiin lähtöaikaisiin ja parempaan suoritukseen. (Ards et al. 2001: 162.)

Psykologinen sopimus tavoiteltuna lopputuloksena

Edellä käsitelty sosiaalistuminen organisaatioon liittyy läheisesti seuraavassa luvussa tarkasteltuun psykologiseen sopimukseen, joka on sosiaalistumisen tulos. Toisaalta ne pitää käsitteinä erottaa toisistaan: sosiaalistuminen on toimintaa, eräänlainen psykologinen prosessi, joka tähtää psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Näin ollen psykologinen sopimus on sosiaalistumisesta aiheutunut tila työntekijän ja työnantajan välillä. Se, miten hyvin ja täydästi sosiaalistuminen onnistuu, vaikuttaa psykologisen sopimuksen vahvuuteen ja siten sen sitovuuteen. Tulokkaan sosiaalistuminen organisaatioon ja sitä kautta syntyvä psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä on keskiössä tutkittaessa sitoutumisen muotoutumista työsuhteen alkuvaiheessa.

Sosiaalistumista koskevan kirjallisuuskatsauksen perusteella voi todeta, että sosiaalistumisen aikana tapahtuneet asiat, kuten se, miten tervetulleeksi tulokas on kokenut itsensä, miten perehdyttäminen on sujunut ja miten hyvin tukea on saanut työtehtäviensä haltuun ottamiseksi, vaikuttavat lopulta psykologisen sopimuksen ehtoihin ja sen vahvuuteen.

Kohtaamisvaiheessa eli työntekijän aloittaessa uudessa työsuhteessa, annettujen lupaus-ten synnyttämät odotukset kohtaavat todellisuuden: tulokas huomaa, että lupaukset pitä-vät tai pettyy huomattessaan, etteivät luvatut asiat toteudukaan. (Rousseau 2004: 124.) Tällä taas on vaikutus psykologisen sopimuksen muotoutumiseen, jota käsitellään tar-kemmin seuraavissa luvuissa.

Psykologinen sopimus muuttuu työsuhteen edetessä. Tässä tutkimuksessa keskitytään työsuhteen alkuvaiheeseen, jolla on vaikutuksensa kuitenkin myös pidemmällä täh-täimellä psykologisen sopimuksen sitovuuteen. Luottamus aikaisessa vaiheessa työnan-tajaa kohtaa ennustaa psykologisen sopimuksen vahvuutta pienentäen riskiä sen rikkoon-tumiselle ja sen seurauksena esimerkiksi organisaatiosta lähtemiselle (Robinson 1996: 574, 576-580). Tavoiteltaessa pitkäaikaista sitoutumista, on siten olennaista panostaa työ-suhteen alkuvaiheeseen. Selvittämällä tulokkaiden kokemuksia uudesta työpaikastaan, voidaan mahdollisesti kohdattuihin haasteisiin puuttua jo alkuvaiheessa. Vioittunut tai rikkoontunut psykologinen sopimus on mahdollista korjata tai muodostaa uudelleen, jos sosiaalistuminen olisi epäonnistunut (Rousseau 1995: 135-137, Rousseau 2004: 124).

Seuraava luku alkaa tutustumalla psykologisen sopimuksen historiaan ja käsitteeseen yleisesti, jonka jälkeen kuvaillaan tarkemmin psykologisen sopimuksen muodostumista, muotoja ja rikkoontumista. Lisäksi käsitellään psykologisen sopimuksen sitovuutta edis-täviä tekijöitä. Teoreettinen viitekehys muodostuu siten kahdesta teoriaosuudesta, sosiaa-listumisesta ja psykologisesta sopimuksesta, ja se esitetään luvun lopussa.

2.2. Psykologinen sopimus

Psykologisen sopimuksen juuret lähtevät jo 1950-luvulta, jolloin Karl Menninger kirjoitti *Theory of Psychoanalytic Technique* -kirjassaan terapeutin ja potilaan välissä vallitse-vasta kirjoittamattomasta sopimuksesta, joka muodostui hoidon aikana. Sittemmin Chris Argyris (1960) käytti termiä *psykologinen sopimus* kuvatakseen työntekijän ja organisaa-tion suhdetta toisiinsa ja tästä koituvia seurauksia. (Sherman & Morley 2015: 161.) Ar-gyris tarkoitti psykologisella sopimuksella sitä, että työntekijät ja organisaatio pystyivät sen avulla ilmaisemaan ja tyydyttämään tarpeensa. Argyris painotti työnantajan luotta-muksen merkitystä työntekijään, jolla hän näki yhteyden parempaan työssä suoriutumi-seen. Tutkimuksissaan hän myös huomasi, että työntekijä ja työnantaja saattoivat olla vä-littämättä toistensa epäsuotuisesta käytöksestä ja siten ylläpitää jatkuvan suhteensa. Kun työntekijä suoriutui hyvin työstään, työnantaja ei ollut kiinnostunut, miten työntekijä käytti

työtuntinsa. Yhtä lailla, jos työnantaja pystyi pitämään lupauksensa, työntekijä oli valmis työskentelemään tuottavasti. (Conway & Briner 2005: 9-10.)

Daniel Levinson et al. (1962) määritteli psykologisen sopimuksen sarjaksi molemminpuolisia tiedostamattomia odotuksia, jotka hallitsevat suhdetta toisiinsa merkittävästi. Odotuksia ei ole sanottu ääneen, ne ovat epäsuoria ja muodostuneet ennen nykyistä työsuhdetta, sen ulkopuolella tai nykyisessä työsuhteessa. Sopimuksen osapuolet odottavat toisiltaan velvollisuutta täyttää nämä odotukset. Sopimus elää suhteen mukana, välillä se vahvistuu ja välillä heikkenee ja voi jopa rikkoutua sekä syntyä uudelleen. (Conway & Briner 2005: 10-13.) Myöhemmin myös Edgar Schein (1964) toi esille tätä keskeisenä jokaisen organisaation jäsenen toisilleen asettamina ja toisiinsa vaikuttavina odotuksina (Schein 1994: 22-23). Denise Rousseau on tutkinut aihetta 1980-luvulta lähtien. Häntä voidaan pitää psykologisen sopimuksen tutkimuksen uranuurtajana. Rousseau'n vuoden 1989 artikkelin *Psychological and Implied Contracts in Organizations* julkaisun jälkeen psykologisen sopimuksen tutkiminen on keskittynyt lupaukselliseen näkökulmaan. (Conway & Briner 2005: 14, 23.)

Lupaukset, odotukset ja velvollisuudet

Conway & Briner (2005: 2) tähdentävät, että psykologinen sopimus pohjautuu työntekijän ja työnantajan välisiin käsityksiin toisilleen antamistaan lupauksista ja asettamistaan odotuksista. Nämä käsitykset ovat epäsuoria eivätkä siten ole erikseen sovittuja tai kirjoitettuna ylös, kuten sopimuksissa yleensä. Psykologinen sopimus selittää käyttäytymistä, jossa työntekijä tarkastelee työnantajan pitämiä lupauksia ja sen pohjalta päättää sopimuksen jatkumisesta.

Rousseau (1989: 123-124; 1995: 9, 22) määrittelee psykologisen sopimuksen koostuvan uskomuksista, joita yksilöllä on tehtyjen lupauksen suhteen, jotka molemmat sopimuksen osapuolet ovat hyväksyneet. Psykologinen sopimus perustuu siten lupauksen lisäksi hyväksyntään, riippuvaisuuteen ja molemminpuolisuuteen. Rousseau (2001: 525-527) jakaa lupaukset suullisiin ja toiminnallisiin sitoumuksiin, jotka luovat odotuksia. Suullisesti tai kirjallisesti esitetyt sanat ja toiminnot eivät yksistään muodosta lupauksia, vaan sitoumus ja sitä kautta merkitys syntyy, kun nämä yhdistyvät tiettyyn kontekstiin. Tyypillinen konteksti on rekrytointitilanne, jossa on odotettuakin, että lupauksia tehdään niin työnantajan kuin työntekijänkin puolelta. Lupaukset synnyttävät samalla velvollisuuksia sille osapuolelle, joka lupauksen tekee ja puolestaan odotuksia lupauksen saajalle. Lupauksen ja odo-

tusten välisestä yhteydestä voitaisiin tiivistetysti todeta, että lupauksiin sisältyy aina odotuksia, mutta odotukset eivät välttämättä sisällä lupauksellista elementtiä (Conway & Briner 2005: 24).

Robinsonin & Rousseau (1994: 245-246) mukaan psykologinen sopimus perustuu vaihtosuhteeseen, jossa yksilö uskoo, että hänelle on luvattu tiettyjä etuja hänen omaa panostaan vastaan. Näin syntyy samalla velvollisuuksia, joita yksilö kokee itsellään sekä organisaatiolla olevan perustuen vastavuoroisuuteen. Velvollisuudet koetaan ikään kuin velkana toiselle. Psykologinen sopimus pohjautuu uskomuksiin ja olettamuksiin, koska lupaukset ovat yleensä julkilausumattomia. Yksilö olettaa, että toinen osapuoli ymmärtää ne samalla tavalla. Robinson & Rousseau (1994: 2) lisäksi korostavat, että odotukset viittaavat vain siihen, mitä työntekijä odottaa saavansa työnantajaltaan. Sen sijaan psykologisessa sopimuksessa viitataan oletettuihin molemminpuolisiin velvollisuuksiin, jotka luonnehtivat työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Toisin kuin odotuksissa, psykologisessa sopimuksessa työntekijä uskoo, että työnantaja on hänelle jotain velkaa perustuen vastavuoroiseen vaihdantasuhteeseen. Odotukset liittyvät Rousseau psykologisen sopimuksen määrittelyssä siten lupauksen aikaan saamiin sitoumuksiin.

Psykologinen sopimus on saavuttanut käsitteen aseman 1990-luvulta lähtien. Sitä on tutkittu ja kritisoitu, mutta vieläkin ei täysin tiedetä, miten sopimus syntyy. Psykologisen sopimuksen muodostumista on syytä tutkia, jotta sitä voidaan paremmin johtaa ja kehittää. Aiempi tutkimus esittää, että sopimus syntyy jo työsuhteen alkuvaiheessa ja sopimus syvenyy työsuhteen jatkuessa. Seuraavassa käsitellään tarkemmin psykologisen sopimuksen muodostumista. Aiheen käsittelyssä keskitytään erityisesti työsuhteen alkuvaiheeseen.

2.2.1. Psykologisen sopimuksen muodostuminen

Psykologisen sopimuksen muodostuminen on prosessi, joka alkaa uuden aloittaneen työntekijän ensimmäisinä työpäivinä ja kestää muutamia viikkoja. Tämän vaiheen aikana ulkopuolisesta tulee tulokas, joka kohtaa uuden työntekeksen todellisuuden: lupauksia ja tietoa vaihdetaan intensiivisesti ja odotukset päivittyvät. (Tomprou & Nikolaou 2011: 343; Delobbe et al. 2015: 845.) Toisaalta psykologisen sopimuksen kehittyminen vie pidempään, usein puolesta vuodesta vuoteen, jonka aikana käsitykset lupauspohjaisista velvollisuuksista voivat joko täytyä tai rikkoontua. (De Vos. et al. 2003: 542.) Psykologisen sopimuksen muodostuttua sillä on taipumus aikojen saatossa muuttua ja elää tilanteiden ja muutosten mukana (Rousseau 1995: 141).

Tulokkaalla on jo jonkinlaisia käsityksiä ennen työsuhteen alkamista siitä, mitä hän voi odottaa työsuhteeltaan, organisaatiolta ja työltä. Nämä ennakkokäsitykset perustuvat henkilön tulkintaan ja käsitykseen siitä, mitä hänelle on luvattu ennen työsuhteen alkamista sekä hänen rekrytointiprosessin aikana keräämiinsä tietoihin. Lisäksi työnantajakuvalla on merkitystä ennakkokäsitysten syntymiseen. (Tomprou & Nikolaou 2011: 344-345, 347-348.) Ennakkokäsitysten muodostumiseen vaikuttavat myös aiemmat työkokemukset sekä henkilökohtaiset arvot ja tarpeet (Boswell et al. 2009: 846-847).

Rekrytoijilla onkin suuri merkitys odotusten syntymisessä. Organisaation ”myyminen” kandidaatille voi aikaansaada epärealististen odotusten kasvamista, jolloin todellisuus ei vastaakaan näitä alun perin muodostuneita odotuksia. Mahdollisimman todellisen kuvan antamiseksi hyödyllistä voi olla osallistaa organisaation työntekijöitä rekrytointiin, esimerkiksi haastatteluvaiheeseen. Realistinen rekrytointi (realistic recruiting) on yhteydessä pienempään vaihtuvuuteen ja korkeampaan sitoutumiseen organisaatioon. Organisaatio todennäköisemmin pystyy sitoutumaan tällaiseen psykologiseen sopimukseen, joka perustuu totuudellisuudelle. Erityisen tarkkaa tietoa todellisuudesta voi antaa henkilö, joka on lähtenyt organisaatiosta ja palannut takaisin. (Rousseau 1995: 68-69.)

Skeemat eli mielenmallit

Ennakkokäsitysten muodostumisen taustalla vaikuttavat todennäköisesti myös aiemmat työkokemukset sekä skeemat. Skeema on mielen malli, joka ohjaa uuden tiedon järjestymistä. Riippuen tiedon merkittävydestä, se joko sisäistetään aiempaan tietämykseen, tai aiempaa tietämystä muokataan. Skeemojen tarjoaman tietoperustan pohjalta selväksi tekemisen (sense making) prosessi yksinkertaistuu. Aiempi työkokemus vaikuttaa skeemaan etenkin kokeneemmilla työntekijöillä, kun taas uransa alussa olevat muodostavat skeemansa sen hetkisen organisaation tarjoaman tiedon ja tapahtumien perusteella. Pidemmän työhistorian omaavilla henkilöillä skeemaa on vaikeampi muuttaa kuin uransa alussa olevien kohdalla. Tästä syystä uransa alussa olevat ovat sopeutuvampia muutoksiin ja omaksuvat helpommin uusia työkäytäntöjä. (Sherman & Morley 2015: 160, 164-166; Rousseau 2001: 520-521.)

Skeemat muuttuvat hitaasti, ja jotta ne voivat muuttua, tulee uuden tiedon olla yksiselitteistä. Usein organisaatioissa haasteena ovat sekoitetut viestit (mixed messages), jotka aikaansaavat uuden tiedon käsittelemisen vain pinnallisella tasolla. Uuden oppiminen ja uuden skeeman muodostaminen vaatii motivaatiota ja siten muutoksen tulee olla yksilön

näkökulmasta positiivinen. Yksilön tulee voida luottaa tiedon lähteeseen, jotta hänen saamansa uusi tieto on uskottavaa. (Rousseau 2001: 522.) Toisaalta ihmisellä on taipumus täyttää tiedolliset aukot saatavilla olevalla tiedolla, oli se todenmukaista tai ei (Rousseau 1995: 162).

Yksilö etsii ja ottaa ensisijaisesti sellaista tietoa vastaan, joka tukee aiemmin muodostunutta skeemaa. Tietoa vastaanotetaan organisaation lähettämistä viesteistä eri lähteistä, kuten henkilöstömanuaaleista ja organisaation toimintatavoista. HR-käytännöt ovatkin usein ensimmäisiä tiedon lähteitä uudelle työntekijälle. Organisaation agentit, kuten esimiehet ja kollegat, vaikuttavat myös skeeman muokkaantumiseen tai syntymiseen. Uusi työntekijä voi esimerkiksi tarkkailla, miten kollegoita kohdellaan, ja mitä he saavat antamaansa panosta vastaan. Tässä vaiheessa työntekijä voi joutua kohtaamaan myös ristiriitaisia tietoja esimerkiksi tilanteessa, jossa on saanut rekrytoijalta vääristynyttä tietoa, ja todellisuus selviääkin työn alettua kollegalta. Tulokas arvostaa saamaansa tietoa työryhmältä, mentorilta, kollegoilta ja esimieheltä. Heidän oma psykologinen sopimuksensa työnantajan kanssa vaikuttaa siten myös tulokkaan skeemaan ja hänen psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Jos psykologinen sopimus on täyttynyt tulokasta ohjaavan ja työnantajan välillä, välittää hän todennäköisemmin positiivista viestiä, kuin jos sopimus ei ole täyttynyt tai se on rikkoontunut. (Sherman & Morley 2015: 172-177.)

Organisaation edustaja sopimuksen toisena osapuolena

Organisaatiossa työskentelevät, kuten esimiehet ja johtajat, edustavat usein sopimuksen toista osapuolta eli organisaatiota. Organisaation edustajina ja eräänlaisina agentteina toimivat esimiesten ja johtajien lisäksi rekrytoijat, kollegat ja perehdyttäjät. Agentteja ovat osaltaan myös erilaiset yrityksen toimintatavat, kuten HR-käytänteet sekä dokumentit, kuten henkilöstömanuaalit ja yritysdokumentit. Työsuhteen alkaessa kollegoilla ja perehdyttäjillä on oma roolinsa sopimuksen hakiessa muotoaan ja tässä vaiheessa sopimus tarkentuu tulokkaan saadessa organisaation sisältä uutta tietoa. (Conway & Briner 2005: 132-133; Rousseau 1995: 55, 58-60, 63-64.)

Rousseau (1995: 64-65) on korostanut esimiehen roolia työntekijän ja organisaation välisen psykologisen sopimuksen muodostumisessa. Esimies voi muodostaa erilaisia psykologisia sopimuksia alaistensa kanssa riippuen esimerkiksi työntekijän kompetenssista ja kypsyydestä, tehtävän rutiininomaisuudesta tai kommunikaation laadusta. Ajan puutteestakin johtuen esimiehet muodostavat läheisempiä suhteita vain muutamaiin alaisiin ja

toisten kanssa etäisyys säilyy kaukaisempana ohjauksen keskittyessä sääntöihin ja viralliseen auktoriteettiasemaan. Kokemattomampi työntekijä saa todennäköisesti enemmän esimiehen huomiota, koska tarvitsee tukea enemmän kuin kokenut kollega. Mitä epämuodollisempi työtehtävä, sitä todennäköisempää on, että yksilöitä johdetaan eri tavoin ja toiset saavat joustoa enemmän kuin toiset. Hyvä kommunikaatio työntekijän ja esimiehen välillä ennustaa luottamusta ja joustoa.

Esimiehen suhde työnantajaan puolestaan vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä hän viestii työnantajan luotettavuudesta. Esimies ja muut päälliköt viestivät motivointi- ja palkitsemistavoillaan omasta työnantajasuhteestaan ja psykologisesta sopimuksestaan. Esimiehet, jotka näkevät oman psykologisen sopimuksensa muotoutuvan antamastaan korkeasta suoritustasosta vastineenaan hänelle luvutulle urakehitykselle, todennäköisemmin viestittävät samankaltaisesta psykologisesta sopimuksesta alaisilleen. Vastakohtana on esimies, joka näkee työnsä urasteppinä muualle, jolloin on epätodennäköisempää, että esimies rohkaisisi henkilöstöä kehittymään. (Rousseau 2004: 124.)

Sopimuksen muodostumiseen työsuhteen alussa vaikuttavat lisäksi työnantajan tarjoamat kannustimet, kuten uramahdollisuudet, rahalliset palkkiot ja mielenkiintoinen työnsisältö. Myös työntekijän itsensä lupaamat panokset, kuten työsuoritus tai sen ylitys, lojaalius ja joustavuus vaikuttavat vastavuoroisen sopimuksen muodostumiseen. Tulokas voi mukautua tilanteisiin joko yksipuolisesti tai vastavuoroisesti. Yksipuolinen mukautuminen viittaa siihen, että tulokas muuttaa käsityksiään saamistaan lupauksista perustuen siihen, mitä joko itse tai työnantaja on tehnyt. Vastavuoroinen mukautuminen taas tarkoittaa, että tulokas muuttaa käsityksiään annetuista lupauksista sen perusteella, mitä on itse antanut työnantajalle ja mitä työnantaja on tarjonnut vastineeksi. Esimerkiksi tulokas voi muuttaa käsitystään saamistaan lupauksesta urakehityksestä sen perusteella, mitä työnantaja todellisuudessa tarjoaa tai muuttaa käsitystään sen perusteella, mitä itse tekee saadakseen luvutun urakehityksen. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa tulokkaan käsitys perustuu vastavuoroisuuteen. Psykologinen sopimus muokkaantuu työsuhteen alettua, kun edeltävät käsitykset työnantajan antamista ja työntekijän itse antamistaan lupauksista muuttuvat sen mukaan, mitä panoksia molemmat oikeasti antavat. (De Vos 2003: 539-540, 553-554.)

Psykologisen sopimuksen dynaaminen, muuttuva luonne pitää paikkaansa erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla, jotka yrittävät vähentää epävarmuuden kokemuksia opetellessaan uutta työtä, organisaation kulttuuria ja politiikkaa sekä luodessaan suhteita uusiin kollegoihin. Tässä prosessissa tulokas saa runsaasti uutta tietoa, joka muokkaa aiempia ennakkokäsityksiä ja siten myös psykologista sopimusta. (Tekleab, Orvis & Taylor 2012:

362.) Kollegat ovat yksi merkittävimmistä tiedon lähteistä ja etenkin silloin, jos virallinen sosiaalistumis- ja perehdyttämisprosessi jää vähäiseksi. Kollegan puoleen voi olla helpompi kääntyä kuin esimiehen, jolle tulokas ei välttämättä halua näyttää kokemattomuuttaan. (Rousseau 1995: 66.) Ajan kuluessa esimieheen tukeudutaan kollegoja enemmän (De Vos & Freese 2015: 308-309).

2.2.2. Psykologisen sopimuksen erilaiset muodot

Vaikka psykologiset sopimukset sisältävät yhteisiä piirteitä, voivat ne kuitenkin muodostua eri tavoin riippuen esimerkiksi työn luonteesta, henkilöstöstrategiasta ja työntekijän motiiveista. Sopimukseen vaikuttaa lukematon määrä yksityiskohtia, jotka ovat yksilöllisiä sopimuksen osapuolten välillä. On kuitenkin olemassa joitain yhteisiä määrittäviä tekijöitä, joilla psykologisten sopimusten eroavaisuuksia voidaan jaotella. Psykologiset sopimukset voidaan jakaa transaktionaaliseen, relationaaliseen ja näiden sekoitukseen eli hybridimalliin sekä transitionaaliseen sopimukseen. (Rousseau 2004: 122.) Kunkin muodon pääpiirteitä käsitellään seuraavassa.

Transaktionaalinen sopimus vallitsee usein lyhytaikaisissa työsuhteissa, joissa on kaipaamattomat velvollisuudet (Rousseau 2004: 122). Rajoitettu henkilökohtainen osallisuus työhön esimerkiksi työskentelemällä vain muutamia tunteja kuukaudessa tai vain sesonkiaikana tai vähäinen tunnepitoinen sijoitus organisaatioon ovat tunnusmerkkejä transaktionaalisesta sopimuksesta. Samoin määräaikainen työsopimus ja sitoutuminen rajoitettuihin työolojen ehtoihin, kuten liittosopimukseen kuuluvat erityisesti transaktionaalisiin sopimuksiin. Transaktionaalisille sopimuksille on ominaista se, että ne keskittyvät rahalliseen vaihtosuhteeseen ja taitojen kehittämisen sijaan keskitytään käyttämään nykyisiä taitoja. Sopimuksen ehtona taloudelliset olosuhteet, kuten palkkataso, ovat pääasiallisina kannustimina sopimuksen luomisessa. Transaktionaalinen sopimus on yleensä joustamaton ja muutokset edellyttävät uuden sopimuksen tekemistä. Transaktionaalista sopimusta on myös ulkopuolisten helppo tarkastella sen selkeiden ominaispiirteidensä vuoksi. (Rousseau 1995: 91.)

Työntekijät, joilla on työntantajansa kanssa transaktionaalinen sopimus, kiinnittävät huomiota sopimuksen yksityiskohtiin ja etsivät uutta työntantajaa, kun työn olosuhteet muuttuvat, tai kun työntantaja pettää oman puolensa sopimuksesta. Transaktionaalinen sopimus tehdään useimmiten epävakailta aloilla sekä työntekijöiden osalta, joiden merkitys yrityksen kilpailukyvyn kannalta ei ole niin kriittinen. Taloudellisen riskin kantaminen siir-

tyy työntekijälle ja etenkin silloin, jos työntekijällä on vähemmän mahdollisuuksia työkennellä ja menestyä muualla. Transaktionaalisen sopimuksen solmineet työntekijät ovat taipuvaisia työskentelemään vain sen määrän, mikä on tarpeellinen saadakseen palkan. Tällainen sopimus voi olla hyödyllinen esimerkiksi, jos työn tekeminen on hyvin mitattavissa tai työntekijä voi suorittaa tehtävän itsenäisesti eikä yhteistyölle ole tarvetta. (Rousseau 2004: 122.)

Relationaalinen sopimus on monelta osin vastakohtainen transaktionaalisen sopimuksen sisällön kanssa. Sopimus on pitkäaikainen, sitova sekä turvaa ja pysyvyyttä edustava. Relationaalisessa sopimuksessa sekä työntekijä että työnantaja ovat halukkaita kehittämään työntekijän osaamista ja siten myös pitkäaikaista urakehitystä. Työnantajalta tämä vaatii kouluttamista ja työntekijältä halukkuutta kehittää osaamistaan kyseisessä organisaatiossa. Sopimusta sitoo molemminpuolinen riippuvuus toisistaan. Relationaalinen sopimus perustuu tunnepitoiseen sitoutumiseen ja lisäksi taloudelliseen vaihdantaan. Sopimus on kokonaisvaltainen vaikuttaen myös henkilökohtaiseen elämään. Ulkopuolisen on vaikea ymmärtää sopimusta, koska se on henkilöön sidottu ja siten epäsuorasti ymmärretty. (Rousseau 1995: 91-92.)

Relationaalisen sopimuksen solminut työntekijä on valmis joustamaan työajoissa, auttamaan työtoveriaan ja tukemaan organisaatiomuutoksia, joita työnantaja pitää tarpeellisina. Sopimuksen rikkoontuessa työntekijä yrittää pitää sopimuksen työnantajaansa etsimällä helpotuksia tilanteeseen. Työnantaja puolestaan on valmiimpi relationaalisen sopimuksen vallitessa ottamaan taloudellista riskiä pitääkseen työntekijän palveluksessaan. Työntekijät ovat taipuvaisia suosimaan työnantajia, jotka ovat kykeneviä ja halukkaita solmimaan relationaalisen sopimuksen kuin transaktionaalisen sopimuksen. Työnantaja-puoli taas solmii relationaalisen sopimuksen mieluiten arvostamansa työntekijän kanssa. (Rousseau 2004: 122.)

Hybridi- eli tasapainotettu malli on sekoitus relationaalista ja transaktionaalista sopimusta. Tällainen tasapainotettu psykologinen sopimus tarjoaa työnantajan puolelta lupauksen työntekijälle siitä, että hänen osaamistaan kehitetään ja odottaa vastavuoroisesti työntekijältä joustavuutta ja halukkuutta sopeutua taloudellisten tilanteiden vaihdellessa. Aikakehys tällaiselle sopimukselle on toistaiseksi voimassa oleva ja rajaton. Sopimuksessa jaetaan yhteinen näkemys relationaalisista suostumuksista ja suoritusvaatimuksista sekä sopimuksen sisällön neuvottelemisesta uudelleen, kun taloudelliset tilanteet ja työntekijän odotukset muuttuvat. (Rousseau 2004: 122-123.) Tasapainotettu sopimus syntyy usein silloin, jos ihmissuhde on haluttu ja organisaatio on lisäksi kyvykäs tarkentamaan

vaatimukset suoritukselle organisaatioon kuulumisen ehtona. Sopimus elää ja muuttuu aikojen saatossa ja muutostilanteissa. (Rousseau 1995: 98-99.)

Tutkimusten mukaan vastavuoroisuus toteutuu vaikeimmin tasapainotetussa sopimuksessa, joka elää tilanteiden muuttuessa ja siten neuvotellessa sopimuksen ehtoja uudelleen. Tämä voi johtua siitä, että tasapainotettu sopimus on suhteellisen uusi sopimusmalli, eikä siten kumpikaan osapuoli osaa tehokkaasti hallita sopimuksen ehtoja. Muuttuvat tilanteet myös vaikeuttavat panoksesta annetun vastineen takaisinmaksun tarkentamista etukäteen. Tasapainotettu sopimus vaatii työnantajalta sekä työntekijältä tehokkaampaa ja jatkuvaa viestintää toisilleen päämääristään, tarpeistaan ja panoksistaan. Käytännössä hyödyllistä voi olla, että HR-käytännöt tukisivat sekä taloudellisia että kehittäviä kannusteita avoimesti niistä kertoen sekä osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon. (Rousseau 2004: 123-124.)

Transitionaalinen sopimus vallitsee usein muutostilanteissa, kuten yrityksen vähentäessä työvoimaa tai muutoin supistaessa toimintaansa tai fuusioitumisen aikana. Suhdetta leimaavat monitulkintaisuus ja epävarmuus, korkea vaihtuvuus ja työsuhteiden päättäminen sekä epävakaus. (Rousseau 1995: 98.)

Uratavoitteet vaikuttavat siihen, millaisen sopimuksen todennäköisemmin työntekijä haluaa työnantajansa kanssa solmia. Urafokusoituneet työntekijät muodostavat todennäköisemmin transaktionaalisen sopimuksen, kun taas työntekijät, jotka hakevat pitkäaikaista työsuhdetta solmivat mieluummin relationaalisen sopimuksen. Tunnolliset ja korkean itsetunnon omaavat työntekijät solmivat todennäköisemmin relationaalisen sopimuksen. Työntekijät, jotka ovat solmineet ainutlaatuisen työsopimuksen, joka ei ole muiden saatavilla, uskovat solmineensa relationaalisen sopimuksen. Tällä on vahvempi vaikutus, jos tällainen ainutlaatuinen työsopimus solmitaan työsuhteen aikana eikä jo rekrytointivaiheessa, jolloin erityissopimus voi tuntua työntekijästä vain omaa markkina-arvoa lisäävänä tekijänä. (Rousseau 2004: 125.)

Se mikä psykologisen sopimuksen muoto vallitsee työntekijän ja työnantajan välillä, on vaikea nähdä ulkopuolelta, eikä pitkälle meneviä johtopäätöksiä voi tehdä sopimusten määrittelyiden pohjalta. Määräaikaisessa suhteessa työskentelevä tai uusi työntekijä voi olla hyvinkin lojaali ja sitoutunut, kun taas toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessä oleva ja pitkään yrityksessä työskennellyt työntekijä voi olla vain rajoitetusti sitoutunut. Jotta psykologisen sopimuksen tarkempi määrittely voitaisiin tehdä, olisi selvitettävä

työntekijän ja työnantajan uskomukset sekä tiedonlähteet, joita he käyttävät tulkitessaan työympäristöään. (Rousseau 2004: 123.)

2.2.3. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

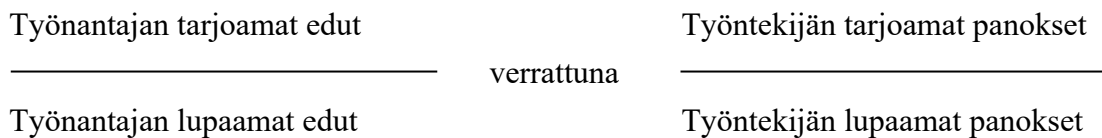
Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on selvästi erotettavissa täyttymättömistä odotuksista ja käsityksistä epäoikeudenmukaisuudesta. Alun perin epärealististen odotusten täyttymättä jääminen voi aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä, suoriutumisen heikkenemistä ja lisätä työpaikan vaihtoaikkeitä. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen vaikutukset ovat paljon voimakkaampia, koska siinä ei vaikuta vain täyttymättä jääneet odotukset, vaan siinä vaikuttavat syvemmin ihmisen kunnioitus toista kohtaan, yleiset sopimussäännöt ja käyttäytymistä määrittelevät tekijät. Rikotut lupaukset synnyttävät vihaa sekä luottamuksen menettämistä ja odotettavasti aiheuttavat merkittävämpiä jälkiseurauksia kuin täyttämättömät odotukset. (Robinson & Rousseau 1994: 247.)

Sopimuksen rikkoutuminen on tavanomaista ja se voi olla myös toistuvaa. Sopimuksen täyttymättä jääminen ei kuitenkaan tarkoita sopimuksen rikkoutumista. Sopimuksia jatkuvasti luodaan ja ylläpidetään, mikä vaatii sopeutumista. Sopimuksen ylläpitäminen vaatii väärinymmärrysten sivuuttamista ja tilanteen helpottamista järjeistämällä sitä. Määräysten tai säännösten mukaan toimimattomuutta ei välttämättä käsitetä sopimuksen rikkoutumisena ja toisaalta sopimuksen rikkoutuminen ei aina edellytä määräysten tai säännösten mukaan toimimattomuutta. Sopimuksen rikkoutuminen on yksilöllinen kokemus, kuten ovat sopimuksen muodostumisen ehdotkin. Yksilö voi *tuntea*, että rikkoontuminen on tapahtunut, mutta ei voi *tietää* sitä varmasti. (Rousseau 1995: 111-112.)

Mikä sitten johtaa sopimuksen rikkoontumiseen sen sijaan, että se koettaisiin vain epäjohtonmukaisuutena? Rousseau (1995: 118-120) esittää, että ihmisten käytöstä tarkkailemalla ja havainnoimalla henkilö hakee tietoa sopimuksen rikkoontumisesta. Mitä suurempi menetys tai vahingonteko on, sitä enemmän epäjohtonmukaisuutta käyttäytymisessä pidetään sopimuksen rikkoontumisena. Luottamuksen menetys kerran aikaansaa enemmän tarkkailua jatkossa. Sopimuksen rikkoontuminen voi johtaa myös ihmissuhteen vioittumiseen. Vahva suhde sietää enemmän epäjohtonmukaisuuksia kuin ongelmallinen suhde, jolla on taipumus entisestään heikentyä epäjohtonmukaisuuksien ilmentyessä. Toistuva lupauksen rikkomisen katsotaan vakavammaksi kuin kerran tehty lupauksen rikkomisen. Kerran menetettyä luottamusta on vaikea palauttaa. Tämä toteutuu myös toi-

seen suuntaan: työnantajalla on yhtä lailla odotuksia työntekijää kohtaan ja niiden toteutuminen voi vahvistaa psykologista sopimusta ja lupauksen rikkominen puolestaan heikentää sitä (Conway & Briner 2005: 2).

Työntekijä ei arvioi pelkästään lupauksen toteutumista, vaan myös vastavuoroisten velvollisuuksien toteutumista. Tässä arviointiprosessissa työntekijä arvioi, miten hyvin organisaatio on pitänyt lupauksensa suhteessa itse antamiensa lupauksen toteutumiseen. Työntekijän panoksia ovat esimerkiksi työhön käyttämänsä aika, taidot, vaivannäkö ja motivaatio. Työnantajan tarjoamia etuja voivat olla muun muassa työn varmuus, vaihtelevuus, kehittymismahdollisuudet ja tunnustukset. Psykologinen sopimus voi rikkoontua, jos työntekijä kokee pitäneen oman puolen lupauksesta ja työnantaja ei omaansa. Käytännön esimerkki tällaisesta tilanteesta on lupaus palkankorotuksesta. Työntekijä kokee antaneensa jo panoksensa ja odottaa vastineeksi luvattua palkankorotusta. Jos palkankorotus ei toteudu, kokee työntekijä epätasapainoa antamansa panoksen ja työnantajan lupaaman edun välillä. (Morrison & Robinson 1997: 240; Taris et al. 2006: 256-257.) Tämä psykologisen sopimuksen arviointi on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Psykologisen sopimuksen tasapainon arviointi (mukaiillen Morrison & Robinson 1997: 240).

Tähän liittyy myös distributiivinen ja proseduraalinen oikeudenmukaisuus, jotka viittaavat tässä etujen jakamiseen ja menettelytapoihin etujen jakamisessa. Lupauksen täyttymättä jääminen riistää yksilöltä ne tuotokset, jotka hän olisi toivonut ja olettanut saavansa. Tällöin distributiivisen eli jakavan oikeudenmukaisuusteorian mukaan henkilö kokee epätasa-arvoisuutta. Proseduraalinen oikeudenmukaisuus viittaa taas menettelytapoihin ja laatuun, jolla työntekijä kokee häntä kohdeltavan. Kohtelun laadusta viestii esimerkiksi tasapuolisuus, johdonmukaisuus ja rehellisyys. Jos työntekijä kokee, että on tullut kohdelluksi väärin saamiensa jakamisen lopputulosten ja menettelytapojen suhteen, kokee hän tulleensa petetyksi. Tällä on laaja-alaisia vaikutuksia työsuhteeseen. (Robinson & Rousseau 1994: 247-248.) Eniten haitallisia vaikutuksia on todettu silloin, jos henkilö

kokee sekä jakamisen että menettelytapojen suhteen epäoikeudenmukaisuutta (Morrison & Robinson 1997: 245-246).

Lupausten toteutumisen arviointiin vaikuttavat tekijät

Koska velvollisuudet ovat sosiaalisen vaihdannan perustekijöitä ja tekevät psykologisesta sopimuksesta molempia osapuolia hyödyttävän suhteen, on luonnollista, että sekä työntekijä että työnantaja arvioivat vastavuoroisten lupausten toteutumista. Molemmilla osapuolilla on omat käsityksensä velvollisuuksista, joita kokee, että itsellä on toista kohtaan ja päinvastoin. Lisäksi sopimuksen osapuolilla on yleensä erilaiset näkemykset siitä, miten hyvin itse ja toinen osapuoli on täyttänyt sopimuksen ehdot. Työntekijöillä on taipumus nähdä omien velvollisuuksiensa vähenevän ajan kuluessa ja työnantajan velvollisuuksien kasvavan sekä täyttävänsä itse sopimuksen ehdot paremmin kuin työantajansa. Tämä pätee myös toiseen suuntaan. Suhteen aikana toisen osapuolen käyttäytymistä tarkkaillaan ja arvioidaan sekä suhteutetaan velvollisuudet arvioon siitä, mitä on vastavuoroisesti toiselle velkaa hänen antamistaan panoksista. Yhteinen näkemys siitä, mitä kumpikin osapuoli on velkaa toisilleen, olisi tärkeää suhteen menestymisen kannalta. (Robinson, Kraatz & Rousseau 1994: 138-140, 147; Rousseau 2004: 123-124.)

Työntekijä voi myös kokea, ettei ole itse pystynyt täyttämään omia velvollisuuksiaan antamistaan lupauksista, jolloin työnantajankaan puolelta tapahtunut lupausten pettäminen ei välttämättä johda psykologisen sopimuksen rikkoontumiseen. Alhainen itsetunto vähentää itseään puolustelevaa harhaa (self-serving bias), jolloin henkilö arvioi suoriutumisensa ja saavutuksensa heikommiksi kuin korkeamman itsetunnon omaava työntekijä. Alhaisen itsetunnon omaava henkilö ei myöskään koe toteutumattomien lupausten merkitsevän sopimuksen rikkoontumista yhtä herkästi kuin korkean itsetunnon omaavat työntekijät. Tunteilla on puolestaan vaikutuksensa siten, että työntekijän negatiiviset tunteet aikaansaavat positiivisempaa itsearviointia omista saavutuksistaan. Työnantajan tarjoama palaute työntekijälle voi vähentää vääristyneitä käsityksiä omista saavutuksistaan ja antamistaan panoksista. Kuitenkin sopimuksen rikkoontumiseen johtaneiden syiden arviointi on aina yksilöllistä ja siten epätäydellistä, että arvioinnissa vaikuttavat usein subjektiiviset tekijät enemmän kuin objektiiviset. (Morrison & Robinson 1997: 240-241.)

Skeema eli ajattelumallin kehys vaikuttaa osaltaan erilaisten käsitysten syntymiseen, sillä jokaisella on yksilöllinen käsitys siitä, miten työsuhteessa tulisi toimia. Voimakas ammattiin ja organisaatioon sosiaalistuminen voi vähentää epäyhdenmukaisuutta skeemojen

välillä koskien työsuhdetta ja siten pienentää mahdollisuutta erilaisille käsityksille annetuista lupauksista. Muistikin voi vaikuttaa epäyhdenmukaisuuteen toteutuneiden lupaus-ten arvioinnissa. Jo psykologisen sopimuksen luomisen alussa tai sopimuksen kehittyessä ajan kuluessa ei välttämättä enää tarkasti muisteta, mitä olikaan luvattu ja sovittu. (Morrison & Robinson 1997: 234-237.)

Työntekijän korkea luottamus työntajaa kohtaan työsuhteen alkuvaiheessa ennustaa pienempää riskiä psykologisen sopimuksen rikkoontumiselle. Vastaavasti alhainen luottamus saa työntekijän etsimään sopimuksen rikkomukseen viittaavia tekijöitä psykologisesta sopimuksesta sekä hakee tietoa, joka tukee alkuperäistä käsitystä työntajansa luotettavuudesta. Tätä selittää se, että ihmisellä on taipumus tulkita asioita perustaen ne alkuperäiseen tietoon, uskomuksiin ja asenteisiin sekä skeemoihin ja muistoihin. Työntekijän aiempi korkea luottamus työntajaa kohtaan aikaansaa todennäköisemmin psykologisen sopimuksen rikkoontumisen selittämisen neutraaleilla tai positiivisilla syillä, kuten näkemällä tapahtuneen tahattomana, väärinymmärryksenä tai työntajasta johtumattomana syynä. Näin ollen työntekijä pystyy säilyttämään alkuperäisen korkean luottamuksen työntajansa kohtaan sopimuksen rikkoutumisesta huolimatta. Vastaavasti työntekijä, jolla on ollut alun perin alhainen luottamus työntajansa kohtaan, etsii syitä sopimuksen rikkoontumiselle työntajasta ja tahallisuudesta, kuten epärehellisyydestä. Tällöin työntekijä myös menettää suuren osan luottamuksestaan työntajansa kohtaan. (Robinson 1996: 574, 576-580, 590-595.)

Sopimuksen rikkoutumisen muodot ja siihen johtavat syyt

Rikkoutumisessa on eroteltavissa kolme muotoa, joista ensimmäinen on tahaton sopimuksen rikkomus. Se ilmenee, kun sopimuksen osapuolet pystyisivät ja ovat halukkaita täyttämään sopimuksen ehdot, mutta toisistaan eroavat tulkinnat johtavat väärinymmärrykseen toisen osapuolen teosta. Toinen rikkomuksen muoto on häiriö, jolloin olosuhteet tekevät mahdottomaksi täyttää sopimuksen ehdot, vaikka molemmat osapuolet niin haluaisivatkin. Kolmas muoto on sopimusrikkomus (breach of contract), jolloin sopimuksen osapuolet pystyisivät täyttämään sopimuksen ehdot, mutta ovat haluttomia tekemään niin. Tätä muotoa on kuvattu myös lupaus-ten pettämiseksi. Oli kyse sitten tahallisesta tai tahattomasta lupaus-ten pettämisestä, työntekijä voi kokea, että lupaukset on petetty, jos näkee epäjohtomukaisuutta luvattun ja toteutuneen välillä. (Rousseau 1995: 112-113.)

Sopimuksen rikkoutumisen syynä voivat olla sopimuksen tekijät eli henkilöt tai systeemit. Rekrytoijat voivat luvata liikoja ja toisaalta kandidaatti voi tulkita kuulemansa asiat

itselleen mieluisasti. Kollegat voivat epäonnistua tuen antamisessa. Mentorit puolestaan eivät välttämättä tarjoakaan riittävästi kanssakäymistä ja säännöllistä seurantaa. Ylimmäältä johdolta voi tulla ristiriitaisia viestejä tai esimies voi sanoa yhtä ja toimiakin toisin. Sopimus voi rikkoutua tai vahingoittua myös, jos henkilön alkuperäinen esimies vaihtuu ja etenkin jos uudella esimiehellä on erilaiset käsitykset velvollisuuksista ja lupauksista, joita työntekijälle on tehty. Systeemit puolestaan voivat johtaa sopimuksen rikkoontumiseen esimerkiksi palkitsemisen, etujen, urapolkujen, suoritusarvioinnin, koulutuksen ja dokumenttien takia. Muutokset ja epä johdonmukaisuudet näissä edesauttavat sopimuksen rikkoontumisen kokemuksia. (Rousseau 1995: 62, 114-115.)

Koulutus ja kehitys sekä palkitseminen ja ylennys todettiin Robinsonin ja Rousseau (1994: 11) tutkimuksessa suurimmiksi sopimuksen rikkoontumista aiheuttaviksi tekijöiksi, jos näissä ilmeni ongelmia luvatus ja sovitun sekä toteutuneen välillä. Ylipäänsä muutostilanteet organisaatiossa voivat aiheuttaa psykologisen sopimuksen rikkoontumisen ja siten lähtöaikeiden lisääntymisen. Erityisesti työvoiman vähentäminen aikaansaa luottamuksen vähenemistä työnantajaa kohtaan, jolloin työntekijän lähteminen vapaaehtoisesti organisaatiosta on todennäköisempää. (Arshad 2016: 258-259; Morrison & Robinson 2016: 226-227.)

Organisaatio voi tieteen tahtoenkin pettää lupauksensa, jos kokee, että lupauksen täyttäminen vaatii liikaa kustannuksia aiheuttavia resursseja suhteessa työntekijän antamaan panokseen. Avainhenkilöiden osalta organisaatio voi olla halukkaampi maksamaan kalliimman hinnan psykologisen sopimuksen pitämisestä. Valtaa pitävä avainhenkilö, jolla on organisaation toiminnan kannalta kriittistä osaamista ja asiantuntijuutta, on toisaalta myös herkempi kokemaan sopimuksen rikkoontumista kuin vähemmän valtaa pitävä työntekijä. (Morrison & Robinson 1997: 233-234.)

Sopimuksen rikkoontumisen seuraukset

Aina sopimuksen rikkoontumisesta ei seuraa organisaatiosta poistuminen (Rousseau 1995 139-140). Silti lukuisia haitallisia vaikutuksia seuraa, jos työntekijä tai työnantaja kokee, että toinen osapuoli on tahallaan rikkonut sopimuksen. Työntekijä tuntee vihaa ja voi käyttäytyä haitallisesti työpaikalla. Haitallinen työpaikkakäyttäytyminen on harkinanvaraista ja se voi näkyä esimerkiksi alentuneena suoritustehona. (Rousseau 2004: 124.) Erityisen haitallisia vaikutuksia ja merkittäviäkin kustannuksia voi syntyä, jos työyhteisössä koetaan, että työntekijä on täyttänyt velvollisuutensa ja työnantaja silti pettänyt lupauksensa häntä kohtaan. Työntekijöissä tämä voi aiheuttaa kostamisen halua ja lisäksi

sillä voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen maineeseen. (Morrison & Robinson 1997: 234.)

Sopimuksen rikkoontuminen vähentää työtyytyväisyyttä, luottamusta ja työntekijän ai-keita jäädä työnantajan palvelukseen sekä lisää vaihtuvuutta. Luottamuksen heikentyminen on erityisen haitallista, koska luottamus aikaansaa tuottavaa organisaatiokäyttäytymistä. Luottamuksen puute taas vähentää kommunikaatiota ja sen laatua. (Morrison & Robinson 1997: 585, 591; Robinson & Rousseau 1994: 255-256; Tekleab et al. 2012: 369, 371.) Luottamuksensa työnantajaan menettänyt lähtöä miettivä työntekijä on kiinnostunut vain lyhytaikaisesta taloudellisesta ja instrumentaalista vaihtosuhteesta esimerkiksi urasuunnittelun ja koulutuksen osalta kuin pitkäaikaisesta sosiaalisesta vaihtosuhteesta. Tällöin psykologinen sopimus on vahvasti transaktionaalinen relationaalisen sopimuksen sijaan. (Mai, Christian, Ellis & Porter 2016: 1077.) Organisaatiosta lähteminen on puolestaan tyypillisempää transaktionaalisissa sopimuksissa (Rousseau 1995: 135-137).

Relationaalisten sopimusten on havaittu olevan herkempiä yksilöllisille tulkinnoille ja toisaalta siten ne mahdollistavat suurempia muutoksia. Sopimuksen rikkoontuminen tai sen loukkaaminen sekä negatiiviset työasenteet ja käyttäytyminen ovat todennäköisempiä relationaalisten kuin transaktionaalisten sopimusten kohdalla, joista jälkimmäiset ovat keskittyneet rahalliseen vaihdantaan. (Tekleab et al. 2012: 362.) Sopimuksen rikkoutumisen seurauksena relationaalinen sopimus voi muuttua transaktionaaliseksi loukkaantuneen osapuolen puolelta, jolloin hän myös tarkkailee herkemmin merkkejä hyväksikäytöstä. Relationaalinen sopimus kestää rikkomuksia paremmin, mutta ajan saatossa tilanne voi eskaloitua sopimuksen rikkoutumiseen. Sopimuksen rikkoutuminen voi edellyttää täysin uuden sopimuksen muodostamista. (Rousseau 2004: 124.) Morrison & Robinson (1997: 234) ovat lisäksi todenneet, että sopimuksen rikkomisella on organisaatiolle suuremmat kustannukset relationaalisen sopimuksen kohdalla, koska se perustuu ihmissuhteisiin eikä pelkästään vaihtosuhteeseen.

Aiemmat työkokemukset vaikuttavat todennäköisesti työntekijän odotuksiin tulevaa työnantajaa kohtaan. Relationaalisen sopimuksen rikkoontuminen aiemmassa työsuhteessa saa yksilön mahdollisesti muodostamaan transaktionaalisen sopimuksen suojellakseen itseään mahdollisilta tulevilta loukkauksilta. Lisäksi aiemmin työnsä menettäneet voivat olla uutta työnantajaa kohtaan varovaisia odotuksissaan ja vastavuoroisissa panoksissaan. (Tomprou & Nikolaou 2011: 347-348; Sherman & Morley 2015: 167-168.)

Psykologisen sopimuksen rikkoontumisen aiheuttama organisaatiosta lähteminen on todennäköisempää, jos muuta potentiaalista työtä on saatavilla, työsuhde on ollut suhteellisen lyhyt tai jos muita ihmisiä on myös poistumassa. Organisaatiosta lähtö on todennäköisempää myös silloin, jos aikeissa korjata rikkoontunutta sopimusta on epäonnistuttu. Tällöin usein työntekijä on kertonut esimiehelleen tai muulle johdolle tyytymättömyyttä aiheuttaneesta tilanteesta eikä asialle ole tehty mitään tai ongelmaa ei ole kyetty ratkaisuun työntekijää tyydyttävästi. (Rousseau 1995: 135-137.)

Organisaatiolta saatu tuki sekä työntekijän ja esimiehen kahdenvälinen hyvälaatuinen suhde ovat omiaan vähentämään työntekijän lähtöaikeita, vaikka psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä olisi rikkoontunut. Syynä tähän vaikutukseen voi olla se, että sosiaalinen tuki vähentää negatiivisia tunteita. (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson & Wayne 2008: 1093.) Työntekijän arvostaminen ja vaikea korvattavuus puolestaan lisää organisaation kiinnostusta työntekijän näkökulmaan koetusta psykologisen sopimuksen vahingoittumisesta (Rousseau 1995: 85).

2.2.4. Psykologisen sopimuksen sitovuuden edistäminen

Jotta työntekijä motivoituu täyttämään antamansa lupaukset työnantajalleen, tulee hänen ensinnäkin voida *uskoa* siihen, että työnantaja täyttää oman puolensa sopimuksesta. (Rousseau 2004: 120-121.) Toiseksi aiemmin sovittujen, luvattujen ja odotettujen asioiden tulee *toteutua* käytännössä, jotta psykologinen sopimus vahvistuisi. Mitä realistisempi kuva tulokkaalla on organisaatiosta, sitä todennäköisempää on, että odotuksiin pystytään vastaamaan. Tulokkaan odotuksia pystytään johtamaan rekrytointiprosessissa sillä, että tulevasta työstä, etenemismahdollisuuksista, resurssien saatavuudesta ja eduista kerrotaan totuudenmukaisesti samalla tuoden esille haasteet tai vaikeudet, joita tulokas voi kohdata liittyessään organisaatioon. (Ellis et al. 2017: 166.)

Jos organisaatio pystyy täyttämään työntekijän tarpeet, työntekijä kokee velvollisuutensa yrittää täyttää vastavuoroisesti organisaation tarpeet. Tällaisen vastavuoroisen prosessin kautta psykologinen sopimus toteutuu. Tarve toimia vastavuoroisesti motivoi pitämään suhteen jäsenenä, jolloin organisaatio personoituu ja työntekijä kokee organisaation odotukset ja tarpeet omikseen. (Conway & Briner 2005: 11-12; Coyle-Shapiro & Kessler 2002: 83.)

Rekrytointivaiheessa voi olla hyödyllistä teettää kandidaatilla tehtäviä tai niiden osia, jotka tulisivat hänen tehtävikseen. Näin työntekijälle selviää edellytykset selvitä mahdollisista tulevista työtehtävistä. Psykologista sopimusta voidaan jo tässä vaiheessa johtaa sillä, että tarkennetaan suoritukseen liittyviä odotuksia antamalla esimerkkejä hyvästä suorituksesta sekä kertomalla suoritustenarvioinnista. Selkeät suoritustenarviointikäytännöt kuvaavat tarkasti sitä, mitä mitataan: tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista, käyttäytymistä ja työn tekemisen tapoja. Tavoitteet voivat olla määrällisesti mitattavia, kuten myyntiluvut tai käyttäytymiseen liittyviä, kuten kirjallinen kommunikointi, raporttien tekeminen aikataulussa ja vastaamisnopeus asiakkaille. Pidempää sitoutumista tavoitteleville organisaatioille kannattavampaa on keskittyä käyttäytymiseen keskittyneisiin tavoitteisiin. Tavoitteet parantavat motivaatiota ja auttavat suoriutumisessa. (Rousseau 1995: 69-70, 76-78.)

Odotuksista tulisi uudelleen kommunikoida työsuhteen alettua, koska usein rekrytointikeskustelujen ja työsuhteen alkamisen välillä kuluu aikaa. Saattaa myös olla, että aiemmin luvatut ja sovitut asiat voivatkin olla jonkun muun vastuulla täyttää kuin henkilön, joka ne rekrytointivaiheessa kommunikoi työntekijälle. Lisäksi kaikkia sopimukseen vaikuttavia yksityiskohtia ei pysty työntekijä eikä työnantaja kertomaan sopimuksen muodostuessa ensimmäistä kertaa, vaan sopimuksen sisältö täsmentyy työsuhteen kehittyessä. Kommunikaatiolla vältetään olettamusta, että ihmiset ajattelisivat lupauksista samalla tavalla, tai että niitä unohdetaan tai vääristetään. Tärkeää on myös lievittää mahdollista lupauksen pettämistä tarjoamalla jotain korviketta luvatus tilalle, jolloin edistetään sopimuksen säilymistä. (Morrison & Robinson 1997: 234-237; Rousseau 2004: 120-122.)

Jotta yrityksen päämäärät toteutuvat, on organisaation hyödyllistä antaa jatkuvaa palautetta työsuhteen kehittyessä. Palautteen avulla työntekijä pystyy muokkaamaan käsitteisiään niistä panoksista, joita hän kokee velvoitteekseen antaa saadakseen vastavuoroisesti työntantajalta tämän antamat lupaukset. Tosin työntekijällä on taipumus hyväksyä paremmin omien antamiensa lupauksen muuttumista ja joustamista ajan kuluessa kuin työntantajalta saamiensa lupauksen muuttumista. Yksi syy tälle voi olla se, että työntekijä kokee omien lupauksensa joustavamman muuttumisen oikeudekseen ja toisaalta haluaa välttää näin negatiiviselta itsearviointilta. (De Vos 2003: 554-555.) Tätä voi selittää myös se, että ihmisellä on taipumus arvioida itseään aikomustensa perusteella ja muita heidän käyttäytymisensä perusteella, koska se on helpoiten saatavilla olevaa tietoa. Usein muiden käyttäytymistä arvioidaan vähemmän positiivisesti kuin omaa, koska vain omat aikomuksensa henkilö voi tietää. (Rousseau 1995: 145-146.)

Kouluttaminen viestii työntekijälle siitä, että häneen ollaan halukkaita panostamaan ja kehittämään hänen osaamistaan ajan myötä. Kouluttaminen ilmaisee lupauksia tulevaisuudesta, ja erityisesti silloin, kun se on sidottu yrityksen strategiaan. Tällöin koulutuksen avulla työntekijä pystyy osaltaan vaikuttamaan yrityksen tavoitteisiin pidemmällä aikavälillä, mikä voi lisätä jäämisen halukkuutta organisaatioon. Kouluttaminen kertoo tulokkaalle, että työntekijässä nähdään kehittämispotentiaalia ja häneen halutaan investoida. Työntekijän puolestaan sitoutuessa koulutukseen, hän jää ikään kuin antamaan oppimaansa takaisin organisaatiolle. Näin vastavuoroisuuteen perustuva psykologinen sopimus vahvistuu. (Rousseau 1995: 78-79.)

Proseduraaliseen eli menetelmälliseen oikeudenmukaisuuteen panostaminen voi edistää psykologisen sopimuksen sitovuutta. Menettelytapojen tulisi olla johdonmukaisia ihmisten välillä ja ajan kuluessa. Päätösten puolestaan pitäisi perustua asianmukaiseen tietoon ja mahdollisuuksien mukaan myös henkilöstön näkemyksiin. Lisäksi virheellisiä päätöksiä tulisi voida korjata. Jakamisen prosessien tulisi läpäistä moraaliset ja eettiset standardit. Kunnioittava ja arvostava kohteleminen edesauttaa ihmissuhteiden laadun edistämistä. Vahvat ihmissuhteet, säännöllinen kanssakäyminen ja muut aiemmat investoinnit, jotka sitovat osapuolia yhteen, ovat omiaan edistämään psykologisen sopimuksen sitovuutta. (Rousseau 1995: 128, 133.)

Yhä itseohjautuvimmissa organisaatioissa erityisen tärkeää on, että työantaja viestii selkeästi kaikilla tasoilla ja tahoilla (johtajat, esimiehet, henkilöstöammattilaiset), mitä sitoumuksia se tekee ja mitä pyytää vastineeksi. Samanlaista psykologista sopimusta ei tarvitse tavoitella kaikkien kanssa, vaan hyödyllistä onkin huomioida yksilöllisyys sopimusta laadittaessa. Lupausten, odotusten ja velvollisuuksien tulisi olla avoimesti kaikkien nähtävillä ja näiden tulisi olla luonnollisesti myös johdonmukaisia. Muuttuva toimintaympäristö vaatii sen, että sopimusten tulee olla joustavia ja erilaisiin muutostilanteisiin tulee kyetä tekemään innovatiivisia ratkaisuja. Psykologiset sopimukset voivat parhaimmillaan sitouttaa henkilöstöä ja kehittää johtajuutta ja siten olla vakaa perusta, johon rakentaa yrityksen kestävä sidosryhmien palveleminen. (Rousseau 2004: 126.)

2.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Sitoutumisen muotoutuminen alkaa kirjallisuuskatsauksen ja aiempien tutkimusten perusteella jo ennen työsuhdetta. Kyse on alkuvaiheen sosiaalistumisesta, jolloin henkilö

valitsee työn ja tulevan työpaikan. Usein rekrytointitilanne on ensimmäinen yhteys työntekijän ja työnantajan välillä. Sen aikana syntyneet kokemukset työnantajasta sekä puolin ja toisin vaihdetut lupaukset synnyttävät odotuksia, joita testataan käytännössä kohtausvaiheessa työsuhteen alettua. Yllätyksiä voi syntyä, jos odotukset eivät vastaa todellisuutta. (Ards et al. 2001: 159; Feldman 1981: 310; Van Maanen & Schein 1977: 10.) Liittymisvaihe on kolmas ja viimeinen vaihe sosiaalistumisen prosessissa, jolloin tulokas hallitsee työn vaatimat taidot ja suoriutuu siten onnistuneesti työssään (Feldman 1981: 310). Sosiaalistuminen päättyy, kun kaikki vaiheet on käyty läpi selvittäen niiden aikana kohdatut haasteet (Feldman 1976: 4).

Työnantaja voi tukea tulokasta hänen sosiaalistumisessaan erilaisilla sosiaalistamistaktiikoilla, joista suositeltavinta on yhdistää vakiinnuttavia ja yksilöllisyyden huomioivia malleja. Näin toimien taataan parhaiten yrityksen perustehtävän selventäminen tulokkaalle sekä mahdollistetaan innovatiivisuus oman roolinsa kehittämisessä. (Ards et al. 2001: 165; Feldman 1981: 315-316; Jones 1986: 264.) Sitoutumisen kannalta perusteltua on perustaa sosiaalistamistaktiikoiden yhdistelmä vakiinnuttavaan sosiaalistamistaktiikkaan, jolla on sitoutumista ja työtyytyväisyyttä edistävä vaikutus (esim. Saks et al. 2006: 416, 438). Käytännössä tärkeää on myös tarjota tukea ja tietoa sekä rohkaista proaktiivisuuteen eli esimerkiksi palautteen kysymiseen, jolloin sopeutuminen nopeutuu tarjoten samalla tulokkaalle parempia mahdollisuuksia kehittymiseen (Tomprou & Nikolaou 2011: 349-350). Palautteen saaminen tukee tulokasta sosiaalistumisprosessissaan ja edistää tehokasta suoriutumista (Feldman 1981: 312-313; Ards et al. 2001: 159-160, 165).

Sosiaalistamiskeinoista perehdyttämisellä on kokonaisvaltainen merkitys tulokkaan sitoutumiseen uuteen työpaikkaan. Perehdyttämisen avulla voidaan välittää organisaation arvoja ja odotuksia sekä vahvistaa työntekijän lojaliteettia ja samaistumista organisaatioon (Ards et al. 2001: 162.) Perehdyttämisen ja työnopastuksen kautta pyritään tehostamaan tulokkaan alkuunpääsyä työssään ja tukemaan mahdollisimman nopeaa itsenäiseen työn tekemiseen kiinni pääsemistä (Kupias & Peltola 2009: 46). Kunnollinen perehdyttäminen viestii tulokkaalle, että hänessä nähdään potentiaalia kehittymiseen, ja että hän on tärkeä voimavara yritykselle. Hyvä perehdyttäminen kertoo myös siitä, että yrityksessä arvostetaan kehittymistä ja uuden oppimista. (De Vos et al. 2003: 540; Delobbe et al. 2015: 848.) Parhaimmillaan perehdyttäminen voimaannuttaa tulokkaasta aktiivisen toimijan, joka tahtoo ja omaa valmiuden toimia aloitteellisesti ja vastuullisesti (Kumpulainen ym. 2010).

Sosiaalistuminen on psykologinen prosessi, jonka aikaiset tapahtumat vaikuttavat osaltaan psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Rekrytointitilanteessa puolin ja toisin annetut lupaukset muodostavat odotuksia lupauksen saajalle ja velvollisuuksia lupauksen antajalle, jolloin muodostuu vastavuoroinen molemminpuolisiin velvollisuuksiin perustuva työntekijän ja työnantajan välinen suhde (Rousseau 1994: 245-246; Rousseau 2001: 525-527). Psykologinen sopimus perustuu näin ollen vaihtosuhteeseen, jossa yksilö uskoo, että hänelle on luvattu tiettyjä etuja omaa panostaan vastaan. Kyse on uskomuksesta ja olettamuksesta, koska lupaukset ovat usein julkilausumattomia. (Robinson & Rousseau 1994: 245-246.) Ennako-odotukset ja käsitykset voivat perustua lupauksen lisäksi henkilön aiempaan työkokemukseen sekä henkilökohtaisiin arvoihin ja tarpeisiin (Boswell et al. 2009: 846-847). Taustalla vaikuttaa myös skeemat eli mielen mallit, jotka pohjautuvat kokemuksen perusteella muotoutuneeseen käsitykseen tietystä asiasta (Rousseau 2001: 520-521).

Sosiaalistumisen onnistuminen on riippuvainen tulokkaan odotusten ja työntantajalta saamiensa lupauksen täyttymisestä käytännössä. Sitoutumisen muotoutumiseen vaikuttaa tulokkaan vertailu oman antamansa panoksen ja työnantajan tarjoamien etujen, kuten tuen määrän, palkitsemisen ja kehittymismahdollisuuksien, välillä. Vertailuprosessissa tulokas tekee johtopäätöksiä siitä, ovatko työnantajan panokset ja työntekijän itse antamansa panokset tasapainossa keskenään. Annettujen panosten tulisi olla tasapainossa työntekijän kokeman kannalta, jotta hän haluaa sitoutua. (Morrison & Robinson 1997: 240.) Lupauksen pettäminen lisää myös riskiä psykologisen sopimuksen rikkoontumiselle, mikä taas aiheuttaa useita haittoja, joista yhtenä voidaan nähdä organisaatiosta lähteminen (Robinson & Rousseau 1994: 255).

Sosiaalistumisen onnistuessa työntekijän ja työnantajan välille muodostuu vahva psykologinen sopimus, joka on silloin todennäköisemmin relationaalinen sopimus sitoen osapuolia toisiinsa pitkäaikaisesti (Rousseau 2004: 122). Etenkin työnantajan lupaukset vaikuttavat työntekijän ja työnantajan välisen relationaalisen sopimuksen muodostumiseen (Rousseau 1989: 124-125), jossa alkuvaiheessa syntynyt työntekijän luottamus työnantajaan, ennakoi sitovamman psykologisen sopimuksen muodostumista (Robinson 1996: 576). Työnantajan edustajana ja siten psykologisen sopimuksen osapuolena toimii usein esimies (Conway & Briner 2005: 132-133), joten tulokkaan ja esimiehen välisen suhteen kehittymisellä on erityinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Hyvä suhde esimieheen ennustaa psykologisen sopimuksen sitovuutta ja siten se kestää myös negatiivisia yllätyksiä paremmin. (Rousseau 1995: 64-65.)

Sosiaalistuminen organisaatioon on yllä kuvatun kirjallisuuskatsauksen perusteella keskeinen aihe, kun tutkitaan uusien työntekijöiden sitoutumisen muotoutumista työsuhteen alussa sekä uuteen työpaikkaan sitoutumista estäviä ja edistäviä tekijöitä. Tähän tutkielmaan valittu teoreettinen viitekehys antoi raamit tutkimuksen tekemiselle. Seuraavaksi esitellään empiirinen tutkimus, jossa lähdettiin selvittämään caseyrityksen tulokkaiden kokemuksia aloittamisestaan uudessa työpaikassaan.

3. METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, aineistonkeruutapa sekä esitellään tutkittava organisaatio siten kuin se on mahdollista anonymiteetin säilymiseksi. Lisäksi kuvaillaan tutkimusprosessi vaiheittain, perustellaan teoreettisen viitekehyksen valintaa ja selvitetään, miten aineisto on analysoitu.

3.1. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus oli luonnollinen valinta tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia uudessa työpaikassaan ja heidän asioilleen antamia merkityksiä. Tutkimuksella pyrittiin saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- miten sitoutuminen uuteen työpaikkaan työsuhteen alussa muotoutuu?
- mitkä asiat estävät ja mitkä asiat edistävät sitoutumista uuteen työpaikkaan?

Laadullisessa tutkimuksessa kuvaillaan todellista elämää kokonaisvaltaisesti, sillä todellisuus on usein moninainen, eikä sitä ole suotavaa tutkimuksessakaan ositella. Tapahtumat vaikuttavat toisiinsa ja niiden välillä voi olla monensuuntaisia suhteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161.) Laadullinen tutkimus tutkimusotteena mahdollistaa tapahtumien yksityiskohtaisen rakenteen tutkimisen sen sijaan, että asioita käsiteltäisiin vain yleisluontoisesti (Metsämuuronen 2006: 88). Nämä laadullisen tutkimuksen kuvailut perustelevat hyvin tutkimusmenetelmän valintaa tähän tutkimukseen, jossa haluttiin selvittää organisaatiossa aloittaneiden kokemuksia heidän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä yksityiskohtaisesti, mutta samalla mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Asioille annettu merkityksiä oli tarkoituksenmukaista tutkia laadullisen tutkimuksen kautta.

Laadullisessa tutkimuksessakin voidaan olla kiinnostuneita merkitysten ja laadun ohella määrästä, jota tutkii erityisesti kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Nämä tutkimusmenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia ja niitä voidaan käyttää rinnakkain samassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009: 160-161.) Tämä tutkimus pohjautuu laadulliselle tutkimukselle ja kvantitatiivisuus näkyy ainoastaan siten, että tuloksissa ja johtopäätöksissä voidaan tuoda yleispiirteisesti esille haastateltavien määrää tietyille vastauksissa toistuvalla teemalla.

Tutkimusmenetelmää valitessa tulee pohtia myös tutkimuksen tarkoitusta tai tehtävää, jotka ovat perustana tutkimusstrategialle. Tutkimuksen tarkoitus voidaan jakaa kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan sekä ennustavaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009: 137-139.) Tämä tutkimus pyrkii selittämään henkilöstön kokemuksia uudessa työpaikassa aloittamisesta sekä heidän sitoutumisprosessiaan työsuhteen alussa. Selittävän tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa syy-seuraussuhteita eli tässä tapauksessa sitä, mitkä tekijät edistävät tai estävät sitoutumista uuteen työpaikkaan. Samalla tapahtumia ja tilanteita kuvaillaan siten kuin haastateltavat ovat niistä kertoneet. Ennustavaa tutkimusta tässä tutkimuksessa käytetään osittain myös, koska henkilöstön kokemusten sekä tapahtumien perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä heidän sitoutumisestaan tai lähtöaikeistaan. Tutkimuksella voi olla monta tarkoitusta ja tehtävää, kuten on tässäkin tutkimuksessa.

Tutkimuksesta saatavaa haastattelumateriaalia käsitellään fakthanäkökulmasta, koska ollaan kiinnostuneita tutkittavien todellisesta käyttäytymisestä ja mielipiteistä sekä tapahtumista organisaatiossa. Tutkittavien kertomaa katsellaan ikään kuin linssin kautta, jossa tutkija tarkastelee todellisuutta aineiston läpi. Fakthanäkökulma ei tarkoita, että haastateltavien kertomaa pidettäisiin absoluuttisena totuutena. Haastattelussa kysytyt asiat ovat arkaluonteisia, mikä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että haastateltava ei tohdi kaikkea kertoa. Tämä on syytä pitää mielessä, kun tulkitaan tulosten perusteella kokonaisuutta. Toisaalta kyse on myös henkilöiden kokemuksista ja tulkinnoista, jotka tutkija ottaa totena, koska on syytä olettaa haastateltavien kertovan asioista rehellisesti ja avoimesti. (Alasuutari 1995: 90-91; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 62-64.)

Tutkimus on tapaus- eli casetutkimus, joten kyse on myös näytenäkökulmasta, jossa tutkittavien kertoma on osa todellisuutta, ei yksinomainen totuus. Aineistosta tehty analyysi ja tulkinta pätevät vain tähän tapaukseen perustuen rajattuun joukkoon haastateltavien kokemuksia. Aineistossa ollaan siis kiinnostuneita faktoista siten kuin ne esitetään, mutta myös merkityksistä ja tulkinnoista, joita ei voida yleistää, tai väittää ovatko ne informatiivisuudeltaan luotettavia. (Alasuutari 1995: 112, 114-115; Koskinen ym. 2005: 64-66.)

3.2. Aineistonkeruutapana teemahaastattelu

Tutkimuksessa haluttiin selvittää tulokkaiden kokemuksia sekä käsityksiä tapahtumista organisaation sisällä. Erityisesti oltiin kiinnostuneita, mitkä tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseensa ja sitoutumisen muotoutumiseen työsuhteen alkuvaiheessa. Perusteltua oli

siten valita aineistonkeruutavaksi haastattelu, jonka kautta haastateltavalle tarjoutui mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita, omia mielipiteitään ja asioille antamiaan merkityksiä esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelun avulla tutkija pääsi selventämään ja syventämään kuulemiaan tietoja esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja pyytämällä perusteluja haastateltavien mielipiteille. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 11, 35.)

Haastattelulla on myös joitain haittoja, jotka on syytä tiedostaa valitessaan sen aineistonkeruutavaksi. Tässä tutkimuksessa haastattelun haittoina voidaan nähdä se, että tutkittava aihe on jokseenkin arka ja esille voi tulla vaikeitakin asioita, joita voisi olla sopivampaa kysyä kyselylomakkeella. Tällöin tutkittava jäisi anonymiksi ja tutkittavan ja tutkijan suhde etäiseksi. Lomakkeen kautta voisi saada siten rehellisempiä vastauksia. Tästä ollaan myös toista mieltä: arvostusta osoittavan ja kiireettömän vuorovaikutustilanteen kautta haastattelu ja keskustelu tutkijan kanssa voi saada tutkittavan avautumaan myös herkemmistä aiheista. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35-36, 41.) Tässä tutkimuksessa asia koettiin olevan juuri jälkimmäisellä tavalla ja vielä siten, että uusille tulokkaille osoitettiin arvostusta juuri heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan kuulemalla sekä antamalla aikaa heidän henkilökohtaisille kertomuksilleen. Näin tulokkaille tarjoutui mahdollisuus avautua. Samaa arvostuksen tunnetta tuskin oltaisiin saavutettu kyselylomakkeen kautta.

Haastattelutyypeistä teemahaastattelu tarjosi tutkimukselle sopivimman lähestymistavan, koska se mahdollisti keskittymisen ennalta harkittuihin ja suunniteltuihin olennaisiin teemoihin, joita haluttiin selvittää (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47). Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Se antaa vapauksia niin tutkijalle, kuin tutkittavallekin muokata haastattelukysymyksiä ja vaihtaa kysymis- tai vastausjärjestystä. Puolistrukturoitu haastattelu sopi tutkimukseen paremmin kuin strukturoitu haastattelu, joka olisi ollut liian sidottu ennalta laadittuun malliin eikä olisi mahdollistanut yllättävien asioiden esille nousemista. Puolistrukturoidun haastattelun kautta tutkija halusi antaa mahdollisuuden myös sille, että haastattelun kautta nousee esille sellaisia seikkoja, joita ei ole osattu valita haastattelukysymyksiksi. (Koskinen ym. 2005: 104, 108.) Puolistrukturoidusta haastattelusta saadaan myös epärelevanttia tietoa tutkittavan aiheen kannalta, jota täytyy osata suodattaa analyysivaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2008: 36). Jokin tieto voi olla epärelevanttia tutkittavan aiheen kannalta, mutta koska haastattelun tarkoitus on tutkimuksen ohella osoittaa tulokkaille organisaation arvostusta heitä ja heidän mielipiteitään kohtaan, on tärkeää, että haastateltava henkilö saa kertoa vapaasti mielensä päällä olevista asioista. Tähän puolistrukturoitu haastattelu tarjosi mahdollisuuden.

Haastattelurunko ohjaa haastattelua toimien tutkijan tukena ja muistilistana teemoista, joita ainakin tulee haastattelussa käsitellä. Kysymysten muoto oli pääasiassa avoin, jolloin tutkittava pääsi vastaamaan omin sanoin ja vapaasti. Suljettuja kysymyksiä haastattelussa olivat taustatietokysymykset, kuten työsuhteen kesto, ikä ja asema, joihin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkittavien anonymiteetin suojaamiseksi ikää, työsuhteen sekä uran kestoa käsittelevissä kysymyksissä vastausvaihtoehdoissa oli vaihteluväli, joten tarkkoja määreitä ei tarvinnut antaa. Haastattelurunko käsitti kahdeksan aiheeseen liittyvää teemaa ja 12-13 avainkysymystä, jotka pyrittiin kysymään kaikilta tutkittavilta. Kysymysten järjestys eteni yleisluontoisemmista kysymyksistä, kuten tutkittavan odotuksista sekä annetuista ja saaduista lupauksista spesifimpiin sitoutumista koskeviin kysymyksiin sekä arkaluonteisempaan esimies- ja johtamisteemaan. (Koskinen ym. 2005: 108-110.) Kysymysten sisältö pohjautui valittuun teoreettiseen viitekehykseen ja ne olivat yhteydessä alustavasti pohdittuihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset pyrittiin muodostamaan siten, että niiden kautta saataisiin vastaukset tutkimuskysymyksiin huolellisen vastausten analysoinnin kautta. (Eriksson & Kovalainen 2008: 79.)

3.3. Tapaustutkimuksena asiantuntijaorganisaatio

Kyseessä on siis tapaus- eli casetutkimus, koska tutkimuksen kohteena on yritys ja sen henkilöstö (Koskinen ym. 2005: 154, 157). Tapaustutkimuksella viitataan tutkimusotteeseen ja tutkimusstrategiaan sen sijaan, että se olisi tutkimusmenetelmä. Yrityksen tilanne on ainutkertainen, eikä sitä voi eikä ole tarkoituksenmukaistakaan yleistää muihin yrityksiin ja vastaaviin tapauksiin. Kokonaisuudesta on tarkoitus tuoda esille yksityiskohtaista tietoa huomioiden samalla tapauksen kompleksisuus, mikä asettaa rajoja yksinkertaistamiselle. Tutkimus on siten nk. intensive case study, jonka tarkoitus on tuottaa mahdollisimman ”tiheä kuvaus” (thick description) tästä tapauksesta. (Eriksson & Kovalainen 2005: 116-121.) Tiheän kuvauksen tuottamiseksi tutkimukseen valittiin rajattu joukko haastateltavia, joita yhdistää se, että kiinnostuneita ollaan heidän kokemuksistaan uudessa työpaikassaan. Tarkoituksena on kuvata mahdollisimman tarkasti kohdeyrityksen uusien työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä työsuhteen alussa.

Tapaustutkimuksia voidaan jaotella myös niiden tutkimukseen otetun määrän mukaan. Yksittäisen tapauksen tutkiminen (single case study) tuottaa yhdessä tapauksessa koetusta tosielämän ilmiöstä syvällistä tietoa. Monitapaustutkimus (multiple case study) puolestaan tutkii useampia tapauksia samassa tutkimuksessa. (Yin 2009: 18, 47, 53.) Tapaustutkimuksia käytetään yleisimmin liiketalous- ja kauppatieteellisen tutkimuksen laadullisen

tutkimuksen tutkimusotteena ja erityisesti opinnäytteissä (Koskinen ym. 2005: 154-155), kuten tässäkin tutkielmassa. Perusteluna yksittäisen tapauksen tutkimiselle on mahdollisimman syvällisen kuvauksen tuottaminen kohdeorganisaation tulokkaiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja sitoutumisen muotoutumisesta työsuhteen alussa. Näin tekemällä on haluttu palvella toimeksiannon antanutta organisaatiota heidän sisäisessä kehitystyössään.

Kohdeorganisaatio on suomalainen konsulttiyritys, joka työllistää alle tuhat henkilöä Suomessa. Konserni toimii maailmanlaajuisesti vaihtelevissa kansainvälisissä projekteissa. Palvelut ovat keskittyneet suunnitteluun, koulutukseen sekä konsultointiin. Henkilöstön asiantuntijuus on korkealuokkaista ja osaamista löytyy monelta eri toimialalta. Tämä tutkimus tukee kohdeorganisaatiota sen tavoitteessaan lisätä henkilöstön sitoutumista ja samalla vähentää vaihtuvuutta kilpailluilla markkinoilla. Tavoitteeseen pääsemiseksi on ryhdytty toimenpiteisiin, joista yhtenä on tämä tutkielma, jonka tarkoituksena on selvittää organisaatiossa aloittaneiden tulokkaiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Anonymiteetin säilyttäminen on perusteltua aiheen arkaluonteisuuden vuoksi niin yrityksen kuin sen henkilöstön ja erityisesti tutkimukseen osallistuneiden tutkittavien osalta.

3.4. Tutkimusprosessin kuvaus

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimusprosessin alkua ja siitä etenemistä haastatteluihin. Aineiston analyysia käsitellään seuraavassa luvussa.

Tutkimuksen suunnittelu lähti liikkeelle kohdeorganisaation aidosta liiketoiminnallisesta tarpeesta parantaa henkilöstön sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta. Tapaaminen loka-kuun alussa 2018 kohdeorganisaation toimitusjohtajan ja laatupäällikön kanssa auttoi hahmottamaan heidän toiveitaan tutkimukselle, jotka on pyritty huomioimaan koko tutkimusprosessissa. Tutkimuksella haluttiin selvittää uusien työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, koska haluttiin oppia juuri tästä ryhmästä ja laajentaa tutkimusta mahdollisesti myöhemmin muihin henkilöstöryhmiin.

Suunnittelu jatkui teoreettisen viitekehyksen valinnalla, joka rajattiin käsittelemään tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaisimpia aiheita. Työsuhteen alkuvaiheessa sosiaalistuminen organisaatioon ja yksi yleisimmin käytetyistä sosiaalistamiskeinoista eli perehdyttäminen ovat tärkeitä teemoja tutkimukseen valitun kohderyhmän kannalta. Psyko-

loginen sopimus taas kuvaa hyvin työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta, joka perustuu molemminpuolisiin sitoumuksiin ja velvoitteisiin sekä on seuraus sosiaalistumisesta. Sosiaalistumisen vaiheiden sujuminen osaltaan vaikuttaa psykologisen sopimuksen sitovuuteen. Lisäksi haluttiin kysyä suoraan sitoutumisesta sekä yleisesti sitoutumiseenkin vahvasti vaikuttavasta teemasta: esimiestyöstä ja johtamisesta. Näin muodostui teemat haastattelurungolle, joka hyväksytettiin kohdeorganisaation laatupäälliköllä ja muokattiin vielä lopulliseen muotoonsa huomioiden kohdeorganisaation toiveet.

Teoreettiseksi viitekehukseksi valikoituneet sosiaalistumisen teorit ja psykologinen sopimus tukevat tulosten tulkitsemisessa, jossa huomioidaan erityisesti työsuhteen alkuvaihe sitoutumisen kannalta. Teoreettista osuutta täydennettiin aineistosta nousevilla aiheilla, kuten perehdyttämisellä, koska se nousi useammassa haastattelussa keskeiseksi mielipiteitä herättäneeksi aiheeksi työsuhteen alkuvaiheessa. Siten aineisto tuki myös teoreettisen viitekehysten valintaa. Teorit pyrittiin avaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta niihin voidaan peilata haastattelusta saatavien tulosten analysointia ja johtopäätösten tekemistä.

Lokakuun lopussa 2018 haastateltavia eli 01.05.-30.09.2018 välillä aloittaneita työntekijöitä (21 henkilöä), lähestyttiin sähköpostilla kohdeorganisaation laatupäällikön toimesta. Sähköpostiviesti oli laadittu tutkijan suunnitteleman viestin pohjalta. Viestissä kerrottiin taustatietoa tutkimuksesta eli muun muassa tutkimuksen tavoitteet, aineistonkeruutapa ja aikataulu sekä korostettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta. Haastateltavien valinta rajattiin vakituisiin työntekijöihin ja harjoittelijoihin. Haastateltavien määrä supistui siten 16:een henkilöön. Haastatteluiden sopiminen puhelimitse aloitettiin tutkijan toimesta marraskuun alussa 2018. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 12.11.-30.11.2018 haastateltavan aluetoimistolla neuvottelutilassa tai haastateltavan omassa työhuoneessa. Yhden haastateltavan kohdalla haastattelu tapahtui kahvilassa rauhallisessa nurkkauksessa. Kahden haastateltavan osalta haastattelu toteutettiin puhelimitse. Kaikki haastattelut sujuivat hyvin ilman keskeytyksiä tai muita häiriötekijöitä.

Tutkimukseen osallistuneilta haastateltavilta kysyttiin taustatietoina työsuhteen kesto, asema, palvelualue, koulutus, ikä ja uran pituus. Haastateltavien työsuhteiden kesto vaihteli kahden kuukauden ja kahden vuoden välillä siten, että 16:sta haastateltavasta enemmistöllä työsuhde oli kestänyt haastatteluajankohtaan mennessä kahdesta neljään kuukautta. Kaksi pidempään yrityksessä työskennellyttä haastateltavaa valikoitui tutkimukseen siten, että heillä työsuhde oli alkanut uudelleen toukokuun ja syyskuun välissä. Tämä tuli ilmi haastatteluvaiheessa. Toisella heistä työsuhdetta oli alun perin kestänyt vuoden

verran ja toisella opiskelun ohessa kaksi vuotta. Heidän vastaukset analysoitiin myös, koska näin saatiin mielenkiintoista ja relevanttia tietoa organisaation toimintatavoista. Työsuhteen laatu oli suurimmalla osalla toistaiseksi voimassa oleva kokoaikainen sopimus. Haastateltavista opiskelijoista yhdellä oli määräaikainen projektityösopimus, yhdellä opintoihin kuuluva työharjoittelu ja yksi työskenteli osa-aikaisesti opiskelun ohessa.

Haastateltavien asema jakautui tasaisesti siten, että projekti-insinöörejä, suunnittelijoita, asiantuntijoita, harjoittelijoita sekä projektipäälliköitä oli muutama henkilö kussakin asemassa. Johtavan asiantuntijan asemassa oli yksi haastateltava. Suurimmalla osalla palvelualueena oli kiinteistöt, toiseksi eniten energia, vesi ja ympäristö, ja vähiten haastateltavia oli infrapuolen toimialalta. Enemmistöllä oli insinöörin koulutus (AMK) ja muutamilla ylempi korkeakoulututkinto (DI tai YAMK) sekä muutamalla harjoittelijalla opinnot olivat vielä kesken. Ikäjakauma asettui 20-40 vuoden välille. Haastateltavien uran pituus vaihteli siten, että harjoittelijoilla kyseessä oli ensimmäinen oman alan työpaikka, kun taas kokeneemmilla haastateltavilla oli useampi vuosi uraa takana. Keskimäärin uran pituus asettui 1-3 vuoden väliin, eli suurin osa haastateltavista oli uransa alussa.

Haastatteluihin varattiin tunti aikaa, mutta haastatteluajat vaihtelivat 40 minuutin ja 70 minuutin välillä. Haastattelun alussa korostettiin luottamuksellisuutta ja haastateltavan anonymiteetin suojaamista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitettiin lyhyesti. Varsinaista ennakkomateriaalia ei annettu haastateltaville, koska ei haluttu toisaalta nostaa osallistumisen kynnystä tai edellyttää aiheeseen perehtymistä etukäteen. Kuitenkin haastatteluajan vahvistusviestissä kerrottiin haastattelun keskeisimmät teemat. Halutessaan haastateltava sai miettiä aiheita etukäteen, mutta tätä ei edellytetty ja toisaalta näin mahdollistettiin mahdollisimman spontaanit vastaukset. Yksittäisiä kysymyksiä ei annettu etukäteen lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa, jolle hänen pyynnöstään lähetettiin avainkysymykset. Haastatteluiden nauhoittamista ja vastauksien käsittelyä varten pyydettiin allekirjoittamaan kirjallinen suostumus.

3.5. Aineiston analysointi

Tutkimus ilman tulkintaa jää pelkäksi aineiston kuvailuksi eikä se anna vastauksia tutkimuskysymyksiin. Jotta aineistosta voidaan tehdä tulkintoja, on sitä ensin analysoitava. (Koskinen ym. 2005: 230.) Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi on keskittynyt kolmeen osaan: aineistoon tutustumiseen, havaintojen pelkistämiseen sekä tulkintaan.

Aineiston analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa, kun haastattelija, eli tutkija havainnoi mielessään usein toistuvia teemoja ja toisaalta voi löytää erityistapauksia. Tässä tutkimuksessa haastatteluvaiheen analysointi näkyi edellä mainitun pohdinnan lisäksi käytännössä siten, että tutkija tiivistä joitain haastateltavan vastauksia ja tarkisti tällä tavoin, oliko ymmärtänyt jonkin asian oikein. Tällöin haastateltavalla oli myös mahdollisuus korjata tai täydentää haastattelijan tekemää analyysia. Varsinainen aineiston analysointi jatkui haastattelujen sanasanaisella puhtaaksikirjoittamisella eli litteroinnilla. Litterointi tehtiin haastattelussa käsiteltyjen teemojen alle. Tuloksissa esille nostettuihin lauseisiin palattiin vielä jälkikäteen, jotta varmistuttiin käytettyjen sanojen tarkkuudesta. Litteroituun aineistoon tutkija perehtyi tarkemmin ensin vain lukemalla tekstiä useampaan kertaan läpi, jotta aineisto tuli tutuksi. Jokaisen haastateltavan vastaukset kerättiin kunkin kysymyksen alle erilliseen tiedostoon, jotta aineiston analyysia oli helpompi jatkaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 136-140; Koskinen ym. 2005: 230-232.)

Laadullisessa tutkimuksessa usein analysoitavan aineiston koko on suuri, kuten tässäkin tutkimuksessa, jossa analysoitavana oli 16:n haastateltavan vastaukset. Perusteltua oli siksi pelkistää havaintoja ja kiinnittää huomiota teoreettisen viitekehyksen ja tutkittavan aiheen kannalta olennaiseen tietoon. Pelkistämisen toisessa vaiheessa havaintoja karsittiin edelleen yhdistämällä niitä tai harventamalla havaintojen joukkoa. Yhteisenä nimitäjänä havainnoille oli tietty piirre, joka tuli esille useamman haastateltavan kohdalla tai samalla haastateltavalla läpi haastattelun. Eroja haastateltavien kokemuksissa etsittiin myös, koska niihin paneutumisen avulla voitiin paremmin ymmärtää, mistä ne johtuvat. (Alasuutari 1995: 40-43.)

Pelkistämistä voidaan kutsua myös teemoitteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2008: 173). Lähökohtana teemoittelulle oli aineisto eli empiirinen materiaali. Tällainen induktiivinen sisällönanalyysi onkin laadulliselle tutkimukselle ominaista, koska aineistoa halutaan tarkastella monitahoisesti ja syvällisesti eikä teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, jolloin teoria määräisi aineistosta analysoitavia asioita. Tässäkin tutkimuksessa, kuten useimmissa, on hyödynnetty kuitenkin molempia analyysitapoja, koska ilman teorialähtöisyyttä analyysia olisi vaikea perustaa mihinkään. Valitut haastatteluteemat ohjasivat analyysia, mutta samalla huomioitiin sellaiset asiat, joita ei osattu kysyä tai liittää mihinkään tiettyyn teemaan. (Hirsjärvi ym. 2009: 164; Eriksson & Kovalainen 2005: 22-23; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analysoidun aineiston tulkinta tai *arvoituksen ratkaiseminen*, kuten Alasuutari (1995: 44) kuvaa vaihetta, on keskeisin osa koko tutkimusta, kuten luvun alussa todettiin. Pätevä

tulkinta on ennen kaikkea yksinkertainen. Tulkinta tekee empiriasta ymmärrettävän ja tekee selväksi aineistosta nousseiden teemojen ja havaintojen yhteyden toisiinsa. Tulkintaa peilataan tässä tutkimuksessa teoreettiseen viitekehykseen. Merkitystulkintoja tehdään teemojen ja keskeisimpien havaintojen lisäksi yksittäisistä huomioista haastateltavien kertomasta. Keskeisimmät havainnot esitetään haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä ja samalla johtopäätökset tiivistetään tutkimuskysymysten alle. (Alasuutari 1995: 44, 46; Koskinen ym. 2005: 249-250.)

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset haastatteluteemojen mukaisessa järjestyksessä. Tuloksia havainnollistamaan on otettu suoria sitaatteja haastateltavien kertomasta. Anonymiteetin säilyminen on huomioitu jättämällä sitaateista pois arkaluonteisia tai henkilöllisyyden paljastavia asioita. Haastateltavat on numeroitu satunnaisessa järjestyksessä, jotta heidät on voitu anonymisti yksilöidä. Tuloksissa on pyritty tuomaan esille tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennainen tieto ja kaksi peräkkäistä tavuviivaa (- -) kuvaavat sitaatin leikkaamista. Tutkittavasta yrityksestä käytetään nimitystä ”Yritys”.

4.1. Yleistunnelma

Yleistunnelma oli lähes kaikilla haastateltavilla hyvä. Haastateltavat olivat kokeneet, että heidät oli otettu hyvin vastaan. Alalla aloittelevien kohdalla hämmennystä oli aiheuttanut tuen saannin vaikeus. Osa haastateltavista oli joutunut pettymään, kun todellisuus ei vastannut odotuksia.

”Työyhteisö ja kaikki ihmiset ovat tosi mukavia ja avuliaita...- -.” (H7)

”Ihmiset ovat selkeästi tykänneet, että olen tullut. Ovat olleet avoimen kiinnostuneita ja positiivisia.” (H1)

”Työolosuhteissa on vähän vaikuttanu se, että kun halusin vähän enemmän opastusta tähän työhön alkuun kuin mitä olen saanut. Ei se hirveästi lisännyt motivaatiota, kun piti pätkäillä asioita, joita ei edes välttämättä osannut. Et se meni välillä vähän peukaloiden pyörittelyksi noi työtehtävät. Esimiestä on aika vaikeeta saada kiinni ja se on ollut ainoa tukihenkilö ja joka on Helsingissä.” (H13)

Eräs henkilö kuvaili tämän hetkisiä tuntemuksiaan siltä pohjalta, että oli aloittanut muutama kuukausi sitten uudelleen kohdeorganisaatiossa. Hän ehti ennen palaamistaan työskennellä kolme kuukautta kilpailijalla. Keskeisimpiä syitä kohdeorganisaatiosta lähtemiselle olivat asiantuntijoiden ja lähiesimiehen lähteminen yrityksestä sekä tuen puute. Paluun jälkeen haastateltava oli huomannut, että uusi esimies ei ollut yhtä pätevä esimiehenä kuin edeltäjänsä oli kohdeorganisaatiossa. Työ oli kuitenkin mieluisaa ja haastateltava koki löytäneensä oman paikkansa organisaatiossa.

”Tavallaan, kun on jo aiemmin ollut, niin ties ne jo vähän huonommatkin asiat. Työ on niin monipuolista, se on mulle iso asia ja työkaverit on mukavia. Tavallaan se syy miks mä lähdin, niin oli se, ku täältä lähti niin paljon pois osaavaa porukkaa. Just, kun mä tulin tänne, niin meidän se

lähin esimies lähti ja sit oltiin vähän aikaa ilman esimiestä ja sit tuli uusi lähiesimies. Oli haastavaa olla, kun oli ite kuitenkin sen verran nuori ja uutta opiskeltavaa, että ei tuntunut olevan sellasta tukea, että tuli vähän järkytyksenä, että jääkö tässä tyhjän päälle. Kun kävi vähän siellä [kilpailijalla] pyörähtää, niin sai sellasen tunteen, että no ei tässä oikeen aina muutkaan tiedä, mitä ne on tekemässä. Et tavallaan sitä haki jollain tapaa luottamusta sieltä. Työskentely on hyvin itsenäistä täällä, et siinä on kyllä omat hyvät ja myös huonot puolensa. Täällä ehkä kokee, että sua todella tarvitaan. Pakko sanoa, että edelleen on vähän niin ku... ei välttämättä hoideta lähiesimiehen hommiaan niin kuin ne alun perin silloin sen kahden kuukauden aikana, kun mitä mä silloin ihan alkuun olin, niin ei samalla tavalla hoideta. Edelleen hän on vähän pulassa kaiken kiireen ja kaiken kanssa, ei osaa priorisoida, mutta tavallaan nyt on ite löytänyt oman paikan, että tietää mitä tekee.” (H11)

4.2. Perehdyttäminen

Perehdyttämisessä suurin osa haastateltavista koki olevan parantamisen varaa. Yrityksen henkilöstömanuaalista oli luettu nimitystä opastajasta, mutta tällaista ei kenellekään ollut. Perehdyttäminen ei myöskään ollut järjestelmällistä, vaan uusia asioita oli opeteltu sitä mukaan, kun haasteita tai ongelmia oli tullut esille. Usea haastateltava kaipasi lisää perehdyttämistä ohjelmistoihin. Eräällä haastateltavalla ohjelman perehdyttäminen oli hoidettu toisella paikkakunnalla, minkä hän koki parempana vaihtoehtona, kuin että olisi yksin perehtynyt asiaan pelkästään paperisten ohjeiden kautta. Hän oli kokenut, että yleisellä tasolla perehdyttäminen voitaisiin yrityksessä hoitaa paremmin. Samainen haastateltava nosti esille myös perehdyttämisen tärkeyden ensivaikutelman luomisessa.

Meni samalla tavalla ku edellisessäki paikassa, että istutettiin tuolille ja siitä sitten rupes ite asioita selvittelemään. Jostai henkilöstömanuaalista olin lukevinani, että [Yrityksellä] olis sellanen käytäntö, että pitäis olla joku opastaja, mutta ei mulle koskaan oo sellasta nimityä. Työkavereilta kyselen neuvoa aina ku siltä tuntuu, mutta aina tulee uusia juttuja. Ei ole tiettyä kaavaa, mitä ois mulle opetettu, että joku asia tehään tässä talossa tällä tavalla, niin sit on tehny vähän oman maun mukaan ja kysynyt, miten asioita mahdollisesti tehään. - - En ole kysellyt perään, kun ollut hommaa muutenkin, ajatellut että näillä mennään. - - Meilläkin on paljon ohjelmistoja ja tiedostoja, mitä suunnittelussa on hyvä käyttää ja tois sitä lisäarvoa ja tehostais. Jos on joku kiireinen homma, mikä pitää tehdä ja pitää ite lähteä ettimään tietoa, ja jos ei vaikka ole toimistolla ketään keneltä kysyä, niin sit se vie aika paljon aikaa. Jos olisi selkeästi perehdytetty siihe, että missä on mitäkin, mitä meillä on ja mitä ei ole ja mitä on tulossa, perusasiat jos olis kertaalleen käyty läpi. Suunnitteluohjelma oli tuttu, niitäkin tietysti voidaan käyttää eri toimistoilla eri tavoilla.” (H5)

”Kyllä se perehdyttäminen vois olla yleisellä tasolla vieläkin parempaa. Ku sanotaa, et siel on sellanen [ohjelma], että sinne pitää laittaa, niin pitäis olla vähän pidemmälle vietyä. Kaikilla se esimies on jossain muualla, niin tottakai se hankaloittaa. Paperiset ohjeet on aina niin tylsiä, lähtee sitte johonki toiseen paikkaan vaikka kattomaan niitä asioita, ja niin me nyt sit paljon tehtiinki mun kohdalla, et oon käyny [toisen paikkakunnan toimistolla] pari kertaa ja samalla

tutustuu niihin ihmisiin. Jonku ohjelman käytön oppii paljon helpommin, ku täällä yksin paperisten ohjeiden perusteella kättelee. - - Kun tulee uus johonki, niin se ensivaikutelma ja perehdyttäminen pitäis olla todella hyvin mietitty.” (H3)

Perehdyttäminen ei ollut työnantajan puolelta kovin aktiivista, vaan perehtyminen oltiin jätetty enemmänkin tulokkaan omalle vastuulle. Suurin osa haastateltavista koki kuitenkin saavansa apua sitä kysyessään. Työntekijän tuli tietää keneltä kysyä, ja jos ei heti tiennyt olla yhteydessä oikeaan henkilöön, ohjattiin häntä eteenpäin. Osa piti ongelmana sitä, ettei tiennyt aina kenen puoleen kääntyä. Henkilöstömanuaalista oli luettu perehdyttämisohjelmasta ja jälleen nimetystä oppaasta, mutta nämä eivät olleet toteutuneet. Perehdyttämisprosessi oli jäänyt lyhyeksi, jos sitä varsinaisesti oli ollut ollenkaan.

”Mä en oikein tiedä, mikä on [Yrityksen] perehdyttämistapa. Sain ensin kaikki koneet ja IT auttoi niiden kanssa, [esimies] taisi olla hetken mun kanssa siinä ja kysyin, miten projektisysteemi toimii, sain nimen ja otin häneen yhteyttä, kävin hänen kanssaan sitä läpi. - - Käytiin varmaan ekana päivänä moikkailemassa kaikkia. Ei nyt ehkä hirveän aktiivista, mutta toki aina kun kysyy, niin aina saa apua. Tässä vaiheessa ei tiedä keneltä kannattaa kysyä, niin aina sanotaan oikea ihminen kehen voi olla yhteydessä. Henkilöstömanuaalista luin, että olisi yksi nimetty henkilö perehdytyksessä, mutta ei tietääkseni ollut. Jonkin alueen asiantuntijan kanssa käytiin tietyt jutut läpi, esim. talousihmisen kanssa talousohjelmat.” (H7)

”Perehdyttäminen ei mun mielestä ole enää... tavallaan sekin on perehdyttämistä, kun kysyy ja saa vastauksen jostain epäselvästä asiasta, koko ajan tietysti sellaista perehdyttämistä. Alussa oli lyhyesti, kesti päivän pari, kun tulin taloon. Jos ei osaa kysyä, varmaan joku sanoo jotain. Ekoina päivinä käytiin talon tapoja ja muuta. Saman tyyppinen ollut aiemmissakin työpaikoissa. Ehkä sitä odottais tai oishan se varmaan hyvä, jos siinä olis joku, varmaan hienojakin perehdytysohjelmia, että noudatetaan ensimmäisten kahden kuukauden ajan jotain juttuja, ei ainakaan tähänastisissa työpaikoissa ole ollut sellaisia. Joku paperilappu täytettiin. Ehkä siinä olisi kehitettävää, tai että niiden mukaan toimittais, muistan lukeneeni täälläkin, että olisi jokin perehdyttämisohjelma, ainakin paperilla.” (H9)

Erään haastateltavan vastauksessa nousi esille samat asiat, eli että omalla vastuulla oli ollut selvittää epäselvyyksiä. Kaivattu oli nimettyä ohjaajaa sekä esimiehen lisäksi kollegaa, jonka kanssa käydä asioita läpi. Positiivisena haastateltava piti tutustumispäivää, joka oli pidetty hänen tullessaan ensimmäistä kertaa yritykseen. Hän mainitsi myös tutustumishetken tai esittäytymiskierroksen, jossa uusi työntekijä ja työyhteisö pääsisivät tutustumaan toisiinsa.

”Rehellisesti sanottuna en muista, kun sitä ei ollut. Ensimmäisen päivän ajan oli [silloinen esimies], kävi talon tapoja läpi. Hirveen suureks osaks se oli sitä, että piti käydä ite kysymässä ja opiskelemassa ja niin ku selvitä ite, sitä se oli tosi pitkälti. Olis hirveen hyvä, jos siinä olis aina nimetty joku tietty ohjaaja. - - Pakko sanoa, että positiivista täällä oli se, että oli tutustumispäivä, se oli tosi kiva. Ainahan se on semmonen pieni heitto kylmään veteen se alutus. Kunhan olis tiedossa se, että keneltä voi käydä kysymässä, siis joku tietty. Esimies näytti aina kaiken, tavallaan

vähän huono, jos on vaan esimies, jolta sä voit kysyä. Se pitäis olla mun mielestä joku kollegoista, jonka kanssa käydään läpi. Sit ylipäänsä, ku uus ihminen tulee, niin se olis hirveen kiva pitää sellanen tutustumishetki, että käydään läpi, mitä kukin tekee, vaikka lyhyt esittäytymiskierros.” (H11)

Joillain palvelualueilla perehdyttäminen oli sujunut paremmin ja tässä oli myös yksilöllisiä eroja sen suhteen, mikä käsitettiin hyväksi perehdyttämiseksi. Yksi haastateltava nosti esille palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeyden kehittymisen kannalta. Hän yhdisti palautteen antamisen perehdytykseen, sillä oli nähnyt perehdytyskaavakkeessa kohdat seurannalle. Toinen haastateltava taas koki perehdyttämisen olleen riittävää hänen kokemustasoonsa nähden. Hän arvosti prosessin joustavuutta ja yksilöllisyyttä.

”Mun perehdytys on vähän sellaista kehittyvää, kun esitellään asiakkaille. Sitä ei pystykään ihan kuukaudessa tai kahdessa hoitamaan, vaan se on pidempi prosessi. Perehdytyskaavakkeessa oli mun mielestä seuranta ekan kuukauden kohdalla ja viimeistään kuuden kuukauden kohdalla sit seuraava, et miten on hommat hoitunut. Se [perehdytys] on mennyt ihan hyvin. Kivaa ja hyödyllistä päästä ruotimaan vähän sitä ja saada se palaute esimieheltä, että miten hän kokee sen, miten mä oon menestynyt tai ollu menestymättä. Mun mielestä palautteen antaminen on äärimmäisen tärkeitä, koska et sä pysty kehittymään vastaanottajanakaan, jos et sä koskaan saa minkään näköstä palautetta mistään. Ja se liittyy niin paljon myös itsensä kehittämiseen.” (H10)

”Hyvin on sujunut, mun mielestä oli aika helppo. On tarjottu apua ja vierihoitoa. Logiikka ei ole mulle vieras, ei ole ensimmäistä kertaa. Olen osannut kysyä. - - Ei tarvitse kulkea paperin kanssa, ylikorostettu paperi, ei tarvitse sellaista. Pitää arvioida mistä lähtökohdista tulee. Olisin kiusaantunut, jos olisi roudattu... Prosessien pitää olla joustavia.” (H1)

Yhdellä haastateltavalla perehdyttäminen oli jäänyt kesken lähiesimiehen irtisanouduttua. Toinen taas oli kokenut, että työnopastus oli sujunut hyvin, mutta perehdyttäminen oli jäänyt muodolliseksi paperin täyttämiseksi. Puolestaan virallisemmasta perehdyttämisestä kertoi eräs haastateltava, jolle käytännön asiat oli perehdytetty työn alettua, mutta epäselvyyttä oli aiheuttanut tietyt työn tekemiseen liittyvät asiat. Hänkin kaipasi yhteistä perehdyttämismallia.

”Lähiesimies irtisanoutui ja siinä jäi ehkä perehdyttäminenkin kesken. Tilanne ei mennyt ehkä niin kuin työnantaja oli ajatellut.” (H16)

”Itse työhön tosi hyvin. Suunnittelija, jonka kanssa teen työtä on tosi mukava ja rauhallinen. Ei tarvitse panikoida ja edelleenkin voi kysyä, jos ei jotain osaa. Auttaa siihen saakka, että onnistuu. Ehkä paperiasiat tai muut muodollisuudet, niin mulle lykättiin vaan joku paperi kouraan mihin piti joku raksi laittaa... Raksi ruutuun -lista, jota ei ikinä pyydetty takaisin ja siitä on varmaan puolet raksimatta. Osa asioista oli mun mielestä turhia. En ole kokenut, että siitä olisi ollut mitään haittaa. Käytännön asiat hoitui hyvin.” (H12)

”Me käytiin tässä ton [työntekijän] kanssa, joka on meidän tällainen... vastaa hallinnollisista jutuista, tällainen virallinen, kun astutaan työhön. Siinä käytiin nämä järjestelmät läpi ja toimiston toiminta ja kulkukortit ja kaikki muut käytännön asiat. Se oli sellanen, tunti kaks, istuttiin tässä pöydän ympärillä. - - vähän sellaista arpomista välillä, että miten firmassa toimitaan. Joku mun piti lukea, joku henkilöstömanuaali. Taisin jotain lukea, en kyl muista mitään siitä, se on vähän jäänyt. - - Voisi olla sellainen, että kun tuut töihin, niin tämä ja tämä tehdään näin ja näin. Paha, kun täällä on niin monta alaa, kaikilla on omia ohjelmia, pitäisi karsia niistä jotain, ottaa sellaista [yhteiseen perehdytysohjelmaan], mikä on meille kaikille yhteistä.” (H6)

4.3. Työntekijän odotukset

Haastateltavilla oli suurimmalla osalla ollut jonkinlaisia odotuksia. Odotukset perustuivat useimmiten työhaastattelussa esille tullessiin asioihin tai aikaisempaan työkokemukseen. Odotuksiin liittyen kysyttiin myös yllätyksistä, jolloin esiin nousi etenkin kohdeyrityksen tuntemattomuus alalla ja kouluissa. Siksi odotuksiakaan ei ollut muodostunut. Yllätyttyä oltiin positiivisesti siitä kaikesta osaamisesta, mitä yrityksestä löytyy.

”En tiennyt [Yritystä] ennen kuin yliopistolla sanottiin tästä projektista. Sitten selvitin netistä, että mikä [Yritys] oikein on.” (H15)

”Ei varmaan, kun ei tiennyt mitä odottaa eikä tiennyt koko firmasta mitään. Ehkä se, että miten laaja koko yritys on, ja miten paljon siellä tehdään kaikkea. - - Annettiin tosi iso kuva siitä, että halutaan ehkä laajentua tai tuoda meidän firmaa esille. Itenkään en ollut tiennyt [Yrityksen] läsnäoloa, vaikka on yhdenvertainen [kilpailijan] kanssa. Paljon on opiskelijoille tapahtumia ja niissä on muita alan firmoja, mutta ei [Yritystä].” (H12)

Pettymyksiä oli koettu, kun todellisuus oli ollut jotain muuta kuin oli annettu ymmärtää haastatteluvaiheessa rekrytoivan esimiehen toimesta. Kattavampaa perehdytystä oltiin odotettu, mutta se ei ollut ollutkaan sellainen prosessi, millaiseksi sen oli kuvitellut ennen työsuhteen alkamista. Osa taas oli odottanut enemmän työhön opastusta ja tukea työtehtäviinsä. Tuen ja koulutuksen puute harmitti, koska eräs haastateltava oli odottanut kehittymismahdollisuuksia ja kokenut, että erityisesti tuen puute hidasti kehittymistä. Usea haastateltava toi esille eri yhteyksissä vaihtuvuuden.

”Kyl ootin et oisin saanu vähä kattavamman perehdytyksen. Mitä työhaastattelussakin oli puhetta, minkä takia lähdin edes vaihtamaan, oli se, että ei ollut vertaistukea muilta. On saanut kyllä vertaistukea, kun on vaan lähtenyt kysymään. [Yritys] mukaan lukien olen ollut kolmessa suunnitteluyrityksessä, oikeastaan kaikissa on lähtenyt yhtä hitaasti liikkeelle, alkuun pääseminen ollut suht hidasta. Sitten lähtenyt kyllä ihan mallikkaasti, kun on hommia saanut. Ehkä odotin jotain toista, mutta sitten toisaalta en odottanut mitään suurempaa.” (H5)

”Ehkä just odotin sitä, että työnteko sujuis ihan mallikkaasti ja sais opastusta työtehtävissään ja mulla ainakin oli kuva, että kehittymismahdollisuudet olis ollu paremmat kuin [entisellä työnantajalla]. Periaatteeshan ne ilmeisesti oliskin, mutta aika pitkissä kantimissa. Pääsis kursseille ja sais opetusta ja koulutusta. Yritin sanoa, että olisiko helpompi, että olisin hetken [toisen paikkakunnan toimistossa]. Ei nyt aivan ole vastannut odotuksia tämä aloitus. Vähän nostattanut tuntosarvia myös se, että vaihtuvuus on ollut suurta viime aikoina. - - Että aika yksin olen tähän jäänyt.” (H13)

Osalle taas oli ollut selvää, että joutuvat olemaan toimistolla yksin omalla toimialueellaan ja tuki on jossain muualla. Tämän tiedostaminen ja ymmärtäminen oli helpottanut asennoitumista siihen, vaikka samalla toivottiin, että saisi kokeneemman asiantuntijan omalle toimistolle tueksi. Eli käytännössä tilanne oli päässyt yllättämään, vaikka alun perin oli ajatellut, ettei yksin oleminen olisi ongelma.

”Sitä odotin, että pääsee laajentamaan osaamista ja tulee monipuolisemmin tämä ala tutuksi. Ja sitten, että täällä on osaavaa ja asiantuntevaa henkilöstöä, jotka osaa opettaa. Tietysti tässä on vielä haastetta, kun olen yksin täällä, ei ole kokeneempaa kaveria vieressä, jolta voisi koko ajan kysyä. [Toimistoon toisella paikkakunnalla] oon aktiivisesti yhteydessä ja käyn siellä viikoittain, mutta ei silti korvaa sitä, että siinä vieressä olisi joku.” (H14)

Haastateltavien vastauksista korostui vilpitiön uteliaisuus uutta kohtaan ja se, että pääsee käyttämään koko osaamispotentialinsa ja kyvykkyytensä hyödyksi sekä samalla oppimaan uutta ja kehittämään asiantuntijuuttaan. Työyhteisöä ja esimiestyötä pidettiin merkittävänä tekijänä viihtymiselle ja menestymiselle työssään. Parilla henkilöllä työn aloittaminen oli jopa ylittänyt odotukset. Yhtä haastateltavaa oli yllättänyt myös aloittamisen helppous. Uraansa aloittelevilla vastauksissa korostuivat odotukset uuden oppimisesta ja siitä, että pääsee hyödyntämään opinnoissa opittua. Tukiverkkoa arvostettiin ja pidettiin jonkinlaisena edellytyksenä kehittymiselle.

”Ei ollu mitään erityisodotuksia muuta ku se, että mä pystyn näyttämään täällä mun koko potentiaalini, ja että pääsen käyttää sitä osaamista, mitä mä olen opiskellu AMK:ssa hyödyks, ja että pystyy kehittyyn täällä enemmän kuin mitä mä pystyisin muualla. - - Oikeastaan ylittänytkin ne [odotukset]. Äärimmäisen mukava kerroksen väki. Lähin esimies on täyspäinen, on hyvä perehdyttämään, hyvä filis tulla duuniin.” (H10)

”Kaikki on sujunut ja ollut hienompaa kuin olisin ajatellutkaan. Olen äärimmäisen iloinen joka päivä, että vaihdoin tänne. Enkä mä tässä nyt valehtele, että oon ihan rehellinen enkä yritä miellyttää. - - kyllä sen huomaa, kuitenkin tässä kohta jo kolme kuukautta ollu ja sitten se sata päivääkin on menny, tässä on mulle kuitenkin niin paljon tuttuja aineksia ja työn luonne on aika pitkälti samanlainen. Mutta tästä puuttuu se, mistä en edellisessä pitänyt. Pidän matalasta organisaatiosta, keskusteleavasta kulttuurista, avoimesta ilmapiiristä. Juuri sen takia suhtaudun luotavasti - - voi aina avata suunsa, jos siltä tuntuu.” (H1)

”Että pääsen tekemään täällä sitä mihin mut tänne otettiin, etten mä vaan täytyä jotain Exceleitä pelkästään. Ja pääsis projekteihin mukaan. Ja kyllähän mä sitten pääsinkin. Se meni ihan odotetusti ja positiivisesti. Otettiin työyhteisöön mukaan. En ollu mitenkään harjottelijan roolissa.” (H6)

”Odotuksena oli, että pääsen opiskelualaa vastaaviin töihin käsiksi, tai jatkamaan [Yrityksessä] siinä, ja että saa tehdä niitä töitä. Ja tietysti valmistuneella on aika paljon sellasta oppimista tai oppiminen vasta alkaa sitten, kun opinnot on päättynyt, niin toisaalta sellasta tukiverkkoa, että on asiantuntijoita takana, joilta voi kysyä ja tukeutua eri työtehtävissä. Kyllä tehtävät ollut hyvinkin monipuolisia ja liittynyt valtaosin opiskeleminen asioihin, mitä on halunnutkin ja odottanut.” (H9)

Joillain työnkuva oli muuttunut siksi, että tiimin kokoonpano oli muuttunut joidenkin avainhenkilöiden lähdön vuoksi. Työnkuva oli kuitenkin monipuolistunut ja tämä oli koettu positiivisena asiana. Vaihtuvuus oli kuitenkin yleisesti ottaen aiheuttanut haasteita perehdytykseen sekä epävarmuutta toiminnan jatkuvuudesta.

”Tiimipäällikkö oli täältä lähtenyt ja mun työnkuva muuttukin sit heti. Et se mitä olin tulossa tänne tekemään, niin mä oon nyt oikeestaan tehnykin kaikkea muuta - - ei häiritse, vähän enemmän opettelua.” (H3)

”Muu tiimi - - irtisanoutui samaan aikaan kuin aloitin. Et se oli tietysti vähä sellanen takaisku siihen alotukseen, et siinä ei ehkä ollu projektia, eikä töitä sillä tavalla, ku oli ajateltu.” (H16)

Selkeämpiä käytäntöjä työn tekemiseen oli odotettu perustuen rekrytoivalta esimieheltä saatuihin tietoihin työhaastattelussa. Resursseihin ja aikatauluihin liittyviä haasteita oli kohdattu. Odotettu oli, että resursseja on riittävästi ja aikataulut ovat joustavammat kuin mitä ne todellisuudessa olivat. Työnkuva sen sijaan oli vastannut odotuksia eli se oli sovitun mukainen ja vastasi uuden oppimisen odotuksiin.

”Tietty projektinhallintaan liittyvät asiat, kuinka projekteja arkistoidaan ja tiedon löytymiseen liittyvät asiat, niin kuvittelin, että ne olis selkeämpiä ja näin mulle annettiin ymmärtääkin, että ne on, mutta ei ne sitten oikeasti ollut. - - Annettiin ymmärtää, että resursseja olis hyvin käytettävissä ja sit aikataulu puoli on toinen, että puhuttiin, että asiat tehdään oikeassa järjestyksessä, ja että on riittävästi suunnittelu-aikaa, mutta käytännössä se ei ole sellainen. - - Itse tehtävästä, et saa oppia jotakin uutta, se on kyllä toteutunut ja muutenki itse tehtävänkuvasta, se on semmonen, mistä on puhuttukin.” (H7)

Työsuhteelta odotettiin myös jatkuvuutta ja sitä, että projekteja saisi tehdä enemmän omalla paikkakunnallaan. Matkustaminen hyväksyttiin niissä rajoissa, joista oltiin sovittu. Työajassakin oltiin välillä valmiita venymään.

” - - että töitä riittäis ja olis edelleenkin vastaavia töitä ja vaihtelevia projekteja. Mutta silleen, että ois tosiaan työtä mitä tehdä. (H9)

”Että paikallisesti tulis töitä tältä seudulta. Että olisi alueen omia projekteja, ettei pelkästään olisi apukäsinä toisten projekteihin, vaan olisi selkeämpiä kokonaisuuksia enemmän. Ihan ok käydä [toisella paikkakunnalla], mutta syy miks lähdin vanhasta työpaikasta, oli se, että olin käytännössä neljä päivää viikosta tien päällä ja se ajaminen alko kyllästyttämään. [Edellisessä työpaikassa] sitä ajoi omalla kustannuksella, ja matkustaminen on ok, kunhan pelisäännöt on sovittu sen mukaan. - - [Nykyisessä työpaikassa] sovittiin, ettei tarvitse omalla kustannuksella ja omalla ajalla liikkua ja se on pitänyt. Eikä se haittaa, jos joskus venyy [työaika].” (H16)

He keillä odotukset eivät olleet täyttyneet työsuhteen alettua, toivoivat helpotusta ongelmakohtiin, jotka olivat esimiesten tiedossa. Usea haastateltava koki myös omaksi vastuukseen ottaa asioita puheeksi esimiehensä kanssa. Helpotusta toivottiin muun muassa tuen saamiseen ja lisäresursseihin projekteissa. Eräs haastateltava oli odottanut muutosta esimiestyöhön.

”Pitää itseäänkin saada potkittua persuksille ja sais juteltua [esimiehen] kanssa, ettei jatkossa näin isoja projekteja yksin. Vähän turhan haastava projekti yksin tehdä. Työhaastattelussakin mainitsin, että olen aloittelija [omalla alallaan].” (H13)

”Musta olis tosi kiva, että jotenkin palattais jossain määrin siihen missä oltiin [aiemman esimiehen] aikana - - silloin oli silleen, että annettiin niitä vastuualueita muille. [Esimies] on nyt vähän niin ku riippakivenä, että häneltä pitäis aina kysyä mielipidettä.”(H11)

Haastateltavat olivat tyytyväisiä nykyiseen työnkuvaan ja maltillisia urakehitysodotuksissaan. Uransa alussa olevat halusivat kerryttää kokemusta ja asiantuntijuutta ennen kuin siirtyvät vaativampiin tehtäviin. Kokeneita kollegoita arvostettiin ja heidän kautta nähtiin, mihin voi itsekkin parhaimmillaan kehittyä. Perustutkintonsa hiljattain valmiiksi saaneet tai lähitulevaisuudessa valmistuvat mieltivät jo ylemmää tutkintoa ja vähintään lisäkoulutusta kehittymisensä tueksi. Osaa kiinnosti erityisesti asiantuntijuuteen kasvaminen, toiset taas kokivat mieluisana roolina esimiestyön tai projektipäälliköksi kehittymisen.

”Toivon kyllä, että voin olla tossa suunnittelijana. En tiedä onko pidemmälle meneviä silleen, että aika näyttää. Kartoitan osaamista ja kokemusta. - - ei oo mitään semmosta kovin nopeaa urakehitystä haaveissa, vaan että koko ajan, jokapäiväisessä työssä voi kehittyä.” (H9)

”Haluaisin päästä kehittymään huippuosajaksi. Se, mikä täällä on hienoa, niin on se, että on useampi vanhempi [oman alan] suunnittelija ympärillä, näkee mitä suunnittelu on parhaimmillaan.” (H5)

”En niin kauheasti ole miettiny, eläny ja vaihtunu nyt nuo tilanteet tuossa töihin tulon jälkeen. Tietysti monipuolinen työnkuva. Koen olevani sosiaalinen ja on tietysti mielekkäämpää, ettei kaikkia päiviä tietokoneella. Esimiespolku vois olla sellainen, mikä itseä kiinnostais. Siinä sais vaihtelua ja mielekkyyttä työhön.” (H16)

”Vähän vielä sellaiset utuiset [urahaaveet]. Haaveena, että pääsisin aloittamaan ensi keväänä YAMK-opinnot. Toivon, että tulevaisuudessakin pystyn tekemään asiantuntijatyötä. Ehkä voisin osata piirtää vähän paremmin [ohjelmalla], mutta se nyt tulee ajan kanssa, kun pääsee verestämään muistoja. Projektipäällikkönä ehkä jossain vaiheessa.” (H10)

Organisaatiossa uudella toimialalla työskentelevä haastateltava toivoi voivansa tuoda toimialalle jossain vaiheessa uusia toimintatapoja, jotka hyödyttävät yritystä ja asiakasta. Eräs haastateltava oli kiitollinen, että hänen pitkästä työkokemuksesta oltiin löydetty sellaisia osaamisalueita tukemaan nykyistä työnkuvaa, joita hän ei ollut itsekään ensin tunnuttu.

”Tämä on uusi toimiala mulle. Parin vuoden päästä pystyisin olemaan sillä tavalla tehokas, että itse pystyisin keksimään ratkaisuja. Että oppisin perusasiat hyvin, niin voisin tuoda uusia, halvempia ja nopeampia ratkaisuja. Kun on oppinut toimialan, niin voisin kehittää sitä. Näen, että tämä on mahdollista [Yrityksessä].” (H7)

”Tääkin on vähän enemmän ku hieno juttu mitä mä nyt teen. Konsultin projektimuotoinen työhän on aina antosaa, erilaisia asiakkaita ja työssä kehitty. - - Eteenpäin meneminen ja kehittäminen on mulle ominaista, miten ne senkin huomaa, että annetaan mulle semmonen mahdollisuus. Musta oli hienoa, että ne keksi mun taustasta, että tällaistaikin voisin myöskin tehdä. Arvostan suuresti. Toisaalta mun piti olla täällä, että mä itekin tajusin mitä kaikkea osaan.” (H1)

Urakehitysodotuksissa korostui työn sisällön tärkeys eikä nimikkeillä ollut suurta merkitystä. Kuitenkin projektipäällikkyys oli kiinnostanut erästä haastateltavaa ja hän oli käynyt siihen liittyviä koulutuksiakin, mutta ei ollut saanut vielä omaa projektia. Toisaalta hän toi esille myös, että oman alan tehtävissä yleensä projektipäällikkyys on toisella yksiköllä. Lisäksi titteliä tärkeämpää hänelle oli nykyisellään mielekäs työnkuva. Pari haastateltavaa olisi kaivannut jo lisää vastuuta ja monipuolisempia työtehtäviä.

”Projektipäällikkyys kiinnostaa, olen käynyt molemmat [Yrityksen] projektipäällikkökoulutukset, mua ei vaan nimetty projektipäälliköksi ollenkaan. - - Pakko sanoa, että vähän luulen, että [esimiehen] mielestä en ole valmis projektipäälliköksi, en tiedä, en ole kysynyt. Titteli ei merkitse mulle mitään, pääsen kuitenkin tekemään sitä mistä tykkään.” (H11)

”Olen sellainen henkilö, että kyllästyn jos jää junaamaan paikalleen. Suunnittelussakin paljon asioita, joita en tiedä, ehkä on niin vaikeita, ettei ole ollut aikaa opettaa, hidasta ja työlästä opettaa. Nyt vaan viivojen piirtelyä ja kustannusten laskemista.” (H12)

Kokonaisuus ei ollut yhtä selkeää kuin eräs uransa alussa oleva oli kuvitellut perustaen käsityksiään siihen, mitä koulussa oli kerrottu alan työn olevan käytännön työelämässä. Haastateltava kaipasi myös, että joku kantaisi paremmin vastuuta projekteista. Joillain toimialoilla ja paikkakunnilla oli koettu, että toiminta ei ole kovin suunnitelmallista, vaan yllätyksiä tulee arjessa toistuvasti. Toiset halusivat tähän muutosta, kun toiset taas kokivat sen ymmärrettävänä ja hyväksyttävänä asiana. Havaittu oli myös puutteita työn suorittamiseen liittyvissä käytännön asioissa, joihin kaivattiin selkeyttä. Konsultin rooli ja projektiluonteinen työ oli myös joillekin haastateltavista uutta.

”En osaa yksittäistä asiaa sanoa, ehkä kokonaisuus. Välillä tuntuu, että muut on yhtä pihalla kuin itsekin. Koulussa kun kerrottiin, että kun menee työelämään, niin siellä kyllä tiedetään, että miten asiat viedään eteenpäin ja miten projektit toimii. Nyt kun on tullut tuoreena työelämään, niin ollutkin sitä, ettei kaikki olekaan niin perillä kuin mitä oli kuvitellut. Samanlaisia ongelmia on kuin mitä koulussakin oli, mutta toisella mittakaavalla. Vastuusta ollaan pihalla. Ehkä oon vanhanaikainen, että kun tulee uutena työntekijänä, niin ei ensimmäisenä tarvitse huolehtia vastuusta. Jotenkin tuntuu siltä, että muutamassakin projektissa on se [kollega], joka vetää, mutta ei siinä tuu kuitenkaan sellaista tunnetta, että se haluaa ottaa vastuuta siitä toiminnasta.” (H5)

”Sellainen kuva mulla on nyt, ettei ole kauhean suunnitelmallista tämä meidän työnteko. Aina ei edellisenä päivänä tiedä, mitä seuraavana päivänä pitää tehdä. Siihen mä haluaisin ehkä tehdä ite parannusta. -- Puheiden perusteella ei ole ollut niin selkeitä toimintaohjeita, nyt niitä on vasta alettu tekemään. Ympäri Suomea on toimipisteitä ja kaikki tehneet vähän omalla tavalla. Toivotaan, että joku systeemi tulis.” (H8)

”Aika pitkään ollut auki nämä käytännöt ja ohjeet minkä mukaan pitäisi suunnitella, piirrustusten, kuvien numeroinnit ja suunnittelukäytännöt olleet vähän hakusessa.” (H13)

”Se yllätti, miten konsultti toimii. Projektipainotteinen työ on uusi konsepti itselle. Ja just noi järjestelmät, et niin ku miten hommat toimii täällä. Tuntikirjaukset ja muuta. Oli pieni alkujärkytys, mutta pikkuhiljaa on alkanut avautumaan. Ja sit ehkä silloin tällön, kun tulee ihan uus projekti, et sinne tarvitaan tekijää, niin se aina yllättää, et jos oot tehny jotain tiettyä, niin se toimenkuva muuttuukin yks kaks, et nyt teetkin täs projektis tätä juttuu - - et uutta joutuu jatkuvasti opetteleen. Se on yllättänyt, kun aikasemmassa työpaikassa se oli niin virtaviivasta, joka päivä samat jutut, ja asiat muuttu tosi harvoin, jos muuttui. Täs joutuu mukautumaan, pysyy varpaillaan sit koko ajan. Samalla mielenkiintoista, mut ei oo tottunut vielä semmoseen, ku on ollut vasta niin vähä aikaa.” (H4)

Joillekin yllätyksenä oli tullut ison yrityksen toimintatavat, mutta kuitenkin niiden suorittamisessa ja työn tekemisessä sinänsä oli vapautta. Tietynlainen tekemiseen liittyvä byrokratia oli joillekin uutta, mutta vähitellen tavat olivat alkaneet tulla tutummaksi. Jotkut haastateltavista toivat esille etätyön helppouden ja luottamuksen työntekijää kohtaan positiivisesti yllättäneenä asiana.

”Viiden hengen suunnittelutoimistosta kun tulin, niin ison talon tavat tuntui kovin kankealta. Mutta alkujärkytyksen jälkeen tajusi, että saa tehdä aika itsenäisesti ja suunnitteleen monipuolisesti pienessä porukassa, niin sinänsä positiivisesti kuitenkin yllätti.” (H11)

”Ehkä toi etätöiden helppous, ja se että kuinka paljon täällä loppupeleis sit kuitenkin luotetaan siihen työntekijään, koska mä tulin sellasesta paikasta, missä kytättiin ja ei luotettu ollenkaan ja nyt tää totuttelu taas siihen, että suhun luotetaan ja sä tiedät, mitä sä teet ja osaat sen hommas, niin se on aika kivaa.” (H10)

4.4. Työnantajan odotukset

Haastateltavilla oli melko yhdenmukaisia ajatuksia työnantajan odotuksista. Ajatukset perustuivat omiin käsityksiin ja oletuksiin, sillä ääneen odotuksia ei ollut juuri kenellekään sanottu. Oletetut työnantajan odotukset liittyivät lähinnä työssä kehittymiseen ja uuden oppimiseen sekä kykyyn tehdä työtä itsenäisesti ja yhteistyössä muiden kanssa. Työnantajan ajateltiin odottavan myös sitoutumista ja vastuullisuutta.

”Varmasti odotetaan, että on paljon sitä intoa yrittää ja olla aktiivinen ja ottaa homma haltuun.” (H14)

”En oikeastaan tiedä edes mitä odotuksia hänellä [esimiehellä] on, odottaako että olisin itsenäisempi tekemään näitä hommia, vai mitä hän odottaa minulta, vaikea sanoa, kun se ei ole oikein kunnolla sanonut sitä.” (H13)

”- - että jään heille töihin eli sitoutumista. Ja että silloin, kun mulla on aikaa [koulusta], pääsen käymään töissä, ja kun käyn siellä, niin oikeasti keskityn töihin.” (H12)

Haastateltavista osa olisi mieluummin tiennyt työnantajan odotuksista, osa taas piti helpottavana, kun odotuksista ei ollut kerrottu.

”- - Ehkä jossain vaiheessa, kun tulee kehityskeskusteluja, katotaan, onko odotukset toteutunu vai ei ja näin. Olisi ihan mielenkiintoista tietääkin. Ei oo ainakaan tultu suoraan sanomaan, että olisin tehnyt liian vähän tai paljon, niin varmaan oltu ihan tyytyväisiä.” (H8)

”Tietysti oletuksena on se kova tuloshakuisuus, mutta ei ole varsinaisesti mitenkään tullut missään vaiheessa puheeks, eikä oo kerrottukaan minkälaisia odotuksia on, mikä toisaalta ollu ehkä ihan hyväkin, että on yksi vähemmän stressattava asia sitten. Mutta parhaani oon päässy tekemään, niin ehkä se on ollu ihan riittävää, toivottavasti.” (H5)

Muutama haastateltava toi esille lisäksi työnantajan odotukset ajankäyttöön ja laatuvaatimuksiin liittyen. Ymmärrettiin myös, että työn tekemisen pitää olla tuottavaa ja hyödyt-

tää työnantajaa. Eräs haastateltava oletti työnantajan olettavan, että projektit hoituvat ajallisesti, laadullisesti ja taloudellisesti siten kuin on sovittu asiakkaan kanssa. Ajankäytön suhteen oli aiheuttanut pohdintaa se, että kuinka paljon tunteja voi käyttää kuhunkin projektiin.

”Tietysti, että hoitaa työnsä parhaimman mukaan ja on semmoinen oma-aloitteinen ja tietysti siinä aina tulee tämmöiset, mitä mitataan, niin on nämä laskutusasteet ja ajankäyttö muuten. Ne on semmoisia keskeisiä asioita, mitkä on tiedostanut ihan alusta asti, mutta just tuo ajankäyttö, että minkä verran mikäkin asia ottaa ja arvioi sitä ennakkoon tai sitten välillä kesken työnkin, että miten kauan tässä menee vielä ja miten kauan siinä sais mennä. Ne on semmosia hankalia asioita, joiden kanssa painitaan koko ajan. Ymmärtäähän sen, että pitää olla kannattavaa työntekijän palkkaaminen ja pitää saada vastinetta sille.” (H9)

”Ainakin semmosia odotuksia, että täytän hyvin annetut työtehtävät ja tekis ne tietyllä ammattitaidolla. Täällähän on ne laatuvaatimukset työskentelyn suhteen. - - Kyllä siinä mielessä [odotukset ovat reiluja], että näissä töissä vaaditaan tietty taso. Ihan ymmärrettävää, että kun asiakkaat tilaa työn, niin se myös hoidetaan laadulla.” (H4)

*”Ehkä työnantaja on olettanu ja odottaa, et mä opin asiat nopeesti, uskoisin. Luonnollisesti liit-
tyen toimenkuvaan niin se, että pystyn koordinoimaan paljon asioita samanaikaisesti. Sit se perusjuttu tietenkkin, et hoitamaan projektit ajallisesti, laadullisesti ja taloudellisesti onnistuneesti. - - Kulurakenne ei ole kristallinkirkas toistaiseksi - - pitäisi olla yhteydessä edeltäjään ja kysyä, kuinka paljon tunteja saa käyttää mihinkäkin, että on järkevää.” (H7)*

Toimialan kehittäminen ja eteenpäin vieminen oli mielessä muutamalla haastateltavalla, sekä oman kehittymisen myötä vastuun jakaminen esimiehen kanssa. Odotukset oltiin koettu reiluiksi ja ymmärretty työnantajan näkökulma talouden kannalta.

*”Se, että mä kehityn, et mun kehittyminen on noususuhdanteista, lineaarista, ja se että mä pystyn pikkuhiljaa ottamaan enemmän vetovastuuta, ja että mä pystyn jakamaan sitä työkuormaa, mikä mun nykyisellä esimiehellä on ja hän pystyy sitten keskittymään isompiin projekteihin ja mä hoidan sit ne pienemmät projektit. Tarkotus olis kehittyä isommaks tiimiks ja saada enemmän jalo-
sijaa markkinoilla, saada enemmän keikkoja ja saada kehitettyä tätä toimintaa eteenpäin. On ne mun mielestä ihan reiluja [odotukset], koska se että ei oo mitää järkeä ottaa tänne jotain sellasta siipeilijää. Mä ymmärrän täysin työnantajan näkökulman siitä ja tiedän, että mun pitää kuitenkin tuoda taloon vähintään kaks ja puol kertaa se, mikä mulle maksetaan, niin se on ihan reilua kehittää itteensä sen mukaan, et mä pystyn vastaamaan niihin odotuksiin.” (H10)*

Mitä vastuullisempi tehtävä ja mitä pidempi kokemus haastateltavalla oli taustalla, olivat luonnollisesti oletetut työnantajan odotuksetkin korkeammalla. Työnantajan oletettiin odottavan, että haastateltava tuo lisäarvoa, hankkii projekteja sekä luo verkostoja.

”Varmaan ajattelee, että pitää tehdä tulosta ja silleen, et hyödyttää, ja tuoda lisäarvoa. Projekteja pitää hankkia, että rahaa tulee, mulle se oli aika itsestään selvää. Kaikki ei aina onnistu, mutta koko ajan pitää yrittää. Ja varmaan uusia verkostoja luoda, ku mul on taustalla aika vahva

tollanen ehkä erilainen verkosto, mitä tässä on ollut, niin verkottua laajasti. Vähän myynnillisen ja markkinoinnin näkyvyyden lisääminen ja verkostoituminen. Näin olen tulkinnut.” (H1)

”Tietysti varmaan se odotus, mikä mulla on itelläkin, että on palkkansa väärsti, että pystyy tuomaan taloon jotain. Ehkä ne on tuon mun taustan puolesta myös ajatellut, että on vähän erilaista näkemystä, mitä vois tuoda taloon kanssa.” (H2)

4.5. Työntekijän lupaukset

Uransa alussa olevat ja uudelle toimialalle siirtyneet olivat korostaneet lupauksissaan sitä, että vaikka kokemusta ei ole, on innostusta ja motivaatiota oppia. Luvattu oli myös kehittää itseään ja tehdä työssään parhaansa. Eräs haastateltava oli luvannut pärjäävänsä puutteellisesta osaamisesta huolimatta, mutta oli samalla luullut, että työt olisivat helppompia ja että saisi enemmän tukea, kuten oli saanut aiemmassa työpaikassaan.

”No just varmaan sen lupauksen, että oon innoissani tulossa ja perehtymässä tähän asiaan. En mä varmaan mitään muuta.” (H8)

”Se että mä olen halukas oppimaan ja kehittämään omaa ammattitaitoani ja aina yritän parhaani. Sen suurempia en vielä tehnyt, ainakaan omasta mielestäni.” (H5)

”En varmaan varsinaisesti mitään lupauksia antanut, kerroin vaan ittestäni, että millainen mä oon, ja kai että pärjäisin tässä työssä, että kai se oli sellainen osittainen lupaus. Mutta odotin kuitenkin ehkä toisenlaista työnkuvaa loppujen lopuksi - - että ne tavallaan tietäis, että mä oon vielä vähän niin ku raakile - - ja että olis kevyempiä projekteja, niin olis helpompi kehittyä suunnittelijana.” (H13)

Urallaan kokenut, mutta uudelle toimialalle palkattu haastateltava oli kertonut työhönotovaiheessa, ettei tiedä alasta mitään. Hän oli kertonut myös sen, mitä osaa liittyen uuteen työnkuvaan perustuen aiempaan kokemukseen projektiluonteisesta työstä. Lisäksi hän oli korostanut halua ja kykyä oppia, joita piti jonkinlaisina antaminaan lupauksina.

”En varmaan ainakaan katteettomia. Pitäis melkein sanoa, mitä mä en oo luvannut, koska mä sanoin ihan suoraan, että mä en tajua tästä yhtään mitään. Oon just kertonut sen, mitä oon tehnyt aikaisemmin, että esimerkiksi suunnittelunkoordinointi on aika tuttua, mikä on tässä aika oleellista ja projektityöskentely ja aikatauluasiat, taloudelliset asiat, että oon tehnyt niitä kaikkia, kaikki nämä on tuttuja prosesseina ja tehtävinä. - - Ehkä mä oon sitten voinu luvata sellasia asioita, että kaiken pystyy oppimaan, mitä haluaa oppia, et silloin kun on se mielenkiinto, niin ne asiat on opittavissa.” (H7)

Työhön sitoutumista ja luottamusta oli luvannut kaksi haastateltavaa. Pidemmän työhistorian omaava haastateltava piti itseään työnantajaansa sitoutuvana sekä korosti reiluuutta

ja luottamusta arvoinaan. Hän oli oppinut tuntemaan omat rajansa pystymisessään ja jakamisessaan ja koki velvollisuudekseen olla näistä rehellinen työnantajalle. Hän koki omaksi vastuukseen huolehtia itsestään sekä työstään.

”Se, että mä sitoudun tähän työhön ja kehitän itseäni sen mukaan, et mä voin olla hyödyksi tälle yritykselle ja tälle työyhteisölle, että se saa musta sellasen tukipilarin, ei nyt luottohenkilöä, mutta että voin tuoda oman panokseni siihen hommaan.” (H10)

”Kai se on kysymys luottamuksesta. Luotan [nykyiseen työnantajaan ja esimiehiin] ja kai hekin luottaa minuun. - - Mähän oon aina vahvasti sitoutunut työnantajaani. Yritän aina pitää omieni puolta, oli se sitten projekti tai työnantaja tai tiimi ja olla lojaali. - - Reiluus ja luottamus on mun sellasia arvoja. Yritän aina parhaani ja sitten jos en pysty, niin sitten avaan suuni. Enempää mä en voi tehdä kuin voin tehdä. Tässä työssä se on just pakko ymmärtää, tällasessa projektiluontossessa tutkimus- ja konsulttityössä, että sä voit tehdä vaan sen, minkä pystyt. Sun pitää koko ajan miettiä sitä tasapainoa, ettei aja itteäs piippuun, koska se ei ole kenenkään etu. - - Sulla on vastuu itsestä ja omasta työstäs.” (H1)

Lupaukset synnyttävät jo itsessään velvoitteita, mutta velvollisuuden kokemuksista kysyttiin vielä erikseen. Vastauksissa korostui edelleen se, että pitää tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Haastateltavat kokivat velvollisuutenaan myös rehellisyyttä, lojaaliutta ja täyden potentiaalinsa antamista työnantajan hyödyksi. Laatuasiat, aikataulussa pysyminen ja kustannusten hallinta koettiin myös tärkeinä velvollisuuksina liittyen juuri yllä kuvattuihin lupauksiin.

”Olla rehellinen ja asiallinen.” (H5)

”Lojaaliutta. Mulla on velvollisuus hyödyttää ja olla niin, että mua voidaan käyttää niin, että voin käyttää koko potentiaalini ja näyttää kynteni. Mun velvollisuus on hoitaa mun homma hyvin.” (H10)

”- - projektit, jotka on annettu pitää hoitaa mahdollisimman hyvin ja huolehtia, että aikataulut pitää ja tehdä se, mikä asiakkaan kanssa on sovittu ja kustannukset ei saa olla mitkään kohtuuttomat asiakkaan suuntaan.” (H7)

”Liittyä työnlaatuun, että se on riittävän hyvää, perfekioluonne, pitäisi saada tuotettua laadukasta analyysia ja sitä tekstiä - - Asiantuntijatasolla pitäisi olla raportti.” (H15)

Oma kehittyminen koettiin myös velvollisuutena ja sitä kautta oman palkkansa ansaitseminen. Yksi haastateltava kertoi omaksi velvollisuudekseen saada liiketoiminta kannattavaksi.

”Sitä, että pitää jatkuvasti kehittyä tämän työn suhteen, että pystyy jatkossa hoitamaan asiat paljon itsenäisemmin ja olemaan paremmin mukana asioissa ja kehittää itteään asiantuntijuudessa, että voi sitten asiakaspalvelutilanteissa tai muissa vastaavissa toimia asianmukaisesti.” (H4)

”Ainakin sitten oma palkka pitäis ruveta vähintään pikkuhiljaa tienaamaan tuolta kentältä. Ja kyllähän se sitten muutamassa vuodessa pitäis saada siihen malliin, että se on kannattavaa liike-toimintaa. Kyllä siihen pitäis olla ihan hyvätkin mahdollisuudet.” (H3)

Vastineeksi antamilleen lupauksille haastateltavat odottivat yleisesti ottaen vastavuoroisuutta ja erityisesti kehittymismahdollisuuksia. Työnantajalta odotettiin myös henkistä ja taloudellista turvaa sekä vakautta. Palaute koettiin tärkeäksi oman kehittymisen kannalta.

”Mua kohtaan oltais rehellisiä ja asiallisia ja mahdollisuuksien mukaan ehkä nähtäis potentiaalia tiettyihin kehittymismahdollisuuksiin.” (H5)

”Odotan sitä, että jos tulee joku tiukka paikka, niin joku pitää mun puolia, vaikka yleensä se on mennyt silleen, että mä pidän firman puolia, mut firma pitää omia puoliaan. Odotan sitä, että saan vastineeksi suojan ja turvapaikan, ja että mua tuetaan mun päätöksissä ja mielipiteissä tiettyyn pisteeseen saakka.” (H10)

*”Lähinnä, että olis vakaa ja hyvä työpaikka kohtuullisella korvauksella, en mä nyt sen ihmeempiä. Tosi pitkään viihdyin [aikaisemmalla alalla], sehän oli hyvä ja vakaa työpaikka, kunnes [resursseja] leikattiin, niin viimeiset viis vuotta oli melkoista hädelliä. Kun tänne tuli, niin se työilma-
piiri oli aivan eri kuin siellä [entisessä työpaikassa]. Aika surkeaksi mennyt, jatkuvat YT:t ja lomautukset ja rahojen leikkaukset siellä.” (H3)*

”Se, että saan ajoissa noi palkat, ja sitten kun asiat hoitaa hyvin, niin siitä sit sanotaan, ja myös jos tekee huonosti, niin siitäkin annetaan palautetta, että pysyy se kommunikaatio yllä, että mitä vois tehdä paremmin.” (H4)

4.6. Työnantajan lupaukset

Useat haastateltavat olivat saaneet lupauksia koulutuksesta ja kehittymismahdollisuuksista. Koulutukseen pääsy ei ollut kaikilla vielä toteutunut ja muutoinkin joillekin oli epäselvää, että miten niihin pääsee ja voi hakeutua. Koetut lupaukset sisälsivät odotuksia myös perehdytyksen suhteen, että sitä olisi saanut kattavammin, ja että tukea olisi helpommin saatavilla. Kuitenkin tilanne melko hyvin ymmärrettiin resurssipulan takia.

”Silloin puhuttiin paljon siitä koulutuksesta. Sitä nyt ehkä ei oo pidetty hirveen hyvin vielä. Sanottiin, että meillä on talossa tää koulutuspuoli ja sieltä saa vaan valita erilaisia koulutuksia.” (H8)

”No kyllä minusta on pitänyt. Selkeästi sielläkin [haastattelussa] toin esille, etten ole [ko. alan suunnittelua] tehnyt, kysyin, onko ongelma ja sanottiin, että sen kyllä oppii. Hiukan olen odottanu, että olisi enemmän tullut perehdytystä työnantajankin puolesta, mutta ymmärrän tilanteen, kun ei täällä ole työntekijöitä, niin vaikeahan sitä on.” (H14)

Paikkakunnasta ja toimialasta riippuen osa koki, että saa tukea riittävästi ja laaja-alaiset projektit nähtiin positiivisena, ammattitaitoa kehittävänä haasteena. Puolestaan he, jotka toimivat paikkakunnilla, joissa lähitukea ei ollut saatavilla, olivat kokeneet haastavat projektit epämotivoivina. Myöskään luvattua kehittymistä ei päässyt tällöin tapahtumaan, tai se oli haastateltavien mukaan hidasta, koska joutui pohtimaan asioita yksin. Tällä oli ollut yhden haastateltavan kohdalla vaikutusta työhön motivoitumisen lisäksi itse alaan, johon kiinnostus oli liian vaativien työtehtävien ja tuen puutteen vuoksi hiipunut. Hän oli miettinyt työn vaihtamista toiselle toimialalle yrityksen sisällä. Haastateltava koki, ettei pysty kehittymään nykyisessä toimenkuvassa.

”Että pääsee kehittymään [omassa tehtävässään], ne ovat kyllä pitäneet. Sinä vuotenakin, kun oli täällä, niin kehittyi paljon enemmän kuin vanhassa työssä neljän vuoden aikana. Täällä kuitenkin, vaikka hirmu moni sanoo, että [yrityksessä] ihmiset panttaa tietoo, niin mä oon kokenut sen, että kyl sä sitä saat, kun sä vaan käyt kysymässä ja juttelet ja oot kiinnostunu oppimaan. Kun tietää oikeat ihmiset keiltä kysyy, tai vaikka ei tietäiskään, kun käy vaan juttelemassa ihmisten kanssa, niin löytää ne.” (H11)

”Alkuperäiset lupaukset, rekrytointitilanteessa tehdyt lupaukset on suurin piirtein pitänyt paikkaansa. - - Vähän on motivaatio [omalle toimialalle] vähentynyt, kun on niin suhdanneherkkä työelämä ja sekin on vaikuttanut siihen motivaatioon [omassa tehtävässä] ja motivaatiota on laskenut se, että työtehtävä on sellainen, että mua pitäis pikemminkin opettaa tekemään sitä kuin antaa mun tehdä sitä yksin. Siinä joutuu suunnittelemaan sellasia rakenteita, mitä mä en oo koskaan suunnitellu, eikä oo mitään referenssikohteita, ja sekin on yks miinus tässä paikassa, ettei oo mitään informaatiopaikkaa... referenssikohteita on tosi vähän, tai ei oo mitään tietoa, mistä niitä löytäis, että käytännössä pitää suunnitella uutta, mikä on kanssa aika raskasta, varsinkin jos ei meinaa tietää, mitä on tekemässä.” (H13)

Resurssipula työntekijöistä oli muutamien haastateltavien mielestä ongelma. Ongelmaksi se koettiin joko siksi, että tukea ei saanut omaan työhönsä riittävästi tai oman työn tekeminen ja projektien hallinta vaikeutuivat. Työnantajan puolelta oli työhaastattelussa luvattu, että resursseja työn tekemiseen on, ja että toimintatavat ovat selkeitä. Lupaus ei ollut kuitenkaan pitänyt paikkaansa, sillä oli koettu, että työntekijöitä ei ole riittävästi projektien suorittamiseen laadullisesti hyvin ja aikataulussa. Haastateltavat olivat kuitenkin ymmärtäväisiä, vaikka asia harmitti. Tiedostettiin se, että alalla on osaajista pulaa ja myös se, että yrityksen sisällä osaavimpia työntekijöitä halutaan käyttää projekteissa enemmän, jolloin he ovat usein ylityöllistettyjä.

”Resursseja on riittävästi, ja että aikataulut on järkeviä. - - mutta on ehkä aika yleistä, että työnantajat pikkuisen optimistiseen ja positiiviseen sävyyn puhuu noista asioista. Jos olisi sanottu, niin olisi henkisesti varautunut. Kuvittelin, että nyt menen sellaseen selkeämpään ympäristöön, ja että voi keskittyä paremmin siihen itse asiaan, et ei tarvi huolehtia, että kaikki työvälineet on kunnossa, mutta ei se nyt sitten ihan niin ollutkaan. Nämä on niitä asioita, joista täytyy aina välillä keskustella esimiehen kanssa, että miten näistä selvittää, eihän ne muuten... itse pitää olla

oma-aloitteinen ja tuoda se esiin. Mutta sitten tavallaan se, että kun on uus henkilö, niin ei halua ihan kaikesta sanoa, et vaikka ei olekaan ihan kuin on sovittu.” (H7)

Yhdelle henkilölle oli luvattu, että töitä on riittävästi nyt ja jatkossa. Haastateltava koki lupauksen pitäneen ja uskoi, että tarvetta on rekrytoida lisääkin henkilöstöä. Eräälle haastateltavalle puolestaan oli luvattu, että työt ovat omalla paikkakunnalla, mutta tiimistä irtisanoutuneiden myötä tilanne oli muuttunut. Henkilö hyväksyi tilanteen eikä ollut kokenut, että lupausta olisi rikottu.

”- - kaikki on mielestäni toteutunut. Luvattiin, että työtä on riittävästi ja että sitä tulee olemaan, annettu ymmärtää, että on jatkossakin lisää, että työtä riittää. Sellainen käsitys on tullut. Varmaan on tarvetta rekrytoida muitakin.” (H9)

”Siinä ehkä semmosia, että ei ole niin paljon liikkuvuutta, että työt on tällä alueella ja semmosia, mitä yleensä suunnitteluun kuuluu, että työvälineet on kunnossa, ja että on hyvä tehdä työtä. Lupaukset kutakuinkin pitäneet paikkaansa paitsi, että tiimi lähti ja töitä ei ole paikkakunnalla kauheasti ollut. Muuttuvia tilanteita, joille ei kukaan voi mitään.” (H16)

Työnkuva oli ollut suurimmalla osalla haastateltavista sitä, mitä oli luvattu. Parilla haastateltavalla työnkuva oli muuttunut siksi, että tiimin kokoonpano oli muuttunut avainhenkilöiden irtisanoutumisen myötä. Yhdellä haastateltavalla oli ollut erilainen käsitys, siitä mihin hänet palkataan. He olivat kuitenkin ottaneet muutoksen positiivisesti vastaan.

”Työnkuva on ollut selkeä. Yleensä silloin, kun vaihtaa työpaikkaa ja etenkin, kun ei ole hakenut minnekään, niin yleensä silloin halutaan tehdä jotain erilaista eikä lähteä tekemään sitä täsmälleen samaa jonnekin toiseen firmaan, niin se on kyllä ollut sellainen, että toimenkuva on kyllä ollut sitä, mistä on puhuttukin.” (H7)

”Joo sehän nyt sitten kun meni, miten meni, niin oikeastaan ne, tuo toimenkuvakin sitten tosiaan vähän muuttui, niin lupaukset siitä mitä työtä, tai kun työkenttä laajeni heti kättelyssä. Enkä pidä sitä ollenkaan huonona asiana. Kaikenlaista kun saa touhuta, niin ei tule aika pitkäksi.” (H3)

”Mä en vaan ehkä ihan täysin ymmärtänyt, kun tänne tulin, että mitä tulen tänne oikeasti tekemään. Tosi tyytyväinen tähän kyllä, pääsen kehittymään ja oppimaan ja laajentamaan omaa asiantuntijuuttani tässä asiassa.” (H10)

Osa haastateltavista toi esille lupauksen palkasta ja sovitusta lomasta. Luvattu oli myös erilaisia ja laaja-alaisia projekteja kokeneiden kollegoiden kanssa. Työedut ja työkalut mainittiin yhtenä lupauksena. Nämä lupaukset olivat toteutuneet.

”Itse lupauksia, niin ei me mitään muuta kuin tietyksi rahallinen summa ja yksi ylimääräinen lomaviikko. Ainakin palkka on se, mikä sovittiin. Lomaviikosta en osaa vielä sanoa, kun ei ole ajankohtainen. Pääsee työskentelemään vanhempien kokeneiden suunnittelijoiden kanssa, niin se

on toteutunut, ja erinäisissä ja aika laaja-alaisissa projekteissa, mikä on ollut ihan positiivinen yllätys.” (H5)

”Joo, ne lupas maksaa mulle hyvää palkkaa ja on ne tähän asti pitäneet, se tulee ajallaan ja on saanut ne edut periaatteessa mitä luvattiin. Eli mulla on oma puhelin ja oma tietokone, oma työpiste, lähin esimies ja oon saanu perehdytyksen.” (H10)

Vastavuoroisuus oli toteutunut suurimmalla osalla haastateltavista, eli omat annetut lupaukset oli koettu olevan tasapainossa työnantajan antamien lupauksen kanssa. Muutama haastateltavaa oli kokenut, että antaa enemmän kuin saa eikä pysty toteuttamaan omia antamia lupauksia täysipainoisesti työnantajasta johtuvasta syystä. Syinä olivat tiedon kulun vaikeus esimiehen puolelta ja resurssipula sekä ongelmat töiden järjestelyissä. Eräs opiskeleva haastateltava olisi toivonut työlle varaamalleen ajalle enemmän suunniteltua tekemistä. Toisaalta hän koki, ettei ollut itsekään aina voinut pitää omaa lupastaan, joka koski sovittua työvuoroa.

”Kyl ehkä siinä mielessä koen, että annan enemmän kuin saan, toivon todella, että tulee muutos, mitä ollaan vähän luvattu. Välillä tuntuu siltä, että vaikka mä annan projektille kaikkeni, niin kun tieto ei näissä tietyissä projekteissa, jotka on esimiehen takana, kun hän käy kokouksissa, niin tieto ei tule mulle ajoissa, niin mä en voi pitää sitä lupasta, minkä mä oon itelleni antanu, että mä aina pysyn aikatauluissa, koska mulle ei oo tullu sitä tietoa, mitä se tilaaja vaatii.” (H11)

”Välillä tietenkin tuntuu, että jos on mennyt sinne eikä olekaan siellä mitään. Tuntuu, että on unohdettu kokonaan. Mietti, että mitähän sitten tekee. Oikeasti, kun joutuu miettimään omat aikataulut, jotka on tiukkoja, niin odottaa, että on hyödyllistä tekemistä. Toisinaan on joutunut perumaan äkkinäisesti, välillä molemmin puolista, ettei olla voitu pitää sovittua kiinni.” (H12)

4.7. Työssä suoriutuminen

Pääosin suoriutuminen koettiin hyväksi ja erityisesti heidän kohdalla, joilla tuki oli lähellä ja jotka saivat kysymyksiinsä vastauksen joko omalla toimistollaan tai etäyhteyksin. Työtehtävissä suoriutumista oli auttanut se, että kokeneempi kollega oli mukana työtehtävissä, jolloin henkilö pääsi turvallisesti kokeilemaan uusia tehtäviä. Tuen puuttuminen puolestaan oli aiheuttanut tunteen, että se hidastaa omaa etenemistä työn tekemisessä. Haastateltava koki, että työantaja odottaa hänen suoriutuvan tietyllä aikataululla, mikä aiheutti painetta suoriutumiseen.

”Than hyväks, et sit jos tuntuu siltä, et nyt en osaa tai en pysty, niin mä saan kuitenkin sit heti apua. Mä oon semmonen, et mä en arkaile kysyä, et jos mulla on joku juttu, niin kyl mä kysyn sen heti.” (H10)

”Uskoisin, että kyllä tämä onnistuu, varsinkin kun sähköpostilla saa neuvoa tarvittaessa.” (H15)

”Hyvin. Varsinkin nyt kun projektipäällikkö on ollut siinä mukana tai semmonen kokeneempi, mut oon nyt saanu mennä yksinkin. Jotain missä on ollu mukana ensin jonkun muun kanssa, niin sitten on saanu mennä yksin. Et semmoset, mitkä alkaa olla jo tosi tuttua.” (H8)

”Than realistiseksi, että pystyn kyllä suoriutumaan. Mutta välillä tuntuu tietysti, että joku odottaa tietyllä aikataululla ja itsestään tuntuu, ettei yksinkertaisesti vaan vielä pysty, mutta muuten kyllä apua saa, kun kysyy. - - Siinä tietysti suuri haaste on se, että kun olen täällä yksin, niin se tuntuu, että se hidastaa omaa etenemistä. Tuntuu vähän siltä, että kun on halua, mutta ei ole oikein edellytyksiä.” (H14)

Työntekijäpula näkyi joissain projekteissa siten, että suunnittelijat, jotka oltiin alun perin varattu tiettyyn projektiin, vaihdettiin toiseen. Tämä aiheutti lisätyötä, koska suunnittelijat vaativat aina perehdytyksen projektiin ja se vei oman aikansa. Toimintatapa koettiin tehottomana ja turhauttavana. Työntekijäpula aiheutti haasteita myös työkuorman hallintaan ja tuen saamiseen, koska oman alan kokeneita asiantuntijoita ei ollut kaikilla aluetuimistoilla ja jouduttiin tukeutumaan toisen paikkakunnan henkilöstöön.

”Koen, että jos se resurssitilanne olis selkeä, niin mahdollisuudet olis paljon paremmat, sitä ei tarvis turhaan selvittää, miettiä ja kysellä... ja just ku tapahtuu sitä, että kun joku on alottanu, on opastettu ja kenties pidetty monen tunnin palaveri joidenkin henkilöiden kanssa käyty asiati läpi perusteellisesti ja sit ku pitäis alkaa tekemään, niin joo ei tää kerkee nyt ja sit tuleekin uus. Selkeä resurssitilanne tekis työnteosta vähän sellasta tehokkaampaa.” (H7)

”Töitä on kuitenkin aika paljon, niin aika paljon kuormittaa [kollegaa toisella paikkakunnalla] ja varmasti tarvitsisi vielä paljon tälle alalle ja firmaan työvoimaa.” (H9)

Eräs haastateltava huomasi kokemuksen auttaneen suoriutumisessa, kun tietää mihin kannattaa keskittyä ja oppinut siten myös omat rajansa tunnollisuudessa. Näistä oivalluksista sekä kiinnostuneisuudestaan hän koki olevan apua jaksamisenkin kannalta.

”Osaan pitää puoleni ja mietin aina, etten lähde juoksemaan suoraan. [Monta] vuotta ollut konsultoinnin projektibisneksessä enkä oo kertaakaan uupunu enkä ole edes väsynyt, niin kiinnostunut tästä kaikesta ja uusista jutuista. Ei pidä tarjota työtään mahdottomassa aikataulussa. Monesti asiat hoituu nukkumalla yön yli. Nuoret tarvitsee enemmän tukea. Oon tunnollinen, mutta osaan tehdä sillä tarkkuudella kuin se edellyttää, siinä on luonne-eroja. Mietti, mikä riittää mulle ja mitä mä osaan puolustaa. Osaan puhua, että on tehty enemmän. Oon aina oman puolella, työnantajan puolella.” (H1)

Tämän hetkinen suoriutuminen oli erään haastateltavan mielestä hyvällä tasolla ja töitä sopivasti hiljaisen alun jälkeen. Hieman huolta hänellä puolestaan aiheutti omien rajojen asettaminen, jos uusi toiminta alueella käynnistyykin nopeasti ja tilauksia tulee enemmän

kuin yksi henkilö pystyy tekemään. Toisaalta hän koki, että itsellä on mahdollisuus vaikuttaa työkuormaan, ja että voi tehdä kiireisinä aikoina enemmän.

”Toistaiseksi on menny hyvin. Alkuun oli liian rauhallista, nyt on ollu ihan sopivasti hommaa. Että se nyt vähän sitten jännittää, että jos niitä alkaa tulla tästä alueelta paljon. Osaako sanoa, ettei pysty tai ettei ehdi, vaan että nyt vaan menee parin kuukauden päähän. Itsestä paljon kiinni millaisen työtaakan sieltä ottaa. Ei mua myöskään haittaa se, että tekee töitä paljon silloin, kun niitä on ja kun ei ole, vaikka lomailee sitten. Pelkästään työturvallisuusasioissa on kohtia, joita en saa mennä yksin tekemään.” (H3)

Liian haastava projekti yhdistettynä tuen puutteeseen vaikutti työssä suoriutumista heikentävästi. Toisaalta haastateltava oli huomannut tämän haasteellisen projektin kautta millaisiin projekteihin voi jatkossa lupautua osaamistasonsa ja tuen saantimahdollisuudet huomioon ottaen. Hän oli myös pohtinut, että voisi jatkossa tukeutua enemmän muihin kollegoihin kuin esimieheensä, kun alkaa vähitellen tutustumaan muuhunkin oman palvelualueen henkilöstöön.

”Riippuu oikeastansa tehtävästä. Tämän hetkinen projekti on turhan suuri. Osaan nyt tunnistaa mihin kannattaa lupautua ja mihin ei. Ja kun sais tämän vaan nyt edes jollain tavalla kunnialla pois alta, niin se vois palauttaa motivaatiota jonkun verran, ja sais itse henkisesti hyväksytyä sen, että [esimiestä] on vaikea saada kiinni ja yrittää saada apua muualtakin kuin vaan [esimieheltä], mutta kun on ollut tässä alussa pelkästään [esimies], ku mä en tuntenu ketään muuta.” (H13)

Tiedon kulussa oli havaittu joitain ongelmia, mikä oli aiheuttanut haasteita erityisesti asiakkaille luvattujen aikataulujen suhteen. Samainen haastateltava kuvasi tiedon kulun ongelmaa esimiehen puolelta myös aiemmin, kun puhe oli omien lupauksen täyttämisestä.

”Muut projektit, missä oon itsenäisesti, niin mahdollisuudet suoriutua [Yrityksen] puolelta on ihan hyvät, et toki niissä on omat sitten urakoitsijoiden kanssa venkslailunsa tai tilaajien kanssa. Mutta juuri näissä tietyissä projekteissa mahdollisuus suoriutua on liki pitäen mahdoton, kun ei saa aikaisin niitä mielipiteitä siltä, kuka on vastaava suunnittelija tai ei saa välttämättä edes aikatauluja aina, että ne pitää väkisin koittaa kysyä, että milloin on mitäkin luvattu ja siltikin saattaa tulla tilaajalta vihasta viestiä, että olis pitänyt tulla jo eilen, vaikka kun et oo ite tienny sitä, niin et tietenkään oo toimittanu sitä.” (H11)

4.8. Sitoutuminen

Yleisesti ottaen toivottiin, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. Työympäristöä ja työviihtyvyyttä sekä työturvallisuutta pidettiin myös tärkeänä asiana. Kaksi eri paikakunnalla työskentelevää toivat esille toimitiloihin liittyviä puutteita: toisessa ongelmana

oli huono sisäilma ja toisessa toimitilojen huono kunto. Sitoutumista edistäviksi tekijöiksi mainittiin työn edellytysten lisäksi sopiva työmäärä, työnkuvan sisältö ja sen mielekkyys sekä yleinen ilmapiiri työpaikalla. Työterveyshuoltoa ja ohjattua vapaa-ajan toimintaa myös arvostettiin.

”Puitteet tehdä hyvää... tehdä sitä työtä. Luonnollisesti sisältää moniakin juttuja. Hyvät toimitilat, ergonomia ja muut, terveydenhuolto pitää olla kunnossa. Terve työympäristö, kaikki ne, että tässä ollut vähän ongelmia sisäilman kanssa. Toiveena on, että tästä muutetaan jonnekin, ovat ymmärtääkseni mietinnässä ja työn alla. Tervettä sisäilmaa kaipaa tietysti. Tehtävän mukaista ja kokemuksen mukaista oikean suuruista palkkaa tietenkin odottaa ja siis semmoista, että se on samaa luokkaa kuin kilpailijoillakin tai muillakin, se on sellainen perusjuttu, että minkä takia kuitenkin työtä tehdään, kilpailukykyinen palkkataso. Työviihtyvyys muutenkin sitten. Ja määrättyllä tavalla joustoa, että luotetaan, että työt tehdään, tai että ne on mun velvollisuuksia, mutta odottaa joustoa molemmin päin, mitä mielestäni onkin ollut, ei ole ollut ongelmia ainakaan mulla. Huomioidaan työturvallisuusasiat, kun maastossakin jonkin verran liikun.” (H9)

”Toimisto on kauheassa kunnossa, odottanut remonttia monta vuotta, jos tulee käymään siellä voi kavahtaa, ettei halua sinne jäädä. Vähän aikansa elänyt toimisto, osaa huoneita pidetään varastona. Ei ole meistä kiinni, vaan vuokraisännästä.” (H12)

”Se, että on sopiva työmäärä ja edellytykset tehdä se työ ja sellanen hyvä työilmapiiri, hyvä fiilis työssä, mukava tulla aamulla töihin.” (H14)

”Sitoutumiseen vaikuttaa just se, että ne edellytykset tehdä työtä on semmoset, että siitä pystyy selviytymään sillä lailla, ku mitä multa odotetaan. Se nyt ei ihan tässä välttämättä toteudu. Ja se että toimenkuva on mielekäs, on yks mikä vaikuttaa sitoutumiseen tosi paljon. Se toteutuu ehdottomasti, on semmonen toimenkuva, mitä on luvattu. No sitten henkilöt, koska työpaikalla vietetään paljon aikaa. Se yleinen ilmapiiri, positiivinen ilmapiiri ja mukavat ihmiset tai kaikki on erilaisia, kyl mä koen, et tääl on semmonen hyvä fiilis. Ja luonnollisesti tässä kilpailutilanteessa, niin noi henkilöstöedut on yks. Työterveys toimii, mikä on varmaan tänä aikana yleisestikin ottaen aika merkittävä asia. Ja sitten toinen sydäntä lähellä, no täällä se on vapaa-ajan toiminta, kun useimmissa paikoissa se on liikunta, mutta täällä se on [harrastuskerho], joka järjestää monenlaista asiaa - - Ja just sit ku itse on liikuntaihminen, niin jos on jotain siihen liittyvää, niin on aina positiivista.” (H7)

Itsenäinen työ ja työn suunnittelu koettiin tärkeäksi. Samoin se, että työnantaja on kiinnostunut sekä antaa tukea ja turvaa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Myös molemminpuolista luottamusta ja lojaaliutta arvostettiin yhtenä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä.

”Ehkä semmonen niin ku että on ne omat työt, mitä voi suunnitella ja tehdä itsenäisesti. Silloin on ainakin mukava tehdä töitä, kun tietää mitä voi tehdä, ettei tarvi olla sen varassa, että antaako joku mulle tehtäviä vai ei.” (H8)

”Se, että musta ollaan aidosti kiinnostuneita ja mä tunnen kuuluvani tohon työyhteisöön, niin kyl ne tällä hetkellä toteutuu. On päässy aika nopeasti noihin kuvioihin sisään ja tutustumaan noihin

ihmisiin ja sillä on aika iso merkitys ylipäänsä siinä, että mä haluan tulla tänne ja tunnen itseni halutuksi. Ettei sua heitetä susille tosta noin vaan, et jos mä oon voimavara tänne, niin sitä arvostetaan myös toiseen suuntaan, et se on kuitenkin kakssuuntanen tie. Ja se ettei jätetä yksin jonkun asian kanssa, vaan on se tukiverkko täällä.” (H10)

”Se on se luottamus, molemminpuolinen luottamus, jos luotan työnantajaan ja työnantaja luottaa minuun, niin omasta mielestä oon aika sitoutuvainen ihminen, että en lähde ihan vaan muutoksen vuoksi hakemaan muutosta. Itelleenkin se lojaalius on aika tärkeätä, niin kyllä sitten pystyn ja olenkin omasta mielestäni lojaali niille, ketkä on lojaaleita minua kohtaan. Tällä hetkellä se sitoutumisprosessi on käynnissä, että en ainakaan koe turvattomuuden tunnetta, että jotain pitäisi tehdä, että asiat paranis.” (H5)

Eräs haastateltava nosti palkan suurimmaksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi mielekkään työnkuvan ohella. Lisäksi hän piti tärkeänä työtehtävien monipuolisuutta ja vaihtelevuutta asiakkaidenkin mukaan. Liikkuva työ oli myös mielekäästä. Työilmapiiriä ja syrjimättömyyttä haastateltava piti tärkeänä viihtymisessään. Itsessään jo työkokemuksen kasvattaminen sitoutti nykyiseen työnantajaan. Hän koki myös, että koulutukset, joita saa nykyisen työnantajan kautta, voi mahdollisesti hyödyntää muuallakin.

”Palkka on ehkä suurin, ja se että homma pysyy mielenkiintosenä, et sitä jaksaa jatkossaki tehdä. Semmosen kuvan oon ainaki saanu, että on tosi monipuolista ja asiakkaat vaihtuu ja vaikka on vanhatki asiakkaat, niin se homma ei aina välttämättä oo sama. Ja toi reissaaminen on aika iso juttu, et se on musta ihan miellyttävää, et pääsee paikasta toiseen, ettei jatkuvasti oo toimistolla. Työilmapiirikin on aika iso osa sitä, miten viihtyy, ettei oo mitään semmosta syrjintää tai muuta vastaavaa. Tarttee sitä alan työkokemusta, niin se on jo aika hyvä pointti, että jo pelkästään sen kasvattamisen takia. Ittensä kehittäminen, ku on hyvin läsnä tässä työssä, että pystyy siihen ja koulutuksia tarjotaan sitä mukaa, ku niitä tarvii ja sit niitä samoja koulutuksia voi käyttää jossain muuallakin, jos ikinä.” (H4)

Suurin osa haastateltavista piti palkkaa enemmänkin hygieniatekijänä ja puolestaan useammin vastauksissa tuotiin esille, että työnkuva, kehittymismahdollisuudet ja työyhteisö, vaikuttavat merkittävämmiin sitoutumista edistävästi. Koettiin, että palkan pitää olla omaa osaamista vastaavalla tasolla, mutta se ei itsessään lisännyt työhön sitoutumista. Sitoutumiseen palkka vaikutti yhdellä uransa alkutaipaleella olevalla haastateltavalla siten, että hänen kokemuksen mukaan palkkaa on vaikea nostaa ylöspäin, kun on mennyt yritykseen sisään alhaisella harjoittelijan palkalla. Hän näki jokseenkin ainoaksi syyksi työpaikan vaihtamiselle sen, että koki palkankorotuksen saamisen olevan helpompaa työpaikkaa vaihtamalla. Siinä mielessä se oli hänelle tärkeä sitoutumiseen vaikuttava tekijä.

”Jos mua arvostetaan firmassa ja sitte yks arvostuksen merkki on palkka. Raha on yks motivaattori, mut ei ole mulle ollut sellanen maailman mullistava, mut kyl se on yks tietysti. Jos on näin mukavaa, ku nytten on ollu ja sit siitä maksetaan ja mä en jää johonki tiettyyn loukkuun jumiin, että ne ovet pysyy auki. Varsinkin [omalla toimialalla] on työntekijöiden markkinat. Kyllä niin ku

paljo kysellään, vaikka mullakaan ei paljoa ole kokemusta. Että jotenki se siis vaan kertoo siitä, että alalla on pulaa, että siitä [oma toimiala] on vaarallinen, että ei saa hinnotella itseänsä ulos, voi olla kahden vuoden päästä ihan eri tilanne. Se mitä on opiskelukavereidenkin kaa puhunu, niin ku sä meet ekaan työpaikkaan ja saat harjoittelijan palkkaa, niin sä et ikinä pääse siitä palkkaloukusta pois ja ainoa, miten sä voit vaikuttaa siihen on, että sä vaihdat työpaikkaa. Se on vaikee hinata sitä palkkaa sieltä alhaalta semmoselle tasolle siellä samassa firmassa, ku silleen, että sä vaihdat firmaa. Se on yks, ehkä ainoa syy, miks mä mieltisin tai mietinkin jossain vaiheessa, jos niin käy, niin paikan vaihtoo. Jos osaa jotain, niin siit pitää maksaa, mut jos en oikeesti osaa sillon mitään, kun nää palkkaneuvottelut on, niin en mä sitte sitä vaadikaan, että se nousee. Et sit ku se on sillä tasolla, niin sit pitää maksaa. Se on vähän huono malli, että ensin se firma kouluttaa ja sillä menee kaikki rahat, ja just kun se työntekijä alkaa tuottamaan, niin sit se vaihtaa firmaa, et se on mun mielestä firmallekin huono malli.” (H6)

Toisellakin uraansa aloittelevalla tärkeä sitoutumiseen vaikuttava tekijä oli rento ja yhteisöllinen ilmapiiri ja joustavuus työpaikalla. Hän toi tässä yhteydessä esille myös työpaikan arvot ja niiden järjestyksen. Hän piti tärkeänä yhteisöllisyyttä ja sitä, että sen vaaliminen menee välillä työn edelle. Lisäksi työnkuva ja etenemismahdollisuudet vaikuttivat sitoutumiseen. Palkka vaikutti hänelläkin siinä tapauksessa, jos sitä ei valmistumisen jälkeä nosteta harjoittelijan palkkatasosta.

”Valmistumisen jälkeen painaa vaakakupissa ilmapiiri. Se, että kaikki ei oo aina niin vakavaa, ollaan joustavia ja jos tulee jotain, niin se ei oo maailmanloppu. Joissain työpaikoissa on turhista asioista nipotettu. En nyt tiedä minkä verran palkka vaikuttaa, mutta jos ei tämän hetkistä nosteta, niin kyllä se vaikuttaa. Työnkuva, etenemismahdollisuudet, arvot työpaikalla, että missä järjestyksessä ne menee. Yhteisöllisyys, ite ku oon sosiaalinen persoona, niin että ollaan valmiita panostamaan siihen eikä niin, että koko ajan pitäisi tehdä vain töitä ja töitä. Joustavuus puolin ja toisin ja sitä, että uskaltaa sanoa.” (H12)

Asiakastyötä arvostettiin, ja että siihen on mahdollisuus myös vasta aloittaneilla työntekijöillä. Työkavereiden merkitystä sitoutumiselle tuotiin esille tässäkin vastauksessa.

”Eniten vaikuttaa asiakkaat, se että kun on asiakkaiden kans tekemisissä ja heiltä saa suoraan palautetta, pääsee suoraan heidän kanssaan tekemisiin. Siitä mä oon täällä tykänny, ettei tarvii olla missään toimiston perällä pelkästään tekemäs suunnitelmia, vaan pääsee oikeesti kentälle ja keskustelemaan asiakkaiden kanssa. Musta tuntuu, että alottaneekin pääsee täällä, et täällä ei oo sellasta, että jos on tullu vähän aikaa sitten, niin sut haudataan tavallaan työpisteen ääreen ja sit se on vaan tietyt ihmiset ketkä kiertää. Työkaverit tietty vaikuttaa kans, et on semmosia hyviä ihmisiä, joiden kans tekee yhteistyötä.” (H11)

Tulevaisuuden näkymät haastateltavat näkivät kohdeyrityksessä pääasiassa hyvinä. Kehittymismahdollisuuksia ja monipuolista työnkuvaa arvostettiin. Osa katsoi tulevaisuutta lyhyemmällä tähtäimellä ja osa taas hyvinkin pitkälle tulevaisuuteen, jopa eläkeikään

saakka. Urapolkuja oltiin mietitty, mutta varovaisia oltiin ajatuksissa etenemisen suhteen tässä vaiheessa, kun ala ja työpaikkakin olivat uusia.

”Oikeastaan aika kirkkaanakin. Oon kyllä viihtynyt. [Harrastuskerho] järjestää vapaa-ajan toimintaa, se on mun mielestä hieno juttu ja oon niissä aika paljon käynyt, sen puoleen asiat on oikein mallikkaasti. Päivä kerrallaan mennään oman työn kanssa. Aivan varmasti pystyn kehittämään [Yrityksessä] itseäni, ihan mielin määrin melkeinpä.” (H5)

*”Than hyvänä. Riippuen nyt siitä miten hommat etenee. Johtotehtävissä pienimuotoisesti tai asi-
antuntijan roolissa. Mut se, että toivon työskenteleväni suurin piirtein samanlaisissa hommissa eläkeikään saakka. Tai jos tulee jotain mielenkiintoista, niin miksikäs ei, voinhan mä vaihtaa ihan eri alueellekin, mut tää vaikuttaa ihan hyvälle talolle, niin kyl mä täällä mielellään pitkään viihtyisin.” (H10)*

”Kyllä nyt tietysti sitte olis hienoa, jos sen tiimin saa ja hommia riittää ja sitä sitten pystyis vetämään. Ainakin se on tavote, en tiedä toteutuuko, toivotaan, työtä tehdään siihen. Pitkään olin edellisessäkin paikassa, että näkis, että täällä vois olla vaikka eläkeikään asti. Tossa on muutamia kavereita, jotka vaihtaa paikkaa vuoden kahden välein, mä en itteeni näkis sellasena ollenkaan.” (H3)

”Se et on pitkäaikaistyöntekijä. En oo kyl ainakaan omasta tahdostani lähdössä pitkään aikaan pois. Vaikuttaa kyllä tosi lupaavalta ja mielenkiintoselta jo täs alkuvaiheella, et ihan hyvin voi tehdä pitkäänkin hommia, kunhan niitä on ja homma pysyy mielenkiintosena. Ja ei sitä tiää, jos jatkossa alkais pikkuhiljaa kiinnostaa semmoset vaativimmatkin hommat, et ei se kokonaan pois-suljettu idea oo, et just projektipäällikkö tai muut tehtävät, mut tällä hetkellä on vielä niin uus, ei talon tavatkaan oo täysin hallussa, niin ei ihan vielä uskaltaudu semmosia edes ajattelemaan.” (H4)

Jatkamishalukkuuteen vaikutti eräällä haastateltavalla se, että jos oman toimialan asian-
tuntijoita lähtisi yrityksestä, niin se voisi olla syy miettiä muutosta. Hän koki tärkeäksi, että yrityksessä on sekä kokeneita että nuorempia tekijöitä. Sitoutumista edistävänä tekijänä pidettiin myös sitä, että työnkuvaa on mahdollista muuttaa, jos kaipaa muutosta. Esimies oli antanut ymmärtää, että asioista voi aina keskustella, ja että toiveisiin pyritään vastaamaan.

”Koeaikahan tässä on vielä käsillä, tai vielä jäljellä jonku aikaa, mutta kyllä mä näen, että vaikuttaa että työtä on, jos vaan on halua tehdä, niin varmaan on työtä. Ei mulla oo suunnitelmissa nyt vaihtaa työpaikkaa. Tietysti iso asia on tuo just, että jos lähtis [oman alan] suunnittelijoita tai vähäinen [oman toimialan] tuntemus häviäis firmasta, niin sitä vois alkaa harkitteen tai jotenkin voisi muuttaa ajattelua. Tarvitsee sitä kokemusta olla talossa ja nuorempia tekijöitä.” (H9)

”Näen ihan hyvänä, ettei oo tosiaan mitään sellasta, miks tällä hetkellä tarvitsis miettiä työpaikan vaihtamista. Jos tulee semmonen tilanne, et tulee joku houkutteleva tarjous jostain, et siitä voi avoimesti keskustella esimiehen kanssa. Ja jos tulee sellanen tilanne, että työ ei ole mielekästä tai haluaa jotain muuta työn sisältöön muutosta, niin ainakin oon kokenu, että siitä saa mennä keskustelemaan. Näin on ainakin annettu ymmärtää, että saa keskustella asioista ja toiveista, et jos

haluaa jotain tiettyä painottaa omassa työssään, niin se on mahdollista. Ehkä se on just tärkeä, et on semmonen oman työn sisällön muokkaaminen omasta näkökulmasta mahdollista, et pystyy sitä muokkaamaan sitä työtä, jos on jotain muuta.” (H16)

Epävarmoja tulevaisuudestaan nykyisessä yrityksessä oli haastateltavissa muutama henkilö, jotka kaikki kaipasivat muutosta nykytilanteeseen. Motivaatio-ongelma oli aiheuttanut pohdintaa siirtymisestä toiselle toimialalle yrityksen sisällä, mikä voisi lisätä motivaatiota sitoutumiseen. Eräs haastateltava koki vaihtoehtona myös paikkakunnan ja toimiston vaihdoksen, jos yrityksen sisällä muualla olisi tarjolla mielekkäämpiä työtehtäviä. Lisäksi kansainväliset projektit kiinnostivat häntä. Kolmas tulevaisuudestaan yrityksessä epävarma henkilö näki itselleen sopivampana vaihtoehtona projektityöskentelyn kuin sen, että sitoutuisi useaksi vuodeksi. Hänellä ei ollut vielä opiskellessaan tietoa, mitä haluaa tehdä työkseen valmistumisen jälkeen.

”Hyvänä, jos annan sen mahdollisuuden. Tällä hetkellä kahden vaiheilla. Motivaatio-ongelma pistää miettimään olenko täällä vielä parin vuoden päästä. Loikkaaminen [toiselle toimialalle Yrityksen sisällä] voisi antaa motivaatiota sitoutua enemmänkin.” (H13)

”Tällä hetkellä en kyllä yhtään osaa sanoa. Ehkä selviää keväällä, kun tietää, että mitä on tarjota mulle. Jos mikään ei muutu siihen, mitä nyt teen, niin sitten en kyllä jää. Haluaisin kyllä muutosta. Kohta kaksi vuotta ollu siellä, niin koen, että voisi vähän laajentaa ja saada lisävastuuta. [Oman paikkakunnan] toimisto ei ole ainoa vaihtoehto, tietysti jos joltain toiselta paikkakunnalta löytyy mielenkiintoisempi pesti. Kansainvälisyys kiinnostaa kyllä tosi paljon.” (H12)

”En osaa sanoa. Muutenki tulevaisuudensuunnitelmat avoinna. Miksi ei voisi olla kiinnostunu, jos [Yrityksellä] olis joku projekti, kuin se, että sitoutuisi useammaksi vuodeksi, kun ei vielä tiedä mitä haluaa.” (H15)

4.9. Johtaminen ja esimiestyö

Johtamiseen ja esimiestyöhön oltiin samaan aikaan tyytymättömiä ja tyytyväisiä. Tyytymättömyyttä aiheutti joissain haastateltavissa muun muassa suunnittelemattomuus. Eräs haastateltava vertasi kohdeorganisaation toimintatapoja edelliseen työpaikkaansa, jossa oli ollut tietyt rutiinit projektien aikatauluttamiselle ja vastuuhenkilöiden nimeämiselle. Hyvänä asiana haastateltava koki kohdeorganisaatiossa sen, että voi keskustella avoimesti eri asioista. Turhautumista oli erään haastateltavan kohdalla aiheuttanut resurssipula, josta oli kertonut esimiehelleen, mutta tilanteeseen ei ollut löytynyt ratkaisua.

”No ehkä siinä tullaan taas siihen, että olis joku kaava, kuitenkin tiedetään mitä kaikkea pitäis tehdä. Työmailla oli aina hirveän selkeä, oli sarakkeet työmaasuunnitelmissa, tehtiin valmiiksi, milloin pitää mikäkin olla valmis, vois olla saman tyyppinen kaava, kun tiedetään, milloin tulee

projekti, niin siinä vois olla heti ne kohdat. Nimetä ja aikatauluttaa, se kans vähän puuttuu, ettei oikein nimetä kuka tekee mitäkin, senkin takia saattaa jäädä, alottaminen menee aina pidemmälle ja pidemmälle. Tiimipäälliköllä on paljon töitä, pitäis antaa selkeästi osia eteenpäin, että saataisiin aikataulussa hoidettua. En tiedä, onko selkeää heillekään, mitä tilaaja haluaa. Alun perin puhutaan, että tehdään marraskuussa, mutta sitten tehdäänkin ens vuonna. - - Se on taas hirveän hyvä, että meillä on niin ku avointa, pystyy keskustelemaan helposti kaikesta, mitä tulee mieheen. Ei ole tuntunu, että olisi hankalaa, tai ettei uskaltaisi sanoa jotain tai näin.” (H8)

”Meillä on periaatteessa ollu sillai [esimiehen kanssa], et jos mulla on joku asia mistä mä en ehkä pääse eteenpäin, niin mä oon menny kysymään ja sit hän on välillä käyny kysymässä multa, et missä vaiheessa oot, ettei nyt hirveen sellasta kauheen syvällistä. Ja sit ollaan just kutsuttu pikkupalavereita siitä resurssiasta, mutta ehkä luulen, että hänelläkin on sellanen ajatus - - kun täs ollaan aika alkuvaiheessa, niin on antanu tän toisen henkilön [kollegan] kanssa opetella näitä asioita. Mut ehkä sit se, ku ollaan just puhuttu tästä resurssista, et ku mä oon mielestäni aika selkeesti joissain projekteissa ilmassu, että tähän tarvii, et tää pitäis alottaa ja että ketä me saadaan, niin se vaan siirtyy ja siirtyy, et sitte ku myöhässä päästään alottamaan, niin sit tullaan kysymään, et mikäs se tilanne on. - - Mutta en mä nyt muuten, että jos mä meen jotain kysymään, niin kyl mä sit saan aina vastauksen. (H7)

Esimiehen hankala tavoitettavuus oli vaikuttanut työmotivaatiota heikentävästi. Haasteltava koki, että esimiesten taakkaa tulisi keventää. Kehittämisideana projektien läpi käymiseen ja töiden resursoimiseen esitettiin jonkinlaista järjestelmää tai ohjelmaa, mikä toimisi johdonkin työkaluna projektien seuraamisessa. Kuukausittaiset tiimipalaverit ajoivat nyt samaa asiaa.

”[Esimies] on kyllä ihan hyvä esimies, ainakin mikä kuva mulla siitä on, että on hyvä ihminen. - - mentorina voisi olla hyvä, kun osaa sanoa mitä pitäisi tehdä, mutta kiireellisuuden takia varmaan väärä ihminen toimimaan mentorina ja tukena. Tai sitten pitäisi varata muutama tunti pelkästään sille, että se opastais mua mun työssä. Sekin olis varmaan ollut hyvä, että olisi vaan kylmästi varannut kalenterista tilaa [ja opastanut], miten asiat pitäisi tehdä. - - On vaan tiputtanut motivaatiota, kun sitä on niin vaikea saada kiinni. Se on ainoa miinuspuoli. - - Joku työkalu pitäisi olla missä voisi käydä projektia läpi. Esimiesten taakkaa pitäisi keventää jollain lailla, että voisivat keskittyä tiimin ja projektin vetämiseen.” (H13)

”Noitten töitten resursoimiseen vois ottaa käyttöön jotain järjestelmää tai muuta, että olis kaikilla sopivasti töitä, täällä ei mielestäni kovin selkeätä järjestelmää ole, ainakaan koko [Yrityksessä] käytössä olevaa. Aiemmassa työpaikassa oli käytössä jotain ohjelmaa... Siihen laitettiin kaikki työmäärät, minkä verran mikäkin projekti... ja sitte näki, kuinka täynnä sitä on ja projektijohtaja ja muu johto pysty jakamaan ja sumplimaan. Se olis varmaan hyvä työkalu johdollekin. Omalla porukalla käydään kerran kuukaudessa tiimipalaverissa, että mitä töitä on kelläkin ja kuinka pitkäksi aikaa. Jos alkaisi olla liikaa työtä, niin jos se järjestelmä tai ohjelma toimisi.” (H9)

Toisella paikkakunnalla taas oltiin hyödynnetty viikkopalaverikäytäntöä, jonka eräs haasteltava oli huomannut auttavan sosiaalistumisessa, koska oli niiden kautta oppinut tun-

temaan työyhteisöä ja toisten osaamista. Viikkopalavereissa oli kartoitettu jokaisen työtilannetta, jolloin voitiin vaikuttaa tarvittaessa työkuormaan. Samalla tietoa pystyttiin vaihtamaan yli toimialarajojen tiimien kesken, jotka tekevät projekteissa yhteistyötä.

” - tietynlainen viikkopalaverikäytäntö on hyvä, koska siinäkin tuli esiin sellasia asioita, joita en tiennyt, että tietyt ihmiset oli tehnyt jotakin tiettyä juttua, mut siinä semmoses ehkä pikkusen vaipaamuotoses keskustelus sitte tuli asioita, et ahaa sä oot tehnyt, tai et sulta voi sitte kysyy tohon neuvoa ja sit siinä on kartoitettu tilannetta ja [palaverinvetäjä] on kysynyt et tarviiks joku apua, että onko liikaa työtä ja onks jollain työpulaa, koska kuitenkin sen osaston ihmiset tekee sit näitä mun alaan liittyviä töitä, niin jonkinlainen viikkopalaveri, tai ei sen tarvi olla joka viikko, mut semmonen käytäntö on ihan hyvä.” (H7)

Moni haastateltava oli kokenut esimiestyön hyväksi, koska se oli ollut keskustelevaa ja luottamuksellista. Usea haastateltava koki, että johtajat ovat helposti lähestyttävissä ja kommunikointiyhteys on avoin. Hierarkiaa pidettiin matalana. Samoin esimieheltä saatu tuki ja työn ohjaus oli koettu hyväksi. Esimiehen jaksamista oli myös pohdittu.

”Mä oon tosi tyytyväinen siihen. Täällä ei ainakaan mun havaintojen mukaan täs mun lähipiirissä johtajia mitenkään varsinaisesti nosteta jalustalle, vaan he on hirveän helposti lähestyttäviä, ainakin nämä johtajat ketä mä oon tavannu. Ja se kommunikointiyhteys työntekijöiden ja johtajien kesken on avoin, et se on ollu mielekästä. Ja semmonen ylimääräinen typerä pokkurointi, niin se ei ole täällä, vaan ollaan kollegoita kaikki ja periaatteessa on se hierarkia mikä tahansa, kaikki vetää yhtä köyttä samaan suuntaan.” (H10)

”Than mun mielestä semmosta hyvää, et se on keskustelevaa, et ei oo semmosta määräävää. Asiat, mitä on sovittu ja luvattu ynnä muu, niin ne pitää paikkaansa, et voi tällä kokemuksella todeta, että voi luottaa, mitä esimiesten kans sovitaan. - - Se on hyvää, että on matalat kynnykset siihen, että ei oo esimiehissä semmosta keheen ei voi ottaa yhteyttä tai jotain asiaa, jota ei voi kysyä.” (H16)

”Oon nähnyt käytännössä vaan [oman esimiehen], joka on mun lähin esimies. Kyllähän [hän] on tosi hyvä esimies, ei oo kyllä pahaa sanaa siitä. Jotkut ihmiset, jos on stressiä, se tulee esille, [omalla esimiehellä] ei ikinä tuu esille. Aina jeesaa, et ei kyl mitään negatiivista. Työn ohjaamista ja käskyjen antoa hyvässä hengessä.” (H6)

”Edelliseen työnantajaan verrattuna puhutaan aivan eri asioista, niin täällä on ollut kyllä todella hyvää verrattuna aikasempaan. [Esimiehen] kanssa on helppo keskustella asioista. Maanläheinen tai jalat maassa oleva kaveri. Mut ku täs on ollu kaikkee hässäkkää ja ku puhutaan jaksamisesta, niin välillä miettii, et miten se itte jaksaa.” (H3)

”Samalla, kun valitaan työntekijä, niin valitaan esimies. [Omalle esimiehelle] voi aina puhua, on paljon paikalla, saa kiinni työaikana. Aiemmassa esimiestä ei näkynyt eikä kuulunut, edes sähköpostilla. Esimies on läsnä. Tykkään, että näen [liiketoiminta-alueen toimitusjohtajaa] täällä. Hierarkian mataluus, kiva että johtajat näkyvät arjessa.” (H1)

Eräs haastateltava itse oli esimieheensä suhteellisen tyytyväinen, mutta kollegoiden epäluottamus esimiestä kohtaan oli tuonut henkilön omaankin suhtautumiseen epävarmuutta. Ongelmia oli kollegojen osalta haastateltavan mielestä aiheuttanut muun muassa se, että johtamiseen olisi kaivattu lisää selkeyttä ja henkilöstön kuuntelua heidän työtilanteestaan. Nyt osa työntekijöistä ei haastateltavan mukaan ollut voinut kieltäytyä joistain projekteista, vaikka työtilanne olisi ollut kuormittunut. Haastateltava itse oli melko tyytyväinen, kun oli saanut asiallista kohtelua esimieheltään ja arvosti tämän tilaa antavaa johtamistyyliä. Pohdintaa oli aiheuttanut myös se, että hän koki, ettei voi sanoa omaa kantaansa asiaan, kun on vasta niin tuore organisaatiossa.

”Vähän rikkonaista. Vähän on sellaisia pieniä epäluottamuslauseita, mitä muilta kollegoilta kuulee. Toisaalta ite en oo mitenkään tyytymätönkään, että vastauksia kyl oon saanu ja omasta mielestä ihan asiallisesti ollaan toimittu ja esimiehen kanssa yhteistyö tällai näin - - mun mielestä se on ainaki tähän asti ollu hyvin sellasta, mitä ehkä esimieheltä toivoisinkin. Että se ei ole sitä vanhanajan johtamista, että käsketään ja ootetaan ja sit käsketään vähän lisää, vaan annetaan niitä tehtäviä ja sitte tehään, ja jos tulee ongelmia, niin kysytään ja saa vastauksen, se on mun mielestä ihan toiminu. Oon ihan tyytyväinen esimiestyöskentelyyn. Tietysti pientä sellasta epäselkeyttä joissain asioissa ja ehkä se, kun kokee, että välttämättä kaikki kollegat ei ihan täysin luota esimiehen työskentelyyn, niin se tuo sellasta epävarmuutta. Ehkä siinä on sekin, että hänkin on ollu pari vuotta ja henkilönä hän on hyvin sellanen rauhallinen ja ei oo ottanu selkeetä linjaa siihen johtamiseensa, että hän antaa hyvin paljon tilaa, mikä on omasta mielestäni ihan hienokin juttu, mutta ilmeisesti vähän toisenlaista johtamista sitten kaivattais. Ja mitä nyt oon vähän ymmärtäny, niin pieniä epäselvyystilanteita on sit päässy syntymään siitä, kun ei oo ollu sellasta vähän vanhemman tyylistä johtajaa, joka on se päättävä osa. Mitä just on kuullu työkavereilta, niin saattaa käydä aika paljo sitäki, että heitä nimitään johonki projekteihin kysymättä heiltä, mikä heidän tilanne on. Jos organisaatiossa sitten se askeleen ylempänä oleva ihminen sanoo, että sä oot tässä projektissa mukana, niin eihän sit pysty sanomaan, että ei pysty, että on muutakin hommaa, niin siinä tilanteessa ei pysty sanomaan ei. Tällaisen kuvan oon saanu, että pientä epävarmuutta sellasessa tilanteessa. Tietysti nää pienet ristiriidat tuo pientä epävarmuutta. Ku on vielä niin tuore organisaatiossa niin koen, että en pysty tulemaan asian kanssa esille työkavereille ilman, että leimautuu joksikin.” (H5)

Esimieheltä olisi kaivattu eri paikkakunnilla sijaitsevien toimistojen samaan toimialaan kuuluvan henkilöstön parempaa yhdistämistä. Tällä hetkellä jokainen toimisto toimi omana yksikkönään eikä esimies ollut haastateltavan mukaan osannut hyödyntää jokaisen osaamista siten, että se olisi mahdollistanut monipuolisemman toiminnan. Esimiehen tehtäväksi hän koki enemmänkin tehtävien jakamisen kunkin osaamisalueen mukaan, kuin että itse niinkään puuttuisi suunnitteluun. Haastateltava toi aiemmin esille myös ongelmia tiedon kulussa sekä esimiehen ohjaamistavoissa.

”Mua ehkä henkilökohtaisesti harmittaa se, että me ollaan jakauduttu niin monelle eri paikkakunnalle [omalla toimialalla]. Toisaalta se on tosi hyvä, mutta se vaatis hyvää esimiestyötä, että se toimis yhtenäisenä. Koska kun ei ole hyvää yhdistävää esimiestä, niin kaikki on vähän sellasia

omia yksiköitä, jotka oma paikkakuntansa ruokkii. Että tavallaan sais monipuolisemmin toimitua, kun olis hyvä esimies, joka yhdistäis... mun mielestä nimenomaan esimiehen hommahan on, että ei tarvitse itse antaa sitä [oman substanssiosaamisen] panostaan, vaan sä tiedät sun porukan ja tiedät, keille sä jaat ne ja saat muut toimimaan hyvin ja löydät ne oikeet ihmiset.” (H11)

Osalla haastateltavista esimies työskenteli eri paikkakunnalla. Tätä ei koettu ongelmaksi, jos ohjaava henkilö löytyi omalta toimistolta ja häneen pystyi turvautumaan arjen haasteissa. Toisaalta eräs haastateltava toivoi, että esimiehet voisivat käydä välillä aluetoimistoissakin, mutta ymmärsi sen haastavuuden, kun toimipisteitä on niin laajalti Suomessa.

”Ei mitään valittamista ainakaan ole, ihan perus. Pidetään yhteyttä tarpeen mukaan. En koe ongelmaksi, että esimies on Helsingissä. Pyrin olemaan itseohjautuva. Riippuu ongelmasta, kehen tukeutuu, työalueeseen liittyen tietysti kolleegaan, joka on jäämässä eläkkeelle.” (H2)

”Tähän mennessä ihan hyvin toiminu. Suoraa esimieskanssakäymistä ei oo ollu. Sen verran mitä nyt Strategiapäivillä tapas ja kätteli ja jutusteli, niin ei sen enempää. Vaikea sanoa. Kyllä se mun mielestä ihan vakaalta tuntuu. Ei oo mitään ongelmia. - - Tietenki ois ihan hyvä, jos esimiehiä kävis täällä toimipisteilläkin välillä kättelemassa, miten hommat menee, mut toisaalta, ku on niin iso [yritys], paljon tehtävää ja hyvin kiireisii varmasti koko ajan, et ei yksinkertaisesti ehdi. - - et ei se johtaja johtajakaan varmaan sellasia käyntejä ihan hirveän useasti tee.” (H4)

4.10. Yhteenveto tuloksista

Seuraavassa esitellään yhteenveto keskeisimmistä havainnoista, joita voidaan tulosten pohjalta tehdä. Yhteenveto mukaillee haastatteluteemojen järjestystä.

Perehdyttäminen

Perehdytys oli useamman haastateltavan kohdalla jäänyt puutteelliseksi. Yleisesti ottaen kaivattiin yhteisiä perehdytyskäytäntöjä yrityksen toimintatapoihin ja lisäksi toimialakohtaisia ohjeita, joiden mukaan toimia. Kirjalliseen materiaaliin voisi aina palata ja näin kerrata asioita. Henkilökohtaisen tuen tarvetta kirjallinen materiaali ei kuitenkaan poista. Mahdollisesti epäselvyyksiä oltaisiin voitu välttää, jos työnopastus olisi ollut järjestelmällisempää, jolloin tulokas olisi saanut roolistaan ja työtehtävistään nopeammin otteen.

Haasteita perehdyttämiseen aiheutti oman toimialan osaajien puuttuminen aluetoimistolta. Haastateltavat, joilla oli omalla toimistollaan kokeneempia kollegoita tukena, olivat tuen saantiin tyytyväisimpiä. He arvostivat kokeneempien osaamista ja näkivät heidät

jonkinlaisina roolimalleina. Heille luvatut laaja-alaiset ja vaihtelevat projektit näyttäytyivät positiivisina kehittymismahdollisuuksina. Heillä, joilla lähitukea ei ollut saatavilla, pitivät haastavia projekteja epämotivoivina ja haitallista stressiä aiheuttavina.

Työntekijän ja työnantajan odotukset

Haastateltavilla oli erilaiset lähtökohdat odotuksille riippuen siitä, oliko kyseessä ensimmäinen työpaikka, harjoittelu vai jatkumo pitkälle uralle. Odotuksiin liittyi myös motiivit työpaikan vaihtamiselle. Osa haastateltavista oli vaihtanut työpaikkaa uuden mielenkiintoisen työtehtävän takia, osalla taas oli toiveissa päästä kehittymään ja alkuun urallaan. Harjoittelijoille tärkeintä oli saada työkokemusta ja jalansijaa yritykseen sekä päästä tekemään opiskeluaansa vastaavaa työtä. Täten haastateltavien odotuksetkin erosivat toisistaan, mutta niistä löytyi myös yhteisiä piirteitä.

Uransa alussa olevilla työntekijöillä oli ollut ennen työsuhteen alkamista odotuksia siitä, että pääsee kehittymään ja oppimaan uutta sekä saa vähitellen lisää vastuuta ja työnkuva monipuolistuu osaamisen karttuessa. Toisaalta he keille nykyinen työ- tai harjoittelu- paikka oli ensimmäinen tai toinen omalla opiskelualallaan, eivät olleet osanneet odottaa mitään kovin konkreettista. Osalla odotuksia ei ollut sen takia, ettei tiennyt yritystä ennalta. Kokeneemmat odottivat, että voisivat kehittää toimialaa ja pääsisivät tekemään haastavaa ja mielenkiintoista työtä. Vastaukset jakaantuivat sen suhteen, miten hyvin odotukset olivat täyttyneet.

Parhaiten täyttyivät odotukset työnkuvan suhteen, mikä oli ollut useammalla haastateltavalla sitä, mitä oli odottanut. Heilläkin, joilla työnkuvaan oli tullut työsuhteen alettua muutoksia, olivat muutoksiin tyytyväisiä ja sopeutuneet niihin hyvin. Sen sijaan usealla haastateltavalla oli ollut käsitys ja odotus selkeämmistä työn tavoista ja ohjeista sekä resursseista ja aikatauluista, joiden puitteissa toimitaan. Lisäksi tukea ja perehdyttämistä oli useampi tulokas odottanut saavansa enemmän. Toimintatapojen sekavuus oli hämmentänyt ja hankaloittanut työn tekemistä.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että työnantaja ei ollut ääneen ilmaissut odotuksiaan. Haastateltavat arvelivat työnantajan odottavan, että tulokas kehittyy työssään, oppii uutta ja kykenee siten jatkossa työskentelemään itsenäisemmin ja myös yhteistyössä muiden kanssa. Osa haastateltavista arvioi työnantajan odottavan heiltä sitoutumista, vastuullisuutta ja tunnollisuutta. Ymmärrettävänä pidettiin myös sitä oletettua työnantajan odo-

tusta, että täytyy tehdä tulosta, pysyä sovituissa aikataulussa ja täyttää työlle asetetut laatuvaatimukset. Muutamalla toimialalla oli kehittämistyö käynnissä ja näillä aloilla työskentelevät haastateltavat kokivat työnantajan odottavan, että he vievät toimialaa osaltaan eteenpäin. Näiden lisäksi työnantajan ajateltiin odottavan, että työntekijä pystyy hankkimaan projekteja ja luomaan verkostoja sekä tuottamaan yritykselle lisäarvoa. Yleisesti ottaen odotuksia pidettiin reiluinä ja ymmärrettävinä työnantajan kannalta.

Työntekijän ja työnantajan lupaukset

Tulokkaat olivat luvanneet ennen kaikkea innostusta ja motivaatiota oppimiseen sekä parhaansa tekemistä, vaikka kokemusta ei vielä olisikaan. Luvattu oli myös antaa täysi osaamispotentiali työnantajan käyttöön sekä kehittää itseään ja ammattitaitoaan edelleen, että voi jatkossa antaa entistä paremman panoksensa yrityksen ja työyhteisön hyödyksi sekä toimimaan itsenäisemmin. Kerrottu oli myös rehellisesti omasta osaamistasosta sekä omista rajoistaan ja pystyvyydestään. Lupaukset jo itsessään muodostavat velvollisuuksia, mutta niistä erikseen kysyttäessä tuli esille vielä, että velvollisuudeksi koettiin muun muassa oman palkan ansaitseminen, hyödyllisyys ja työhön sitoutuminen.

Haastateltavat olivat saaneet työnantajalta, useimmiten rekrytoivalta esimieheltä, ääneen lausuttuja lupauksia rekrytointivaiheessa. Toteutuneita lupauksia olivat muun muassa palkka ja loma sekä tietyt työedut ja työkalut. Sen sijaan lupaukset perehdyttämisestä ja tuen saamisesta eivät usean haastateltavan kohdalla olleet toteutuneet. Hiljattain valmistuneille oli luvattu, että tehtävään voidaan kouluttaa, ja että työnantaja kustantaa tarvittavat kurssit erilaisten pätevyyksien saamiseksi. Koulutukseen pääsy ei ollut kaikilla ehtinyt toteutua ja joillain oli ollut epäselvyyttä koulutukseen hakeutumisesta. Haastateltavat eivät kokeneet, että lupausta koulutukseen pääsystä olisi rikottu, vaikka koulutus ei ollut ehtinyt vielä tapahtua. Joillekin riitti tieto siitä, että tarvittavia koulutuksia järjestetään ja nimenomaan tarvittaessa, kun taas toiset halusivat koulutusta kehittyäkseen tai oppiakseen uutta.

Annettuja lupauksia vastaan odotettiin yleisesti vastavuoroisuutta ja erityisesti kehittämismahdollisuuksia. Toivottiin myös, että työnantaja antaisi palautetta kehittymisen tueksi. Ylipäänsä toivottiin kommunikaatiota työntekijän ja työnantajan välillä. Vastavuoroisuus käsitti osittain samoja asioita kuin mitä henkilö oli itse luvannut, muun muassa rehellisyyttä ja asiallisuutta sekä työntekijän puolen pitämistä, kuten työntekijä itse pitää työntantajansa puolta. Työnantajalta odotettiin vastineeksi myös henkistä ja taloudellista turvaa, sekä ”suojaa ja turvapaikkaa”, kuten yksi haastateltava totesi. Samaa asiaa kuvasi

toinen haastateltava odottaessaan lupauksilleen ja antamalleen panokselle vastineeksi vakaata ja hyvää työpaikkaa kohtuullisella korvauksella.

Sitoutumishalukkuuteen vaikuttavat keskeiset tekijät

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olivat haastateltavilla samankaltaisia. Sitoutumista edistävästä tekijöistä nousi keskeisimmin esille mielenkiintoinen työnkuva ja kehittymismahdollisuudet. Haastateltavat kokivat saavansa tehdä mielekästä työtä ja näkivät mahdollisuuksia päästä kehittymään yrityksessä. Työnkuvassa arvostettiin monipuolisuutta, vaihtelevuutta sekä osan kohdalla liikkuvuutta ja asiakastyötä, johon oli mahdollisuus vasta-alkajillakin. Kehittymismahdollisuudet koettiin periaatteessa hyväksi, koska projektit ovat laaja-alaisia ja kokeneemmat kollegat toimivat roolimalleina nuoremille sen suhteen, mihin he voivat edetä omassa osaamisessaan. Kuitenkaan kaikilla ei ollut yhtäläiset mahdollisuudet kehittymiseen johtuen perehdytyksen ja tuen puutteesta.

Koulutusmahdollisuudet nähtiin yhtenä kehittymistä tukevana tekijänä. Eräs haastateltava totesi, että voisi hyödyntää koulutusta muuallakin. Useammalla kouluttautuminen kiinnosti, jotta voi kehittää ammattitaitoaan ja menestyä nykyisissä tehtävissään paremmin. Etenemismahdollisuuksia arvostettiin, vaikka niitä ei ollut vielä aktiivisesti mietitty. Valmiutta yhdellä haastateltavalla oli jopa lähteä toiselle paikkakunnalle, jos siellä työnkuva monipuolistuisi. Yrityksen vahvuutena pidettiin juuri sen joustavuutta yli toimialarajojen; työtehtäviä oli mahdollista muokata ja yhteistyötä pääsi tekemään eri alojen ammattilaisten kanssa.

Sitoutumiseen vaikutti tarve tuntee itsensä hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. Työnantajalta toivottiin aitoa kiinnostusta sekä tuen ja turvan antamista. Tukiverkkoa ympärillä pidettiin tärkeänä ja sitä, ettei jätetä yksin asioiden kanssa. Kollegoiden ja esimiehen tukea pidettiin edellytyksenä hyvälle suoriutumiselle. Osalla haastateltavista tukea oli hyvin saatavilla, osalla taas sen suhteen oli ollut merkittäviäkin haasteita ja sen myötä työmotivaatiota heikentäviä vaikutuksia. Tulokkaiden tukeminen uudessa työssään olisi yksi keskeisimmistä asioista, joihin haastattelujen perusteella tulisi kiinnittää huomiota.

Työviihtyvyyttä, johon työkavereilla ja työyhteisöllä oli merkittävä vaikutus, piti moni tärkeänä. Yleistä ilmapiiriä yrityksessä pidettiin positiivisena. Yleiseen työviihtyvyyteen vaikutti myös moni muu asia, kuten se, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa, työympäristö on viihtyisä, työtä on turvallista tehdä ja työtilat ovat asianmukaiset. Pää-

osalla työtiloissa ei ollut valittamista ja niitä kehuttiinkin, mutta kaksi haastateltavaa toivat esille työtiloissa havaittuja ongelmia. Toisella toimistolla oli sisäilmaongelmia ja toisella tilat olivat muuten epäviihtyisät ja remonttia kaipaavat. Nämä ongelmat nähtiin kyseisillä toimistoilla yhtenä syynä myös rekrytointivaikeuksiin.

Vastavuoroisuutta toivottiin muun muassa siten, että jos työntekijää pidetään voimavarana, arvostus toteutuu myös työntekijän suuntaan. Lojaaliutta ja luottamusta pidettiin tärkeänä ja niiden toteutuessa koettiin halukkuutta sitoutua työnantajaan. Tarve arvostukselle nousi vastauksissa esille eri tavoin ja luottamus oli yksi tärkeä osa sitä. Myös mahdollisuus itsenäiseen työhön ja työn suunnitteluun sekä etätyöskentelyyn oli osa luottamuksen osoittamista.

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä sitoutumista edistävänä tekijänä pidettiin työterveyshuoltoa, tervettä työympäristöä, työturvallisuutta ja ergonomiaa. Ohjattu vapaa-ajan toiminta, jota harrastuskerhon kautta toteutettiin, oli monelle mieluisa asia. Yhteinen harrastaminen auttoi työssä jaksamisessa ja samalla yhdisti ja tutustutti työyhteisön jäseniä toisiinsa. Kaikissa aluetoimistoissa toimintaa ei ollut tai se ei ollut kovin aktiivista ja osa toivoikin aktiivisempaa yhteistä tekemistä tai työssä jaksamisen tukemista muutoin.

Palkka mainittiin yhtenä sitouttajana, mutta se ei ollut merkittävin tekijä silloin, kun se oli tehtävän ja kokemuksen mukainen sekä kilpailukykyinen muihin alan toimijoihin nähden. Palkkaa tärkeämmäksi nähtiin useammin työnkuva, työyhteisö ja kaikkien huomioiminen tasapuolisesti. Harjoittelijoiden ja uransa alussa olevien kohdalla palkan merkitys korostui siten, että jos palkkaa ei nostettaisi kehittymisen myötä, vaikuttaisi se heillä läheltähalukkuuteen. Palkkaa pidettiin myös jonkinlaisena arvostuksen mittarina.

Yleisesti ottaen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät viittasivat relationaaliseen psykologiseen sopimukseen, joka perustuu pitkäaikaisuuteen ja tarjoaa vakautta työntekijälle. Relationaalista sekä myös hybridimallia kuvaa se, että samalla kun työnantajaan oltiin halukkaita sitoutumaan pitkäaikaisesti, odotettiin työstä myös asianmukaista korvausta ja uralla etenemismahdollisuuksia. Edellytykset pitkälle sitoutumiselle olivat hyvin perusluonteisia kuten, että töitä riittää ja työtehtävät pysyvät mielenkiintoisina. Jaksamisen ja motivaation kannalta sopiva työmäärä ja edellytykset työn tekemiseen koettiin perusasioiksi pitkäkestoisen suoriutumisen kannalta. Nuoremmilla korostui tarve päästä kehittymään ja etenemäänkin, kokeneemmilla työnkuvan laajeneminen ja liiketoiminnan kehittäminen kiinnostivat.

Suurin osa haastateltavista koki halukkuutta sitoutua nykyiseen työnantajaansa. Kuitenkin parilla henkilöllä oli epävarmuutta jatkamisen suhteen. Pääsyy lähtöajatuksille oli työtehtävien mielekkyydessä. Pari vuotta osa-aikaisesti opiskelun ohella työskennellyt haastateltava kaipasi muutosta ainakin työnkuvaan ja palkkaan. Toisella haastateltavalla motivaatio-ongelmat toimialaa ja työtehtävää kohtaan olivat saaneet harkitsemaan siirtoa toiselle toimialalle ja tehtäviin yrityksen sisällä. Eräs haastateltava spekuloi, että jos oman alan asiantuntijoita lähtisi pois yrityksestä, olisi sillä vaikutusta lähtöhalukkuuteen. Hän koki, että talossa täytyy olla sekä nuorempia että kokeneempia työntekijöitä.

Kaikki eivät halua sitoutua pitkäaikaisesti, mutta molemminpuolista hyötyä voi syntyä silläkin, että tarjotaan määräaikaista projekteja. Tällaisen jatkon yrityksessä näki mahdollisena haastateltu opiskelija, joka ei halunnut sitoutua pitkäksi aikaa, kun ei tiennyt mitä tulevaisuudessaan haluaa tehdä. Hänen kohdallaan oli selkeimmin erotettavissa halukkuus solmia transaktionaalinen sopimus työnantajansa kanssa.

Esimiestyö ja johtaminen

Tyytyväisimpiä esimieheensä olivat he, joilla oli keskenään avoin keskusteluyhteys ja jotka olivat voineet luottaa esimiehen kanssa sovittuun. Johtamiskulttuuria pidettiin maanläheisenä ja keskustelevana. Hierarkian koettiin olevan matala tarkoittaen esimerkiksi alhaista kynnystä esittää kysymyksiä kenelle vain esimiehelle sekä esimiesten ja johtajien läsnäoloa ja näkyvyyttä arjessa. Esimiehiä ja johtajia kuvattiin helposti lähestyttäviksi, luonnollisiksi ja huumorintajuisiksi ihmisiksi. Johtamistyyli oli näyttäytynyt tulokkaille ohjaavana, jossa vastuuta annetaan paljon työntekijälle itselleen.

Esimiestyölle löytyi myös joitain kehittämisen kohteita. Muutamalla oli joko omakohtaisia tai kollegoiden kautta saatuja kokemuksia esimiehen taipumuksesta ohjata asiantuntijan työtä omaa asiantuntijuuttaan korostavasti huomioimatta alaisensa osaamista. Ohjaaminen ei lähtenyt asiantuntijan työstä, vaan esimiehen käsityksestä, että hänen tapansa tehdä työ on ainoa oikea. Esimies oli myös nimennyt henkilöitä projekteihin kysymättä heidän mahdollisuudesta ottaa vastaan uusia töitä. Toisaalta samaiselta esimieheltä kaivattiin lisää päättäväisyyttä ja vastuun kantoa. Esimiehen alaisuudessa työskentelevällä tulokkaalla itsellään oli esimiehestä pääosin hyviä kokemuksia. Pieniä epäselvyyksiä oli kuitenkin ollut ja tulokaskin oli kaivannut lisää selkeyttä toimintatapoihin, ja että joku ottaisi vastuuta tekemisistä. Hän piti esimiehensä tilaa antavasta johtamistyylistä ja rauhallisuudesta sekä oli tyytyväinen saamaansa asialliseen kohteluun. Ristiriitaa oli oman

perustyytyväisyyden ja kollegojen esimiehestään antamien epäluottamuslauseiden välillä. Tulokkaana hän koki, ettei voi tulla asian kanssa esille ilman leimautumista joksikin.

Esimiehillä koettiin olevan paljon työkuormaa ja osa pohti esimiehensä jaksamista. Koettiin, että tiimipäälliköt ja muut esimiehet voisivat antaa osaa työstään enemmän eteenpäin, jotta pysyttäisiin paremmin aikataulussa. Toimintatapoihin kaivattiin lisää selkeyttä, suunnitelmallisuutta ja vastuun jakamista. Ehdotettiin kehittämisideana myös jonkinlaista järjestelmää tai ohjelmaa, jonka avulla johtokin voisi seurata paremmin projektien etenemistä ja johdettaviensa työkuormaa. Osa haastateltavista mainitsi viikkopalaverikäytännöstä, josta koettiin olleen apua sosiaalistumisessa, kun oli oppinut tuntemaan työyhteisöä ja heidän osaamistaan hieman epävirallisessakin keskustelussa. Samalla palavereissa oli käyty läpi kunkin työtilanne ja näin oli voitu tarvittaessa jakaa työkuormaa. Tietoa pystyttiin jakamaan yli toimialarajojen, kun samoissa projekteissa toimivat henkilöt eri toimialoilta osallistuivat palavereihin.

Turhautumista oli aiheutunut tilanteissa, joissa tulokas oli kertonut havaitsemistaan epäkohdista, kuten resurssipulasta, tuen saannin vaikeudesta tai tiedon kulkemattomuudesta esimiehelleen tai tätä ylemmälle johtajalle eikä tilanteeseen ollut löytynyt vielä ratkaisua. Kaivattu oli myös enemmän yhtenäisyyttä saman toimialan sisällä eri paikkakunnilla sijaitsevien aluetoimistojen välillä. Toivottu oli esimiehen ja muidenkin johtajien useampaa vierailua omalla toimistolla, vaikka samalla ymmärretty ison yrityksen aiheuttamat haasteet tähän liittyen. Aihe liittyy osaltaan myös arvostuksen tunteeseen, jota pidettiin yhtenä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset, jotka perustuvat keskeisiin havaintoihin haastateltavien kertomasta. Samalla vastataan tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksiä tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen kautta, joka perustuu organisaatioon sosiaalistumiseen sekä psykologiseen sopimukseen. Luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet kohdeorganisaatiolle.

5.1. Keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset

Tämän tutkimustyön tarkoituksena oli selvittää tulokkaiden sitoutumista työsuhteen alussa sekä sitoutumista estäviä ja edistäviä tekijöitä. Tulosten avulla organisaatio voi kehittää sitouttamiskäytäntöjään. Tavoitteena on saada nykyistä henkilöstöä sitoutumaan sekä helpottaa myös uusien työntekijöiden rekrytoimista. Seuraavassa esitetään johtopäätökset, joiden avulla vastataan tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Miten sitoutuminen uuteen työpaikkaan työsuhteen alussa muotoutuu?

Sosiaalistuminen oli alkanut työpaikan valinnalla, joka oli perustunut tulokkaan odotuksille. Tulokkaat olivat tulleet uuteen työpaikkaansa odottaen uudelta työnantajaltaan ennen kaikkea mielenkiintoista työtä sekä kehittymismahdollisuuksia. Odotukset olivat parhaiten toteutuneet työnkuvan osalta. Pettymystä oli aiheuttanut perehdyttämisen ja työnopastuksen liian vähäinen määrä sekä yleisesti ottaen liian vähäinen tuki työnantajan puolelta. Mahdollisuus kehittymiseen oli siksi heikentynyt. Nämä olivat esteitä sosiaalistumisen etenemisessä ja siten myös haittasivat sitoutumisen rakentumista.

Tämä tutkimus osoitti useita sosiaalistumisen vaiheisiin liittyviä ongelmia, joita yllä hie-man kuvattiin, ja jotka esitellään tarkemmin seuraavan tutkimuskysymyksen kohdalla. Ongelmat lähtivät jo alkuvaiheen sosiaalistumisesta, jossa henkilö tekee päätöksensä työpaikasta perustaen valintansa saamaansa ja keräämäänsä tietoon. Käytännössä henkilö vertailee mahdollisuuksia ja resursseja eri työnantajien välillä ja suhteuttaa ne omiin tarpeisiin ja taitoihin. Vertailun kautta muodostuu ennako-odotuksia tulevaa työtä ja työpaikkaa kohtaan. (Feldman 1981.) Kohtaamisvaiheessa tulokas arvioi odotusten toteutumista käytännössä (Ards 2001). Haastateltujen tulokkaiden aloitettua uudessa työpaikassaan, oli usea henkilö joutunut sopeutumaan tilanteeseen, jossa alkuperäiset odotukset

eivät täyttyneet. Toteutumattomilla odotuksilla on aiempien tutkimusten mukaan epätyytyväisyyttä ja lähtöherkkyyttä lisäävä vaikutus (Taris et al. 2006).

Kohtaamisvaiheeseen kuuluu myös rooliin ja työtehtävään tutustuminen, joissa myös oli havaittavissa selkeitä haasteita. Työnantaja odotti tulokkaalta aktiivista toimijuutta, mutta samalla tulokas oli jätetty yksin uuden työn äärelle eikä tukea annettu riittävästi. Ristiriitaa oli siten työnantajan toiminnan ja työntekijän tarpeiden välillä. Haastateltavien puheista ilmeni, että asiat ikään kuin tapahtuivat heille ja he olivat tapahtumien kohteena eivätkä siten vaikutusvaltaisina toimijoina. Tämä on merkittävä este sitoutumiselle, koska sosiaalistumisen onnistuminen vaatii riittävästä roolin ja tehtävien hallintaa ja uskallusta toimia siten myös innovatiivisesti ja spontaanisti (Feldman 1981).

Sosiaalistumista vauhdittavaksi tekijäksi paljastui selkeimmin työyhteisöön sopeutuminen. Työyhteisö oli koettu avoimeksi ja vastaanotto organisaatioon oli koettu positiivisena tapahtumana. Työyhteisöä ja asiakastyötä pidettiin tärkeinä tekijöinä viihtymisen kannalta. Työyhteisössä verkostoituminen ja tiiviit sidokset asiakkaisiin voivat edistää sitoutumista (Lampikoski 2005). Tämä tutkimus osoitti siten kohtaamisvaiheeseen kuuluvan työyhteisöön ja myös asiakkaisiin tutustumisen vahvuudeksi, jolla oli sitoutumista edistävä vaikutus.

Psykologinen sopimus oli muotoutunut sitovaksi relationaaliseksi sopimukseksi niiden tulokkaiden osalta, joiden odotukset olivat täyttyneet ja työnantajan tekemät lupaukset pitäneet. Sen sijaan tulokkaat, jotka olivat kokeneet pettymystä täyttymättömien odotusten ja saamiensa lupauksen suhteen, eivät olleet voineet solmia luottamukselle perustuvaa psykologista sopimusta. Viitaten aiempaan tutkimukseen psykologisen sopimuksen sitovasta vaikutuksesta, on mahdollista ja todennäköistäkin, että tulokkaat, joiden sosiaalistuminen organisaatioon on epäonnistunut ja siten psykologisen sopimuksen muodostuminen estynyt tai vaihtoehtoisesti rikkoontunut, tulevat lähtemään organisaatiosta. Herkkyys lähteä organisaatiosta on suurentunut, kun työsuhdetta on kestänyt vähän aikaa ja kun potentiaalista työtä on saatavilla. Lisäksi organisaatiossa todettu vaihtuvuus on myös omiaan lisäämään tulokkaan herkkyyttä irtisanoutua. (Rousseau 1995.)

Tämän tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa oli käytetty pääasiassa yksilöllisiä sosiaalistamistaktiikoita. Käytännössä se ilmeni siten, että tulokkaan vastuulla oli ollut hankkia tarvitsemansa tieto itse ja etsiä itselleen opastaja. Yhtenäistä perehdyttämismallia ei ollut, vaan eroja perehdyttämisen tavoissa oli toimialojen ja eri paikkakuntien aluetuimistojen välillä. Tulokkaat altistuivat virheiden tekemiselle, koska työnopastus oli jäänyt

puutteelliseksi. Lisäksi perehdyttämisen aikataulusta ei ollut kenelläkään tietoa eikä siitä, miten he tulevat oppimisprosessissaan etenemään. Tällaisilla yksilöllisillä sosiaalistamistaktiikoilla, jotka ovat heikosti johdettuja organisaation puolelta, on todettu olevan tulokkaan lähtöherkkyyttä lisäävä vaikutus. Puolestaan vakiinnuttavilla eli organisaation puolelta selkeästi johdetuilla sosiaalistamistaktiikoilla, kuten selkeällä perehdyttämishjelmalla, koulutuksella, urasuunnittelulla ja suorituksen arvioinnilla on sitoutumista edistävä vaikutus. (Ards 2001; Saks et al. 2011). Näin ollen kohdeorganisaation olisi vahvistettava sitouttamiskäytäntöjä, jotka auttavat tulokasta näkemään tulevaisuuden organisaatiossa. Käytäntöihin syvennyttään luvussa 5.2., jossa kohdeorganisaatiolle annetaan kehitysehdotuksia havaittuihin sitoutumista estäviin tekijöihin liittyen.

Mitkä asiat estävät ja mitkä asiat edistävät sitoutumista uuteen työpaikkaan?

Seuraavassa käsitellään niitä estäviä ja edistäviä uuteen työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita löytyi haastateltujen kertoman perusteella kohdeorganisaatiosta.

Estävinä tekijöinä uuteen työpaikkaan sitoutumisen kannalta voidaan tämän tutkimuksen perusteella nähdä keskeisimmin seuraavat tekijät:

- odotusten ja annettujen lupauksen täyttymättömyys
- epäselvyys työn tekemisen tavoissa
- tuen puute
- perehtymisen jääminen tulokkaan omalle vastuulle
- henkilöstön suuri vaihtuvuus

Odotuksiin ei kaikilla päästy vastaamaan ja todellisuus oli päässyt joidenkin kohdalla ylittämään. Odotusten ja todellisuuden kohtaamattomuus liittyi olennaisimmin siihen, että tukea työn oppimiseen ja tekemiseen ei ollut saanut odotusten mukaan. Tukea ja perehdytystä oltiin koettu luvattaneen työnantajan puolelta, mikä osaltaan oli muodostanut syvempiä odotuksia tulokkaalle. Odotukset ovat voineet vääristyä, jos tuleva työntekijä ja rekrytoiva esimies ovat ymmärtäneet toisiaan väärin ja kuitenkin olleet siinä ymmärryksessä, että annetut lupaukset on ymmärretty samalla tavalla. Toisaalta rekrytoivalta esimieheltä tulokas on voinut saada myös väärää tietoa todellisuudesta esimerkiksi resursien ja aikataulujen suhteen, jolloin tulokkaalle on muodostunut vääristyneitä odotuksia. Psykologisen sopimuksen rikkoontumisen riski oli kasvanut haastateltavien kohdalla, joilla odotukset saamiinsa lupauksiin perustuen eivät olleet toteutuneet (Rousseau 1995).

Työn tekemisen tavoissa oli usealla haastateltavalla epäselvyyttä, mikä voi johtua ainakin osittain siitä, että työsuhde oli vasta tuore. Havaittavissa oli kuitenkin, että syynä epäselvyyksiin voi olla myös aidosti epäselvät työkäytännöt siten, että tarkkaa ohjeistusta työn suorittamiselle ei ole olemassa. Yleisesti kaivattiin yhtenäisempiä käytäntöjä palvelualueen sisällä. Tällä hetkellä samalla palvelualueella, mutta eri paikkakunnilla työskentelevillä saattoi olla erilaisia tapoja toimia. Selkeyttä ja suunnitelmallisuutta tekemiseen toivottiin lisää. Yhtenä syynä työtapojen kokemiselle epäselvänä voi olla sekin, että perehdytys ja työnopastus oli jäänyt joillain vaillinaiseksi, mikä oli lisännyt epävarmuutta työn tekemiseen ja omaa osaamistaan kohtaan.

Tuen puute aiheutti useita ongelmia. Ensinnäkin tulokkaille, joille tukea oltiin luvattu, olivat voineet kokea, että lupaus oli petetty. Siten tällä oli merkittävämpiä vaikutuksia psykologisen sopimuksen vahvuuteen työntekijän ja työnantajan välillä. Turhautumista oli koettu, kun esimiestä ei ollut tavoitettu, tai kun tukea ei ollut saatavilla omalla toimistolla. Esimiesten työkuorma voi olla liian suuri, mikä vaikuttaisi myös siihen, että heitä on ollut vaikea tavoittaa. Yhtenä syynä tuen antamisen riittämättömyydelle voi olla resurssipula ja tiukat aikataulut, jotka ovat kohdeorganisaation alalle ominaisia. Liian haastavat tehtävät suhteessa tuen saamisen riittämättömyyteen laskivat työmotivaatiota. Näillä oli työn tekemistä hidastava vaikutus, mikä taas aiheutti turhautumista ja yleistä epätyytyväisyyden kokemusta. Lisäksi tulokkaat, jotka eivät saaneet tukea riittävästi omaan osaamistasoonsa nähden, kokivat, että heidän kehittymisensä hidastui tai sitä ei tapahtunut ollenkaan. Tämä oli merkittävä ongelma tulokkaan sitoutumisen kannalta, koska yhtenä syynä työpaikan vaihtamiselle oli juuri se, että parempia kehittymismahdollisuuksia nähtiin kohdeorganisaatiossa kuin aiemmalla työnantajalla.

Tulokkaiden sosiaalistuminen oli hidastunut puutteellisen perehdytyksen ja työnopastuksen vuoksi. Perehtyminen oli jäänyt liiaksi tulokkaan omalle vastuulle. Ongelmana tässä huomattiin muun muassa se, että vaikka haastateltavat olivat voineet kysyä epäselvistä asioista työyhteisön jäseniltä tai esimiehiltään, ei kaikkea tulokkaana välttämättä osaa kysyä. Aina ei myöskään ollut paikalla sopivaa henkilöä, johon tukeutua. Järjestelmällisempää, suunnitellumpaa ja ohjatumpaa perehdyttämistä kaivattiin. Työn tekemisen käytännöt olivat jääneet epäselviksi ja se oli aiheuttanut epävarmuutta oman roolin ja työtehtävien suhteen. Nämä havainnot haastattelujen kertomasta voivat lisätä tulokkaan lähtöaikeita. Asiantuntijatyötä tekeväälle on tärkeää menestyä työssään ja tähän tulisi tarjota organisaatiossa edellytykset, jotta hän haluaa sitoutua (Rasmussen & Håpnes 2012). Nyt tähän ei ollut kaikilla tulokkailla mahdollisuutta.

Henkilöstön vaihtuvuus nousi esille useissa eri yhteyksissä. Se saattoi aiheuttaa epävarmuutta esimerkiksi oman työn jatkuvuuden suhteen ja haasteita töiden järjestelyihin. Osaajien katoamisella koettiin olevan tuen määrää vähentävä vaikutus, mikä voi lisätä tulokkaan omia lähtöaikoja. Roolimallien puuttuminen vaikeutti työn oppimista ja vähensi alan ja työtehtävien houkuttelevuutta. Pohdintaa oli aiheuttanut runsasta vaihtuvuutta aiheuttavat syyt. Tulokkailla ei ollut muodostunut mielipidettä, mistä vaihtuvuus voisi johtua. Tulokkaan näkökulmasta runsas vaihtuvuus aiheuttaa herkästi ajatuksia siitä, että mitä vikaa työpaikassa on, kun sieltä on haluttu lähteä. Tiimin vakaus ja pysyvyys lisäisivät perusturvallisuuden tunnetta, mikä voi osaltaan helpottaa sopeutumista ja vähentää ahdistuneisuutta, jota tulokas kokee aloittaessaan uudessa työssä.

Nämä sitoutumista estävät tekijät voivat aiheuttaa mainittujen haittojen lisäksi sen, että tulokas tarkkailee herkemmin työnantajan rikkomuksia psykologista sopimusta kohtaan. Psykologinen sopimus on tällöin haavoittuvaisempi ja herkempi rikkoontumaan. Luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä voi puolestaan vahvistaa seuraavaksi esitettävät sitoutumista edistävät tekijät, joita löydettiin kohdeorganisaatiossa olevan haastateltavien kertoman perusteella.

Edistäviksi tekijöiksi haastattelun perusteella voidaan nostaa seuraavat tekijät:

- positiiviseksi koettu vastaanotto yritykseen
- mieluisa työnkuva
- kokeneiden kollegojen tuki ja roolimallit
- työyhteisön avoimuus ja tiedon jakaminen
- maanläheinen johtamiskulttuuri

Kaikilla haastateltavilla oli jäänyt positiivinen mielikuva vastaanotosta yritykseen. Työilmapiiriä kehitettiin, ja työkavereita sekä työyhteisöä pidettiin tärkeinä asioina sitoutumisen kannalta. Nämä toteutuivatkin tällä hetkellä haastattelujen perusteella. Työkavereiden kanssa myös harrastettiin organisaatiossa toimivan harrastuskerhon kautta. Sosiaalistumisen kannalta tällä on sitouttamista vahvistava vaikutus, koska työyhteisön tuella tulokas voi alkaa hallita uutta rooliaan nopeammin (Van Maanen & Schein 1977: 9). Samalla yleinen työviihtyvyys paranee ja halukkuus jäädä organisaatioon kasvaa.

Työnkuva oli lähes kaikilla mieluisa ja tehtävä sellainen, mistä oltiin alun perin työhönotovaiheessa keskusteltu ja sovittu. Mahdollisuuksia muokata työnkuva pidettiin melko hyvinä. Tämä on merkittävä sitoutumista edistävä tekijä, koska mahdollisuus muokata

työnkuvaa osaamisen kasvaessa tai mielenkiinnon kohteiden muuttuessa tarkoittaa, että uusia haasteita voidaan löytää nykyiseltä työnantajalta eikä siten tarvetta kilpailijan tarjoamille uusille tehtäville koeta yhtä herkästi.

Kokeneiden kollegojen tukea ja roolimalliutta arvostettiin. Haastateltavat, joilla oli kokeneita kollegoja tukenaan omalla toimistolla tai toimivin etäyhteyksin, toivat esille heidän merkitystään työn sujumiselle ja omalle kehitymiselle. Lisäksi työyhteisö oli koettu avoimeksi ja tietoa oli yleensä saatu sujuvasti, kun sitä oli tarvittu ja kysytty. Työyhteisössä myös ohjattiin toiselle kollegalle, jos itse ei osattu neuvoa tulokasta. Työyhteisöä pidettiin siten avoimena ja vuorovaikutusta sujuvana.

Johtamiskulttuuri miellettiin maanläheiseksi. Haastateltavat arvostivat sitä, että esimiehiä ja johtajia on helppo lähestyä, ja että esimiesten kanssa on avoin keskusteluyhteys. Johtamisessa korostui itseohjautuvuuteen pyrkiminen. Se antoi vapauksia ja osoitti luottamusta työntekijää kohtaan. Esimiehiä kohtaan enemmistö haastateltavista koki ymmärrystä ja tiedosti heidän suuren työkuorman, mikä näkyi joissain aiemmin mainituissa koetuissa haasteissa.

Edistäviä tekijöitä yhdistää se, että suurin osa niistä liittyy ihmisiin. Ihmisissä on kohdeorganisaation vahvuus, jota tulisi hyödyntää entisestään sitouttamisen edistämisessä. Samalla tulee kiinnittää huomiota käytännön toimintatapoihin. Seuraavassa luvussa annetaan joitain kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle tutkimustulosten pohjalta.

5.2. Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle

Kehitysehdotuksissa on huomioitu keskeisimmät haasteet, joita tulokkaat olivat kohdanneet työsuhteensa alussa uudessa työpaikassaan. Kohdeorganisaation johdolla on mahdollisuus lisätä tulokkaiden ja muidenkin henkilöstöryhmien sitoutumista kiinnittämällä huomiota havaittuihin haasteisiin. Kehitysehdotukset rakentuvat seuraavien teemojen ympärille:

- Perehdyttäminen ja työnopastus
- Henkilöstön tukeminen ja välittäminen
- Kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen
- Vastavuoroisten lupauksen pitäminen

Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttämisessä koetut ongelmat liittyivät sen liian vähäiseen määrään ja epäjärjestelmällisyyteen. Perehtyminen oli myös jäänyt liiaksi tulokkaan omalle vastuulle. Ristiriitaa oli ollut henkilöstömanuaalista luetun ja toteutuneen välillä. Henkilöstömanuaalissa oli muun muassa mainittu virallisesta perehdyttämisohjelmasta ja nimetystä oppaasta perehtymisen tukena, mutta kenenkään haastateltavan kohdalla nämä eivät toteutuneet.

Henkilöstömanuaalissa mainittua perehdyttämisohjelmaa voitaisiin hyödyntää perehdyttämisen kehittämisen perustana. Tarvittaessa sitä kannattaisi muokata haastateltujen vastausten perusteella. Vakiinnuttavat mallit edistävät sitoutumista, mutta samalla yksilöllisyys tulisi huomioida tarjoamalla enemmän perehdytystä ja koulutusta kokemattomille tulokkaille. Yhdenmukainen perehdyttämistapa olisi helpompia toteuttaa ja toisi selkeyttä perehdyttämiskäytäntöihin. Toimialakohtaiset toimintatavat perehdytettäisiin tiimikohtaisesti. Suositeltavaa olisi kiinnittää huomiota erityisesti työtehtävien selkeyteen, prioriteettijärjestykseen tehtävien hoitamisessa sekä projekteihin käytettävään aikaan. Työnopastuksessa tulisi olla nimetty ohjaaja saatavilla, kun avun tarvetta ilmenee. Jo tieto omasta ohjaajasta voisi helpottaa työn aloittamiseen liittyvää ahdistusta, kun kokee epävarmuutta uudessa työssään.

Olennaista on sopia päävastuullinen, joka huolehtii, että perehdyttämisohjelma tulee käytyä läpi. Perehdyttämiseen olisi hyödyllistä osallistuttaa useita henkilöitä eli tulokkaan esimiehen lisäksi kollegoita ja muita henkilöitä organisaatiosta. Perehdytystä ja työnopastusta jaksottamalla tuetaan tulokasta sopeutumaan uuteen työympäristöön, toimintatapoihin ja työnkuvaan rauhassa ilman negatiivista painetta. Aikaa täytyy jäädä myös reflektiolle ja kysymysten esittämiselle omalle työnohjaajalleen. Edistymisen seurannassa auttaisi tavoitteiden asettaminen heti työsuhteen alkuvaiheessa, esimerkiksi aloituskeskustelussa esimiehen ja tulokkaan välillä.

Tulokkaiden tiedonhankinnassa korostui aktiivisuus, mikä on suotavaakin ja kertoo osittain työntekijän motivoituneisuudesta ja halukkuudesta sosiaalistua organisaatioon. Sosiaalistumista voitaisiin kuitenkin tukea työnantajan puolesta aktiivisemmin tarjoamalla tietoa automaattisesti. Tulokkaiden tutustuttaminen toisiinsa ja muuhun työyhteisöön auttaisi sopeutumisessa ja laajentaisi tulokkaan kontaktiverkoston. Tuntemalla työyhteisön jäsenet ja heidän osaamisensa, tulokkaan ei tarvitsisi käyttää aikaa siihen, että löytää henkilön, jolla on tarvittava tieto esimerkiksi työn edistämiseen. Säännöllinen esimiehen ja tulokkaan välinen keskustelu edistäisi toisiinsa tutustumista sekä tulokkaan vahvuuksien

ja kehittymiskohteiden havaitsemista. Samalla tulokas voisi esittää kysymyksiä, joihin on jäänyt kaipaamaan vastauksia. Tällaisen tiiviin yhteydenpidon merkitys on korostunut, kun esimies ja tulokas työskentelevät eri paikkakuntien toimistoilla.

Henkilöstön tukeminen ja välittäminen

Tyytyväisimpiä tuen saantiin olivat tulokkaat, joilla oli oman palvelualueen asiantuntijoita omalla aluetoimistollaan. Tyytyväisyyttä lisäsi myös tulokkaan ja esimiehen välinen suhde, jossa tulokas koki pystyvänsä luottamaan esimiehen kanssa sovittuun ja esimiehensä tukeen. Esimiehen kiinnostus sai aikaan arvostuksen kokemuksia ja tunteen siitä, että esimies välittää. Tämä nousi myös yhdeksi keskeiseksi sitoutumista lisääväksi tekijäksi: työpaikan tulee tarjota henkistä ja taloudellista turvaa ja olla työntekijänsä puolella. Tällainen tunnepitoinen kokemus voi edistää relationaalisen psykologisen sopimuksen muodostumista, millä taas on positiivinen vaikutus pitkäkestoisempaan sitoutumiseen.

Esimiestyössä arvostettiin ohjaavaa tyyliä, jossa esimies antaa vastuuta ja valtaa sopivassa suhteessa. Lisäksi toivottiin, että esimies on tarvittaessa tukena ja arjessa läsnä. Huomiota pitäisi kiinnittää vielä siihen, että työntekijällä on osaamistasoonsa nähden sopivia työtehtäviä ja mahdollisuus saada lisäkoulutusta osaamisensa kehittämisen tueksi. Tiiviimpi yhteydenpito esimiehen ja tulokkaan välillä etenkin työsuhteen alkuvaiheessa tukisi heidän välisen suhteen kehittymistä. Tulokas on usein vieras esimiehelle, joten tutustumiseen kannattaisi käyttää aikaa ja osoittaa siten kiinnostusta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan. Työntekijän itsepystyvyyttä ja suoriutumista voitaisiin parantaa antamalla enemmän palautetta, asettamalla tavoitteita ja osoittamalla urapolkuja, joiden avulla työntekijä pääsee kehittymään ja saavuttamaan myös omat henkilökohtaiset tavoitteensa.

Esimiehellä on merkittävä vaikutus psykologiseen sopimukseen työntekijän ja työnantajan välillä. Siksi organisaation on erityisen tärkeää panostaa juuri esimiestyön ja johtamiskulttuurin kehittämiseen siten, että se parhaiten tukisi sekä yrityksen tavoitteita ja strategiaa että lisäisi henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Itseohjautuvissa organisaatioissa sujuva viestintä ja kommunikaatio tukee työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta ja joustavuutta. Ihmisillä on rajallinen tiedonkäsittelykyky ja tietoa voidaan käsitellä ja sisäistää eri tavoin. Jo sen vuoksi olisi tärkeää, että esimies ottaa puheeksi säännöllisin väliajoin työntekijältä odotetut tulokset ja työn prioriteetit. Tämä selventäisi tulokkaan roolia ja tehtävää uudessa työpaikassaan. Yhtä tärkeää on viestiä läpinäkyvästi,

mitä etuja työnantaja tarjoaa vastavuoroisesti työntekijöille. Toisaalta on myös hyvä huomata, että esimiehellä voi olla ja onkin usein erilaisia psykologisia sopimuksia työntekijöiden välillä. Ajan puute aiheuttaa omat haasteensa läheisen esimies-alais-suhteen luomiseen etenkin kauempana työskentelevien työntekijöiden kohdalla. Tulisi tehdä sellaisia työjärjestelyjä, jotka mahdollistavat esimiehen tiiviimmän yhteydenpidon ja tuen antamisen myös kauempana työskenteleville johdettavilleen.

Etenkin uransa alussa olevat haastateltavat arvostivat kokeneita ammattilaisia, jotka nähtiin roolimalleina ja heiltä saadun tuen avulla oli pystytty kehittymään omassa työssään. Tärkeänä pidettiin sitä, että organisaatiossa on sekä kokemattompia että pitkän kokemuksen omaavia asiantuntijoita. Organisaatiossa olisi hyödyllistä huomioida erityisesti kokemattomien kaipaama tuen tarve ja hyödyntää siinä kokeneita asiantuntijoita varamalla heille aikaa, jolloin he säännöllisesti pystyisivät oman työnsä ohessa opastamaan tukea tarvitsevia. Aika ja resurssit olivat haastateltavien mukaan tiukalla, mutta toisaalta organisaatiossa ei ole varaa myöskään menettää työntekijöitä ja yksi syy lähtöaikeisiin haastattelujen perusteella voisi olla juuri tuen puute. Tuen puuttuminen aiheutti monia haittoja: työn tekeminen hidastui, virheiden mahdollisuus kasvoi, työntekijän kokemus kehittymisestään heikkeni ja työmotivaatio laski. Haitat koskevat siis myös työnantajaa, joka voi joko menestyä tai epäonnistua työntekijänsä kautta.

Työtehtävien haastavuuden suhteuttaminen työntekijän osaamistasoon ja tuen antamisen mahdollisuuksiin auttaisi pyrkimyksessä tarjota työntekijälle kokemusta oman työnsä hallitsemisesta ja pystyvyydestä. Tuen antamisella työntekijälle osoitettaisiin käytännössä, että hän on hyödyllinen organisaatiolle ja hänen työpanoksensa on tärkeä osa kokonaisuutta. Yksin jäämisen kokemusta tulisi välttää huomioimalla yksilön tarpeet ja toiveet mahdollisuuksien mukaan. Viestimällä työntekijälle tilanteesta, jossa tukea ei ole saatavilla, voisi auttaa ymmärtämään, että tilanne on tiedostettu ja siihen pyritään löytämään ratkaisu. Puolestaan, jos työnantaja ei huomioi työntekijän palautetta ja toiveita runsaamman tuen saamisesta, voi välittyä työntekijälle siten, että työnantaja ei välitä eikä hänen työpanoksensa ole tärkeä.

Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen

Kehittymismahdollisuuksia pidettiin yhtenä tärkeänä sitoutumista edistävänä tekijänä. Yleisesti ottaen tulokkaat kokivat, että heillä on mahdollisuus kehittyä organisaatiossa, edetä urallaan ja tarvittaessa myös muokata työtehtäviään. Työsuhdetta oli kestänyt useammalla haastateltavalla kuitenkin vasta niin vähän aikaa, ettei etenemismahdollisuuksia

ollut juuri mietitty. Tässä on yksi kehittymiskohde organisaation toiminnassa: jo työsuhteen alkuvaiheessa tai mielellään jo ennen päätöstä työsuhteen tarjoamisesta tulisi selvittää mihin suuntaan henkilö haluaa edetä, mitä kehittyminen tarkoittaa juuri hänelle ja mitä hän odottaa työnantajaltaan kehittymisensä suhteen. Kehittymismahdollisuuksien tulisi luonnollisesti olla linjassa yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa.

Organisaatiossa olisi hyvät mahdollisuudet tarjota erilaisia kehittymismahdollisuuksia monialaisuutensa ja asiantuntijoidensa korkealuokkaisen osaamisen tuella. Tätä voitaisiin tuoda myös selkeämmin ja näkyvämmiin esille. Yhtenä ratkaisuna voisi olla urapolkujen dokumentointi, jota ollaan toteuttamassakin tutkijan työnantajan tarjoamana palveluna. Dokumentoidut urapolut tukisivat esimiehiään tehtävässään auttaa johdettaviaan kehitymisessään ja työntekijä näkisi konkreettisesti askeleet, joita hänen tulee ottaa päästääkseen tavoitteeseensa. Mentorin osoittaminen tulokkaalle voisi olla toinen sitouttamisen keino kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen näkökulmasta. Tulokkaat arvostivat organisaatiossa olevaa asiantuntijuutta ja nuoremmat näkivät kokeneemmat asiantuntijat roolimalleina, joten mentoroinnilla voisi olla kehittymiseen motivoiva vaikutus. Mentoroinnin kautta voitaisiin hyödyntää urapolkuajatusta siten, että tulokas räätälöisi yhdessä mentorin ja esimiehensä kanssa hänelle yksilöidyn ja säännöllisesti päivitettävän urapolun. Suunnitelma olisi näin joustava ja sitä olisi mahdollista muuttaa.

Osaamisen hallintaa ja johtamista voitaisiin edistää osaamisenhallintajärjestelmällä, johon merkittäisiin koulutukset ja pätevyudet sekä osaamisalueet ja erityisosaaminen. Kaikkien työntekijöiden pääsy järjestelmään auttaisi löytämään oikeanlaista osaamista esimerkiksi oman projektin kannalta, oli kyseessä sitten projektipäällikkö tai tukea tarvitseva henkilö, joka tarvitsee projektista suoriutuakseen tietynlaista osaamista. Se toimisi myös työkaluna esimiehille seurata tulokkaiden kehittymistä, hankittuja pätevyksiä ja tarvetta koulutuksille. Lisäksi selkeät ohjeet koulutukseen hakeutumisesta olisivat paikallaan. Yhdessä esimiehen kanssa voitaisiin rakentaa koulutussuunnitelma, mikä tukisi uralla etenemistä ja kehittymistä oman toimialansa asiantuntijuudessa.

Moni tulokas oli luvannut, että kokemuksen puutteesta huolimatta, on innostunut ja motivoitunut oppimaan. Vastavuoroisesti työnantaja oli luvannut koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia. Tällöin koulutukseen tulisi varata aikaa ja osoittaa pian työsuhteen alettua etenemismalli kehittymisen ja kouluttamisen suhteen. Järjestelmällisempi kehityspolku auttaisi tulokasta hahmottamaan omaa kehittymistään ja osoittaisi, että työnantajan lupaus kouluttamisesta pitää ja kehittymiseen on aidosti mahdollisuus uudessa työpai-

kassa. Työnantaja osoittaa näin tulokkaalle myös sitä, että hänet nähdään tärkeänä voimavarana organisaatiolle, koska häntä halutaan kehittää. Kehittyminen ja uralla eteneminen vaatii luonnollisesti työntekijänkin aktiivisuutta ja avoimuutta omista kehittymistavoistaan ja -suunnitelmistaan.

Vastavuoroisten lupauksen pitäminen

Yksi merkittävimmistä sitoutumista edistävästä ja estävästä tekijöistä oli vastavuoroisten lupauksen pitäminen ja odotusten täyttyminen. Jos tulokas koki, että hänelle luvatut asiat olivat pitäneet, oli tällä sitoutumista lujittava vaikutus. Lupauksen toteutumattomuus taas oli aiheuttanut tyytymättömyyttä, mikä voi osaltaan lisätä lähtöaikeita. Vastavuoroisuus on psykologisen sopimuksen keskeisin piirre, joka toteutuessaan lisää psykologisen sopimuksen sitovuutta. Käytännössä työntekijälläkin tulisi olla mahdollisuus ja edellytykset toteuttaa omat lupauksensa. Haasteena tälle voitiin haastateltujen kokeman perusteella todeta erityisesti ongelmat perehdyttämisessä sekä tuen ja resurssien puute.

Lupauksen antamisessa etenkin työnantajan puolelta tulisi olla tarkkuutta ja varovaisuutta, koska lupaukset synnyttävät aina odotuksia ja niihin pitäisi pystyä vastaamaan. Lupauksen rikkoutuessa lupauksen saaja voi kokea loukkaantumisen tunteita ja riski psykologisen sopimuksen rikkoontumiselle kasvaa. Tällä taas voi olla monia haitallisia vaikutuksia työpaikkakäyttäytymiseen lähtöaikeiden lisäksi. Lupauksen toteutuminen ja alkuvaiheessa sen osoittaminen, että lupaukset tullaan pitämään, antaisi tulokkaalle varmuuden kokemuksiin ja luottamusta työnantajaansa kohtaan. Lupauksen toteutumisen pitämistä osoitetaisiin muun muassa suunnitelmallisuudella ja tavoitteiden asettamisella. Tällöin psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä vahvistuisi eikä olisi yhtä herkkä rikkoontumiselle.

Työhönottovaiheessa on hyödyllistä selvittää tulokkaan odotuksia ja työnantajan puolestaan viestiä omista odotuksistaan. Näin vähennetään arvailujen tarvetta ja epävarmuutta, kun tiedetään varmasti mitä toisiltaan odotetaan. Odotukset ovat myös pohja tavoitteiden asettamiselle. Merkityksen tunne kasvaa, kun työntekijä tietää, että hänen panokselleen on tarvetta. Työntekijän tarpeellisuutta viestitään osittain odotusten ja tavoitteiden asettamisen kautta. Tulisi myös osoittaa, mikä merkitys työntekijän työtehtävällä on kokonaisuuden kannalta. Työntekijän lupaus sitoutua yhdessä sovittuihin tavoitteisiin lisää velvollisuuden kokemusta täyttää lupauksensa. Itsensä tarpeelliseksi kokeminen voi osaltaan myös lisätä velvollisuuden kokemusta. Tällaisilla velvollisuuden kokemuksilla puolestaan voi olla sitova vaikutus organisaatioon.

Rehellisyys kaikissa vaiheissa, rekryointivaiheesta lähtien, mahdollistaa odotusten johtamisen. Realistisuus rekryoinnin aikana kerrottavista asioista auttaa hillitsemään tulokkaan odotuksia tulevasta. Tosiasioiden kertominen eli myös tiedostettujen haasteiden ja ongelmien esittäminen sekä mahdolliset jo suunnitellut kehitysideoit niiden hoitamiseksi, tulisi selvittää työhönottovaiheessa. Tulokas voi perustaa silloin päätöksensä työn ottamisesta todenmukaisille tiedoille ymmärtäen myös haasteet, joita voi kohdata uudessa työpaikassaan.

5.3. Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Käsitteitä käytetään yleisemmin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kun halutaan arvioida tutkimuksen reliabiliteettia eli toistettavuutta ja validiutta eli pätevyyttä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden kohdalla ollaan kiinnostuneita ensisijaisesti siitä, että voidaanko tutkimukseen tai siinä esitettyihin väitteisiin luottaa. (Hirsjärvi ym. 2009: 232; Koskinen ym. 2005: 253.)

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia eli toistettavuutta on vaikea todeta, koska haastattelujen tulokseen vaikuttaa aina haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminta ja vuorovaikutustilanne (Hirsjärvi & Hurme 2008: 186, 189; Hirsjärvi ym. 2009: 233). Vaikka tutkimuksen toistettavuudella ei voitaisikaan perustella laadullisen tutkimuksen luotettavuutta samoin kuin määrällisen tutkimuksen, voidaan toistettavuutta kuitenkin parantaa kuvaamalla tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti. Näin toinenkin tutkija voisi ainakin periaatteessa suorittaa tutkimuksen tutkimusprosessin kuvausta seuraten ja päätyä samoihin tuloksiin. (Yin 2009: 45). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on pyritty parantamaan juuri tutkimusprosessin mahdollisimman tarkalla ja läpinäkyvällä kuvauksella.

Reliabiliteettia voidaan tarkastella myös aineistolähtöisyydestä käsin, jolloin sen perusteella se olisi toistettavissa toisenkin tutkijan tekemänä. Käytännössä tutkimus on kuitenkin yksittäisen tutkijan toimintaan sidottu, koska mahdollisuus on päätyä myös erilaisiin tulkintoihin. Siksi laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti on keskittynyt siihen, miten luotettavana aineiston analyysia voidaan pitää. Aineiston analyysissa keskeinen vaihe on litterointi ja sen tarkkuus sekä se, että tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa, ei tutkijan. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 188-189.) Tähän on tässä tutkimuksessa kiinnitetty

huomiota tuomalla esille haastateltujen kertomaa suorien sitaattien kautta, jotta tutkimuksen lukijalla on mahdollisuus tehdä omia tulkintoja aiheesta. Toisaalta se myös tarjoaa ulkopuoliselle mahdollisuuden selvittää, mihin tutkijan tulkinta perustuu.

Hirsjärvi & Hurme (2008: 189) painottavat, että laadullisen tutkimuksen validius muodostuu ennen kaikkea perusteluista. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan valintansa esimerkiksi tutkimusmenetelmän, aineistonkeruutavan ja tulkintansa suhteen. Tulee myös huomata, että kyse on tutkijan tulkinnoista eikä tutkimuksen heikkoutena voida pitää sitä, että toinen tutkija voisi päätyä erilaiseen tulkintaan tai toteuttaa tutkimuksen eri tavalla. Validiuteen on tässä tutkimuksessa kiinnitetty huomiota erityisesti perustelemalla tutkimuksessa tehtyjä valintoja sen kaikissa vaiheissaan. Tutkimuksen validiutta on pyritty parantamaan myös sillä, että tutkimuksen toteuttamisen vaiheet kuvattiin mahdollisimman tarkasti. Aineiston tuottamiseen liittyvät asiat eli tässä tutkimuksessa haastatteluihin liittyvät olosuhteet, haastattelupaikat sekä haastatteluihin käytetty aika kerrottiin tutkimusprosessin kuvauksessa. Haastattelussa tehtävien virhetulkintojen mahdollisuutta pienennettiin tarkentavilla kysymyksillä ja tarvittaessa toistamalla tiivistäen haastateltavan kertomaa itse haastattelutilanteessa, jotta voitiin varmistua haastateltavan ymmärtämisestä oikein.

Validius voidaan vielä jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, joista edellinen viittaa tulkinnan sisäiseen loogisuuteen ja ristiriidattomuuteen ja jälkimmäinen yleistykseen eli siihen, voiko tulkintaa yleistää muihin tutkittuihin tapauksiin (Koskinen ym. 2005: 254-255). Sisäistä validiteettia voisi pitää melko korkeana tässä tutkimuksessa, koska käsitteet ja tulkinta on perustettu teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Lisäksi haastattelukysymykset ovat perustuneet huolella valittuun teoreettiseen viitekehykseen sekä kohdeorganisaation tarpeet ja toiveet on otettu niissä myös huomioon. Toisaalta tulosten tulkintavaiheessa tutkija huomasi, että tutkimukseen valitut teoriat eivät kaikilta osin tukeneet johtopäätösten tekemistä. Hyödyllisiä teorioita tulkinnan tekemisessä olisivat voineet olla esimerkiksi motivaatioteoriat ja sitoutumiseen liittyvien teorioiden käsittely laajemmin. Havainnot tuloksista perustuvat aineiston analyysiin, joka on testattavissa toisen tutkijan toimesta tekemällä omat johtopäätöksensä esitetyistä tuloksista. Ulkoinen validiteetti tässä tutkimuksessa on huono perustuen kuitenkin siihen, että kyseessä on tapaustutkimus eikä sitä ole tarkoitettukaan yleistettäväksi muihin tutkimuksiin. Tutkimuksen tarkoitus on auttaa juuri kohdeorganisaatiota lisäämään henkilöstönsä sitoutuneisuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lähestyä myös siitä näkökulmasta, että tutkimuksessa käytetty tutkimusväline on tutkija itse. Tutkijalla on keskeinen asema siinä,

miten tutkimusprosessi rakentuu ja miten tuloksia on tutkimusraportissa tulkittu. Tutkijalla voi olla ennakko-oletuksia tutkittavasta ilmiöstä perustuen omiin kokemuksiin. Tulosten tulkinnan uskottavuuden lisäämiseksi tutkijan on tarkistettava, että tutkittavien käsitteet ovat heistä lähtöisiä, eivätkä tutkijan omasta kokemuksesta tai ennakkotiedoista lähtöisiä. (Eskola & Suoranta 2000: 210-212; Hirsjärvi ym. 2009: 309-310.)

Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli joitain omia kokemuksia ja tietoja organisaatiosta ja sen toimintatavoista sekä siellä kohdatuista haasteista perustuen tutkijan rooliin ulkopuolisenä rekrytointikonsulttina tutkittavassa organisaatiossa. Haastateltavista yksi oli tutkijan itsensä organisaatioon rekrytoima henkilö. Suurin osa haastateltavista oli tutkijalle entuudestaan tuntemattomia. Luotettavuuden näkökulmasta organisaation tuttuus voitaneen nähdä sekä luotettavuutta heikentävänä että edistävänä tekijänä. Heikentävänä, jos tutkittavien omat kokemukset peittyvät tutkijan henkilökohtaisten kokemusten ja mielipiteiden taakse ja edistävänä, jos tutkija osaa erottaa omat kokemukset ja mielipiteet tutkittavien omista. Tutkija on pyrkinyt tuomaan esille läpinäkyvästi tutkimusprosessin vaiheet ja tutkittavien lausumat kysytyistä teemoista sekä erottamaan omat mahdolliset mielipiteensä ja kokemuksensa tutkittavien vastaavista. Luotettavuutta edistävänä tekijänä voi pitää myös sitä, että koska kohdeorganisaatio on jokseenkin tuttu, tutkija pääsi lyhyessä ajassa tutkittavaan ilmiöön helpommin ja syvällisemmin sisälle.

5.4. Jatkotutkimusaiheet

Tämä tapaustutkimus on keskittynyt uusien työntekijöiden kokemuksiin kohdeorganisaatiossa sekä aloittamiseensa siellä. Selvitetty on sitoutumisprosessia uusien työntekijöiden näkökulmasta. Jatkotutkimuksena voisi olla hyödyllistä selvittää laajemminkin henkilöstön kokemuksia kohdeorganisaation toiminnasta, heidän viihtyvyydestään siellä sekä yleisesti heidän sitoutumiseensa vaikuttavia tekijöitä. Tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia voitaisiin käyttää apuna suunniteltaessa jatkotutkimuksen haastattelukysymysten teemoja. Näin voitaisiin syventää tuloksista saatua tietoa ja laajentaa ymmärrystä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä juuri kohdeorganisaation henkilöstön kannalta.

Vaihtuvuuden syitä voitaisiin selvittää haastattelemalla organisaatiosta lähteneitä. Lisäksi tähän tutkimukseen haastateltua tulokkaiden ryhmää voisi haastatella uudelleen vuoden tai kahden kuluttua, jolloin tällaisen pitkittäistutkimuksen kautta selvitetäisiin, mitkä tekijät työsuhteen alussa vaikuttivat heillä sitoutumiseensa tai vaihtoehtoisesti irtisanoutumiseen, jos sosiaalistuminen epäonnistui tai psykologinen sopimus rikkoontui.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (1995). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Allen, D. G., L. M. Shore & R. W. Griffeth (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resources Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*. 29:1, 99-118.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*. 39:1, 149-178.
- Ardts, J., P. Jansen & M. van der Velde (2001). The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*. 20:2, 159-167.
- Arshad, R. (2016). Psychological contract violation and turnover intention: do cultural values matter? *Journal of Managerial Psychology*. 31:1, 251-264.
- Bauer, T. N., T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo & J. S. Tucker (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*. 92:3, 707-721.
- Boswell, W. R., A. J. Shipp & S. C. Payne (2009). Changes in Newcomer Job Satisfaction Over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangovers. *American Psychological Association*. 94:4, 844-858.
- Cable, D. M., F. Gino & B. R. Staats (2013). Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization round Newcomers' Authentic Self-expression. *Administrative Science Quarterly*. SAGE. 58:1, 1-36.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press.

- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*. 21:5, 492-516.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 11:1, 69-86.
- De Lange, A. H., H. De Witte & G. Notelaers (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*. Routledge. Taylor & Francis Group. 22:3, 201-223.
- Delobbe, N., H. Cooper-Thomas & R. de Hoe (2015). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*. 37, 845-867.
- De Vos A., D. Buyens & R. Schalck (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 537-559.
- De Vos, A. & Freese, C. (2015). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfillment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 84, 288-314.
- Dulac, T., J. A.-M. Coyle-Shapiro, D. J. Henderson & S. J. Wayne (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*. 51:6, 1079-1098.
- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch & L. Rhoades (2001). Reciprocity of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86:1, 42-51.
- Ellis, A. M., T. N. Bauer, B. Erdogan & S. S. Nifadkar (2017). Newcomer Adjustment: Examining the Role of Managers' Perception of Newcomer Proactive Behavior

- During Organizational Socialization. *Journal of Applied Psychology*. 102: 6, 993-1001.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications.
- Eronen, A. (1998). *Yrityksen henkisen pääoman arviointi - malleja ja tunnuslukuja*. [online]. ETLA – Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. No 626. [Viitattu 19.01.2019]. Saatavissa: <<https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp626.pdf>>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Euro & talous (3/2018). *Suomen talous korkeasuhdanteessa*. Suomen Pankki. [verkköjulkaisu]. [Viitattu 09.02.2019]. Saatavissa: <<https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/media-ja-julkaisut/puheet/documents/2018619-jk-eurojatalous-tiedotustilaisuus.pdf>>.
- Fang, R., M. K. Duffy & J. D. Shaw (2011). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*. 37:1, 127-152.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*. 21, 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization Of Organization Members. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. 6:2, 309-318.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*. 29:2, 262-279.

- Kammeyer-Mueller, J. D., L. S. Simon & B. L. Rich (2012). The Psychic Cost of Doing Wrong: Ethical Conflict, Divestiture Socialization, and Emotional Exhaustion. *Journal of Management*. 38:3, 784-808.
- Kauhanen, A. & Maliranta, M. (2011). *Terve tuho – tietä tuottaville työpaikoille ja kasvulle*. Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVAn analyysi. No. 14. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 09.02.2019]. Saatavissa: <<https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/03/Terve-tuho.pdf>>.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Kumpulainen, K., L. Krokfors, L. Lipponen, V. Tissari, J. Hilppö & A. Rajala. (2010). *Oppimisen sillat. Kohti osallistavia oppimisympäristöjä*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kupias, P. & Peltola, P. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Lahtinen, M. (2018). *Yritysten työvoiman saatavuushaasteet pahenevat*. [verkkojulkaisu]. Helsingin seudun kauppakamari. [Viitattu 19.01.2019]. Saatavissa: <<https://www.kauppakamarilehti.fi/index.php/vaikuttaminen/yritysten-tyovoiman-saatavuushaasteet-pahenevat/>>.
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Liu, S., M. Wang, P. Bamberberger, J. Shi & S. B. Bacharach (2015). The Dark Side of Socialization: A Longitudinal Investigation of Newcomer Alcohol Use. *Academy of Management Journal*. 58:2, 334-355.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*. 25, 226-251.

- Mai, K. M., J. S. Christian, A. P. J. Ellis & C. O. L. H. Porter (2016). Examining the Effects of Turnover Intentions on Organizational Citizenship Behaviors and Deviance Behaviors: A Psychological Contract Approach. *Journal of Applied Psychology*. 101:8, 1067-1081.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*. 3:2-3, 65-87.
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics and a Model of the Process. *Academy of Management Preview*. 16:1, 92-120.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*. 22:1, 226-256.
- Preenen, P. T. Y., I. E. De Pater, A. E. M. Van Vianen & L. Keijzer (2011). Managing Voluntary Turnover Through Challenging Assignments. *Group & Organization Management*. 36:3, 308-344.
- Rasmussen, B. & Håpnes, T. (2012). Permanent Temporariness? Changes in Social Contracts in Knowledge Work. *Nordic journal of working life studies*. 2:1, 5-22.
- Reichers, A. E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of Management Review*. 12:2, 278-287.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*. 41:4, 574-599.
- Robinson, S. L., M. S. Kraatz & D. M. Rousseau (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*. 37:1, 137-152.

- Robinson, S. I. & Rousseau D. M. (1994). Violating the psychological contract- not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*. 15:3, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2:2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten agreements*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, 511-541.
- Rousseau D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*. 18:1, 120-127.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 03.01.2019]. Saatavissa: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Saks, A. M. (1996). The Relationship Between the Amount and Helpfulness of Entry Training and Work Outcomes. *Human Relations*. 49:4, 429-451.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*. 51, 234-279.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*. 26:5, 383-402.
- Saks, A. M., K. L. Uggerslev & N. E. Fassina (2006). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*. 70, 413-446.

- Schein, E. H. (1994). *Organizational Psychology*. 3rd edition. New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Sherman, U.P. & Morley, M. J. (2015). On the Formation of the Psychological Contract: A Schema Theory Perspective. *Group & Organization Management*. 40:2, 160-192.
- Tannenbaum, S. I., E. Salas, J. A. Cannon-Bowers & J. E. Mathieu (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy and Motivation. *Journal of Applied Psychology*. 76:6, 759-769.
- Taris, T. W., S. Capel & J. A. Feij (2006). Great Expectations – and What Comes of it: The Effects of Unmet Expectations on Work Motivation and Outcomes Among Newcomers. *International Journal of Selection and assesment. Blackwell Publishing Ltd*. 14:3, 256-268.
- Teikari, V. (2010). Toim. Anttila, I. Älä mee? [verkkojulkaisu]. Mandatum Life, 11.11.2010 [viitattu 19.01.2019]. Saatavissa: <<https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/ala-mee->>.
- Tekleab, A. G., K. A. Orvis & M. S. Taylor (2012). Deleterious Consequences of Change in Newcomers' Employer-Based Psychological Contract Obligations. *Journal of Business and Psychology*. 28, 361-374.
- Tomprou, M. & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*. 16:4, 342-363.
- Työolobarometri (2017). *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä*. 32/2018. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 19.1.2019]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161126/TEMrap_32_2018_Tyoolobarometri_2017.pdf>.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1977). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Massachusetts Institute of Technology*. 1-89.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. 4. edition. USA: SAGE Publications.

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset:

- työsuhteen kesto
- asema (asiantuntija, projektipäällikkö, tiiminvetäjä, johtaja)
- palvelualue
- koulutus
- ikä
- uran pituus

Yleistunnelma

Miten voit tänään?

Miten olet viihtynyt Yrityksessä? A

Työntekijän odotukset

Millaisia odotuksia sinulla oli työsuhteen alkaessa? A

Onko aloittaminen Yrityksessä vastannut odotuksiasi? A

Mihin odotukset perustuivat?

Millaisia odotuksia sinulla on tällä hetkellä työnantajaasi kohtaan?

Millaisia oikeuksia sinulla on mielestäsi?

Koetko, että odotuksesi ja työnantajan odotukset ovat tasapainossa keskenään?

Millaisia toiveita ja/tai odotuksia sinulla on työnkuvasi kehittymisen suhteen?

Millainen rooli olisi sinulle mieluisin?

Millaisia uraodotuksia sinulla on?

Mitä odotat työn tarjoavan sinulle?

Oletko kertonut odotuksistasi ja toiveistasi esimiehellesi/työnantajallesi? Miten niihin on suhtauduttu?

Onko joku asia yllättänyt sinut?

Työnantajan odotukset

Millaisia odotuksia uskot työnantajalla olevan sinua kohtaan? A

Koetko, että odotukset ovat reiluja?

Onko odotuksista viestitty työsuhteen alkaessa tai työsuhteen aikana? Kuka on viestinyt tai mistä olet saanut tietoa tai käsityksesi työnantajan odotuksista?

Onko sinulle asetettu tavoitteita?

Työntekijän lupaukset

Millaisia lupauksia annoit rekrytointivaiheessa? A

Koetko, että olet pystynyt täyttämään antamasi lupaukset?

Millaisia velvollisuuksia koet työnantajaasi kohtaan? A

Mitä odotat vastineeksi antamillesi lupauksille?

Työnantajan lupaukset

Millaisia lupauksia sait rekrytointivaiheessa? Ovatko lupaukset pitäneet? A

Koetko, että antamasi lupaukset ja työnantajan lupaukset ovat tasapainossa keskenään? Toisin sanoen, koetko vastavuoroisuuden toteutuvan? A

Mitä tunteita tai vaikutuksia sillä on ollut sinuun ja työskentelyysi kun lupaukset ovat/eivät ole pitäneet?

Onko työnkuva ollut sellainen, josta alun perin sovittiin?

Työssä suoriutuminen

Miten koet suoriutuvasi tällä hetkellä työssäsi?

Mikä suoriutumiseesi vaikuttaa?

Millaiseksi koet mahdollisuudet suoriutua sinulle annetuista tehtävistä? A

Saatko riittävästi tukea organisaatiolta?

Millaisia kehitystarpeita näet oman suoriutumisesi edistämiseksi?

Mistä saat voimavaroja työhösi?

Miten jaksamistasi voidaan tukea? A

Miten perehdyttäminen sujui ja onko se vielä käynnissä?

Sitoutuminen

Millainen merkitys työllä on sinulle?

Mitkä asiat vaikuttavat eniten sitoutumiseesi organisaatioon? Toteutuvatko nämä asiat tällä hetkellä? A

Jos eivät, näetkö että niiden on mahdollista toteutua tulevaisuudessa? Mitä se vaatisi?

Millaisena näet tulevaisuutesi Yrityksessä?

Johtaminen ja esimiestyö

Mitä haluaisit sanoa esimiestyöstä, jota olet nähnyt tähän mennessä? A

Millainen johtamiskulttuuri Yrityksellä on?

Millaista palautetta haluaisit antaa esimiestyöstä? A

Onko vuorovaikutus esimiehen kanssa sujuvaa?

Mitä johtamiseen liittyviä käytäntöjä haluaisit tuoda Yritykseen esim. aiemmista työpaikoistasi?

Muuta?

Huom. A -kirjain kysymyksen perässä tarkoittaa avainkysymystä, joka on pyritty kysymään kaikilta haastateltavilta.