

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Ella Varjus

**HENKILÖSTÖKÄYTÄNTEET LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA CASE-
YRITYKSESSÄ**

Henkilöstöjohtamisen
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2020

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	7
TIIVISTELMÄ:	9
1 JOHDANTO	11
1.1 Tutkimuksen aihe ja ajankohtaisuus	11
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	13
1.3 Tutkimuksen rakenne	15
2 LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA	16
2.1 Luottamus käsitteenä	16
2.2 Luottamuksen rakentuminen	19
2.2.1 Luottamus vaiheittaisena ilmiönä	19
2.2.2 Luottamus dynaamisena ilmiönä	20
2.3 Luottamuksen tasot organisaatiossa	21
2.3.1 Luottamus yksilötasolla	23
2.3.2 Luottamus tiimitasolla	26
2.3.3 Luottamus organisaatiotasolla	27
2.4 Luottamuksen rikkoutuminen ja palautuminen	30
2.4.1 Epäluottamus ja sokea luottamus	31
2.4.2 Luottamusta hajottavat tekijät	31
2.4.3 Luottamuksen palauttaminen	33
3 HENKILÖSTÖKÄYTÄNTEET LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA	36
3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen	36
3.2 Henkilöstökäytänteet luottamuksen rakentajana	38
3.2.1 Rekrytointi ja valinta	40
3.2.2 Sosialisatio ja perehdytys	43
3.2.3 Osaamisen johtaminen ja organisaation oppiminen	45
3.2.4 Suorituksen johtaminen	49
3.2.5 Urakehitys	52

3.2.6	Palkitseminen	54
4	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA	57
4.1	Tutkimuksen tieteenfilosofia ja menetelmälliset valinnat	57
4.1.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana	58
4.1.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	58
4.1.3	Sisällönanalyysi tutkimuksen analyysimenetelmänä	59
4.2	Tutkimuksen case-yritys	60
4.3	Tutkimusprosessin ja aineiston kuvaus	60
5	TUTKIMUSTULOKSET	62
5.1	Luottamusta vahvistavat tekijät	62
5.1.1	Avoin ja johdonmukainen esimiestyö	62
5.1.2	Vahva työn autonomia ja vastavuoroinen joustaminen	64
5.1.3	Osallistamisen kulttuuri luottamuksen vahvistajana	65
5.1.4	Kehityskeskustelut luottamuksen rakentajana	66
5.2	Luottamusta horjuttavat tekijät	68
5.2.1	Suunnittelematon perehdytysprosessi luottamuksen horjuttajana	68
5.2.2	Sisäisen rekrytoinnin ja urakehityksen näkymättömyys	71
5.2.3	Heikko organisaation tuki osaamisen kehittämiseen	74
5.2.4	Suorituksen arvioinnin todenmukaisuuden puute	76
5.2.5	Palkitsemisen läpinäkyvyyden puute	78
5.2.6	Viestinnän riittämättömyys ja johtoon kohdistettu epäluottamus	83
5.3	Tutkimustulosten yhteenveto	86
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	89
6.1	Tutkimustulokset kirjallisuuden valossa	89
6.1.1	Läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus	89
6.1.2	Organisaation tuki ja vastavuoroisuus	92
6.1.3	Sosiaalinen vaihdanta	94
6.2	Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja kehityssuunnitelma	95
6.3	Tutkimuksen arviointi	99
6.4	Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimushaasteet	101

LÄHDELUETTELO **103**

LIITTEET **119**

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

LIITE 2. Haastattelu kuva

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Luottamuksen elementit yksilötasolla	25
Kuvio 2. HR-käytänteiden kokonaisuus	40
Kuvio 3. Luottamuksen rakentumisen ja heikentymisen kehä	95
Taulukko 1. Luottamuksen käsitteen dimensiot	18
Taulukko 2. Tutkimustulosten yhteenveto	88

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Ella Varjus
Pro gradu -tutkielma:	Henkilöstökäytänteet luottamuksen rakentajana case-yrityksessä
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola
Aloitusvuosi:	2017
Valmistumisvuosi:	2020
	Sivumäärä: 120

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää millaisia luottamusta rakentavia ja heikentäviä elementtejä case-yrityksen henkilöstökäytänteet sisältävät, ja miten henkilöstökäytänteitä tulisi kehittää, jotta ne tukisivat luottamuksen rakentumista. Henkilöstökäytänteiden ja luottamuksen välistä yhteyttä on tärkeää ymmärtää, sillä nykytyöelämän epävarmuus, sitoutumattomuus ja muutostahti eivät tue luottamuksen luonnollista rakentumista. Henkilöstökäytänteiden ja luottamuksen välistä dynamiikkaa ymmärtämällä on mahdollista rakentaa luottamusta vahvistava infrastruktuuri organisaatioihin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu luottamuksen- ja henkilöstöjohtamisen tutkimuksen ympärille. Viitekehyksessä tarkastellaan luottamusta monitasoisena ilmiönä ja tuodaan esiin, miten henkilöstökäytänteiden ja luottamuksen yhteyttä on selitetty tutkimuskirjallisuudessa. Keskeisenä teoriana esitetään sosiaalisen vaihdannan teoria. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto koostuu 21 case-yrityksen työntekijän teemahaastattelusta. Analyysimenetelmänä toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Tutkimuksen tulokset perustuvat case-yrityksen henkilöstön kokemuksiin ja näkemyksiin. Tulosten mukaan henkilöstökäytänteet ilmentävät organisaatiolta saatua tukea ja rakentavat luottamusta käytänteiden oikeudenmukaisen, vastavuoroisen ja läpinäkyvän käytännön toteutuksen kautta. Case-yrityksen käytänteet sisälsivät runsaasti luottamusta tukevia elementtejä, mutta myös sitä heikentäviä. Tulokset osoittivat, että henkilöstökäytänteiden toteutus heijastuu organisaation eri tasoille ja luottamuksen kohteisiin. Lisäksi käytänteiden systematisoinnin puutteen havaittiin heikentävän luottamusta erityisesti työnantajaorganisaatioon ja henkilöstöjohtamiseen.

Tulosten pohjalta laaditun henkilöstökäytänteiden kehittämissuunnitelman pohjalta on mahdollista minimoida case-yrityksen luottamusta heikentäviä elementtejä ja vahvistaa luottamusta rakentavia elementtejä.

AVAINSANAT: luottamus, henkilöstökäytänteet, organisaation tuki, oikeudenmukaisuus

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe ja ajankohtaisuus

Organisaatiot toimivat disrupttiivisten muutosten ristipaineessa. Suuret teknologiset ja taloudelliset sekä sosiaaliset ja poliittiset muutokset haastavat jokaisen organisaation aseman markkinoilla sekä sen tarjoamat tuotteet ja palvelut. Älykäs automaatio ja monimuotoistuva työvoima sekä jatkuvan osaamisen kehittämisen, innovatiivisuuden ja työn tehostamisen vaatimukset asettavat organisaatiot ja niiden henkilöstön globaaliin kilpajuoksuun. Vastataksaan kilpailuun ja kyetäkseen mukautumaan muutoksiin organisaatiot tarvitsevat sitoutunutta henkilöstöä ja joustavia sisäisiä prosesseja sekä saumatonta tiedon vaihtoa ja yhteistyötä. Tämä puolestaan edellyttää avointa ja luottamuksellista organisaatiokulttuuria.

Luottamuksen hyödyt henkilöstön tuottavuudelle, sitoutumiselle ja muutosmyönteisyydelle sekä koko organisaation suoriutumiselle on vahvistettu useissa eri tutkimuksissa (Vanhala & Ahteela 2011; Fulmer & Gelfand 2012; DeJon, Gillespie & Dirks 2016). Luottamus toimii ihmisten välisen yhteistyön, avoimen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen mahdollistajana. Täten se on merkittävä tekijä siinä, kuinka nopeasti organisaatio oppii ja kykenee mukautumaan ympäristön vaatimuksiin (Guinot, Chiva, Mallén 2013). Korkean luottamuksen organisaatioissa ihmiset ovat 50 % tuottavampia, 106 % energisempiä ja 76 % sitoutuneempia kuin matalan luottamuksen organisaatioissa (Zak 2017).

Taloustieteen nobelistin Kenneth Arrowin mukaan luottamuksen puute organisaatioissa on kuin ylimääräinen vero, jonka jokainen talouden toimija joutuu maksamaan. Luottamuksen ymmärretään alentavan informaation ja resurssien vaihdantakustannuksia sekä liiketoimintaa kuuluvia neuvottelu-, sopimus-, etsintä-, ja valvontakuluja, mitkä syntyvät organisaation ja sen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien yhteistyössä. (Blomqvist 2006.) Taloustieteissä luottamus nähdään systeemeihin perustuvana laskelmoivana ja välineellisenä vaihdantana (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998; Blomqvist 2006). Psykologiassa puolestaan keskitytään luottamuksen rakentumisen kognitiivisiin prosesseihin ja persoonallisuustekijöihin. Tällöin luottamuksen ajatellaan olevan uskomus, odotus tai tunne.

Sosiaalipsykologit kuvaavat luottamusta vuorovaikutteisena prosessina ja keskittyvät osapuolten odotuksiin. Sosiologit taas näkevät luottamuksen instituutioiden sisäisenä ja niiden välisenä tekijänä. (Rousseau ym. 1998; Mayer, Davis & Schoorman 1995; Lewicki & Bunker 1996.)

Varhaisimmat luottamustutkimukset sijoittuvat juuri psykologian tieteenalalle, josta ne siirtyivät kohti organisaatiotutkimusta 90-luvulle tultaessa (Rousseau ym. 1998). Organisaatiokontekstissa luottamuksen tutkimus on keskittynyt kuvaamaan etenkin esimiehen ja alaisen välistä luottamusta ja luottamusjohtajuutta. Tällöin luottamuksen rakentumisen ymmärrettiin olevan vaiheittain tapahtuva prosessi, joka syvenee ajan ja vuorovaikutuksen myötä. 2000-luvulle tultaessa luottamuksen eri muotoja ja tasoja tarkasteleva tutkimus lisääntyi. (Mayer, Davis & Schoorman 2007; Fulmer & Gelfand 2012.) Nykyään luottamus nähdään alati muuttuvana ja dynaamisena ilmiönä, joka rakentuu organisaation yksilö-, tiimi ja instituutiotasolla (Fulmer & Gelfand 2012; Korsgaard, Kautz, Bliese, Samson & Kostyszyn 2018). Silti tutkimuksia, jotka huomioivat luottamuksen monitasoisen ja dynaamisen luonteen on niukasti, ja tutkimus on jokseenkin jäsentymätöntä (Fulmer & Gelfand 2012).

Ilmiönä luottamus on moniulotteinen ja abstrakti, joten sen olemusta ja rakentumisen mekanismeja on täysin mahdoton kuvata yksiselitteisesti (Rousseau ym. 1998; Ikonen 2015). Luottamus kietoutuu organisaatorakenteisiin, systeemeihin, tiimien toimintaan ja yksilöiden välisiin suhteisiin. Täten luottamusta rakentavia ja heikentäviä tekijöitä on vaikea ymmärtää ja havaita. Organisaatioiden tasot eivät myöskään toimi erillään, vaan luottamusrikko esimerkiksi organisaatiotasolla heijastuu luottamuksen heikentymisenä esimies-alaisuhteissa ja päinvastoin. Osittain myös tästä syystä luottamus on työlästä rakentaa, mutta varsin helppo rikkoa. (Fulmer & Gelfand 2012; Gillespie, Dietz & Lockey 2014; Bachman, Gillespie & Priem 2015.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan luottamusta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen ja luottamuksen yhteyttä on selitetty sosiaalisen vaihdannan periaatteen ja koetun oikeudenmukaisuuden avulla. Oikeudenmukaisten ja henkilöstön tarpeisiin vastaavien henkilöstökäytänteiden on tutkittu lähettävän henkilöstölle positiivisia signaaleja

organisaation luotettavuudesta. Kun henkilöstö kokee tulleen huomioduksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluksi, he ovat valmiita vastavuoroisesti luottamaan työnantajaan. (Searle ym. 2011: 1084–1085; Vanhala & Ahteela 2011: 881.)

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona teknologiateollisuuden alan yritykselle, joka on käynyt läpi voimakkaan kasvun, YT-neuvottelut ja lisäksi yritysoston. Nykyään organisaatio toimii omana divisioonanaan globaalissa korporaatioissa ja keskittyy toiminnan vaikkauttamiseen ja kasvattamiseen eri markkina-alueilla. Organisaation elinkaaren kehityksen ja uuden omistuksen myötä myös organisaation henkilöstöjohtaminen on kehittynyt. Tällä hetkellä henkilöstökäytänteitä systematisoidaan ja kehitetään strategisempaan suuntaan yhdessä emoyhtiön kanssa. Organisaation elinkaari, suuren korporaation paine ja kehittyvä henkilöstöfunktio rakentavat hedelmällisen alustan luottamuksen tutkimukseen juuri tässä organisaatioissa. Tutkimus pyrkii tarjoamaan kokonaiskuvan kohdeorganisaation luottamuksen tilasta ja pohjan henkilöstökäytänteiden kehitykselle.

Luottamus on tutkimuskohteena aina ajankohtainen, sillä se toimii yritystoiminnan ja myös henkilöstöjohtamisen peruspilarina. Luottamuksen ja henkilöstöjohtamisen yhteyden tutkiminen on erityisen kiinnostavaa nykyisen työelämän murroksen kontekstissa, sillä luottamusta rakennetaan työelämässä, jossa työympäristö, työsuhteiden muoto tai työntekemisen tavat eivät tue luontaisten luottamussuhteiden, sitoutumisen tai lojaaliuden rakentumista (Crawshaw 2011). Organisaatiot on hajautettu globaalisti ja työtä tehdään virtuaalisten työkalujen avulla aikapaineessa, jolloin ihmisten arjen kohtaamiset heikenevät tai muuttavat muotoaan. Lisäksi organisaatiot joustavat työn kysynnän mukaan, jolloin yksilöiden työurat ovat katkonaisia ja työsuhteet määräaikaista. Tällöin luottamusta luontaisesti rakentavat elementit, kuten vähittäinen ajan kanssa tapahtuva tutustuminen, samaistuminen ja pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutuminen tulevat liian kalliiksi tai eivät enää toimi (Blomqvist 2006). Täten henkilöstöjohtamisella voi olla merkittävä rooli luottamusta tukevan infrastruktuurin rakentamisessa organisaatioissa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida luottamuksen nykytilaa kohdeorganisaatiossa ja selvittää millainen rooli henkilöstökäytänteillä on luottamuksen rakentumisessa. Pyrkimyksenä on tunnistaa millaisia luottamusta heikentäviä ja vahvistavia mekanismeja kohdeorganisaation henkilöstökäytänteet sisältävät ja miten käytänteitä tulisi kehittää, jotta ne tukisivat luottamukset rakentumista. Henkilöstökäytänteiden kyky rakentaa luottamusta organisaatiossa on vahvistettu useissa tutkimuksissa (Searle, Hartog, Weibel, Gillespie, Six, Hatzakis & Skinner 2011; Vanhala & Ahteela 2011; Vanhala & Dietz 2015). Täten valittu henkilöstökäytänteiden näkökulma luottamuksen tutkimukseen on perusteltu.

Luottamusta käsitellään organisaatiotason ilmiönä, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa ei syvennytä yksilö- ja tiimitason tekijöihin. Luottamuksen eri tasot kuitenkin vaikuttavat toisiinsa, eikä niitä ole mahdollista, tai edes tarkoituksenmukaista tarkastella täysin erillään. Tästä syystä myös yksilö- ja tiimitason tekijät huomioidaan tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ja empiirisessä tarkastelussa, vaikka ne eivät ole tutkimuksen pääasiallinen tutkimuskohde. Lisäksi eri tasojen välinen yhteys ja dynamiikka tulee edustetuksi myös henkilöstökäytänteitä tarkastelemalla, sillä henkilöstökäytänteet läpäisevät jokaisen organisaatiotason, vaikuttaen niin yksilöiden välisiin suhteisiin kuin organisaatioiden rakenteisiinkin (Vanhala & Ahteela 2011).

Luottamuksen ja henkilöstökäytänteiden yhteyttä kohdeorganisaatiossa tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millainen on luottamuksen nykytila kohdeorganisaatiossa?
2. Millaisia luottamusta rakentavia ja heikentäviä elementtejä kohdeorganisaation henkilöstökäytänteet sisältävät?
3. Miten henkilöstökäytänteitä tulisi kehittää, jotta ne tukisivat luottamuksen rakentumista?

Tutkimuksen aihe ei ole tavanomainen, sillä luottamuksen ja henkilöstöjohtamisen yhteyttä on tutkittu melko niukasti (Searle 2018). Merkittävä osa luottamustutkimuksesta tarkastelee luottamusta vain organisaation yksilötasolla esimiehen ja alaisen välisissä

suhteissa. Lisäksi luottamuksen tutkimusperinne on määrällinen, sillä luottamusta on pyritty saamaan mitattavaan muotoon. (Fulmer & Gelfand 2012.) Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, tarkoituksenaan ymmärtää valittua tutkimuskohdetta ja ilmiötä. Täten tämä tutkimus täydentää luottamuksen tutkimusaukkoa merkittävällä tavalla.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäiset muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Ensimmäinen teoreettinen pääluku tarkastelee luottamusta organisaatiossa. Luvussa käydään läpi mitä luottamus tarkoittaa, miten se rakentuu ja ilmenee organisaation yksilö-, tiimi- ja instituutiotasolla. Lisäksi käsitellään myös sitä, miten luottamus hajoaa, ja miten se mahdollisesti voidaan palauttaa. Luku tarjoaa kattavan läpileikkauksen luottamustutkimuksesta 90-luvulta tähän päivään saakka.

Teoreettisen viitekehyksen toinen pääluku koostuu henkilöstöjohtamisen ja luottamuksen kirjallisuudesta. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaa ja sen tulevaisuuden haasteita. Seuraavaksi esitetään lyhyesti henkilöstöjohtamisen ja luottamuksen tutkimusta ja selitetään miten henkilöstökäytänteet voivat toimia luottamusta rakentavina tekijöinä. Tämän jälkeen käydään läpi rekrytoinnin ja valinnan, perehdytyksen, osaamisen johtamisen ja suorituksen johtamisen sekä urakehityksen ja palkitsemisen henkilöstökäytänteet. Kutakin käytännettä tarkastelevassa luvussa pyritään tuomaan esiin, miten käytänne on yhteydessä luottamuksen rakentumiseen ja mahdollisesti myös sen hajoamiseen. Tarkastelussa tarjotaan myös kokonaiskuva kyseisestä käytänteestä tai prosessista ja kiinnitetään se ajankohtaiseen keskusteluun. Neljännessä pääluvussa perustellaan tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja esitetään tutkimuksen aineisto. Tämän jälkeen pureudutaan empiirisen analyysin tuloksiin ja vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tiivistetään tutkimuksen kannalta keskeisimmät havainnot ja käsitellään niitä käytännön hyödynnettävyyden kannalta. Luvussa esitetään myös tutkimuksen laadun arviointi ja jatkotutkimushaasteet.

2 LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA

Tässä pääluvussa käsitellään luottamuksen tutkimuskirjallisuutta organisaatioiden kontekstissa. Luvussa tarkastellaan luottamusta ensin käsitteellisellä tasolla, jonka jälkeen käydään läpi, miten luottamus rakentuu, ja miten se ilmenee organisaatioissa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Lopuksi kuvataan luottamuksen rikkoutumisen ja palautumisen prosesseja.

2.1 Luottamus käsitteenä

Jokaisella on kokemusperäinen käsitys siitä, mitä luottamus on. Silti luottamuksen ole-
muksesta on täysin mahdoton määrittellä yksiselitteisesti. Käsitteenä luottamus on abstrakti
ja monimutkainen, ja sen määrittely on aina sidonnaista tutkimuksen kontekstiin ja tie-
teenalaan. (Rousseau ym. 1998; Ikonen 2015.)

Eräs viitatuimmista luottamuksen määritelmistä organisaation kontekstissa on Mayerin
ym. (1995) teoretisointi. Heidän mukaansa: *”Luottamus on halukkuutta olla alttiina toi-
sen toimille niin, että tämä toinen toteuttaa luottamuksen antajan odotuksen riippumatta
siitä, että hänellä olisi mahdollisuus valvoa ja kontrolloida.”* Toinen luottamuksen pe-
rinteikkäimmistä määritelmistä on puolestaan Rousseau ym. (1998): *”Luottamus on psy-
kologinen tila, jossa hyväksytään oma haavoittuvuus perustuen omiin positiivisiin ha-
vaintoihin luottamuksen kohteen aikomusten ja toiminnan hyväntahtoisuudesta.”*
Mayerin ym. (1995) ja Rousseau ym. (1998) mukaan luottamussuhteen osapuolten vä-
lillä on myös keskinäinen riippuvuus. Tämä perustuu ajatukseen siitä, että toinen osapuoli
ei kykene saavuttamaan tavoitteitaan ilman toista. Esimerkiksi organisaatio ei kykene pal-
velemaan eri sidosryhmiään ilman työntekijöitä.

Valtaosa luottamuksen määritelmistä keskittyy kuvaamaan kahden ihmisen välistä ja ih-
missuhteissa rakentuvaa luottamusta (Currall & Inkpen 2006: 236). Nykyään luottamuk-
sen ymmärretään toimivan organisaation yksilö-, tiimi- ja instituutiotasolla dynaamisesti
ja moniulotteisesti, joten vain kahden ihmisen välisen luottamuksen määrittely ei ole or-

ganisaatiokontekstissa riittävää (Fulmer & Gelfand 2012). Currall ja Inkpenin (2006) mointasaisen luottamuksen määritelmän mukaan ”*Luottamus on päätös tukeutua toiseen (yksilöön, ryhmään tai organisaatioon), tiedostaen riskin siitä, että tämä toinen voi pettää luottamuksen.*”

Riippumatta siitä koskeeko luottamuksen määritelmä kahden ihmisen välistä luottamusta vai eri organisaatiotasolla ilmenevää luottamusta, määrittelyissä toistuvat samat tekijät. Näitä ovat mm. riskin ottaminen ja vastavuoroisuus (Currall & Inkpen 2006) sekä uskomus toisen hyvántahtoisuudesta ja asettuminen haavoittuvaksi (Mishra, Schwartz & Mishra 2011; Mayer ym. 1995; Rousseau ym. 1998). Lisäksi Nooteboomin (2006: 248) mukaan luottamus voidaan ymmärtää toimintana, tunteena ja mielentilana, joten luottamustutkimuksessa on syytä tarkentaa, mikä näkökulma luottamuksen tarkasteluun valitaan. Nooteboomin (2006) ja Currallin ja Inkpenin (2006) mukaan luottamus voi olla myös päätös, jonka nähdään perustuvan luottamuksen mielentilaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että arvioimalla toisen toiminnan hyvántahtoisuutta muodostuu luottava mielentila, jonka myötä syntyy päätös asettaa itsenä haavoittuvaksi toiselle. Luottamuksen eri dimensiot on koottu Taulukkoon 1.

Tässä tutkimuksessa luottamus määritellään mielentilaksi, joka johtaa päätökseen asettaa itsensä haavoittuvaksi toiselle (yksilö, ryhmä, organisaatio) perustuen arvioon toisen aikomusten ja toiminnan hyvántahtoisuudesta. Määritelmä mukailee Rousseau ym. (1998: 394) ja Mayerin ym. (1995: 345) poikkiteollisia luottamuksen määritelmiä sekä Currallin ja Inkpenin (2006: 236) ja Mishra ym. (2011: 43) eri luottamuksen tasoilla toimivaa määritelmää, sillä nämä sopivat tutkimuksen kontekstiin ja tavoitteeseen. Aikomusten ja toiminnan hyvántahtoisuus määritellään Mayerin ym. (1995: 34) luotettavuuden rakentamista kuvaavan mallin kautta Mishra ym. (2011: 43) tapaan (ks. myös Fulmer & Gelfand 2012: 1174).

Mayerin ym. mukaan (1995: 717–720) *luotettavuus* (trustworthiness) koostuu kolmesta eri osatekijästä: hyvántahtoisuudesta, kyvykkyydestä ja integriteetistä (ks. myös Mayer ym. 2007). *Hyvántahtoisuudella* tarkoitetaan sitä, että missä määrin luotettu pyrkii toimi-

maan rehellisesti, epäitsekkäästi ja luottajan etujen mukaisesti, vaikkei luotettu siitä suoranaisesti hyötyisikään. *Kyvykkyydellä* viitataan luotetun pätevyyteen, ominaisuuksiin ja kykyyn suoriutua tehtävistään. *Integriteetillä* puolestaan tarkoitetaan tietynlaista lahjottomuutta ja rehtyyttä sekä pelisääntöjen noudattamista ja johdonmukaisuutta. Arvioimalla näitä osatekijöitä luottava taho saa käsityksen siitä, kuinka positiivisia ja hänelle suotuisia toisen aikomukset ja toiminta ovat. Tähän arvioon perustuen hän joko päättää luottaa tai olla luottamatta toiseen. Mayerin ym. (2007: 345) mukaan malli on sovellettavissa kaikille organisaatiotasolle; hyväntahtoisuus, kyvykkyys ja integriteetti on arvioitavissa niin yksilöiden, ryhmien kuin organisaatioidenkin osalta. Täten kyseisen teoreettisen mallin valinta luotettavuuden osatekijöiden määrittäjäksi tässä tutkimuksessa on perusteltu.

Lisäksi on huomattava, että *luottamuksella* (trust) ja *luotettavuudella* (trustworthiness) on käsitteellinen ero. Luottamus ja luotettavuus on ikään kuin saman ilmiön tarkastelua eri näkökulmista. *Luottamus* on päätös, joka kohdistetaan luotettuun ihmiseen. *Luotettavuus* on puolestaan kuva, jonka omalla toiminnallamme annamme muille. (Häkkinen 2012: 40.)

Taulukko 1. Luottamuksen käsitteen dimensiot

Luottamus on riski, sillä siihen sisältyy mahdollisuus haavoittuvuuteen	Luottamukseen sisältyy usko toisen aikomusten ja toiminnan hyväntahtoisuudesta
Luottamussuhteen osapuolten välillä on riippuvuus	Luottamus perustuu vastavuoroiseen toimintaan
Luottamus on dynaaminen ja moniulotteinen ilmiö	Luottamus on mielentila, joka johtaa päätökseen luottaa

2.2 Luottamuksen rakentuminen

Tässä luvussa käsitellään luottamuksen rakentumista kuvaavia teoreettisia malleja ja niiden kehitystä. Muita luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä esimies-alaisuuhteissa, tiimeissä ja organisaatioissa käsitellään luvussa 2.3 ”Luottamuksen tasot organisaatiossa”

2.2.1 Luottamus vaiheittaisena ilmiönä

Eräs perinteisimmistä ja viitatuimmista luottamuksen rakentumista kuvaavista malleista on Lewickin ja Bunkerin (1996) laatima vaiheittainen malli (Korsgaard ym. 2018). Mallin mukaan luottamus rakentuu kolmen vaiheen kautta. Ensimmäistä vaihetta kutsutaan laskelmointivaiheeksi (calculus-based trust), jossa luottamussuhteen osapuolet tutustuvat toisiinsa ja tarkkailevat toistensa käytöstä. Tässä vaiheessa luottamuksellisen yhteistyön varmuutta punnitaan ja oma selusta pyritään turvaamaan. Toinen vaihe on tietämiseen pohjautuva luottamus (knowledge-based trust), jonka ymmärretään rakentuvan toistuvan vuorovaikutuksen tuloksena. Tietämiseen pohjautuva luottamus kehittyy, kun informaatio toisen valinnoista, arvoista ja toiminnan ennustettavuudesta kasvaa. Kolmatta vaihetta puolestaan kutsutaan samaistumisen tai identifioitumisen vaiheeksi (identification-based trust), jolloin luottamussuhteen osapuolten nähdään jo ymmärtävän toistensa tarpeita ja odotuksia sekä työskentelevän yhteisten tavoitteiden eteen. Tässä vaiheessa luottamussuhteen osapuolten ei enää tarvitse testata tai arvioida sitä, tuleeko toinen pettämään toisen odotukset ja rikkomaan luottamuksen. (Lewicki & Bunker 1996.)

Luottamus on haurainta laskelmointivaiheessa, sillä osapuolilla ei vielä ole yhteisiä kokemuksia tai historiaa, johon perustaa arviot toisen toiminnan luotettavuudesta. Luottamuksen myöhemmissä vaiheissa taas epäluottamustekijöiden toleranssi on suurempi, jolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että samaistumisen vaiheessa esimies voi luottaa siihen, että alainen hoitaa tehtävänsä myöhästymisestä huolimatta, kun laskelmointivaiheessa alaisen myöhästymisen olisi aiheuttanut epävarmuutta ja luottamuspulaa. (Lewicki & Bunker 1996.) Lewickin, Tomnlinsonin ja Gillespien (2006) ja Korsgaardin ym. (2018)

mukaan keskeistä teoriassa on se, että luottamuksen ymmärretään muuttuvan suhteen kehittymisen ja ajan myötä. Ikonen (2013) kuitenkin huomauttaa, että luottamus ei kehity automaationa ajan kuluessa, vaan se tarvitsee aina vuorovaikutusta kehittyäkseen. Valtaosa luottamussuhteista myös jää tietämiseen pohjautuvaan vaiheeseen, eikä välttämättä kehity lainkaan samaistumisen vaiheeseen. Teorian mukaan luottamus voi myös romahuttaa alemmalle tasolle vastavuoroisuuden laiminlyönnin tai muun luottamusrikon myötä. (Lewicki, ym. 2006.)

2.2.2 Luottamus dynaamisena ilmiönä

Edellä viitattu teoreettinen malli kuvaa luottamusta lineaarisena ja vaiheittaisena prosessina. Luottamus voidaan kuitenkin nähdä myös dynaamisena ja alati muuttuvana ilmiönä, joka rakentuu sitä vahvistavien ja heikentävien syklien myötä. (Ferrin, Bligh, Kohles 2008; Ikonen 2013; Moorman, Brower & Grover 2018.)

Ikosen (2013) mukaan luottamus rakentuu nousevana ja laskevana spiraalina. Toisen arvostus, yhteistyö, vuorovaikutus ja vastavuoroisuus luovat positiivisen syklin, joka kulkee spiraalia ylöspäin ja vahvistaa luottamusta. Ylenkatsominen, laiminlyönti ja odotusten pettäminen taas luo negatiivisen syklin, joka kulkee spiraalia alaspäin ja heikentää luottamusta. Mallin mukaan luottamuksen kehittyminen voi myös pysähtyä hetkeksi ja näiden hetkien aikainen vuorovaikutus ja toiminta määrittävät kehittykö luottamus positiiviseen vai negatiiviseen suuntaan. Ikosen (2013) ja Moorman ym. (2018) mukaan luottamus on itseään vahvistava ja heikentävä mekanismi. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että luottamus johtaa osapuolten väliseen yhteistyöhön ja tämä yhteistyö taas kasvat-
taa luottamusta edelleen (Ferrin ym. 2008).

Korsgaardin (2018) mukaan luottamuksen kehämäisessä rakentumisessa on lopulta kyse vastavuoroisuudesta. Esimerkiksi mikäli yksilö ottaa riskin ja päättää osoittaa luottamusta toiseen ja toimia hänen kanssaan yhteistyössä, mutta toinen ei vastavuoroisesti osoita yhteistyöhalukkuutta, niin luottamusta voimistavaa positiivista sykliä ei pääse muodostumaan. Eli vastavuoroisuus nähdään edellytyksenä luottamusta vahvistavan kehän muodostumiselle.

Nykyiset luottamuksen rakentumista kuvaavat mallit ovat melko staattisia ja prosessinomaisia, eivätkä ne kuvaa luottamuksen dynaamisuutta riittävästi nykytyöelämän kontekstissa. Korsgaardin ym. (2018) mukaan tarve luottamusta dynaamisemmin kuvaavalle tutkimukselle on tunnistettu, mutta toistaiseksi empiirinen tarkastelu on jäljessä.

2.3 Luottamuksen tasot organisaatiossa

Luottamus rakentuu ja ilmenee organisaatioissa eri tasoilla. Sitä voidaan tarkastella luottamuksen tason (Trust at) ja luottamuksen varsinaisen kohteen (Trust in) mukaan (Fulmer & Gelfand 2012: 1170). Luottamuksen tasot voidaan jakaa yksilötasoon (individual level), tiimitasoon (team level) ja organisaatiotasoon (organizational level). Luottamus yksilötasolla tarkoittaa yksittäisen henkilön luottamusta ja luottamus tiimi- ja organisaatiotasolla viittaa kollektiivisesti jaettuun luottamuksen kokemukseen. Yksilötasolla luottamuksen kohteena voi olla toinen yksilö, kuten kollega, oma tiimi tai työnantajaorganisaatio. Tiimitasolla on kyse tiimin sisäisestä luottamuksesta tai luottamuksesta esimerkiksi yhteen tiimin jäsenen, toiseen tiimiin tai organisaatioon. Organisaatiotasolla luottamusta voidaan puolestaan tarkastella organisaation sisäisenä (intra-organizational) tekijänä tai organisaatioiden välisenä (Interorganizational) tekijänä. (Fulmer & Gelfand 2012: 1170; myös Currall & Inkpen 2006: 238.)

Luottamuksen kenttää on pyritty jäsentämään myös sen mukaan, onko tutkimuksen kohteena ihmisten välinen luottamus vai luottamus rakenteisiin ja instituutioihin. Erilaisia jaotteluita on useita, ja käsitteitä käytetään limittäin ja toistensa synonyymeinä. Ikosen (2013: 35) mukaan luottamus voidaan jaotella kahdenväliseen-, (dyadic level of trust) ihmisten väliseen-, (interpersonal trust) institutionaaliseen-, (institutional trust) ja persoonattomaan luottamukseen. (impersonal trust.) Fulmer ja Gelfand (2012: 1170) puolestaan jakavat luottamuksen ihmisten väliseen-, tiimin keskinäiseen-, ja organisatoriseen luottamukseen ja Vanhala ja Ahteela (2011: 871) taas ihmisten väliseen, persoonattomaan ja institutionaaliseen luottamukseen.

Ihmisten välisellä eli interpersoonallisella luottamuksella tarkoitetaan yksittäisten ihmisten tai ihmisryhmien välistä luottamusta, joka syntyy tietyissä suhteissa ja osapuolten välisessä kanssakäymisessä (Fulmer & Gelfand 2012: 1170; Burke, Sims, Lazzara ja Salas 2007). Ikonen (2013: 35) erottaa tästä kahden ihmisen välisen luottamuksen tason ja Fulmer ja Gelfand (2012: 1170) puolestaan tiimin keskinäisen luottamuksen tason, vaikka kummassakin on kyse ihmisten välisestä kanssakäymisestä ja luottamuksen rakentumisesta. Fulmer ja Gelfandin (2012: 1170) mukaan luottamus tiimissä toimii erilaisella dynamiikalla. Sen nähdään olevan luonteeltaan jaettua ja kollektiivista, kun interpersonaalisen ja kahdenvälisen luottamuksen taas ymmärretään rakentuvan tietyssä suhteessa ja kohteellisesti.

Institutionaalisen, organisatorisen ja persoonattoman luottamuksen käsitteitä käytetään luottamuskirjallisuudessa sekaisin ja toistensa synonyymeinä. Täten selkeän rajan vetäminen käsitteiden välille on haastavaa. Vahalan ja Ahteelan (2011) mukaan impersonaalinen, eli persoonaton luottamus tarkoittaa henkilöstön luottamusta organisaation kyvykkyteen, johtoon, strategiaan ja käytänteisiin. Myös institutionaalilla luottamuksella voidaan tarkoittaa luottamusta organisaatioon ja sen päätöksentekoon (Ikonen 2013: 36), mutta sillä voidaan tarkoittaa luottamusta myös lakeihin, rakenteisiin ja instituutioihin (Vanhala & Ahteela 2011: 871; Nooteboom 2006: 251).

Luottamuksen tasot eivät jaottelusta huolimatta toimi erillään. Se miten organisaation jäsenet tulkitsevat organisaation käytänteiden, esimies-alaissuhteiden ja tiimityön toimivuutta ja oikeudenmukaisuutta vahvistaa tai heikentää organisaation luotettavuutta ja legitimizeettiä. Esimerkiksi mikäli esimies-alaisuhdetta ei koeta toimivana, voi luottamus organisaation käytänteisiin ja systeemeihin järkkyyä ja päinvastoin. (Burke ym. 2007: 610; Currall & Inkpen 2006: 238; Bachman 2011.) Täten luottamusta on organisaatioissa tarkasteltava kokonaisuutena ja kaikilla tasoilla, jotta luottamuksen monitasoinen dynamiikka tulee ilmi (Fulmer & Gelfand 2012).

Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäisen luottamuksen rakentumiseen, joten organisaatioiden välisen luottamuksen tarkastelu jätetään tutkimuksen viitekehyksen

ulkopuolelle. Luottamusta tutkitaan pääosin organisaation instituutiotasolla, impersonaalisenä ilmiönä, sillä tutkimus on rajattu henkilöstökäytänteiden tarkasteluun, mutta yksilö- ja tiimitason tekijät otetaan huomioon, sillä luottamuksen eri tasoja ja kohteita on mahdoton erottaa toisistaan. Interpersoonallisella luottamuksella viitataan tässä tutkimuksessa niin kahden kuin useammankin ihmisen väliseen luottamukseen. Impersonaalilla eli persoonattomalla luottamuksella puolestaan tarkoitetaan luottamusta organisaatioon, sen päättäviin elimiin, viestintään, strategiaan ja käytänteisiin Vanhalan ja Ahtee-lan (2011) määritelmän mukaan.

2.3.1 Luottamus yksilötasolla

Luottamus organisaation yksilötasolla rakentuu esimiesten, alaisten ja kollegojen päivittäisissä kohtaamisissa, toiminnassa ja sosiaalisessa kanssakäymisessä. Tässä luvussa tarkastellaan luottamusta interpersonaalisena, eli ihmisten välisenä ilmiönä ja tuodaan esiin, mitkä eri tekijät vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen vertaisten sekä esimiesten- ja alaisten välisissä suhteissa, ja miten luottamus näissä suhteissa ilmenee.

Luottamuksen ymmärretään muodostuvan sekä tietoon että tunteisiin perustuen. *Kognitiivinen* eli tiedollinen luottamus rakentuu arvioimalla luottamuksen kohteen ominaisuuksia, kuten kyvykkyyttä ja hyväntahtoisuutta. *Affektiivinen* eli tunneperustainen luottamus puolestaan tarkoittaa osapuolten välistä tunnesidettä ja toisesta huolehtimista, joka syntyy vastavuoroisen sosiaalisen kanssakäymisen myötä. (McAllister 1995.) Mayerin ym. (1995) jo edellä viitatus teorian mukaan luottamus rakentuu arvioimalla toisen luotettavuutta eli *hyväntahtoisuutta, kyvykkyyttä ja integriteettiä*, millä viitataan mm. luottamuksen kohteen avuliaisuuteen, avoimuuteen, pätevyYTEEN ja johdonmukaisuuteen. Näiden tekijöiden yhteys luottamuksen rakentumiseen on vahvistettu useissa eri tutkimuksissa (Mayer & Gavin 2005; Colquitt, Scott & LePine 2007: 917–918). Tällöin luottamuksen ymmärretään olevan luonteeltaan kognitiivista, sillä se perustuu tiedolliseen arvioon toisen ominaisuuksista (Zhu ym. 2013: 94–95). Tähän arvioon vaikuttaa myös jokaisen yksilöllinen taipumus luottaa, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka positiivisesti tai negatiivisesti

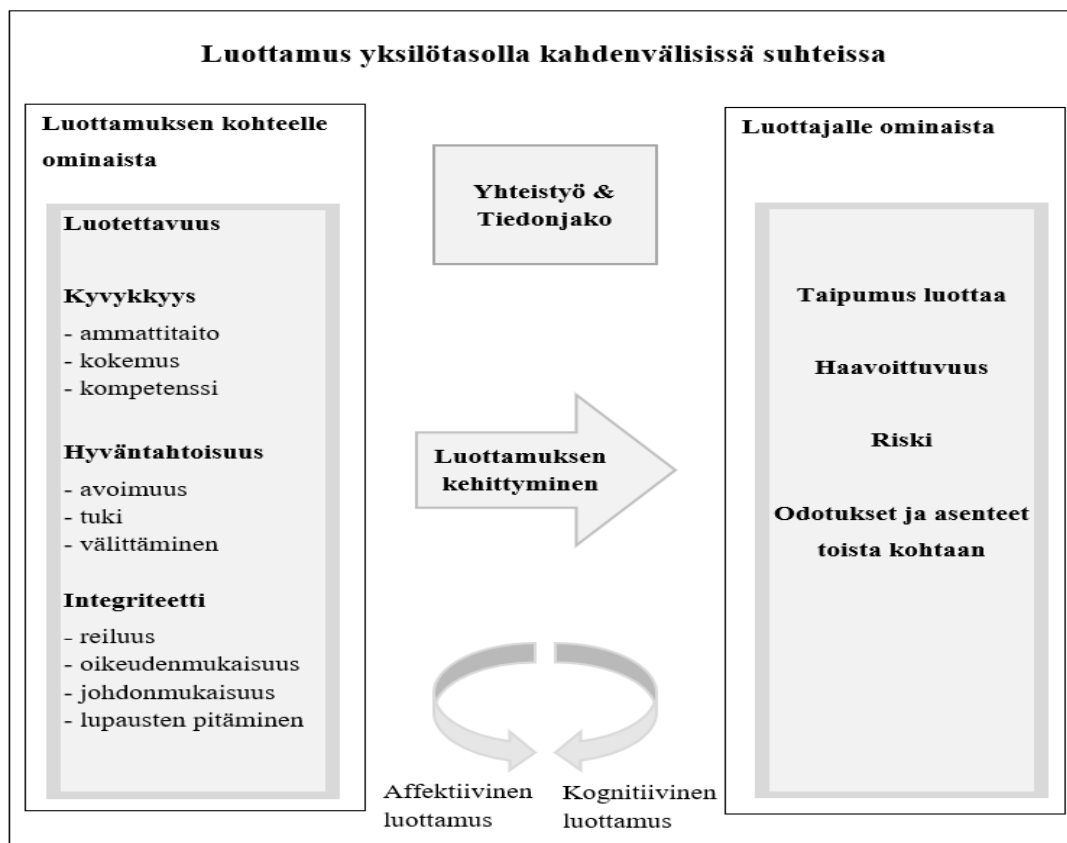
toisen toimintaa arvioidaan. Korkea luottamustaipumus luonnollisesti edesauttaa luottamussuhteiden rakentumista, sillä tällöin toisten ajatellaan yleisesti toimivan reilusti ja hyväntahtoisesti. (Mayer ym. 1995; Colquitt ym. 2007.)

Luottamuksen ymmärretään rakentuvan myös vuorovaikutteisesti luottajan ja luotetun välisessä vastavuoroisessa suhteessa (Dirks 2006; Zhu ym. 2013). Vastavuoroisuutta kutsutaan luottamuskirjallisuudessa *sosiaaliseksi vaihdannaksi* (Blau 1964), jossa luottamussuhteen osapuolet punnitsevat sitä, millaisen panoksen suhteeseen laittavat, ja mitä saavat siitä vastineeksi. Mikäli panoksen ja hyödyn välillä on epäsuhta, luottamus toiseen osapuoleen vähenee. Vaihdannassa saadulla hyödyllä ei kuitenkaan viitata vain materiaan, kuten rahalliseen hyötyyn, vaan esimerkiksi välittävä kohtelu ja arvostus toimivat vaihdannan välineenä. (Colquitt, Long & Halvorsen-Ganepola 2014.)

Laadukkaalla sosiaalisella vaihdannalla tarkoitetaan, että luottamussuhteen osapuolet arvostavat ja kunnioittavat toisiaan ja toimivat vastavuoroisesti toisiaan hyödyttävällä tavalla. Tämä saa heidät jakamaan enemmän tietoa ja muodostamaan affektiivisen, eli tunneperusteisen siteen. (Colquitt ym. 2014.) Tunneperusteisilla luottamussuhteilla on tutkittu olevan positiivisia vaikutuksia etenkin työntekijöiden sitoutumiseen ja suoriutumiseen sekä tiedon jakamiseen organisaatiossa (McAllister 1995; Zhu ym. 2013). Lisäksi Williamsin (2001) mukaan tunneperusteinen luottamussuhde kestää myös eri tilanteiden tuomat vaihtelut ja luottamusrikot paremmin kuin täysin rationaaliselle pohjalle rakentunut luottamussuhde. McAllisterin (1995) teorian mukaan tunneperusteista luottamusta ei voi syntyä ilman kognitiivista luottamusta.

Luottamus on myös esimies-alaisuuden yhteistyön perusta. Se heijastuu mm. alaisen työtyytyväisyyden tasoon (Moorman, Darnold & Priesemuth 2013), mielipiteiden ja ideoiden ilmaisuun (Gao, Janssen & Shi 2011: 794) sekä siihen, kuinka alainen sitoutuu asetettuihin tavoitteisiin ja päätöksiin (Dirks & Ferrin 2002). Esimies-alaisuuden luottamus on luonteeltaan erityinen, sillä esimiehet ovat asemassa, jossa he voivat sekä suoraan että epäsuorasti vaikuttaa alaisiin. He asettavat suunnan ja tavoitteet alaisten työskentelylle, allokoivat resursseja ja päättävät palkitsemisesta ja alaisten urakehityksestä. Esimie-

hen vallon myötä alaiset ovat haavoittuvassa asemassa, jolloin alaisille muodostuu peruste arvioida ja kyseenalaistaa esimiehen luotettavuutta. (Dirks 2006; Nienaber, Romeike, Searle & Schewe 2015.) Nienaberin ym. (2015) katsauksen mukaan erityisesti esimiehen kyky allokoida resursseja, ohjata alaisten työskentelyä sekä rakentaa ja koordinoita osaamista on yhteydessä korkeampaan luottamukseen esimiehen ja alaisen välillä. Toisaalta taas Knollin & Gillin (2011: 326) tutkimuksen mukaan esimiehen osoittama integriteetti ja hyväntahtoisuus ennustivat luottamuksen rakentumista vahvimmin. Heidän tutkimuksensa mukaan alaiset kiinnittävät enemmän huomiota siihen tekevätkö esimiehet esimerkiksi suorituksen arvioinnit oikeudenmukaisesti, johdonmukaisesti ja läpinäkyvin perustein jokaiselle työntekijälle (*integriteetti*), ja siihen onko esimies auttavainen ja ystävällinen, ja huomioiko hän myös alaisen edun päätöksiä tehdessään (*hyväntahtoisuus*), kuin siihen kuinka pätevä esimies on (*kyvykkyys*). Täten tulokset eivät ole yksiselitteisiä.



Kuvio 1. Luottamuksen elementit yksilötasolla. Mukailten Burke, Sims, Lazarra & Salas (2007).

2.3.2 Luottamus tiimitasolla

Luottamus tiimeissä sisältää samat perusmekanismit kuin kahden ihmisen välinen luottamus. Se rakentuu yhtä lailla toiminnan arvioinnin ja tulkinnan sekä suhteiden rakentamisen myötä kognitiivisesti ja affektiivisesti, mutta tiimeissä näiden kokemusten ja tulkintojen oletetaan olevan jaettuja tiimin jäsenten kesken. (Costa, Fulmer & Anderson 2018; Breuer, Hüffmeier, Hibben, & Hertel 2019.) Tiimiluottamus on ilmiönä myös monimutkaisempi kuin kahden ihmisen välinen luottamus, sillä tiimeissä esiintyy juoruilua, sosiaalista eristämistä ja muuta sosiaalista kanssakäymistä, jonka ristipaineessa luottamus kehittyy. (Breuer ym. 2019; Costa ym. 2018.)

Breuerin ym. (2019) tutkimuksen mukaan kaikki Mayerin ym. (1995) luotettavuuden komponentit ovat yhteydessä luottamuksen rakentumiseen myös tiimeillä. Costa ym. (2018) näkee nämä yksilötason tekijöinä, jotka vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen myös kollektiivisella tiimitasolla. Breuer ym. (2019) erittelee luotettavuuden komponentit tehtävä- ja tiimiperusteisesti. *Tehtäväperusteisuudella* hän tarkoittaa yksittäisiä tiimin jäsenten ominaisuuksia, kuten ammattitaitoa, jotka ovat hyödyllisiä koko tiimille. *Tiimiperusteisuudella* hän viittaa niihin tiimin jäsenten ominaisuuksiin, joiden nähdään kehittävän tiimin yhteistyötä ja positiivista ilmapiiriä. Näitä ovat mm. kyky antaa rakentavaa ja positiivista palautetta sekä toisten huolien kuuntelu. Yksilötason tekijöiden lisäksi on myös yleisiä tiimitason tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimin luottamuksen rakentumiseen ja ilmenemiseen organisaatiossa. Costan ym. mukaan (2018) näitä ovat mm. tiimin ilmapiiri, esimiestyö ja virtuaalisuus sekä työntekijöiden diversiteetti ja moniammatillisuus.

Tiimissä, jonka ilmapiiri on avoin ja toisia kunnioittava, työntekijät uskaltavat nostaa esiin vaikeita asioita ja myöntää virheensä. Kun virheet tehdään näkyväksi, niistä muodostuu oppimistilanteita koko tiimille. (Carmeli, Tishler & Edmondson 2012.) Breuerin ym. (2019) mukaan juuri virheiden myöntäminen, avun pyytäminen ja palautteen antaminen ovat esimerkkejä riskeistä, joita yksilöt ottavat ja joiden avulla luottamuksen ilmapiiri rakentuu koko tiimiin. Lisäksi Curşeu ja Schruijer, (2010) mukaan luottamus kehittyy vaivattomammin tiimeissä, joissa tiimin jäsenet voivat samastua toisiinsa ja omaavat samankaltaisen arvomaailman. Monimuotoisissa tiimeissä, joissa tiimin jäsenten ikä sekä

kulttuurinen- ja ammatillinen tausta vaihtelevat, luottamus kehittyy hitaammin, sillä tiimeissä esiintyy enemmän konflikteja ja ristiriitaisia tavoitteita. Monimuotoisten tiimien luottamusta voi kuitenkin kehittää tiimin jäsenten suhteita vahvistamalla. (Curşeu ym. 2010; Costa ym. 2018.)

Luottamus asettuu ensiarvoisen tärkeään asemaan etenkin globaaleissa ja virtuaalisissa tiimeissä, sillä monimuotoinen työympäristö vaatii työntekijöiltä vahvaa yhteistyötä, joustavuutta ja keskinäistä riippuvuutta. Työtehtävien suorittaminen saattaa olla monen työntekijän työpanoksesta kiinni, eikä tiimin jäsenet ole välttämättä koskaan edes tavanneet kasvotusten. (Costa ym. 2017; Ford, Piccolo & Ford 2017.) Etä- ja virtuaalitiimien luottamuksen on tutkittu rakentuvan hitaasti, sillä sosiaalisen informaation tulkinta ja vaihtaminen vievät virtuaalitiimeissä enemmän aikaa kuin kasvokkain tapahtuvassa tiimityössä (Costa ym 2018). Costan ym. (2018) ja Breuerin ym. (2019) mukaan virtuaalitiimien ja perinteisten tiimien luottamusta rakentavat kuitenkin lähes samat tekijät. Fordin ym. (2017) katsauksen mukaan luottamuksen rakentumista virtuaalitiimeissä tukee toimiva laitteisto ja työkalut sekä selkeät roolit ja vastuualueet. Tiimin jäsenille tulisi tarjota alusta myös vapaamuotoiseen keskusteluun ja tutustumiseen.

Vahva luottamus ei aina toimi tiimin suoriutumista tai tiedonjakoa tehostavana tekijänä. Langfredin (2004) tutkimuksen mukaan korkean keskinäisen luottamuksen tiimeissä tiimin jäsenet saattavat kohdata painostusta toimia tiimin normien mukaan, jolloin tiimin jäsenet voivat kokea eriävien mielipiteiden esittämisen, kyseenalaistamisen tai tiimin työn tekemisen kontrolloinnin kiellettynä. Kun ryhmän kritiikki omaa työtä kohtaan heikkenee, se saa ryhmän sokaistumaan ja tiimin jäsenten kokemuksen ryhmän toiminnasta vääristymään. Tämän ryhmäajattelun (group think) myötä tiimin jäsenet eivät välttämättä osaa tunnistaa heikkoja päätöksiä, joilla saattaa olla kohtalokkaat vaikutukset tiimin suoriutumiseen.

2.3.3 Luottamus organisaatiotasolla

Luottamus organisaatiotasolla on työntekijöiden luottamusta yrityksen strategiaan, visiioon ja johtoon sekä talouteen ja sisäisiin prosesseihin. Tätä kutsutaan *impersonaaliseksi*,

ei henkilöityväksi luottamukseksi, millä tarkoitetaan organisaatiokontekstissa sitä, että luottamuksen ymmärretään koostuvan tekijöistä, jotka eivät henkilöidy esimieheen tai kollegoihin. (Vanhalan, Puumalainen & Blomqvist 2011.) Tässä alaluvussa tarkastellaan, mikä saa työntekijät luottamaan työnantajaorganisaatioon instituutiona ja mitkä eri tekijät siihen vaikuttavat.

Vanhalan ja Ahteelan (2011) mukaan impersonaalinen luottamus on työntekijöiden arvio organisaation kyvykkyydestä ja reiluudesta. Heidän määritelmänsä mukaan organisaation *kyvykkyys* muodostuu toiminnan kestävydestä, resurssien fiksumasta hyödyntämisestä ja ylimmän johdon pätevyydestä sekä yrityksen kilpailukyvyistä ja teknologisista kompetensseista. *Reiluudella* he puolestaan viittaavat yrityksen henkilöstökäytänteisiin, ylimmän johdon päätöksiin, organisaation sisäisen kilpailun ja opportunistin asteeseen sekä oikea-aikaiseen ja rehelliseen viestintään. Gillespie ja Dietz (2009) ja Searle, Den Hartog, Weibel, Gillespie, Hatzakis ja Skinner (2011) puolestaan hyödyntävät alun perin Mayerin ym. (1995) nimeämiä luotettavuuden osatekijöitä organisaatiotason luottamuksen määrittelyssä. Heidän mukaansa organisaation kollektiiviset ominaisuudet ja kompetenssit, joiden avulla se saavuttaa tavoitteensa ja täyttää velvoitensa ymmärretään organisaation *kyvykkyytenä*, organisaation välittäminen sidosryhmiensä intresseistä ja tarpeista luetaan *hyväntahtoisuudeksi* ja moraalisten ohjenuorien ja liiketapaperiaatteiden noudattaminen puolestaan *integriteetiksi*.

Fulmerin ja Gelfandin (2012) katsauksen mukaan ulkoisten tekijöiden, kuten epävakaa markkinatilanteen ja suurten toimintaympäristön muutosten on todettu horjuttavan henkilöstön luottamusta työnantajaorganisaatioon. Erityisesti toimintaympäristön muutostilanteissa ja haasteissa huomio kiinnittyy organisaation ylimpään johtoon. Vanhalan ja Ahteelan (2011) mukaan henkilöstö ja muut sidosryhmät arvioivat yrityksen luotettavuutta ylimmän johdon päätösten ja niiden seurausten pohjalta. Mikäli henkilöstö ei luota ylimmän johdon toimiin, he saattavat nähdä oman tulevaisuutensa epävarmana yrityksen palveluksessa ja huolet yrityksen menestyksestä ja mahdollisista henkilöstövähennyksistä heräävät. Heidän tutkimuksensa mukaan luottamus johtoon mahdollistaa henkilöstön keskittymisen työn tekemiseen ja arvon tuottoon tulevaisuuden murehtimisen sijaan.

Luottamus organisaatioon rakentuu myös organisaation maineen ja tiedonkulun myötä. Gillespien ja Dietzin (2009) mukaan yrityksen henkilöstö havainnoi sitä, miten yrityksestä puhutaan mediassa ja miten eri sidosryhmät arvostavat työnantajaorganisaation tuotteita ja toimintaa. Tämä julkisuuskuva vaikuttaa siihen, millaisia luotettavuustulkintoja henkilöstö yrityksestä muodostaa. Vanhalan ja Ahteelan (2011) mukaan myös avoimen ja oikea aikaisen tiedonjaon ja läpinäkyvän päätöksenteon on tutkittu rakentavan luottamusta organisaatiossa. Epäluottamukselle, huhuille ja kyseenalaistamiselle jää vähemmän tilaa, mikäli kaikki organisaation jäsenet tietävät miksi päätöksiä tehdään ja mikä on organisaation nykytila. Lisäksi Fulmerin ja Gelfandin (2012) katsauksen mukaan organisaatiokulttuuri, joka huomioi henkilöstön tarpeet ja vahvistaa vuorovaikusta ja keskinäisiä suhteita sekä rohkaisee osaamisen kehittämiseen ja tiedonjakoon kasvattaa henkilöstön luottamusta organisaatioon.

Oikeudenmukaiset järjestelmät, politiikat ja HR-käytänteet toimivat jokaisella organisaatiossa vaikuttaen työntekijöiden kokemuksiin organisaation luotettavuudesta. Käytänteet, kuten palkitseminen, kouluttaminen ja suoritusten arviointi viestivät henkilöstölle työnantajan arvostuksesta, hyväntahtoisuudesta, toiminnan ennustettavuudesta ja prosessien noudattamisesta. (Vanhala & Ahteela 2011; Searle ym. 2011.) Työntekijät saattavat kokea, että heidän ammattitaitoaan ei arvosteta, mikäli palkitsemiskäytänteet eivät ole reiluja tai osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ei ole riittävästi. Lisäksi strukturoitu ja läpinäkyvä tavoitteen asetanta ja suorituksen arviointi kertovat työntekijöille mitä heiltä odotetaan, ja mitä he saavat siitä vastineeksi. Tämä kasvattaa työntekijöiden hallinnan tunnetta ja luottamusta. (Searle ym. 2011.) Toimivat HR-käytänteet tekevät luottamisesta helpompaa vähentämällä henkilöstön epävarmuuden ja haavoittuvuuden kokemuksia. (Vanhala & Ahteela 2011; Searle ym. 2011.)

Käytänteiden toimivuus on sidottu niiden oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuudella ymmärretään olevan ainakin kolme eri muotoa: jaon -, menettelytapojen- ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. *Jaon oikeudenmukaisuudella* viitataan siihen, miten henkilöstö kokee esimerkiksi palkitsemisen reilun. *Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella* tarkoitetaan sitä, perustuuko palkitsemispäätös oikeaan tietoon ja onko päätök-

senteko puolueetonta ja läpinäkyvää. *Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella* puolestaan tarkoitetaan sitä, kommunikoidaanko päätökset kunnioittavasti ja todenmukaisesti. (Frazier, Johnson, Gavin, Gooty & Bradley 2010; Searle ym. 2011: 1074.)

Luottamusta organisaatioon tarvitaan, sillä se tuo työntekijöille varmuuden tulevaisuudesta ja tarjoaa heille raamit, joiden pohjalta he voivat toimia ja tehdä päätöksiä, vaikka luottamussuhteet kollegoihin tai esimieheen olisivat puutteellisia (Bachman & Inkpen 2011; Vanhala & Ahteela 2011). Todellisuudessa esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisen luottamus saattaa jäädä hyvin ohueksi, sillä esimiehet toimivat yhä useammin ensisijaisesti asiantuntijan roolissa ja toissijaisesti esimiehenä. Lisäksi työn pirstaloitumisen ja globaalistumisen myötä arjessa kohtaaminen saattaa jäädä vähäiseksi, joten vastavuoroisen ja välittävän luottamussuhteen rakentaminen saattaa olla haasteellista. (Vanhala, Puumalainen, Blomqvist 2011; Bachman & Inkpen 2011.)

Institutionaalisen luottamuksen vaikutukset ulottuvat organisaation mikrotasolle saakka. Searlen ym. (2011) ja Fulmerin ja Gelfandin (2012) mukaan työntekijät, jotka luottavat työnantajaorganisaatioon pysyvät työnantajan palveluksessa pidempään, panostavat työntekoon ja ovat yhteistyökykyisiä sekä myönteisiä muutokselle. Lisäksi korkea luottamus organisaatioon tekee myös organisaation sisäisten tavoitteiden linjaamisesta ja synkronoinnista helpompaa ja auttaa organisaatiota sopeutumaan nopeammin markkinoiden muutoksiin. (Fulmer & Gelfand 2012.)

2.4 Luottamuksen rikkoutuminen ja palautuminen

Luottamuksen hajotessa koko organisaation toiminnan perusta, kuten ihmisten välinen yhteistyö, tiedon jakaminen ja avoin vuorovaikutus tulee uhatuksi. Luottamusta rikkovat tekijät eivät välttämättä ole suuria ja huomattavia tapahtumia, vaan pieniä arkipäiväisiä tekoja ja tekemättä jättämisiiä. Luottamuksen palautuminen on kuitenkin hidasta, eikä välttämättä edes mahdollista. Tässä luvussa tarkastellaan sitä, mitä epäluottamus on, miten luottamus hajoaa ja miten se on mahdollista palauttaa.

2.4.1 Epäluottamus ja sokea luottamus

On tärkeää ymmärtää, mitkä eri mekanismit yrityksissä horjuttavat luottamusta, sillä epäluottamuksen seuraukset organisaation toiminnalle ovat merkittäviä. Ikosen (2013) sekä Sitkinin ja Bijlsma-Frankeman (2018) mukaan epäluottamus saa työntekijät välttelemään vastuuta ja vuorovaikutustilanteita. Lisäksi se heikentää merkittäväällä tavalla tiedonjakamista sekä yhteistyötä ja suuntaa työntekijöiden energian lähtemisaikomuksiin työnteon sijaan.

Epäluottamusta syntyy, kun toinen osapuoli käyttää toisen haavoittuvuutta hyväkseen. Se on uskomus siitä, että toisen aikomukset ovat epäsuotuisia toiselle. (Mayer ym. 1995; Rousseau ym. 1998.) Lewickin ym. (1998) mukaan luottamus ja epäluottamus ovat erillisiä tekijöitä, eikä toistensa vastakohtia. Hänen mukaansa epäluottamusta ja luottamusta voi tuntea samaan aikaan. Korkean luottamuksen ja korkean epäluottamuksen tilanteessa, luotetaan toiseen yhdessä asiassa, mutta toisessa valvotaan tarkasti omia etuja ja toisen toimintaa. Yhteistyön kannalta parhain on tilanne, jossa luottamus on korkeaa ja epäluottamus on matalaa tai puuttuu. Toisaalta tällöin luottamus voi myös olla perusteetonta tai kritiikitöntä, mikä näyttäytyy välinpitämättömyytenä ja sokeana luottamuksena toista kohtaan. Myös Sitkinin ym. (2018) mukaan epäluottamus ja luottamus ovat erillisiä ilmiöitä, joilla on erilaiset lähtökohdat, mekanismit ja seuraukset. Esimerkiksi matalan luottamuksen on todettu hillitsevän luottamuksen positiivisia vaikutuksia, kuten varmuuden tunnetta. Epäluottamuksen taas nähdään synnyttävän negatiivisia tuntemuksia, kuten ahdistusta, pelkoa ja varovaisuutta. (ks. myös Saunders, Dietz & Thornhill 2014.)

2.4.2 Luottamusta hajottavat tekijät

Luottamus alkaa hajota, kun toisen odotukset toista kohtaan ei täyty. Luottamus voi heikentyä asteittain tai kadota hetkessä. (Häkkinen 2012; Ikonen 2013; Grover, Hasel, Manville & Serrano-Archimi 2014.) Luottamusrikot ovat mitä tahansa tapahtumia, jotka heikentävät luottamuksen kohteen luotettavuutta, eli kyvykkyyttä, integriteettiä ja hyvántahoisuutta (Kim, Dirks, Cooper 2009). Kramerin ja Lewickin (2010) tarkastelun mukaan

epäkunnioittavat käytös, kommunikointiongelmät, odotusten pettäminen, tehoton johtaminen, vastuun siirto, alisuoriutuminen ja epäjohtonmukaisuus ovat kaikki yleisiä tekijöitä, jotka rikkovat luottamusta organisaatioissa. Lisäksi Ikosen, Savolaisen, Lopez-Fresnon ja Kohlin (2016) mukaan häirintä, salailu ja kiusaaminen sekä töiden epätasainen jakautuminen, suosikkijärjestelmät ja valikoiva tiedonjako ovat omiaan luomaan epäluottamuksen ilmapiiriä organisaatioihin.

Grover ym. (2014) tutkimuksen mukaan esimies-alaisuhteissa ilmenee korjattavia luottamusrikkooja, jotka heikentävät luottamusta, ja korjaamattomia luottamusrikkooja, jotka tuhoavat luottamuksen. *Korjattavat luottamusrikot* ovat tilanteita, joissa esimiehet esimerkiksi vähättelevät alaisen työpanosta ja eivät ole kiinnostuneita alaisesta ihmisestä. Näissä tilanteissa odotukset alaisia ymmärtävästä ja tukevasta esimiehestä eivät täytyneet, joten luottamus esimieheen heikkeni. Puolestaan *korjaamattomat luottamusrikot* ovat tilanteita, joissa esimiehet valehtelevat, pimittävät tärkeää tietoa ja ottavat kunnian alaisen työstä. Näiden tekojen nähdään rikkovan luottamusta niin perustavanlaatuisella tavalla, että alaiset pyrkivät etsimään poispääsyä tilanteesta ja esimies-alaisuhteesta. (Grover ym. 2014.)

Luottamuksen rikkoutumiseen ei aina tarvita valehtelua tai muuta konkreettista kaltoin kohtelua, vaan epäluottamusta voi syntyä myös aivan arkipäiväisillä ja tahattomilla teoilla (Ikonen 2013; Kim, Cooper, Dirks & Ferrin 2013). Ikosen (2013) väitöskirjatutkimuksen mukaan esimiehen tahaton passiivisuus ja reagoimattomuus heikentää luottamusta esimiehen ja alaisen välillä. Myös Groverin ym. (2014) tutkimuksessa tuli esiin, että esimiehet eivät aina edes tiedeneet rikkoneensa alaisensa luottamusta. Tämä johtuu Ikosen (2013) mukaan siitä, että negatiiviset tulkinnat ja kokemukset ovat aina vahvempia kuin positiiviset. Eli mikäli alaisen epäluottamus esimiestä kohtaan on herännyt, tulkitsee hän myös esimiehen normaalin ja hyväntahtoisen toiminnan negatiivisesti. Näin epäluottamuksesta muodostuu itseään vahvistava kehä.

Kim ym. (2013) tutkimuksen mukaan nämä epäluottamusta vahvistavat negatiiviset tulkinnat korostuvat tiimeissä entisestään ja vastaanotto luottamusrikkomuksiin voi olla tyylympi. Täten myös luottamuksen palauttaminen on haasteellisempaa. Esimerkiksi mikäli

luottamusrikko kohdistuu konkreettisesti vain yhteen tiimin jäsenistä, saattaa muidenkin tiimin jäsenten luottamus laskea. (Brodt & Neville 2013.) Lopulta saattaa olla mahdotonta sanoa, mistä luottamusrikko todella johtuu, ja onko se edes oikeutettu. Kim ym. (2013) korostaa sitä, että mitkään luotettavuustulkinnat eivät synny eristyksissä muusta sosiaalisesta verkostosta, vaan organisaation jäsenten kokemukset ja tulkinnat vaikuttavat aina toisiinsa.

Edellä mainitut organisaation sisäiset luottamusrikot heijastuvat aina ulospäin, heikentäen koko organisaation luotettavuutta ja legitimitettä instituutiona (Gillespie, Dietz & Lockey 2014; Eberl, Geiger & Abländer 2015). Luottamusrikkojen nähdään koskettavan yleisellä tasolla sisäisiä käytänteitä ja prosesseja, esimiestyötä ja johtoporrasta sekä organisaatiokulttuuria ja strategisia tekijöitä. (Gillespie, Dietz & Lockey 2014.) Tällöin esimerkiksi välinpitämättömällä esimiestyöllä ja epäeettisellä organisaatiokulttuurilla on vaikutuksensa aina asiakkaisiin ja sijoittajiin asti. Toki myös konkreettiset ja suuren skaalan tapahtumat, kuten konkurssi, YT-neuvottelut ja korruptioskandaalit hajottavat koko organisaation luottamusta merkittäväällä tavalla. (Eberl ym. 2015.)

2.4.3 Luottamuksen palauttaminen

Luottamusrikot organisaatioissa ovat arkipäivää. Organisaation johto saattaa esimerkiksi luvata asioita, jotka eivät toteudukaan, tiimin jäsen saattaa ottaa kunnian toisten työskentelystä tai esimiehet voivat epäonnistua tarjoamaan alaisille heidän tarvitsemaansa tukea. (Grover, Abid-Dupont, Manville & Hase 2019.) Täten saavutettua luottamuksen tilaa on pyrittävä ylläpitämään ja menetettyä luottamusta paikkaamaan jatkuvasti. Se millä keinoin luottamus palautuu, ei ole täysin selvää, sillä sen tutkimus on vasta varhaisessa vaiheessa (Kim 2018).

Luottamuksen rakentamisen päämääränä on palauttaa vastavuoroinen yhteistyö sekä positiiviset tuntemukset (Gillespie & Sierbert 2018). Työsuhteissa luottamuksen palautuminen ei ole itsestään selvää, sillä työpaikalla ihmissuhteissa on harvoin niin vahvaa henkilökohtaista sidettä, että suhteen osapuolilla olisi motivaatiota parantaa heikkoa luottamusta. (Kim 2018.) Tutkimuksen painopiste on ollut siinä, miten luotettu, eli esimerkiksi

esimies tai organisaatio voi palauttaa rikkomansa luottamuksen. Puolestaan luottajan, eli esimerkiksi alaisen rooli on perinteisesti nähty hyvin passiivisena. Nykyään on yleistynyt käsitys siitä, että luottamuksen palautuminen vaatii sekä luottajan että luotetun aktiivista panosta. (Kim 2018.) Esimerkiksi Kimin ym. (2009) tutkimuksen mukaan luottamuksen palautuminen on aktiivista neuvottelua luottajan ja luotetun välillä, jossa he käsittelevät erimielisyyksiään tapahtuneesta. Heidän mukaansa tätä neuvottelua käydään seuraavien kysymysten kautta: (1) Onko luotettu syyllinen rikkomukseen? (2) Johtuuko rikkomus syyllisestä vai tilannetekijöistä? (3) Voiko vian korjata, vai onko se luotetun pysyvä ominaisuus? Tätä arviointia voidaan tehdä riippumatta siitä, onko luottamuksen kohteena kollega vai työnantajaorganisaatio (Gillepie & Shiebert 2018).

Gillespien ja Shiebertin (2018) mukaan neuvottelu on osa luottamuksen palautumisen tiedollista prosessia, jossa pyritään selvittämään mitä tapahtui ja miksi. Esimerkiksi organisaation johto voi osoittaa, että heidän keho päätöksensä johtui ulkoisista ja kontrolloimattomista tekijöistä. Tilanteiden faktaperäinen selittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan luottamuksen palautumiseen tarvitaan myös prosesseja, jotka pyrkivät korjaamaan luottamusrikon aiheuttamia negatiivisia tunnetiloja. Tällaisia tekijöitä ovat mm. anteeksipyyntö, kompensatio tai muu vastaava huomiointi, joka kertoo luottajalle, että hänen tunteensa on huomioitu ja luottamuksen rikkomuksesta on seurauksia. Luottamuksen palautumisen mahdollisuuden ja anteeksipyynnön toimivuuden ymmärretään riippuvan luottamusrikon vakavuudesta ja tahallisuudesta. (Grover ym. 2019; Kim 2018.) Esimerkiksi integriteettirikkomuksiin anteeksipyyntö toimii harvoin, sillä rikkomus nähdään moraalisenä ja tahallisena tekona (Eberl ym. 2015; Kim 2018; Grover ym. 2019).

Lisäksi kontrollin, kuten poliitikoiden, prosessien, järjestelmien, sääntelyiden ja moraalisten ohjeistusten on tutkittu olevan tehokas keino luottamuksen palauttamiseen, sillä se hillitsee luottamusrikkoja, viestii toiminnan ennustettavuudesta, reiluudesta ja luo turvaa (Gillespie & Dietz 2009; Weibel, Den Hartog Gillespie, Searle, Six & Skinner 2016). On kuitenkin huomioitava, että liian yksityiskohtaiset ja epäjohdonmukaiset kontrollikäytännöt heikentävät innovatiivisuutta, työtyytyväisyyttä ja luottamusta organisaatiossa (Weibel ym. 2016). Myös Eberl ym. (2015) tutkimuksen mukaan työntekemisen joustavuutta rajoittava kontrolli ja liian jäykät toimintatavat heikensivät työntekijöiden motivaatiota.

Lisäksi kontrollikäytänteiden on tutkittu toimivan parhaiten silloin, kun ne on asetettu vapaaehtoisesti ja osallistavasti (Dirks, Kim, Ferrin & Cooper 2011).

Luottamuksen palauttamisessa on syytä kiinnittää huomiota myös siihen, että organisaatiokulttuuri ja muu informaali kontrolli ei tue epäluotettavaa toimintaa. Gillespien ja Shiebertin (2018) mukaan kulttuurin korjaaminen vaatii epäluottamusta ylläpitävien arvojen, normien, käytänteiden ja johtamisen tunnistamista sekä toimia, jotka ohjaavat organisaation jäseniä oikeaan suuntaan. Hope-Haileyn, Searlen ja Dietzin (2012) tutkimuksen mukaan henkilöstökäytännöt, kuten perehdytys, suorituksen johtaminen ovat tärkeä keino luottamuksellisen organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja sen ylläpitämisessä. (Ks. Myös Vanhala ym. 2011.)

3 HENKILÖSTÖKÄYTÄNTEET LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA

Tässä pääluvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen tukimusta luottamuksen näkökulmasta. Ensimmäisenä sivutaan strategisen henkilöstöjohtamisen teorioita ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteita. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen ja luottamuksen tutkimusta ja käydään läpi, miten henkilöstökäytännöillä voidaan rakentaa luottamusta organisaatiossa.

3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, joka tähtää tarvittavan osaamispääoman hankintaan ja kehittämiseen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen ja palkitsemiseen. Strategisella henkilöstöjohtamisella puolestaan tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen suuntaamista niin, että se tuottaa arvoa organisaation liiketoiminnalle ja toimii avaintekijänä organisaation paremmalle suoriutumiselle ja menestykselle. (Boxall & Purcell 2000.) Organisaation parempaan taloudelliseen ja operatiiviseen tulokseen taas pyritään henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta kasvattavien HRM-käytänteiden suunnittelulla, integroinnilla ja implementoinnilla. Strategisen henkilöstöjohtamisen kyky tuottaa arvoa onkin vahvistettu useissa eri tutkimuksissa (Posthuma, Campion, Masinova & Campion 2013), mutta säilyttääkseen tämän aseman henkilöstöjohtamisen on vastattava yhä ketterämmin ja tehokkaammin sekä henkilöstön että liiketoiminnan tarpeisiin. (Ulrich 2016; Boudreau 2015; Cappelli & Tavis 2018.)

Eräs perinteisimmistä strategisen henkilöstöjohtamisen teorioista on Dave Ulrichin (1997) rooliteoria, jonka mukaan jakamalla henkilöstöfunktio (1) strategisen kumppanin, (2) muutosagentin, (3) henkilöstön kehittäjän ja (4) hallinnollisen asiantuntijan rooleihin, voidaan tehostaa henkilöstöjohtamista niin, että se voi toimia yrityksen täysivertaisena liiketoimintakumppanina (business partner). *Strategisen kumppanin* tehtävä on huolehtia siitä, miten HR-arkkitehtuuri luodaan ja implementoidaan vastaamaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. *Muutosagentti* puolestaan varmistaa, että muutoshankkeet määritellään, kehitetään ja implementoidaan oikea-aikaisesti ja tehokkaasti. Onnistunut muu-

tosagentti pystyy kääntämään muutosvastarinnan mahdollisuuksiksi ja suunnitelmat tuloksiksi. *Henkilöstönkehittäjän* tehtävä taas on huolehtia henkilöstön tarpeista sekä valmentaa esimiehiä johtamaan osaamista. *Hallinnollinen asiantuntija* puolestaan yksinkertaistaa ja tehostaa HR-prosesseja sekä rakentaa HR-infrastruktuuria. (Ulrich 1997.)

Henkilöstö- ja liiketoimintastrategian linjaamiseen on etsitty myös yleistä henkilöstökäytänteiden joukkoa, jotka oikein toteutettuna ajavat organisaation parempiin tuloksiin. Näitä käytänteitä kutsutaan tuloshakuisiksi käytänteiksi (High Performance Work Practices), joita ovat ainakin: suorituksen johtaminen, palkitseminen ja osaamisen kehittäminen sekä urakehitys ja sitouttaminen. (Posthuma ym. 2013; Searle 2018.) Näiden käytänteiden tehokkaan soveltamisen on tutkittu parantavan organisaatioiden suorituskykyä (Posthuma ym. 2013). Tästä ”best-practice- ajattelusta” on siirrytty osittain kohti vahvempaa ”best fit- ajattelua”, jossa painotetaan sitä, että käytänteiden tulisi olla ensinnäkin linjassa keskenään ja toiseksi sopia organisaation kulttuuriin, tavoitteisiin ja liiketoimintaympäristöön (Boxall & Purcell 2000). Täten HR-käytänteitä ei voi koskaan suoraan kopioida muualta, vaan jokaisen henkilöstöfunktion tulee suunnitella oma HR-arkkitehtuuri, joka palvelee kunkin organisaation tarpeita.

Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen tulee kiinnittyä enemmän yrityksen liiketoimintaan. Ulrich (2016) korostaa, että HR-funktion on nähtävä yrityksen asiakkaat omina asiakkainaan ja palveltava myös osakkeenomistajien ja sidosryhmien tarpeita oman henkilöstönsä ja sisäisten HR-prosessien kehittämisen lisäksi. Vahva liiketoimintaymmärrys on henkilöstötyön kehittämisen pohja, joka rakentaa henkilöstöfunktion legitimitettä ja luotettavuutta. Henkilöstöjohtamisen pitää siirtyä muutoksen koordinoijasta sen johtajaksi, rakentamalla käytänteitä, jotka poistavat organisaation sisäisiä tiedon jakamisen ja yhteistyön esteitä sekä kehittämällä henkilöstön osaamista tulevaisuuden tarpeiden mukaan. HR ei kykene tähän, mikäli se ei ymmärrä ulkoisen ympäristön muutoksia, markkinoiden kehitystä ja asiakkaiden tarpeita tai osaa muuttaa tätä informaatiota organisaation sisäiseksi, henkilöstön toimintaa ohjaaviksi käytänteiksi. (Brockbank; Ulrich, Kryscynski; Ulrich 2018.) Toisaalta Haileyn, Farndalen & Trussin (2005) tutkimuksen mukaan, mitä lähemmäksi strategista business partner-roolia henkilöstöjohtaminen muut-

tuu, sitä suurempana riskinä on se, että ihmisten kohtaaminen ja heidän tarpeiden ymmärrys heikkenee. Tällöin perusasiat, kuten vuorovaikutus ja luottamus helposti unohtuvat. HR-käytänteitä kritisoidaankin nykyään niiden hitaudesta ja byrokraattisuudesta sekä siitä, että ne eivät todellisuudessa helpota henkilöstön arkea. (Boudreau 2015; Cappelli & Tavis 2018.)

Tästä henkilöstön tarpeiden ja HRM-käytäntöjen kohtaamattomuudesta on noussut tarve kehittää työntekijälähtöisiä ja ketteriä henkilöstökäytänteitä, jotka toimivat reaaliajassa päivittäisen työskentelyn tukena. Ketterältä henkilöstöjohtamiselta vaaditaan HRM-käytäntöjen kokonaisvaltaista uudistamista ja ajatusmallien muutosta. Tällöin HRM-käytänteiden kehittämisen tulisi lähteä henkilöstön arjen ymmärtämisestä ja tavoitteet tulisi asettaa tiimi- ja projektikohtaisesti niin, että niitä ei vain vyörytetä byrokraattisesti ylhäältä alas. (Boudreau 2015; Cappelli & Tavis 2018.) Ketteryys ja itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita kaikkien sääntöjen tai poliitikoiden purkamista (Boudreau 2015; Cappelli & Tavis 2018). Sääntöjen ja poliitikoiden luomalla kontrollilla saattaa olla nykytyöelämässä negatiivinen kaiku, sillä sen ei nähdä sopivan globaaliin ja virtuaalisen työhön, jolle ei välttämättä ole asetettavissa selkeitä tavoitteita. Kontrollia, kuten HRM-käytänteitä kuitenkin tarvitaan. Asiakalaslähtöisesti suunnitellut ja oikea-aikaisesti implementoidut kontrollikäytännöt eivät kiihdytä luovuutta tai hidasta työntekoa, vaan ne auttavat henkilöstöä tehostamaan työntekoaan ja keskittymään organisaatiolle merkittäviin asioihin (Boudreau 2015; Cappelli & Tavis 2018). Samalla käytännöt luovat turvaa ja rakentavat luottamusta epävakaiseen ja muuttuvaan työympäristöön (Weibel ym. 2016).

3.2 Henkilöstökäytännöt luottamuksen rakentajana

Searlen (2018) mukaan henkilöstöjohtamisen ja luottamuksen yhteyttä on tutkittu melko vähän ja tutkimuksen näkökulma vaihtelee. Osa pitää luottamusta henkilöstökäytänteiden suunnittelun pohjana. Tarkoittaen sitä, että luottamuksen taso määrittää sen, millaiset henkilöstöpolitiikat organisaatioon asetetaan. (ks. Brown ym. 2015.) Valtaosa taas näkee luottamuksen johtoon, esimieheen ja kollegoihin asetettujen käytänteiden lopputuloksena (ks. Tzafrir, Harel, Baruch & Dolan 2004; Searle ym. 2011; Vanhala & Ahteela 2011). Henkilöstöjohtamisen ja luottamuksen välistä yhteyttä on selitetty sosiaalisen vaihdannan

teorialla (Blau 1964), jonka perusajatuksena on se, että reilu ja toista hyödyttävä toiminta luo veloitteen vastata tähän toimintaan samoin tavoin (Vanhala & Dietz 2015: 271–272; Searle 2018). Organisaation kohdella työntekijää oikeudenmukaisesti häntä hyödyttävällä tavalla, toimii työntekijä vastavuoroisesti myös organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Luottamuksen ymmärretään rakentuvan tämän vaihdannan toistuessa.

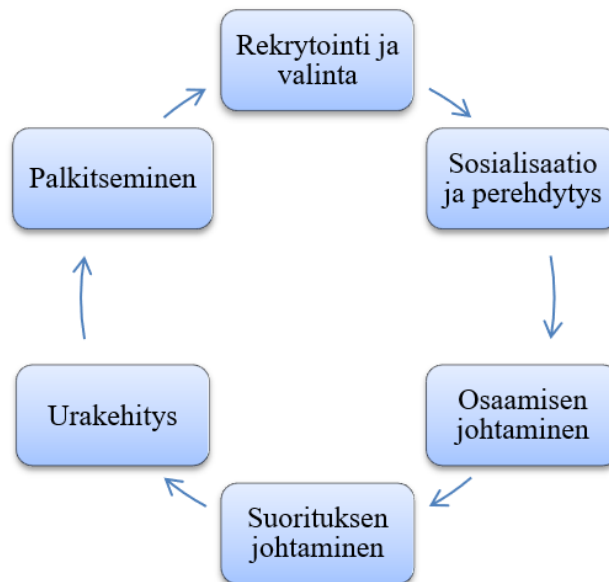
Vanhalan ja Dietzin (2015) mukaan henkilöstökäytänteet asettavat työnantajan ja työntekijän väliselle vaihdannalle normiston, jonka mukaan toimitaan koko työsuhteen ajan. Käytänteet luovat odotuksia, kokemuksia ja vaatimuksia sekä työntekijöille että työnantajalle, mitkä säätelevät vaihdantaa ja sen lopputulosta (Searle 2018). Esimerkiksi työsuopimus on eräänlainen vaihdannan väline, jossa määritellään työntekijän ja työnantajan panoksen hinta ja veloitteet. Työsuuhde perustuu siihen, että toisen osapuolen luotetaan toimivan sopimuksen mukaisesti. (Crawshaw 2011.)

Henkilöstökäytänteet lähettävät henkilöstölle ja muille sidosryhmille signaaleja organisaation luotettavuudesta. Näihin lukeutuvat esimerkiksi strategiset palkitsemispäätökset ja käytettyjen työsuopimusten muoto. Vanhalan ja Dietzin (2015) mukaan henkilöstö tulkitsee etenkin henkilöstökäytänteiden taustalla olevia motiiveja ja arvioi sitä ovatko motiivit hyväntahtoisia ja myös henkilöstön etua ajavia. Heidän mukaansa käytänteiden luomat positiiviset signaalit saavat henkilöstön sitoutumaan ja panostamaan työsuhteeseen, puolestaan negatiiviset signaalit saavat heidät vetäytymään ja epäilemään organisaation luotettavuutta. (Vanhala & Ahteela 2011; Vanhala & Dietz 2015.)

Luottamustulkintoihin vaikuttaa merkittäväällä tavalla myös se, miten suunnitellut käytänteet ja HR-prosessit toteutetaan käytännössä. Prosessit suunnitellaan organisaation instiutiotasolla, mutta toteutus tapahtuu päivittäisjohtamisen tasolla. Täten käytänteet yhdistävät luottamuksen eri tasot oleellisesti toisiinsa. Esimerkiksi kehityskeskusteluprosessin oikeudenmukainen ja tehokas toteuttaminen rakentaa luottamusta niin organisaatiotasolla kuin esimiehen ja alaisen välisessä suhteessakin. Toisaalta taas kankea prosessi tai esimiehen välinpitämätön kohtelu saattaa heikentää luottamusta. Henkilöstökäytänteet voivat täten toimia luottamusta rakentavana voimavarana tai jopa sitä heikentävänä tekijänä organisaatiossa. (Vanhala & Dietz 2015; Searle 2018.) On myös huomionarvoista,

että nykyään henkilöstön kokemuksiin ja luotettavuustulkintoihin vaikuttavat myös muut sidosryhmät, sillä keskeisiä henkilöstötoimintoja, kuten rekrytointia ja palkanlaskentaa ulkoistetaan kasvavissa määrin (Searle 2018).

Tulevissa alaluvuissa käsitellään rekrytoinnin, sosialisiaation, osaamisen- ja suorituksen johtamisen sekä urakehityksen ja palkitsemisen käytänteitä luottamuksen näkökulmasta (kuvio 2.) Luvuissa pyritään tuomaan esiin, mitä eri elementtejä henkilöstökäytänteissä tulee olla, jotta ne tukisivat luottamuksen rakentumista organisaatiossa. Kutakin käytäntä tarkastellaan ajankohtaisen keskustelun valossa myös yleisellä tasolla.



Kuvio 2. HR-käytänteiden kokonaisuus

3.2.1 Rekrytointi ja valinta

Rekrytoinnilla viitataan niihin keinoihin, joilla pyritään saamaan mahdollisimman pätevä asiantuntijoiden joukko kiinnostumaa organisaatiosta ja sen positioista. Valinnalla tarkoitetaan niitä toimintoja, joiden avulla parhaimmat ja soveltuvimmat hakijat valitaan haastatteluihin ja lopulta työsuhteeseen. (Klotz, Motta Veiga, Buckley & Gavin 2013.) Rekrytointi on aina merkittävä taloudellinen investointi, jolla on vaikutuksensa niin toiminnan tehokkuuteen kuin toiminnan sujuvuuteenkin. Henkilöstövoimavarojen suunnitte-

lulla, innovatiivisilla rekrytointikäytännöillä ja organisaation strategiaan perustuvilla valintakriteereillä voidaan parantaa koko organisaation suoriutumiskykyä ja hankkia arvokasta inhimillistä pääomaa. (Posthuma ym. 2013.)

Rekrytointi- ja valintaprosessit luovat pohjan luottamuksen rakentumiselle. Työnhakijan on voitava luottaa siihen, että hänen tietojaan käsitellään luottamuksellisesti, työtehtävistä tarjotut tiedot pitävät paikkansa ja valintaprosessi on oikeudenmukainen. Rekrytoivan organisaation on taas luotettava siihen, että työnhakija tarjoaa itsestään todenmukaista tietoa. (Klotz ym. 2013.) Prosessien oikeudenmukainen ja luottamuksellinen suorittaminen on suoraan yhteydessä myös hyvään hakijakokemukseen, työnantajamielikuvaan ja koko rekrytoinnin tuloksellisuuteen.

Työnhakijoiden varhaisimmat luotettavuustulkinnat muodostuvat organisaation imagon, työnantajabrändin ja tuotteiden pohjalta. Nämä tulkinnat joko vahvistuvat tai heikentyvät rekrytointi- ja valintaprosessien aikana (Klotz ym. 2013; Searle 2018). Työnantajabrändillä (employer branding) viitataan siihen, mikä on organisaation arvolupaus työntekijöilleen ja millainen maine organisaatiolla on työnantajana (Barrow & Mosley 2011). Tällä on merkittävä vaikutus rekrytointiin etenkin aloilla, jotka vaativat harvinaista osaamista, sillä organisaatioiden on nykyään löydettävä tarvitsemansa osaaminen ja asiantuntijat ja myytävä avoimet positiot todennäköisesti jo työpaikan omaaville ammattilaisille.

Dabirian, Kietzmann ja Diban (2017) tutkimuksen mukaan houkutteleva työpaikka ja hyvä työnantajabrändi rakentuu seitsemän arvolupauksen kautta. Nämä ovat avoin ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri, työn merkityksellisyys ja haastavuus, laajat etenemismahdollisuudet, reilu palkitseminen ja edut, inspiroivat ja rehelliset johtajat sekä työn- ja vapaa-ajan tasapaino. Työnantajabrändäyksessä ei siis ole kyse vain markkinoinnista, vaan houkutteleva brändi luodaan pitkäjänteisellä hr-prosessien, organisaatiokulttuurin ja esimiestyön kehittämisellä, jota organisaation työntekijät kommunikoivat ulospäin. Luottamus puolestaan toimii tämän kaiken perustana.

Burtin, Halloumisen, McIntyren ja Blackmoren (2010) tutkimuksen mukaan työnhakijat tulkitsevat organisaation luotettavuutta jo markkinointimateriaalien perusteella. Tutkimuksen mukaan työpaikkailmoitusten ja mainosten kuvat, joissa esiintyi yrityksen työntekijöitä, sai työnhakijat näkemään organisaation rehellisenä ja luotettavana. Searlen ja Billsberryn (2011) mukaan luotettavuustulkintoihin vaikuttaa myös se, kuinka avoimesti ja oikea-aikaisesti organisaatio jakaa tietoa rekrytointi- ja valintaprosesseista. Esimerkiksi sovittujen asioiden vahvistaminen kirjallisesti sekä prosessin aikataulun ja eri vaiheiden tiedottaminen viestii hakijoille organisaation systemaattisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tehokkuudesta.

Klotzin ym. (2013) mukaan rekrytoinnista vastaavien henkilöiden tulisi myös kohdella työnhakijoita hyväntahtoisesti ja suhtautua heihin lämpimästi prosessien jokaisessa vaiheessa, sillä he edustavat yritystä ja ovat usein työnhakijoiden ensimmäisiä kontakteja. Tyly kohtelu ja epämääräiset vastaukset heikentävät luotettavuutta ja kertovat hakijalle heikosta työilmapiiristä. Searle ja Billsberry (2011) huomauttavat myös nepotismin ja syrjimyksen (rodun, sukupuolen tai iän perusteella) vahingollisuudesta. Heidän tutkimuksensa mukaan nepotismi ja syrjitys eivät heikentäneet organisaation luotettavuutta vain ulkoisten sidosryhmien silmissä, vaan se aiheutti ristiriitoja ja epäluottamusta myös yrityksen sisällä.

Persoonallisuus- ja älykkyystestejä sekä työnäytteitä ja -simulaatioita käytetään yhä useammin valinnan tukena. Klotzin ym. (2013) ja Searlen ja Billsberryn (2011) mukaan työnhakijat suhtautuvat älykkyystesteihin ja työsimulaatioihin positiivisemmin kuin persoonallisuustesteihin. Klotzin ym. (2013) mukaan tämä johtuu siitä, että työnhakijat eivät luota persoonallisuustestien tulosten todenmukaisuuteen, tai eivät ymmärrä mitä testillä mitataan ja miten organisaatio tulee testin tuloksia käyttämään. Täten henkilöarviointimenetelmiä käytettäessä on kerrottava hakijalle mikä testi tehdään, mitä testissä mitataan ja miten tuloksia hyödynnetään. Lisäksi testin tuloksista on syytä keskustella myös hakijan kanssa ja ottaa huomioon myös tulosten kaunistelun mahdollisuus.

Työhaastatteluihin suhtautuminen on hakijoiden keskuudessa positiivista, sillä hakijat saavat mahdollisuuden tavata organisaation edustajat ensimmäistä kertaa ja testata tehtyjä

luotettavuustulkintoja ja mielikuvia. Searlen ja Billsberryn (2011) ja Klotzin ym. (2013) mukaan työnhakijat tulkitsevat haastattelutilanteissa organisaation tiloja ja työnantajan edustajien ilmeitä, eleitä ja sananpainoja tarkkaan.

3.2.2 Sosialisaatio ja perehdytys

Työsuhteen alkua leimaa vahva epävarmuus. Työtehtävistä suoriutuminen, merkityksellisten sosiaalisten suhteiden rakentaminen ja organisaatioon kiinnittyminen voidaan kokea haasteelliseksi (Lapointe, Vandenberg & Boudrias 2014). Sosialisaatiolla tarkoitetaan prosessia, jonka myötä uudet työntekijät oppivat taitoja, joita vaaditaan uusien tehtävien suorittamiseksi, sopeutuvat organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin ja sitoutuvat organisaation tavoitteisiin (Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner 1994; Van Der Werff & Buckley 2014). Onnistuneen sosialisaation on tutkittu parantavan työntekijöiden suoriutumista ja sitoutumista sekä vähentävän vaihtuvuutta (Klein, Polin & Sutton 2015). Lisäksi onnistunut sosialisaatioprosessi takaa uusien työntekijöiden tuottavuuden yritykselle (Coff & Kryscynski 2011) ja tukee luottamuksen rakentumista (Lapointe ym. 2014; Van Der Werff ym. 2014).

Kleinin ym. (2015) mukaan sosialisaatio- ja perehdytyskäytänteillä on kolme eri tavoitetta: (1) tarjota tulokkaalle tarvittavat tiedot työtehtävien suorittamiseen, (2) toivottaa tulokas tervetulleeksi ja (3) ohjata häntä toimimaan organisaatiossa. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat kaikki käytänteet, jotka tuovat tiedon uusien työntekijöiden saataville. Tällaisia ovat esimerkiksi yleiset tietopaketit, intranet-julkaisut ja suunniteltu perehdytysohjelma. Toinen kategoria puolestaan edustaa käytänteitä, jotka mahdollistavat tutustumisen organisaation jäseniin ja viestivät siitä, että uusia työntekijöitä arvostetaan. Tällaisia ovat esimerkiksi tervetuliaislounaat. Viimeinen kategoria edustaa käytänteitä, jotka antavat tulokkaalle suoraa ja aktiivista avustusta ja saa työntekijät siirtymään organisaation ulkopiiristä sisäpiiriin. Esimerkiksi mentorointiohjelma tai nimetty tutor edustavat tätä kategoriaa.

Lapointen ym. (2014) tutkimuksen mukaan socialisaatiokäytänteet helpottavat uusien työntekijöiden socialisaatiota ja rakentavat luottamusta kahdella eri tavalla. (1) Käytänteet vähentävät tulokkaiden kokemaa epävarmuutta ja (2) mahdollistavat luottamuksellisten ja vastavuoroisten sosiaalisten suhteiden rakentumisen työpaikalla.

Käytänteet, kuten suunniteltu perehdytysohjelma tai työhön opastus vähentävät tulokkaiden kokemaa epävarmuutta työympäristössä ja lisäävät työtehtävien hallinnan tunnetta. Onnistuneen socialisaatioprosessin tuloksena tulokkaiden tulisi tietää heidän roolinsa organisaatiossa ja kokea varmuutta siitä, että he suoriutuvat työtehtävistään (Lapointe ym. 2014; Saks & Gruman 2011). Lisäksi työntekijöiden tietoa ja varmuutta lisäävät käytänteet luovat tulokkaille positiivisia kokemuksia, jotka auttavat täyttämään työntekijöiden työsuhteen aloitukseen liittyviä odotuksia. Hyvin toteutetut käytänteet viestivät tulokkaalle siitä, että hänestä ja hänen työpanoksestaan välitetään ja antaa tunteen siitä, että jollain on ohjat käsissään. Näin ollen ne myös rakentavat luottamusta henkilöstöfunktioon ja organisaatioon. (Lapointe ym. 2014.)

Van Der Werfin ja Buckleyn (2014) mukaan socialisaation alussa tulisi panostaa erityisesti sosiaalisten suhteiden rakentumiseen, sillä luottamus perustuu ensin varhaisiin ihmissuhteisiin ja vasta sen jälkeen organisaation systeemeihin ja poliitikoihin. Tämä johtuu Van Der Werfin ym. (2014) mukaan siitä, että työntekijät eivät ymmärrä organisaatiota tai sen järjestelmiä työsuhteen ensimmäisinä päivinä. Lapointen ym. (2014) tutkimuksen mukaan käytänteet, kuten socialisaatio ja nimetty tutor rakentavat henkilökohtaiseen siteen osapuolten välille, sillä käytänteet antavat tulokkaalle säännöllisiä mahdollisuuksia olla vastavuoroisessa ja merkityksellisessä vuorovaikutuksessa esimiehen ja kollegojen kanssa. Hänen tutkimuksensa mukaan sosiaaliset käytänteet myös edesauttavat affektiivisten luottamussuhteiden rakentumista osapuolten välille. Esimerkiksi mentoointi viestii avuliaisuudesta, välittämisestä ja avoimuudesta, joiden on todettu useissa tutkimuksissa olevan luottamusta rakentavia elementtejä sosiaalisissa suhteissa (De jong, Van der Vegt & Molleman 2007). Myös Lalouxin (2016:101) mukaan työsuhteen alussa tulisi taata, että työntekijät saavat mahdollisuuden tutustua toisiinsa kunnolla, sillä henkilökohtainen side edistää vahvojen luottamussuhteiden syntyä tiimeihin. Hänen mukaansa vahvojen siteiden rakentumista voidaan edesauttaa socialisaation ensimmäisinä

päivinä mm. tarinankerronnan avulla. Tuomalla esiin yrityksen ja kollegojen historiaa, kokemuksia ja arvoja innostavassa, visuaalisessa ja mieleenpainuvassa muodossa, voidaan edesauttaa myös vahvojen luottamussuhteiden syntyä ja saada tulokkaat kokemaan olevansa osa organisaatiota. LaPointen ym. (2014) mukaan vahvat luottamussuhteet kollegoihin ja esimieheen myös edesauttavat tulokkaiden myöhempää sitoutumista organisaatioon.

Sitoutumisen ja sosialisointin kannalta merkityksellistä on myös se, kokeeko tulokas yrityksen arvomaailman, työtehtävät, tiimin, esimiehen tai palkitsemisjärjestelmän omakseen. Kyse on siitä, miten tulokas identifioi itsensä suhteessa organisaatioon ja sen systeemeihin. (Boon & Den Hartog 2011.) Tutkimusten mukaan henkilöstön identifioituminen työnantajaorganisaation kulttuuriin ja arvoihin kasvattaa luottamusta niin esimieheen (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005) kuin organisaatioonkin (Edwards & Cable 2009). Sen on tutkittu olevan yhteydessä myös työntekijöiden positiivisiin asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä parempaan suoriutumiseen (Kristof-Brown ym. 2005).

3.2.3 Osaamisen johtaminen ja organisaation oppiminen

Osaamisesta on tullut yritysten tärkein kilpailukykytekijä ja sen kehittämisestä yritysten suurin haaste. Teknologisen kehityksen ja kasvavan kilpailun myötä henkilöstön kyky oppia mahdollisimman nopeasti, tavoitteellisesti ja tehokkaasti asettuu entistä tärkeämpään asemaan. Haasteena on henkilöstön oppimista tukevan infrastruktuurin rakentaminen ja inhimillisen pääoman valjastaminen organisaation menestystekijäksi (Viitala 2002). Luottamus toimii osaamisen kehittämisen ja oppimisen prosessissa keskeisessä asemassa. Vaikuttaen erityisesti siihen kuinka nopeasti organisaatio kykenee oppimaan ja muuttamaan uuden tiedon organisaation osaamiseksi (Guinot, Chiva, Mallén 2013).

Keskisimpiä osaamisen johtamisen toimintoja ovat (1) osaamisen suunnittelu, (2) osaamisen tunnistaminen, (3) uuden osaamisen luominen, (4) osaamisen varastointi, (5) sen jakaminen (6) tiedon hyödyntäminen, (7) kehittäminen ja (8) arviointi (Guinot, Chiva, Mallén 2013; Perez-Zoltero, ZavalaGuerrero, Barcelo-Valenzuela, Sanchez-Schmitz ja Meroño-Cedran 2015). Cerchionen, Espositon ja Rosaria Spadaron (2016) katsauksen

mukaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä osaamisen johtamisen menestystekijät voidaan jakaa *inhimilliseen pääomaan ja kulttuuritekijöihin*, eli henkilöstön taitoihin, koulutukseen ja luottamuksen sekä yhteistyön tasoon, *tekniisiin ratkaisuihin*, kuten tietojärjestelmiin ja *johtamiseen*, kuten ylimmän johdon toimiin, osaamisen johtamisen strategiaan, johtamistyyliin ja organisaatorakenteeseen. Wong ja Aspinwall (2005) tutkimuksen mukaan näistä tärkeimpiä tekijöitä pk-yritysten osaamisen johtamisessa ovat ylimmän johdon sitoutuminen osaamisen kehittämiseen, luottamuksellinen ja avoin organisaatiokulttuuri ja selkeä strategia. Lisäksi Cerchionen ym. (2016) katsauksessa heikko organisaatiokulttuuri nousi yhdeksi merkittävimmistä osaamisen kehittymisen esteistä.

Organisaation oppiminen on dynaaminen prosessi, jossa yksilön osaaminen siirtyy ryhmien osaamiseksi ja edelleen organisaation kulttuurin ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi (Crossan, Lane & White 1999; Nonaka & Takeuchi 1995.) Yksilöiden osaaminen koostuu hiljaisesta- (tacit knowledge) ja näkyvästä tiedosta (explicit knowledge). Hiljainen tieto on yksilöille itsestään selvä sisäinen ajatusmalli tai toimintatapa, joka muuttuu näkyväksi vuorovaikutuksen myötä. Tiedon siirtämiseen tarvitaan tiedon puntarointia, analysointia ja dokumentointia sosiaalisissa tilanteissa. Tiedon jalostumisen jälkeen, se voidaan siirtää edelleen organisaatiotason järjestelmiksi ja toimintamalleiksi. Organisaation osaamiseksi tieto muuttuu vasta kun organisaatioon jäsenet oppivat pois vanhoista tavoistaan ja sisäistävät uudet tavat toimia. (Nonaka ym. 1995; Viitala 2002.)

Luottamuksen yhteys erityisesti tiedon jakamiseen on vahvistettu useissa eri tutkimuksissa (Chowdhury, 2005; Mooradian, Renzl, & Matzler, 2006). Chowdhury (2005) mukaan affektiivinen, eli tunneperusteinen luottamus mahdollistaa avoimen ja vapaan kanssakäymisen työntekijöiden välillä, ja kognitiivinen luottamus puolestaan saa työntekijät keräämään aktiivisesti tietoa henkilöiltä, joita he pitävät pätevinä ja joiden ammattitaitoon he luottavat (ks. myös Levin ja Cross 2004). Lisäksi luottamus on organisaatioissa se tekijä, joka saa ihmiset ottamaan riskejä. Riskeillä tarkoitetaan oman haavoittuvuuden paljastamista, eli kysymistä, tiedon jakamista ja mielipiteiden ilmaisua. (Guinot ym. 2013; Breuer ym. 2019.) Epäluottamuksen ilmapiirissä ihmisten välinen yhteistyö ja vuo-

rovaikutus vähenevät, eikä työympäristöä koeta turvallisena omien ideoiden ja mielipiteiden julkittuomiseen. Täten myös tiedon jakamisen ja oppimisen prosessit heikentyvät. (Guinot ym. 2013; Ashleigh & Prichard 2011.)

Organisaatioiden käytänteet ja toimintatavat voivat tukea luottamuksellisen kulttuurin rakentumista ja oppimisen kannalta merkittävän vuorovaikutuksen syntymistä läpi organisaatiotasojen. Lalouxin (2016) mukaan tärkeintä on lisätä työntekijöiden tietoisuutta siitä, että he voivat omalla toiminnallaan joko rakentaa turvallista työilmapiiriä tai heikentää sitä. Toisia lannistavat, arvostelevat ja vihamieliset kommentit heikentävät luottamusta ja tiedon vaihtoa merkittävällä tavalla. Organisaatioon pitäisi pystyä luomaan tila, jossa jokainen voi ilmaista mielipiteensä vapaasti, ilman pelkoa siitä, että tulee arvostelluksi. Toisia kunnioittavaa kulttuuria voi rakentaa myös lisäämällä mm. integriteetin, avoimuuden ja kunnioituksen teesit arvoihin, ja tuoda ne esiin heti perehdytyksessä, niin että jokainen voi reflektoida, mitä arvot todella tarkoittavat käytännössä.

Ashleighin ja Prichardin (2011) mukaan luottamuksellisen kulttuurin rakentumista voidaan tukea myös kouluttamalla. Yleiset tiimikoulutukset sisältävät tavoitteen asetannan, interpersonaalisten taitojen ja roolien selkeyttämisen elementtejä. Ne pyrkivät kehittämään työn koordinoitua ja suunnittelua, avointa kommunikaatiota ja työtehtävien jakoa, mutta samalla koulutukset kehittävät myös tiimin keskinäistä luottamusta. Tiimin jäseniä voi ohjata kertomaan omasta työ- ja koulutustaustastaan, työtavoistaan ja motivaatiostaan, mikä viestii muille tiimin jäsenen kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta ja integriteetistä. Tämänkaltaisen koulutuksen on tutkittu kasvattavan luottamusta ja tiedon vaihtoa etenkin virtuaalitiimeissä ja monikulttuurisissa tiimeissä. (Prichard & Ashleigh 2007.) Lalouxin mukaan (2016) kollegoja voi ohjata puhumaan myös omista epäonnistumisistaan avoimesti; siitä miten he kokevat epäonnistumisen ja mitä niistä voi oppia. Tämänkaltaisen yhteisen reflektio rakentaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä kollegojen välille ja luo oppimiskokemuksia kaikille. Lisäksi Ashleighin ja Prichardin (2011) mukaan tiimien kokemaa epävarmuutta voidaan vähentää asettamalla ohjenuoria viestinnälle ja rohkaisemalla proaktiiviseen kommunikointiin ja palautteenantoon.

Viitalan (2002) tutkimuksen mukaa esimiehillä on asemansa puolesta parhaat valmiudet rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä, joka rohkaisee työyhteisön jäseniä avoimeen keskusteluun sekä virheiden ja ongelmien ratkaisuun. Hänen mukaansa esimies voi tietoisesti tuoda oppimistilanteet näkyväksi jokaisen arjessa aktivoimalla tiimiläisiä keskusteluun, joka lisää heidän kyvykkyyttään ristiriitojen ratkaisemisessa ja yhteistyössä. Esimerkiksi asiakaspalautteet ovat Viitalan (2002) mukaan tekijä, joka tulisi tuoda esiin tiimitasolla, sillä ne avaavat keskustelua, joka sisältää luontaisesti syiden ja seurausten pohtimista sekä ristiriitoja ja erimielisyyksiä.

Työyhteisön jäsenet eivät kuitenkaan ole passiivisia toimijoita ja kehity vain esimiehen toiminnan tuloksena, vaan jokainen yksilö reflektoi ja rakentaa tietoa omista lähtökohdistaan käsin. (Viitala 2002.) Bersinin & Zao-Sandersin (2019) mukaan juuri yksilöiden rooli oman osaamisensa kehittämisessä tulee kasvamaan tulevaisuudessa, kun organisaatiot muuttuvat yhä ”litteämmiksi” ja hajautetummiksi. Osaamisen kehittämisen ei ajatella enää olevan vain formaaleja koulutuksia, vaan kehittyminen nähdään osana jokaisen työtä (learning in the flow of work). Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden tulee oppia oppimaan, sillä kehityksen tulisi tapahtua arjen kohtaamisissa kysymällä, kuuntelemalla, jakamalla tietoa ja refleктоimalla. (Bersin & Zao-Sanders 2019; Hiipakka & Taylor 2019.) Täten myös luottamuksellisen organisaatiokulttuurin merkitys tulee kasvamaan entisestään.

Oppiminen ei silti tapahdu itsestään ilman johdon, esimiesten ja henkilöstöfunktion tukea (López-Cabrales, Real & Valle 2011). Keskeistä on kehittää toimintatapoja, jotka rakentavat luottamuksellista organisaatiokulttuuria ja tukevat oppimisen kannalta merkityksellisen vuorovaikutuksen muodostumista yli organisaatorajojen. Henkilöstöjohtamisen on toimittava yhteistyötä ja vuorovaikutusta sujuvoittavien käytänteiden suunnittelijana ja autettava poistamaan organisaation sisäisiä esteitä, jotta voidaan tehdä tuloksellista yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. (Boudreau 2015.)

3.2.4 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisen prosessi on yksi tärkeimmistä HR-prosesseista sekä strategian että käytännön tasolla. Sen roolia organisaation menestykselle on tutkittu kattavasti ja tutkimusten mukaan suorituksen johtamisen arvo henkilöstön tuottavuudelle, sitoutumiselle ja työtyytyväisyydelle sekä koko organisaation kilpailukyvyllä on merkittävä. (Aguinis, Joo & Gottfredson 2011; Gruman & Saks 2011; Skinner & Searle 2011.) Käytänteenä se ei kuitenkaan ole täysin kiistaton, sillä erityisesti suorituksen arviointimenetelmät ovat saaneet paljon kritiikkiä osakseen viime vuosikymmenen alusta lähtien (Adler, Hewitt, Campion, Colquitt, Lilly, Grubb, Murphy, Ollander-Krane & Pulakos 2016; Cappelli & Tavis 2016). Luottamus kytkeytyy suorituksen johtamisen prosessin jokaiseen vaiheeseen. Suorituksen arviointi on kuitenkin se käytäntö, joka koskettaa konkreettisesti henkilöstön arkea ja viestii vahvimmin esimiesten, henkilöstöfunktion ja koko organisaation luotettavuudesta. (Skinner & Searle 2011.)

Suorituksen johtamisen tavoitteena on taata organisaation kilpailukyky, johtamalla organisaation henkilöstöä systemaattisesti ja jatkuvasti kohti parempaa suoriutumista. Prosessi nivoo yhteen strategian ja ihmiset, suunnaten henkilöstön suoriutumisen ja kehittämisen strategisesti tärkeisiin painopistealueisiin. (Aguinis ym. 2011; Gruman ym. 2011.) Suorituksen johtamisessa ei siis ole kyse vain suorituksen arvioinneista, vaan prosessiin kuuluvat kaikki toiminnot tavoitteen asetannasta, suoriteperusteiseen palkitsemiseen, informaaleihin keskusteluihin ja muihin käytänteisiin, jotka tähtäävät henkilöstön parempaan suoriutumiskykyyn (Gruman ym. 2011; Aguinis ym. 2011). Suorituksen johtamisen prosessissa on tunnistettu yleisiä vaiheita, jotka ovat (1) tavoitteen asettaminen, (2) suorituksen arviointi ja (3) palautteenanto ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmat (Gruman ym. 2011; Cascio 2014). Tässä luvussa keskitytään erityisesti suorituksen arviointiin.

Suorituksen johtamista ja erityisesti mekaanista suorituksen arviointia on kritisoitu sen tehottomuudesta ja byrokraattisuudesta. On vieläkin hyvin tavallista, että suorituksen arviointi tapahtuu vain kerran vuodessa käytyjen keskustelujen ja numeraalisten arvioiden avulla. Tällöin arvioinnin painopiste on menneisyydessä nykyisten kehitystarpeiden ja

tulevaisuuden osaamisvaatimusten sijaan. Lisäksi organisaatioiden hajauttamisen ja tiimien kasvun myötä esimiehellä, arvion toteuttajana, on harvoin täysin todenmukaista tietoa alaisen suoriutumisen tasosta. (Cappelli ym. 2016; Adler ym. 2016.) Cascio ym. (2014) mukaan onnistunut suorituksen tarvitsee tavoitteiden ja odotusten säännöllistä kommunikointia ja eri sidosryhmien osallistamista sekä reaaliaikaista palautteenantoa ja työntekijöiden ammattitaidon kehittymisen tukemista (ks. myös Aguinis ym. 2011 ja Gruman ym. 2011).

Cappelli ym. (2016) ja Adler ym. (2016) mukaan useat yritykset ovatkin siirtyneet viikoittain tai kvartaaleittain tapahtuviin epämuodollisiin suorituksen arviointikeskusteluihin ja joko hylänneet arviointilomakkeet tai pelkistäneet arviointikohteita. Tällöin huomio siirtyy vuoden takaisten tulosten mittaamisesta takaisin ihmisten päivittäisjohtamiseen. Suorituksen arvioinnissa voidaan hyödyntää myös vertaisarvioita, sillä keskustelun käyminen suoriutumisen parantamisesta ja tavoitteista on merkityksellisempää ja todenmukaisempaa, mikäli se käydään ihmisten kesken, jotka työskentelevät yhdessä päivittäisellä tasolla (Laloux 2016). Jokaisen organisaation tulee kuitenkin löytää omaan liiketoimintaympäristöön, strategiaan, kulttuuriin ja sosiaaliseen kontekstiin sopiva tapa toimia (Cappelli ym. 2016; Farndale & Kelliher 2013). Tämä suoritusten arviointien kontekstisidonnaisuus on Searlen ja Skinnerin (2011) mukaan saanut verrattain vähän huomiota henkilöstöjohtamisen kentällä.

Suorituksen johtamisen prosessin yhteys luottamukseen on oleellinen, sillä prosessin asettamat odotukset, tavoitteet ja velvoitteet säätelevät konkreettisesti työntekijän ja työnantajan välistä sosiaalista vaihdantaa tai ”psykologista sopimusta” eli sitä, miten osapuolten odotetaan toimivan toisiaan hyödyttävällä tavalla. Täten prosessin ollessa tehokas ja oikeudenmukainen, vastaten sekä työntekijän ja työnantajaorganisaation tarpeisiin ja odotuksiin, se toimii luottamusta rakentavana tekijänä. Puolestaan epäonnistunut prosessi todennäköisesti heikentää luottamusta koko organisaatiossa. (Gruman & Saks 2011; Searle & Skinner 2011.) Jotta suorituksen arviointimenetelmät voisivat toimia käytännössä, tulee sitä toteuttavien tahojen kokea systeemi oikeutettuna. Toisin sanoen alaisten tulee luottaa siihen, että systeemi arvioi heidän suoriutumistaan oikeudenmukaisesti ja

asetetut tavoitteet ovat reiluja. Esimiesten on puolestaan koettava systeemi tarkoituksenmukaiseksi, sillä muuten suoritusten arvioinnin toteutus kärsii. Mikäli esimies ei luota systeemiin, heijastuu se myös alaiseen luottamuksen puutteena. (Searle & Skinner 2011; Gruman & Saks 2011.)

Esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen suhde on yksi suorituksen arvioinnin onnistumisen kulmakivistä (Searle & Skinner 2011; Farndale & Kelliher 2013). Luottamuksen puuttuessa, alaisen on vaikea uskoa siihen, että häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja objektiivisesti (Searle & Skinner 2011). Arviot on monissa yrityksissä myös sidottu palkkaan, bonuksiin ja urakehitykseen, joten niihin liittyy paljon epävarmuutta, hermostuneisuutta ja jopa pelkoa. Etenkin jos arviointikeskustelut toteutuvat vain kerran vuodessa, sillä alaiset eivät tiedä mitä arvioinnilta tulisi odottaa, kun palaute ei ole jatkuvaa. On huomioitava, että kerran vuodessa tapahtuva prosessi on haasteellinen ja epämukava myös esimiehille. (Cappeli ym. 2016; Laloux 2016.)

Esimiehen tulisi toimia keskusteluissa sensitiivisesti ja luotettavasti. Frazierin ym. (2010) mukaan alaiset näkevät esimiehen hyväntahtoisuuden ja johdonmukaisuuden tärkeämpänä suorituksen arvioinnin kontekstissa, kuin esimiehen ammatillisen kyvykkyyden. Puolestaan Searlen ja Skinnerin ym. (2011:185–186) mukaan esimiehellä tulee olla tarvittavat taidot arvioinnin suorittamiseen, hänen tulee ajatella alaisten etua ja arvioida alaisen suoritusta linjattujen tavoitteiden ja standardien mukaan. Luotettavuus muodostuu luonnollisesti myös siitä, että esimies perustaa arvionsa todenmukaiseen ja todistettuun tietoon. Lisäksi vaikutusta on myös sillä, kuinka systemaattisesti ja tavoitteellisesti hän johtaa osaamista päivittäisellä tasolla ja on läsnä alaisten arjessa. Gruman ja Saks (2011: 132) puolestaan huomauttaa, että alaisilla tulisi olla myös mahdollisuus vaikuttaa prosessiin ja saada oma äänensä kuuluviin keskusteluissa, sillä muuten arvioita ei pidetä luotettavana.

Esimies-alaisuhde ei kuitenkaan toimi eristyksissä muusta organisaatiosta, vaan myös suorituksen arviointiin vaikuttaa esimerkiksi organisaation yleinen ilmapiiri ja ylimmän johdon suhtautuminen (Gruman & Saks 2011). Henkilöstö arvioi suorituksen johtamisen prosessia sekä systeemitasolla että henkilökohtaisella tasolla. Mikäli henkilöstö ei usko

prosessin toimivuuteen, eikä koe saavansa oikeudenmukaista kohtelua arviointikeskusteluja käydessä, luottamus koko prosessiin ja organisaatioon laskee. (Searle & Skinner 2011.)

Jotta suorituksen arviointiprosessi voisi toimia tehokkaasti ja luottamusta rakentavana tekijänä organisaatioissa, tulisi henkilöstöjohdon osallistaa henkilöstö ja ylin johto prosessin suunnitteluun. Lisäksi HR:n tulisi korostaa prosessin tärkeyttä ja varmistaa, että kaikki sidosryhmät todella ymmärtävät mistä on kyse ja sitoutuvat sen toteuttamiseen. Esimiehet myös tarvitsevat enemmän tukea ja työkaluja tavoitteen asetantaan, palautteenantoon ja suorituksen arviointiin päivittäisjohtamisen tasolla. (Searle & Skinner 2011; Farndale & Kelliher 2013.)

3.2.5 Urakehitys

Perinteiset urakehitysprosessit tähtäsivät siihen, että henkilöstö viettää koko työuransa yhden työnantajan palveluksessa. Ajateltiin, että organisaation tehtävänä on tarjota pitkäaikaista turvaa ja kehitysmahdollisuuksia, jonka vastapalveluksena työntekijä tarjoaa sitoutumisensa. Työsuhteessa ylläpidettiin luottamusta pitkän tähtäimen käytänteillä, kuten vuosilisillä, seuraajasuunnittelulla ja urapolkujen laatimisella. Nykyään taloudellinen epävarmuus ja jatkuvat muutokset ajavat joustavuuden vaatimukseen. Määrä- ja osa-aikaisia sopimuksia laaditaan yhä enemmän, mikä johtaa epävarmuuden kasvuun työntekijätasolla. Täten luottamusta rakennetaan nykyään työelämässä, joka ei ruoki henkilöstön sitoutumista tai lojaaliutta. (Crawshaw 2011.)

Vanhala ja Ahteela (2011) tutki henkilöstökäytänteiden vaikutusta organisaation luottamuksen tasoon, ja heidän tutkimuksensa mukaan urakehitysmahdollisuudet ennustivat luottamuksen rakentumista vahvimmin. Crawshawin (2011) ja Lewickan ja Krotin (2015) tutkimusten mukaan kyse on luottamuksen ja sitoutumisen suhteesta. Henkilöstö ei sitoudu työnantajaan, mikäli he eivät luota sen toimintatapoihin, esimiehiin tai tulevaisuuteen. Kun henkilöstö voi luottaa siihen, että henkilökohtainen urapolku ja osaaminen kehittyy työnantajan alaisuudessa, myös sitoutuminen kasvaa. Täten henkilöstöjohdon on tärkeää viestiä avoimesti erilaisista kehitysmahdollisuuksista työntekijöille.

Huomionarvoista on, että Crawshawin (2011) tutkimuksen mukaan organisatorisella luottamuksella ei ole suurta merkitystä silloin, kun työntekijä ei ole sitoutunut työnantajaan pitkällä tähtäimellä ja näkee työsuhteen täysin välineellisenä ”ponnahduslautana” parempiin tehtäviin. Esimerkiksi uransa alussa oleville opiskelijoille organisaation luottamuksen taso ei välttämättä ole niin tärkeää, sillä he eivät suunnittele jäävänsä organisaatioon. Luottamuksen ja urakehitysmahdollisuuksien puutteen havaittiin olevan vahingollisempaa työntekijöille, jotka ovat identifioineet itsensä organisaatioon ja sitoutuneet kehittymään sen alaisuudessa.

Bakkerin ja Albrechtin (2018) mukaan henkilöstöjohtoon olisi hyvä olla tietoinen, miten yrityksen henkilöstö on sitoutunut, ja miten heidän sitoutumisensa tasoon voidaan vaikuttaa. Henkilöstöfunktion järjestämät työtyytyväisyys- ja sitoutuneisuuskyselyt tuovat paljon tärkeää tietoa henkilöstön kokemuksista. Usein kyselyt kuitenkin toteutetaan vain kerran tai kaksi vuodessa, joten ne eivät mahdollista joustavuutta tai nopeaa reagoitua, mitä nykytoimintaympäristö vaatii.

Crawshawin (2011) mukaan urapolkukäytänteiden tulisi tukea sellaisten taitojen kehittymistä, jotka ovat myös siirrettävissä organisaatiosta toiseen, jotta henkilöstön luottamusta ja sitoutumista voitaisiin kasvattaa lyhyiden työurien aikana. Kouluttamisella, mentoroinnilla, valmentamisella ja henkilökohtaisella uraneuvonnalla nähdään olevan keskeinen asema henkilöstön sitoutumisen ja luottamuksen kannalta. Henkilökohtaisen valmennuksen ja säännöllisen palautteen merkitys tulee korostumaan entisestään, kun 80-luvun alun ja 90-luvun puolivälin välillä syntyneet milleniaalit valtaavat työelämää. Tällä hetkellä milleniaalit edustavat jo lähes 50 % työssäkäyvistä väestöstä. He näkevät urakehityksen horisontaalisena oman työnkuvan laajentamisena ja ammattitaidon syventämisenä. Hyviä kehittymismahdollisuuksia ja työn merkityksellisyyttä pidetään yleisesti tärkeämpänä kuin korkeampaa palkkaa tai esimiesasemaa. Lisäksi heille on tärkeää, että esimies-alaisuus suhde on luottamuksellinen ja avoin. (Kultalahti & Viitala 2015.) Sukupolvien tarpeiden ja motivaatiotekijöiden erot on hyvä ottaa huomioon etenkin urapolkukäytänteitä, suorituksen johtamista ja palkitsemista kehitettäessä.

3.2.6 Palkitseminen

Palkitsemisen tavoitteet ovat monialaisia. Sen avulla voidaan suunnata työtä strategisesti tärkeisiin tekijöihin ja parantaa työn tehokkuutta. Palkitsemisella on merkittävä rooli myös henkilöstön vaihtuvuuden vähentämisessä ja osaamisen kehittämisessä sekä sitoutumisen, motivaation, työtyytyväisyyden ja yhteistyön lisäämisessä. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018:13.) Palkitsemisen ja luottamuksen yhteyttä on tutkittu verrattain vähän, mutta onnistuneen palkitsemisen on vahvistettu kasvattavan henkilöstön luottamusta organisaatioon (Victor & Hoole 2017: 8–9; Vanhala & Ahteela 2011; Ferrin & Dirks 2003).

Palkitsemisen kokonaisuus on jokaisessa yrityksessä erilainen. Se viestii siitä, mitä organisaatio haluaa työntekijöilleen tarjota (Ylikorkala ym. 2018). Aineellisella palkitsemisella viitataan rahalliseen palkitsemiseen, kuten peruspalkkaan, tulos- ja aloitepalkkioihin sekä muihin rahan arvoisiin etuihin, kuten lounas- ja virike-etuun. Puolestaan aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan arvostusta ja palautetta, sekä mahdollisuutta kehittää osaamistaan ja vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön. (Ylikorkala ym. 2018; Victor & Hoole 2017.)

Rahallisen palkan kyvystä motivoida ja sitouttaa henkilöstöä on käyty rikasta keskustelua jo vuosikymmenten ajan. Osaltaan rahallista palkkaa pidetään vain hygieniatekijänä, jolla tarkoitetaan sitä, että sopiva rahallinen palkitseminen poistaa henkilöstön tyytymättömyyden, mutta ei motivoi heitä parempaan suoritukseen. Toisaalta taas rahallisen palkitsemisen kyky parantaa henkilöstön suoriutumista ja motivaation tasoa on vahvistettu useissa eri tutkimuksissa. (Herzberg; Mausner & Snyderman 1959; Shaw & Gupta 2015.) Kokonaispalkitsemiseen tulisi lisätä sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen muotoja, sillä aineeton työtä rikastava ja sen merkityksellisyyttä lisäävä palkitseminen kasvattaa työn mielekkyyttä ja henkilöstön affektiivista sitoutumista, mihin rahallinen palkitseminen ei yksinään kykene. (Aguinis, Joo & Gottfredson 2013; Ylikorkala ym. 2018.)

Victorin ja Hoolen (2017) tutkimuksen mukaan kokonaispalkitseminen on yhteydessä luottamuksen rakentumiseen, sillä korkean luottamuksen kulttuureissa pyyteeöntä palautetta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä annetaan enemmän. Myös työn tekeminen saattaa olla palkitsevampaa itsessään, sillä korkean luottamuksen vallitessa työ on autonomisempaa ja työntekijät saavat itse vaikuttaa työnsä sisältöön. Myös erilaiset työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen tarkoitetut käytänteet ovat aineettomia palkitsemisen muotoja, joihin HR voi omalla toiminnallaan vaikuttaa (Ylikorkiala ym. 2018). Lalouxin (2016: 196) ja Searlen ym. (2011: 1074; 1084) mukaan joustavat työaikajärjestelyt rakentavat luottamusta työntekijöiden keskuudessa ja saavat työntekijät sitoutumaan työnantajaan. Mikäli työnantaja on valmis joustamaan tilanteessa, jossa työntekijä sitä todella tarvitsee, on työntekijä valmis myöhemmin joustamaan myös työnantajan tarpeiden mukaan. Grantin, Wallacen ja Spurgeonin (2013) tutkimuksen mukaan esimerkiksi etätö ja työnantajan joustaminen rakentaa luottamusta myös esimiehen ja alaisen välille.

Victorin ja Hoolen (2017) tutkimuksen mukaan myös aineelliset, eli rahallisen palkitsemisen muodot ovat yhteydessä luottamukseen. Heidän mukaansa esimerkiksi vahva luottamussuhde esimiehen ja alaisen välillä saa esimiehen arvostamaan alaisen työskentelyä ja ohjaamaan rahallisia palkkioita ja bonuksia hyville suoriutujille. Lisäksi Ogbonnaya, Daniels & Nielsen (2017) tutkimuksen mukaan suoritusperusteinen palkitseminen kasvattaa luottamusta etenkin yrityksen johtoon sekä parantaa henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Puolestaan yrityksen tulokseen sidottujen kannustepalkkioiden vaikutus oli tutkimuksessa päinvastainen. Tämä johtui siitä, että palkkio ei jakautunut oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti kaikille organisaatiotasolle. (Ogbonnaya ym. 2017.) Puolestaan Parkin ja Krusen (2014) mukaan organisaation tulokseen perustuvien kollektiivisten palkitsemismuotojen hyödyt henkilöstön sitoutumiselle ja suoriutumiselle on vahvistettu useissa tutkimuksissa. Ferrin ja Dirks (2003) havaitsivat ryhmäperusteisen palkitsemisen kasvattavan luottamusta organisaatiossa, sillä kollektiivinen palkitseminen tukee yhteistyötä ja tiedonjakoa organisaatiossa. Yksilöperusteiset ja kilpailua lisäävät palkitsemismuodot puolestaan saavat työntekijät epäilemään ja tulkitsemaan toisten toiminnan taustalla olevia motiiveja negatiivisemmin, ja täten ne saattavat jopa vähentää yhteistyötä ja kollegoiden välistä luottamusta.

Luottamuksen ja palkitsemisen välinen yhteys kiinnittyy etenkin palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen (Vanhala & Ahteela 2011: 875, 881). Yksilöiden on voitava luottaa siihen, että hän tulee palkituksi oikeudenmukaisesti suhteessa muihin ja siihen, että palkkaa koskevat päätökset tehdään avoimesti ja puolueettomasti sekä kommunikoidaan todenmukaisesti ja yksilöä kunnioittavasti. (Frazier ym. 2010; Searle ym. 2011; Vanhala & Ahteela 2011.) Tällöin huomio kiinnittyy eritoten suorituksen arviointi- ja palkkakeskusteluihin ja niiden vuorovaikutuksen laatuun. Esimiehen on pidettävä huolta siitä, että samoissa tehtävissä toimivia arvioidaan samoilla kriteereillä ja siitä, että myös alainen voi ilmaista mielipiteensä. Myös yksilöiden heikkoon suoriutumiseen on uskallettava puuttua ajoissa ja hyvästä suorituksesta palkita. Yksilöt luottavat palkitsemiseen ja ovat valmiita hyväksymään myös heille epäsuotuisia ratkaisuita, mikäli he ovat tietoisia päätösten taustalla toimivasta prosessista ja kokevat, että itse prosessi ja heidän kohtelunsa on oikeudenmukaista. (Hakonen, Aarnio, Hulkko-Nyman & Maaniemi 2011.) Täten henkilöstöjohdon on tuettava esimiehiä suorituksen arvioinnin prosesseissa ja pyrittävä kasvattamaan henkilöstön tietoutta yrityksen palkitsemisprosesseista ja omasta palkkarakenteestaan.

4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA

Tässä pääluvussa esitetään ja perustellaan tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusmenetelmälliset valinnat teoriaan nojautuen. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen taustoja ja case-yritystä tarkemmin, ja kuvataan tutkimusprosessin kulku tutkimusaiheen valinnasta, aineiston hankintaan ja sen analyysiin.

4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofia ja menetelmälliset valinnat

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta on konstruktivistinen, jolla viitataan siihen, että totuuden ja tutkittavan todellisuuden ymmärretään rakentuvan tutkimuksen kohteena olevien ihmisten ja tutkijan toiminnassa ja tulkinnoissa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 35.) Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja sille annettujen merkitysten ja ilmiöiden selittäminen ja ymmärtäminen. Laadullinen tutkimus sisältää oletuksen siitä, että tutkittava todellisuus on hyvin moninainen. Täten laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa ympäristöissä ja tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja oma ääni pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 159–161.) Täten laadullinen tutkimus tukee tämän tutkimuksen tavoitetta ymmärtää, selittää ja kuvata kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä organisaation luottamuksen tilasta ja henkilöstökäytännöistä.

Lisäksi laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää saatuja tuloksia, vaan pyrkiä ymmärtämään valittua tutkimuskohdetta syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2008: 176–177; Tuomi & Sarajärvi 2008: 85.) Myös tästä syystä valittu tutkimuksellinen lähestymistapa on perusteltu. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida tuottaa totuusväittämiä, vaan pikemminkin ehdollisia selityksiä ja tulkintoja todellisuudesta. Täten myös tutkijalla on aktiivinen rooli tulkintojen ja havaintojen tuottajana (Hirsjärvi ym. 2008: 160). Tässä tutkimuksessa tutkijan tulkintoihin vaikuttaa se, että hän on työskennellyt kohdeyrityksessä.

4.1.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimuksessa (case study) kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tai muutamasta tapauksesta (Hirsjärvi ym. 2008: 130). Tapaustutkimus on yksi liiketaloustieteen tutkimuksen käytetyimpiä muotoja. Tutkimuksen kohteena on usein yritys tai yrityksen osa, kuten osasto, yksikkö tai prosessi. Tutkimus voidaan toteuttaa määrällisin ja laadullisin menetelmin, joten kyse ei ole pelkästään aineistonkeruutekniikasta, vaan pikemminkin tutkimusotteesta. Tapaustutkimukselle on hyvin tavallista, että aineistoa kerätään useita eri metodeja käyttämällä, mutta haastattelut ja erilaiset kirjalliset aineistot ovat tyypillisimpiä aineistomuotoja. Lisäksi tapaustutkimuksen tavoitteena on usein myös soveltaa tutkimuksen tuloksia käytäntöön. (Koskinen ym. 2004: 154–158.) Täten tapaustutkimuksen valinta tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi on validi, sillä tutkimuksen tavoitteena on kuvata yhden organisaation luottamuksen tilaa ja tuottaa käytännönläheistä tietoa toimeksiantajayrityksen käyttöön.

Lisäksi Yinin (2008: 18) mukaan tapaustutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimuksessa käytetään useita erilaisia aineistonkeruun metodeja ja tutkijan päättelyketjut tuodaan esiin avoimesti ja läpinäkyvästi. Tässä tutkimuksessa pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä toimivat vain puolistrukturoidut teemahaastattelut, mutta tutkijan päättelyketjut ja tutkimusprosessi esitetään avoimesti ja johdonmukaisesti.

4.1.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä kvalitatiivisista aineiston keruun menetelmistä niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissä. Teemahaastattelut antavat tutkijalle mahdollisuuden ohjata haastattelua ilman, että hän kontrolloi sitä täysin. (Koskinen ym. 2004: 105.) Teemahaastattelujen avulla on mahdollista selventää ja syventää saatavia vastauksia, sillä haastattelu joustaa kunkin haastateltavan yksilöllisten kokemusten mukaan (Hirsjärvi ym. 2008: 200–201). Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna, jota ohjaa puolistrukturoitu teemahaastattelurunko. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja struktuuri puuttuu (Hirsjärvi ym. 2008: 203). Haastattelujen teemat on nostettu tutkimuksen

teoreettisesta viitekehyksestä yleiseen tapaan (Tuomi & Sarajärvi 2008: 75), mutta haastatteluissa annetaan tilaa myös teemojen ulkopuoliselle keskustelulle ja puhtaasti henkilöstön kokemuksista nouseville tekijöille. Täten teemahaastattelut soveltuvat tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Luottamus on tutkimuskohteena monitulkintainen ja abstrakti, ja sen jäsentäminen vaatii tutkittavien yksilöllisten kokemusten tunnistamista ja niiden merkityksen ymmärtämistä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa tutkijalle vapauden poiketa haastattelurungosta tilanteen edellyttämällä tavalla ja syvennyä haastateltavan yksilöllisiin kokemuksiin.

4.1.3 Sisällönanalyysi tutkimuksen analyysimenetelmänä

Tutkimuksen aineiston lähestymistapa on abduktiivinen. Abduktiivinen päättelyn loogikka on teoriaohjaava, mutta ei siihen sidonnainen. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineiston analyysissä annetaan tilaa myös puhtaasti aineistosta nouseville teemoille ja ilmiöille. Tällöin aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan pikemminkin uusia ajatuksia avaava. Tällöin tutkija pyrkii yhdistelemään aineistolähtöisyyttä ja valmiita teoreettisia malleja vaihtelevasti toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96–97.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi toteutetaan sisällönanalyysinä, jonka avulla saadaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Kyseessä on tekstin systemaattista ja objektiivista analyysiä, jossa pyritään erittelemään sisältöä ja liittämään se relevanttiin kontekstiin. Analyysi suoritetaan teemoittelemalla, jolloin kerätty aineisto pilkotaan ja ryhmitellään eri aihepiirien mukaan. Analyysin paino on siinä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Analyysissä hyödynnetään osittain myös luokittelua, jossa lasketaan, montako kertaa kukin luokka tai teema esiintyy aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 92–93.) Täten aineistosta voidaan saada irti määrällisiä tekijöitä, kuten sitä kuinka monta kertaa tietyt ilmiöt nousevat esiin, mutta myös sitä millaisia merkityksiä näille ilmiöille annetaan ja miten ne yhdistetään muuhun todellisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103–108.)

4.2 Tutkimuksen case-yritys

Tutkimuksen case-yrityksenä on juuriltaan suomalainen teknologiateollisuuden alan yritys, joka suunnittelee ja valmistaa ratkaisuja meri-, tuuli- ja erikoisteollisuuteen. Yritys on käynyt läpi voimakkaan kasvun vaiheen, YT-neuvottelut ja lisäksi yritystoston. Nykyään yritys toimii omana divisioonanaan globaalissa korporaatiossa ja keskittyy toiminnan vakauttamiseen ja kasvattamiseen eri markkina-alueilla. Yrityksen suurimmat tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa ja pienemmät yksiköt muualla Euroopassa ja Aasiassa. Tämä tutkimus toteutetaan vain Suomen organisaatiolle, jossa työskentelee kokonaisuudessaan 154 työntekijää. Organisaation hierarkia on Suomessa hyvin matala ja kulttuuria on luonnehdittu avoimeksi ja dynaamiseksi.

Yrityksen henkilöstöjohtaminen on kehittynyt organisaation elinkaaren eri vaiheiden mukaan ja kyennyt myös osoittamaan arvonsa liiketoiminnalle. Tällä hetkellä yrityksessä on 3 henkilöstötyöntekijää, joista vain yhden toimenkuva koostuu täysin HR-tehtävistä. Yrityksellä ei ole julkaistua HR-strategiaa, mutta henkilöstöjohtamista kehitetään strategisempaan suuntaan emoyhtiön tuella.

4.3 Tutkimusprosessin ja aineiston kuvaus

Tutkimusprosessin suunnittelu alkoi jo tammikuussa 2019 tutkijan ja kohdeorganisaation edustajien tapaamisessa, jossa kartoitettiin tutkimuksen tarvetta ja eri aihealueita. Tutkimuksen haluttiin tuottavan käytännönläheistä tietoa toiminnan kehittämisen pohjaksi. Keskusteluissa päädyttiin siihen olettamukseen, että muita toimintoja on vaikea kehittää, mikäli yrityksen perusta, eli luottamus ei ole kunnossa. Täten aiheeksi valikoitui luottamuksen tematiikan ymmärtäminen ja sen kehittäminen henkilöstökäytänteiden avulla. Helmikuussa 2019 pidettiin ensimmäinen tapaaminen tutkimuksen ohjaajan kanssa, jossa aiheen teema varmistettiin ja rajattiin. Tämän jälkeen tutkija laati kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Tutkimuksen aineisto koostuu 21 teemahaastattelusta, jotka toteutettiin huhti-toukokuussa 2020. Haastatteluihin valittiin henkilöstöä organisaation eri toimipaikoista ja eri

organisaatiotasoilta, jotta aineisto olisi mahdollisimman edustava ja moninäkökulmainen. Haastateltavista henkilöistä 2 kuuluu organisaation johtoon, 4 esimiesportaaseen, 11 toimihenkilöihin ja 4 tuotannon työntekijöihin. Eri toimipaikoista valittujen haasteltavien lukumäärä on suhteessa kunkin toimipaikan kokoon. Haastatteluja toteutettiin aineiston saturaatioon asti, eli haastattelut lopetettiin, kun aineistossa havaittiin teemojen toistuvuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 87). Haastateltavien lukumäärä edustaa lähes kohdeorganisaation todellista henkilöstöjakaumaa. Kohdeorganisaation henkilöstöjakauma on seuraava: 9 % johtohenkilöstöä, 16 % esimiehiä, 51 % toimihenkilöitä ja 24 % tuotannon työntekijöitä Suomen henkilöstöstä.

Jokainen haastattelu suoritettiin videopuheluna, jonka alussa haastattelijä taustoitti tilanteen, kertoi tutkimuksen teemasta ja haastattelujen luottamuksellisuudesta. Haastattelut etenivät valittujen teemojen mukaan keskustelunomaisesti ja haastateltavat kertoivat vapaasti yksilöllisistä kokemuksistaan. Haastattelijä kysyi tarkentavia kysymyksiä laaditun kyselylomakkeen ulkopuolelta tilanteen edellyttämällä tavalla, joten kukin haastattelu on uniikki kokonaisuutensa. Haastattelut olivat kestoaltaan n. 50–60 min, joten haastatteluaineistoa kertyi lähes 21 tuntia. Jokainen haastattelu nauhoitettiin tutkittavien luvalla.

Tutkimuksen analyysi suoritettiin touko- ja kesäkuussa 2020. Tutkimuksen analyysi eteni sisällönanalyysille tyypilliseen tapaan (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109). Jokainen haastattelu kuunneltiin läpi ja litteroitiin, mutta tutkimuksen aiheen kannalta epärelevantit kohdat jätettiin litteroimatta. Litteraatteja kertyi yhteensä 126 sivua. Litteraatit luettiin läpi useaan otteeseen ja niistä pelkistettiin ilmauksia, jotka alleviivattiin. Ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jonka jälkeen ilmaukset yhdistettiin ja niistä muodostettiin ilmauksia edustavat teemat. Teemoja edustavat ilmaukset myös taulukoitiin ja laskettiin kuinka monta kertaa samat asiat toistuvat. Tutkimuksessa on raportoitu teemat, jotka toistuivat, mutta paikoitellen on tuotu esiin myös harvemmin esiintyneitä tekijöitä, mikäli ne ovat olleet merkittäviä kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä pääluvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensin tarkastellaan henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jotka näyttäytyivät luottamusta vahvistavina tekijöinä. Tämän jälkeen kuvataan käytänteitä, joiden vaikutus oli pääosin luottamusta heikentävä. Tutkimuksen tavoite on ymmärtää henkilöstökäytänteiden luottamusta rakentavaa ja heikentävää voimaa, täten pyrkimyksenä ei ole yleistää saatuja tuloksia. Tulokset ovat myös tutkijan tulkinta tutkittavasta todellisuudesta. Tehyjen tulkintojen tueksi esitetään teeman toistuvuutta kuvaavia lukuja, ja pyritään tuomaan esiin eri henkilöstöryhmien kokemusten erot tarvittaessa. Huomionarvoista on, että henkilöstön kokemukset vaihtelivat merkittävästi, mikä kertoo osittain siitä, että yrityksen prosessit ja henkilöstökäytänteet eivät ole systematisoituneet.

5.1 Luottamusta vahvistavat tekijät

Tässä luvussa esitetään henkilöstöjohtamisen osa-alueet, jotka näyttäytyivät luottamusta vahvistavina tekijöinä. Näitä ovat avoin ja johdonmukainen esimiestyö, vahva työn autonomia ja joustavuus sekä osallistamisen kulttuuri ja kehityskeskustelut.

5.1.1 Avoin ja johdonmukainen esimiestyö

Esimies-alaisuusluottamuksen voidaan tulkita olevan vahvaa, sillä 80 % (12/15) toimihenkilöistä ja tuotannon työntekijöistä ei ilmaissut epävarmuutta, kyseenalaistamista tai suoraa epäluottamusta esimiehen toimia, päätöksentekoa tai ammattiaitoa kohtaan. Esimiehet (4/4) pyrkivät rakentamaan luottamusta toimimalla suoraselkäisesti, johdonmukaisesti ja pitämällä sovituista asioista kiinni.

Esimies 1: ”Koitan olla rehellinen niin hyvässä kun pahassa. Pyrin siihen, että sanon mitä ajattelen ja kohtaan hankalatkin asiat suoraan. Jos on joku mikä rassaa, niin se käsitellään.”

Esimies 2: ”Päivittäistyössä se johtamisen johdonmukaisuus, loogisuus ja toistuvuus, että (alaiset) pystyy luottaa siihen, että asiat menee eteenpäin, niin kun on sovittu ja päätetty. Eikä sooloilla siellä tai tiukan paikan tulla osottelemaan sormella, että joku toinen on tehnyt jotain...”

Tämä heijastui työntekijöiden kokemuksiin. Useat toimihenkilöt (8/11) nimesivät suora-
selkäisyyden ja hankalien asioiden kohtaamisen sekä niistä käytyjen kahdenkeskisten ja
rehellisten keskusteluiden kasvattavan luottamusta esimiehen ja alaisen välillä. Tuotan-
non työntekijät (4/4) puolestaan korostivat sovituista asioista kiinni pitämisen merkitystä
luottamukselle.

*Toimihenkilö 5: ”Jos jotain asioita pimitetään, niin sä et anna 100 % itsestäskää. Se että
se on vastavuoroista, että sä olet luottamuksen arvoinen ja vastavuoroisesti työnantaja
tai sun esimies on sulle. Se kulkee molempiin suuntiin. Niinku rehellisyys ylipäättään, ihan
niinkun hyvässä ja pahassa puhutaan asioita suoraan ja toisia arvostaen. Se rakentaa
luottamusta.*

*Tuotannon työntekijä 1: ”Luotan, koska yleensä on pidetty sopimuksista kiinni, mitä on
tehty, ja sit jos luvataan jotain niin se pitää. Ei oo tilanteita, joissa ois ollut ongelmia.”*

Toinen merkittävä luottamusta rakentava tekijä on esimiehen lähestyttävyyden. Teema
nousi esiin toistuvasti jokaisella organisaatiotasolla. Esimiehet (4/4) kokivat tärkeäksi
osoittaa alaisilleen, että he voivat lähestyä esimiestä oli asia mikä tahansa

*Esimies 1: ”Sit tavallaan myös se, että jos mulla on alaisten kanssa jotain kahdenkeskisiä,
että he pystyvät lähestymään mua myös henkilökohtaisilla ja toki työhön liittyvillä asi-
oilla.*

Tämä vahvistui alaisten kokemuksissa. Useimmat toimihenkilöt ja tuotantotyöntekijät
(8/15) nimesivät luottamusta rakentavaksi tekijäksi säännöllisen vuorovaikutuksen ja sen,
että esimiestä voi lähestyä myös henkilökohtaisten asioiden tiimoilta ja kysyä apua, mi-
käli sitä tarvitsee. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että luottamukselliset asiat pysy-
vät esimiehen ja alaisen välillä.

*Tuotannon työntekijä 4: ”Aika avoimesti pystyy kaikki jutteleen kaikkien kanssa, aika
henkilökohtasistakin jutuista, mitkä ei välttämättä töihin liity. Ihan työntekijät esimiesten
kanssa...”*

*Tuotannon työntekijä 3: ”Sit jos jotain sanotaan, että se ei muutu, että asiat pitää niin
kun ne sanotaan ja sit jos jostain keskustele, niin sen tietää, että nää asiat pysyy siinä
mitä me keskustellaan.”*

Toimihenkilö 1: ”Tuntuu, että se rakentaa sitä luottamusta, että ei oo pelkästään vaan tekemässä sitä työtä. Mikä on tärkeä tekijä tosin sekin, mutta se, että antaa niinku jotain pientä itsestään, että osottaa sen, että mä luotan suhun ja kerron tän asian.”

Haastateltavat kokivat luottamuksen rakentumisen kannalta tärkeäksi myös sen, että he voivat tutustua esimieheen ihmisenä ja toivoivat myös esimiehen jakavan jotain henkilökohtaista itsestään.

5.1.2 Vahva työn autonomia ja vastavuoroinen joustaminen

Kaikki haastateltavat (21/21) kokivat, että yrityksessä joustetaan työntekijöiden mukaan. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen koettiin vaivattomaksi jokaisella organisaatio- tasolla ja myös harrastusmenot järjestyivät. Työntekijät kokivat, että heidän muuttuvia elämäntilanteitaan ymmärrettiin ja luotettiin siihen, että he hoitavat työnsä tehokkaasti. Vastavuoroisen joustamisen koettiin rakentavan luottamusta työntekijän ja työnantajan sekä esimiehen ja alaisen välille.

Toimihenkilö 5: ”Se näkyy sellasena molemminpuolisena joustona, kun ei vaikka itse vastavuorosesti pystykkään tekeen 100 %, niin aina on ymmärretty, et hoidetaan kun pystytään ja tehdään parhaansa siinä tilanteessa. Vaikka kun lapset oli pienempiä, niin tuntu siltä, että oli ihan ok lähteä aikaisemmin, koska sit pysty tekeen himassa loput. Ja tää just rakentaa sitä luottamusta.”

Tuotannon työntekijä 3: ”Työaikojen kanssa voi joustaa tosi hyvin, varmaan paremmin kun monessa muussa paikassa. Tää on tosi tärkeä, kun on muutakin elämää kun työ. Ihan sama mitä reissua tai harrastuksia on, niin saa sovittua. Aina työnantaja jopa yrittää järjestää, että kaikki tollaset onnistuis siinä ohella.”

Valtaosa toimihenkilöistä (9/11) arvosti myös työskentelyn vapautta ja annettua vastuuta ja piti tätä tärkeänä luottamuksen rakentumisen kannalta. Esimiehet ja johto (5/6) pyrkivät rakentamaan luottamusta antamalla alaisilleen vastuuta tehdä työtehtävät haluamallaan tavalla. Esimiehet kokivat luottavansa alaisten ammattitaitoon, eikä tarvetta työn turhaan kontrollointiin koettu. Luottamuksen ymmärrettiin rakentuvan vastavuoroisesti: jos annat luottamusta, saat sitä myös takaisin.

Esimies 1: ”Jos sä asemoit itsesi niin, että sulla on itseohjautuvaa väkeä, niin sun täytyy pystyä luottamaan, ja silloin täytyy myös antaa sitä luottamusta. Kun alaisille antaa tehtävän, niin mun täytyy luottaa siihen, että he tekee, he pystyy tekemään ja he osaa tehdä.”

Toimihenkilö 10: ”Esimiehellä on aika hyvä luottamus meihin tekijöihin. Eli ei oo sellasta olan yli vilkuilua, et saa tehdä rauhassa ja aikatauluttaa miten haluaa. Kun ongelmia ei oo niin esimies ei puutu tekemiseen.”

Toisaalta ilmiöllä on myös kääntöpuolensa. Luottamusta saattaa olla paljon, mutta osa henkilöstöstä koki sen olevan sokeaa. Muutamien toimihenkilöiden (3/11) kokemuksista ilmeni, että tuen ja palautteenannon toivottiin olevan esimiehen puolelta aktiivisempaa. Toimihenkilöt kokivat osittain jääneensä yksin työtehtäviensä kanssa.

Toimihenkilö 6: ”Sit jos ajattelee luottamussuhteita esimiehiin, niin siellä se luottamus on sellasta, että sitä on paljon, mutta se on sokeeta. Ei perusteta sitä johonkin, että otetaan asiasta selvää, että mikä se todellinen tilanne on. Esimiehet luottaa tosi sokeesti siihen, että vaikuttaa siltä, että he ei halua itse varmistua siitä onko sille luottamukselle perustetta... sit se vähentää omaa luottamusta siihen esimiehen suuntaan. Tuntuu että kaikki on ok ja saa tehdä ihan mitä lystää.”

Tämä korostui erityisesti silloin, jos esimies ei työskennellyt samassa toimipisteessä kuin alainen tai yhteydenpito ei ollut säännöllistä. Tämä aiheutti kokemuksen esimiehen välinpitämättömyydestä ja täten myös heikensi luottamusta esimieheen ja organisaatioon. Vastaavaa ongelmaa ei ilmennyt tuotantoportaassa, sillä työn luonne on erilainen, ja esimiehillä on selvä työnjohdollinen vastuu. Tuotantohenkilöstö ei myöskään tuonut työn autonomiaa tai esimiehen kontrollia merkittävänä tekijänä esiin luottamuksen kannalta.

5.1.3 Osallistamisen kulttuuri luottamuksen vahvistajana

Merkittävä osa henkilöstöstä (17/21) koki, että heitä kuunnellaan ja heidän on mahdollista vaikuttaa organisaation toimintaan. Organisaatiokulttuuri koettiin matalahierarkkisenä ja johtohenkilöstö lähestyttävänä, minkä koettiin sujuvoittavan osallistamista ja vahvistavan luottamuksellisen organisaatiokulttuurin rakentumista.

Tuotannon työntekijä 2: ”Saa vaikuttaa ja työnantaja haluais, että sitä tapahtuis enemmän, kun nyt tapahtuu. Saa tuotua hyvin esille omia mielipiteitä, ja niitä kuunnellaankin. Tapahtuu esimiehen ja Andonin kautta ja sit on alotepalkkio. Jos on sellasta mikä säästää

rahaa, kannattaa laittaa sitä kautta, koska siitä saa sitten palkkiorahan. Ja se on otettu hyvin vastaan ja jotkut on siitä rahaa saanutkin.”

Toimihenkilö 9: ”RTF (osallistamiskanava) on foorumina ihan onnistunut siihen, että saa äänen kuuluviin. Se on hyvä kanava tai väylä siihen, että viedäänkö asioita korkeemmalle tasolle. Meillä on aika avoin organisaatio, että pystyy ottamaan yhteyttä näihin korkeampiin herroihin. Kyl tää mun mielestä rakentaa luottamusta, et nostetaan ruohonjuuritasolta asioita.”

Haastateltavat kokivat, että henkilöstön kehitysideoita viedään eteenpäin ja jalostetaan käytännön toimintaan. Osaltaan osallistamiskäytänteiden vaikuttavuuden koettiin heikentyneen, sillä henkilöstö ei tiennyt, missä tilassa nykyiset kehitysprojektit ovat ja mitä toimenpiteitä näiden eteen tehdään.

Toimihenkilö 7: ”Nyt myöskään RTF:stä ei oo kuulunut mitään uutista. Viimeks kesäjuhlassa oon kuullut yhtään sanaa. Sellanen on vaan sen olemassaolon takia. Viimeisen vuoden aikana jäänyt aika vähälle koko homma. Se on vähän sellanen, että hyvä että se on, mutta se tapa millä se käytännössä hoituu, niin en tiedä onko kuitenkaan kauheen tehokasta.”

Täten olisi myös jatkossa taattava, että julkilausuttuja ja osallistamisen kautta valittuja kehitysprojekteja todella viedään eteenpäin ja kommunikoidaan henkilöstölle, jotta henkilöstön osallistamisesta ei tule pinnallista ja luottamus vaikuttamismahdollisuuksiin ei murene.

5.1.4 Kehityskeskustelut luottamuksen rakentajana

Valtaosalle haastateltavista (19/21) pidetään kehityskeskustelut. Lähes kaikki haastateltavat (18/21) kokivat käytänteen olevan myös hyödyllinen ja tärkeä. Huomionarvoista on, että jokainen johtohenkilö (2/2) ja esimies (4/4) koki, että kehityskeskustelut ovat merkittäviä, mikä kertoo siitä, että prosessiin on sitouduttu jokaisella organisaatiotasolla. Haastateltavat kokivat onnistuneen kehityskeskustelun rakentavan esimiehen ja alaisen välistä luottamusta.

Toimihenkilö 9: ”Kyllä ne on hyvä pitää. Siinä tulee paljon muutakin asiaa ilmi ja muutenkin keskusteltavaa, ku kehitysjutut. Siinä samalla luo kontaktia ja luottamusta siihen lähimpään esimieheen.”

Onnistuneena kehityskeskustelua pidettiin silloin, kun keskustelu jousti alaisen tarpeiden mukaan, alainen koki tulleen kuulluksi ja esimies osasi tunnistaa alaisen onnistumiset ja kehittymisen tarpeet. Tällöin keskustelu toimi myös luottamusta rakentavana käytänteenä. Osalle henkilöstöstä riitti vain se, että pääsee keskustelemaan esimiehen kanssa kahdestaan.

Toimihenkilö 3: ”Se on hyvä kerran vuodessa istua alas ja käydä asioita läpi, ja siellä saa eniten palautetta siitä omasta työstä. Se on myös hyvä, et siel on just käyty niitä mahdollisia koulutuksia ja minkälaisia työtehtäviä toivoo ja mihin suuntaan kehittyä. Kyl niit mun mielestä on sitten toteutettu ja seurattu ihan hyvin. Siinä saa myös luotua sitä suhdetta esimieheen ja se just rakentaa sitä luottamusta myös. ”

Tuotannon työntekijä 2: ”Siinä kun pääsee keskusteleen niin se aukasee monia asioita, mutta en tiedä meneekö ne eteenpäin tai tuleeko niihin ratkasuja. Ite sen koen kuitenkin hyväksi, että pääsee jutteleen.”

Muutamalle työntekijälle (3/21) kehityskeskusteluita ei ole pidetty kertaakaan koko työsuhteen aikana, mikä vahvisti kokemusta yksin jäämisestä ja esimiehen ja organisaation sokeasta luottamuksesta.

Toimihenkilö 4: ”Mulla ei oo ollu kertaakaan tällasta kehityskeskustelua. Se on ehkä paikka, jossa vois puhua tällasista, että olis se hetki keskustella. Et on mullakin omia intressejä ja ois kiva käydä jollain kurssilla oppimassa jotain uutta. Se on kuitenkin tärkeä juttu, siinä on aika vaihtaa sanaa ja näkemyksiä, puhua murheista yms. sanoisin et se on erittäinkin tärkeä. Tuntuu, että ketään ei tässä organisaatiossa kiinnosta.”

Haastatteluiden mukaan käytänteen toteutus myös vaihtelee merkittävästi. Osalle pidetään keskustelut kaksi kertaa vuodessa ja toisille kerran vuodessa tai kahdessa. Toiset käyvät koko rungon läpi, osa keskustelee aiheista vain soveltuvin osin tai kopioi vastaukset suoraan edellisen vuoden lomakkeesta. Merkittävä osa toimihenkilöistä ja esimiehistä (7/15) piti nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä raskaana prosessina ja keskustelurunkoa melko jäykkänä. Keskustelun ei koettu olevan niin hyödyllinen, mikäli se käytiin täysin keskustelurunkoa noudattaen, joustamatta alaisten tarpeiden ja tilanteen mukaan.

Esimies 4: ”Se meidän pohja on tosi raskas, et jos sen käy kunnolla läpi, niin siihen ei kolme tuntia riitä ja sit kun puhuu muutkin asiat. Itse suosisin sitä, että pidetään vaikka kvartaaleittain 15-20 minuutin sessio, jossa katsotaan tietyn agendan mukaiset asiat ja

muutama asia vaan, että ei yritetä parantaa koko maailmaa kerralla. Siinä käydään paljon sellasia asioita läpi, mikä ei oo muuttunut vuodesta toiseen.”

Esimies 2: Koen, että sillä on paikkansa ja se on hyvä systeemi, mutta aina se jollain tavalla tuntuu, että se on raskas ja vaivaannuttava. Vähän sellasta pakkopullaa tiettyltä osin. Pitäis mennä enemmän siihen, että työntekijä sais määritellä, mistä asioista keskustellaan ja tuoda niitä esille, eikä niin, että mitäs sulla on tähän sanottavaa ja mitäs tähän. Se pitää esimiehenä ite ymmärtää, että sitä ei tarvii täyttää orjallisesti.”

Toimihenkilö 2: ”Meillä on vaan yhdenlaisia keskusteluja, ja se kaava on aina sama. Pitkällä tähtäimellä se ei palvele, jos mennään samat asiat joka vuosi läpi.”

Kehityskeskustelut ilmentävät niin esimieheltä kuin organisaatioltakin saatua yksilöllistä tukea ja osoittavat, että organisaatiossa ollaan kiinnostuneita henkilöstön osaamisen tasosta, kehitystarpeista ja hyvinvoinnista. Täten tulisi taata, että keskustelut pidetään joko kaiselle työntekijälle. Olisi merkittävää kiinnittää huomiota myös prosessin joustavuuteen ja työntekijöiden tarpeiden kohtaamiseen, jotta kehityskeskustelut rakentaisivat luottamusta entistä vahvemmin koko organisaatiossa.

5.2 Luottamusta horjuttavat tekijät

Tässä luvussa tarkastellaan käytänteitä tai niiden osa-alueita, jotka näyttäytyivät luottamusta horjuttavina tekijöinä. Näitä olivat perehdytysprosessin suunnittelemattomuus, sisäinen rekrytoinnin ja urakehityksen läpinäkyvyyden puute, heikko organisaation tuki osaamisen kehittämiseen, suorituksen arvioinnin ja suorituksen kohtaamattomuus sekä palkitsemisen avoimuuden puute ja johtoryhmäviestinnän riittämättömyys.

5.2.1 Suunnittelematon perehdytysprosessi luottamuksen horjuttajana

Perehdytyksen koettiin olevan pääosin esimiehen harteilla, jolloin perehdytysprosessi ja perehdytyskokemukset myös vaihtelivat merkittävästi. Erityisesti toimihenkilöt, esimiehet ja johto (10/17) kokivat, että perehdytysprosessia ei ole suunniteltu tarpeeksi. Perehdytyksen nähtiin kaipaavan järjestelmällisyyttä ja selkeyttä. Suunnittelemattomuuden puutteen koettiin aiheuttavan perehdyttäjälle epä tietoisuutta perehdytyksen vastuualueista ja aiheista.

Toimihenkilö 1: ”Riippuu paljon esimiehestä. Toiset tavallaan arvottaa sen paljon tärkeemmäksi ja toiset ajattelee, että kyllähän jokainen ihminen nyt osaa tietyt asiat taloon tullessa, et ei niitä tarvii kertoa. Et siinä on kyllä aika paljon vaihtelua. Se mikä meillä on ehkä siinä, on että kun on kuitenkin kolme eri paikkakuntaa. Niin meillä ei välttämättä aina tiedetä, että kuka perehdyttää ja mitäkin asioita.”

Esimies 2: ”Siinä ois ihan selkee jatkokehittämisen paikka, että ihan selkeesti jakaa osiin ja määrittelee sen millä lähetään liikkeelle... kun kaikki on yhtenä mössönä, niin ne ei edes muista mitä niille on perehdytetty.”

Toimihenkilö 5: ”Itelle tulee sellanen olo, että sitä vois selkiyttää. Joku on vaikka saattanut alottaa loma-aikaan, ja sit esimies on ollut lomalla. Et tällasia pieniä hienosäätöjä siinä vois mieltää. Et ois joku heti siinä alkumetreillä mukana, jotenkin kokisin et se on aika tärkeä.”

Esimies 3: ”Siihen ehkä kaipais firmalta enemmän sitä selkeyttä, että mitä firma haluaa, että uudelle työntekijälle sanotaan ja kerrotaan. Sen rungon siihen saa keksiä itse.”

Tämä heijastui toimihenkilöiden kokemuksiin. Useat haastateltavat (7/11) kokivat, että he kyllä selviytyivät ensimmäisistä kuukausista selvittämällä asioita itse ja saivat apua, kun sitä tarvitsivat. He kuitenkin toivoivat, että perehdytystä olisi suunniteltu enemmän. Suunnitelmallisuuden uupuminen aiheutti kokemuksen perehdytyksen epämääräisyydestä, yksinäisyydestä, tietojen irrallisuudesta ja epätietoisuutta omasta työnkuvasta vielä useamman kuukauden jälkeen työsuhteen aloituksesta.

Toimihenkilö 4: ”Tää itse perehdyttäminen sitten, oli joku blanketti, jota seurailtiin. Vähän oli sellasta epämääräisyyttä et kuka hoitaa ja mitä. Sit tuli näitä kaiken maailman ohjelmistoja, et siihen ei ollu oikeestaan minkääläistä perehdytystä ja sitten tuotteisiin perehdyttäminen tapahtu sillai juoksun varrella. Sanoisin et perehdytykseen ois pikkasen voinut panostaa. Se mikä on vaivannut tähänkin päivään asti, on se tunne, että on oman onnensa nojassa.”

Toimihenkilö 10: ”Perehdytyksen osalta oon sitä mieltä, että se oli aika heikkolaatunen. Enemmän se oli vaan sellanen yleisten asioiden vilkasu, ja siitä ei ihan päässyt kartalle. Hyvä esimerkki tästä on se, että olin ollut talossa jo jokusen kuukauden töissä ja sitten tuli kutsu palaveriin ja sit siellä palaverissa ilmeni, että mun ois pitänyt tehdä siihen palaveriin jotain. Tällasia ei käyty perehdytyksessä läpi ja nää harmitti sillon. mutta sitten itseopiskellusti tää on mennyt ja sit kun tuli tilanne, johon ei ollut ratkasua, niin sai apua kohtuu helposti. Helpointa se olis, kun ois selkeemmät prosessit, mitä kaikki käyttää.”

Täten työsuhteen aloitukseen liitetyt odotukset eivät täyttyneet, ja epävarmuuden ja halitsemattomuuden tunteet kasvoivat, mikä on suoraan yhteydessä luottamuksen heikentymiseen. Lisäksi esimiehet kokivat, että organisaatioon ja tiimiin tutustumista ei tueta jokaisessa tiimissä tarpeeksi, minkä koettiin myös horjuttavan luottamusta.

Esimies 4: ”Tähän firmaan ei ole helppo tulla sisälle, se on todella hankalaa. Toiminta on pirstaloitunut moneen lokaatioon. Ihmiset, joiden kanssa olet tekemisissä, et pääse tutustumaan niihin, etkä tiedä edes minkä näköisiä ne ihmiset on. Se on, että jos sä teet näkymättömän ihmisen kanssa töitä, et ääni on tuttu ja tyyli kirjoittaa sähköposteja, niin se ei oo paras tapa kehittää luottamusta.”

Perehdytysprosessin suunnitelmallisuuden merkittävyys tuli esiin myös työntekijöiden haastatteluissa, joiden perehdytyskokemus oli positiivinen. He olivat vierailleet muissa yksiköissä ja tutustuneet tiiminsä jäseniin. He kokivat saaneensa hyvät tiedot työtehtävien hoitamiseen ja apua aina tarvittaessa.

Toimihenkilö 3: ”Olin ekaks pari viikkoa yhdessä toimipaikassa, että esimies perehdytti mua ja sit lähin aika äkkiä myös toiseen toimipaikkaan, ja kollega perehdytti mua siellä. Se oli mun mielestä hyvin hoidettu. Ei tuntunut siltä, että jäi yksin, pääsin heti niihin hommiin kiinni. Ja aina on ollut joku, keneltä pystyy kysymään. Kyl mä koen, että se oli hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys.”

Puolestaan tuotannon työntekijät (3/4) kokivat, että yleiset asiat perehdytetään esimiehen puolesta hyvin, mutta varsinainen työhön perehdytys on täysin kollegojen varassa. He toivat esiin, että perehdytykseen ei välttämättä nimetä vastuuhenkilöä muiden työntekijöiden joukosta, joka seuraisi uuden työntekijän perehtymistä ja huolehtisi asioiden opastuksesta. Tämän puolestaan koettiin hidastavan uuden työntekijän perehtymistä.

Tuotannon työntekijä 2: ”Ennen näytettiin kädestä pitäen ja olit vastuussa siitä, että se perehdytys tulee tehtyä, mut nyt se on vähän, et se uus vaan heitetään siihen neljän hengen ryhmään sisään, et tee tossa noiden kanssa, ei kukaan oikein ota siitä mitään vastuuta. Se vähän riippuu ihmisestä, että kuinka se siinä pärjää ja kauan menee, et se pääsee sisään. Oli se ennen parempi. Kyllähän siihen menee nykyään kauemmin, et se oppii ne hommat, koska siitä ei kukaan ota mitään vastuuta, et on se siltä osin huonontunut.”

Perehdytysprosessin systematisointi ja selkeämpiin osa-alueisiin jakaminen sekä vastuuhenkilöiden nimeäminen ja henkilösuhteiden rakentumisen tukeminen voisi parantaa perehdytyskokemusta merkittäväällä tavalla ja tukea henkilöstön luottamuksen rakentumista heti työsuhteen alusta alkaen.

5.2.2 Sisäisen rekrytoinnin ja urakehityksen näkymättömyys

Toimihenkilöt ja esimiehet (7/15) kokivat, että avoimista työpaikoista ja rekrytointipäätöksistä ei tiedoteta riittävästi organisaation sisällä. Vain muutama haastateltava (2/15) mainitsi viestinnän olevan riittävää. Muutamat toimihenkilöt ja esimiehet (4/15) toivat myös esiin, että kaikkia avoimia työpaikkoja ei julkisteta, minkä koettiin lisäävän epäoikeudenmukaisuutta ja heikentävän luottamusta.

Esimies 2: ”Sisäisessä haussa olevien tehtävien tiedottaminen on aika heikkoa, että jos ne on vaan intrassa yhdessä listassa etusivun pohjalla, että harvemmin niistä tietoa on. Jossain vaiheessa talvellakin, kun katoin, niin meillä oli neljä vai viisi paikkaa auki, enkä mä tiennyt niistä kun yhen, että sellanen on.”

Esimies 4: ”Rekrytoinnin näkyvyydessä on ollut haasteita, että on tapahtunut sellasia outoja rekrytointeja, jotka ei oo ollut avoimia edes sisäisesti. Yhtäkkiä ollaan vaan ilmoitettu kesän jälkeen, että tää ihminen on nyt tässä pestissä ja sillä siisti. Sitä on naapurit siinä miettineet, jotka ois sitä paikkaa halunnut hakee. Eikä tarvii mennä kauan ajassa taaksepäin, että näin on tapahtunut. Tää on luottamuksen kannalta huono asia.

Toimihenkilö 1: ”Rekrytoinnissa vielä se, kun on näitä sisäisiä positioita, niin se ei oo nyt viime aikoina ihan tasaisesti mennyt, että ei anneta yhtäläistä mahdollisuutta kaikille, et siel on kyl mennyt jotain positioita, mitkä tiedän et ois kiinnostanut muitakin, niin on vaan annettu jollekin.”

Piilossa tapahtuvat rekrytoinnit ja yllättävät kollegojen tittelien vaihtumiset luovat epävarmuutta urakehitysmahdollisuuksiin ja aiheuttavat kokemuksen siitä, että kaikille ei anneta yhtäläisiä mahdollisuuksia. Tuotannon työntekijät (3/4) puolestaan kokivat, että tiedotus avoimista positioista on parantunut ja on nykyään melko hyvää. On kuitenkin huomioitava, että tiedotus on tuotannossa lähes esimiesten varassa.

Tuotannon työntekijä 3: ”Se on nyt parantunu viime ajoista, että niitä on tullut. Alkuun ei tiennyt edes, että on ollu joku rekryysteemi tai että ois voinut hakea. Nyt on tullut

kahvikämppään lappu, että voi hakea. Toki se intrassa on, ja ite en käytä intraa eikä... monille se on sillai, että jos sanotaan intra, niin ne on että missä ja mikä.”

Jokaisella organisaatiotasolla (7/21) tuotiin esiin, että sisäinen haku voi olla näennäinen, sillä avoimet positiot saattavat olla jo valmiiksi pedattu jollekin organisaation työntekijälle. Tämä saattaa aiheuttaa puolestaan epäluottamusta varsinaisen rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuuteen ja henkilöstön tasa-arvoiseen kohteluun prosessin aikana.

Tuotannon työntekijä 2: ”Kyllähän ne on monesti etukäteen tiedetty. Silti on pyydetty kaikkia hakemaan. On sovittu esimiesten kesken, että ketä siihen halutaan ja ketä siihen pääsee. Vähän tuntuu turhalta hakee.”

Esimies 3: ”Pääsääntöisesti on kaikille haettavissa, mutta sit löytyy myös niitä paikkoja, mihin on tyyppi jo valittu ennen, kun se prosessi laitetaan käyntiin.”

Rekrytointipäätöksiä tekevät johtohenkilöt ja rekrytoivat esimiehet puolestaan kokivat, että paikka saattaa olla kyllä pedattu, mutta kaikkia hakijoita kohdellaan prosessissa tasa-arvoisesti ja tekijä valitaan lopulta pätevyyden ja kokemuksen mukaan. Täten sisäisissä rekrytoinneissa on tärkeää korostaa myös henkilöstölle sitä, että kaikki voivat hakea positiota ja hakumenettely sekä valintaperusteet ovat kaikille samanlaisia.

Johto 2: ”Ei sitä etukäteen sovita, ei niin voi tehdä. On se paikka pedattu, mutta ei oo sovittu, että kenelle se tulee. Se on väärin. On kaikki periaatteessa samalla viivalla, mutta jos kokemus ja taso ei oo sama, niin sit ei.”

Esimies 2: ”Niissä prosesseissa missä mä oon ollut mukana, niin on ollut oikeudenmukasta. Sillai munkin yhen alaisen positio täytettiin. Lähtökohtaisesti se oli luvattu toiselle, mutta lopullisessa päätöksessä se menikin toiselle ja saatiin siitä pieni kriisi aikaan.”

Rekrytoinnin läpinäkyvyysaasteista huolimatta, noin puolet haastateltavista (11/21) koki, että kohdeorganisaatiossa on mahdollista kehittyä urallaan. He kokivat, että erityisesti horisontaalisia urakehitysmahdollisuuksia on olemassa kohtalaisesti. Puolestaan suurten vertikaalisten ura-askelmien nähtiin olevan mahdollisia vain erityisen pienelle osalle henkilöstöstä, sillä organisaatio on niin matala.

Toimihenkilö 7: ”No oon mä nytkin periaatteessa nousut tähän asemaan, missä mä oon ja on ollut mahdollista. Tästä paikasta en välttämättä enää pysty nouseen, kun ollaan

kuitenkin pieni organisaatio. Ei siitä kovin helposti pääse ylöspäin, ja se on osasyys siihen, minkä takia ihmiset on vaihtanut firmaa.”

Esimies 4: ”Matala organisaatio, niin ylösalas kiipeeminen ei oo helppoa. Tuotannon ja hankinnan puolella on paljon tehtäviä, jossa työnkiertoa on tapahtunut. Ja se on hieno juttu. Muuten työnkierto tapahtuu sitä kautta meidän firmassa, että joku lähtee pois.”

Tuotannon työntekijä 1: ”Itekin kun asentajaks tulin, niin oli ajatuksena, että haluaisin päästä testaajaksi ja sit otin sen tavoitteeks ja sit ei siinä kauaa mennyt niin pääsi tonne hommiin. Kyl tää mahdollisuuksia annetaan, jos hoidat hommat hyvin. Onhan porukkaa muutenkin päässyt asentajan hommista toimistopuolellekin.”

Käytänne kuitenkin näyttäytyi luottamusta heikentävänä tekijänä, sillä urakehityksen ei koettu olevan näkyvää tai suunnitelmallista. Haastateltavat toivat esiin, että mahdollisuudet urakehitykseen on sattumasta ja vaihtuvuudesta kiinni. Heidän mukaansa työtehtävien rikastamista, toimenkuvien muutoksia ja vertikaalisia urapolkuja muodostuu myös vaikiintuneiden askelmien kautta, mutta näitä ei ole kommunikoitu tai prosessoitu. Mikäli erilaiset mahdollisuudet eivät ole henkilöstön tiedossa, eivät he välttämättä näe tulevaisuuttaan organisaatiossa. Tällöin henkilöstö ei myöskään luota siihen, että he kehittyvät työnantajan palveluksessa ja saattavat päätyä lähtemään organisaatiosta.

Johto 1: ”Perustuu siihen mitä nyt sitten sattuu olemaan ja ketä halutaan ja ketkä on halukkaita siirtymään. Puhutaan, että oikeaan aikaan oikeassa paikassa ja siinä on kyllä iso totuus siinä hommassa Sitähän henkilöt haluais, että ois jonkinlaista näkymää muutamana vuoden eteenpäin, että mitä vois tehdä. Tollaset suunnitelmat henkilötasolle vietyinä rikastuttais kokonaisuudessaan tätä hommaa. Tiettyjä polkuja on muodostunut, mitä aika monikin on pystynyt menemään ja luontasia polkujakin on.”

Esimies 4: ”Kaikkia muita prosesseja, mutta tätä urapuolta ei oo mitenkään avattu. Se on pelkästään yksilöstä kiinni. Esimerkkinä tiedän sellasia henkilöitä, jotka on hakenut kaikkiin mahdollisiin aukioleviin paikkoihin mitkä on katsonut, että vois olla kiinnostavia, ja sit kun ei oo mihinkään päässyt, niin vetää omat johtopäätökset ja lähtee firmasta pois.”

Erityisesti esimiehet (3/4) toivoivat prosessoidumpaa urakehitysmallia tai työkalua esimiestyön tueksi, mikä lisäisi läpinäkyvyyttä ja toisi erilaisia mahdollisuuksia esiin. Haastateltavat myös kuvailivat tilannetta hieman pysähtyneeksi. Koettiin, että teot jäävät puhumisen tasolle, eikä konkreettisia toimenpiteitä urakehityksen systematisoimiseksi tapahdu, minkä puolestaan koettiin heikentävän luottamusta erityisesti henkilöstöjohtamista kohtaan.

Esimies 1: ” Sit jos mieltii vaikka jotain urakehitysmallia tai polkua, minkä on pitänyt olla tulossa jo jonkun 3 vuotta, mutta ei oo näkynyt mitään konkreettista, muuta kun selittelyä, että sellanen on, mutta ei oo. Sellaset asiat pitäis mun mielestä tulla HR:ltä annettuna, tehtynä ja tarjoiltuna ja jopa perehdytettynä ja koulutettuna. Et hei tää on tällanen, näin tätä käytetään, ja tää on meidän ajatus tän soveltamisesta. ”

Toimihenkilö 2: ”Oon aina sanonut et oon valmis työnkiertoon, mut en oo henkilökohtaisesti päässyt siihen. Aina meinataan, mutta se vaan jää. Ja tää on hyvä esimerkki, kun ei tiedetä mihin maailma menee, niin ei sitten aloteta mitään uutta, vaan mennään samoilla. Sitten välillä on tehty enemmänkin ja tuotanto on kasvanut, mutta ei oo siinäkään yhteydessä, mitään työnkiertoa tullut. ”

Urakehitysmahdollisuuksien kommunikointi, prosessien ja urapolkujen avaaminen voisi parantaa henkilöstön luottamusta omiin mahdollisuuksiinsa. Yhtäläistä urakehitystä tai ylöspäin suuntaavia ura-askelmia ei voi tarjota ja suunnitella kaikille. Täten olisi tärkeää rakentaa myös yksilöllisempiä horisontaalisia urakehitysvaihtoehtoja ja tuoda myös jo olemassa olevia mahdollisuuksia esille läpinäkyvästi, jotta luottamus kehittymismahdollisuuksiin parantuisi ja mainittua aivovuotoa ei urapolkujen vuoksi tapahtuisi.

5.2.3 Heikko organisaation tuki osaamisen kehittämiseen

Merkittävä osa haastateltavista (15/21) koki, että kohdeorganisaatiossa annetaan mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Pelkkien mahdollisuuksien ei kuitenkaan koettu rakentavan luottamusta, vaan merkityksellistä oli erityisesti osaamisen kehittämiseen saatu esimiehen ja organisaation tuki.

Tuotannon työntekijä 1: ”...yleensä ainakin itelle ja muillekin on tullut niitä mahdollisuuksia, jos haluaa... ja aina on ollut puhetta siitä, että jos tulee jotain ajatuksia siitä, että mitkä koulutustarpeet ois hyödyllisiä, niin jos perustelee hyvin asian esimiehelle, niin on ihan hyvät mahdollisuudet päästä. Ja ainakin on muutama tällanen, jotka on lähtenyt jatkokouluttautumaan, niin ihan on ongelmitta sujunut se koulussa käynti ja siihen on annettu mahdollisuus. ”

Toimihenkilö 8: ”Työajasta saa ottaa aikaa perehtyä ja esimies on ehdottanut ja vinkannut että täällä on tällanen koulutus, että käytä siihen työaika. Esimies siis ehdottanut sitä koulutusta. Tää on musta tärkeätä, että saa siihen tukea ja se myös sit rakentaa luottamusta siihen, et mä kehityn ja mun osaamisesta välitetään. ”

Organisaation tarjoamalla tuella tarkoitettiin mm. koulutus- ja työnkiertomahdollisuuksien esiin tuomista ja koulunkäynnin mahdollistamista työn ohessa. Esimiehen tuella puolestaan osaamisen ja kehitystarpeiden tunnistamista. Toimihenkilöistä, esimiehistä ja tuotannon työntekijöistä kuitenkin alle puolet (8/19) kokivat saaneensa aktiivista tukea tai kannustusta esimieheltä tai organisaatiolta osaamisen kehittämiseen. Merkittävä osa haastateltavista (13/21) koki, että osaamisen kehittäminen on pääosin henkilöstön omalla vastuulla. Tästä syystä myös jo edellä mainittu kehityskeskusteluprosessin joustavuuden lisääminen ja henkilöstön todellisten tarpeiden kohtaaminen on tärkeää.

Toimihenkilö 4: ”Toi osaaminen on kyllä aihe, joka on jokaisen omalla vastuulla. Et ei oo ollut mitään keskustelua esimiehen kanssa, eikä muuten kannustuksia tai ehotuksia oo tullut. Arvostaisin sitä, jos esimies on miettinyt, että mä nään, että sä oot hyvä tossa, niin vahvistetaan sitä vai haluatko tehdä jotain muuta.”

Haastateltavat näkivät, että heidän tuleekin ottaa vastuuta omasta kehittymisestään, mutta näkyvän tuen puuttuessa osaamisen kehittämisen prosessi näyttäytyy niin, että kukaan ei omista prosessia tai huolehdi sen kehittämistä. Erityisesti esimiehet ja johtohenkilöt (5/6) peräänkuuluttivat selkeämpää linjaa osaamisen kehittämiseen, mikä toisi periaatteita ja mahdollisuuksia näkyvämmäksi ja auttaisi esimiehiä tunnistamaan talossa olevaa osaamista, mutta suuntaisi osaamisen kehittämistä myös strategisesti tärkeisiin osa-alueisiin. Selkeän prosessin puute aiheutti erityisesti henkilöstöjohtamisen kyseenalaistamista ja madalsi luottoa siihen, että prosessia kehitetään.

Esimies 4: ”Osaamiskartotukset pitäis olla firmassa prosessoituja asioita, siihen pitäis olla työkalut. Niitä on maailmalla kuitenkin ihan hirveesti, koska on kuitenkin alustoja. Pitäis olla tällasta, että ei tarvii itse excelöidä ja tehdä kuvia ja taulukoita, koska niitä löytyy [...] Se nimenomaan paljastaa niitä missä on tarpeita, ja mistä puuttuu resursseja, ja mitä osaamista ei ole, ja mitä on. Tää on tällä hetkellä vaan jokaisen esimiehen har-teilla, ja se on täysin esimiehestä kiinni, miten sen hoitaa. Siihen ei ota kukaan mitään kantaa”

Esimies 1: ”Jos tähän suuntaan katsoo, niin on vaan joku HR:n koulutusrekisteri... mitä sitte, eihän se oo mikään sellanen, joka ois oppimisen kehittämiseen kannustava tai suuntaava, et se on ihan minivaatimus vaan, mitä pitää olla. Siihen pystyis mun mielestä synnyttämään sellasta inspiroivampaa ja jatkuvan kehittymiseen suuntaavaa kulttuuria, mikä näkyis käytännön tasolla myös. Ja mun mielestä sellasta ei nyt oo.”

Haastateltavat kokivat, että selkeän linjan puuttuessa, esimiehillä on suuri vaikutus siihen, mitä kehitetään, sillä heillä on osittainen päätäntävalta siitä, mihin koulutuksiin alaiset voivat osallistua. Tällöin myös esimerkiksi koulutuksiin pääsyn perusteet, ja työntekijöiden saamat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet saattavat riippua paljon esimiehestä.

Esimies 2: ”Hyvin esimiesvetonen on myös se mitä lähetään kehittämään ja oppimaan, että mitä nähdään tärkeenä, millasiin koulutuksiin lähdetään.”

Toimihenkilö 1: ”Sekin menee ehkä vähän esimiehen mukaan, että kuka antaa mihinkin lupia. Toisilta evätään ihan sellanen ammattiin liittyvä koulutus ja toiset saattaa päästä sellasiin koulutuksiin, mitkä ei edes liity siihen työtehtävään millään tavalla tai sen muutoiseen. Et ei se ihan tasaisesti oo mennyt...”

Tämä puolestaan antaa tilaa eriarvoiselle kohtelulle, mikä taas voi heikentää luottamusta sekä esimiehiin, että työnantajaorganisaatioon. Kyse ei ole siitä, että kaikille tulisi pyrkiä järjestämään samat kouluttautumisen- ja kehitysmahdollisuudet, vaan siitä, että onko osaamisen kehittämisen prosessi- ja koulutukseen pääsyn perusteet läpinäkyviä ja kommunikoituja, ja kohdellaanko kaikkia prosessissa yhdenvertaisesti. Julkilausuttu linja osaamisen kehittämiseen voisi yhdenmukaistaa vaihtelevia käytänteitä ja tekisi osaamisen kehittämisen näkyväksi. Täten se voisi myös auttaa takaamaan sen, että henkilöstö saa osaamisen kehittämiseen tarvitsemansa tuen.

5.2.4 Suorituksen arvioinnin todenmukaisuuden puute

Toimihenkilöpuolella suorituksen arviointi tapahtuu kehityskeskustelussa laadullisesti. Esimiehet (3/4) toivat esiin suorituksen arvioinnin haastavuuden ja subjektiivisuuden. Erityisen vaikeaa suorituksen arvioinnin koettiin olevan silloin, jos esimies ei ollut tarkasti perillä siitä, mitä alainen tekee. Tällöin kehittävän palautteen antaminen ja onnistumisten tunnistaminen on vaikeaa, jolloin alaisen saama palaute jää kokonaisuudessaan ohueksi.

Esimies 1: ”Toki käyn jollain asteella läpi niitä tuotoksia ja pyrin katsomaan minkälaisia ne tekee, mut sitten kun toimenkuvat on erilaisia, niin mun pitäis pystyä se kriteeristö siihen suoriutumiseen rakentamaan päässä, ja ite en oo mitään niistä töistä tehnyt päiväkään... meidän tehtävät on niin projektisidonnaisia, jolloin suorituksen seuraaminen ja kvantitatiivisesti analysointi on mahdotonta. [...] Se muodostaa siihen omat haasteensa ja tekee suorituksen arvioinnin tosi subjektiiviseksi. Sillon siihen tulee mukaan

pärstäkertoimet, ennakkoasenteet ja ennakkoluulot. Monet sellaset jutut vaikuttaa, jotka ei oo suoritusta lainkaan ja se vääristää sitä.”

Toimihenkilöt kokivat, että suorituksen arviointia tapahtuu niukasti, eikä tehdyillä arvioilla ole vaikutusta. Tämä heijastui jälleen kokemuksiin organisaation ja esimiehen välinpitämättömyydestä, ja täten heikensi luottamusta. Toimihenkilöt (7/11) toivoivat saavansa enemmän palautetta ja oikeaa arviota siitä, miten he todella suoriutuvat.

Toimihenkilö 3: Kyl mä haluaisin enemmän palautetta, tai ois kiva tietää miten oikeesti suoriutuu ja missä vois parantaa.”

Toimihenkilö 6: ”Ei se palautteenanto toimi normaalisti. Ei oo koskaan mitenkään yksityiskohtasta palautetta annettu itelle. Se vaan kuvastaa sitä, että saa lähestulkoon täysin vapaasti tehdä, mitä haluaa. Esimies ei edes halua pysyä perillä siitä, mitä tehdään ja eikä oikein tiedäkään mitä tehdään. Vaikea siinä on sitten muuta palautetta antaa, kun että ei oo mitään isoja ongelmia tullut vastaan. Se on se yleinen palaute, jonka saan, että kaikki näyttää menevän hyvin, jatka samaan malliin... Siitä ei ihan hirveesti jää mitään käteen.”

Osa heistä nosti esiin yhteistyön ja vertaispalautteen merkityksen. He kokivat, että ajoitusten ryhmäkeskustelujen ja kollegojen palautteen avulla oman suorituksen kehittämistarpeiden ja vahvuuksien tunnistamista olisi mahdollista parantaa, sillä kollegat ovat lähempänä omaa tekemistä kuin esimies.

Toimihenkilö 1: ”Moni asia on kuitenkin yhteistyötä, että joskus mietittäis myös sitä tollai samalla tavalla oikein ajan kanssa. Ryhmäkeskustelussa sais oikeesti tota suorituksen arviointia. Siinä ois kehityksen paikka mielestäni.”

Valtaosa tuotannon työntekijöistä puolestaan (3/4) koki, että henkilökohtaisen palkanosan perusteena käytetty suorituksen arviointi ei vastaa heidän suoritustaan. Työntekijät kokivat, että arviointiin vaikuttaa se, kuinka hyvin he tulevat esimiehen kanssa toimeen. Arviot käydään läpi esimiehen kanssa kahdenkeskisissä keskusteluissa, mutta haastattelut kokivat, että he eivät voi vaikuttaa arvioon. Täten he eivät luota siihen, että suoritus arvioidaan objektiivisesti ja johdonmukaisesti.

Tuotannon työntekijä 4: ”Ei ne kyllä vastaa kaikissa tapauksissa sitä suoritusta. Jos mietii sitä järjestelmää, niin siinä on aika paljon kysymys siitä, että kuka tulee kenen kanssa

parhaiten toimeen. Joissain tapauksissa saattaa olla sellasta kaverilisää, jos tulee hyvin juttuun esimiehen kanssa.

Tuotannon työntekijä 2: ”Se menee vähän väärinpäin, että ne hekot on annettu ja päätetty, ja siitä joskus viikon päästä on keskustelu, jossa ne käydään läpi. Ja sit kun siitä sanoo oman mielipiteensä jostain asiasta, niin vastaus on, että joo oot ehkä oikeessa, mut katotaa vuoden päästä uudestaan.”

Myös esimiehet kokivat suorituksen arvioinnin haasteellisena, sillä arviot tulee antaa normaalijakauman mukaan. Toisaalta arviointien tulisi luonnollisesti asettua normaalijakaumaan, ja mikäli arviot poikkeavat merkittävästi jakaumasta, on arviointien soveltamiseen ja periaatteisiin kiinnitettävä enemmän huomioita.

Esimies 3: ”Kyl tää systeemi on vähän hanurista. Lähinnä ehkä se, että vaikka kaveri on tosi pätevä ja haluais nostaa hänen hekonsa täyteen... mut sillon se tarkoittaa sitä, että joku niistä, jolla on jo täydet, vaikka he ois tehnyt samalla tavalla hommia ja paremminkin, niin niiden pisteitä pitää pudottaa... Sen pitäis olla sellanen, että jos katsotaan, että kaveri ansaitsee täydet hekot, niin sen pitäis näkyä siinä systeemissä.”

On pyrittävä takaamaan, että henkilöstö tulee arvioissa kuulluksi ja henkilösuhteet eivät vaikuta arviointeihin merkittäväällä tavalla, jotta henkilöstön luotto arviointeihin kasvaisi. Toimihenkilöpuolella taas vertaisarvion lisääminen prosessiin saattaisi parantaa suorituksen arviointia ja kokemusta siitä, että heidän suoriutumisestaan ollaan kiinnostuneita.

5.2.5 Palkitsemisen läpinäkyvyyden puute

Toimihenkilöistä ja esimiehistä 80 % (12/15) ei kokenut palkkauksen olevan läpinäkyvää. Palkan muodostumisen ja palkankorotuspäätösten perusteet eivät olleet henkilöstön tiedossa, mikä aiheuttaa luottamuspulaa palkitsemisen ja palkan oikeudenmukaisuuteen. Muutama (2/15) koki myös, ettei palkitsemista tapahdu lainkaan, vaikka käytössä on aloituspalkkio, tulokseen sidottu bonus ja muut rahan arvoiset edut peruspalkan lisäksi. Tällöin kyse on myös siitä, mikä mielletään palkitsemisena ja miten eri palkitsemistavat kommunikoidaan henkilöstölle.

Toimihenkilö 11: ”No omalla kohdalla, kun sellasta ei oo niin... tai palkan lisäksi mitään muuta palkitsemista ei oo.”

Toimihenkilö 3: ”Pitäis olla läpinäkyvyys palkkauksessa. Ei nyt sillai että jokaisen palkka on jossain nähtävillä, mutta selkeemmin vaan ne kriteerit, että miks saa tällasta palkkaa ja mitä vois tehdä, että se nousis.”

Toimihenkilö 6: ”Tuntuu, että tiettyjä ihmisiä palkitaan eri perustein, kun toisia. Työnantaja TES-neuvotteluissa aina haluaa jakaa palkankorotuksia oman mielensä mukaan. Kaikki syö sitä luottamusta siihen, että onko palkitseminen reilua [...] ja sitten kun firma myytiin, niin osalle henkilöstöstä on tullut bonus jostain, ja sitä on selvitelty ihan vero-tiedoista, että tietyillä henkilöillä on palkka pompsahtanut, ja näistä ollaan oltu täysin hiljaa. Tää aiheutti närää aikanaan ja varmasti on jäänyt monen mieliin nykyäänkin.”

Esimies 1: ”En usko, että ihmiset kokee, että se on läpinäkyvää tai oikeudenmukaista. Sitä just mystifioi se, että ihmiset ei tiedä mitä muut oikeesti saa, ihmiset ei tiedä miksi joku muu saa, jos saa. Et eihän meillä niitä avata mitenkään [...] Tällä hetkellä se on pörstäkerroin ja extended management, joka päättää linjasta ja linja tapahtuu taustalla ja kukaan ei tiedä mikä se on.”

Toimihenkilöistä ja esimiehistä 53 % (8/15) ei ollut tyytyväisiä palkitsemiseen ja koki sen olevan osittain epäoikeudenmukaista. Epätietoisuus siitä, miten palkka muodostuu ja millä kriteereillä palkitsemispäätökset tehdään, aiheuttaa kokemuksen siitä, että henkilöitä palkitaan eri perustein. Haastateltavat kokivat, että peruspalkka määräytyy sen mukaan, mitä työhaastattelussa pystyy itselleen neuvottelemaan. Siitä miten meriittikorotuksen voisi saada, oli vain harvalla tietoa. Moni toimihenkilöistä ja esimiehistä myös koki, että palkkaan ei voi vaikuttaa omalla suoriutumisellaan (8/15). Muutama (4/15) myös mainitsi, että uusilla työntekijöillä palkka on heti aloittaessa korkeammalla, mikä aiheutti kokemuksen siitä, että talon sisällä olevaa osaamista tai tekemistä ei arvosteta.

Toimihenkilö 10: ”No palkankorotuksista, jos ne ei oo TES-sääteisiä, niin ei oo mitään käsitystä, että millä perusteella sellasia annetaan. Sit se mistä palkka muodostuu, niin se on täysin se, mitä oot mennyt ite pyytämään, kun oot sopparia kirjottanut.”

Esimies 3: ”Meille palkattiin uus johtaja, jolla ei oo mitään henkilöstövastuuta, niin häneltä kysyin suoraan paljon sait näppiin, ja hän sai enemmän kun minä [...] Kekessäkin just puhuttiin esimiehen kanssa, että mikä on se perustehtävä ja tekeekö omasta mielestä ylimäärästä. Tulee tehtyä tosi paljon enemmän asioita ja kehitettyä. Sit kun siitä ei saa mitään konkreettista käteen, niin tulee se fiilis, että miksi mä näitä teen, jos näitä kukaan ei huomioi.”

Nykyiseen negatiiviseen suhtautumiseen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin saattaa vaikuttaa myös menneet tapahtumat ja palkkapäätökset. Alla olevasta katkelmasta tu-

lee esiin erityisesti johdonmukaisuuden ja lupauksen lunastamisen merkitys. Mikäli työtehtävän vastuu on kasvanut ja palkkaa on luvattu korjata vastaamaan toimenkuvaa, mutta työnantaja ei ole toiminutkaan niin kuin on sovittu, niin se heikentää luottamusta palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen vielä pitkään tapahtuman jälkeen. Katkelmasta tulee esiin myös se, että osa on voinut menneiden päätösten seurauksena jäädä palkkakuoppaan, jolloin palkkaa ei koeta oikeudenmukaisena nykyään.

Toimihenkilö 9: ”Henkilökohtanen kokemus on, että ei niinkun palkkaa saa nostettua siten millään, se on todella kiven alla. Rahallisesta palkkauksesta ei oo mikään hyvä fiilis tässä yrityksessä. Sillon kun tuli työtehtäviä vaihdettua, niin silloin oli myös huonot ajat taloudellisesti. Keskusteltiin, että tullaan korjaamaan palkkaa, mutta sitä ei korjattukaan. Sit sen asian nosti esiin ja oli tehnyt työtä jo 6kk ja sit korjattiin palkkaa jollain pienellä nimellisellä summalla, niin sit oli aika huono fiilis sen jälkeen, ja ne asiat näkyy palkassa tällä hetkelläkin, et saattaa olla tosi epäoikeudenmukaisia palkkauksia.”

Aineistosta on tulkittavissa, että toimihenkilöt, jotka tietävät palkkaprozessista enemmän (3/15), ovat hieman tyytyväisempiä palkkaan ja palkitsemistapoihin. He luottivat siihen, että he tulevat reilusti kohdellusti.

Toimihenkilö 1: ”Itse tiedän kyl tosi hyvin, että miten toi (palkka) on lähtenyt muodostumaan. Mun mielestä on myös aika reilusti palkkauksia mietitty ja yritetään nostaa siitä palkkakuopasta, niitä ketkä siellä on. Tässäkin taas on niitä, että joku on ehkä tullut isommalla palkalla sisään, eikä oo saanut moneen vuoteen mitään korotuksia, niin nehän on sitä mieltä, että tää on maailman epäreiluin systeemi. Sitten kun nää asiat ei oo avoimia, se näyttää siltä joidenkin silmiin siltä, että se ei oo reilua.”

Palkan määräytymisen avoimuuden vaikutus näkyi myös tuotannon henkilöstön haastatteluissa. Tuotannossa palkanmääräytymisen perusteet ovat työehtosopimussääteisiä ja täten myös selkeämpiä. Valtaosa tuotantohenkilöstöstä (3/4) koki tietävänsä, miten heidän palkkansa määräytyy. Haastatteluista käy ilmi, että heidän tyytyväisyytensä palkkaan kasvoi, kun palkanmääräytymisen perusteet kommunikointiin selkeästi.

Tuotannon työntekijä 2: ”Noi kriteerit on kyllä hyvin tiedossa meillä ja joskus ne on selitetty jopa palaverissakin. Sit niissä henkilökohtaisissa keskusteluissa esimieskin osaa hyvin selittää sen [...] Osittain tuntipalkkoihin ja näihin ollaan tyytyväisiä, kun ollaan just käyty ne läpi, että mistä ne tulee ja kuinka ne rakentuu. Siihen ei oltu tyytyväisiä, mut nyt kun ne on käyty läpi, ja niihin asioihin on keskitytty, niin nyt ollaan tyytyväisiä ja luotetaan.”

Palkitsemisperusteiden läpinäkyvyyden puute heijastuu myös johtoon luottamuksen puutteena. Kun periaatteet eivät ole selvillä ja politiikka ei ole avoin, niin palkitsemispäätökset saattavat näyttäytyä osalle henkilöstöstä (7/19) johdon oman edun tavoitteluna. Esimerkiksi valtaosa esimiehistä (3/4) ja useampi toimihenkilö (5/11) koki, että henkilöstön palkka on markkinahinnan alapuolella ja johdon palkka on puolestaan liian korkea suhteessa yrityksen liikevaihtoon. Useampi haastateltava kommentoi myös sitä, että johdon palkitsemisessa ei käytetä yrityksen tulokseen sidottuja palkitsemismalleja tai kannustimia. Työntekijät kokivat, että kun yritys tekee tappiota, se heikentää heidän palkkakehitysmahdollisuuksiansa, mutta sillä ei ole vaikutusta johdon palkitsemiseen.

Toimihenkilö 2: ”Mietitään, että kuinka iso meidän firma on ja millaset on liikevaihdot ja voitot. Niin koetaan, että johdon ansiotulot on liian suuria siihen nähden. Isommissa firmoissa tollasilla palkoilla pitää olla enemmän alaisia. Koetaan, että palkka jakautuu epätasesti. Ja sit jos menee huonosti, niin sen pitäis näkyä johdon palkoissa. Jos me ollaan tehty tappiota ja silti johdon ansiotulot näyttää korkeilta, niin se on se mikä se aiheuttaa sen, että ne palkankorotusneuvottelut ärsyttää jo alkujaan.”

Esimes 3: ”Ei oo oikeudenmukaista...Täällä on hirveen vaikee, vaikka näytöt on hyvät ja on kehittynyt ja saanut asioita eteenpäin. Niin silti tuntuu, että se on se kultapossu-kerho, kenelle se raha menee.”

Haastateltavat kokivat myös, että he eivät voi vaikuttaa vuosittain maksettavaan kollektiiviseen bonukseen (10/19), joka on sidottu yrityksen liikevaihtoon. Useampi toi esiin, että johdon päätöksestä bonusta ei maksettu tänä vuonna lainkaan, sillä voitosta otettiin varauksia seuraavaan tilikauteen. Tosin syy päätöksen taustalla oli haastateltavien mukaan ymmärrettävä, mutta se vahvisti kokemusta siitä, että palkitsemiseen ei voi vaikuttaa omalla suoriutumisella, ja lisäsi epäluottamusta johdon toimia kohtaan. Haastateltavat toivat esiin, että menetetyn bonuksen ja toiminnan tehostumisen olisi voinut huomioida ja palkita muullakin tavalla.

Toimihenkilö 7: ”Bonushomma on muutenkin aika hyvä esimerkki siitä, mikä aiheuttaa sitä epäluottamusta. Ensin sanottiin, että tulee bonukset, ja oliko se kuukausi ennen kun ois bonukset pitänyt maksaa, niin eipä sitten maksetakkaan. Se tekijä mikä vaikutti meidän bonukseen tähän tilikauteen, se tekijä ei oo voimassa tämän tilikauden aikana, vaan se liittyy seuraavaan tilikauteen.”

Toimihenkilö 10: ” Tänä vuonna palkkion pois tippuminen johtui taas täysin siitä, että tuloksesta otettiin varauksia. Ei siihen palkkaan, tai palkkioon voi vaikuttaa oikein. Toi oli aika törkeesti järjestelty asia juurikin siksi, että koko palkkio perustu siihen.”

Tuotannon työntekijä 1: ”Suuren turhautumisen aiheutti tääl se, kun ei tullut mitään, koska kun miettii kuinka paljon meidän tehdas tehostu tän viimeisen vuoden aikana. Oli tosi kiireisiä jaksoja, että piti painaa kovia hommia et saadaan koneita ulos. Ja ei siinä, porukka oli sillai, et hyvin menee koneita, että ehkä saadaan hyvät bonukset ja sit ei tulukkaan mitään.”

Johtoon kohdistetun epäluottamuksen ja päätösten kyseenalaistamisen tarpeen taustalla saattaa myös se, että yrityksen johdossa on ollut yrityksen perustamisesta lähtien samoja henkilöitä, ja he ovat luonnollisesti toimineet myös yrityksen omistajina. Osa johtoryhmän jäsenistä toimi myös tähän päivään saakka yrityksen hallituksessa, mikä on aika tavallista pienessä yrityksessä, mutta se antaa tilaa intressiristiriidoille. Tällöin erityisesti palkitsemispolitiikka ja oikeastaan mikä tahansa johdon päätöksenteko saattaa näyttäytyä osalle henkilöstöstä niin, että johto maksimoi omaa hyötyään, mikä lisää koettua epävarmuutta ja epäluottamusta johtoa kohtaan.

Esimies 1: ”Kaikilla ei oo välttämättä ollu luottamus kunnossa johtajistoon ja siihen kuinka asioita tehdään ja millä perusteilla. Kun ihmisten kanssa juttelee, niin siinä on aina ollu vähän sellasta... aika nopeeta tulee se, että firman olemassaolo on perustunut siihen, että viisi vuotta ja exit, ja että omistajat ottaa rahansa pois ja johtajat on ollut omistajia ja muuta.”

Esimies 2: ”Sitten kuulee (nykyään) paljon käytäväkeskusteluissa, että meidän firman ylimpään johtoon ei luoteta ja ylimmän johdon tekemiseen ei luoteta. Suurinta osaa johdon henkilöistä pidetään tällasena oman edun tavoittelijoina”

Johto puolestaan koki (2/2), että palkat ovat linjassa alan palkkojen suhteen, palkka-kuopista pyritään nostamaan henkilöitä ja sitä pyritään myös kommunikoidaan henkilöstölle. Johdon haastatteluista käy myös ilmi, että palkitsemispolitiikkaa on yritetty kehittää, mutta he tiedostivat sen, että henkilöstö ei välttämättä ole tyytyväinen palkitsemiseen.

Johto 2: ” Kyllä meillä maksetaan vähintään markkinapalkkaa kaikille, eikä me makseta huonoa palkkaa. Mutta tiedän, että monet valittaa siitä, että ei olla pystytty antamaan henkilökohtaisia palkankorotuksia. Sit ollaan tehty niin, että ollaan johtoryhmässä käyty kaikki läpi, sit kun nää meriittikorotukset tulee, että siinä on lista joka ikisestä ihmisestä, että ketkä saa ja ketkä ei. Sit esimiehet esittää, että hänelle näin ja näin paljon ja sit ruksi

*ruutuun, että hän saa ja hän ei saa. Esimiehen harteilla on pystyä myymään sitä. Proses-
sina se ei siis tapahdu kenenkään selän takana ja tätä on yritetty myös henkilöstölle il-
moittaa, että tehdään näin, että käydään kaikki läpi.”*

*Johto 1: ”Se mitä mä kaipaisin tähän firmaan, on joku tällanen palkkausjärjestelmä toi-
mihenkilöille ja ylemmille, että meillä ois positiokohtaisesti tarkemmin mietittynä se alue
missä kuukausipalkat vois olla. Nyt se perustuu enemmän siihen, että mitä tällä hetkellä
talossa oleville maksetaan ja myöskin siihen, mitkä on haastattelujen palkkatoivomukset
ja lopuksi tää menee ihan toimitusjohtajalle päätettäväksi. Tää vois olla vähän virtaviivai-
sempi tää homma ja että ois tehtäväkohtaiset palkat mietittynä tarkemmin. Sit jos py-
sytään siinä ilman poikkeamia, niin se voitais katsoa osastojaon ja HR:n kanssa keske-
nään kuntoon se palkka.”*

Johto koki myös, että nykyinen palkkaproseksi voisi olla virtaviivaisempi ja läpinäky-
vämpi. Palkitsemispäätökset kulkevat lopulta monen ihmisen kautta, mikä lisää päätösten
objektiivisuutta, mutta hyvin pieni osa henkilöstöstä tuntui olevan tietoinen nykyisestä pro-
sessista. Palkkaproessin ja kriteeristön kommunikointi tekisi palkitsemisesta läpinäky-
vämpää ja johdonmukaisempaa ja voisi parantaa luottamusta palkitsemiseen, mutta myös
johtohenkilöstöön.

5.2.6 Viestinnän riittämättömyys ja johtoon kohdistettu epäluottamus

Johtohenkilöitä pidettiin yleisesti lähestyttävänä ja organisaation hierarkiaa erittäin mata-
lana. Silti 68 % haastateltavista (13/19) osoitti epävarmuutta ja kyseenalaistamista johdon
toimia, päätöksentekoa tai viestintää kohtaan. Suurin osa johtoon kohdistetuista epävar-
muustekijöistä liittyi koettuun viestinnän epämääräisyyteen ja avoimuuden puutteeseen.
Johto koki henkilöstöviestinnän tärkeäksi ja pyrki myös tiedottamaan asioista mahdolti-
simman avoimesti, mutta yli puolet haastatelluista työntekijöistä, 63 % (12/19) ei nähnyt
sen olevan riittävää.

*Johto 1: ”Tää on henkilöstökyselyissäkin se pääongelma aina, että tiedonkulku ei ole
riittävää, tekee ihan mitä vaan. Mun mielestä meidän firmassa jaetaan tietoa ihan koh-
tuullisella tasolla. Se on kaikkien tiedossa, jos kiinnostaa...”*

*Esimies 4: ”Meillä ei kauheen hyvin mielestäni tiedoteta asioista. Se vaatii sen, että ym-
märretään se tiedottamisen merkitys ja se on mielestäni ollut tässä firmassa aina vähän
ontuvaa. Ihmiset on ehkä pelännyt tehdä sitä.”*

Kyse ei kuitenkaan ole vain viestinnän määrän riittämättömyydestä, vaan myös viestinnän laadusta. Erityisesti toimihenkilöt ja esimiehet (11/15) kokivat, että päätösten ja toiminnan taustoja ei avata riittävästi, mikä aiheuttaa johdon päätösten ja toiminnan motiivien kyseenalaistamisen. He toivat myös esiin, että asioita ei välttämättä selitetä ymmärrettävästi ja kuulijaystävällisesti, mikä puolestaan aiheuttaa kokemuksen epämääräisestä viestinnästä. Muutamat esimiehet ja toimihenkilöt myös kokivat, että kerrottuja asioita kaunistellaan ja tiedot esitetään paljon positiivisemmassa valossa, kuin ne todella ovat. Tämä aiheuttaa pettymystä, mikäli asiat eivät menekään niin kuin on sanottu ja epäilyjä siitä, että pitävätkö muutkaan johdon esittämät asiat paikkansa.

Toimihenkilö 6: ”Kun hypätään hierarkia portaalla ylöspäin, niin portaiden välillä luottamus on vähäisempää. Henkilöstön ja johdon välillä huonompaa... Yks on kommunikation puute tai epäselvä kommunikaatio, koska se kommunikaatio on sellasta mistä ei saa mitään irti, että se on sellasta virkamieskieltä, eikä ihmisläheistä kommunikaatiota. Se syö luottamusta sitä kommunikaatiota kohtaan ja sit jos sitä ei ole, niin se vähentää koko luottamusta. Kyllä se tuntuu siltä, että kun ylempää puhutaan, niin se on eri kieltä ja eri maailmasta ja siitä ei oikein jää mitään käteen.”

Toimihenkilö 9: ”Aina esim. kuukausikokouksissa on infottu, että kauppaa on hyvin ja tulee kauppaa. On informoitu hyvästä, mutta kuitenkin se on toteutunut huonosti. On annettu vähän liian hyvää kuvaa siitä. Toki eihän sitä nyt voi sanoa, että menee huonosti, mutta välillä on annettu turhan hyvää kuvaa tulevasta. Se on nakertanut luottamusta sinne myyntiin ja siihen, miten firmalla menee.”

Esimies 1: ”Johtajakin on puhunut tietyistä jutuista, mut siinä on ollu aina ongelmaa, että ne todelliset motiivit siellä taustalla on näkymättömiä. [...] Heti kun joku esittää jonkun statementin, eikä kerro niitä perusteluja ja taustoja riittävästi, niin sit aletaan heti puimaan, että miksi tekee noin. Mentaliteetti on se, että ne sanoo, mutta ei puhu oikeesti ja tää on ollut tässä aina. Koen, että se on ollut siinä myös ihan syystä, että jos kaiken ilmaisit rehellisesti, niin se aiheuttais niin paljon sit taas negatiivista puolestaan. Nykytilanteessa se on kuitenkin asia, joka vaikuttaa ihmisten mieliin ja tekemiseen ja suhtautumiseen ja kuinka ne kokee sen viestinnän.”

Täysin vastaavaa johdon viestinnän kyseenalaistamista ei ilmennyt tuotannon työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät (3/4) kokivat, että johto ja esimiehet kertovat heille pääsääntöisesti sen, mitä heidän pitääkin tietää.

Tuotannon työntekijä 2: ”Aika avoimesti meille kerrotaan ja tietty ymmärtää, että kaikkea ei edes kannata kertoa. Se aiheuttaa vaan turhaa juoruilua ja häslinkiä. Kyllä johto ehkä kertoo meille mitä pitääkin. [...]

Jokaisen henkilöstöryhmän kommentit tuovat esiin yleiset haasteet ja ristiriidat johtoryhmän viestinnässä. Johtoryhmän päätöksistä ja muutoksista ei ole aina mahdollista puhua täysin avoimesti. Lisäksi myös tiedottamisen ajankohdan tulee olla oikea ja tulevaisuudesta on rakennettava positiivista kuvaa. Tämä tiedostettiin jokaisella organisaatiotasolla, ja sen ymmärrettiin myös vaikuttavan viestinnän taustalla. Johto koki tiedottavansa asioista niin avoimesti kuin mahdollista.

Johto 2: ”Yritän kertoa mahdollisimman avoimesti missä mennään. Mulla on se kanava, mitä monella muulla ei ole [...] Ei voi koskaan kertoa koko totuutta kaikille, mutta kertoo niin paljon, kun on tarpeen kaikille, että kaikki on suurin piirtein samalla pelikentällä.”

Johtoryhmäviestinnän haasteellisuus ja tiedon rajaamisen tarve ei toimi ainoana selittäjänä haastateltavien kokemuksille. Kaikki haastatellut esimiehet (4/4) toivat esiin puutteen viestinnän systemaattisuudessa, suunnitelmallisuudessa ja toistossa. Viestinnän ei koettu olevan johdonmukaista tai monikanavaista, vaan satunnaista ja osittain ristiriitaista, joka jälleen kasvattaa viestin kyseenalaistamisen tarvetta ja antaa tilaa epäluottamuksen tuntemuksille.

Esimies 2: ”Meillä on valtavasti tekemistä viestinnän kanssa ja siihen ei auta mitkään tv-ruudut sinne tänne. Tarvii saada se, että johtoryhmän tason henkilöstö alkaa viestimään merkityksellisiä asioita huomattavasti enemmän ja selkeämmin ja toistaa sitä sanomaa. Se toistuvuus puuttuu. Tässä on läpinäkyvyysongelma, se mitä tapahtuu johtoryhmätasolla, se tieto ei liiku.”

Viestinnän riittämättömyys heijastui myös strategisten tekijöiden kommunikointiin. Merkittävä osa haastateltavista 78 % (15/19) ei ollut varma, mikä on organisaation strategia tai tulevaisuuden tavoitetila. Tietämättömyys ja epäselvyys kasvattaa henkilöstön epävarmuutta organisaation tulevaisuudesta ja kilpailukyvyistä. Se aiheuttaa myös kokemuksen johdon päätöksenteon avoimuuden ja läpinäkyvyyden puutteesta.

Esimies 3: ” En tiedä mitkä on firman tavoitteet, ja uskon, että se on aika monelle lattia-tasollakin hivenen kysymysmerkki, että mihin firma pyrkii.”

Toimihenkilö 11: ”... Ei oo tietoa mikä se strategia on. Rehellisiä mielipiteitä tulevaisuudesta kaipais enemmän pelkkien numeroiden lisäksi.”

Esimies 1: ”Se on ilmentynyt tossa ympäristössä, että mitä se emoyhtiö meistä haluaa... okei pörssiyritys, niin onko vaan se, mitä jää viivan alle tärkeintä. Niissä on ehkä ollut paljon sellasta, että ei oo virallista kommunikaatiota ollut, missä ois tullut vastauksia ihmisten kysymyksiin.”

Myös johto koki, että strategiaviestintä on ollut osittain puutteellista (2/2). Johtohenkilöstö koki strategisten tekijöiden kommunikoinnin haasteelliseksi, sillä he eivät ole saaneet varmuutta siitä, mitä emoyhtiö odottaa yritykseltä.

Johto 2: ”Myöskin se, että me ei aina tiedetä (johto), että mihin suuntaan ne (emoyhtiö) on menossa, että tulee totaalisenä yllätyksenä, että ei saa tehdä näin ja näin. Siksi sanoisin, että tää luottamus on heikentynyt viime vuosien aikana. [...] Siinä ei sitten oikein tiedä mitä kertoa. Pelkää, että kerrot väärät asiat, ei siitä oo mitään hyötyä. Siinä mielessä tää strategiaviestintä on ollut puutteellista.”

Täten he pelkäävät viestivänsä vääriä ja ristiriitaisia asioita, mikä on varmasti osasyynä koettuun viestinnän laadun heikkenemiseen. Tällaisessa tilanteessa viestinnän suunnitelmallisuus korostuu entisestään. On sovittava etukäteen mitä sanotaan, milloin ja kuka sanoo ja toistettava tätä viestiä johdonmukaisesti kaikissa kanavissa.

5.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, millaisia luottamusta rakentavia ja heikentäviä elementtejä yrityksen henkilöstökäytänteet sisältävät. Tutkimuksen päätulokset on koottu Taulukkoon 2.

Haastateltavat kokivat yleisesti, että organisaation kulttuuri on luottamuksellinen. Tämän nähtiin johtuvan erityisesti luottamuksellisista esimies-alaisuuhteista sekä vahvasta työn autonomiasta ja työnantajan joustavuudesta. Työn autonomia ja joustavuus viesti henkilöstölle siitä, että heidän tekemiseensä luotetaan ja heidän muuttuvia elämäntilanteitaan ymmärretään. Pienellä osalla liian vahva työn autonomia aiheutti kokemuksen sokeasta luottamuksesta ja esimiehen ja organisaation välinpitämättömyydestä. Henkilöstökäytänteistä etenkin kehityskeskusteluiden ja osallistamisen koettiin vahvistavan luottamusta. Kehityskeskusteluiden koettiin rakentavan luottamusta tarpeiden kohtaamisen, rehellisen

keskustelun ja osoitetun tuen kautta. Osallistamisen taas henkilöstön kuuntelun ja vaikuttamismahdollisuuksien kautta.

Puolestaan perehdytysprosessi, osaamisen kehittäminen ja urakehitys sekä suorituksen arviointi, viestintä ja palkitseminen oli yhteydessä luottamuksen madaltumiseen, mikä johtui erityisesti prosessien suunnittelemattomuudesta sekä systemaattisen toteutuksen ja läpinäkyvyyden puutteesta. Perehdytysprosessin suunnittelemattomuus lisäsi henkilöstön epävarmuuden ja hallitsemattomuuden tunteita, eikä auttanut organisaatiota täyttämään työsuhteen alkuun liitettyjä odotuksia. Yleisesti osaamisen kehittämisen ja urakehityksen prosessien systematisoinnin ja läpinäkyvyyden puute antoi tilaa henkilöstön erilaiselle kohtelulle, ja täten myös eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille. Käytänteet myös ilmenivät organisaation osoittamana tukena, joten niiden heikko toteutus tai näkymättömyys vahvisti tulkintoja organisaation ja esimiehen välinpitämättömyydestä ja heikensi luottamusta. Lisäksi osaamisen kehittämisen ja urakehityksen käytänteiden näkymättömyys ja heikko strategiatason suunnittelu sai erityisesti esimiehet kyseenalaistamaan yrityksen henkilöstöjohtamista. HR: n ei koettu omistavan prosesseja, eikä tarjoavan riittäviä työkaluja ja tukea esimiehille käytänteiden toteutukseen. Toimihenkilöiden suorituksen arvioinnin heikkous puolestaan vahvisti sokean luottamuksen syntymistä. Tuotannon työntekijöillä suorituksen arvioinnin ei taas koettu vastaavan työntekijöiden suoritusta, mikä heikensi luottamusta arviointijärjestelmään.

Palkitsemisen läpinäkyvyyden puute puolestaan kohdistui erityisesti johtoon luottamuksen madaltumisena. Palkkapolitiikan ja palkitsemisen kriteerien ei koettu olevan avoimia, joten osa henkilöstöstä ei luottanut siihen, että he tulevat oikeudenmukaisesti kohdellusti suhteessa muihin. Lisäksi merkittävä osa henkilöstöstä ei kokenut johtoryhmäviestinnän olevan riittävää tai laadukasta, mikä aiheutti johdon päätöksenteon motiivien kyseenalaistamista. Valtaosa ei myöskään tiennyt, mitkä ovat organisaation strategiset tavoitteet, jolloin myös organisaation tulevaisuuden tavoitetila hämärtyi. Tämä heijastui epävarmuutena johtoa kohtaan, mutta aiheutti epäilyksiä myös emoyhtiön intresseistä.

Taulukko 2. Tutkimustulosten yhteenveto

RAKENTAA	HEIKENTÄÄ
Avoin, välittävä ja johdonmukainen esi- miestyö	Suunnittelematon perehdytysprosessi ja yksinäisyyden kokemukset
Työn autonomia	Piilorekrytoinnit ja näkymättömät urapo- lut
Joustava työelämän- ja muun elämän yh- teensovittaminen	Heikko organisaation tuki osaamisen ke- hittämiseen ja urakehitykseen
Säännölliset ja alaisen tarpeiden mukaan joustavat kehityskeskustelut	Palkitsemisen läpinäkyvyyden ja suoritus- perusteisuuden puute
Matala hierarkkinen ja osallistava organi- saatiokulttuuri	Riittämätön viestintä, heikko strategian jalkautus ja tulevaisuuden näkymättömyys

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Tulosten pohjalta vastataan siihen, millainen on henkilöstöjohtamisen ja luottamuksen välinen yhteys ja miten henkilöstöjohtamista tulisi kehittää, jotta se tukisi luottamuksen rakentumista. Luvussa esitetään myös kehityssuunnitelma kohdeyrityksen käyttöön. Johtopäätökset luku päätetään tutkimuksen vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin ja jatkotutkimushaasteisiin.

6.1 Tutkimustulokset kirjallisuuden valossa

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten henkilöstökäytänteet ovat yhteydessä luottamuksen rakentumiseen organisaatiossa, ja mitkä henkilöstökäytänteiden elementit osaltaan rakentavat ja heikentävät luottamusta. Henkilöstöjohtamisella ja henkilöstökäytänteillä on tutkittu olevan merkittävä vaikutus luottamuksen rakentumiseen organisaation eri tasoilla (Searle ym. 2011: 1084–1085; Vanhala & Ahteela 2011: 881; Searle 2018). Henkilöstökäytänteiden luottamusta rakentavaa ja heikentävää voimaa on selitetty sosiaalisen vaihdannan periaatteen avulla (Vanhala & Dietz 2015: 271–272; Searle ym. 2011: 1074).

Henkilöstökäytänteiden yhteys luottamuksen rakentumiseen vahvistui myös tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstökäytänteiden luottamusta rakentavat elementit ovat läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus sekä vastavuoroisuus ja organisaation tuki. Tulokset ovat yhteneviä aikaisemman tutkimustiedon kanssa (ks. Vanhala & Ahteela 2011; Searle ym. 2011; Tremblay ym. 2010).

6.1.1 Läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus

Prosessien läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden on tutkittu olevan vahvimmin yhteydessä luottamuksen rakentumiseen ja heikkenemiseen organisaatiossa (Searlen ym. 2011:1085; Farndalen ym. 2011: 19–20). Myös tässä tutkimuksessa erityisesti urakehityksen ja rekrytoinnin sekä palkitsemisen ja viestinnän käytänteet liittyivät luottamuksen rakentumiseen oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kautta.

Urakehityksen ja sisäisen rekrytoinnin koettiin heikentävän luottamusta, sillä osa henkilöstöstä koki, ettei avoimista positioista tiedoteta riittävästi, eikä kaikkia kohdella prosessissa oikeudenmukaisesti. Crawshawin (2011) ja Vanhala ja Ahteela (2011) tutkimusten mukaan oikeudenmukainen urakehitysprosessi rakentaa luottamusta, sillä se tuo henkilöstölle varmuutta omasta työllistymisestään, ja kertoo siitä, että henkilöstön ammattitaitoa arvostetaan. Klotz ym. (2013) mukaan rekrytointi rakentaa luottamusta, mikäli hakijat luottavat valintaprosessin oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi urakehitysprosessin suunnittelemattomuus ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset heijastuivat myös organisaatiotasoon luottamuksen laskuun ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Sama vaihtuvuuden ja luottamuksen yhteys on havaittu myös Lewickan ja Krotin (2015) ja Crawshawin (2011) tutkimuksessa. Täten urakehityksen näkyvyyttä tulisi lisätä tiedottamalla olemassa olevista mahdollisuuksista enemmän ja pyrittävä systematisoimaan ja suunnittelemaan käytännettä myös organisaatiotasolla.

Oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys nousi keskiöön myös palkitsemista tarkasteltaessa. Useiden tutkimusten mukaan henkilöstön on voitava luottaa siihen, että he tulevat palkituksi oikeudenmukaisesti suhteessa muihin ja siihen, että palkkaa koskevat päätökset tehdään avoimesti ja puolueettomasti. (Frazier ym. 2010; Vanhala & Ahteela 2011; Searle ym. 2011.) Tässä tutkimuksessa merkittävä osa haastateltavista ei tiennyt millaisilla kriteereillä palkka määräytyy tai miten siihen voi vaikuttaa. Täten he eivät myöskään kokeneet, että palkkaprosessi on läpinäkyvä tai palkkaa koskevat päätökset ovat avoimia, minkä koettiin heikentävän luottamusta erityisesti organisaation johtoon. Tuotantotyöntekijöillä palkkatyytyväisyyden ja luottamuksen koettiin kasvaneen, kun palkan kriteerit ja palkkaprosessi kommunikointiin heille avoimesti. Myös useiden muiden tutkimusten mukaan objektiiviset ja avoimet palkkapolitiikat kasvattavat henkilöstön luottamusta organisaatiossa (Vanhala & Ahteelan 2011: 880; Searle 2018).

Lisäksi julkilausutun palkkakriteeristön puuttuessa, palkitsemispäätökset näyttäytyivät osalle henkilöstöstä johdon subjektiivisina päätöksinä ja oman edun tavoitteluna. Myös Skinnerin ja Searlen (2011: 185–187) mukaan luotettavuus palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen on heikompi, mikäli palkkapäätökset perustetaan vain esimiehen tai johdon subjektiiviseen ja laadulliseen arvioon. Lisäksi haastateltavat kokivat myös, että he eivät

kykene vaikuttamaan palkitsemiseen omalla suoriutumisellaan, mikä osaltaan myös heikensi luottamusta. Searlen ym. (2011: 1073) ja Farndalen ym. (2011: 19–20) mukaan suoritusperusteinen palkitseminen viestii siitä, miten johto haluaa tunnistaa ja palkita työntekijöiden pyrkimyksiä. Täten palkan heikko suoritusperusteisuus näyttäytyi niin, että hyviä suorituksia ei huomioida rahallisesti. Myöskään tulokseen sidotun kollektiivisen bonuksen ei nähty kasvattavan luottamusta. Tulos on yllättävä, sillä aikaisempien tutkimusten mukaan bonus tulkitaan reiluna ja hyväntahtoisena eleenä, mikä vahvistaa luottamusta (ks. Park & Kruse 2014). Tulokseen tosin saattaa vaikuttaa bonuksen heikko suoritusperusteisuus ja se, että bonusta ei tänä vuonna maksettu johdon päätöksestä lainkaan. Täten erityisesti suoritusperusteisuuden lisääminen sekä palkkapäätösten ja kriteerien avaaminen ja palkkaprosessin kommunikointi voisi parantaa henkilöstön luottamusta palkitsemiseen, mutta myös johtohenkilöstöön. Toisaalta on myös mahdollista, että heikko luottamus johtoon heijastuu tyytymättömyytenä palkitsemispäätöksiin, eikä päinvastoin.

Haastateltavat kokivat myös, ettei johtoryhmäviestintä ole riittävää tai ymmärrettävää, mikä aiheutti kokemuksen toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden puutteesta ja heikensi luottamusta. Myös Thomasin, Zolinin ja Hartmanin (2009: 302) tutkimuksen mukaan erityisesti viestinnän määrä, paikkansapitävyys ja ajankohtaisuus oli yhteydessä johtoon kohdistettuun luottamukseen. Lisäksi valtaosa haastateltavista ei tiennyt, mikä on organisaation strategia tai tulevaisuuden tavoitetila. Tämän koettiin lisäävän viestinnän kyseenalaistamista ja aiheuttavan epävarmuutta emoyhtiön intresseistä ja organisaation tulevaisuudesta. Myös Vanhalan ja Ahteelan (2011: 874, 881) ja Tzafiririn ym. (2004: 639–640) tutkimustulosten mukaan avoin kommunikointi strategiasta ja tärkeistä päätöksistä vahvistaa luottamusta niin johtoon kuin koko organisaatioonkin, sillä se poistaa epävarmuutta ja osoittaa, että johto luottaa henkilöstöön. Täten johtoryhmäviestinnässä tulisi keskittyä sen suunnitelmallisuuteen ja toistuvuuteen.

Viestinnän ja päätöksenteon läpinäkyvyyden puutteesta huolimatta organisaation kulttuurin koettiin olevan matalahierakkinen ja osallistava. Haastateltavat kokivat, että he voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja heitä kuunnellaan, minkä koettiin rakentavan luottamusta. Myös Tremblayn ym. (2010) ja Vanhalan ja Ahteelan (2011: 881) tutkimusten mukaan osallistaminen rakentaa luottamusta, sillä se rikkoo hierarkiaportaita ja osoittaa,

että henkilöstöä kuunnellaan. Heidän mukaansa osallistaminen myös lisää koettua läpinäkyvyyttä ja toiminnan oikeudenmukaisuutta, mutta se ei tullut tässä tutkimuksessa tullut esiin.

6.1.2 Organisaation tuki ja vastavuoroisuus

Organisaation tuen ja työntekijöiden tarpeiden kohtaamisen ja luottamuksen välinen yhteys nousi esiin perehdytyksen, kehityskeskusteluiden, osaamisen kehittämisen ja työnantajan joustavuuden käytänteiden kautta.

Lapointen ym. (2014: 604) ja Van Der Werfin ja Buckleyn (2014) mukaan perehdytys viestii tulokkaalle siitä, että hänen tarpeistaan välitetään ja rakentaa luottamusta vähentyneen epävarmuuden ja sosiaalisten suhteiden syventymisen myötä. Tässä tutkimuksessa perehdytyksen suunnittelemattomuus ja keho toteutus lisäsi työntekijöiden epävarmuutta ja yksinäisyyden kokemuksia sekä aiheutti hämmennystä omasta työnkuvasta vielä pitkään työsuhteen aloituksen jälkeen. Kehityskeskusteluiden puolestaan koettiin tukevan luottamuksen rakentumista syvemmän vuorovaikutuksen ja työntekijöiden tarpeiden kohtaamisen kautta. Ikosen (2015: 140) mukaan dialogi, jossa kuunnellaan toista ja etsitään yhdessä ratkaisuja osoittaa arvostusta ja rakentaa luottamusta. Tremblayn ym. (2010: 421–422) tutkimuksen mukaan henkilöstön saama palaute ja kehitystarpeiden tunnistaminen ilmentävät organisaatiolta saatua tukea, mikä rakentaa luottamusta. Täten tulkitseen, että perehdytys ja kehityskeskustelut antavat säännönmukaisen tilan vastavuoroiselle dialogille, kehitystarpeiden tunnistamiselle ja palautteenannolle, ja täten ovat merkityksellisiä luottamuksen rakentumiselle.

Puolestaan perehdytysprosessin keho toteutus, kehityskeskusteluiden pitämättä jättäminen, säännöllisen vuorovaikutuksen ja palautteen puute ja henkilöstön tarpeiden tunnistamattomuus vahvisti kokemusta yksin jäämisestä ja esimiehen välinpitämättömyydestä, mikä heijastui käytänteiden kautta myös organisaatitasolle. Tällöin työsuhteeseen liitetty odotukset eivät täyttyneet, ja luottamuksen koettiin olevan sokeaa ja kritiikitöntä. Myös Lewickin ym. (1996) teoretisoinnin mukaan liian korkea ja perusteeton luottamus

on yhteydessä välinpitämättömyyden kokemuksiin ja luottamuksen madaltumiseen. Täten tulisi huolehtia, että perehdytysprosessi suunnitellaan ja kehityskeskustelut suoritetaan kaikille joustavasti työntekijöiden tarpeet huomioiden. Tällöin esimiehillä tulisi myös olla selkä kuva siitä, mitä käytänteiltä odotetaan ja tarvittavat työkalut käytänteiden toteuttamiseen.

Tuen merkitys nousi esiin myös osaamisen kehittämisen osalta. Valtaosa tämän tutkimuksen haastateltavista koki, että organisaatiossa annetaan mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen, mutta pelkkiä mahdollisuuksia ei yhdistetty luottamuksen rakentamiseen, sillä organisaation ja esimiehen tarjoaman tuen koettiin olevan heikkoa. Tulos on sinänsä yllättävä sillä, Tremblayn ym. (2010: 421) tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämisen mahdollisuudet nähdään luottamusta rakentavana tekijänä. Toisaalta Vanhalan ja Ahtee-
lan (2011: 874) sekä Searlen ym. (2011: 1073.) tutkimusten mukaan osaamisen kehittämisen prosessi viestii henkilöstölle siitä, miten yritys arvostaa henkilöstön osaamista ja pyrkimyksiä, ja kuinka kyvykäs yritys on suunnittelemaan ja hallinnoimaan näitä käytänteitä. Täten tulkitsemme, että julkilausutun osaamisen kehittämisen prosessin puute näyttäytyy niin, että sitä tueta tai arvosteta organisaatiotasolla. Lisäksi käytänteiden heikko strategiatason suunnittelu sai erityisesti esimiehet kyseenalaistamaan yrityksen henkilöstöjohtamista, sillä HR:n ei koettu omistavan prosesseja, eikä tarjoavan riittäviä työkaluja ja tukea esimiehille käytänteiden toteutukseen.

Osaltaan heikko organisatorinen tuki ja prosessien esimiesvetoinen toteutus antoi tilaa myös epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille, minkä koettiin myös heikentävän luottamusta. Tällöin kyse on henkilöstön epäjohtonmukaisesta kohtelusta ja eriarvoisuuden kokemuksista, joiden on tutkittu heikentävän luottamusta useissa tutkimuksissa (Searlen ym. 2011:1085; Farndalen ym. 2011: 19–20). Täten käytänteiden prosessointi ja kommunikointi voisi tasoittaa henkilöstön kokemuksia ja kasvattaa myös oikeudenmukaisuuden tunnetta.

Myös työnantajan joustavuuden voidaan tulkita osoittavan organisaation tarjoamaa tukea (Tremblay 2010: 422). Searlen ym. (2011: 1074; 1084) tutkimuksen mukaan työelämän ja muun elämän yhteensovittamisen käytänteet rakentavat luottamusta, sillä ne viestivät

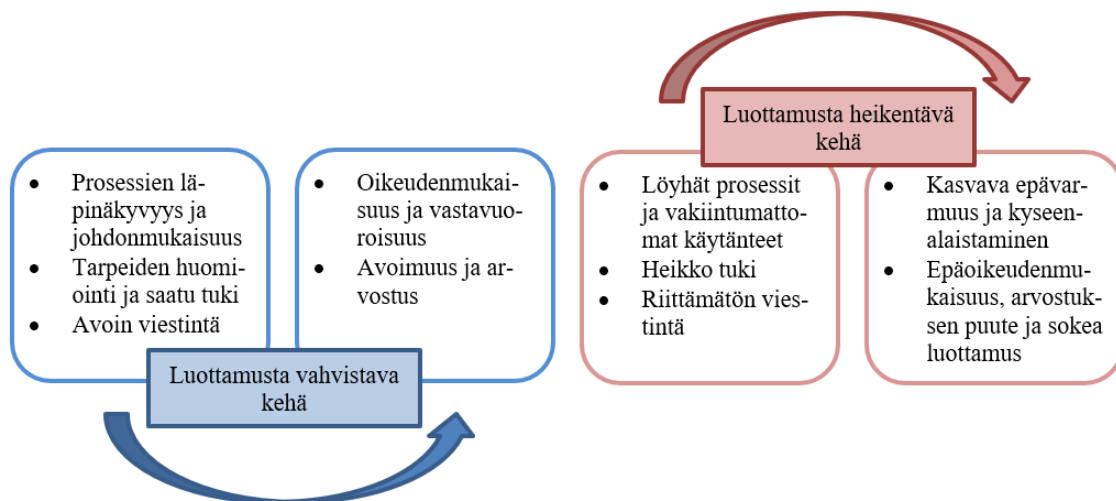
siitä, että työnantaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista, ymmärtää muuttuvia elämäntilanteita, ja on valmis joustamaan myös työntekijöiden mukaan. Myös tässä tutkimuksessa työnantajan joustavuuden koettiin rakentavan luottamusta. Haastateltavat kokivat, että henkilökohtaisten menojen sopiminen on vaivatonta ja työnantaja ymmärtää ja tukee heidän muuttuvia elämäntilanteitaan. Tällöin he olivat valmiita joustamaan vastavuoroisesti myös työnantajan mukaan. Lisäksi haastateltavat arvostivat sitä, että he saivat vastuuta ja pystyivät suorittamaan työtehtävät vapaasti, ilman turhaa kontrollia. Korkean työn autonomian ja jaetun vastuun on tutkittu rakentavan luottamusta myös muissa tutkimuksissa (ks. Victor & Hoole 2017: 3–9; Robert & You 2018: 510). Täten työntekemisen vapautta ja joustavuutta on syytä vaalia myös jatkossa, mutta samalla on pyrittävä takaamaan, että luottamus ei ole sokeaa.

6.1.3 Sosiaalinen vaihdanta

Tämän tutkielman tulosten valossa voidaan tulkita, että henkilöstöjohtamisen yhteys luottamukseen rakentuu läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden periaatteiden sekä organisatorisen tuen kautta. Treamblayn ym. (2010), Vanhalan ja Ahteelan (2011) ja Searlen (2011) mukaan kyse on lopulta vastavuoroisuudesta ja sosiaalisesta vaihdannasta. Mikäli työntekijät kokevat, että prosessit ovat läpinäkyviä, heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja heidän tarpeistaan ja hyvinvoinnistaan välitetään, luottavat he organisaatioon enemmän. Täten oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys sekä organisaatiolta saatu tuki toimivat sosiaalisen vaihdannan välineinä.

Tuloksista voidaan myös tulkita karkeasti, että henkilöt, joiden odotukset eivät täytyneet tai he olivat joutuneet pettymään työsuhteen aikana useasti, näkivät organisaation toiminnan negatiivisemmassa valossa ja luottivat tähän vähemmän, kuin henkilöt, jotka olivat saaneet tarvitsemansa tuen ja huomion. Toisaalta tässä tutkimuksessa ei voida arvioida haastateltavien yksilöllisiä temperamenttipiirteitä, jotka vaikuttavat myös tehtyihin luottavuustulkintoihin oleellisella tavalla. Tulokset kuitenkin antavat osviittaa siitä, että luottamus ja epäluottamus on itseään vahvistava mekanismi, kuten myös muissa tutkimuksissa on todettu (ks. Ikonen 2013; Moorman ym. 2018).

Yksinkertaistaen voidaan tulkita, että toiminnan läpinäkyvyys ja säännöllinen viestintä lisää henkilöstön tulkintoja yrityksen avoimuudesta. Prosessien johdonmukainen suunnittelu ja toteutus taas vähentää henkilöstön kokemusten vaihtelua, ja tätä kautta lisää oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja henkilöstön tarpeiden kohtaamista. Samalla saatu organisatorinen tuki parantuu ja luottamus rakentuu. Päinvastoin taas toiminnan läpinäkyvyyden puute aiheuttaa epävarmuutta ja kyseenalaistamisen tarvetta. Löyhät ja piilossa tapahtuvat prosessit näyttävät henkilöstölle heikkona organisaation tukena ja antavat tilaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille ja sokealle luottamukselle, jolloin luottamus heikkenee. (Kuvio 3.)



Kuvio 3: Luottamuksen rakentumisen ja heikentymisen kehä

6.2 Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja kehityssuunnitelma

Tutkimuksen tulokset tuovat esiin, että henkilöstökäytänteiden luottamusta vahvistavat ja heikentävät tekijät kulminoituvat oikeudenmukaisuuden, vastavuoroisuuden, läpinäkyvyyden ja organisatorisen tuen periaatteisiin. Täten tutkimuksen tulokset ovat käytännön hyödynnettävyyden kannalta moninaiset. Tässä luvussa tulosten käytännön hyödynnettävyys esitetään konkreettisina ja käytännönläheisinä kehitysehdotuksina kohdeyrityksen käyttöön.

Vaihtelevat käytänteet lisäsivät epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sekä antoivat tilaa yksin jäämiselle ja sokean luottamuksen kokemuksille. Täten ne myös heikensivät luottamusta. Käytänteiden yhdenmukaistamiseksi voisi (1) järjestää esimies-workshopin, jossa vertaillaan, reflektoidaan ja keskustellaan eri käytänteiden toteutuksesta ja pyritään sen pohjalta dokumentoimaan ja yhdenmukaistamaan käytänteiden toteutusta. (2) Säännöllisiä esimiestapaamisia ja koulutuksia olisi hyvä järjestää myös workshopin jälkeen, jotta yhdenmukaistaminen ei jää vain kertaluontoiseksi tapahtumaksi, vaan systematisoituu käytännön tasolle. Varsinaisten prosessien linjaamisessa ja niiden kommunikoinnissa ja seurannassa henkilöstötyöntekijöillä on suuri rooli. Alla olevissa kappaleissa esitetään tarkemmat käytännekohtaiset kehitysehdotukset luottamuksen näkökulmasta.

Perehdytyksen yhteys luottamukseen kiteytyy saatuun tukeen, työtehtävien hallitsemiseen sekä toisiin tutustumiseen ja epävarmuuden poistamiseen. (1) HR: n tulisi piirtää ja eritellä perehdytysprosessi ajallisesti pienempiin osiin yleisellä tasolla, jotta esimiehillä olisi selkeämpi käsitys perehdytysprosessin kulusta ja siitä, mitä ensimmäisen puolen vuoden aikana työsuhteen aloituksesta tulee ottaa huomioon. Esimerkiksi määritetään, että ensimmäisen viikon aikana keskitytään siihen, että aloittava työntekijä tutustuu lähimpiin kollegoihin ja tiimiin, saa pääsyn järjestelmiin ja tutustuu organisaation toimintatapoihin ja poliitikkoihin. Toiselle viikolle voidaan määrittää työtehtäväkohtaisen perehdytysuunnitelman laatiminen, työnkuvan hahmottaminen ja ydintehtäviin tutustuminen jne. (2) Esimiehiä olisi myös hyvä muistuttaa sähköpostitse perehdytyksen vastuhenkilön nimeämisestä ja muista asioista ennen työsuhteen alkua (3). Uusilta työntekijöiltä olisi myös hyvä kysyä palautetta perehdytyksen toteutuksesta esimerkiksi puolen vuoden jälkeen työsuhteen aloituksesta. Tällöin perehdytysprosessi vähentäisi koettua epävarmuutta, parantaisi saatua tukea, lisäisi suunnitelmallisuutta ja tukisi ihmissuhteiden rakentumista, mutta se tarjoaisi pohjan myös prosessin seurannalle ja työntekijälähtöiselle kehittämiselle

Kehityskeskustelut rakentavat luottamusta vastavuoroisen dialogin, saadun tuen ja tarpeiden tunnistamisen kautta. (1) HR: n tulisi perustella ja kouluttaa kehityskeskusteluprosessi esimiehille, jotta jokainen kokisi keskustelun pitämisen merkittävänä ja pitäisi keskustelun alaisilleen. Koulutuksessa tulisi korostaa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden

huomiointia, jotta keskustelua ei suoritettaisi rituaalinomaisesti. (2) Keskustelurunkoon voisi määritellä esimerkiksi pakolliset keskusteluteemat ja valinnanvapaiset teemat, jotta itse käytänne olisi joustavampi. Myös keskustelujen toistuvuus voisi olla esimiehen ja alaisen sovittavissa. (3) Suorituksen arvioinnin lisäämiseksi, prosessiin olisi mahdollista lisätä myös vertaispalaute esimerkiksi joka toinen vuosi. Tämä lisäisi prosessin joustavuutta ja työntekijän tarpeiden kohtaamista, jolloin käytännettä ei välttämättä nähtäisi rituaalinomaisena tai vaivaannuttavana, jolloin se myös vahvistaisi luottamuksen rakentumista entisestään.

Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet koettiin melko hyvänä, mutta yhteys luottamukseen kiteytyi jälleen saatuun tukeen. Täten (1) HR: n tulisi pyrkiä laatimaan esimiehille työkalu osaamisen kartoittamiseen. Tämän kehittäminen tulisi lähteä kirjallisten työnkuvien laatimisesta, jotta olisi mahdollista tunnistaa, mitä osaamista työtehtävät vaativat, ja mitä osaamista tulee kehittää. Näitä on tehty jo merkittävä määrä, mutta monelta ne myös puuttuvat. Jatkossa esimiestä ja alaista voisi ohjeistaa tekemään kirjallisen työnkuvauksen jo työsuhteen alussa, osana onboarding- prosessia. Varsinainen osaamiskartoitus taas voi olla kaikessa yksinkertaisuudessaan pohja, johon on kirjattu osaamisen eri muodot, kuten substanssi-, prosessi-, kehittämis- ja työyhteisöosaaminen sekä kriittisimmät osaamisen kehittämisen tarpeet. Tällöin esimiehillä olisi paremmat valmiudet työntekijöiden osaamisen kehittämisen tarpeiden tunnistamiseen ja tukemiseen. (2) Varsinainen tuki voidaan myös tehdä näkyväksi esimerkiksi linjaamalla, että työntekijällä on tietty määrä päiviä vuodessa käytettävissä perusteltuun kouluttautumiseen (budjetin sallimissa rajoissa) tai, että työntekijä saa käyttää rajatun määrän kuukausittaista työaikaa omaehtoiseen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (3) Lisäksi pelkästään nykyisen osaamisen kehittämisen prosessin ja eri mahdollisuuksien piirtäminen, dokumentointi ja kommunikointi parantaisi prosessin läpinäkyvyyttä ja luottamusta siihen, että joku omistaa prosessin ja pyrkii kehittämään sitä.

Urakehitys ja sisäinen rekrytointi liittyivät luottamukseen erityisesti prosessin suunnitelmattomuuden ja läpinäkyvyyden puuteen kautta. Täten (1) olemassa olevista avoimista positioista ja erilaisista urakehityksen mahdollisuuksista olisi kommunikoitava

enemmän ja taattava, että myös esimiehet tietävät, mitä positioita on auki eri kaupungeissa. Tiedotuksen voisi ottaa osaksi esimerkiksi kuukausikokouksia. (2) Sisäisissä rekrytoinneissa olisi korostettava sitä, että kaikkia kohdellaan prosessissa oikeudenmukaisesti ja kaikilla on samat valintaperusteet. (3) Myös olemassa olevat urapolut ja urakehityksen periaatteet ja prosessi olisi hyvä kommunikoida, jotta urapolkumahdollisuudet konkretisoituisivat. (4) Työnkierto ja työkuvioiden rikastaminen tulisi puolestaan aloittaa toimenkuvien dokumentoinnilla. Varsinaista käytännön toteutusta voisi puntaroida esimiesworkshopeissa ja kerätä tietoa käytänteen suunnittelun pohjaksi. Suunnitelmallisuus lisäisi läpinäkyvyyttä ja toisi mahdollisuudet henkilöstön tietoisuuteen, mikä parantaisi luottamusta henkilöstön urakehitysmahdollisuuksiin.

Palkitsemisen yhteys luottamukseen kiteytyy oikeudenmukaisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kokemuksia voisi lisätä (1) kommunikoimalla henkilöstölle, miten meriittikorotusprosessi tapahtuu, (2) tasoittamalla palkkakuoppia ja (3) kommunikoimalla, mitkä tekijät peruspalkan muodostumiseen vaikuttavat. Tämä lisäisi luottamusta siihen, että palkkapäätökset eivät ole johdon subjektiivisia mielipiteitä, vaan palkka pohjautuu kriteereihin ja päätösten taustalla toimii prosessi, jossa kuullaan useita eri osapuolia. Myös palkkahaarukoiden julkaisu lisäisi läpinäkyvyyttä merkittäväällä tavalla, mutta tällöin palkkakuopat tulisi olla tasoitettuna, sillä muuten palkkahaarukoiden julkaisu voi vahvistaa epäoikeudenmukaisuutta ja epäluottamusta entisestään.

Organisaatiotason viestinnän riittämättömyys ja laatu ja siitä juontuvat kokemukset avoimuuden puutteesta oli yksi merkittävimmistä luottamusta heikentävistä tekijöistä. Täten tulisi kiinnittää huomiota erityisesti viestinnän suunnitelmallisuuteen ja toistuvuuteen sekä päätöksenteon läpinäkyvyyteen. (1) Strategiatekijät ja tavoitteet tulisi kommunikoida säännöllisesti ja käytännönläheisesti kuukausikokouksissa. Johtoryhmäviestinnän laadun parantamiseksi. (3) Johtoryhmä kokouksista voisi kirjoittaa ja julkaista muistion henkilöstölle, mikä lisäisi toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Lisäksi (4) toimitusjohtajan kuukausikirjeen julkaisu lisäisi ajankohtaisten asioiden kommunikoinnin säännöllisyyttä ja toiminnan läpinäkyvyyttä.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen arviointi kulminoituu tutkimuksen laadun, tieteellisyyden ja luotettavuuden tarkasteluun. Määrällistä tutkimusta taas arvioidaan tulosten paikkansapitävyyden (*validiteetti*) ja toistettavuuden (*reliabiliteetti*) näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole relevanttia osoittaa tuloksia oikeiksi tai vääriksi tai pyrkiä tulosten toistettavuuteen, sillä tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää ja selittää valittua tutkimuskohdetta. Täten määrällisen tutkimusperinteen arvioinnin viitekehys ei ole suoraan sovellettavissa laadulliseen tutkimukseen. Validiteetin ja reliabiliteetin sijaan keskitytään arvioimaan tutkimuksen siirrettävyyttä (*transferability*), uskottavuutta (*credibility*), varmuutta (*dependability*) ja yhtenäisyyttä (*conformability*). (Koskinen ym. 2005: 256–257; Eriksson & Kovalainen 2016: 305–308; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Siirrettävyydellä viitataan siihen, kuinka yhteneviä tutkimuksen tulokset ovat aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Tulosten voidaan tulkita olevan luotettavampia, mikäli tuloksissa on havaittavissa samankaltaisuutta aikaisemman tiedon kanssa. Kyse ei kuitenkaan ole samanlaisen tutkimuksen toistamisesta (Eriksson ym. 2016: 305–308), vaan sillä viitataan siihen, voidaanko tutkimustulokset siirtää toiseen kontekstiin niin, että tuloksista on kontekstista riippumatta löydettävissä joitain samankaltaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Luottamuksen tutkimusperinne on runsas ja monitieteellinen. Kirjavista tuloksista huolimatta, luottamuksen on havaittu rakentuvan yleisesti tunnustettujen elementtien, kuten johdonmukaisuuden, hyväntahtoisuuden ja kyvykkyyden sekä läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden kautta. Nämä teemat esiintyivät toistuvasti myös tämän tutkimuksen tuloksissa, erityisesti johdonmukaisuuden, läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden teemat korostuivat. Täten tämä luotettavuuden kriteeri täyttyy tämän tutkimuksen osalta.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, onko tutkijan perehtyneisyys tutkittavaa teemaan tarpeeksi kattavaa ja tutkimuksen aineisto riittävää tulkintojen muodostamiseksi (Eriksson ym. 2016: 305–308). Uskottavuudessa on kyse myös siitä, vastaako tehdyt tulkinnat haastateltavien kuvailemia kokemuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa tul-

kinnat on rakennettu teoriaohjaavasti, runsaan ja moninäkökulmaisen viitekehyksen pohjalta, mutta tilaa on jätetty myös puhtaasti aineistosta nouseville tekijöille. Tutkimuksen aineisto koostu 21 yksilöhaastattelusta, jotka on litteroitu tarkasti sekä luettu ja jäsennelty useaan otteeseen. Haastateltavien jakauma myös vastaa lähes yrityksen todellista henkilöstöjakaumaa. On huomioitava, että haastattelut toteutettiin videopuheluna, mikä saattaa rajoittaa vastausten laajuutta. Video ei myöskään ollut päällä jokaisessa haastattelussa, jolloin nonverbaalinen viestintä jää tulkitsematta. Tutkija kuitenkin esitti tarkentavia kysymyksiä, ja varmisti, että haastateltava tulee ymmärretyksi. Lisäksi tutkija on itse työskennellyt kohdeympäristössä, mikä auttaa ymmärtämään haastateltavien kokemusmaailmaa ja tekemään haastateltavien kokemuksia vastaavia tulkintoja.

Toisaalta Erikssonin ym. (2016: 305–308) mukaan uskottavuudessa on kyse myös siitä, voisiko toinen tutkija päätyä samoihin tulkintoihin, mikäli käytössä olisi sama aineisto. Litteroidusta aineistosta on havaittavissa selkeä ja toistuva käytänteiden epäjohdonmukaisen toteutuksen aiheuttama trendi tuen puutteen, eriarvoisuuden ja epäluottamuksen kokemuksista. Yhtä lailla aineistosta on havaittavissa selvä tarpeiden kohtaamisen ja johdonmukaisuuden aiheuttama trendi oikeudenmukaisuuden, vastavuoroisuuden ja luottamuksen kokemuksista. Toisaalta on huomioitava, että kohdeympäristö on tutkijalle tuttu, joten täysin objektiivisten tulkintojen tekeminen on mahdotonta. Täten on mahdollista, että ulkopuolinen tutkija voisi päätyä osittain erilaisiin tuloksiin.

Varmuudella tarkoitetaan sitä, kuinka looginen, dokumentoitu ja jäljitettävissä oleva toteutettu tutkimusprosessi on (Eriksson ym. 2016: 305–308). Eli kyse on siitä, onko tutkimus toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista ohjaavia periaatteita noudattaen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti ja tutkijan tekemät valinnat on esitetty ja perusteltu tieteellisen tietoon nojaten. Tutkijan käyttämät lähteet on merkitty tiedekunnan ohjeiden mukaisesti. Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan niin, että tutkimuksen lukija ymmärtää, miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty. Täten katson tutkimuksen dokumentoinnin ja jäljitettävyyden vaateen täyttyvän tässä tutkimuksessa. Tutkimus on myös aloitettu perehtymällä ensin luottamuksen tutkimusperinteeseen, jonka pohjalta on kerätty tutkimuksen aineisto ja muodostettu tulokset. Täten tutkimusprosessi on myös toteutettu loogisessa järjestyksessä.

Yhtenäisyydellä taas viitataan siihen, että tutkinnat on yhdistetty aikaisempaan tietoon ymmärrettävästi ja selkokielisesti (Eriksson ym. 2016: 305–308). Tässä tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen yhteys aikaisempiin tuloksiin on pyritty esittämään kattavasti ja ymmärrettävästi. Tehdyt tulkinnat on myös selitetty avoimesti ja aineistosta on esitetty katkelmia tulkintojen tueksi. Tutkimuksessa esitetään myös helppolukuisia taulukoita ja kuvia ymmärrettävyyden lisäämiseksi ja tiedon tiivistämiseksi. Tekstissä on pyritty erottamaan tutkijan omat tulkinnat muista tutkimuksista, ja jäsentämään tutkimuksen kokonaisuutta tarkoituksenmukaisesti lukuihin. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan yhtenäisyydellä tarkoitetaan myös sitä, että tutkimustuotos arvioidaan ulkopuolisen tahon toimesta. Tässä tutkimuksessa ulkopuolinen arvio toteutetaan työn ohjaajan ja osittain myös kohdeorganisaation edustajien toimesta.

Huomionarvoista on, että tutkimus on toteutettu pandemiasta johtuvan poikkeustilan aikana, jolloin myös globaali taloustilanne oli epävakaa. Lisäksi tutkimuksen suorittamisajankohtana myös pitkäaikaisen johtoryhmän ilmoitettiin vaihtuvan. Nämä epävarmuustekijät vaikuttavat luottamukseen oleellisella tavalla, mutta ne eivät silti nousseet tutkimuksen aineistossa merkittävällä tavalla esiin. Luottamusta ja epäluottamusta selitettiin tekijöillä, jotka olivat olleet yrityksessä läsnä jo ennen poikkeustilaa. Täten poikkeustila ei vääristä tutkimuksen tuloksia, mutta sen vaikutus on tiedostettava.

6.4 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimushaasteet

Muuttuvassa, globalisoituneessa ja epävarmassa työelämässä luottamus on tekijä, joka mahdollistaa ihmisten välisen yhteistyön ja oppimisen sekä parantaa organisaation suoriutumista ja kilpailukykyä. Täten on tärkeää ymmärtää, miten luottamus rakentuu organisaatiossa, ja miten sen tasoon voi vaikuttaa. Tämä tutkimus valottaa tätä luottamuksen dynamiikkaa merkittävällä tavalla.

Tutkimuksen ansiona voidaan pitää sen rajausta henkilöstökäytänteisiin ja organisaatiotaon luottamukseen, sillä tätä tematiikkaa on tutkittu niukasti. Tutkimuksessa tuodaan esiin, miten henkilöstökäytänteet vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen organisaation

eri tasoilla ja eri kohteisiin. Tulosten mukaan tehokkaat ja joustavat henkilöstöprosessit viestivät organisaation kyvykkyydestä ja rakentavat luottamusta. Samalla ne hillitsevät epävarmuuden ja sokean luottamuksen kokemuksia, ja takaavat henkilöstölle tarvittavan tuen, ja rakentavat yksilöllisen luottamussiteen organisaatioon. Tutkimus osoittaa, että hyvin toteutetuille HR-prosesseille on kysyntää myös nykytyöelämässä. Kyse on kuitenkin myös henkilöstöjohtamisen haasteesta taata riittävä organisatorinen oikeudenmukaisuus, mutta myös toiminnan joustavuus ja henkilöstön yksilöllisten tarpeiden huomiointi.

Osaltaan tutkimuksen kokonaisvaltaisuutta ja laajuutta voidaan pitää sen heikkoutena. Tutkimuskohteen laajuus ja abstraktius aiheutti haasteita erityisesti aineiston tulkinnessa ja vaikeutti ydintulosten kirkastamista. Täten on myös vaarana, että tulokset jäävät liian yleiselle tasolle, jolloin myös päätulosten ja kehityskohteiden hahmottaminen voi olla haastavaa. Tutkimuskohteen tarkemmalla rajaamisella olisi ollut mahdollista pureutua tutkittavaan ilmiöön syvemmin. Toisaalta luottamustutkijat ovat esittäneet korostetun tarpeen tutkia luottamusta kokonaisuutena ja monitasoisesti, sillä liian suppea tarkastelu ei anna luottamuksesta todenmukaista kuvaa.

Tutkimus tarkastelee henkilöstökäytänteitä erillisinä kokonaisuuksina, vaikka ne todellisuudessa vaikuttavat toisiinsa ja toimivat kokonaisuuksina. Täten jatkossa olisi merkittävää tutkia sitä, miten henkilöstökäytänteiden kokonaisuudet ja synergia on yhteydessä luottamuksen rakentumiseen ja heikentymiseen. Vaikka tutkimus jo valottaa hieman sitä, miten henkilöstökäytänteet vaikuttavat luottamukseen organisaation eri tasoilla, tätä luottamuksen monitasoista kehittymistä olisi merkittävää tutkia jatkossa syvemmin.

Tulokset auttavat kohdeorganisaatiota ymmärtämään sitä, kuinka syvälle yksilöiden kokemuksiin henkilöstökäytänteet todella ulottuvat, ja mistä epäluottamuksen ja luottamuksen dynamiikka kohdeorganisaatiossa syntyy. Tulokset myös tarjoavat melko kokonaisvaltaista tietoa henkilöstökäytänteiden ja luottamuksen tilasta ja täten voivat toimia myös käytänteiden ja organisaatiokulttuurin kehittämisen perustana.

LÄHDELUETTELO

Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R. & Pualakos, E. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology* 9:2, 219 –252. doi:10.1017/iop.2015.106

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R (2011). Why we hate performance management— And why we should love it. *Business Horizons* 54:6, 503 – 507. doi:10.1016/j.bushor.2011.06.001

Aguinis, H., Joo, H & Gottfredson, R (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons* 56: 2, 241 – 249. ISSN 0007-6813.

Ashleigh, M. & Prichard, J (2011). *Enhancing trust through training*. Teoksessa: Searle, R & Skinner, D (2011) *Trust and human resource management*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978-1-84844-464-5

Bachmann, R (2011). At the crossroads: Future directions in trust research. *Journal of Trust Research* 1:2, 203 – 213. doi:10.1080/21515581.2011.603513

Bachmann, R. & Inkpen, A (2011). Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. *Organization Studies* 32:2, 281 – 301. doi:10.1177/0170840610397477.

Bachmann, R., Gillespie, N. & Priem, R (2015). Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. *Organization Studies* 36:9, 1123 – 1142. doi: 10.1177/0170840615599334

Bakker, A. & Albrecht, S (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International* 23:1, 4 –11.

Barrow, S & Mosley, R (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Bersin, J & Zao-Sanders, J (2019). Making learning a part of everyday work. *Harvard Business Review*. February 2019.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: Wiley
- Blomqvist, K (2006). Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. *Työn tuuli aikakauskirja*. [online] [siteerattu 20.02.2020], Saatavana World Wide Webistä: <URLhttp://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf>
- Boon, C & Den Hartog, D (2011). Human resource management, person-environment fit and trust. Teoksessa: Searle, R & Skinner, D (2011) Trust and human resource management. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing. 109-121. ISBN: 978-1-84844-464-5
- Boudreau, J (2015). HR at the tipping point: The paradoxical future of our profession. *People and Strategy* 38:4, 46 – 54.
- Boxall, P. & Purcell, J (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2:2, 183 – 203. doi:10.1111/1468-2370.00037
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F. & Hertel, G (2019). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations* 73:1, 3 – 34. doi:10.1177/0018726718818721
- Brockbank, W., Ulrich, D., Kryscynski, D & Ulrich, M (2018). The future of HR and information capability. *Strategic HR Review*, 17:1, 3 – 10. doi:10.1108/SHR-11-2017-0080
- Brodts, S. & Neville, L (2013). Repairing trust to preserve balance: A balance–theoretic approach to trust breach and repair in groups. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6:1, 49–65.
- Brown, S., Gray, J., McHardy, J & K, Taylor (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization* 116, 361 – 378.

- Burke, S., Sims, D., Lazzara, E., Elizabeth, H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly* 18 (2007), 606–632. doi:10.1016/j.leaqua.2008.11.005
- Burt, C., Halloumis, S., McIntyre, S., & Blackmore, H (2010). Using colleague and team photographs in recruitment advertisements: Effects on applicant attraction. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 48, 233–250.
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review* 2018, March/April, 46-53.
- Carmeli, A., Tishler, A. & Edmondson, A. C (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization* 10:1, 31 – 54. doi:10.1177/1476127011434797.
- Cascio, W (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention, *Human Resource Development International* 17:2, 121 –128, DOI: 10.1080/13678868.2014.886443
- Cerchione, R., Esposito, E & Spadaro, M (2016). A literature review on knowledge management in SMEs. *Knowledge Management Research & Practice* 14:2, 169 –177, doi: 10.1057/kmrp.2015.12
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79:5 730 – 743. doi:10.1037/0021-9010.79.5.730
- Chowdhury, S (2005). The role of affect- and cognitions-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues* 17:3, 310–326.
- Chung, Y., & Jackson, S. E (2011). Co-worker trust and knowledge creation: A multilevel analysis. *Journal of Trust Research* 1:1, 65 – 83. doi:10.1080/21515581.2011.552425

- Coff, R. & Kryscynski, D (2011). Invited Editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. *Journal of Management*, 37:5, 1429 – 1443. doi:10.1177/0149206310397772
- Colquitt, J., Baer, M., Long, D & Halvorsen-Ganepola, M (2014). Scale Indicators of Social Exchange Relationships: A Comparison of Relative Content Validity. *Journal of Applied Psychology*, 99:4, 599 – 618. doi:10.1037/a0036374
- Colquitt, J., Scott, B & LePine, J (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 92: 4, 909 – 927. doi:10.1037/0021-9010.92.4.909
- Costa, A. C., Fulmer, A. & Anderson, R (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39:2, 169 – 184. doi:10.1002/job.2213
- Crawshaw, J (2011). Career development, progression and trust. Teoksessa Searle, R & Skinner, D (2011) Trust and human resource management. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978-1-84844-464-5
- Crossan, M., Lane, H & White, R (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review* 24:3, 522 – 537. doi:10.2307/259140
- Currall, S & Inkpen, A (2006). On the complexity of organizational trust: a multilevel co-evolutionary perspective and guidelines for future research. Teoksessa: Bachmann, R & Zaheer, A. Handbook of Trust research. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 235 – 246. ISBN: 978-1-84720-796-8
- Curşeu, P & Schruijer, S (2010). Does Conflict Shatter Trust or Does Trust Obliterate Conflict? Revisiting the Relationships Between Team Diversity, Conflict, and Trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14:1, 66 – 79. doi:10.1037/a0017104.

- Dabirian, A., Kietzmann, J & Diba, H (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60:2, 197 – 205. doi:10.1016/j.bushor.2016.11.005
- De Jong, B. A., Gillespie, N., Dirks, K.T (2016). Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of Applied Psychology* 101:8, 1134 – 1150. doi:10.1037/apl0000110
- De Jong, S., Van der Vegt, G & Molleman, E. (2007). The relationships among asymmetry in task dependence, perceived helping behavior, and trust. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1625– 1637. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1625
- Dirks, K & Ferrin, K. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology* 87:4, 611 – 628. doi:10.1037/0021-9010.87.4.611
- Dirks, K (2006). Three fundamental questions regarding trust in leaders. Teoksessa Bachmann, R & Zaheer, A. *Handbook of Trust research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 15-28. ISBN: 978-1-84720-796-8
- Dirks, K., Kim, P., Ferrin, D & Cooper, C (2011). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114:2, 87 – 103. doi:10.1016/j.obhdp.2010.10.003
- Eberl, P., Geiger, D & Abländer, M (2015). Repairing Trust in an Organization after Integrity Violations: The Ambivalence of Organizational Rule Adjustments. *Organization Studies*, 36:9, 1205–1235. doi:10.1177/0170840615585335
- Edwards, J & Cable, D (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94:3, 654 –677. doi:10.1037/a0014891
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. 2. painos. Lontoo: Sage.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. & Kelliher, C (2011). High commitment performance management: the roles of justice and trust, *Personnel Review*, 40:1, 5 – 23.

- Ferrin, D & Dirks, K (2003). The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects. *Organization Science* 14:1, 18–31. doi:10.1287/orsc.14.1.18.12809
- Ferrin, D., Bligh, M & Kohles, J (2008). It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 107:2, 161 – 178. doi:10.1016/j.obhdp.2008.02.012
- Ford, R., Piccolo, R & Ford, L (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons* 60:1, 25 – 34. doi:10.1016/j.bushor.2016.08.009
- Frazier, L., Johnson, P., Gavin, M., Gooty, J. & Bradley, S (2010). Organizational Justice, Trustworthiness, and Trust: A Multifoci Examination. *Group & Organization Management* 35:1, 39 – 76. doi:10.1177/1059601109354801
- Fulmer, A & Gelfand, M (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management* 38:4, 1167–1230. doi:10.1177/0149206312439327
- Grant, C.A., Wallace, L.M. and Spurgeon, P.C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations* 35:5, 527–546. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Gao, L., Janssen, O & Shi, K (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly* 22:4, 787 – 798. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.015
- Gillespie, N & Siebert, S (2018). Organizational Trust Repair. Teoksessa: Searle, R., Nienaber, A & Sitkin, S (2018) *The Routledge companion to trust*. London ; New York : Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN: 9781317595700

- Gillespie, N. & Dietz, G (2009). Trust repair after an organization-level failure, *Academy of Management Review* 34:1, 127 – 45. doi:10.5465/AMR.2009.35713319
- Gillespie, N., Dietz, G. & Lockey, S (2014). Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation. *Business Ethics Quarterly* 24:3, 371. doi:10.5840/beq2014437
- Grover, S., Abid-Dupont, M., Manville, & Hasel, M (2019). Repairing Broken Trust Between Leaders and Followers: How Violation Characteristics Temper Apologies. *Journal of Business Ethics* 155:3, 853 – 870. doi:10.1007/s10551-017-3509-3
- Grover, S., Hasel, M., Manville, C & Serrano-Archimi, C (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal* 32:5, 689 – 702. doi:10.1016/j.emj.2014.01.002
- Gruman, J & Saks, A (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review* 21:2, 23 – 136. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.004
- Guinot, J., Chiva, R. & Mallen, F (2013). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link?. *Journal of Management & Organization* 19:5, 559. doi:10.1017/jmo.2014.3
- Hailey, V., Farndale, E & Truss, C (2005). The HR Department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal* 2005, 15:3, 49 – 66.
- Häkkinen, S. (2012). Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework. A Qualitative Study of Leaders' Trustworthiness in the SME Context. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 45. Itä-Suomen yliopisto.
- Hakonen N., Aarnio, A., Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi, J (2011). Palkkakeskustelut Suomessa – vihjeitä ja kokemuksia. [online]. [siteerattu 12.2.2020]. Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2011. JTO-Palvelut Oy.

- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York, NY.
- Hiipakka, J & Taylor, C. (2019). Four Practices to Embed Learning in the Flow of Work. Deloitte research article. [online]. [siteerattu 12.2.2020] Saatavana World Wide Webistä: <URLhttps://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-human-capital-bersin-lt-litfow-embed-learning_05-2019.pdf?nc=1>
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara P (2008). *Tutki ja kirjoita*. 13.-14. painos. Helsinki: Tammi.
- Hope-Hailey, V., Searle, R., & Dietz, G. (2012). *Where has all the trust gone?* London: Chartered Institute of Personnel and Development. Research report [verkkojulkaisu. [viitattu 25.1.2020] URLwww.cipd.co.uk/Images/where-has-all-the-trust-gone_2012-sop_tcm18-9644.pdf
- Ikonen, M (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Teoksessa: Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015 [verkkojulkaisu]. Toim. Siitonen, M, Lahti, M., Koponen, J & Vanhatalo, R. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto [siteerattu 1.3.2019]. 135– 151: <URL<http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat&year=2015>>
- Ikonen, M., Savolainen, T., Lopez-Fresno, P. & Kohl, H (2016). Trust Restoration in Workplace Relationships: Multi-level Analysis of (Mis)Trusting. *European Conference on Intangibles and Intellectual Capital*. 119-128.
- Ikonen, Mirjami (2013). *Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Process of Interpersonal Trust in Leader- Follower Relationships*. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 53.
- Kim, H (2018). *An Interactive Perspective on Trust Repair*. Teoksessa: Searle,R., Nienaber, A & Sitkin, S (2018) *The Routledge companion to trust*. London ; New York : Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN: 9781317595700

- Kim, P., Cooper, C., Dirks, K & Ferrin, D (2013). Repairing trust with individuals vs. groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 120:1, 1 – 14. doi:10.1016/j.obhdp.2012.08.004
- Kim, P., Dirks, K & Cooper, C (2009). The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization. *Academy of Management Review* 34:3, 401 – 422. doi:10.5465/AMR.2009.40631887
- Klein, H. J., Polin, B. & Leigh Sutton, K (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23:3, 263 – 283. doi:10.1111/ijsa.12113
- Klotz, A., Motta Veiga, S., Buckley, M & Gavin, M (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34:1, 104 – 119. doi:10.1002/job.1891
- Knoll, D. & Gill, H (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology* 26:4, 313 – 330. doi:10.1108/02683941111124845
- Korsgaard, A., Kautz, P., Bliese, P., Samson, K & Kostyszyn, P (2018). Conceptualising time as a level of analysis: New directions in the analysis of trust dynamics. *Journal of Trust Research* 8:2, 142 – 165. doi:10.1080/21515581.2018.1516557
- Koskinen, I., Alasuutari P & Peltonen, T (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kramer, R. & Lewicki, R (2010). Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits. *The Academy of Management Annals*, 4:1, 245. doi:10.1080/19416520.2010.487403
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R & Johnson, E (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58:2, 281 – 342.

- Kultalahti, S. & Viitala, R (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology* 30:1, 101–114. doi:10.1108/JMP-08-2014-0230
- Laloux, F (2016). *Reinventing organizations. An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations.* Nelson Parker, UK. 171s. ISBN 978-2-9601335-5-4.
- Langfred, C (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal*, 47:3, 385 – 399. doi:10.2307/20159588
- Lapointe, É., Vandenberghe, C. & Boudrias, J (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87:3, 599 – 624. doi:10.1111/joop.12065
- Lau, D. and Liden, R.C. (2008), “Antecedents of coworker trust: leaders’ blessings”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 5, pp. 1130-8. doi:10.1037/0021-9010.93.5.1130
- Levin, D & Cross, R (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50:11, 1477 –1490. doi:10.1287/mnsc.1030.0136
- Lewicka, D. & Krot, K (2015). The model of HRM-trust-commitment relationships. *Industrial Management & Data Systems* 115:8, 1457–1480. doi:10.1108/IMDS-12-2014-0388
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 114–139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management* 32:6, 991–1022. doi:10.1177/0149206306294405

- López-Cabrales, Á., Real & Valle, R (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital. *Personnel Review* 40:3, 344 – 363. doi:10.1108/00483481111118658.
- Lyu, S & Ferrin, D (2018). Determinants, Consequences and Functions of Interpersonal Trust within Organizations. What is the empirical evidence? Teoksessa: Searle,R., Nienaber, A & Sitkin, S. *The Routledge companion to trust*. London: New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN: 9781317595700
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal* 48:5, 874 – 888. doi:10.5465/AMJ.2005.18803928
- Mayer, R., Davis, J & Schoorman, D (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*. 32:3, 344 – 355. doi:10.5465/AMR.2007.24348410
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review* 20:3, 709 – 734. doi:10.2307/258792
- Mcallister, D (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy Of Management Journal* 38:1, 24 – 59.
- Mishra, K., Schwartz, G & Mishra, A (2011). The evolution of trust and control as seen through an organizations human resource practices. Teoksessa: Searle, R & Skinner, D. *Trust and human resource management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 42 – 64. ISBN: 978-1-84844-464-5
- Mooradian, T., Renzl, B & Matzler, K (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning* 37:4, 523 – 540. doi:10.1177/1350507606073424
- Moorman, R., Brower, H., & Grover, S (2018). Organizational Citizenship Behavior and Trust: The Double Reinforcing Spiral. Teoksessa: Podsakoff, P., Mackenzie, S., Podsakoff, N. *Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*: Oxford University Press.

- Moorman, R., Darnold, C & Priesemuth, M (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly* 24:3, 427 – 444. doi:10.1016/j.leaqua.2013.02.003
- Nienaber, A., Romeike, D., Searle, R. & Schewe, G (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30:5, 507 – 534. doi:10.1108/JMP-06-2013-0187
- Nonaka, I. & Takeuchi, H (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nooteboom, B (2006). Forms, sources and processes of trust. Teoksessa: Bachmann, R & Zaheer, A. *Handbook of Trust research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 247 – 263. ISBN: 978-1-84720-796-8
- Ogbonnaya, C., Daniels, K. & Nielsen, K (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work? *Human Resource Management Journal* 27:1, 94–112. doi:10.1111/1748-8583.12130
- Park, R. & Kruse, D (2014). Group incentives and financial performance: The moderating role of innovation. *Human Resource Management Journal* 24:1, 77–94. doi:10.1111/1748-8583.12022
- Perez-Soltero, A., Zavala-Guerrero, G., Barcelo-Valenzuela, M., Sanchez-Schmitz, G & Meroño-Cerdan, A (2015). A Methodology for the Development and Implementation of Knowledge Management Strategy in a Mexican SME Trading Company. *The IUP Journal of Knowledge Management* 13:2, 25–42.
- Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M. & Campion, M (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39:5, 1184 – 1220. doi:10.1177/0149206313478184

- Prichard, J & Ashleigh, M (2007). The Effects of Team-Skills Training on Transactive Memory and Performance. *Small Group Research*, 38:6, 696 –726. doi:10.1177/1046496407304923
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R & Camerer, C (1998). Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23:3, 393 – 404. doi:10.5465/AMR.1998.926617
- Saks, A. & Gruman, J (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28:1, 14 – 26. doi:10.1002/cjas.169
- Saunders, M., Dietz, G & Thornhill, A (2014). Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing? *Human Relations* 67:6, 639 – 665. doi:10.1177/0018726713500831
- Searle, R (2018). Trust and HRM. Teoksessa. Searle, R., Nienaber, A & Sitkin, S (2018) *The Routledge companion to trust*. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN: 9781317595700
- Searle, R. & Billsberry, J (2011). The development and destruction of organizational trust during recruitment and selection. Teoksessa: Searle, R & Skinner, D (2011) *Trust and human resource management*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978-1-84844-464-5
- Searle, R., Den Hartog, D., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T & Skinner, D (2011). Trust in the employer: the role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 22:5, 1069 – 1092. doi:10.1080/09585192.2011.583135
- Searle, R & Skinner, D (2011). Introduction. Teoksessa: Searle, R & Skinner, D (2011) *Trust and human resource management*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978-1-84844-464-5

- Shaw, J & Gupta, N (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal* 25:3, 281 – 293. doi:10.1111/1748-8583.12080
- Sitkin, S & Bijlsma-Frankema, K (2018) Distrust. Teoksessa: Searle, R., Nienaber, A & Sitkin, S. *The Routledge companion to trust*. London ; New York : Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN: 9781317595700
- Skinner, D & Searle, R (2011). Trust in the context of performance appraisal. Teoksessa: Searle, R & Skinner, D (2011) *Trust and human resource management*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978-1-84844-464-5
- Sweins, C., Kalmi, P & Hulkko-Nyman, K. (2009) Personnel knowledge of the pay system, pay satisfaction and pay effectiveness: evidence from Finnish personnel funds, *The International Journal of Human Resource Management*, 20:2, 457-477, DOI: 10.1080/09585190802673528
- Thomas, G., Zolin, R & Hartman, J (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *The Journal of Business Communication* 46:3, 287–310. <https://doi.org/10.1177/0021943609333522>
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D & Vandenberghe, C (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management* 21:3, 405–433. DOI: 10.1080/09585190903549056
- Tuomi, J & Sarajärvi, A (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tzafirir, S., Baruch, Y. & Dolan, S (2004), The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers, *Personnel Review*, 33:6, 628 – 647.

- Ulrich, D (1997). Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. *Harvard Business School Press*, Boston. 281s. ISBN 0-87584-719-6.
- Ulrich, D (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54:2, 148 – 164. doi:10.1111/1744-7941.12104
- Van Der Werff, L. & Buckley, F (2017). Getting to Know You: A Longitudinal Examination of Trust Cues and Trust Development During Socialization. *Journal of Management*, 43:3, 742 – 770. doi:10.1177/0149206314543475
- Vanhala, M & Ahteela, R (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review* 34:8, 869 – 888. doi:10.1108/01409171111152493
- Vanhala, M & Dietz, G (2015). HRM, Trust in Employer and Organizational Performance. *Knowledge and Process Management* 22:4, 270 – 287. doi:10.1002/kpm.1491
- Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K (2011). Impersonal trust: The development of the construct and the scale, *Personnel Review* 40:4, 485 –513. doi:10.1108/00483481111133354
- Victor, J & Hoole, C (2017). The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement. *South African Journal of Human Resource Management* 15. doi:10.4102/sajhrm.v15i0.853
- Viitala, Riitta (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Liiketaloustiede 44. Vaasa: Universitas Wasaensis. 254 s. ISBN 951-6383-987- 8
- Weibel, A., Den Hartog, D., Gillespie, N., Searle, R., Six, F & Skinner, D (2016). How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? *Human Resource Management* 55:3, 437 – 462. doi:10.1002/hrm.21733
- Williams, M (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy Of Management Review* 26:3, 377 – 396. doi:10.5465/AMR.2001.4845794

- Wong, K & Aspinwall, E (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9:3, 64 – 82. doi:10.1108/13673270510602773
- Yin, R (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4. Paines. USA: SAGE Publications.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Alma.
- Zak, P (2017). The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, January/February 2017.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q & Hooke, A (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly* 24:1, 94 – 105. doi:10.1016/j.leaqua.2012.08.004

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot:

1. Työsuhteen kesto
2. Työsuhteen muoto (vakituinen, osa-aikainen, määräaikainen tms)
3. Tehtävä
4. Esimiesvastuu

Luottamus organisaatiossa:

1. Mitä luottamus merkitsee organisaatiossa?
2. Miten luottamus rakentuu ja ilmenee käytännössä?
3. Mikä heikentää luottamusta?

Apukysymykset:

1. Missä tilanteissa koet, että luottamus on tärkeää?
2. Mitkä tekijät/tilanteet saavat sinut luottamaan?
3. Kuvaile tilannetta, jossa luottamus on rikkoutunut?
4. Miten pyrit omalla toiminnallasi rakentamaan luottamusta?

Henkilöstökäytänteet

1. Koetko, että käytänne on oikeudenmukainen?
2. Miten asetettua käytännettä noudatetaan käytännössä?
3. Miten kehittäisit käytännettä?

LIITE 2. Haastattelu kuva

